



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E  
SECRETARIADO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

HELEM CRISTINA RIBEIRO DE OLIVEIRA CORREIA

O PAPEL ESTRATÉGICO DA TERCEIRIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UM  
CORRESPONDENTE BANCÁRIO

FORTALEZA

2013

HELEM CRISTINA RIBEIRO DE OLIVEIRA CORREIA

O PAPEL ESTRATÉGICO DA TERCEIRIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UM  
CORRESPONDENTE BANCÁRIO

Monografia apresentada ao Curso de  
Administração do Departamento de  
Administração como requisito parcial para  
obtenção do Título de Bacharel em  
Administração.

FORTALEZA

2013



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Federal do Ceará

Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

---

C847p Correia, Helem Cristina Ribeiro de Oliveira.

O papel estratégico da terceirização: um estudo de caso em um correspondente bancário /  
Helem Cristina Ribeiro de Oliveira Correia - 2013.

56 f.: il.

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração. Fortaleza, 2013.

Orientação: Prof. Me. Carlos Manta Pinto de Araújo.

1.Terceirização 2.Gerenciamento de processos 3.Bancos I. Título

CDD 658

---

HELEM CRISTINA RIBEIRO DE OLIVEIRA CORREIA

O PAPEL ESTRATÉGICO DA TERCEIRIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UM  
CORRESPONDENTE BANCÁRIO

Monografia apresentada ao Curso de  
Administração do Departamento de  
Administração como requisito parcial para  
obtenção do Título de Bacharel em  
Administração.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Carlos Manta Pinto de Araújo, MS (Orientador)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Francisco Sérgio de Vasconcelos Bezerra, MS

Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Laudemiro Rabelo de Sousa e Moraes, MS

Universidade Federal do Ceará (UFC)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me fortalecer todos os dias para enfrentar o desafio que é a vida.

Agradeço aos meus pais, Mizael e Maristela ,cujo esforço e dedicação em minha educação tornou possível minha graduação.

Agradeço ao meu querido esposo Valter cujo empenho, paixão e dedicação nos estudos são minha inspiração todos os dias. Obrigada pelo carinho e incondicional apoio. Agradeço a minha avó Cristina pela atenção constante desde minha infância até os dias de hoje.

Agradeço a todos os meus amigos, em especial Wylliam e sua esposa, minha grande amiga Tamires, pela grande ajuda na reta final deste trabalho.

Agradeço a minha amiga Haline pela força e companheirismo durante toda graduação.

Agradeço a minha amiga Iris por desprender-se de seu tempo para me ouvir e me apoiar sempre que precisei.

Agradeço aos meus mestres por todo conhecimento transmitido com tanta dedicação.

## RESUMO

A necessidade de expansão de mercado, redução de custos e maior foco em suas atividades centrais têm sido as razões pelas quais as organizações decidem terceirizar parte de seus processos internos. O presente trabalho tem o objetivo de analisar a estratégia da terceirização aplicada entre um correspondente bancário e a Caixa Econômica Federal. Dentre os objetivos propostos nesta monografia foram apresentadas as diferenças e semelhanças encontradas na relação do banco Caixa com o correspondente e a teoria a respeito da terceirização. Demonstrou-se o papel do correspondente e seu histórico. Discutiu-se o que a lei brasileira estabelece a respeito da atuação de empresas terceirizadas e suas contratantes, assim como a discussão da questão trabalhista envolvida na atividade de terceirização. Através de pesquisa de campo de caráter observacional averiguou-se o modo como o correspondente realiza suas operações, os aspectos positivos e negativos de sua relação com o banco e concluiu-se que esta parceria agrega valor ao serviço de financiamento habitacional.

Palavras chave: correspondente bancário, terceirização, Caixa Econômica Federal, estratégia

## ABSTRACT

The need for market expansion, cost reduction and greater focus on their core activities has been the reasons why organizations decide to outsource part of their internal processes. This study aims to analyze the strategy of outsourcing applied between a banking correspondent and Caixa Econômica Federal. Among the objectives proposed in this study were shown the differences and similarities found between banking correspondent and bank Caixa with the theory about outsourcing. Were shown the importance of correspondent and its history. It has been argued that the Brazilian law establishes about the actions of its contractors and subcontractors, as well as the discussion of labor issues involved in outsourcing activity. Though research in observational examined the way the correspondent conducts its operations, the positive and negative aspects of their relationship with the bank and it was concluded that this partnership adds value to housing finance service.

Keywords: banking correspondent, outsourcing, Caixa Econômica Federal, strategy



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Principais vantagens obtidas com a implantação da terceirização.....	17
Figura 2 - Elevação do volume de crédito e quantidade de pagamentos sociais.....	24
Figura 3 - Fluxograma de suporte ao sistema SICAQ .....	27
Figura 4 - Fluxograma de suporte ao sistema SICAQ.....	27
Figura 5 - Organograma do corresponde bancário pesquisado .....	29
Figura 6 - Fluxograma do modelo automatizado .....	30
Figura 7 - Tela de abertura do Sistema SICAQ .....	31
Figura 8 - Eixos da estratégia de redirecionamento da rede .....	36
QUADRO1 - Classificação dos correspondentes CEF.....	36
QUADRO 2 - Números de contratos assinados por gerente da agência Y .....	37

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Condições de trabalho e terceirização.....	21
TABELA 2 - Número de correspondentes por unidade da federação em 2012 e 2013.....	25
TABELA 3 - Número de correspondentes das principais instituições financeiras em 2012 e 2013 .....	26

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CENAM – Centro Nacional de Modernização

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudo

TST – Tribunal Superior do Trabalho

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às micro e Pequenas Empresas

BACEN – Banco Central do Brasil

CEF – Caixa Econômica Federal

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos

CCA – Correspondente Caixa Aqui

SICAQ – Sistema Caixa Aqui

SIPAH – Sistema Padrão de Atendimento à Habitação

GIRET – Gerência de Filial de Retaguarda de Agência

ANEPS – Associação Nacional de Empresas Prestadoras de Serviços

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – CHECK-LIST DA DOCUMENTAÇÃO .....	43
ANEXO B – EXEMPLO DE PARECER DE AUDITORIA INCONFORME .....	44
ANEXO C – POLÍTICA DE CONSEQUÊNCIAS PARA CORRESPONDENTE .....	45
ANEXO D – RESTRIÇÕES AO CORRESPONDENTE AUTOMATIZADO .....	50

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Objetivo geral .....	14
1.2 Objetivos específicos .....	15
1.3 Estrutura do trabalho.....	15
2. A GESTÃO DE PROCESSOS E A TERCEIRIZAÇÃO.....	16
2.1 A gestão de processos .....	16
2.2 A terceirização.....	18
2.2.1 <i>Aspectos jurídicos da terceirização</i> .....	21
3. O PAPEL DO CORRESPONDENTE BANCÁRIO .....	24
4. RELATO DO CORRESPONDENTE DA CEF.....	30
4.1 Metodologia de pesquisa .....	30
4.2 O Correspondente Bancário pesquisado .....	30
4.3 Aspectos positivos da parceria CEF versus Correspondente Bancário.....	34
4.3.1 <i>A estratégia de reposicionamento da rede parceira</i> .....	37
4.4 Aspectos negativos da parceria CEF versus Correspondente Bancário.....	40
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	43
REFERÊNCIAS .....	45
ANEXO A: CHECK-LIST DA DOCUMENTAÇÃO .....	47
ANEXO B – EXEMPLO DE PARECER DE AUDITORIA INCONFORME .....	48
ANEXO C – POLÍTICA DE CONSEQUÊNCIAS O CORRESPONDENTE .....	49
ANEXO D – RESTRIÇÕES AO CORRESPONDENTE AUTOMATIZADO .....	54

## 1. INTRODUÇÃO

Com o advento das máquinas, principalmente durante a revolução industrial, as empresas precisaram reorganizar seu modo de produção. Pode-se considerar que estes foram os primeiros passos da gestão profissional. Inicialmente o modelo seguido foi da gestão funcional. Neste, de orientação burocrática prevaleciam as grandes estruturas e o foco se direcionava para os produtos em larga escala, pois o interesse era a produtividade e a redução dos custos fixos por unidade.

Em meados do século XX ocorreu uma grande transformação na forma de gerir os empreendimentos. O surgimento das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTICs) assim como as estratégias adotadas pelas organizações que passaram a focar mais nas suas competências terceirizando boa parte das atividades meio. No bojo das terceirizações no serviço público uma das questões que se coloca é a não terceirização das atividades fim.

As empresas começaram a interagir e os produtos que até então eram praticamente feitos por uma única empresa passaram a ser feitos por várias, sendo que uma delas se encarregava da montagem final. Nesta condição as estruturas funcionais já não possuíam a mesma importância ocasionando uma nova visão da gestão por processos. Esta forma de gestão começou a focar internamente nas organizações, assim como nos seus relacionamentos externos gerando, por exemplo, os conceitos de fornecedor interno e cliente interno ou então fornecedor externo e cliente externo e nas organizações passaram a ser vistas grandes coleções de processos.

No Ceará estas transformações foram sendo percebidas a partir dos anos 1980 em algumas empresas industriais de maior porte e no setor bancário.

Com a necessidade de expansão passou a surgir um novo tipo de relacionamento, diferente dos postos de serviço que eram apêndices das agências bancárias. Surgem então os correspondentes bancários que, por concessão de bancos como a Caixa Econômica, passam atuar como se fossem um posto de serviço, só que neste, o proprietário não é empregado da entidade financeira que corresponde.

### 1.1 Objetivo geral

Os Correspondentes Caixas – Aqui trabalham semelhantemente a empresas que por concessão atuam como se fossem o próprio contratante. Esta relação entre o correspondente Caixa - Aqui e o banco Caixa Econômica Federal se configura como uma terceirização de

serviços. Isto leva ao objetivo geral deste trabalho: **A estratégia da terceirização entre o correspondente bancário Caixa-Aqui negocial e a Caixa Econômica Federal agrega valor ao fluxo de financiamento habitacional oferecido pelo banco?**

## **1.2 Objetivos específicos**

Esta monografia tem como objetivos específicos:

- Demonstrar a aplicação da estratégia de terceirização entre a CEF e o seu correspondente bancário Caixa – Aqui;
- Analisar os aspectos positivos e negativos da estratégia da terceirização;
- Realizar um estudo de caso comparativo identificando diferenças e semelhanças entre a teoria a respeito da terceirização e o que é praticado na terceirização de processos bancários em um correspondente Caixa-Aqui;

## **1.3 Estrutura do trabalho**

A presente monografia está estruturada em quatro capítulos, além da presente introdução.

O segundo capítulo trata-se de uma exposição teórica sobre a gestão de processos e da terceirização e como a gestão por processos se relaciona com esta estratégia. Tratou-se também dos aspectos jurídicos envolvidos nos processos de terceirização.

O terceiro capítulo consiste na apresentação de um breve histórico sobre a evolução dos correspondentes, define a instituição do correspondente bancário e apresenta os processos que o correspondente pesquisado realiza.

O quarto Capítulo analisará as diferenças e semelhanças encontradas entre a teoria a respeito da terceirização e o que foi observado na relação entre o correspondente bancário Caixa-Aqui e a Caixa Econômica Federal. Apresentam-se também os aspectos positivos e negativos desta terceirização.

Por fim apresentam-se as considerações finais a respeito do que foi observado.

## **2. A GESTÃO DE PROCESSOS E A TERCEIRIZAÇÃO**

O objeto da presente pesquisa requer a apresentação dos elementos conceituais referentes a processos e à terceirização como estratégia de utilização de parceiros na execução de processos sob forma contratual.

### **2.1 A gestão de processos**

O entendimento de muitos autores é que as empresas são grandes coleções de processos. Dentre outros, (Oliveira 2006, p. 124) assim define: “Processo é um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa”.

