

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS NA TERCEIRIZAÇÃO  
DE ATIVIDADES-FIM NO SETOR FINANCEIRO CEARENSE**

**Maria Antônia do Socorro Rabelo Araújo**

**FORTALEZA**

**2005**

**Maria Antônia do Socorro Rabelo Araújo**

**ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS NA TERCEIRIZAÇÃO  
DE ATIVIDADES-FIM NO SETOR FINANCEIRO CEARENSE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração, na Área de Concentração Gestão Estratégica e Instrumental de Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz-UFC

**FORTALEZA**

**2005**

**Maria Antônia do Socorro Rabelo Araújo**

**ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS NA TERCEIRIZAÇÃO DE  
ATIVIDADES-FIM NO SETOR FINANCEIRO CEARENSE**

**Orientador**

---

**Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz  
Universidade Federal do Ceará**

**Examinadores**

---

**Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral**

---

**Prof. Dr. Érico Veras Marques**

**Fortaleza  
2005**

*Ao meu marido, Romildo Tavares, que me apóia incondicionalmente na incessante busca do conhecimento.*

*E às minhas filhas, Isabella e Jamile Rabelo, pela paciência e pelo carinho.*

## **Agradecimentos**

A Deus, a quem devo a dádiva de minha existência, que me deu coragem e sabedoria para cumprir a minha jornada.

Aos meus pais, Antônio Lino Rabelo e Cezarina Rodrigues (*in memoriam*), pelo dom da vida.

Ao meu marido, Romildo Tavares, pelo incentivo constante, paciência, compreensão e amor.

As minhas filhas Isabella e Jamile, que, nos momentos mais difíceis, serviram de inspiração para que eu continuasse.

À empresa onde trabalho – RS Previdência – pelo apoio financeiro.

Ao meu orientador, professor doutor Serafim Ferraz, por sua dedicação, compromisso e disponibilidade na elaboração desta pesquisa.

Ao colega Bruno Maia, que compartilhou de seus conhecimentos e de tempo para realização efetiva deste trabalho.

Aos meus amigos do mestrado, Ana Lúcia Vitoriano, Ana Luzia Medeiros e Maria de Jesus Farias, pelo companheirismo e amizade e, especialmente, aos amigos Leonardo Leocádio, Luis Antônio Rabelo e Tereza Furtado, pelo espírito de equipe e pelas discussões elucidativas.

Aos professores do Mestrado em Administração da UFC, e aos meus colegas de curso, pela troca de informações e conhecimento.

Às instituições financeiras, por me receberem e permitirem visitar suas instalações.

“Se queres progredir não deves repetir a história, mas fazer uma história nova. Para construir uma nova história é preciso trilhar novos caminhos.”

(Gandhi)

## RESUMO

O presente trabalho 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. Primeiramente, foram feitas abordagens teóricas tais como: terceirização; quarteirização; administração estratégica; gestão do capital humano; mercado financeiro e o negócio crédito em consignação. Após a revisão bibliográfica, realizou-se uma pesquisa exploratória, descritiva e de campo junto a bancos comerciais instalados no Ceará e operando com o produto empréstimo consignado, para a aplicação de quatro questionários semi-estruturados junto aos gestores dos bancos, correspondentes bancários, colaboradores internos e angariadores. Em seguida, as informações coletadas foram tabuladas e tratadas quantitativa e qualitativamente, constatando que a terceirização das atividades fins de vendas pelos bancos são motivadas pela margem, *funding*, descentralização de pontos de vendas e pela simplicidade operacional, como também. 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 contribuem fortemente para a fragilidade das técnicas da 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 de atuação das duas empresas envolvidas nesse processo.

Palavras-chaves: terceirização; “quarteirização”; gestão do fator humano; sistema bancário; crédito consignado.

## ABSTRACT

The present study aims to verify how outsourced (contracted) sale teams are managed by commercial banks which operate in credit on consignment competitive business in Ceara State, in order to assure a continuous, qualified and increasing business tide. First, were done teoretical approaches as “third” and “fourth” outsourcing, strategic administration, human capital management, financial market and credit on consignment negotiation. After bibliographical review, an exploratory and descriptive field research was done with commercial banks placed in Ceara which operate with lending on consignment product. Were administered four semi-structured quetionnaires to banks managers, banks correspondents, internal collaborators and collectors. After, collected iformations were tabulated and received qualitative and quantitative treatment, detecting that the outsourcing of selling activities by banks are motivated by margin, *funding*, decentralization of sale points and by operational simplicity, as well as was identified as a disadvantage of this outsourcing process the low managing and technical capacity of its correspondent (contracted).This operational simplicity setting, as well as low managing and technical capacity, roughly contribute towards the fragility of staff employee in third and fourth outsourcing sales team management techniques by contracted companies. We believe that the lack of human resources management practices within outsourcing work endangers strategic results of action of both companies involved on this process.

Key-words: third outsourcing; fourth outsourcing; human factor management; banking system; credit on consignment.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de formulação de estratégia de Andrews	57
Figura 2 – O Triângulo da estratégia	59
Figura 3 – Função social dos bancos	91
Figura 4 – Mercado bancário	94

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Evolução da receita com serviços em R\$ bilhões	95
Gráfico 2 – Ganhos com as receitas de serviços sobre os custos das instituições	95

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 –	O número de respondentes	106
Tabela 2 –	Dados da empresa e do respondente	114
Tabela 3 –	Dados da empresa contratada	116
Tabela 4 –	Caracterização do respondente (colaborador interno)	118
Tabela 5 –	Caracterização do respondente (angariador)	120
Tabela 6 –	Elementos motivadores das decisões de terceirizar (empresa contratante)	122
Tabela 7 –	Vantagens para prestar serviço como correspondente (empresa contratada)	123
Tabela 8 –	Vantagens em exercer a função de colaborador	124
Tabela 9 –	Vantagens de atuar como angariador na atividade de vendas empréstimo consignado	124
Tabela 10 –	Critérios para a seleção de parceiros (instituição financeira)	127
Tabela 11 –	Critérios para a seleção de parceiros (correspondente bancário)	128
Tabela 12 –	Critérios que influenciaram na decisão de trabalhar na empresa onde atualmente a autora presta serviço	129
Tabela 13 –	Critérios que influenciaram na decisão de trabalhar na empresa onde atualmente a autora presta serviços	129
Tabela 14 –	Critérios para a contratação de colaboradores internos	132
Tabela 15 –	Análise de seleção de colaboradores internos	133
Tabela 16 –	Análise dos processos de seleção de angariadores	134
Tabela 17 –	Análise de desempenho dos colaboradores internos na opinião dos correspondentes	135
Tabela 18 –	Análise da avaliação de desempenho na opinião dos colaboradores internos	136
Tabela 19 –	Análise da avaliação de desempenho e treinamento, na opinião dos angariadores	137
Tabela 20 –	Análise da avaliação de treinamento e capacitação, na opinião dos colaboradores internos	137

Tabela 21 – Análise da remuneração paga aos colaboradores internos pela empresa correspondente bancária	139
Tabela 22 – Análise da remuneração paga aos angariadores pela empresa correspondente bancária	140
Tabela 23 – Análise do clima de trabalho entre profissionais de vendas, na opinião da empresa contratante (correspondente bancário)	141
Tabela 24 – Análise do clima de trabalho entre profissionais de vendas, na opinião dos colaboradores internos	142
Tabela 25 – Análise do clima de trabalho entre profissionais de vendas, na opinião dos angariadores	143
Tabela 26 – Análise dos desligamentos entre profissionais de vendas, na opinião da empresa contratada (correspondente bancário)	144

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BCB –	Banco Central do Brasil
DIEESE –	Departamento Intersindical de Estatística e Estudo Socioeconômico
DOC –	Documento de Ordem de Crédito
PIB –	Produto Interno Bruto
SERASA –	Banco de dados de informações positivas e anotadas
SFN –	Sistema Financeiro Nacional
SPC –	Serviço de Proteção ao Crédito
CENAM –	Centro Nacional de Modernização

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	O FENÔMENO DA TERCEIRIZAÇÃO	27
2.1	Terceirização	27
2.2	Conceitos de Terceirização	28
2.3	Condições Básicas para Terceirizar	29
2.4	Motivações para Terceirizar	32
2.5	A Evolução dos Processos de Terceirização nas Organizações	34
2.6	Fatores Restritivos a Terceirização	36
2.7	Fatores Estimuladores da Terceirização	37
2.7.1	Fatores estimuladores da terceirização sob o ponto de vista econômico	37
2.7.2	Fatores estimuladores da terceirização sob o ponto de vista das competências essenciais	39
2.7.3	Fatores estimuladores da terceirização sob o ponto de vista dos aspectos operacionais	41
2.8	Riscos e Desvantagens da Terceirização	43
2.9	Quarteirização – Enfoque mais Recente da Terceirização	45
2.10	Tendências da Terceirização	47
3	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA, TERCEIRIZAÇÃO E GESTÃO DO FATOR HUMANO	50
3.1	Administração Estratégica Empresarial	50
3.2	As Estratégias Competitivas e o Planejamento Estratégico	52
3.3	Vantagem Competitiva e Terceirização Estratégica	58
3.4	A Seleção de Fornecedores e a Manutenção Desses Relacionamentos	63
3.5	Terceirização e Gestão do Fator Humano	69
3.5.1	A Gestão do fator humano	72
3.5.2	A Gestão dos múltiplos vínculos contratuais	77
3.5.3	Subprocessos de provisão de recursos humanos	79
3.5.4	Subprocessos de aplicação de recursos humanos	81
3.5.5	Subprocessos de manutenção de recursos humanos	82

3.5.6	Subprocessos de desenvolvimento de recursos humanos	85
3.5.7	Subprocessos de monitoramento de recursos humanos	86
4	O SISTEMA FINANCEIRO BANCÁRIO	88
4.1	Origem e Evolução dos Bancos	88
4.2	O Mercado Bancário: Estrutura, Produtos e Serviços	91
4.2.1	Classificação da estrutura bancária	91
4.2.2	Produtos e serviços bancários	92
4.2.3	Regulamentação do Banco Central acerca da atividade de correspondentes bancários	96
4.2.3.1	Desenvolvimento da atividade de correspondentes bancários	98
4.2.4	Empréstimos em consignação	99
4.2.4.1	Operacionalização de empréstimos em consignação	101
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	103
5.1	Método da Pesquisa	103
5.1.1	Tipos de pesquisa	103
5.1.2	Universo e amostra	104
5.1.3	Seleção dos sujeitos	106
5.1.4	Coleta de dados	107
5.1.5	Tratamento e análise dos dados	111
5.1.6	Limitação do método	111
6	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	113
6.1	Perfil das Organizações Pesquisadas	113
6.1.1	Perfil das instituições financeiras (empresa contratada)	113
6.1.2	Perfil das empresas dos correspondentes bancários (empresa contratante)	115
6.1.3	Perfil dos colaboradores internos entrevistados	117
6.1.4	Perfil dos angariadores entrevistados	119
6.2	Análise dos Dados, Mediante Aplicação de Instrumento de Coleta	121
6.2.1	Motivações que sustentam as decisões de terceirizar atividades-fim de vendas da empresa contratante	121
6.2.2	Crítérios definidos pela empresa contratante (banco) para selecionar parceiros	125

6.2.3	Análise das estratégias adotadas pelas empresas contratantes (correspondente bancário) com suas equipes (vendedores e angariadores) que asseguram fluxo de negócios crescentes para o contratante (banco)	130
6.2.3.1	Seleção dos colaboradores terceirizados	131
6.2.3.2	Avaliação de desempenho e capacitação profissional dos colaboradores e angariadores	135
6.2.3.3	Remuneração e benefícios oferecidos pela empresa contratada aos colaboradores e angariadores	138
6.2.3.4	Relacionamento e clima organizacional oferecidos pela empresa contratada aos seus colaboradores e angariadores	141
6.2.3.5	Desligamento de colaboradores e angariadores	144
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	146
7.1	Quanto à Elaboração e Aplicação dos Instrumentos de Coleta	146
7.2	Quanto aos Objetivos Propostos	146
7.3	Quanto à Pergunta Orientadora	150
7.4	Quanto ao Prosseguimento da Pesquisa	151
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	152
	APÊNDICES	161

## 1 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 um modo bem mais acentuado. Em um mundo de mercados globalizados, cujas crises internas na economia de um país podem afetar o conjunto das nações, tornaram-se menos confiáveis previsões econômicas e prognósticos em longo prazo nesse segmento.

Além disso, as transformações na economia originadas pelas grandes e freqüentes mudanças tecnológicas motivam desbndamentos organizacionais que refletem na reestruturação de processos internos, inovações de produtos e prestação de serviços, provocando agilidade para reagir às freqüentes e novas exigências para a empresa ocupar uma posição no mercado. De acordo com Gonçalves (1998, p. 7) “a tecnologia é o fator individual de mudança de maior importância na transformação das empresas”.

No âmbito da administração de empresas, essa conjuntura de incertezas apresenta, como reflexo, práticas gerenciais (*downsizing*, reestruturação e reengenharia etc.) orientadas para a compreensão do mercado de consumo, cuja elaboração objetiva o aumento da sobrevivência das empresas.

Diante desse cenário, tão profundamente marcado pela instabilidade e indiferenciação na prestação de serviços ao consumidor final, responder rapidamente às mudanças é fator preponderante para a manutenção da competitividade. Nas organizações, significa uma busca permanente por práticas da gestão de recursos humanos, que possam contribuir para a fixação de sua imagem e competitividade no mercado, mediante o aprimoramento e do desenvolvimento constantes do corpo funcional das empresas.

A prática gerencial da terceirização de atividades estratégicas é uma das respostas a esta situação. Essa prática se manifesta como um conceito que pode viabilizar a flexibilidade empresarial para fazer face às variações da demanda, tanto

no aspecto de volume produzido quanto no dos resultados esperados, acenando com aumento da produtividade das cadeias produtivas, ao permitir que cada empresa se concentre no desenvolvimento de atividades relacionadas com suas principais competências (GIOSA, 2003).

Da mesma forma, a terceirização é apontada como prática da gestão capaz de tornar a empresa mais competitiva, sendo evidenciada como uma condição estratégica de sobrevivência para as organizações nesse ambiente altamente competitivo. (QUEIROZ, 1998); (KARDEC & CARVALHO, 2002); (GIOSA, 2003). Além do mais, são evidenciados pelos mesmos autores, preocupações com o desenvolvimento de parcerias estáveis, de longo prazo, entre empresas que contratam serviços (empresas contratantes) e firmas fornecedoras de serviços (contratadas), consistindo em identificar parceiros estratégicos que detenham competência para a realização do serviço.

O estudo sobre terceirização por parcerias alcança importância à medida que as empresas, preocupadas com redução de custos, reestruturam seus processos, na tentativa de transformar custos fixos em variáveis.

Nos anos 1990, a economia brasileira passou por uma abertura comercial e por um processo de privatização, o que levou as empresas nacionais a diminuírem a defasagem tecnológica e sofrerem grande concorrência de organizações estrangeiras. De acordo com Maia (2003, p. 1), “a consequência, 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.

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 aquelas cuja realidade socioeconômica tornava inviável economicamente a existência de agências ou postos de serviços com funcionários do banco, terceirizou por meio da Circular 220, em 1973, a prestação de serviço de

cobrança de títulos bancários e execução de ordens de pagamento através do correspondente bancário (empresa contratada).

Com a abertura proporcionada pelo governo Lula em 2003, pela Lei 2707, para a concessão de empréstimo em consignação com descontos das prestações diretamente na folha de pagamento, o serviço deu origem à criação de 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 análise de crédito e cadastro, por intermédio de suas equipes de vendas.