Ao se referir a atividades subentende-se que estas são constituídas por diversos tipos de recursos que organizadamente cumprem objetivos e propiciam resultados previamente planejados. Sobre recursos, Cury (2007, p. 311) assim se manifesta:

[...] podemos definir um processo como “uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram produtos (produto físico, informação, serviço), com valor agregado, usados para fins específicos por seu receptor”.

Desta forma, pode-se considerar que qualquer atividade realizada em uma empresa faz parte um processo e, por sua vez cada atividade se subdivide em conjuntos de tarefas e estas em operações. Embora o organograma de uma empresa possa ajudar a visualizar sua estrutura e os relacionamentos verticais e horizontais, não esclarece o funcionamento das atribuições respectivas aos diversos cargos, ou ainda, à participação que estes desempenham nos processos. Contudo, é através da compreensão de como ocorre seus processos que se pode ter uma avaliação do desempenho da organização (Cury, 2007).

Até recentemente prevalecia o modelo burocrático cujo entendimento das organizações tomava por referência as suas estruturas hierarquicamente organizadas e os seus respectivos cargos especializados funcionalmente. Era um modelo bastante adequado a uma realidade de certo modo estável e previsível.

Fenômenos como o da globalização e a competição que se estabeleceu entre as empresas, em particular as automobilísticas, modificaram a noção de estruturação das organizações. Uma das principais mudanças foi a de concentrar os negócios em suas



principais atividades e procurar estabelecer alianças estratégicas e parcerias que permitissem ao produto final a possibilidade de diferenciar-se dos demais concorrentes. Nesta concepção o foco direcionou-se para os processos, visto que as estruturas unificadas em uma só empresa deixaram de ser o paradigma de organizacional.

Alguns autores, por exemplo, Oliveira (2006, p. 123) referem-se a esta nova forma de organização como “a departamentalização por processos é a forma estrutural que deverá ter maior evolução e amplitude de aplicação nos próximos anos. As principais vantagens desse tipo de departamentalização são: maior especificação dos recursos alocados e possibilidade de comunicação mais rápida de informações técnicas”.

De fato, no limite da produtividade na utilização dos recursos dois sistemas são dignos de nota: o sistema *just-in-case* o sistema *just-in-time*. O primeiro se refere às grandes estruturas como produção em grandes lotes que acarretavam também grandes estruturas de recursos materiais e humanos e, principalmente, não permitiam respostas rápidas a transformações no ambiente concorrencial. O segundo refere-se a lotes menores e consequentemente estruturas também, menores e maior possibilidade de respostas às mudanças concorrenciais. O primeiro buscava a redução do custo fixo por unidade e o segundo em alocar exclusivamente os custos que de fato se incorria para determinados produtos livrando-os da ineficiência, perdas e desperdícios.

A gestão por processos precisa ter como aliada em seu planejamento a visão sistêmica, pois existe a possibilidade da perda da visão dos processos e sua influência no todo da organização (OLIVEIRA, 2006).

A abordagem sistêmica permite a visualização do macro, permite-nos entender que o todo é diferente de suas partes constituintes (CHIAVENATO, 2004).

Todo o trabalho de uma empresa pode ser considerado um grande processo, todavia gerir um processo desta magnitude não é fácil nem prático e é por este motivo que a melhor forma de geri-lo é a decomposição em subprocessos (CURY, 2007).

É em meio a este desafio de gerir com eficiência dar celeridade aos processos de uma organização que surge a terceirização de parte dos processos de uma empresa.

Na esperança de evitar tornarem-se “mediócras em tudo, tentando ser excepcionais em tudo”, têm preferido delegar a terceiros parcelas cada vez mais substanciais não só da produção de partes de seus produtos e serviços,

mas também do desenvolvimento destas partes. [...] as redes de suprimentos em que as empresas tornaram-se mais complexas. ( CORRÊA, 2012, p.353)

## 2.2 A terceirização

Pode-se definir terceirização como sendo o processo pelo qual uma empresa delega parte de suas tarefas a outra empresa. Em geral as organizações terceirizam suas atividades meio, assim podem se especializar nas atividades fim, ou seja, aquelas que têm a ver com o objetivo principal da empresa.

Os primórdios da terceirização datam da Segunda Guerra Mundial com a indústria bélica que decidiu terceirizar atividades meio e se concentrar em atividades fim de sua produção que crescia com o aumento da demanda (CRUZ, 2009). “O termo terceirização usado no Brasil não é uma tradução, mas o equivalente ao inglês *outsourcing*, cujo significado literal é fornecimento vindo de fora” (DIEESE, 2007, p.6).

No Brasil, a terceirização aparece nos anos 1950 com as montadoras de automóveis (ALVAREZ, 1996). Todavia só ganha força na década de 1990, período marcado por delicada situação econômica. Neste contexto, a terceirização foi vista como uma oportunidade de reduzir custos nas organizações (BONIFÁCIO; QUEIROZ, 2010).

Além de promover a celeridade dos processos, a terceirização traz outros benefícios como a redução dos encargos trabalhistas e aumento na qualidade das tarefas se considerado que uma das estratégias de terceirização aponta para as atividades as quais a empresa que dela se utiliza não está vocacionada. No que tange a sociedade, a terceirização também traz consigo o benefício do aumento na quantidade de postos de trabalho (CRUZ, 2009).

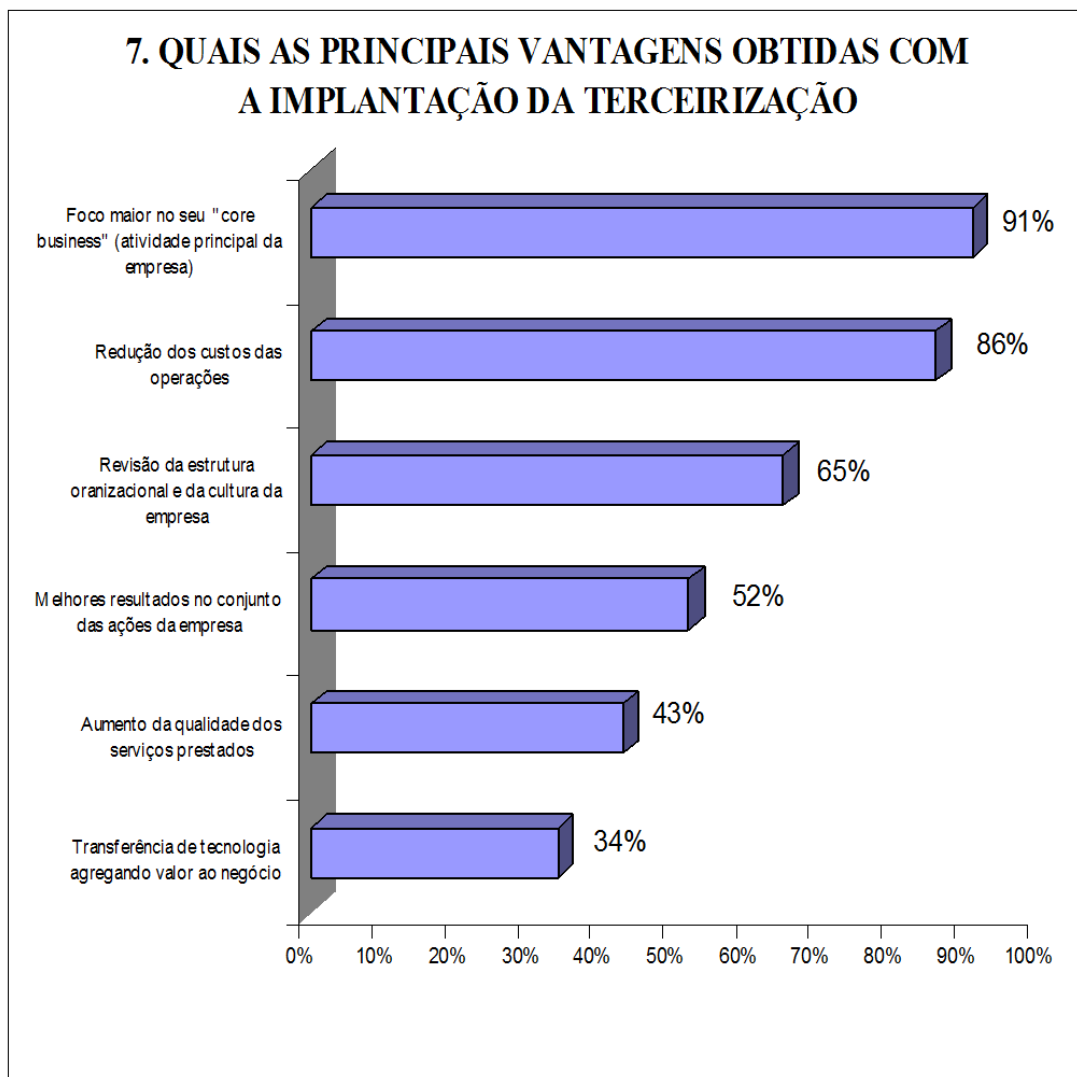
É importante registrar a existência da polêmica em torno da questão sobre o aumento nos postos de trabalho. O DIEESE – Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudo - em sua Pesquisa de Emprego Bancário registra uma queda de 84,2% nos empregos no setor bancário entre os meses de janeiro e setembro de 2012. Segundo o DIEESE esta queda se deve a utilização de mão-de-obra terceirizada e a prestação de serviços via Correspondentes Bancários. Apesar disto, o Congresso Nacional em discutindo a normatização da atividade de terceirização no país.

Tradicionalmente a decisão de terceirizar era tomada com base em custos marginais. A partir dos anos 90 outras questões mais estratégicas começaram a influenciar nesta decisão, uma das principais foram as competências centrais. O que se colocou como questão foi se o que a empresa estava terceirizando era ou não sua competência central. (CORRÊA; CAON, 2012). Ainda este autor identifica que:

Numa perspectiva de rede de suprimentos, saindo da mentalidade convencional de relações ganha-perde entre fornecedores e clientes, a decisão de terceirização deveria passar pelo crivo gerencial sobre se a terceirização efetivamente representará criação de valor para rede, mais do que uma mera alteração na apropriação do valor criado (CORRÊA; CAON, 2012, p.370).

Na figura 1 identificam-se as principais vantagens atribuídas à terceirização segundo pesquisa realizada pelo CENAM – Centro Nacional de Modernização - com 2.040 empresas em 2005

Figura 1 – Principais vantagens obtidas com a implantação da terceirização



Segundo Corrêa e Caon (2012, p.370-371) a terceirização pode apresentar a empresa as seguintes fontes de aumento de valor:

*Benchmarking*: através do compartilhamento de boas práticas com empresas parceiras as organizações podem criar valor;

Especialização de atividades *staff*: as atividades de *staff* consideradas não centrais para organização, mas são prioridades para o fornecedor daquele serviço, logo isto irá agregar valor para esta atividade.

Acesso a habilidades particulares: empresas que terceirizam apoio à introdução de novas tecnologias ganham com o acesso a habilidades particulares adquiridas pela experiência da empresa prestadora de serviço, criando assim mais valor.

Entretanto, não existem apenas vantagens na terceirização.

Segundo George e Jones (2008, p. 419)

“Quando o trabalho é terceirizado, os gerentes podem perder o controle da qualidade de bens e serviços. Igualmente as pessoas que executam o trabalho terceirizado podem ter menos conhecimento das práticas organizacionais, dos procedimentos e metas da empresa, além de ter menos compromisso com a organização do que os funcionários contratados”.

Segundo Saratt, Aileira e Moraes (2008), podemos classificar a terceirização quanto à forma e quanto ao objeto.

Quanto à forma classifica-se a terceirização como externa e interna, sendo a externa aquela onde “os prestadores de serviço estão localizados fora das instalações da empresa tomadora. [...] O que caracteriza a terceirização interna é o fato de o prestador de serviço encontrar-se no espaço físico do tomador” (SARATT, AILEIRA E MORAES 2008, p. 8).

Quanto ao objeto, Saratt, Aileira e Moraes (2008) classifica a terceirização conforme segue:

- Terceirização de serviços: “Neste caso, o objeto do contrato é exclusivamente a execução de serviços, sem o envolvimento de qualquer espécie de insumos ou equipamentos”(SARATT, AILEIRA E MORAES 2008, p. 10);
- Terceirização de serviços e materiais: esta modalidade inclui-se os insumos necessários a prestação do serviço (SARATT, AILEIRA E MORAES, 2008);
- Terceirização de serviços equipamentos: “A fim de viabilizar o serviço que está sendo vendido, muitas empresas precisam agregar a suas atividades o fornecimento do maquinário e dos demais equipamentos fundamentais a execução correta e mais eficiente do contrato” (SARATT, AILEIRA E MORAES, 2008, p. 10).

No cenário atual é cada mais visível que várias empresas já estão praticando a terceirização plena ou transferência de atividades e tecnologia. No processo evolutivo da terceirização evidencia-se uma situação limite em que “O nome terceirização plena advém do fato de o executante da atividade ser o responsável pela execução, pela tecnologia empregada e pela gestão integral da atividade contratada” (SARATT, AILEIRA E MORAES, 2008, p. 11).

Segundo Saratt , Aileira e Moraes 2008, com a gestão plena da terceirização ocorre uma mudança conceitual em três níveis: primeiramente a empresa tomadora deixa de comprar um serviço e passa a comprar um produto através da parceria; em segundo lugar os parceiros passam a compartilhar deveres e riscos; em terceiro lugar há um novo enquadramento jurídico, pois agora a relação entre as duas empresas deixa de ser prestação de serviços para ser de parceria.

Vale, no entanto, mencionar que algumas empresas oportunistas denominadas de virtuais fazem sua expansão ou retração conforme os projetos que resolvem executar. Nestas, por vezes parceiras de uma contratante poder-se-ia identificar vínculos além da terceirização.

### ***2.2.1 Aspectos jurídicos da terceirização***

As empresas que iniciaram o processo de desverticalização de suas atividades, mesmo que desacompanhada de uma estratégia, concentraram-se em atividades regulamentadas como vigilância, conservação e limpeza (SARATT, AILEIRA E MORAES, 2008).

Posteriormente vieram os Decretos 1.212/66 e 1.216/66 dos quais permitiram aos bancos a contratação de serviços de segurança prestados por empresas privadas, o que contribuiu para o aumento de empresas como estas no mercado. O Decreto 62.756/68 normatizou agências de colocação ou intermediação de mão-de-obra e embora não se tratasse de uma terceirização autêntica, pode ser considerado o marco da legislação a respeito de terceirização, culminando na Lei nº6.019/74, que rege a contratação de trabalho temporário, sendo esta a primeira norma que tratou efetivamente de terceirização (SARATT, AILEIRA E MORAES, 2008).

A súmula 331 de 21/12/1993 do Tribunal Superior do Trabalho (TST) é comumente associada à terceirização e visa regulamentar os contratos de prestação de serviços. Entre outras determinações em seu inciso I a referida súmula proíbe a contratação de mão-de-obra por empresa interposta. Segundo Saratt, Aileira e Moraes 2008, é um equívoco aplicar este inciso ao fenômeno da terceirização uma vez que na verdade ele se refere à contratação de trabalhadores e não a compra de serviços. Diferentemente dos incisos I e II o autor concorda que o inciso III que determina a não existência de vínculo de emprego com o tomador de serviços de vigilância, limpeza e serviços de atividades meio se enquadra a terceirização de serviços.

O decreto presidencial 2.271 de 07/07/1997 em seu Art. 1º estabelece que serão objeto de execução indireta as atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares. O §2º do mesmo artigo proíbe a execução indireta de atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade. Desta forma entende-se que não existe lei que proíba a terceirização, existe a interpretação da lei de que atividades fim no setor público não podem ser alvo de terceirização.

Embora a estratégia da terceirização tenha importantes vantagens para as organizações, não deixa de receber críticas.

No caso dos terceirizados de segurança privada cria-se uma situação mais complexa que é a do conflito da segurança pública. Como a segurança privada não possui poder de polícia não supre as demandas das entidades de segurança da iniciativa privada e também do poder público. Este por sua vez não amplia seus quadros funcionais contando que parte da ação de proteção esteja garantida na segurança terceirizada, no caso do setor bancário, o que claramente não é suficiente haja vista as constantes ocorrências de assaltos e depredações de caixas eletrônicos.

Organizações sindicais acreditam que o processo de terceirização contribui para a precarização do trabalho e enfraquece os movimentos trabalhistas como as greves. (DIEESE, 2007). No caso dos sindicatos além da desmobilização de parte das categorias, essas entidades passam a ter redução também nas suas arrecadações.

Outro aspecto apresentado como negativo é a remuneração inferior para os trabalhadores terceirizados e maior jornada de trabalho, conforme mostram dados de 2010 na tabela 1.

**TABELA 1** - Condições de trabalho e terceirização

Condições de trabalho	Setores tipicamente Contratantes	Setores tipicamente Terceirizadas	Diferença Terceirizados/ Contratante
Remuneração de dezembro (R\$)	1.824,2	1.329,4	-27,1
Tempo de emprego (anos)	5,8	2,6	-55,5
Jornada semanal contratada (horas)	40h	43h	7,1

Fonte: DIEESE, 2011

O projeto de Lei 4330/04 visa regulamentar a terceirização. Os principais tópicos do projeto de lei são:

- Contratação e remuneração de funcionários de responsabilidade da empresa prestadora de serviço, permitindo subcontratação;
- As empresas contratantes não tem vínculo empregatício com os funcionários da prestadora de serviço;
- As condições de segurança e saúde dos trabalhadores serão de responsabilidade da contratante;
- A empresa pode terceirizar qualquer atividade;
- A contratante é subsidiariamente responsável pelos encargos trabalhistas.

Contudo, a contratação de uma terceirizada não exime á contratante de responsabilidade solidária no caso de pendências fiscais, por exemplo.

### 3. O PAPEL DO CORRESPONDENTE BANCÁRIO

Este capítulo busca apresentar a definição da instituição do correspondente bancário, bem como seu histórico e serviços que realiza.

A figura do correspondente bancário vem ampliando a atuação dos bancos públicos e privados. Assim, além dos postos de serviço bancário, dos contratos com as lotéricas os clientes podem contar com a rede de correspondentes negociais e transacionais. Segundo o SEBRAE

Correspondente bancário é qualquer pessoa jurídica, ou seja, qualquer empresa que entre suas atividades atue também como agente intermediário entre os bancos e instituições financeiras autorizadas a operarem pelo Banco Central e seus clientes finais.

Existem atualmente duas modalidades a de correspondente negocial e o transacional. A diferença entre os lotéricos e correspondentes negociais é que as atividades do correspondente vão além de caixa pagador/recebedor, nos correspondentes intermediam-se as contratações de empréstimos e financiamentos. Os correspondentes lotéricos são de caráter transacional, seus serviços são facilmente automatizáveis como pagamentos, recebimentos, consultas de saldo. Já os correspondentes negociais oferecem crédito, investimento, seguros, etc. Seus sistemas são de implementação mais complicada.

A atuação dos correspondentes não é recente: “Os correspondentes bancários têm origem nos anos 1990, quando as empresas começaram a atuar em nome de bancos como “redes de coleta” [...]” (ZAMBALDI,2011) .

Ao longo da década de 1990 a Caixa Econômica Federal (CEF) implementou estratégias para redução de custos como, por exemplo, o uso de canais eletrônicos apoiados na rede mundial de computadores, entretanto, só esta estratégia não foi suficiente para atender os usuários do banco. Com este aumento de fluxo, ainda na década de 1990 a CEF habilitou sua rede lotérica para receber contas e assim desafogar o serviço nas agências. Com isto, o que era uma proposta de redução de custos se tornou uma promoção da inclusão financeira (JAYO, 2010).

Ainda assim, a demanda permanecia alta, com cerca de 1,5 mil municípios que não contavam com agências bancárias nem tampouco loterias. A alternativa da CEF foi constituir correspondentes bancários mediante contratação de pequenos estabelecimentos como mercearias e farmácias. Estes estabelecimentos passaram a constituir a rede de correspondentes bancários não lotéricos utilizando a marca Caixa Aqui. Tendo em vista o



difícil acesso a tecnologia nestas localidades, a CEF assumiu a implantação e gestão da infraestrutura tecnológica (JAYO, 2010).

De acordo com a resolução do BACEN nº 3.954 de 24 de fevereiro de 2011, os correspondentes bancários podem prestar diversos serviços para os bancos e demais instituições financeiras autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, resumidamente nos pontos relevantes a esta monografia:

- Recepção e encaminhamento de propostas de aberturas de contas de depósitos à vista, a prazo ou poupança;
- Recebimentos e pagamentos, e transferências eletrônicas visando a movimentação de contas;
- Recebimentos de pagamentos de qualquer natureza;
- Execução ativa e passiva de ordens de pagamento;
- Recepção e encaminhamento de propostas de crédito;
- Recebimento de pagamentos referentes a letras de câmbio;
- Encaminhamento de propostas de cartões de crédito;
- Atividades de coleta de informações e processamento de dados;
- Outras atividades a critério do banco central.

Com a atuação dos correspondentes, os bancos buscam dar agilidade aos seus serviços e também conseguem maior capilaridade no mercado, pois estão acessíveis através de seus correspondentes. Esta acessibilidade tem um importante papel que é o da inclusão financeira da população. Atualmente, o papel dos correspondentes não só promovem a inclusão social, como também proporcionam agilidade as operações bancárias.

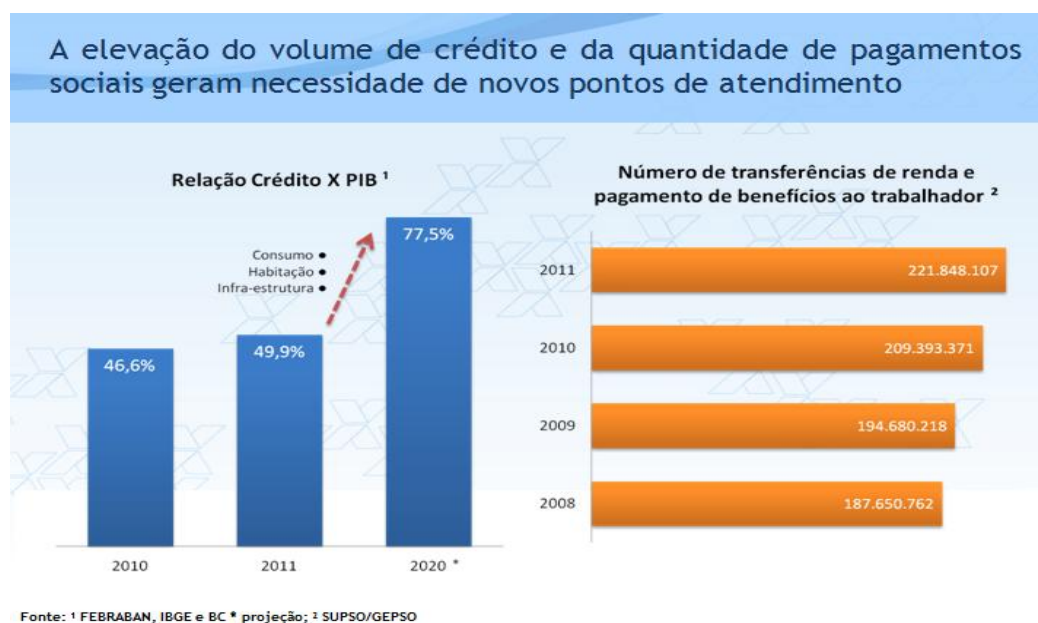
O correspondente bancário sobre o qual trataremos nesta pesquisa é correspondente do banco Caixa Econômica Federal e diferencia-se do modelo mais conhecido que é o lotérico, o foco do correspondente em análise é o financiamento habitacional, sendo classificado como Correspondente Negocial Automatizado. Neste sentido, enxergamos sua

grande contribuição para o acesso à casa própria, que é uma das políticas do governo trabalhadas através da Caixa Econômica.