Conforme divulgação do IBGE em março de 2005, 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 PIB.

Outras parcerias financeiras criaram volumes significativos como estratégia de crescimento após a aprovação do crédito consignado em folha de pagamento. Exemplo dessa parceria é o Banco Postal, fruto da parceria do Bradesco com os Correios, que realiza operações, desde 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 do Magazine Luísa com o Unibanco e as Lojas Americanas com o Banco Itaú, dentre outros inúmeros exemplos.

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 INSS.

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, 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.

Torna-se relevante, neste estudo, conhecer como se caracterizam as relações de parceria entre as instituições financeiras (empresa contratante) e correspondentes bancários (empresas contratadas) e entre esses e suas equipes de vendas, compreender o modelo da gestão de pessoas utilizado pelos bancos (contratantes) e pelos correspondentes bancários (contratados) com o objetivo de esclarecer benefícios e riscos para as organizações em geral e pela gestão de pessoas em particular. Após ressaltar a proeminência do estudo da pesquisa a ser realizada, torna-se primordial definir os principais conceitos e termos técnicos do mercado financeiro.

**Banco múltiplo:** instituição financeira com personalidade jurídica própria apresentando obrigatoriamente carteira comercial ou de investimento. (FORTUNA, 2005, p. 40)

**Correspondente bancário:** “pessoas jurídicas contratadas sob total responsabilidade das instituições financeiras e demais instituições autorizadas pelo Banco Central, integrantes ou não do SFN, para desempenhar a função não principal e não exclusiva de correspondente bancário no País [...]”. (FORTUNA, 2005, p.143)

**Força de venda direta** – (nesta pesquisa, denominada colaborador interno): “é quando a empresa utiliza com exclusividade os vendedores próprios que deverão visitar diretamente os clientes da empresa” (COBRA, 1994, p. 256).

**Força de venda indireta** – (nesta pesquisa, denominada angariador): “é quando a empresa utiliza os vendedores dos seus representantes ou distribuidores ou, ainda, os chamados vendedores autônomos, isto é, vendedores sem vínculo trabalhista com a empresa”. (COBRA, 1994, p.256)

**Empréstimo consignado:** trata-se de concessão de empréstimo com pagamento mediante consignação em folha de pagamento aos empregados ou servidores, vinculados à empresa privada, órgãos públicos, associações e sindicatos. (Decreto Federal NR 4.840 de 17/09/03 que dispõe sobre a autorização para desconto de prestações em folha de pagamento, e dá outras providências- [www.sileg.sga.df.gov.br/sileg/legislacao/Distrital/Decreto/Decretos](http://www.sileg.sga.df.gov.br/sileg/legislacao/Distrital/Decreto/Decretos).)

Definidos os principais conceitos e termos, serão evidenciadas a seguir as elaborações teóricas importante para o contexto dessa pesquisa.

Dentre as elaborações teóricas sobre terceirização, merece destaque a que defende a necessidade de incrementar a competitividade empresarial pela transferência de atividades-fim para terceiros, baseada numa relação de parceria, centralizando ações no foco principal do negócio para a organização (KARDEC; CARVALHO, 2002). Com base nesse enfoque, ou seja, terceirizar para obter maior competitividade, ganha realce o papel a ser desempenhado pelo correspondente bancário (empresa contratada), haja vista figurar como representante da empresa no processo de venda, emergindo, hipoteticamente, como responsável por um relacionamento com o cliente e efetivamente como gestor da equipe de venda terceirizada.

Quando analisada este exercício gerencial acima com maior detalhamento, percebe-se que, em muitos pontos, a gestão das equipes terceirizadas de vendas e alguns dos relacionamentos gerados por ela, na prática, é inconsistente com as teorias de recursos humanos.

Percebe-se que se torna relevante compreender o modelo da gestão de pessoas utilizado pelas instituições financeiras (empresas contratantes) correspondentes bancários (empresas contratadas). Com o objetivo de esclarecer benefícios e riscos para as duas organizações envolvidas nesse processo, propõe-se:

1. estudar especificamente a prestação de serviço ao consumidor final, por meio de equipes terceirizadas de vendas;

2. abordagem do modelo da gestão organizacional diferente, que permite delegar a um agente externo a responsabilidade comercial de processos e serviços;
3. compreender um contexto em que a empresa contratante abre mão no relacionamento com o cliente e no gerenciamento da qualidade dos serviços, através de equipes de vendas terceirizadas; e
4. analisar situações em que a geração e o incremento de receitas é transferido para equipes de vendas terceirizadas por intermédio de empresas contratadas.

Tais pontos levam a acreditar que muitas práticas da terceirização das atividades-fim no segmento financeiro, não utilizam ferramentas e modelos de administração na estratégia de recursos humanos, comprometendo relações e resultados, tanto na empresa contratante (instituições financeiras) como para a empresa contratada (correspondente bancário), bem como dessa para sua equipe de vendas.

Neste contexto, torna-se importante esclarecer que o exercício da atividade de correspondente bancário no setor financeiro é regulamentado pela Resolução n. 3110, do BACEN, que faculta aos bancos múltiplos com carteira comercial a contratação de correspondentes bancários ([www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br))

Visando a esclarecer os questionamentos ora propostos, este ensaio tem como **objetivo principal** analisar de que modo as equipes de vendas terceirizadas (contratadas) são geridas pelas empresas contratantes (bancos) para garantir um fluxo contínuo, qualificado e crescente de negócios.

Para isso, mencionamos **três objetivos específicos**, que orientam o desenvolvimento desta pesquisa:

1. verificar junto ao contratante (banco) os elementos motivadores das decisões de terceirização de atividades-fim nas vendas;

2. investigar como as organizações financeiras (bancos) conduzem seus processos para a seleção de parceiros (contratados); e
3. analisar e identificar 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).

Inicialmente, objetiva-se analisar, na sequência, os **pressupostos do banco (empresa contratante)** para terceirizar vendas por meio do correspondente bancário (empresa contratada), quanto aos aspectos motivacionais, aspectos de gerenciamento na seleção de parceiros e dos resultados obtidos com a terceirização mediante tal parceria.

1. as organizações financeiras terceirizam atividades-fim para permitir maior amplitude de mercado, com menores custos;
2. as organizações financeiras terceirizam atividades-fim como estratégia de crescimento;
3. as organizações financeiras não dispõem de parâmetro para gerenciamento das equipes de vendas terceirizadas; e
4. as organizações financeiras administram os resultados das equipes de vendas terceirizadas exclusivamente pelos resultados obtidos de curto prazo.

Para a análise dos processos da gestão das equipes de vendas e angariadores através dos correspondentes bancários (**empresa contratada**), alinham-se sete **pressupostos** que cooperam na pesquisa para a identificação de como acontecem os processos de seleção, desenvolvimento e treinamento, retenção, motivação e desligamento de pessoal. Consideram-se:

1. as empresas contratadas estabelecem perfis de competência para orientar a contratação de pessoal para as equipes de vendas;
2. as empresas contratadas possuem práticas motivacionais e de clima organizacional;

3. as empresas contratadas possuem práticas consolidadas de avaliação de desempenho para orientar o desenvolvimento profissional e desligamento dos integrantes das equipes de vendas;
4. as empresas contratadas possuem práticas de remuneração que levam em conta o desempenho individual e coletivo das equipes de vendas;
5. as empresas contratadas apresentam critérios na seleção de angariadores para a formação de sua equipe de vendas externas;
6. as empresas contratadas possuem práticas específicas de remuneração para angariadores; e
7. as empresas contratadas se relacionam de modo diferenciado com seus angariadores.

Para o cumprimento dos objetivos e verificações dos pressupostos propostos nessa pesquisa, foi adotada a metodologia adiante expressa.

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2003), quanto aos fins e quanto aos meios, tem-se que:

- quanto aos fins, a pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória porque os estudos que abordam os processos da gestão das equipes de vendas terceirizadas e “quarteirizadas” no mercado financeiro são raros quando abordados aspectos humanos e comerciais. É descritiva porque visa a identificar, descrever e analisar criticamente os processos da gestão das equipes de vendas para garantir um fluxo contínuo, qualificado e crescente de negócios; e
- quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, de campo e documental. Bibliográfica, porque, para a fundamentação teórica sobre administração estratégica e terceirização, gestão do fator humano e mercado financeiro, foram realizadas pesquisas bibliográficas pertinentes ao assunto. A investigação é de campo, pois inclui aplicação de questionários, e é documental porque a busca foi apoiada em regulamentos e circulares do Banco Central.

A unidade de análise é o setor financeiro, enquanto o universo de pesquisa compreende os bancos, que mantêm convênio junto à Previdência Social para empréstimo consignado aos aposentados e pensionistas. Nessa modalidade de convênio, conforme informações colhidas junto à Previdência Social, constam 29 instituições financeiras credenciadas junto ao INSS com atuação nacional, autorizadas a vender o empréstimo consignado em folha de pagamento dos aposentados e pensionistas desse órgão. Destas instituições, foram selecionados 04 bancos para constituir o universo desta investigação.

A escolha desse universo foi procedida por acessibilidade, com base no critério de atuação, de esses bancos exercerem a atividade de vendas do produto empréstimo consignado através do correspondente bancário e suas equipes, como também, por possuírem agências bancárias em Fortaleza.

A amostra foi defendida pelo critério da acessibilidade (VERGARA, 2003, p.51) “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”. A amostragem consiste basicamente em selecionar alguns elementos de uma população e retirar conclusões sobre toda a população. Cada elemento da população é considerado uma pessoa, portanto, uma unidade de estudo. (COOPER e SCHINDLER, 2003).

Com relação aos sujeitos selecionados para a pesquisa, têm-se os gerentes das agências bancárias, os correspondentes bancários e suas equipes de vendas (colaboradores internos e angariadores) que responderam os questionários semi-estruturados, contendo as principais questões identificadas referentes à decisão de terceirizar as atividades-fim de vendas e a gestão de recursos humanos nos processos de terceirização.

As informações colhidas mediante aplicação dos quatro questionários distintos entre os quatro grupos selecionados para a pesquisa (gerentes de banco, correspondentes bancários, colaboradores internos e angariadores) foram tratadas quantitativa e qualitativamente, pois, segundo Vergara (2003, p. 59), “é possível tratar os dados quantitativa e qualitativamente no mesmo estudo”.

Dos dados colhidos, de natureza quantitativa, na aplicação dos questionários, após o tratamento estatístico, tabelas foram elaboradas para a base das análises e interpretação qualitativa, para associar os dados recolhidos ao modelo teórico com a finalidade de compará-los. Conforme Gil (2002, p. 90) esse modelo de análise estatística é denominado de emparelhamento.

Na estruturação do trabalho, além dos módulos de introdução e de conclusão, a presente dissertação apresenta seis capítulos, conforme descrição a seguir.

O capítulo 2 apresenta uma revisão bibliográfica sobre o fenômeno da terceirização, descrevendo origens e conceitos. Inicialmente, se analisam as condições básicas para terceirizar e o processo de evolução da terceirização nas organizações. Em seguida, procura-se apresentar fatores restritivos e fatores estimuladores envolvidos nesse processo sob o ponto de vista econômico, sob o prisma das competências essenciais e sob aspectos operacionais. Por fim, aborda-se a “quarteirização” como novo enfoque estratégico da terceirização. Finalizando o capítulo, são analisadas as tendências que compõem o crescimento da terceirização no contexto das organizações.

O capítulo 3 descreve inicialmente os princípios básicos e conceitos específicos sobre a administração estratégica empresarial, estratégias competitivas e planejamento estratégico. Em seguida, são estudadas as táticas de terceirização como vantagem competitiva. Na seqüência, como segunda parte desse estudo, examinam-se a terceirização estratégica e a gestão do fator humano que fundamentam esse trabalho. Com isso, visa-se a adquirir conhecimento para a análise e avaliação da tomada de decisão de terceirizar atividades-fim e as diretrizes da gestão de pessoal, que definem este relatório de pesquisa.

O capítulo 4 discorre sobre as características e peculiaridades do setor bancário, iniciando com o breve retrospecto sobre a evolução e a organização dos bancos. Na continuação, caracteriza-se o mercado financeiro, com seus produtos e serviços, localizado na atividade de empréstimo consignado, com a mediação do correspondente bancário.

O capítulo 5 traz os procedimentos metodológicos utilizados neste ensaio, mostrando e justificando as várias atividades e etapas da investigação, bem como o esquema classificatório da pesquisa.

O capítulo 6 explora os dados das organizações pesquisadas, caracterizando os sujeitos envolvidos, com o objetivo de mostrar, encadear e justificar as várias atividades e etapas da presente investigação.

O capítulo 7 contempla as considerações finais desse estudos sobre os aspectos para a constituição e aplicação dos instrumentos de coleta, objetivos propostos, pergunta orientadora e quanto ao prosseguimento da pesquisa, detalhando universo, sujeitos, dados coletados e analisados.

Na seqüência, com essas análises espera-se contribuir para a melhoria dos processos da gestão das equipes de vendas terceirizadas no segmento bancário no aprimoramento da administração dos recursos humanos, refletindo nos resultados alcançados pelas organizações envolvidas.

Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas a que se recorreu para embasamento da pesquisa, seguida dos apêndices referentes aos questionários I – gerente de banco, questionário II – correspondente bancário, questionário III – colaborador interno e questionário IV – angariadores.

## 2 O FENÔMENO DA TERCEIRIZAÇÃO

Para a análise inicial do presente estudo, este capítulo propõe realizar breve contextualização histórica sobre os processos de terceirização já consolidados nas organizações, incluindo conceitos, vantagens e tendências que esse processo possa assumir, variando com a realidade de cada organização no qual é adotado. Para melhor compreensão, analisaremos conceitos abordados sobre o tema, as motivações que levam à terceirização, condições básicas para este procedimento, a evolução do setor, suas vantagens e desvantagens, tendências e terceirização da atividade-fim no mercado financeiro.

### 2.1 Terceirização

A prática da terceirização é comumente difundida, como uma opção de repassar para terceiros atividades-meio ou de apoio das organizações. Apesar de ser amplamente utilizada no mundo dos negócios, cujo objetivo prevê melhores resultados com menores custos, a terceirização é uma técnica moderna de administração, que passa pela 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, encontramos o termo terceirização expressando-se nas mais variadas formas, como cadeia de valor estendida, 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.

O advento da globalização impulsionou as organizações a tornarem-se mais eficazes e competitivas, primando por opções múltiplas de melhorias de qualidade, produtividade e inovação, mediante a descentralização produtiva, subcontratando uma série de outras empresas, especializadas em atividades, serviços de apoio etc, implicando o fenômeno da terceirização (HERNANDEZ, 2003).

Para aduzir melhor entendimento desse estudo, em seguida serão relacionados alguns conceitos sobre o assunto, com base em autores consagrados.

## **2.2 Conceitos de Terceirização**

Podemos 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).

Terceirização pode ser considerada também como “um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros – com os quais se estabelece uma relação de parceria – ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua” (GIOSA, 2003).

Segundo esse autor, a relação de parceria entre a empresa contratante e as empresa(s) contratada(s) é essencial para que esse processo de parceria não se torne um problema para a empresa que optou por implantá-lo. Nessa relação de parceria, devem ser honrados e apreciados, nas mesmas proporções, o capital humano e a qualidade dos serviços prestados.