Inicialmente a Caixa Econômica Federal concedia apenas parte do processo ao correspondente, pois sua função limitava-se ao atendimento ao cliente que pleiteava o financiamento com a finalidade de reunir a documentação e encaminhar para análise no âmbito da agência. Atualmente este modelo está se extinguindo, pois o banco vem repassando para o correspondente mais atribuições e aumentando sua autonomia. O correspondente do modelo automatizado recolhe a documentação e realiza a análise de crédito do cliente em sistemas do próprio banco, um deles criado para o correspondente.

O aumento da autonomia do correspondente é acima de tudo estratégica, segundo os dados da FEBRABAN fornecidos pela CEF e apresentados na figura 2, a previsão é que o volume de créditos aumente, tendo a expectativa de chegar a 77,5% em 2020.

Figura 2: Elevação do volume de crédito e quantidade de pagamentos sociais



Fonte: Superintendência regional CEF

A previsão é que a demanda por créditos no setor de habitação cresça ainda mais e a agilidade proporcionada pelo correspondente automatizado busca garantir que esta demanda seja suprida e que a CEF possa aproveitar esta oportunidade de mercado.

É importante ressaltar que não apenas o banco traz oportunidade de negócios ao correspondente, o inverso também ocorre. As parcerias do correspondente com novos empreendimentos das construtoras levam para as agências grandes negócios.

Para o banco, o correspondente bancário significa uma oportunidade de aumentar suas operações sem a necessidade de contratar novos funcionários e alocar estrutura física, o que levaria tempo e aumentaria os custos.

Para muitos empreendedores apresentou-se uma nova possibilidade de negócios, por esta razão o número de correspondentes vem aumentando com o passar do tempo.

Em dezembro de 2012 o Ceará possuía 10.286 correspondentes, em dezembro deste ano o número subiu para 10.968 correspondentes conforme a tabela abaixo:

TABELA 2: Número de correspondentes por unidade da federação em 2012 e 2013

<b>Unidade da Federação</b>	<b>Nº Correspondentes 2012</b>	<b>Nº Correspondentes 2013</b>
ACRE	785	856
ALAGOAS	3.556	3.762
AMAPA	720	836
AMAZONAS	2.994	3.161
BAHIA	18.346	19.374
CEARA	10.286	10.968
DISTRITO FEDERAL	4.932	4.899
ESPIRITO SANTO	7.889	8.006
GOIAS	12.424	13.044
MARANHAO	5.064	5.395
MATO GROSSO	6.804	7.184
MATO GROSSO DO SUL	5.387	5.870
MINAS GERAIS	39.340	42.010
PARA	4.830	5.437
PARAIBA	5.231	5.494
PARANA	28.658	30.600
PERNAMBUCO	11.383	12.258
PIAUI	3.819	4.264
RIO DE JANEIRO	24.424	25.052
RIO GRANDE DO NORTE	5.859	6.090
RIO GRANDE DO SUL	24.686	27.004
RONDONIA	2.462	2.724
RORAIMA	638	764

SANTA CATARINA	20.360	21.766
SAO PAULO	98.521	102.587
SERGIPE	2.941	3.107
TOCANTINS	2.588	2.803
<b>TOTAL</b>	<b>354.927</b>	<b>375.315</b>

Fonte: BACEN, 2013

A terceirização através do correspondente não é feita somente pela CEF. Na tabela 3 estão listadas as instituições com maior número de correspondentes no país.

TABELA 3: Número de correspondentes das principais instituições financeiras em 2012 e 2013

<b>NOME</b>	<b>CNPJ</b>	<b>Instalações em 2012</b>	<b>Instalações em 2013</b>
HSBC BANK BRASIL SA BCO MULTIP	01.701.201	52.287	57.207
BCO BRADESCO S.A.	60.746.948	42.828	46.427
BCO DO BRASIL S.A.	00.000.000	37.297	41.023
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	00.360.305	36.958	36.451
BV FINANCEIRA S.A. CFI	01.149.953	19.636	20.581
ITAÚ UNIBANCO BM S.A.	60.701.190	18.132	20.454

Fonte: BACEN, 2013

A Caixa Econômica oferece aos seus correspondentes treinamentos eventuais, manuais de operação e suporte através de duas centrais telefônicas acessíveis por um canal exclusivo de comunicação entre o banco e seus correspondentes com a finalidade de sanar dúvidas e orientar procedimentos excepcionais.

Cada canal de atendimento disponibilizado se refere a um sistema informatizado com o qual o correspondente opera. Nas figuras 3 e 4 é possível visualizar como funciona este atendimento.

Figura 3: Fluxograma de suporte ao sistema SICAQ

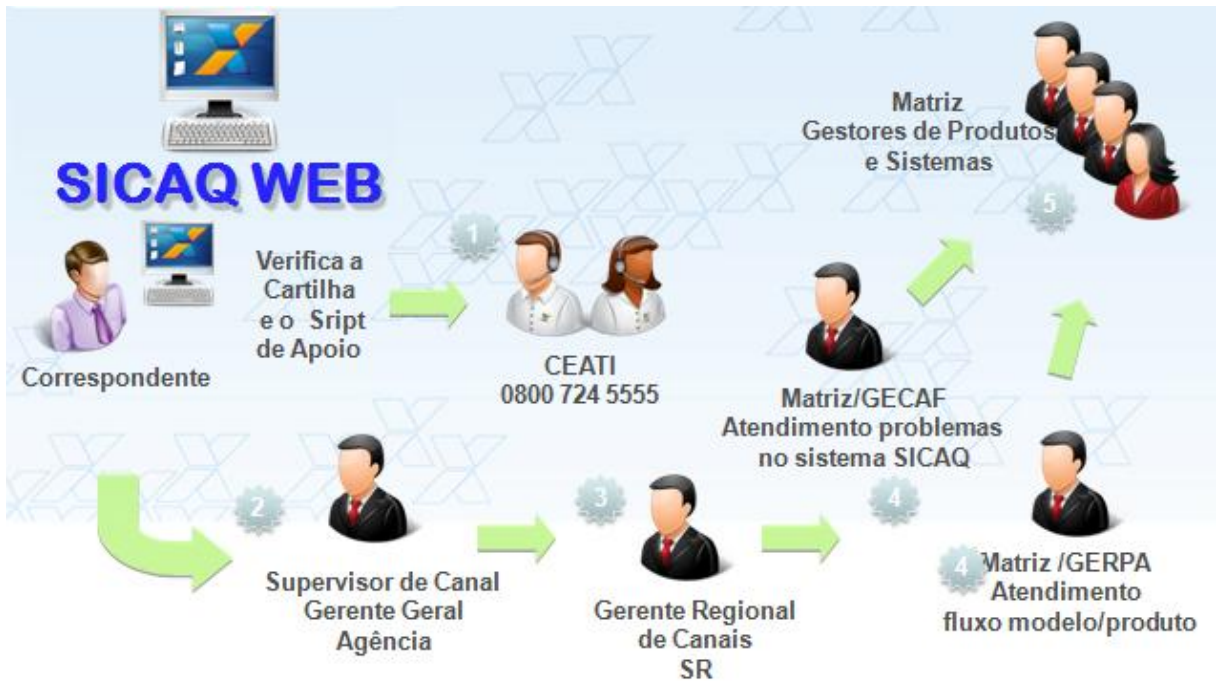


Figura 4: Fluxograma de suporte ao sistema SICAQ



## **4. RELATO DO CORRESPONDENTE DA CEF**

Os dados apresentados neste capítulo foram fornecidos pela Caixa Econômica Federal e pelo correspondente. Além destas fontes, a pesquisa de campo de caráter observacional comparou a teoria a respeito da terceirização com o que é praticado entre o correspondente e a CEF. Estes dados contribuirão para estabelecer conclusões a respeito da importância da parceria entre o banco Caixa e seu correspondente.

### **4.1 Metodologia de pesquisa**

A pesquisa é a forma pela qual a ciência se atualiza e por meio de atuação racional e metódica se constrói não somente o conhecimento, mas também, se atualizam os conhecimentos preexistentes.

A pesquisa de natureza qualitativa e exploratória adotou também a observação direta como técnica de obtenção de informações.

Realizou-se também pesquisa bibliográfica e documental referente ao marco teórico no que se refere à terceirização e às atividades de correspondente bancário. Adicionalmente, foram coletados dados fornecidos pelo banco Caixa Econômica. A pesquisa de campo comparou a forma de processo adotado entre o correspondente Caixa-Aqui e a Caixa Econômica Federal com a teoria a respeito da terceirização.

### **4.2 O Correspondente Bancário pesquisado**

Com a finalidade de preservar a identidade da organização da qual trataremos, iremos chamá-la de correspondente bancário pesquisado.

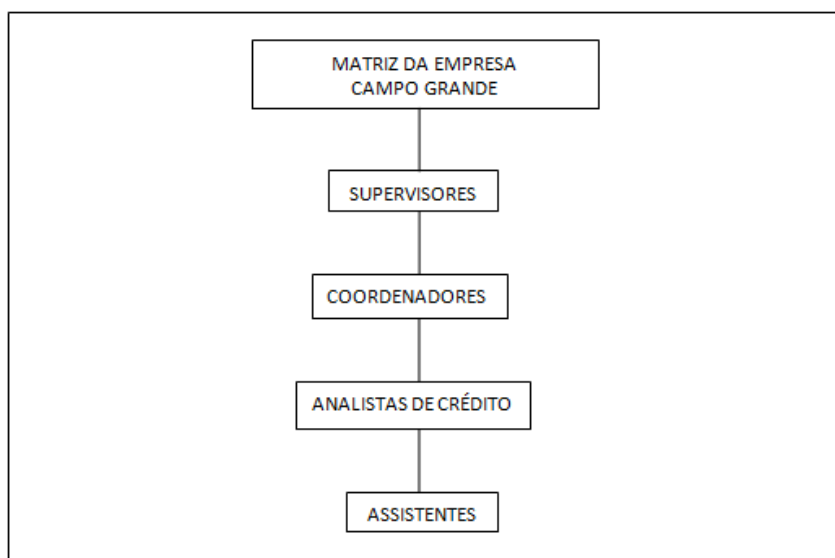
Fundada em 1997, o correspondente bancário pesquisado inicialmente trabalhava apenas com a venda de imóveis e possuía apenas uma unidade em Campo Grande - MS. Em 2010 a empresa credenciou-se a Caixa Econômica Federal para atuar como Correspondente Caixa Aqui (correspondente bancário), realizando desde abertura de contas e venda de produtos até todo o processo de financiamento habitacional pela Caixa Econômica que se configura como o foco da atuação da empresa na área de correspondente bancário.

Atualmente a empresa atua como correspondente bancário em Campo Grande – MS, Goiânia – GO e Fortaleza – CE empregando ao todo cerca de 50 colaboradores. Em

Fortaleza começou suas atividades em novembro de 2011 e emprega nove funcionários, sendo um coordenador e oito assistentes. Apesar de não ter visão nem políticas difundidas, a organização define como sendo sua missão “direcionar o cliente para o melhor negócio, tendo como princípios a ética, a responsabilidade e a eficiência profissional.”

Não existe um organograma definido pela empresa, todavia com o objetivo de demonstrar como a empresa está estruturada, montamos um organograma com base nas relações observadas.

Figura 5: Organograma do corresponde bancário pesquisado



Fonte: a autora

Como se pode observar a estrutura hierárquica é vertical. Os coordenadores estão subordinados aos supervisores que são sempre funcionários da matriz. Os supervisores oferecem suporte tanto quando estão lotados na cidade da filial ou quando estão em outra cidade. Todavia não existe um supervisor responsável por cada matriz, o supervisor que deve dar orientações é aquele que está na unidade ou aquele que está disponível através da intranet.

Os coordenadores são líderes da equipe de assistentes, sua função, além de coordenar e dar apoio à equipe, é de fazer a finalização dos processos de financiamento. Além disso, o coordenador é responsável por responder a qualquer questionamento das construtoras e do banco a respeito do andamento de processos de financiamento e reclamações de clientes.

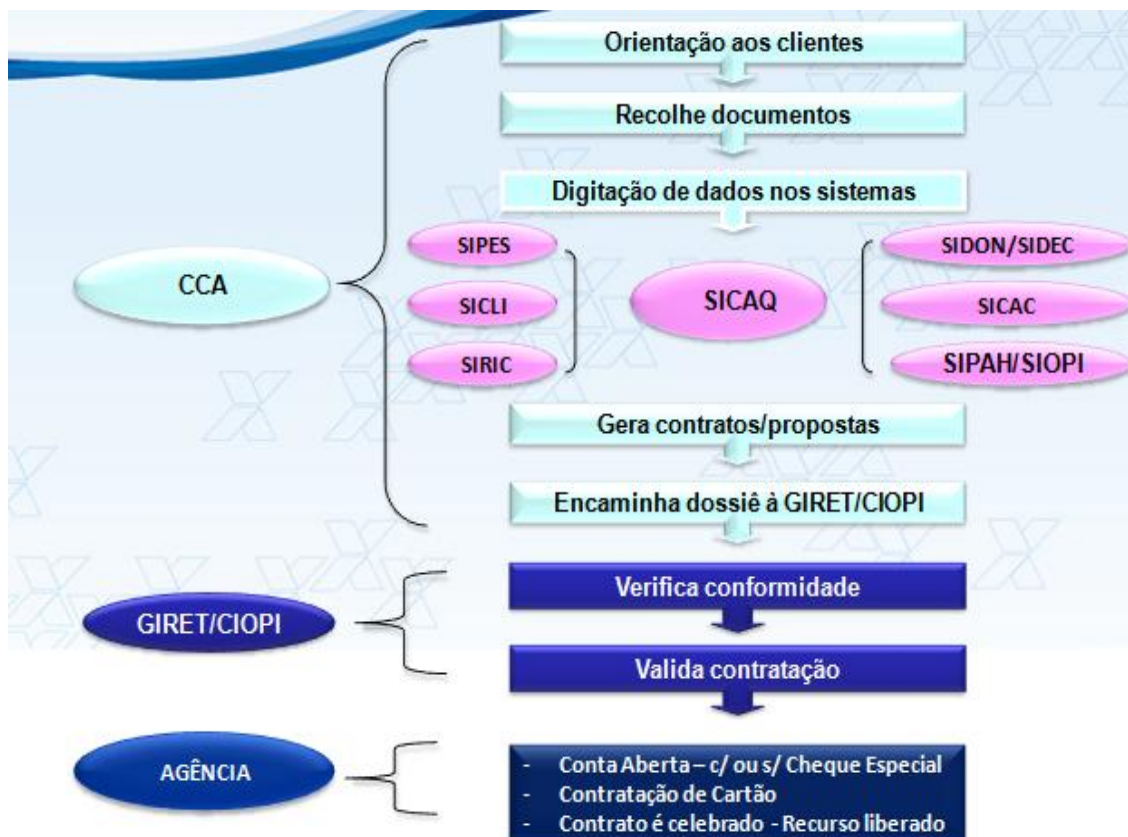
O analista de crédito faz a avaliação do cliente no sistema do banco e emite a documentação de aprovação do financiamento.

Os assistentes têm diversas funções: entrar em contato com os clientes agendando a entrevista para o financiamento, realizar a entrevista e montar o dossiê habitacional, cobrar o cliente quando ele está pendente na entrega de documentos, abrir contas bancárias e atualizar os dados de cada cliente para dar *feedback* às construtoras.

O correspondente Caixa-Aqui alvo deste estudo de caso atende a demanda de cinco agências bancárias em Fortaleza e trabalha em parceria com duas grandes construtoras, sendo responsável pelo repasse (termo dado pela construtora ao trabalho realizado pelo correspondente) de dez empreendimentos.

Na Figura 6 apresentamos um fluxograma do modelo automatizado, com o objetivo de mostrar a ordem das etapas realizadas pelo correspondente no financiamento habitacional.

FIGURA 6: Fluxograma do modelo automatizado



Fonte: CEF



As etapas de orientação ao cliente e recolhimento da documentação ocorrem na entrevista de financiamento. Os documentos solicitados na entrevista estão elencados no anexo A desta monografia.

Após verificar toda documentação o analista de crédito lança os dados do cliente no sistema SICAQ acessado com o código do correspondente e cuja a tela de acesso é mostrada na figura 7. Se a proposta for aprovada este sistema automaticamente transfere as informações para o sistema SIPAH onde será gerado o contrato.

Figura 7: Tela de abertura do Sistema SICAQ

A screenshot of the SICAQ system login screen. On the left, there is a logo for CAIXA (with 'CAIXA' in blue and 'AQUI' in white on a blue background). To the right of the logo, there are three input fields for login credentials: 'Código do Convênio', 'Identificação do Operador', and 'Senha do Operador'. Below these fields is a blue button labeled 'Confirmar'.

Fonte: CEF

Após gerar o número de contrato, outro analista verifica a documentação e encaminha para auditoria CIOPI quando se trata das grandes construtoras do país. A auditoria CIOPI opera em São Paulo já a auditoria GIRET é regional.

Atualmente o processo segue digitalizado para auditoria o que permite ter parecer de aprovação ou pendência em três dias. No anexo B pode ser visualizado um modelo de pendência recebido por e-mail.

A expansão da rede aliviou o atendimento da CEF. No caso de crédito imobiliário, é importante destacar que estas atividades eram realizadas pelas agências. Considerando que uma agência possui diversos empreendimentos de diferentes construtoras era difícil o

atendimento da demanda crescente de financiamentos. Com a implantação do modelo automatizado ficou melhor a atuação da CEF. O diferencial na atuação deste modelo em se tratando de correspondentes automatizados é que estes trouxeram um pouco da cultura da empresa privada para a CEF, tendo em vista que se intensificou a cobrança na finalização dos processos, pois a performance do Correspondente depende de um resultado cada vez melhor para manter-se no mercado.

No que tange os aspectos jurídicos, observamos que a relação entre a Caixa Econômica e o correspondente bancário Caixa – Aqui deste estudo se encontra dentro dos padrões legais. Tendo em vista a interpretação da lei que limita a atuação das terceirizadas à atividades acessórias, podemos dizer que o correspondente não realiza a emissão de contratos habitacionais, o que pode ser considerada a atividade fim do processo de financiamento.

As atividades do correspondente Caixa Aqui do presente estudo de caso realiza atividades previstas na resolução nº 3.954 do BACEN, a saber: recepção e encaminhamento de propostas de abertura de conta, recepção e encaminhamento de propostas de cartão de crédito e prestação de serviços complementares de coleta de informações cadastrais e de documentação.

#### **4.3 Aspectos positivos da parceria CEF versus Correspondente Bancário**

A relação entre a Caixa Econômica Federal e o correspondente Caixa-Aqui se configura como uma terceirização, pois a CEF transfere parte de seus processos para o correspondente realizar.

No que diz respeito à classificação deste tipo de terceirização podemos dizer que quanto à forma se caracteriza como sendo externa, tendo em vista que o correspondente bancário não fica alocado dentro da agência bancária. Quanto ao objeto, entendemos que se trata apenas de uma terceirização de serviços, pois não há inclusão de qualquer outro tipo de insumo, material ou tecnologia por parte do prestador de serviço.

A teoria estabelece fontes de agregação de valor associadas à terceirização. Abaixo descrevemos aspectos conceituais que foram observados na prática quanto às fontes de valor na terceirização entre a CEF e seu correspondente.

- Fonte de valor: Benchmarking

Teoria	Prática
Compartilhamento de boas práticas entre as empresas criam valor.	CEF x Correspondente: é difícil identificar o aprendizado de boas práticas entre as duas empresas por se tratar de uma terceirização externa, não existindo assim uma convivência entre os funcionários do tomador e da prestadora de serviço. O contato com a empresa tomadora se limita a sanar problemas na avaliação de crédito e solicitar assinaturas de contrato.

- Fonte de valor: Especialização de atividades *Staff*:

Teoria	Prática
As atividades de <i>staff</i> consideradas não centrais para organização, mas são prioridades para o fornecedor daquele serviço, logo isto irá agregar valor para esta atividade.	CEF x Correspondente: este é o fator de agregação de valor mais observado na relação entre o correspondente e a CEF. O foco da Caixa Econômica é oferecer crédito para o financiamento habitacional, todo o processo que leva o banco a atingir este objetivo não é seu foco, portanto foi delegado ao correspondente. Para o correspondente todo o processo que leva a assinatura do contrato de financiamento é sua prioridade, sendo assim ele concentra seus esforços em finalizar todas as etapas o mais rápido possível.

- Fonte de valor: Acesso a habilidades particulares

Teoria	Prática
Empresas que terceirizam apoio à introdução de novas tecnologias ganham com o acesso a habilidades particulares adquiridas pela experiência da empresa prestadora de serviço, criando assim mais valor.	CEF x Correspondente: Embora o correspondente não tenha feito a introdução da tecnologia, esta fonte de valor é observada na utilização dos sistemas informatizados. O correspondente realiza a análise de crédito do cliente em um sistema que embora esteja interligado ao da CEF é um pouco diferente. O correspondente está bastante familiarizado com a operacionalização do sistema, não sendo raro a agência pedir orientação para repassar a outros correspondentes que possam ter dificuldades.

É possível identificar vantagens da terceirização observadas pelo Centro Nacional de Modernização – CENAM em sua pesquisa - já apresentada na página 15 deste trabalho - presentes na terceirização em questão.

Permitir que a empresa tenha maior foco em seu *core business* é talvez a maior vantagem proporcionada pela terceirização. O correspondente proporciona essa vantagem a CEF e conforme mostrado anteriormente, trata-se de um fator que agrega valor a tomadora do serviço.

A redução de custos operacionais é a mais conhecida das vantagens de terceirizar. Embora as empresas atualmente estejam buscando não ter essa vantagem como principal motivadora da decisão de terceirizar, ela está presente em praticamente toda terceirização.

Segundo o DIEESE, resumidamente, as empresas apontam as seguintes áreas onde é possível obter redução de custos com a terceirização, conforme quadro x:

- Área física da empresa;
- Investimentos em instalações;
- Manutenção das instalações;
- Água, energia e telefone;
- Investimentos em equipamentos e softwares;
- Manutenção e calibragem de equipamentos;
- Substituição e upgrade de equipamentos;
- Aquisição, armazenamento e controle de insumos;
- Problemas com fornecedores diversos;
- Seguros;
- Administração burocrática da atividade;
- Seleção, contratação e demissão de pessoal;
- Encargos trabalhistas;
- Treinamento de pessoal;
- Férias, faltas, doenças e licenças de pessoal, 13º salário;
- Gratificações e horas extras;
- Problemas sindicais, negociações, greves;
- Problemas judiciais com pessoal.

No que diz respeito a Caixa Econômica Federal é bastante visível que para realizar o mesmo volume de serviço que seus correspondentes praticam a CEF precisaria expandir sua estrutura física e aumentar o quadro de funcionários. Isto implicaria em maiores custos não só com reformas e recursos humanos, mas também com a realização de mais concursos.

Entretanto, a Caixa Econômica Federal não tem foco em redução de custos através da terceirização. Segundo o DIEESE, entre janeiro e setembro de 2012 a CEF criou 4.407 novos postos de trabalho, isto corrobora para a percepção de que o objetivo da CEF é ampliar a participação no mercado e promover celeridade em seus serviços, contribuindo assim para a maior satisfação de seu cliente.