Para Kardec (2002, p.42), a terceirização vai além do objetivo de economia operacional. Assume fundamental importância por promover vantagem competitiva entre as partes envolvidas, proporcionando economia de escala, primando pelo comprometimento com os resultados e autonomia gerencial entre parceiros: “é a transferência para terceiros de atividades que agregam competitividade empresarial, baseada numa relação de parceria”.

Segundo Queiroz (1999, p. 31), terceirização tem definição ampla, que congrega atributos múltiplos entre empresas contratantes e empresas contratadas. “é a existência de uma outra ”terceiro“, que com competência, especialidade e qualidade, e ainda em condições de parceria, venha a prestar ou vender serviços a uma empresa contratante, que será a tomadora”.

A terceirização é uma estratégia de crescimento para empresas empreendedoras que buscam agregar maior competitividade ao seu processo produtivo, oferecendo maior eficácia nos resultados, ofertando infinitas possibilidades de adequação a uma série de situações enfrentadas pelas empresas.

### **2.3 Condições Básicas para Terceirizar**

No Brasil, a terceirização é utilizada como a alternativa eficaz em empresas empreendedoras e competitivas, que têm como objetivo tornar mais eficientes suas operações e mais eficazes seus resultados, conquistando mercados, competitividade e otimização operacional e econômica, flexibilidade em suas atividades, estabelecendo critérios diferenciados de agilidade, e de satisfação de seus consumidores (QUEIROZ, 1998).

Sob a perspectiva de abordagens conceituais diferentes, são vários os fatores determinantes que estabelecem as condições básicas de decisão sobre adotar ou não adotar a terceirização em suas atividades, sendo esse um dos momentos imprescindíveis que fomentam resultados positivos no processo inicial de parceria.

Para Giosa (1999, p. 21), são sete os fatores que determinam o sucesso da terceirização na empresa e devem ser observados:

**Ambiente estratégico** – missão, objetivos e diretrizes organizacionais necessitam estar bem definidas; sistemas de informação compatíveis, divulgação entre todos os envolvidos no processo da gestão, eliminação de conflitos mediante a confiança e competência entre as partes envolvidas, definição de papéis e funções dos funcionários.

**Ambiente político** – a adoção, pelos órgãos públicos, da terceirização como uma medida estratégica já consolidada nesses públicos reforça sua prática entre as empresas.

**Ambiente tecnológico** – otimização da tecnologia empregada pela empresa contratada, economia virtual de redução de custos, adequação da tecnologia

necessária, transferência de conhecimento entre as empresas envolvidas no processo e melhoria nos processos operacionais pelo emprego da nova tecnologia incorporada.

**Ambiente social** – abertura de empresas pela expressiva oferta de mão-de-obra e reestruturações funcionais, provocadas pelas movimentações internas após a implantação da terceirização.

**Ambiente jurídico-legal** – a terceirização estabelece relações empresarias entre duas pessoas jurídicas, portanto, é regulamentada pelo contrato formalizado entre as partes, onde são estabelecidos direitos e deveres.

**Ambiente organizacional** – significativa alteração do espaço físico atual, modificação da estrutura funcional com a criação e/ou extinção de cargos, com alterações de delegação de autoridade, rupturas nos processos de centralização e descentralização administrativa, implantação de novas normas, sistemas e métodos operacionais e melhoria no sistema de informação para a tomada de decisão.

**Ambiente econômico** – avaliação na estrutura de custos operacional e contábil internos em comparação aos custos terceirizados, do nível de investimento e depreciação dos ativos, revisão de preços e tarifas praticadas sobre serviços, dos custos de produção, distribuição e comercialização, e das atividades administrativas de apoio que refletem diretamente na máquina administrativa-operacional da empresa.

No aspecto jurídico-legal que fundamenta esta dissertação, a autora se reportará, capítulos à frente, sobre a regulamentação da atividade terceirizada de vendas no setor financeiro, atualmente exercida pelo correspondente bancário, regulamentada pela resolução 2707, do BACEN.

A contratação de serviços de terceiros demanda conscientização de condições que objetivem agregação de valor aos serviços ou produto final oferecido ao cliente pela organização. Por isso, as organizações devem ter como prioridade nesse primeiro momento definir parâmetros para terceirizar suas atividades,

iniciando com a verificação real da necessidade de implantação, até a contratação de parceiros.

Estabelecer quais atividades serão terceirizadas, resguardando aquelas que são estratégicas para o segmento do negócio; traçar objetivos e metas a médio e longo prazo com a empresa parceira nesse processo; verificar o potencial de empresas parceiras para exercer a prestação de serviço necessário para as atividades terceirizadas; celebrar relações de parcerias que ajuntem valor ao processo de parceria; premissas indicadoras de resultados em qualidade, atendimento, custo, segurança, moral e meio ambiente – todas são consideradas condições básicas para terceirizar serviços (KARDEC, 2002).

Para Gutwald (1996 apud CABRAL), as organizações devem aprofundar suas motivações, fazendo diagnósticos baseados em situações práticas e menos empíricas, quanto ao momento ideal para terceirizar. Ele classifica modelos apresentando vantagens e limitações, que podem ser relevantes ou pouco relevantes, nas análises das fronteiras organizacionais:

- a) **análise econômica** – comparação de custos entre a fabricação e aquisição de um insumo, desconsiderando aspectos econômicos, quanto aos elos de cadeia, custos de não-qualificação de fornecedores, entre outros.
- b) **análise de competências essenciais** – consiste na análise de esforços estratégicos que distinguem uma organização da concorrência, tornando perceptíveis suas competências essenciais, tendo como principal foco a preocupação, a terceirização de atividades-chaves que possam contribuir para um desequilíbrio na competitividade da organização perante a concorrência.
- c) **análise de custos de transação** – todos os custos envolvidos na integração vertical entre as organizações devem ser cuidadosamente avaliados, sem subestimar os atores envolvidos, ressaltando fatores competitivos e estratégicos da parceria.

Por ser a terceirização de serviços uma prática de relações empresarias 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, para contribuir com objetivos organizacionais a fim de desativar setores e destiná-los a terceiros. A atividade consiste inicialmente numa relação de parceria entre empresa contratada e contratante que, juntas, garantem vantagem competitiva no mercado, em razão do comprometimento para resultados positivos e autonomia gerencial (KARDEC e CARVALHO, 2002).

Observados os fatores motivadores para terceirizar, analisaremos alguns tópicos que podem restringir a adoção da terceirização.

## **2.4 Motivações para Terceirizar**

As implantações dos processos de terceirização apresentam-se como técnica bastante reconhecida e utilizada pelas organizações. O cenário do Brasil é ambiente extremamente favorável à terceirização, em virtude de as organizações perseguirem continuamente a idéia de se diferenciarem mediante melhor produtividade com maior competitividade, à frente de um mercado globalizado e com notável vulnerabilidade econômica. Para Giosa (1999), o perfil empreendedor do brasileiro contribui com esse panorama favorável, consolidando-se com a vontade do brasileiro de querer ser dono do próprio negócio.

No contexto atual desse ambiente competitivo, a terceirização promove medidas estratégicas que possibilitam a sobrevivência, o crescimento e a garantia de maior competitividade nas organizações, motivando-as a estarem sempre repensando seus processos. Nesse contexto, a terceirização, como estratégia da

gestão, contribui para a organização de modo a torná-la mais eficaz e eficiente para a concretização de seus objetivos.

Para Costa (1994), a terceirização é, ainda, motivada pelas organizações, por proporcionar flexibilidade organizacional, objetivando a especialização e a racionalização dos recursos requeridos, para o desenvolvimento do setor produtivo.

Segundo Fernandes e Amato Neto (2004), “as organizações viram-se compelidas a atender demandas diversificadas no mercado local e global, em que o desafio é criar valor e manter o diferencial competitivo”.

A abertura da economia à concorrência internacional, elevando padrões de qualidade e produtividade na prestação de serviços e produtos, concorre também para que as organizações sejam forçadas a modernizar seus processos em gestão, a repensarem sua estrutura organizacional e suas estratégias de negócios, numa busca contínua para a redução de custos e de competitividade para seus produtos e serviços. Essas organizações são empenhadas em produzir melhores produtos e prestar cada vez mais melhores níveis de qualidade de serviços, com maior produtividade, racionalização de custos, visando a atender as necessidades de seus clientes e contribuir para sua própria sobrevivência no mercado de atuação.

Nesse contexto de racionalização de custos, redefinição de operações e racionalização de recursos empreendidos para a realização de suas atividades, a terceirização surge como engrenagem de apoio à reestruturação organizacional, ao incremento da produtividade e competitividade, alinhada aos objetivos e metas empresariais.

Conhecidos os fatores ora descritos, o processo introdutório de implantação da terceirização na empresa credenciará seus executivos a compreenderem as mudanças da gestão, que sucedem ao aperfeiçoamento depois de deflagrada sua implantação (GIOSA, 1999).

## 2.5 A Evolução dos Processos de Terceirização nas Organizações

Subcontratar produtos e serviços nas relações econômicas para a geração de recursos entre as organizações não é atividade recente. Acompanhando o desenvolvimento dos processos produtivos, o homem, mediante as organizações, foi criando meios para a produção de insumos e serviços que garantissem o atendimento das demandas de mercado. Segundo Pagnani (apud HERNANDEZ, 2003), é nos processos artesanais do século XVII, nos produtos manufaturados de produtos finais, que se encontram registros da terceirização.

Com o advento da Revolução Industrial, no século XVIII, encontram-se registros da sublocação, por meio do trabalho domiciliar. Essa modalidade de produção e venda de produtos, principalmente no ramo têxtil, ocasionou o estabelecimento de várias fábricas, cuja produção era feita em casa, com máquinas e ferramentas próprias ou alugadas e eram vendidas para as fabricas de indústria têxtil (DRUCK apud HERNANDEZ, 2003).

Outro registro importante na sublocação está na Segunda Guerra Mundial. Com o objetivo de aumentar a capacidade produtiva de insumos básicos para o conflito, a indústria bélica terceirizou sua produção de embalagens, ferramentas, tintas e vernizes, para a fabricação de armas. Esse movimento, apesar de contingencial, privilegiou os Estados Unidos, dando destaque para o desenvolvimento de sua produção econômica e industrial (GIOSA, 1999).

Nas grandes empresas do setor automobilístico, a sublocação da produção industrial é um processo originário da gestão, que provocou o surgimento de pequenas indústrias, fornecedoras de autopeças, para a produção de vários tipos de peças e componentes.

Para Amato Neto (1995), o destaque dessas subcontratação pela implantação com sucesso é da indústria automobilística japonesa, que desenvolveu sistemas diferentes de relacionamento entre fornecedores e montadoras, com produção *just-in-time* e descentralização gerencial, com a parceria entre cliente e fornecedor.

O mesmo autor destaca alguns dos principais benefícios que as grandes montadoras adquiriram com a subcontratação: minimização de estoques com o conseqüente equilíbrio de capital de giro improdutivo, maior proximidade da estrutura física entre fornecedores e montadoras, proporcionando o bom desempenho do sistema *just-in-time*, baixos investimentos para a linha de produção de componentes e subprodutos, e descentralização gerencial que alinha objetivos comuns entre montadora e fornecedores.

Outras formas de sublocação encontram-se entre empresas contratantes e firmas contratadas ocorrendo em espaços distintos: serviços de apoio ou periféricos, como de limpeza, restaurante, jardinagem, transporte e vigilância, que ocorrem em grande maioria no mesmo ambiente de trabalho da empresa contratante; e serviços voltados para áreas produtivas ou atividade-fim das empresas contratantes, ocorrendo de duas maneiras: a) a prestação do serviço acontecendo no interior da empresa contratada; b) a realização do serviço no interior da empresa contratante (HERNANDEZ, 2003).

Em virtude das dimensões continentais do nosso País, torna-se de fundamental importância a logística de cada terceirizado de vendas, que visa a facilitar o atendimento às necessidades financeiras de clientes nas mais diversas regiões. No contexto da sublocação de serviços, as instituições financeiras promovem parcerias com um número significativo de correspondentes bancários, mediante contrato de prestação de serviço, tornando mais acessível o crédito a clientes geograficamente distantes do domicílio bancário por meio da recepção e encaminhamento de empréstimos e de financiamentos, regulamentados pelo Banco Central (Demonstrativo de Crédito no Brasil – Atuação Banco Central).

Outra forma de terceirização, mais recente, é a “quarterização”, ocorrente quando uma ou mais empresas são formadas ou contratadas com a única função de administrar os contratos com as terceiras (HERNANDEZ, 2003).

Apesar de prática já consolidada no meio organizacional, a terceirização de produtos e serviços apresenta também alguns fatores restritivos a sua aplicação.

## 2.6 Fatores Restritivos à Terceirização

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 implantação, aspectos restritivos devem ser considerados.

Embora a opção pela estratégia de terceirização envolva diversos fatores, como segmento de atuação da empresa, ciclo econômico em que esta se encontra, momento de crescimento organizacional, como também fatores considerados circunstanciais e estruturais, podem ser destacados alguns fatores que, se considerados, podem representar desvantagens futuras para empresas que optarem por essa alternativa estratégica, conforme segue.

Para Cabral (2002), a dificuldade de estabelecer parcerias é um dos fatores iniciais para avaliação, em função das particularidades que envolvem a terceirização, que busca manter garantias quanto à competitividade em preço, qualidade do produto e prazo de entrega, constituindo desafio importante o estabelecimento de alianças entre empresas, que podem significar relevante passo no compartilhamento entre parceiros. Giosa (1999) complementa, afirmando que a dificuldade na escolha de parceiros consiste em conseguir alianças que agregam, além da qualidade, a produtividade necessária para determinadas operações.

Não se deve, contudo, somente se deter nos aspectos provedores de recursos e apoio técnico e operacional para a escolha de parceiros, pois outros desafios devem ser incorporados às análises, porquanto as alianças estratégicas no processo de integração vertical são decisivas em todo o contexto do negócio da organização, pois perpassam a reputação positiva do parceiro, para que sejam estabelecidas redes de relacionamentos na relação cliente-fornecedor, as quais podem ser decisivas na formatação da parceria, sendo inseridos valores como honra, ética e confiança, com garantia de eficiência em relação a custos, qualidade e imagem da instituição que o parceiro representa.

As alianças estratégicas constituem modelos que buscam solidificar posição competitiva das organizações no seu mercado de atuação, por meio da combinação de esforços para a conquista da eficiência. Na busca por parceiros para empreender suas parcerias, porém, as organizações constituem parcerias nas quais apenas uma fonte é provedora, em alguns casos, de uma atividade ou de um produto na prestação do serviço, podendo originar dependência, pelo risco de perda do poder de execução, constituindo assim um fator restritivo na avaliação da parceria (SERRA, 2001).

O espírito de exclusão no fornecimento de produtos e serviços, mediante outras opções de parcerias, torna-se de fundamental importância para as negociações contratuais, constituindo, assim, ferramenta estratégica para atender desafios ao longo do processo e atendendo a todas as necessidades que se fizerem necessárias para gerir a terceirização (HERNANDEZ, 2003).

Por outro lado, terceirizar pode promover restrições no campo contingencial 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).

## **2.7 Fatores Estimuladores da Terceirização**

Na perspectiva na implantação do processo de terceirização, diferentes fatores são considerados estimuladores para as organizações nas tomadas de decisão. Dentre alguns deles, ressaltamos três para o presente estudo: sob o ponto de vista econômico/ contábil, sob o prisma das competências essenciais da organização e sob os aspectos vinculados à performance operacional.

### **2.7.1 Fatores estimuladores da terceirização sob o ponto de vista econômico**

Apesar de a terceirização constituir uma técnica moderna de administração baseada em processos da gestão alicerçados na parceria entre organizações, a sua adoção é inicialmente estimulada, na maioria das vezes, visando à obtenção de benefícios financeiros diretos, focados na transformação de custos fixos em variáveis.