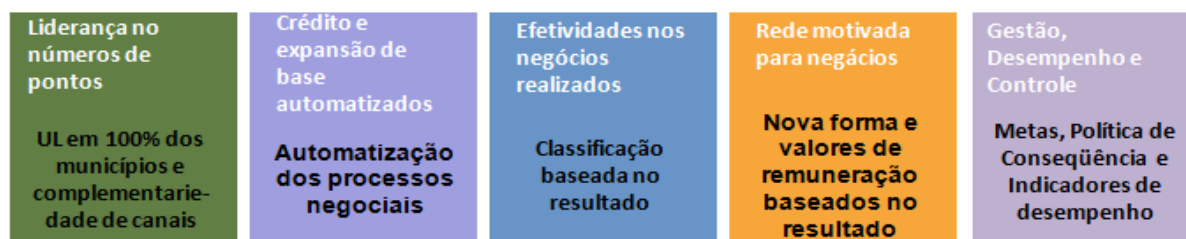
#### ***4.3.1 A estratégia de reposicionamento da rede parceira***

A estratégia da terceirização dos serviços oferecidos pela CEF data da década de 1990, entretanto o banco vem buscando cada vez mais inovar esta estratégia.

Em 2012 a Caixa Econômica implantou sua estratégia de reposicionamento da rede parceira que tinha como objetivos: inovação na forma de atuação da rede parceira, liderança no mercado de correspondentes, fortalecimento da sustentabilidade da rede parceira e ampliação da comodidade e conveniência dos clientes.

Os principais eixos da estratégia de reposicionamento são apresentados na figura 8:

Figura 8: Eixos da estratégia de redirecionamento da rede



No que diz respeito à inovação na forma de atuação da rede parceira, pode-se dizer que a mudança para o CCA automatizado, o qual realiza a análise de crédito do cliente, foi uma importante inovação. A inovação mais recente na rede parceira foi implantada este mês de dezembro de 2013 e consiste na mudança do envio à auditoria de processos físicos para processos digitalizados. Esta mudança proporcionará mais agilidade na aprovação e reduzirá os custos com movimentação de documentos para São Paulo, no caso da auditoria CIOPI.

A estratégia de reposicionamento implantou uma classificação para os correspondentes que visa impulsionar os resultados, promover a qualidade no serviço e a sustentabilidade da rede parceira. A cada seis meses a pontuação do correspondente é calculada, visando posicioná-lo em uma das categorias abaixo apresentadas no quadro abaixo:

QUADRO1: Classificação dos correspondentes CEF

CATEGORIA	PONTUAÇÃO	REMUNERAÇÃO CRÉDITO FGTS	REMUNERAÇÃO CRÉDITO SBPE
TOPAZIO	0 - 499 PONTOS	0,8%	1%
RUBI	500 - 1.199 PONTOS	0,85	1,05%
ESMERALDA	1.220 – 1.999 PONTOS	0,9%	1,1%
DIAMANTE	2.000 PONTOS	1%	1,2%

Fonte: CEF

O processo de financiamento habitacional ganhou celeridade, pois enquanto o banco precisa focar em diversas operações o correspondente Caixa-Aqui está focado em dar andamento aos processos habitacionais, isto permite que os clientes recebam maior atenção, o que contribui para maior satisfação. Além disso, libera os gerentes e analistas do banco para atividades de maior importância.

Com a atuação dos correspondentes a Caixa Econômica tem ganhado também mais flexibilidade, pois enquanto o banco possui um rigoroso horário de abertura e de encerramento, o correspondente pode flexibilizar horários para o cliente. Não é raro ocorrer atendimentos após o horário comercial, o que não seria possível se todo o fluxo funcionasse no âmbito da agência. Esta vantagem incrementa o número de atendimentos por dia.

Segundo dados fornecidos pela CEF, em 2012 esperava-se que em uma agência bancária com três gerentes de pessoa física fossem assinados seis contratos de financiamento habitacional por gerente.

Com a finalidade de comprovar se esta meta foi atingida usamos como base a agência Y atendida pelo correspondente deste estudo de caso a qual possui três gerentes de pessoa física. Considerou-se os meses de maior e menor fluxo de contratação no correspondente relativos ao ano de 2013.

QUADRO 2: Números de contratos assinados por gerente da agência Y

FLUXO	Nº DE CONTRATOS	CONTRATOS POR GERENTE DE PF
MAIOR	54	18
MENOR	20	6,6

Fonte: Relatórios internos do correspondente

Observamos que mesmo com um menor fluxo de contratação, apenas um dos correspondentes da agência Y possibilitou o alcance da meta. Portanto, vemos que as metas da estratégia vêm sendo atendidas.

#### 4.4 Aspectos negativos da parceria CEF versus Correspondente Bancário

Como qualquer organização o Correspondente é constituído de um sistema que envolve pessoas, equipamentos, sistemas informatizados etc. Toda esta rede se relaciona através de processos que colaboram para o alcance do objetivo da organização. Todavia, diferentemente das grandes instituições financeiras os Correspondentes, dispõem de menores recursos para realizar semelhantes operações, em particular, a força de trabalho que não possui, por exemplo, o mesmo treinamento para o exercício das suas funções. Isto pode levar a algumas divergências no *modus operandi* dos Correspondentes. Por esta razão, recentemente uma das exigências do BACEN passou a ser a da certificação dos funcionários do Correspondente.

Apesar da obrigatoriedade da certificação da ANEPS – Associação Nacional das Empresas Prestadoras de Serviço - ser um importante passo para melhoria no serviço, o que se percebe é que a prova é de carácter generalista, pois grande parte de seu conteúdo não abrange as atividades do cotidiano realizadas pelo promotor de crédito do correspondente. Conteúdos fundamentais como as regras do programa minha casa minha vida e condições para o uso de FGTS em processos habitacionais não são conteúdos da prova de certificação.

Diversas empresas ganham com o conhecimento e especialização dos funcionários das empresas terceirizadas, entretanto esta vantagem praticamente inexiste na relação entre o correspondente bancário pesquisado e a Caixa Econômica Federal, pois a exemplo da empresa em questão, não há qualquer treinamento interno projetado para capacitar os funcionários na realização de seu trabalho. Embora existam normativos impressos que o funcionário pode ler e eventualmente a CEF oferece treinamentos, os conhecimentos necessários são adquiridos através da observação dos que possuem mais tempo no exercício da atividade.

A falta de treinamento do promotor do correspondente é sem dúvida um aspecto negativo enxergado nesta terceirização e deveria receber maior atenção do banco, tendo em vista que a falta de treinamento pode levar o promotor a transmitir informações equivocadas prejudicando a imagem do banco.

Sabe-se que na terceirização é possível ocorrer a perda do controle da qualidade nos serviços. Por esta razão a CEF mantém uma forte política de consequências aplicadas ao trabalho realizado pelos correspondentes.

As irregularidades cometidas pelos CCA são classificadas em Blocos e ensejam a aplicação das sanções de multa, regressão de grupo, paralisação das operações e rescisão



contratual, de acordo com a gravidade da irregularidade cometida, são aplicadas a seguintes penalidades:

- Irregularidade do bloco 1 – multa;
- Irregularidade do bloco 2 – multa específica para cada irregularidade;
- Irregularidade do bloco 3 – multa e suspensão temporária das atividades;
- Irregularidades do bloco 4 – multa e suspensão temporária das atividades;
- Irregularidades do bloco 5 – rescisão contratual.<sup>1</sup>

A multa aplicada ao correspondente é de 5% da remuneração média dos últimos 6 meses de atividades. O detalhamento das irregularidades pertinentes a cada bloco encontram-se no anexo C deste trabalho.

Além da auditoria que busca validar o trabalho realizado pelo correspondente, a proibição de realizar determinados procedimentos também visa à manutenção da qualidade e seriedade do Banco. Podemos citar como exemplo as restrições:

O correspondente está impedido de aprovar financiamentos nas condições abaixo:

- Com idade entre 16 e 18 anos incompleta, mesmo com comprovante de emancipação;
- Representados por tutela ou curatela;
- Representados por inventariante;
- Analfabetos e deficientes visuais;
- Representados por procuração, somente nos produtos comerciais;
- Estrangeiros, mesmo com comprovantes de visto permanente no País ou naturalizado;
- Que tenham endereço residencial ou comercial no exterior.<sup>2</sup>

Outras restrições podem ser consultadas no anexo D desta monografia.

---

<sup>1</sup>Informações retiradas do anexo VI – Quadro de irregularidades e sanções – Normativo OR 109

<sup>2</sup>Informação retirada da Cartilha de concessão habitacional automatizado.

Apesar da existência de políticas e restrições a respeito da atividade do correspondente, deve ser considerado o fato de que o funcionário da terceirizada nem sempre possui o mesmo comprometimento do funcionário ligado ao banco. Isto pode implicar em alguns desvios no padrão de análise do perfil dos clientes, principalmente por conta da forte pressão exercida pelas construtoras para que ocorra a finalização do financiamento requerendo do Correspondente maior cuidado no acompanhamento dos processos.

Para a CEF é fácil analisar a eficácia do seu correspondente através dos resultados operacionais, mas a eficiência com a qual é realizado o trabalho não é totalmente verificada. A CEF pode usar parâmetros como a inadimplência associada aos contratos assinados por determinado correspondente, todavia o crédito já foi liberado para o cliente. Outro indicador que pode ajudar são as ouvidorias, mas deve-se considerar que o cliente pode não abrir uma ouvidoria e mesmo assim terem ocorrido falhas na análise de seu perfil.

O aumento da autonomia do correspondente, apesar de facilitar o fluxo de financiamentos habitacionais também é preocupante tendo em vista que os funcionários têm acesso a informações pessoais dos clientes e podem gerar análise de crédito no sistema interno da CEF.

Sendo assim, o banco precisa ter critérios bem estabelecidos para proceder a escolha de seus parceiros de negócios.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral analisar e discutir se a estratégia da terceirização agrega valor ao processo de financiamento habitacional da CEF. Buscou-se identificar os benefícios da estratégia da terceirização através da apresentação de pesquisa bibliográfica sobre o assunto.

Neste aspecto constatou-se que a terceirização está ligada a gestão de processos e é uma tendência de mercado cada vez mais aplicada nas organizações, seus benefícios vão desde a redução de custos operacionais até a criação de valor para empresa contratante.

A pesquisa de campo de caráter observacional possibilitou associar a teoria com a prática da terceirização. Com isto, percebeu-se que nem todas as vantagens vistas na teoria se aplicam a terceirização entre o banco Caixa Econômica Federal e seu correspondente Caixa-Aqui alvo da pesquisa.

Os objetivos propostos foram cumpridos na pesquisa, pois, verificou-se que a estratégia de terceirização através dos correspondentes tem sido bem sucedida. Além disto, comparando as condições de trabalho e recursos dos Correspondentes com os da CEF em semelhantes operações, demonstrou desvantagem para os correspondentes. Quanto à terceirização pode se identificar que está plenamente caracterizada na relação CEF – Correspondente, no estudo, o Caixa-Aqui.

A implementação do redirecionamento da rede parceira por parte da CEF pode ser observado na pesquisa pelas informações da própria CEF ser de grande importância para o crescimento da parceria com seu correspondente. Pode se também constatar que esta parceria, pelo lado do contratado proporciona à contratante diversos aspectos positivos, conforme visto no estudo de caso, como: maior celeridade nos serviços, maior capilaridade de mercado, flexibilidade, proporciona foco do banco em seu *core business*, ameniza o alto fluxo de atendimentos nas agências, aumenta o volume de operações de operações do banco.

Apesar de todos os benefícios que a parceria entre o correspondente Caixa Aqui automatizado e a CEF proporciona, entende-se que existem aspectos negativos que envolvem esta parceria. Os promotores do correspondente não possuem o mesmo nível de treinamento dos funcionários do banco e em geral também não há o mesmo nível de comprometimento. A

certificação da Associação Nacional de Empresas Prestadoras de Serviços (ANEPS) recentemente exigida para os correspondentes não é capaz de suprir esta deficiência, tendo em vista que não abrange conteúdos relacionados com o cotidiano dos promotores que trabalham no correspondente.