Ao transferir algumas atividades para outra empresa parceira, ou seja, fornecedores de serviços nos processos de terceirização, as empresas contratantes transferem custos fixos, relativos a salários, treinamentos e constituição de equipes, custos de manutenção etc, para a empresa contratada, redefinindo sua estrutura de custos internos no plano contábil e operacional.

Para Giosa (1990), com a implantação do processo de terceirização, custos de produção, a distribuição, comercialização e atividades administrativas e de apoio interferem diretamente nos custos administrativo-operacionais das empresas e apresentam influência direta no implante da terceirização.

A redução do custo no produto final está diretamente relacionada com os efeitos da transferência dos custos fixos, pois preços e tarifas anteriormente praticados seguem tendência para a redução direta ou indiretamente com a terceirização, pois determinam o cálculo final do produto, tornando a empresa contratante mais competitiva perante a concorrência. Outro ponto, notadamente importante, na redução do custo com a terceirização, é a maior e melhor administração de estoques, favorecendo à empresa contratante melhorias de preço no produto final. Esse evento já é consolidado no setor automobilístico, que, pelo *just in time*, promove a integração de parceiros na produção de componentes, ajustados à produção efetiva do fabricante.

Para Cabral (2002), esse modelo de terceirização adotado pelas montadoras, que traz para dentro da própria planta todo o círculo de fornecedores, reduz níveis de inventários e, conseqüentemente, o montante de capital de giro empregado. Segundo Brasil (1993), “em contingência de redução de demanda, quem tiver menores custos fixos incorrerá em menos riscos”.

Com a globalização, as empresas buscam maior autonomia de mercado em seus processos, tornando-se mais competitivas em preço e prestação de serviços oferecidos ao consumidor final, dedicando maior tempo na estratégia de aprimorar gestão em seu mercado de atuação.

Haja vista a competição acirrada imposta atualmente nos mercados, com reduzidas margens para a comercialização de produtos e serviços, a geração de recursos financeiros com a terceirização constitui ferramenta estratégica para garantir maior disponibilidade financeira, gerando caixa, atualização tecnológica e de composição de ativos, promovendo fontes de investimento em outras atividades, que convergem para a competência essencial da organização.

### **2.7.2 Fatores estimuladores da terceirização sob o ponto de vista das competências essenciais**

Muitas empresas, nos últimos tempos, vêm alterando sua cadeia de suprimento, transferindo para seus fornecedores e distribuidores a fabricação total de seus produtos, causando verdadeira revolução nas relações de trabalho e prestação de serviços nos mais diversos segmentos.

Esse movimento de redefinir novas competências organizacionais ocorre de maneira global, pois as organizações buscam novos posicionamentos estratégicos, para definir suas novas competências, cujo impacto reflete nas decisões sobre a terceirização.

Nesse exemplo de redefinição de competências, as grandes montadoras já deram o passo inicial. A Volkswagen, na sua fábrica em Resende-RJ, transfere para seus fornecedores toda a execução de montagem, atividade que seria tradicionalmente uma atividade-fim da montadora, junto ao consumidor final. A montadora assume novas competências, responsabilizando-se pelos projetos, coordenação e controle de qualidade. Sendo assim, as fabricas assumem novas posições no processo produtivo e se redesenham como futuras organizações de *marketing* e vendas, desenvolvendo novos produtos e controlando toda a cadeia produtiva (SERIO; SAMPAIO, 2001).

Esses modelos levam a uma avaliação dos prós e contras sobre a decisão de terceirizar e orientam as organizações a selecionar e desenvolver internamente somente as competências de maior valor agregado para os clientes, almejando, assim, conquistar uma vantagem competitiva sustentável (SERIO; SAMPAIO, 2001).

A terceirização permite a focalização nas competências essenciais, conjunto de habilidades profundamente enraizadas que tornam uma empresa distinta em relação à concorrência, redirecionando os recursos disponíveis para atividades que efetivamente aportam diferenciais em relação à concorrência (HAMEL; PRAHALAD, 1990).

Segundo Cabral (2002), no plano estratégico – a opção pela terceirização – depois de definidas competências essenciais na organização, ocorrem desmembramentos das unidades de negócios, e, no plano tático, a terceirização acontece naquelas atividades com dificuldade para gerenciar e controlar.

A terceirização atende ao objetivo básico de fazer com que a empresa direcione todas as suas forças para atividades ligadas ao seu *core business*, ou seja, a idéia inicial da terceirização é transferir atividades para fornecedores especializados, que tenham nas atividades terceirizadas suas atividades-fim (GIOSA, 2003). Processo semelhante acontece na terceirização das atividades-fim de venda no mercado financeiro consignado, objetivo deste trabalho de pesquisa.

Segundo Souza, apud Hernandez (1993), essa definição vai de encontro à teoria de que as empresas não conseguem ser boas em tudo o que produzem, e que, ao repassarem atividades para uma empresa especialista naquilo que fazem, estarão executando apenas as atividades de seu maior interesse ou habilidade, centrando no seu negócio, *core business*, com isso, tendo a chance de acertar na elaboração e execução de produtos de qualidade, especialização e inovação.

Apesar do exposto, pesquisas realizadas junto ao DIESSE e ao Sindicato dos Metalúrgicos do ABC (1993) revelam que as atividades que necessitam de maior especialização, nos processos de terceirização, tendem a ser reservadas; já atividades mais simples e repetitivas ficam passíveis de subcontratação ou terceirização (HERNANDEZ, 1993).

Esses contextos reproduzem uma questão de fundamental importância ao gerenciamento da empresa contratante para com a contratada, nos processos de

terceirização, nos quais o aprimoramento e os resultados positivos dependem, efetivamente, da definição das competências essenciais da empresa.

De acordo com Hamel e Prahalad (1997), três critérios devem diferenciar as competências essenciais de uma empresa:

- 1) prover acesso a uma variedade de mercados;
- 2) conduzir a uma contribuição de significativo valor percebido pelo cliente;
- 3) ser difícil de ser imitada pela concorrência.

Portanto, as empresas que melhor definem suas competências essenciais, classificando diferenciais no seu mercado de atuação, conseguem junto à terceirização diminuir riscos e aumentar custos, em relação aos fornecedores externos, ensejando garantias de continuidade na prestação de serviços em seu segmento, sem com isso correr riscos e comprometer sua atuação.

A terceirização de atividades ligadas à competência essencial do negócio, se não gerenciada, com o passar do tempo, pode ser conduzida à fragilidade como competência e não mais ser classificada como diferencial da empresa junto aos seus concorrentes, reduzindo sua capacidade de competição. A exemplo disso, podemos citar a Honda que, durante um longo espaço de tempo, foi fabricante de peças e, em razão da aprendizagem acumulada junto a fornecedores, tornou-se montadora respeitada no cenário mundial (HAMEL; PRAHALAD, 1997).

### **2.7.3 Fatores estimuladores da terceirização sob o ponto de vista dos aspectos operacionais**

Definidos os fatores que estimulam a terceirização, quanto aos aspectos de custos e qualidade, a viabilidade da integração vertical é também determinada sob a óptica dos aspectos operacionais.

O fenômeno da terceirização influencia de forma decisiva a transformação da moderna organização empresarial e do próprio trabalho.

Durante alguns anos, o verdadeiro e permanente valor estratégico nas organizações era o de ser grande, de modo que o crescimento era a alternativa a ser perseguida. O superdimensionamento da burocracia, o excesso de controles e pobreza nos resultados, ocasionando baixa capacidade de competir, levaram as empresas a repensarem suas estruturas e a desenvolverem processos operacionais em curto prazo, menos onerosos, mais flexíveis e com resultados mais rápidos.

Segundo Rezende (1997), a burocratização das organizações provocou um inchaço desmesurado nas atividades de apoio, e, apesar da descentralização, da autonomia gerencial e das células de trabalho, a terceirização seria implantada facilmente nessas organizações, como, ainda, seria menos traumática do que os processos de enxugamento de quadro, provocado pelas demissões.

Centralizar sua atuação nas atividades próprias de seu setor e se concentrar no seu *core business*, deixando áreas anteriormente integradas, foi prerrogativa de empresas que optaram pela estratégia de crescimento e desenvolvimento, mantendo o foco principal naquilo que era o núcleo de seu negócio.

Não apenas por questão de reduzir custos, mas de maior adequação de mercado, e com o objetivo de oferecer maior agilidade e flexibilidade, nos novos processos de trabalho, as organizações enxugaram seus níveis hierárquicos, cuja racionalidade no trabalho exigia menor número dos gestores, conseguindo, pela terceirização, implantar organogramas mais enxutos no setor produtivo, delegando a terceiros a execução de serviços não essenciais à linha de produção (REZENDE, 1997).

Para Gonçalves (1998), essas novas práticas de descentralizações organizacionais trazem novos desafios à administração de pessoal. A pressão por maior participação por parte dos empregados nas decisões referentes ao seu trabalho é uma delas

O acesso a novas tecnologias é estratégico nos processos operacionais da terceirização, à medida que a organização trabalha com parceiros especialistas no

seu segmento, que investem no desenvolvimento e aperfeiçoamento dos processos, viabilizando a otimização dos recursos, sem onerar o produto final.

A decisão de adquirir produtos e serviços externos, com qualidade superior aos produtos e serviços elaborados internamente, é um ponto que influencia a terceirização. Além disso, as relações de parceria mediante a terceirização, tendem a ser mais profissionais e a oferecer menores níveis de envolvimento e tolerância entre parceiros.

## **2.8 Riscos e Desvantagens da Terceirização**

A terceirização como qualquer modelo da gestão apresenta vantagens, desvantagens e riscos. Para tanto, sua tomada de decisão pela empresa deve ser implantada após análise criteriosa sobre os seus mais diversos pontos. Para Rezende (1997), a terceirização constitui decisão estratégica de extrema importância e deve ser implantada após análise cuidadosa das vantagens e dificuldades em curto, médio e longos prazos. E complementa: “imaginar que o processo de parceria e aliança estratégica seja despido de conflitos é uma atitude ingênua”.

É preciso notar que alguns fatores podem ser apontados como principais desvantagens, quando se terceiriza sem a adequada visão estratégica. Esses podem ser assim descritos, como salientam Kardec; Carvalho (2002, p. 46):

- “[...]aumento da dependência de terceiros;
- incremento dos custos quando, simplesmente, se empreiteiriza;
- acréscimo do risco empresarial pela possibilidade de queda na qualidade;
- redução da especialização própria;
- aumento do risco de acidentes pessoais;
- aumento do risco de passivo trabalhista, dependendo da qualidade da contratação.”

Para Brasil (1993), uma das desvantagens da terceirização consiste em incentivar a formação de grandes empresas contratadas, com forte poder de barganha frente às empresas contratantes, e ainda por consistir em estratégia que pode entrar em confronto com a racionalidade empresarial, que orienta as empresas à expansão dos seus domínios e poder, frente ao seu ambiente operacional (clientes, fornecedores, concorrentes etc.)

Os contratos entre parceiros também podem ser apontados como complicadores da terceirização e devem ser bem elaborados, contemplando previsão de riscos e dando abertura a toda a qualquer auditoria interna e externa, segundo Giosa (2003, p. 56-9). Para Dias (2002), entre os riscos e complicadores da terceirização encontram-se: vazamento de informações confidenciais, rotatividade das equipes prestadoras de serviços, dependência de único fornecedor, despadronização e dificuldade de recomposição para montar equipe própria.

Quando ocorre a terceirização, a empresa, ao distribuir seus produtos, está reduzindo parte de seu poder frente ao seu ambiente operacional, em benefício da empresa contratada (BRASIL, 1993). A possibilidade de engendrar novo concorrente para o futuro poderá acontecer através de um movimento de integração.

Nos anos 60, a Honda não passava de uma fornecedora de autopeças e manutenção para veículos Toyota, com aproximadamente cinquenta funcionários, e transformou-se, via integração vertical, em um dos gigantes do ramo automobilístico. (REZENDE, 1997).

Outro exemplo de desvantagem da terceirização é apontado nos estudos de Fine (1999) sobre mercados em evolução contínua, na fatídica decisão da IBM de terceirizar os processadores para a Intel e os seus sistemas operacionais para Microsoft. Os dois fornecedores selecionados por critérios rigorosos retiveram os lucros do setor e absorveram a hegemonia setorial em decorrência da fixação de padrões dos produtos da IBM; ou seja, os clientes passaram a atribuir maior importância ao logotipo do fornecedor – “Intel Inside” e “Windows 95”.

## 2.9 “Quarteirização” – Enfoque mais Recente da Terceirização

A “quarteirização”, de acordo com Queiroz (1998, p. 239),

[...] é quando o fornecedor de serviços terceirizados, [...], terceiriza algumas das suas atividades em benefícios 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 quarteirização.

Sumariamente, Mello (2003, p. 1) explica que “o termo quarteirização é usado para caracterizar um processo no qual uma empresa atribui a uma outra o gerenciamento de seus serviços terceirizados”.

Segundo Queiroz (1998, p. 241),

a quarteirização é a vanguarda da terceirização, um processo evolutivo que vai permitir que mais empresas se criem, se aperfeiçoem, gerando mais empregos e permitindo uma melhor e mais justa distribuição, na área econômica.

A “quarteirização”, portanto, é a contratação de uma empresa de serviços para gerenciar as parcerias, de acordo com Alvarez (1993) e Leiria (1996). Oliveira (1994) complementa que a única função da empresa que gerencia os demais terceiros é a administração.

É importante ressaltar que, na compreensão de Baraúna (1997), a “quarteirização” é o que se aproxima como o mais novo e avançado estágio da terceirização, e ainda que a “quarteirização” será inevitável para sua próxima fase.

Para que essa técnica de gerenciamento seja satisfatória, no que se refere a eficiência, redução de custos e qualidade, os processos da terceirização precisam ser planejados e implantados corretamente, como ainda, somente deve ser sugerida, quando existe um consenso, por ser ela uma etapa posterior, um passo à frente que demanda conscientização para implantação (QUEIROZ, 1998).

A “quarteirização” deve ser encarada como uma nova parceria, devendo seguir com os mesmos cuidados necessários ao desenvolvimento do terceiro, ou seja, diagnóstico, planejamento, decisão, procura e seleção do “quarteirizado”, auditoria, avaliação da qualidade e ajustes necessários. Para Giosa (1998), todas as etapas da “quarteirização” precisam ser acompanhadas pelo tomador dos serviços do terceiro, que está terceirizando a gestão dos projetos.

Giosa (1998, p. 243) reúne os elementos que caracterizam a quarteirização:

- único interlocutor;
- único contrato de prestação de serviços;
- linguagem única para qualidade/competitividade;
- racionalização dos custos administrativos e operacionais;
- fornecedores comprometidos com a excelência em serviços;
- resultados comuns;
- comprometimento para com o objetivo; e
- gestão participativa.

A “quarteirização” surgiu para solucionar dois problemas oriundos dos numerosos contratos de terceirização. Segundo Adriano (1997), 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 “quarteirização” 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.

No entendimento de Giosa (1998, p. 244) são vantagens da terceirização:

- tomador de serviço voltado inteiramente para a sua atividade-fim;
- redimensionamento e racionalização da estrutura de apoio;
- qualidade garantida pelo terceiro especializado, na administração dos serviços;
- controles contratuais muito reduzidos; e
- gerenciamento da terceirização unificado.

Hoje, a terceirização apresenta-se como um processo irreversível, e dificilmente poderá ser mudada. É, portanto, algo que veio para ficar. Por isto, devem analisadas suas tendências, dentro de seus mais variados contextos, para que se consiga alcançar cada vez mais os resultados desejados com a terceirização.

## **2.10 Tendências da Terceirização**

A terceirização caracteriza-se como tendência mundial de efetiva consolidação e, conseqüentemente, o Brasil, adota atitude estratégica, visando a parcerias que apontem a resultados positivos entre todos os envolvidos.

Segundo Kardec e Carvalho (2002), a terceirização busca, estrategicamente, maior qualidade, melhor atendimento e menor custo e são dois os fatores básicos de tendência a sua efetivação:

- 1) redução do tamanho das empresas e sua concentração na atividade-fim e naquelas atividades-meio mais próximas do seu negócio; e
- 2) redução do número de fornecedores com a formação de parcerias.

Para Queiroz (1998), o emprego da terceirização transforma a concepção clássica das organizações, possibilitando às organizações a adoção de uma estrutura mais leve, ágil e eficaz.

Embora algumas organizações ainda utilizem a terceirização visando a transferir atividades pouco importantes, outras adotam uma abordagem diferente, melhorando estrategicamente as práticas no setor, multiplicando os benefícios da terceirização.

Linders et al (2004) acentuam que na evolução da atividade da terceirização, esta, sob a modalidade transformacional, segue tendência estratégica em organizações que objetivam parcerias concorrentes na transformação do negócio e abordam os seguintes enfoques:

- 1) serviços integrados com mudanças radicais;
- 2) estrutura financeira condicionada a resultados;
- 3) compartilhamento de riscos e parceria; e
- 4) acelerada prestação de serviço.

A terceirização transformacional ou *business transformation outsourcing* visa à transformação do negócio, atuando nos processos mais cruciais para o sucesso da organização, buscando alcançar melhoria do desempenho geral em curto prazo, mostrando-se sustentável e radical nos resultados (LINDERS et al, 2004).

As organizações que se encontram nesse contexto de parceria atuam com política estratégica arrojada, compartilham riscos e ganhos com o parceiro terceirizado, traduzindo resultados positivos em preço, posicionamento de mercado e retorno financeiro.

O presente módulo apresentou o suporte teórico sobre terceirização, concluindo-se que as organizações, ao terceirizar atividades, buscam reduzir custos e aumentar a eficiência não apenas da atividade a ser terceirizada, mas dela como um todo, pois de nada adianta obter maior eficiência em uma atividade terceirizada, se todo o restante da empresa não aperfeiçoar sua gestão.

A terceirização, por si somente não assegura à empresa a obtenção da competitividade. A cooperação e a contribuição ampliam-se a todos da empresa e

devem envolver todos os níveis de decisão, facilitando para que possam ser atingidos os resultados esperados.

A terceirização constitui processo irreversível e algo que veio para ficar. A terceirização consiste na transferência de atividades para fornecedores especializados, que tenham esta atividade como a sua atividade-fim. Com isso, a empresa tomadora do serviço concentra-se em seu negócio principal, reduzindo custos, ganhando maior competitividade e melhorando qualidade e produtividade.

### **3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA, TERCEIRIZAÇÃO E GESTÃO DO FATOR HUMANO**

A primeira parte deste módulo contempla a análise da administração estratégica empresarial, destacando a visão das organizações, planejamento estratégico e terceirização, nos seus principais conceitos e abrangência.

Compõem a abordagem de assuntos específicos, como:

- 1) administração estratégica empresarial;
- 2) as estratégias competitivas e o planejamento estratégico;
- 3) vantagem competitiva e terceirização estratégica; e
- 4) a seleção de fornecedores e a manutenção desses relacionamentos.

Inicialmente, serão expostos princípios básicos e conceitos específicos sobre estratégia empresarial, ambiente competitivo e organização empresarial. Em seguida, serão estudadas as estratégias de terceirização como vantagem competitiva. Na seqüência, na segunda parte do estudo, serão examinados o processo de terceirização estratégica, a gestão do capital humano e gestão dos múltiplos vínculos contratuais.

Com isso, procura-se adquirir o conhecimento para avaliar a tomada de decisão de terceirizar atividades-fim e as diretrizes da gestão de pessoal, que fundamentam a presente investigação.

#### **3.1 Administração Estratégica Empresarial**

Nesse cenário de economia globalizada e altamente competitivo, as competências, a criatividade, a flexibilidade, a velocidade, a cultura de mudança e o trabalho em equipe são características consideradas fundamentais das organizações que buscam permanência no mercado. No campo das pessoas, estas são características essenciais, que objetivam contribuir para a garantia da empregabilidade nas organizações (KARDEC; CARVALHO, 2002).

As organizações modernas buscam alterar padrões de comportamento empresarial, na tentativa de apresentar maior competitividade buscando mudança profunda na mentalidade e posicionamento da empresa. Essa mudança deve acompanhar uma visão de futuro, regida pelo desenvolvimento de processos da gestão, que busquem a plena satisfação de seus clientes, com a resultante qualidade de seus produtos e serviços, assimilados como fundamental para a conquista efetiva da qualidade total de seus processos produtivos (SERRA, 2001).

Consoante pensa Fleury (2001), essas mudanças são sobrepostas por três momentos de grande turbulência no mercado: a mudança de regime de mercado vendedor para mercado comprador, a globalização dos mercados e a chegada da economia baseada em conhecimento. Portanto, à proporção que o mercado se tornou comprador, quem passou a “ditar as regras” foram os clientes e consumidores; a globalização, por sua vez, condiciona uniformização dos mercados, ou seja, padrões de consumo semelhantes nos diferentes países; e o advento do conhecimento, cada vez mais, se apresenta como principal fator de produção da economia.

Lembra Serra (2001) que, quando empresas alteram comportamento, optando por maior competitividade, antes devem atender a uma série de pré-requisitos, como: definição dos objetivos e metas, decisão da estratégia competitiva, disponibilidade de recursos necessários, interação com o meio empresarial e gerenciamento de funcionários, frente ao ambiente de mudanças.

Não somente o contexto externo provocou mudanças, pois as próprias empresas mudaram. Nessa composição de crescente competitividade, estas buscaram constituir sua vantagem competitiva em relação às concorrentes. As empresas focam suas atividades naquelas ditas atividades “intensivas de inteligência”. As montadoras de automóveis são organizações tidas como exemplo nesse caso, pois estão cada vez mais focando suas atividades em *design*, *marketing* e finanças, sendo definidas como atividades estratégicas da indústria. As atividades de montagem estão sendo entregues a terceiros. Portanto, a concepção de produtos e sistemas é de interesse estratégico possibilita o exercício do comando do processo de acumulação de valor na cadeia de fornecimento (FLEURY, 2001). A medida que

as empresas aprimoram a utilização de seus recursos, entretanto avaliam melhor as vantagens e desvantagens de buscar novas relações entre empresas. Para Fine (1999, p. 24), o sucesso duradouro contemplará as empresas capazes de “antecipar, reiteradamente, as capacidades que merecem investimentos e aquelas que devem ser terceirizadas; as que precisam ser cultivadas e as que devem ser descartadas; as capacidades que se constituirão em alavancas para o controle da cadeia de valores e aquelas que estarão sob o controle alheio”.

A definição de uma estratégia bem definida contribuirá para o sucesso empresarial. De acordo com Maximiano (2002, p. 381), o estudo da estratégia visa a identificar e analisar o ambiente onde a empresa se insere, sendo fundamental o autoconhecimento, suas forças, fraquezas e vantagens sobre a concorrência.

Entende Oliveira (2005, p. 191), a estratégia deve compor opção inteligente, econômica, viável, original e até ardilosa: “constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades”.

### **3.2 As Estratégias Competitivas e o Planejamento Estratégico**

Diante de tantos desafios organizacionais provenientes de fontes diversas, não são apenas os desafios enfrentados diretamente pela concorrência que podem impulsionar a empresa a se adequar ao seu ambiente estratégico. Estar preparada para enfrentar desafios organizacionais significa que a empresa está pronta, para enfrentar a evolução da tecnologia, exigência dos sindicatos, controle governamental e pressões de toda a sociedade.

Definir formas de atuação para a maioria dos gestores organizacionais não é tarefa simples, mas complexa e dinâmica, e de composição difícil, em virtude de as decisões estratégicas, comumente formuladas, serem fruto da cognição e da racionalidade de seus gestores, que produzem, respostas pouco padronizadas em relação às contingências de um mercado altamente complexo e mutável (SIMON, 2003).

Na perspectiva de Maximiano (2002), a estratégia é a ferramenta mais completa para enfrentar todos os desafios, independentemente da organização ser uma empresa privada ou uma organização sem fins lucrativos.

O estudo inicial da estratégia aplicada à administração limitava-se às técnicas de planejamento estratégico. Somente depois, os estudos foram ampliados e foram incluindo atividades de implementação, acompanhamento e avaliação de planos.

Foi partir da década de 1960 que alguns autores (como Chandler, com a publicação do livro *Strategy and Structure* e Andrews e do seu livro-texto básico, *Business Policy: Text and Cases*) se destacaram nos estudos sobre estratégia, buscando aplicá-la de forma holística, interligando áreas funcionais da empresa, com seu ambiente externo (MINTZBERG, 2000).

A partir de então, vários conceitos sobre a formulação e a implementação da estratégia e de sua diversificação de conceitos buscam como objetivo principal maximizar o desempenho das organizações e desenvolver melhor posicionamento destas, num mesmo ambiente competitivo.

A palavra estratégia é de origem grega e foi inicialmente utilizada para designar a arte da guerra dos generais, que, por desempenharem posição de comando, eram escolhidos para planejar e fazer a guerra, tendo como objetivo a vitória. Ao longo de toda a história, a palavra refletiu, ainda, outros significados, ligados a habilidades comportamentais, diplomáticas e militares que eram empreendidas por seus generais para a condução de vitória em grandes batalhas (MINTZERBERG; QUINN, 2001).

Atendendo a uma cronologia na evolução de conceito, oferta-se a seguir o termo estratégia, obedecendo uma evolução do pensamento estratégico e seus principais autores.

Para Chandler, estratégia é definida pela determinação de metas, tendo em vista objetivos básicos, em longo prazo, sendo alocados recursos para a sua realização (MINTZBERG, 2000).

Já na perspectiva de Ansoff, estratégia é uma regra de decisão, que, proporciona à empresa apresentar crescimento ordenado, com resultados positivos (MINTZBERG, 2000).

Andrews define estratégia como um conjunto de objetivos, políticas e planos, que reunidos, definem o escopo do empreendimento, com o objetivo de sobrevivência e sucesso (MINTZBERG, 2000).

Nas empresas, o conceito de estratégia está relacionada à habilidade de utilizar os recursos físicos, financeiros e humanos, com o objetivo de reduzir problemas e maximizar oportunidades (OLIVEIRA, 2005).

Dentre essas definições de estratégia, Kotler (1991) a torna como o caminho para perseguir resultados previstos e para atingir objetivos, sendo necessário ter estratégia própria, com planos específicos, implementados e ajustados aos propósitos refletidos.

Nas definições de Mintzberg, estratégia pode ser definida “como forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulado de resultados e em uma programação” (OLIVEIRA, 2005. p. 193).

A estratégia, contemporânea contribui para a administração, com maior abrangência de conceito: “é a disciplina que trata do planejamento, implementação, execução e controle (acompanhamento e avaliação) da estratégia” (MAXIMIANO, 2002, p. 382).

Andrews entende que a estratégia empresarial deve ser mais explícita e emanar da liderança formal da organização, estando diretamente vinculada ao padrão de decisão da empresa. Na sua definição, é a empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas. O mesmo autor complementa:

[...] é a unidade, a coerência e a consistência interna das decisões estratégicas da companhia que colocam a empresa em seu ambiente e que dá a ela sua identidade, seu poder para mobilizar seus pontos fortes e sua probabilidade de sucesso no mercado. MINTZBERG; QUINN, 2001).

Nas diversas compreensões de estratégia, nenhum autor encerra definição única, pois todas se complementam, sendo importante cada uma delas, no contexto histórico ao qual foram inseridas; porém, em todas as definições, para a implantação da estratégia, surge a necessidade de alinhar objetivos traçados a ameaças e oportunidades ao mercado.

Definidos os parâmetros estratégicos para a organização, a implantação de uma política estratégica requer planejamento, implementação, acompanhamento e avaliação da estratégia.

Dependendo do porte da organização – ensina Maximiano (2002) – a abrangência da estratégia poderá apresentar níveis de aplicação de conceitos e técnicas distintos. Para grandes organizações, com características diversificadas de unidades de negócios, a estratégia abrange quatro níveis: corporativo, ramo ou unidade de negócio, funcional e operativa. Nas organizações com negócios ou operações singulares, para o mesmo autor, a abrangência da estratégia assume os níveis de negócios, funcional e operativa.

Para autores como Ansoff (1990), a formulação da estratégia pode ser dividida nos diversos níveis organizacionais, porém, basicamente, essa divisão acontece em três categorias: níveis corporativo, empresarial e funcional.

A estratégia corporativa alcança a análise sobre todos os objetivos do negócio da organização, em todas as suas variáveis, ou seja, nos diversos ramos do negócio. Nesse contexto, são avaliados os diversos segmentos e setores em que a organização atuará de forma mais centrada. É onde também é determinado o modo como os recursos disponíveis serão alocados a cada negócio da organização e estabelecidas as limitações encontradas frente ao mercado de atuação e concorrentes.

Essa estratégia é formulada pelo ápice da pirâmide hierárquica da organização, para supervisionar interesses e operações “macros” da organização. Para desenvolver objetivos no plano corporativo, é determinado o lugar onde se deseja estar nas suas mais diversas áreas de atuação.

Para Maximiano (2002), a estratégia de ramo ou unidade de negócio consiste em qual estratégia seguir em determinado mercado específico de atuação, classificando produtos e serviços que devem ser agregados na prestação dos serviços ao cliente, que possam a ele ser diferenciados e prioritários.

Também seqüências desse processo de abrangência desse planejamento, as estratégias funcionais, buscam implementar as áreas comuns em funções para cada unidade ou ramo dos negócios. São as estratégias operacionais as responsáveis pelas diretrizes específicas para a condução das atividades no dia-a-dia, estratégias necessárias que proporcionam à empresa a adaptação às mudanças rápidas no ambiente.

Sendo o planejamento estratégico o momento de a organização desenvolver a estratégia escolhida, ou seja, a conexão pretendida pela organização com o seu ambiente, os próximos passos a serem analisados compreendem: as ameaças e oportunidades (análise do ambiente externo), pontos fortes e fracos (diagnóstico interno) e definição de objetivos, metas, visão e vantagens competitivas (preparação do plano estratégico) (MINTZBERG; QUINN 2001).

Para Andrews, a estratégia empresarial é um processo organizacional, necessariamente alinhado à estrutura, ao comportamento e à cultura da organização. A implantação da estratégia ocorre em dois momentos: formulação (decidindo o que fazer) e implementação (alcançando resultados); ou seja, a estratégia segue a distinção entre o pensar estrategicamente e o agir estrategicamente (MINTZBERG e QUINN, 2001, p. 59).