No que tange o aspecto legal da terceirização verificou-se que ainda não existe uma legislação específica que permita segurança jurídica para tratar a estratégia da terceirização e que por esta razão existe bastante euforia de sindicatos e empresas quanto às questões trabalhistas.

## REFERÊNCIAS

ALVAREZ, Manuel S. B. **Terceirização: parceria e qualidade**. Rio de Janeiro. Campus, 1996. 109 p.

BONIFÁCIO, M. O.; QUEIROZ, B. L. **Terceirização nos anos 90: o que mudou para os trabalhadores brasileiros**. Campinas, 2010. Disponível em: [http://www.abep.nepo.unicamp.br/encontro2010/docs\\_pdf/tema\\_13/abep2010\\_2486.pdf](http://www.abep.nepo.unicamp.br/encontro2010/docs_pdf/tema_13/abep2010_2486.pdf) Acessado em: 11 de outubro de 2013.

CENAM – Centro Nacional de Modernização. **III Pesquisa Nacional sobre Terceirização nas Empresas – 2005**. Disponível em: [http://www.cenam.org/pesquisa\\_1.htm](http://www.cenam.org/pesquisa_1.htm) Acesso em: 02 de novembro de 2013.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. 1 ed. – 11. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2012, 479 p.

CRUZ, Luiz Guilherme Ribeiro da. A terceirização trabalhista no Brasil: aspectos gerais de uma flexibilização sem limites. **Revista do CAAP- 1º Semestre 2009**. Disponível em: <http://www2.direito.ufmg.br/revistadoaacp/index.php/revista/article/view/32/31> . Acesso em: 22 de setembro de 2013

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 600 p.

DIEESE - DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS ECONÔMICOS. Relatório Técnico – O Processo de Terceirização e seus Efeitos sobre os Trabalhadores no Brasil, 2007. Disponível em: [http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BA5F4B7012BAAF91A9E060F/Prod03\\_2007.pdf](http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BA5F4B7012BAAF91A9E060F/Prod03_2007.pdf) Acesso em: 11 de outubro de 2013.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS ECONÔMICOS – DIEESE. Pesquisa de emprego bancário. Número 15 – Dezembro 2012. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/dieese/esp/pesquisaEmpregoBancario15.pdf> Acesso em: 08 de dezembro de 2013.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS ECONÔMICOS – DIEESE. Terceirização e desenvolvimento – uma conta que não fecha, 2011. Disponível em:

<http://www.cut.org.br/sistema/ck/files/terceirizacao.PDF> Acesso em: 02 de novembro de 2013.

GEORGE, J. M.; JONES, G.R. **Administração contemporânea**. Porto Alegre: McGraw-Hil, 2008. 778 p.

GUIA DE NORMALIZAÇÃO DE TRABALHOS ACADÊMICOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2012. 137 p.

[http://www.sebrae.com.br/uf/amapa/abra-seu-negocio/como-abrir-uma-oscip/cartilha\\_solidaria\\_oscip.pdf](http://www.sebrae.com.br/uf/amapa/abra-seu-negocio/como-abrir-uma-oscip/cartilha_solidaria_oscip.pdf) . Acesso em: 22 de setembro de 2013.

JAYO, M. **Correspondentes bancários como canal de distribuição de séricos financeiros: taxonomia, histórico, limites e potencialidades dos modelos de gestão de redes**. 2010. 209 f. (Tese doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2010.

LEOCÁDIO, L.; DÁVILLA, A. G.; DONADEL, A. C. **Evolução da terceirização estratégica diante da gestão por processos**. Florianópolis, 2008. Disponível em: [http://www.ngs.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/2008\\_SIMPOI\\_Terceirizacao\\_GP.pdf](http://www.ngs.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/2008_SIMPOI_Terceirizacao_GP.pdf). Acesso em 22 de setembro de 2013

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006. 322 p.

SARATT, N. D.; AILEIRA A. D.; MORAES R. P. **Gestão plena da terceirização: o diferencial estratégico**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008, 112p.

SEBRAE - SP – Serviço de Apoio à Pequena e Média Empresa de São Paulo. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/index.php/163-produtos-online/financas/publicacoes/artigos/6217-o-que-e-um-correspondente-bancario> . Acesso em: 22 de setembro de 2013.

## ANEXO A: CHECK-LIST DA DOCUMENTAÇÃO

**CHECK-LIST ASSOCIATIVO**

Imóvel na Planta

Carta de Crédito FGTS, SBPE ou PMCMV

CONTRATO HABITACIONAL Nº: \_\_\_\_\_

Módulo ou Fase: \_\_\_\_\_

Bloco ou Torre: \_\_\_\_\_

Unidad \_\_\_\_\_

Participante: \_\_\_\_\_ CPF: \_\_\_\_\_

Proponente: \_\_\_\_\_ CPF: \_\_\_\_\_

 Operação CC FGTS ou PMCMV       Operação CC SBPE       Irá utilizar FGTS
**PROPONENTE/PARTICIPANTE**

CONTA 001: \_\_\_\_\_

CONTA 012: \_\_\_\_\_

- 1  Capa de lote
- 2  Cadastro CAIXA AQUÍ
- 3  Avaliação de Risco
- 4  Tela de Aprovação CAIXA AQUÍ
- 5  Documento de Identificação e CPF (**verificar nome na receita**)
- 6  Comprovante de Estado Civil (**verificar nomes dos pais**)
- 7  Pacto Antenupcial, **se for o caso**
- 8  Pesquisas CADMUT e CIWEB
- 9  Certidão Conjunta Negativa na Receita Federal
- 10  Comprovante de Renda (**verificar CNPJ na CTPS**)
- 11  Decl. Negativa de Propriedade e Destinação de Imóvel – **MO 29.067** ou enquadrada no PMCMV – **MO 29.721**
- 12  Decl. Imposto de Renda e formulário de Manifestação ou Declaração de Isento (**verificar**)
- 13  Comprovante de endereço
- 14  Declaração de próprio punho sobre a intenção de residir, **se for o caso**

**PARA MODALIDADE SBPE**

- 15  Opção Benefício da taxa reduzida – MO 29.671, **CCSBPE**

**PARA DIREITO AO BENEFÍCIO DE 0,5% NA TAXA DE JUROS**

- 16  Cópia da CTPS e Extrato FGTS atualizado

**QUANDO UTILIZAR FGTS**

- 17  CTPS (**verificar se possui 3 anos**)
- 18  Autorização para Movimentação do FGTS - **DAMP**
- 19  Extrato atualizado da conta vinculada do FGTS

**DOCUMENTAÇÃO DE CONTA**

- 20  MO43005 com carimbo de ateste
- 21  Formulário de conta e de cartão de crédito
- 22  Tela de aprovação do cheque especial e do cartão de crédito
- 23  Pesquisa cadastral e pesquisa de regularidade do CPF

**ACOMPANHAMENTO DE PROCESSO**

	DATA	FASE REALIZADA/ OBSERVAÇÕES	COLABORADOR (A)
1	___/___/___	_____	_____
2	___/___/___	_____	_____

**ANEXO B – EXEMPLO DE PARECER DE AUDITORIA INCONFORME**

PA CR OPERAÇÕES IMOBILIÁRIAS - XXXXXH09042013RA - SÃO PAULO,  
09/04/2013

Ao

Correspondente *NOME DO CORRESPONDENTE LTDA* - 555555

C/C Agência *NOME DA AGÊNCIA*, CE

Superintendência Regional FORTALEZA

&nbsp;

**Assunto:** Conformidade Operacional - **Habitacional**  
**CCA Grandes Empresas da Construção Civil**

**Proposta SIHAB:** 111111

**Nome:** MARIA ANTÔNIA

**CPF:** XXX.XXX.XXX-XX

**Parecer válido até:** 14/08/2013

&nbsp;

Senhor Correspondente,

&nbsp;

- 1 Em cumprimento aos normativos que estabelecem os procedimentos da conformidade operacional, foi verificado que o dossiê está **em desacordo com a conformidade**, no(s) seguinte(s) item(s):

&nbsp;

**OBSERVAÇÃO**

&nbsp; - **Apontamento:**

Análise interrompida. Consulte o Parecer Comercial para prosseguimento da operação.

&nbsp;

- 2 Este parecer segue com cópia à Superintendência Regional para providências cabíveis.

&nbsp;

É nosso parecer

&nbsp;

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Coordenadora de Centralizadora

&nbsp;

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Gerente de Centralizadora



## ANEXO C – POLÍTICA DE CONSEQUÊNCIAS O CORRESPONDENTE

OR 109 - ANEXO VI - Quadro de Irregularidades e Sanções

ANEXO VI - Quadro de Irregularidades e Sanções

As irregularidades cometidas pelos Correspondentes CAIXA AQUI são classificadas em Blocos e ensejam a aplicação das sanções de multa, regressão de grupo, paralisação das operações e rescisão contratual, de acordo com a gravidade da irregularidade cometida, conforme abaixo:

Irregularidade do Bloco 1 – multa;

Irregularidade do Bloco 2 – multa específica para cada irregularidade;

Irregularidade do Bloco 3 - multa e regressão de grupo;

Irregularidade do Bloco 4 – multa e suspensão temporária das atividades;

Irregularidade do Bloco 5 - rescisão contratual.

Será aplicada multa de 5% da remuneração média dos últimos 6 meses anteriores a irregularidade, no valor mínimo de R\$ 250,00, nos casos em que o Correspondente incorrer nas irregularidades abaixo:

<b>BLOCO 1 – MULTA</b>	
1	Não apresentar anualmente as certidões negativas da Receita Federal, do INSS e do FGTS.
2	Incorrer em 03 (três) registros de reclamações de clientes contra o Correspondente no mesmo mês, verificadas em relatórios de Ouvidoria, SAC, PROCON e BACEN.
3	Causar quaisquer atos lesivos aos clientes da CAIXA por meio de seus responsáveis, mandatários, prepostos e empregados.
4	Atuar sem conferir, à vista dos originais, a documentação apresentada pelo cliente, quando da adesão aos produtos e serviços disponibilizados pela CAIXA.
5	Atuar sem se assegurar de que a(s) assinatura(s) do(s) cliente(s) seja(m) colhida(s) à sua vista.
6	Deixar de zelar pela integridade dos documentos fornecidos pelo cliente, desde o momento da recepção da proposta até a entrega na CAIXA ou não prestar informações fidedignas em todos os dossiês encaminhados à CAIXA.
7	Não exibir em locais visíveis os telefones de atendimento e Ouvidoria da CAIXA, assim como

	a tabela de tarifas e o Código de Defesa do Consumidor.
8	Atuar na prestação de serviços com operações de crédito sem o uso do crachá, contendo o nome da pessoa, foto e seu número de registro no Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) e a denominação do Correspondente, de forma visível ao cliente.
9	Efetuar pronunciamento em nome da CAIXA por meio de veículo de comunicação, sem autorização formal da CAIXA.
10	Desenvolver peças publicitárias e ou promocionais utilizando a marca da CAIXA, sem prévia autorização.
11	Alterar os padrões de sinalização sem prévia autorização da CAIXA.
12	Danificar ou fazer mau uso de qualquer material e/ou equipamento fornecido pela CAIXA.
13	Utilizar os equipamentos, mobiliário, rede de comunicações, sistemas e aplicativos fornecidos pela CAIXA para outros fins que não os previstos contratualmente.
14	Deixar de prestar os serviços em dias e horários previamente acordados com a CAIXA.
15	Deixar de apresentar documentos solicitados pela CAIXA, inclusive Notas fiscais relativas à remuneração pela atividade de Correspondente, após a entrega dos relatórios da CAIXA.
16	Exigir dos clientes qualquer contrapartida em troca dos serviços prestados em nome da CAIXA ou cobrar por iniciativa própria qualquer tarifa relacionada com a prestação dos serviços previstos no contrato de Correspondente.
17	Prestar serviços não autorizados em nome da CAIXA.