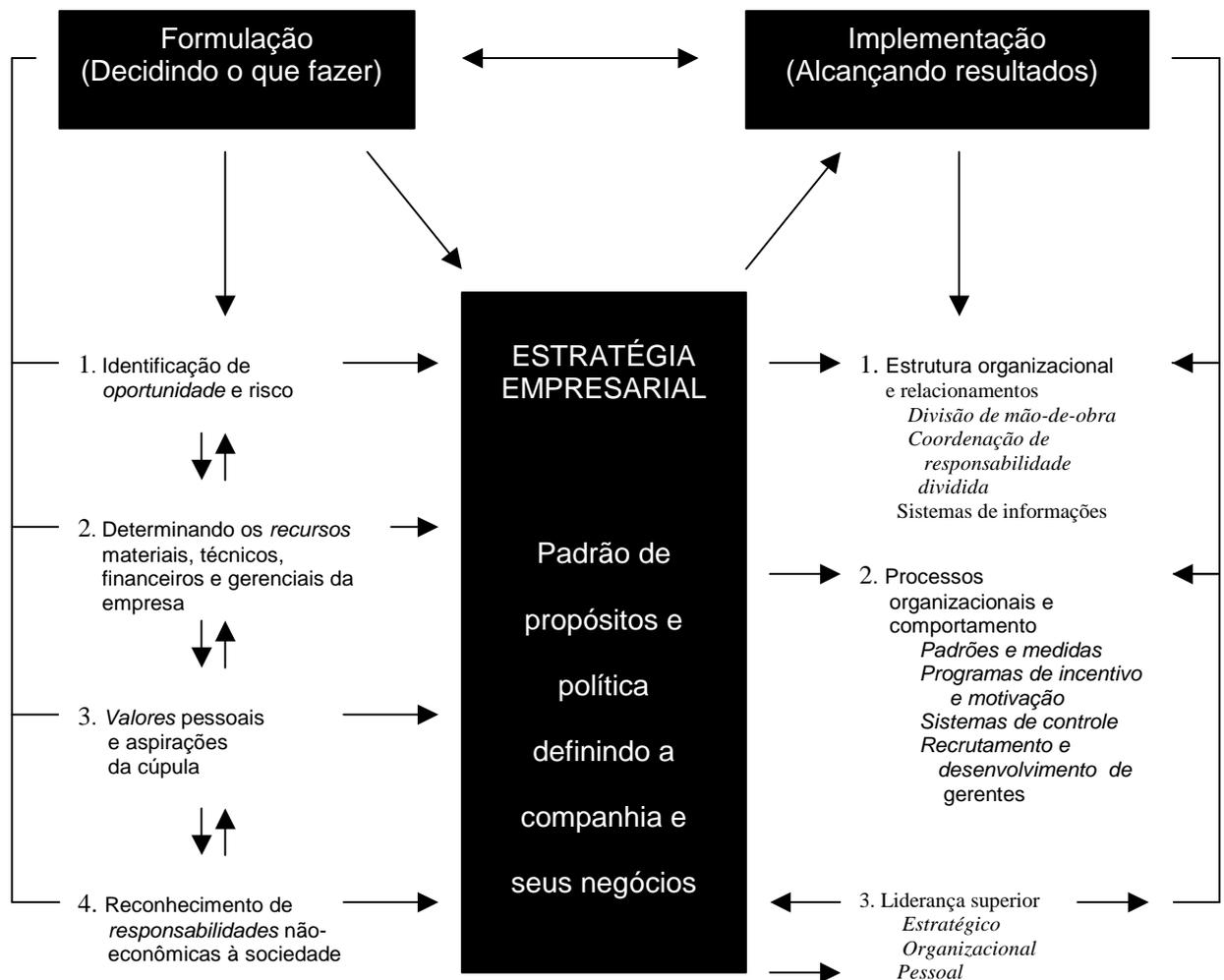


Figura 1 – Modelo de formulação de estratégia de Andrews

Fonte: (MITZBERG e QUINN, 2001).

A definição de Simon (2003) sobre cultura corporativa reforça o alinhamento que Andrews descreve há pouco, no que se refere à cultura da organização: “defino cultura corporativa como um conjunto de metas e valores que uma empresa possui e com os quais, em teoria, todos os funcionários estão comprometidos”.

Na formulação da estratégia, deve-se seguir uma lógica, que inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa, alinhadas aos recursos disponíveis oferecidos pela organização. Os riscos, nesse contexto, devem ser avaliados, considerando até que ponto a organização está disposta a assumi-los, com base em seus objetivos de lucro, dentro de uma estimativa de suas

oportunidades de crescimento de mercado, representando esse risco níveis ponderados de aceitação (MINTZBERG; QUINN 2001).

O processo seguinte da implantação da estratégia visa a atender as atividades administrativas, onde serão observados os recursos que se encontram disponíveis para a implantação da estratégia estabelecida pela empresa. A estrutura organizacional, segundo Andrews, deve seguir a estratégia e ser desenvolvida de acordo com ela (MINTZBERG; QUINN 2001).

Os processos administrativos de medição de desempenho, remuneração, desenvolvimento gerencial, política de incentivos, conduzidos por uma liderança pessoal forte, são fatores determinantes para o padrão de decisão, com base no inter-relacionamento de atividades alinhadas a realidade organizacional (MILKOVICK, 2000).

No processo de formulação da estratégia, a empresa deve considerar dois princípios de transitoriedade. Primeiro que seus competidores podem rapidamente imitar o comportamento da empresa, erodindo suas vantagens competitivas. Segundo, à medida que os mercados evoluem e modificam suas características de demanda sobre as empresas, isto pode exigir reformulação de estratégias (FLEURY, 2001) .

Portanto, ao formular estratégias, a empresa deve procurar estabelecer e manter sistematicamente suas atividades de maneira a se distinguir de seus competidores e entregar maior valor para seus clientes e mercados (FLEURY, 2001) “Num ambiente empresarial onde todas as vantagens são temporárias, ou as empresas evoluem com maior rapidez do que os rivais, ou ficam para trás”. (FINE, 1999).

### **3.3 Vantagem Competitiva e Terceirização Estratégica**

Para Simon (2003), em seu livro *As Campeãs Ocultas*, a trilogia que representa vantagem competitiva para as empresas encontra-se nesses componentes: cliente, empresa e concorrente. Segundo ele (p.119) “não basta mais

a uma empresa oferecer ao cliente alto valor a um bom preço. Ela deve ser melhor do que a concorrente em pelos menos um dos componentes de valor ou de preço, ou seja, deve possuir uma vantagem competitiva”.



Figura 2 – O Triângulo da estratégia.

Fonte: (SIMON, 2003).

Além da vantagem competitiva, convém destacar dois conceitos estratégicos que, combinados, garantem a empresa alavancar suas habilidades, elevando seus níveis competitivos perante o cliente. Segundo Mintzberg e Quinn (2001), esses conceitos estão baseados na essência competitiva e terceirização estratégica. O primeiro conceito é responsável pela ação de a empresa atingir superioridade e proporcionar valor singular para os clientes, enquanto o segundo consiste em saber utilizar os investimentos dos fornecedores externos de serviços, suas inovações e capacidades profissionais, que seriam inviáveis de duplicar internamente.

A terceirização, quanto adotada estrategicamente pela empresa, a torna mais competitiva em preço, pois os investimentos são reduzidos e elevado é o nível de tecnologia utilizado, que reduz tempo e aprimora os resultados a baixos riscos Giosa (2003).

Um exemplo de terceirização estratégica na indústria, que apresenta altos lucros, é da maior fornecedora de tênis do mundo ---- a Nike. Com toda a sua produção terceirizada, a Nike concentra suas atividades na pesquisa e desenvolvimento do produto e nas atividades de pós-venda (*marketing*, distribuição

e vendas), utilizando-se de tecnologia de outra empresa parceira, que lhe garante a flexibilidade exigida no mundo da moda (MINTZBERG e QUINN, 2001).

Para Prahalad e Hamel (1997), Não há nada formalmente escrito que descreva, no conceito de competência essencial, que uma empresa precisa fabricar tudo o que venda. E complementam:

[...] a NIKE pode não costurar os tênis que levam sua marca famosa... na verdade, a NIKE controla as competências em logística, qualidade, desenho, desenvolvimento de produtos, aprovação patrocínio de atletas, distribuição e *merchandising*. (p. 243).

Para eles, embora os gerentes necessitem compreender a gama de competências necessárias para competir em um produto ou mercado específicos, eles não necessitam manter o processo inteiro dentro da empresa.

A terceirização estratégica administra riscos e reduz as perdas de potenciais habilidades, com importância significativa, no direcionamento estratégico futuro da organização.

A idéia básica da organização quanto à sua decisão de terceirizar é fazer com que a empresa direcione todas as suas forças para a sua atividade principal e receba de terceiros os produtos e serviços não diretamente ligados ao seu *core business*. Essa definição reforça a afirmação de que a terceirização, visa à transferência de atividades para fornecedores especializados, que tenham estas atividades terceirizadas como atividade-fim.

Segundo Souza (apud HERNANDEZ, 2003), as empresas não conseguem realizar tudo muito bem, e, ao passar para outra empresa contratada uma atividade que não é a atividade principal da contratante, cada uma das empresas executará atividades de seu interesse ou habilidade, produzindo produtos com maiores chances de qualidade, mediante a especialização e de inovação muito maior.

Apesar do implante da terceirização, de forma estratégica pela organização, consistir em um processo de análise, salienta Giosa (2003) ser fundamental a

identificação efetiva do *core business* pela empresa, pois essa identificação consiste na característica principal da terceirização.

Com a identificação do *core business* pela organização, as atividades que necessitam de maior especialização e que requerem maior complexidade tendem a ser preservadas. Já as operações simples e repetitivas são as mais passíveis de sublocação ou terceirização.

Giosa (2003), em sua pesquisa desenvolvida no CENAM – Centro Nacional de Modernização, realizada no período de novembro de 1992 a março de 1993, abrangendo empresas localizadas nos Estados de Santa Catarina, Ceará e São Paulo e publicada em seu livro, ressalta que os setores que mais adotam a terceirização no país são: refeições, limpeza e conservação, vigilância, transporte. Portanto, atividades simples que reforçam a sublocação.

Drucker (2001) grifa a importância das atividades tidas como de apoio, e complementa: “Por trás da terceirização está uma força que é a necessidade de tornar produtivos os trabalhadores em serviços”. Menciona como exemplo o hospital, onde o sistema de valor é dos médicos e das enfermeiras, por centralizar a prestação de serviços no paciente. Portanto, pouca atenção é dada aos trabalhos de manutenção, de apoio e burocráticos, que representam a metade dos custos do hospital.

Para Hamel e Prahalad (1997), a competência essencial é “aquilo que mais contribui para o valor percebido pelo cliente”. E complementam: a competência essencial faz com que a empresa se diferencie das demais e gerem vantagem competitiva. Para tanto, para que uma competência seja percebida como vantagem competitiva sustentável, é preciso que ela seja única, valorizada e constitua dificuldade e alto custo para ser copiada por seus correntes.

As decisões quanto ao que terceirizar e o que manter internamente são auxiliadas pela compreensão e discernimento sobre a essência da competência “específica”. Portanto, a competência essencial não deve dar margem à integração vertical no sentido de atividades não específicas (HAMEL; PRAHALAD, 1997).

Segundo King et al (2002), o valor de uma competência pode ser determinado como fonte de vantagem competitiva sustentável, se considerados três aspectos:

- caráter tácito – baseado nos conhecimentos intuitivos, não podendo ser expressos, conseqüentemente de reprodução difícil; difere das competências explícitas, que podem ser codificadas em grupos de regras, ou verbalizadas, ou escritas. Portanto, a valorização dessa competência é relevante, por ser específica em relação ao contexto em que se encontra inserida, logo, é mais difícil a empresa ser imitada pelo concorrente.
- Robustez – caracteriza a suscetibilidade de uma competência às mudanças no ambiente. Competências robustas não dependem de um conjunto determinado de circunstâncias externas; apresentam, portanto, mais chances de manter seu valor diante de mudanças no ambiente externo. A robustez aumenta o valor da competência conferindo-lhe maior durabilidade. Portanto, contribui mais fortemente para a vantagem competitiva sustentável;
- Fixação – compreende a possibilidade de ela ser transferida para outra empresa, podendo essa mobilidade ser classificada como fixa ou móvel. As competências ligadas ao conhecimento e habilidades dos funcionários são consideradas competências móveis, em razão da própria mobilidade dos funcionários. Tais competências podem desaparecer, caso os funcionários saiam da empresas. Por outro lado, as competências vinculadas a missão, cultura ou valores da empresa são fixas e, por isso, têm maior relevância na identificação do valor de uma competência.

Simon (2003) adverte para o fato de que, em casos de terceirização de atividades ligadas à competência da empresa, acessível ao mercado aberto, é improvável que a atividade crie vantagem competitiva, já que se torna acessível a qualquer um, fragilizando e diminuindo sua capacidade de competir.

Para o mesmo autor (2003), a decisão de terceirizar deve depender não apenas de considerações sobre custos; deve levar em consideração os efeitos sobre a qualidade, o conhecimento adquirido e as competências essenciais. É pela busca

da qualidade na terceirização que se deseja encontrar um terceiro para executar o serviço, de forma a atender às necessidades e expectativas da empresa contratante.

### **3.4 A Seleção de Fornecedores e a Manutenção Desses Relacionamentos**

A terceirização segue uma tendência mundial, e, por conseqüência, o avanço empresarial, cada vez mais promissor, como modelo administrativo, quando planejada estrategicamente, visando a um melhor posicionamento competitivo para a geração de resultados positivos em longo prazo.

Para Kardec (2002), essa tendência está assente em dois fatores fundamentais: redução do tamanho das empresas e sua concentração na atividade-fim e naquelas atividades-meio mais próximas de seu negócio, como ainda, na redução do número de fornecedores, pela formação de parcerias. Seguindo essa tendência, a empresa persegue três objetivos estratégicos básicos: maior qualidade, melhor atendimento e menores custos.

Na busca desses objetivos estratégicos, as organizações tomam providências, que facilitam a implantação dos projetos de terceirização e que melhor disponibilizam a absorção na empresa contratante, que são: o planejamento, a análise dos riscos e a identificação das conseqüências ao longo da evolução do processo, desde a sua implantação até a efetiva conclusão.

Dentre essas providências e ao longo do seu desenvolvimento, a seleção de fornecedores é de extrema importância para se obter benefícios da terceirização, como também para se anferir a qualidade desejada no produto final. Uma boa seleção leva à diminuição de custos com inspeções menos rígidas e retrabalho, e conta com a atuação de empresas especialistas naquilo que realizam etc.

Para Giosa (2003), a viabilização das parcerias é um momento sobremaneira importante para o sucesso da terceirização, que somente se consolidará se as empresas contratantes tiverem ao seu lado prestadores de serviços totalmente aliados e integrados às suas necessidades.

Segundo Queiroz (1998), para a implantação e desenvolvimento de um processo de parceria eficaz e eficiente, que venha a atender as necessidades das empresas envolvidas, a confiança mútua é uma das condições fundamentais e indispensáveis, pelo fato de tal situação requerer dispêndio de recursos e cumplicidade no compartilhamento de dados confidenciais entre parceiros.

Para esse mesmo autor, “a parceria é a essência da terceirização”. O conceito de parceria deve prevalecer nas relações entre as empresas contratante e a contratada, como, ainda, a sintonia entre interesses, as preocupações de lealdade, no objetivo final na qualidade, nos custos, na produtividade, na eficiência, na eficácia e no bom entrosamento, e deve ultrapassar a simples formalização contratual (QUEIROZ, 1998, p.115).

Nas parcerias de terceirização na prestação de serviços, as empresas contratantes buscam quem lhes ofereça um serviço igual, ou melhor, do que executam internamente. A parceria, para Giosa (2003), é plenamente atendida se, entre contratados e contratantes, as expectativas, a reciprocidade de relacionamento, o grau de contato e a comunicação periódica e ágil estiverem totalmente integrados.

A de terceirização introduz modelos de parcerias diversificados. Essas parcerias surgem entre empresas e ex-funcionários, com o aproveitamento de ex-empregados junto a fornecedores já parceiros, ou com parceiros sem nenhum envolvimento funcional.

A terceirização entre fornecedor/parceiro, sem nenhum vínculo funcional, é aplicada com a finalidade de promover uma relação pura e simples de prestação de serviço, em que são negociados exclusividade, dependência ou autonomia entre as partes, perfil e capacidade empreendedora da empresa contratada, mediante contratos preestabelecidos. Esse modelo de terceirização é o padrão de parceria, para a prestação de serviços mais utilizado pela empresas brasileiras (GIOSA, 2003).

O mercado onde atua a empresa também influencia na seleção de parceiros. Nas empresas globalizadas, como as montadoras de veículos, os processos de seleção de fornecedores são mais rígidos, em decorrência das próprias exigências

do mercado mundializado. Nesse segmento, é comum a montadora exigir como requisito certificações reconhecidas internacionalmente, como a QS9000, por exemplo (HERNANDEZ, 2003).

A seleção de fornecedores, quanto à qualidade, pode ser mais ou menos rígida, dependendo do objetivo da terceirização. Quando o objetivo é a diminuição de custos, a seleção vai ser baseada no preço, não sendo relevantes a qualidade, a capacidade de fornecimento nem a melhoria da qualidade. Por outro lado, quando o objetivo da terceirização for o de obter maior especialização, o interesse na qualidade é maior, levando a um processo de seleção mais exigente, ficando implícito, nessas condições, o fato de que, quanto maior for a importância no produto final, maior atenção será dada à qualidade; quando o contrário, o maior interesse continua no menor preço (HERNANDEZ, 2003).

Conforme lista Giosa (2003), alguns pré-requisitos devem ser balizados, formalmente, na escolha de empresas parceiras, que consagram a parceria, proporcionando sinergia com a cultura, valores, práticas e exigências no fechamento do contrato:

- capacidade de absorver as atividades a serem terceirizadas;
- lista de clientes e tipos de trabalhos já desenvolvidos;
- número de funcionários habilitados para a prestação de serviços;
- capacidade empreendedora;
- tecnologia empregada nas atividades desenvolvidas;
- treinamento e desenvolvimento do seu pessoal;
- metodologia de trabalho;
- processos e programas de qualidade e produtividade;
- flexibilidade e agilidade na prestação de serviços;
- responsabilidade no cumprimento de prazos;
- flexibilidade nas negociações de preços de serviços.

Para Claro et al (apud HERNANDEZ, 2003, p.52), cinco antecedentes relevantes devem ser considerados na seleção de fornecedores: comunicação, relacionamento, confiança mútua, reputação e interdependência.

- recursos para lidar com a rede estratégica referem-se a qualquer tipo de comunicação por meio de computadores para troca de informações com outra empresa. Além de telefones e *fac-símile*, redes locais de computadores, correio eletrônico e acesso à internet, enfim, recursos que proporcionem benefícios provenientes do acesso à informação;
- rotinas específicas para lidar com os relacionamentos dizem respeito aos procedimentos-padrão e tarefas empregadas pela empresa com o intuito de lidar com os relacionamentos da rede. Dentre eles, relações negras, listas com as falhas freqüentes cometidas por parceiros, a definição de autoridades e do processo de decisão.
- confiança entre a empresa e seus fornecedores. Por definição, está ligada à convicção de que um parceiro não explorará as vulnerabilidades do outro. A confiança cria condições para que as transações entre empresas de estádios diferentes da cadeia de produção assumam atitude mútua na resolução de problemas.
- reputação ante os membros da rede estratégica, com importante papel na rede estratégica e influência nos relacionamentos com interesses de longo prazo.
- interdependência da empresa em relação aos fornecedores. Os relacionamentos de longo prazo requerem interdependência entre os parceiros. A interdependência, também tratada como dependência bilateral, é criada pelo equilíbrio no balanço da dependência entre os parceiros, que favorece a redução de custos de transação.

Para Merli (apud SANTOS, 2001, p.128), existem quatro diferentes níveis de relacionamento entre contratantes e fornecedores, a saber:

- **abordagem convencional** – ocorre a prioridade de preços baixos, e o relacionamento entre as partes acontece, como entre adversários; a inspeção de recebimento dos produtos ocorre em 100% dos casos;
- **melhoria da qualidade** – aqui são priorizados a qualidade do produto ou serviço, os relacionamentos de longo prazo, a redução do número de fornecedores, a compra de sistemas, e não apenas a de componentes;
- **integração operacional** – nesse momento as principais prioridades são os controles dos processos dos fornecedores, os investimentos comuns em pesquisa e desenvolvimento, os programas de melhoramento dos fornecedores, a implantação de sistemas de garantia de qualidade; e
- **integração estratégica** – busca o gerenciamento comum dos procedimentos de negócios, a avaliação global dos fornecedores (tecnológica e estrategicamente), as parcerias com fornecedores mais importantes, a integração entre os sistemas de garantia de qualidade, dentre outros.

Os processos de relacionamento entre a instituição financeira e o correspondente bancário é uma modalidade alvo de bancos menores, que, por não possuem rede pulverizada de agências, a exemplo das grandes instituições, nomeiam correspondentes bancários em todo o País ou contratam agentes de créditos para atuar em seu nome. O problema é que muitos desses agentes já estão “quarteirizando” o serviço, contratando autônomos para captar clientes e “rachando” a comissão (*Jornal Folha de São Paulo, Folha Dinheiro, 30/05/2005*).

A seleção de parceiros, quanto essencialmente rígida, pode restringir a entrada de empresas capacitadas, que não resistem à avaliação formal da empresa contratante. Nesse contexto, surgem empresas “fornecedoras dos fornecedores”, presentes em mercados que demandam extensa rede de fornecedores, tornando a garantia da qualidade uma extensão de processos informais (HERNANDEZ, 2003).

Nesse sentido, é parte integrante da política da empresa a decisão de trabalhar com dois ou mais fornecedores, a qual passa pelo nível estratégico e pela exigência da qualidade pretendida junto a empresas contratadas e ao seu mercado de atuação.

Após a validação e a seleção de parceiros, a empresa contratante deve estabelecer critérios e procedimentos para a avaliação das atividades desenvolvidas.

Passadas as fases de análise da seleção e da inspeção dos fornecedores, a força do relacionamento que vai conduzir as relações entre contratante e contratado também pode dar melhores condições para se alcançar bons padrões de qualidade.

As mudanças no relacionamento com fornecedores migram de posição, após a terceirização. Como parceiros, as relações de confiança, ganhos compartilhados, economia de escala, enfoque na qualidade, cooperação, atitude criativa e ter o fornecedor de serviços como sócios fazem parte do contexto para aumentar as chances de sucesso no relacionamento entre as empresas (GIOSA, 1998).

A profissionalização é necessária e fundamental nas empresas prestadoras de serviço. Sua habilidade no mercado está diretamente ligada a sua competência em gerir as necessidades deste mercado, que exigirá requisitos imprescindíveis de um verdadeiro parceiro.

A qualidade da prestação dos serviços é o grande diferencial de conquista que permanecerá fortalecido para a empresa, nesse cenário complexo e competitivo do mundo empresarial. Para obter benefícios, a relação entre contratante e contratado é necessária à cooperação mútua.

Para Cianfrani et al (apud HERNANDEZ, 2003, p. 55) os critérios para estabelecer a qualidade da parceria estão baseados na ISO90004-2000, que determina alguns requisitos para alcançar benefícios mútuos da relação com fornecedores:

- otimizar ou racionalização o fornecedor;
- estabelecer apropriados contatos entre o fornecedor e a organização (comunicação);
- monitorar a qualidade do fornecedor;
- encorajar o fornecedor a implementar atividades de melhoria continua;

- ser parceiro do fornecedor no projeto ou na fase de desenvolvimento para assegurar a qualidade do produto e da manufatura;
- reconhecer ou recompensar os esforços dos fornecedores.

Conforme destacado, a cooperação mútua produz benefícios para a relação entre contratante e subcontratado. “Uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação mutuamente benéfica melhora a habilidade de ambos criarem valor” (CIANFRANI et al apud HERNANDEZ, 2003 p. 55).

Apesar de bem estabelecida a integração vertical atualmente nas grandes montadoras, uma série de problemas surgiu no setor automotivo, com fornecedores de autopeças de empresas “filiais cativas”. Tais empresas desenvolviam seus projetos de produtos de forma independente do desenvolvimento do produto final (automóveis) a que os primeiros se destinavam. Eram estes os problemas: irregularidade nos prazos de entrega, altos índices de peças defeituosas, relações de conflitos entre fornecedores e montadoras, o que ao longo dos anos 1960 e 1970. Essas relações serviram de base para a consolidação do sistema de integração vertical e estabeleceu a subcontratação, que consistia em estabelecer vínculos estreitos entre as pequenas empresas fornecedoras de autopeças e as grandes montadoras (AMATO NETO, 1995).

### **3.5 Terceirização e Gestão do Fator Humano**

Diante de tantos desafios a serem enfrentados pelas organizações, as alterações contínuas e constantes nos padrões de competitividade para lidar com desafios os tornam-se uma dos fatores mais urgentes nos processos de tomada de decisão. Independentemente do segmento de atuação ou localização da empresa ou do nível hierárquico de seus participantes, a necessidade em estabelecer novos parâmetros para melhor atender a seus clientes e se diferenciar de seus concorrentes é senso comum nas organizações.

Essa crescente demanda por maior competitividade na organização requer inovação em curto prazo com produtividade crescente e precisa perante a

concorrência, e tem no fator humano grande importância, principalmente nas organizações, que têm como objetivo principal o desafio da competitividade.

Lembra Chiavenato (1999) que o relacionamento entre pessoas e organização era considerado antagônico e conflitante, ou seja, lucro, proatividade, eficácia, maximização de recursos físicos e financeiros e redução de custos eram incompatíveis com os objetivos das pessoas, como melhores salários, conforto no trabalho, lazer, segurança no trabalho e no emprego, desenvolvimento e progresso pessoal. 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 estrategicamente a ter valor como diferencial competitivo.

Nas organizações voltadas para a valorização de funcionários detentores de conhecimentos alinhados à estratégia do negócio, as estruturas tornam-se mais enxutas e são transferidos poderes para pessoas com maior capacidade de administrar ações com resultados efetivos. “Pessoas com conhecimento diferentes formam times interdisciplinares para enfrentar desafios médios” (GONÇALVES, 1998).

Com perfil estratégico e com a missão de criar valor e obter resultados, os departamentos de recursos humanos nas organizações assumem focos diferentes de atividades ou de trabalho, iniciando seus projetos pela determinação das metas, para depois estipular perfis de papéis e de parceiros empresariais (ULRICH, 1998).

Para Milkovich (2000), a administração de recursos humanos é essencial, por sua série de decisões integradas que compõem as relações de trabalho, sendo sua qualidade influenciada diretamente pela capacidade da organização e de seus empregados para atingir seus objetivos.

Com objetivos organizacionais alinhados aos escopos individuais, as organizações estrategicamente passam a criar e valorizar vantagens competitivas por meio de suas estruturas organizacionais, adequando profissionais motivados com as suas 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 criar valor e obter resultados, cabe ao departamento de recursos humanos promover a administração da infra-estrutura da empresa, garantindo a eficiência dos processos de recursos humanos, aumentar a produtividade e a redução de perdas e administrar o capital intelectual como fonte principal de valor (ULRICH, 1998).

Para Ulrich (1998, p. 57), são quatro as maneiras pelas quais os profissionais de recursos humanos adicionam valor a uma empresa: “auxiliar na execução da estratégia, construir uma infra-estrutura, garantir contribuição dos funcionários e gerir a transformação e a mudança”.

Como especialistas administrativos, os profissionais de recursos humanos são responsáveis pela descoberta de meios para a realização das atividades, criando infra-estrutura eficiente que possa causar impacto em resultados positivos para a organização, visando à garantia da sua competitividade.

A terceirização de algumas atividades consiste em um desses objetivos, ajudando na obtenção de resultados que compartilham com a organização, resultados positivos, sem a organização perder o foco do seu diferencial competitivo.

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.

O importante é entender que esse processo de transferência de atividades é irreversível e que as empresas, os trabalhadores e a legislação devem se adaptar à realidade. Amato Neto (1995), na análise de alguns aspectos da terceirização junto a montadoras de veículos, enfatiza o relacionamento entre fornecedor-cliente, assinalando que, para os funcionários terceirizados, são fundamentais o entendimento

e a maior conscientização de que este processo se delineia como algo irreversível, em termos de busca de maior eficiência industrial como um todo, e não apenas como mais uma estratégia a ser utilizada contra qualquer um dos interessados.

A próxima parte deste capítulo tem como objetivo entender a nova configuração dos recursos humanos, como modelo a gestão, os desafios dos sistemas de administração de recursos humanos, e ainda, apresentar cada processo de recursos humanos em comparação com aqueles existentes na terceirização.

### **3.5.1 A Gestão do fator humano**

Com o objetivo de melhorar seu desempenho, as organizações tornaram-se mais competitivas, e um novo paradigma para gerir a gestão de recursos humanos ganha espaço significativo, na 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 da empresa (ULRICH, 1998). A ênfase na competição altera de forma decisiva a teoria organizacional e estabelece a base de modelo da gestão de pessoas com base em competências: “é com base nos recursos que se identifica as vantagens competitivas da empresa”. (FLEURY, 2001, p. 44).

Para se chegar a esse modelo de gestão, que tem como base a competência e a competitividade, porém, outras abordagens sobre a organização do trabalho foram estudadas.

As teorias organizacionais foram evoluindo e transformando os modelos da gestão de pessoas utilizados nas empresas. Essa transformação aconteceu inicialmente com a administração científica, concebida como uma forma alienante que buscava a simplificação do trabalho, enquanto minimizava a demanda intelectual do empregado (MAXIMIANO, 2000).

Somente pelo estudo da teoria das relações humanas, onde se destaca a importância das necessidades sociais humanas dos funcionários, é que a Psicologia é utilizada como uma ciência capaz de apoiar a compreensão e a intervenção na vida

organizacional. A Psicologia, como ciência, auxilia a Administração, contrariando a ênfase nas tarefas, nos custos e nos resultados de curto prazo, para se concentrar em estudos e ações com foco no comportamento das pessoas (MARRAS, 2000).

Para Milkovich (2000); Marras (2000), a interação da Psicologia com a Administração, aplicada na função desempenhada pelo trabalhador, torna mais fácil a identificação da melhor maneira de estruturar tarefas intrinsecamente mais motivadoras de serem realizadas, por proporcionar ao empregado maior responsabilidade, maior autonomia e controle sobre a sua tarefa, com o conhecimento dos resultados de seu trabalho.

O estudo da Psicologia alinhada às práticas administrativas, inicialmente focava o desenvolvimento de testes para a seleção e colocação de pessoal. Somente nos anos 1930, a Psicologia industrial expandiu seus conhecimentos e alinhou aos seus estudos, assuntos como relações humanas, processos de supervisão e liderança, comunicação e satisfação no trabalho, originando estudos sobre o comportamento organizacional (MAXIMIANO, 2002).

Além dos antecedentes da Psicologia industrial, para o movimento do bem-estar do trabalhador, tiveram profundo impacto sobre a teoria e a prática da administração os estudos de Kurt Lewin, sobre lideranças, e de Elton Mayo, nos estudos sobre ambiente de trabalho e produtividade. (MAXIMIANO, 2002).