Será aplicada multa toda vez que um processo for considerado inconforme, nas ocorrências e valores do quadro abaixo:

<b>BLOCO 2 – MULTA</b>		
1	Apresentar processos habitacionais com inconformidades relativas às normas e padrões operacionais estabelecidos pela CAIXA	Multa de R\$ 10,00 a cada parecer inconforme.
2	Apresentar processos comerciais com inconformidades relativas às normas e padrões operacionais estabelecidos pela CAIXA	Multa de R\$ 2,00 a cada parecer inconforme.

Para os Correspondentes classificados nos grupos A – Parceiro Diamante, B – Parceiro Esmeralda e C – Parceiro Rubi, será aplicada a regressão para o grupo D – Parceiro Topázio, em conjunto com a multa de 5% da remuneração média dos últimos 6 meses anteriores à irregularidade, no valor mínimo de R\$ 250,00, quando incorrer nas irregularidades do Bloco 3:

<b>BLOCO 3 – MULTA E REGRESSÃO DE GRUPO</b>		
1	Apresentar pela segunda vez a mesma irregularidade do Bloco 1 no período de 60 dias.	
2	Apresentar mais de 50% dos processos de contratação de produtos e serviços considerados inconformes no mês, considerando a primeira análise de conformidade.	

Será aplicada multa de 5% da remuneração média dos últimos 6 meses anteriores à irregularidade, no valor mínimo de R\$ 250,00, e a suspensão das atividades quando o Correspondente incorrer em irregularidade do Bloco 4, até que sejam sanadas:

<b>BLOCO 4 – MULTA E SUSPENSÃO DAS ATIVIDADES</b>		
1	Deixar de manter relação formal, mediante vínculo empregatício ou vínculo contratual de outra espécie, com as pessoas naturais integrantes da sua equipe envolvidas no	

	atendimento a clientes e usuários dos serviços objeto do contrato.
2	Quebrar exclusividade assumindo obrigações de Correspondente com outras instituições financeiras
3	Utilizar instalações cuja configuração arquitetônica, logomarca e placas indicativas sejam similares às adotadas pela CAIXA.
4	Deixar de efetuar os depósitos dos valores referentes à comercialização dos produtos e à prestação de serviços nos prazos estabelecidos pela CAIXA.
5	Apresentar diferenças negativas nos depósitos ou insuficiência de saldo nas contas operação 043 e/ou 003, para os acertos financeiros referentes à prestação de serviços.
6	Estar inadimplente pelo prazo de até 30 dias em sua relação como Correspondente da CAIXA.
7	Deixar de comunicar à CAIXA alterações no contrato social da empresa, que envolvam substituição, inclusão ou retirada de sócios, bem como quaisquer alterações patrimoniais em seu cadastro ou de seus sócios.
8	Impedir o acesso de empregados CAIXA, do BACEN, de técnicos ou fornecedores às suas dependências, bem como aos documentos e informações requeridos.

Será rescindido o contrato quando o Correspondente incorrer nas irregularidades do Bloco 5, sem prejuízo das implicações legais advindas do fato gerador, conforme itens abaixo:

	<b>BLOCO 5 - RESCISÃO CONTRATUAL</b>
1	Deixar de observar a legislação em vigor relativa à segurança e ao sigilo bancário, bem como à prevenção e ao combate às atividades relacionadas com os crimes de “lavagem de dinheiro” ou ocultação de bens, direitos e valores previstos na Lei nº 9.613, de 03.03.1998.
2	Agir com dolo ou má fé e/ou incorrer em fraude, devidamente comprovados, na prestação de serviços de Correspondente.
3	Deixar de ressarcir à CAIXA, independentemente de interpelação judicial, todos os custos e despesas financeiras que porventura venham a ser suportados pela CAIXA, por força de sentença judicial que reconheça a existência de vínculo empregatício entre a CAIXA e os prepostos e empregados do Correspondente ou que atribua à primeira responsabilidade

	equivalente aos efeitos de tais vínculos.
4	Subcontratar, total ou parcialmente, o objeto do contrato, sem a prévia anuência expressa da CAIXA.
5	Efetuar a cessão ou transferência, a fusão, a cisão ou a incorporação da empresa, que prejudique a execução do contrato de Correspondente, sem a prévia autorização da CAIXA.
6	Não regularizar restrição cadastral da empresa e/ou dos sócios no prazo de 45 dias, após o recebimento de comunicação formal da CAIXA.
7	Estar inadimplente por mais de 30 dias em sua relação como Correspondente da CAIXA
8	Comprometer ou envolver a CAIXA em suas operações de crédito pessoal ou da empresa, em qualquer tipo de compromisso financeiro ou em outras operações que não estejam no contrato.
9	Emitir a seu favor carnês ou títulos relativos às operações intermediadas na função de Correspondente.
10	Ficar comprovada a relação de parentesco com empregado da CAIXA, nos termos previstos em contrato.
11	Mudar o local de funcionamento por interesse próprio sem prévia e expressa comunicação à CAIXA.
12	Apresentar a mesma irregularidade do bloco 1 pela terceira vez no período de 60 dias.
13	Apresentar a mesma irregularidade do bloco 3 e 4 pela segunda vez no período de 60 dias.
14	Permanecer por 30 dias na mesma situação de suspensão prevista no Bloco 4.

## ANEXO D – RESTRIÇÕES AO CORRESPONDENTE AUTOMATIZADO

### REGRAS GERAIS

#### IMPEDIMENTOS DO MODELO AUTOMATIZADO:

Impedimentos para Proponentes / participantes e cônjuges, se houver:

- \_ Com idade entre 16 e 18 anos incompletos, mesmo com comprovante de emancipação;
- \_ Representados por tutela ou curatela;
- \_ Representados por inventariante;
- \_ Analfabetos e deficientes visuais;
- \_ Representados por procuração, somente nos produtos comerciais;
- \_ Estrangeiros, mesmo com comprovantes de visto permanente no País ou naturalizado;
- \_ Que tenham endereço residencial ou comercial no exterior.

Impedimentos para Vendedores e cônjuges, se houver:

- \_ Com idade entre 16 e 18 anos incompletos, mesmo com comprovante de emancipação;
- \_ O vendedor ou proponente que apresentar-se como participante de inventário.
- \_ Representados por tutela ou curatela;
- \_ Representados por inventariante;
- \_ Estrangeiros, mesmo com comprovantes de visto permanente no País ou naturalizado;
- \_ Brasileiros naturalizados;
- \_ Que tenham endereço residencial no exterior.

Impedimentos do produto:

- \_ Quando o imóvel transacionado, na atual data, seja objeto de **Espólio**, e não constar o Formal de Partilha, que é o Título de aquisição destinado aos herdeiros enumerando os bens que houver na herança dando direito de propriedade sobre o uso desses bens.

OBS: O CCA, nas situações acima, deve orientar o cliente a se dirigir a uma Agência/PA da-CAIXA para atendimento.

## REFERÊNCIAS

ALVAREZ, Manuel S. B. **Terceirização: parceria e qualidade**. Rio de Janeiro. Campus, 1996. 109 p.

BACEN– BANCO CENTRAL - Correspondentes no país. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/?CORPAIS>. Acesso em: 11 de dez. de 2013

BONIFÁCIO, M. O.; QUEIROZ, B. L. **Terceirização nos anos 90: o que mudou para os trabalhadores brasileiros**. Campinas, 2010. Disponível em: [http://www.abep.nepo.unicamp.br/encontro2010/docs\\_pdf/tema\\_13/abep2010\\_2486.pdf](http://www.abep.nepo.unicamp.br/encontro2010/docs_pdf/tema_13/abep2010_2486.pdf)  
Acessado em: 11 de outubro de 2013.

CENAM – Centro Nacional de Modernização. **III Pesquisa Nacional sobre Terceirização nas Empresas – 2005**. Disponível em: [http://www.cenam.org/pesquisa\\_1.htm](http://www.cenam.org/pesquisa_1.htm) Acesso em: 02 de novembro de 2013.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. 1 ed. – 11. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2012, 479 p.

CRUZ, Luiz Guilherme Ribeiro da. **A terceirização trabalhista no Brasil: aspectos gerais de uma flexibilização sem limites**. Revista do CAAP- 1º Semestre 2009. Disponível em: <http://www2.direito.ufmg.br/revistadoaacp/index.php/revista/article/view/32/31> . Acesso em: 22 de setembro de 2013

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 600 p.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS ECONÔMICOS – DIEESE. Relatório Técnico – O Processo de Terceirização e seus Efeitos sobre os Trabalhadores no Brasil, 2007. Disponível em: [http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BA5F4B7012BAAF91A9E060F/Prod03\\_2007.pdf](http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BA5F4B7012BAAF91A9E060F/Prod03_2007.pdf)  
df Acesso em: 11 de outubro de 2013.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS ECONÔMICOS – DIEESE. Pesquisa de emprego bancário. Número 15 – Dezembro 2012. Disponível em:

<http://www.dieese.org.br/dieese/esp/pesquisaEmpregoBancario15.pdf> Acesso em: 08 de dezembro de 2013.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS ECONÔMICOS – DIEESE. Terceirização e desenvolvimento – uma conta que não fecha, 2011. Disponível em: <http://www.cut.org.br/sistema/ck/files/terceirizacao.PDF> Acesso em: 02 de novembro de 2013.

GEORGE, J. M.; JONES, G.R. **Administração contemporânea**. Porto Alegre: McGraw-Hil, 2008. 778 p.

GUIA DE NORMALIZAÇÃO DE TRABALHOS ACADÊMICOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2012. 137 p.

[http://www.sebrae.com.br/uf/amapa/abra-seu-negocio/como-abrir-uma-oscip/cartilha\\_solidaria\\_oscip.pdf](http://www.sebrae.com.br/uf/amapa/abra-seu-negocio/como-abrir-uma-oscip/cartilha_solidaria_oscip.pdf) . Acesso em: 22 de setembro de 2013.

JAYO, M. **Correspondentes bancários como canal de distribuição de séricos financeiros: taxonomia, histórico, limites e potencialidades dos modelos de gestão de redes**. 2010. 209 f. (Tese doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2010.

LEOCÁDIO, L.; DÁVILLA, A. G.; DONADEL, A. C. **Evolução da terceirização estratégica diante da gestão por processos**. Florianópolis, 2008. Disponível em: [http://www.ngs.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/2008\\_SIMPOI\\_Terceirizacao\\_GP.pdf](http://www.ngs.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/2008_SIMPOI_Terceirizacao_GP.pdf). Acesso em 22 de setembro de 2013

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Estrutura Organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006. 322 p.

SARATT, N. D.; AILEIRA A. D.; MORAES R. P. **Gestão plena da terceirização: o diferencial estratégico**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008, 112p.

SEBRAE - SP – Serviço de Apoio à Pequena e Média Empresa de São Paulo. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/index.php/163-produtos-online/financas/publicacoes/artigos/6217-o-que-e-um-correspondente-bancario> . Acesso em: 22 de setembro de 2013.



SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Artigos. O que é um correspondente bancário. Disponível em:< <http://www.sebraesp.com.br/index.php/163-produtos-online/financas/publicacoes/artigos/6217-o-que-e-um-correspondente-bancario>>. Acesso em: 21 de abril de 2013.

ZAMBALDI, Felipe. Integração de Serviços de Correspondentes Bancários e Inclusão Financeira- A Realidade Brasileira, 2011. FGV – GV Pesquisas. Portal do Conhecimento. Disponível em: < <http://gvpesquisa.fgv.br/publicacoes/gvp/avaliando-inclusao-financeira-dos-correspondentes-bancarios-0> >. Acesso em 21 de abril de 2013.