Para Milkovich (2000), à proporção que os investimentos nas atividades de recursos humanos foram crescendo, os salários dos executivos da área aumentaram, revelando maior valorização do profissional de recursos humanos, sendo incluído, aos poucos, o conhecimento científico acerca do comportamento humano, configurando novas práticas e sistemas organizacionais.

Essa reformulação dos recursos humanos nas organizações foi amparada por um período de permanente volatilidade e turbulência em razão das megatendências globais, conforme relaciona Chiavenato (1999, p. 32):

- crescimento da tecnologia da informação e comunicação, rompendo com as fronteiras políticas e organizacionais;
- a globalização dos mercados e da concorrência;
- a substituição da economia da manufatura e dos recursos naturais para a economia baseada no valor do conhecimento, da informação e da inovação;
- a economia virtual como instrumento financeiro utilizada no contexto de economia global;
- reequilíbrio geopolítico através do surgimento da nova ordem mundial;
- a gradativa incapacidade dos governos nacionais em controlar seus destinos político-econômicos;
- o crescimento do terceiro setor;
- o surgimento de novas formas de organização empresarial, com equipes interdisciplinares não hierárquicas, alianças estratégicas, organizações virtuais, alianças;
- a transformação das empresas de grande porte em médio porte, buscando maior competitividade; e
- o aumento geométrico da importância comercial, política e social do ambiente.

Ainda para o mesmo autor, essas megatendências criaram de maneira cumulativa a complexidade e a imprevisibilidade da mudança nas organizações, provocando reformulações nas pessoas inseridas na empresa, onde seus conhecimentos e habilidades mentais passaram a ser a principal base da organização.

Essa reformulação nas organizações, pelo incremento de novas tecnologias e da globalização, provoca mudanças e transformações na gestão de pessoal. As pessoas, as tarefas, as atividades, os processos, as funções ou áreas passam a constituir maior valor percebido para a empresa, e tornam-se diferencial competitivo, frente aos desafios organizacionais competitivos.

Salienta Ulrich (1998) que, para fazer uma organização mais competitiva, os papéis de RH devem criar valor, obter 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 de incremento, 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).

A terceirização surge quando, na elaboração do plano estratégico da organização, por meio do levantamento das suas necessidades, é recomendada a desverticalização do negócio, conferindo a organização ênfase à sua atividade principal (GIOSA, 2003).

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, tantos dos colaboradores internos, como das empresas contratadas. Para Serra (2001), os processos internos de recursos humanos devem estar ajustados a essa nova realidade, no sentido da interferência da execução a da elaboração do trabalho que poderá ocorrer nesse tipo de relacionamento, bem como a influência que acarreta em relação ao outro e o quanto isto é estratégico para o sucesso do negócio. Cada organização deve acompanhar essa interação, ajustando os relacionamentos de acordo com suas necessidades com seus agentes externos.

Segundo Ulrich (1998), nas novas formas organizacionais de reestruturação, conceitos como capacidade e habilidade podem embasar os processos da gestão de pessoas nas organizações em rede. O mesmo autor classifica cinco habilidades consideradas críticas para os processos integralizados da gestão em rede.

- pensamento comum entre funcionários da empresa e terceirizados sobre a identidade da empresa, através do conhecimento das metas da empresa, ficando claro a participação de cada um;

- engajamento de funcionários da empresa e da empresa terceirizada, buscando a dedicação integral desses colaboradores às suas metas;
- remover fronteiras com o objetivo das organizações tomarem decisões melhores e mais rápidas. Com essa atitude de remoção de fronteiras, clientes e fornecedores voltam suas atenções para o processo de trabalho, estando os funcionários de todos os níveis e funções com a atenção voltada para atender os clientes;
- criação da capacidade para mudar. Essa capacidade mantém as organizações vivas e jovens, trazendo vantagem diante da concorrência, caso a empresa consiga mudar processos, preços, marcas, produtos e serviços; e
- a organização precisa ser um local de aprendizagem constante, onde decisões são tomadas e informações são compartilhadas entre si.

Perante esse contexto, no qual as empresas precisam valorizar o conhecimento e a qualificação de seus recursos humanos, em virtude das novas tecnologias e o acirramento da competição, ressurgem o novo perfil do profissional de recursos humanos mais estratégico, voltado para a obtenção de equipes mais criativas, motivadas frente aos novos desafios das organizações. (ULRICH, 1998).

Nesse mundo contemporâneo, marcado pela crescente competitividade entre as empresas, a emergência das chamadas parcerias estratégicas entre organizações empresariais caracteriza-se como uma das respostas das organizações frente às mudanças contextuais.

Nesse sentido, o gestor assume desafio ainda mais complexo, pois passa a ter sob sua supervisão, e a um só tempo, empregados efetivos, terceirizados, autônomos, especialistas e consultores, com os quais diferentes contratos e múltiplos vínculos são estabelecidos. Nesse cenário, intensificam-se a contratação de empresas prestadoras de serviço e a concentração das empresas centrais em suas atividades, procurando-se, com efeito, reduzir a estrutura das organizações e, conseqüentemente, aumentar sua capacidade competitiva ao longo de sua cadeia produtiva.

### **3.5.2 A Gestão dos múltiplos vínculos contratuais**

Diante do desafio de criar valor e manter o diferencial competitivo, as organizações buscam arranjos estruturais que possibilitem maiores e melhores resultados empresariais, buscando modelos da gestão mais flexíveis.

O conceito de rede transforma-se numa tendência de negócios, apropriada para o novo ambiente competitivo. A empresa passa a funcionar como uma rede de recursos muito mais diversificada e, freqüentemente, com fronteiras menos perceptíveis. Os negócios passam a ser feitos por um conjunto de empresas, somam-se recursos e fazem-se intercâmbios técnicos e complementares (FERNANDES AMATO; NETO, 2004).

Complementam os mesmos autores a idéia de que, frente a esse ambiente mais complexo, a flexibilidade do contrato de trabalho é uma resposta empresarial à necessidade de diminuir os custos do trabalho, aperfeiçoar o uso das inovações tecnológicas e dos equipamentos para produção de produtos e serviços de qualidade superior, onde e quando requerido pelo cliente.

Essa flexibilidade ainda pode ser manifestada na diminuição do trabalho em regime integral, por tempo indeterminado, e no conseqüente aumento de trabalhadores em regime parcial, sejam terceirizados, temporários, autônomos ou estagiários.

Portanto, a gestão dos múltiplos vínculos de trabalho, seja pela adequação da gestão de terceirizados, gestão de autônomos ou da gestão dos demais prestadores de serviço, a organização e seus gestores devem minimizar efeitos negativos, considerando o grande desafio da gestão.

No quadro 1, Sarsur et al. (2002) concretizam vários aspectos considerados desafios na gestão de pessoas em ambientes com diferentes tipos de vínculos de trabalho.

Quadro 1 – Desafios na gestão de pessoas em ambientes com diferentes tipos de vínculos de trabalho.

#### Desafios

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarquia: entendimento dos níveis de subordinação na nova arquitetura organizacional;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas das várias empresas: atuação das equipes, sob orientação de diferentes normas;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carreira e remuneração: as diferenças de salários e de benefícios, a perspectiva de carreira dos terceiros e as diferenças em relação aos empregados da empresa central;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento: integração do planejamento das diferentes empresas e de diretrizes e metas;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuição de responsabilidade: definição dos limites de atuação entre empresas central e terceirizada e das responsabilidades e cada etapa do processo de trabalho;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivação e comprometimento: nível de envolvimento do pessoal- próprio e terceirizado- no processo de trabalho, incluindo a questão da rotatividade.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atuação gerencial: ação frente aos diversos vínculos de trabalho e aos diferentes sindicatos;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação entre contratante e contratada: confiança no relacionamento; pressão para cumprimento de metas e prazos; e a capacidade de prover a comunicação;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação com clientes: satisfação do cliente com os serviços terceirizados;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padrão e qualidade: padronização dos processos e dos serviços terceirizados, em relação aos terceirizados;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato: aspectos ligados aos processos de contratação das terceirizadas no que diz respeito aos critérios, ao processo e a participação do líder na escolha da contratante e</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segurança: relacionada à prevenção de acidentes, responsabilidades, análises e normas, dentre outras.</li> </ul>

Fonte: Sansur et al., 2002, p. 13

Nessa pesquisa de Sansur et al (2002), as novas formas de relação de trabalho implicam diferentes processos da gestão de pessoas e mudanças significativas nas relações de trabalho, apontando novos desafios, relacionados à prestação dos serviços pelos terceiros e os de relacionamentos entre terceiros e efetivos.

Portanto, torna-se de fundamental importância nas organizações que seus gestores estejam mais conscientes e preparados para lidar com as peculiaridades dos processos da gestão de pessoas frente aos novos desafios da terceirização, principalmente no que se refere à gestão de vários tipos de vínculos de trabalho, o que certamente requererá adequação dos processos de recursos humanos.

Os subprocessos da gestão de pessoal abordados por Chiavenato (1997) – provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração – serão analisados a seguir, com o objetivo de constituir instrumento de análise entre os diversos momentos de administração de recursos humanos, fazendo, sempre que possível, um paralelo com a terceirização.

### **3.5.3 Subprocessos de provisão de recursos humanos**

Para Chiavenato (1997), o subprocesso de provisão envolve todas as atividades relacionadas a pesquisa de mercado, recrutamento, seleção e interação de pessoas às tarefas organizacionais. Consiste inicialmente, na definição de quem trabalhará na organização, apresentando como desafio principal a agregação de valor a organização e as pessoas.

Como abordagem tradicional, eis o conceito de recrutamento oferecido por Marras (2000): “é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar os subsistemas de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa”.

Segundo Galbraith (1997, p. 113), as políticas de recursos humanos são inicialmente definidas pela prática de contratação que buscam recrutar e atrair pessoas que se ajustem aos valores da organização e não apenas à função.

Outra consideração importante no recrutamento e seleção refere-se ao planejamento do quadro de pessoas. A empresa deve ter claramente definida a sua necessidade de pessoal nos processos da gestão do movimento de pessoal na organização, tanto em termos quantitativos quanto em matéria qualitativa (DUTRA,

2001). “A captação de pessoas é uma das várias formas de movimento de funcionários nas organizações e no mercado. Na verdade, o trabalho de captação será sempre requisitado por transferência, promoção, demissão ou contratação”. (FRANÇA; ARELLANO, 2002).

O que efetivamente aponta para a necessidade de recrutamento e seleção configura-se nos seguintes acontecimentos: rotatividade (*turn over*), aumento de quadro planejado e aumento de quadro circunstancial. A rotatividade é expressa pelo índice que mede um departamento ou a rotatividade na empresa toda. O aumento de quadro planejado diz respeito à administração de um orçamento (*bugget*) de efetivos construído de forma integrada entre áreas da empresa. No caso no aumento de quadro circunstancial, variáveis não controladas (MARRAS, 2000).

Os índices de rotatividade (*turn over*) e de absenteísmo são itens de fundamental relevância no contexto empresarial. A motivação para trabalhar todos os dias, por exemplo, é influenciada por práticas organizacionais, cultura organizacional e por atitudes, valores e metas do empregado (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Diagnosticar e controlar os índices de rotatividade para controlar os índices de rotatividade (*turn over*) identificando quantos empregados está saindo, de quem foi a decisão sobre a demissão e por quanto tempo permaneceram na organização constitui apontamentos necessários para um diagnóstico organizacional, cujo objetivo deve nortear novas medidas de retenção de funcionários. Segundo Chiavenato (2000) a rotatividade de pessoal é influenciada por uma série de fatores: as condições físicas do ambiente de trabalho, a cultura organizacional, a política salarial e de benefícios, os critérios de avaliação de desempenho etc.

Dentre os programas de controle de afastamentos, as organizações podem influenciar a intenção dos empregados de ausentarem-se do trabalho por meio de ações, como disciplinar os faltosos, verificar as justificativas dadas, comunicar as regras para o absenteísmo e premiar os bons índices de frequência. Portanto, medir absenteísmo e atitudes de empregados contribui para o atingimento de metas organizacionais e dos funcionários (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

No raciocínio Serra (2001), são poucos os critérios formalizados para a avaliação e seleção dos mais capacitados para os serviços na terceirização. Em sua pesquisa, propõe estabelecimentos de parâmetros e formas para avaliar a adequação do terceiro ao serviço, sendo adotados aspectos técnicos, gerenciais, comerciais e financeiros.

#### **3.5.4 Subprocessos de aplicação de recursos humanos**

Após o recrutamento e a seleção, orientar as pessoas é o próximo passo para adequá-las e melhor introduzi-las nas diversas atividades da organização, posicionando suas atividades e esclarecendo o seu papel e objetivos na organização.

Para Milkovich (2000), o desempenho das pessoas será refletido no próprio sucesso da organização. Portanto, torna-se atitude óbvia de ser medida e de fundamental importância para outras atividades de recursos humanos, tais como quem contratar, promover, despedir ou recompensar.

O treinamento constitui processo de mudança no conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes de cada trabalhador, implementando ou modificado a bagagem de cada funcionário selecionado. Os funcionários, possuidores de uma bagagem individual de acordo com a trajetória particular de cada um, após o treinamento, poderão corrigir eventuais diferenças ou carências em relação ao cargo ocupado (MARRAS, 2000, p. 145).

Como salienta Fischer (2002), o treinamento deve incentivar uma visão sistêmica da organização e o recrutamento deve ter como base o perfil de competências, que atendam a todo o contexto organizacional e não apenas às demandas do setor em que a pessoa atuará.

Ensina Chiavenato (1999) que orientar pessoas significa encaminhar, guiar, indicar o rumo e reconhecer a situação do lugar onde ela se acha para então guiá-la no caminho. Atitude semelhante deve ser tomada junto aos terceirizados, visando a minimizar os desafios na gestão do fator humano e proporcionando maior

envolvimento nos objetivos e metas definidas pela organização. O mesmo autor complementa: “de nada vale orientar as pessoas dentro da organização se a organização não sabe para onde pretende ir”. Portanto, conhecer a missão e a visão da organização é fundamental. (p. 138).

Relativamente à descrição de cargo, que se trata de uma atividade para a qual são destinadas tarefas ou atribuições que compõem um cargo, o novo funcionário deve receber trabalhos suficientemente capazes de proporcionar-lhe sucesso na organização. Para tanto, deverão ser transmitidas ao novo empregado a descrição clara da tarefa a ser realizada, todas as informações técnicas sobre como executar tarefas, negociando metas e resultados a alcançar, proporcionando ao novo empregado retroação adequada sobre o seu desempenho (CHIAVENATO, 1999, p. 150).

A avaliação de desempenho é outra atividade envolvida no subprocesso de aplicação de pessoas na organização. Como o próprio nome sugere, mede o desempenho do empregado, configurado grau de realização das exigências de seu trabalho (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 98). Questões apresentadas pelos autores Milkovich e Boudreau – como Por que avaliar o desempenho? Que desempenho avaliar? Como fazer a avaliação? Como comunicar a avaliação? São perguntas que, se analisadas e respondidas cuidadosamente, contribuem para o sucesso da avaliação de desempenho.

### **3.5.5 Subprocessos de manutenção de recursos humanos**

São identificados como subprocessos de manutenção de pessoas, as atividades de recursos humanos de remuneração e compensação, benefícios e serviços sociais, higiene e segurança do trabalho, bem como as relações sindicais. Segundo Chiavenato (1997), esse subprocesso tem como objetivo captar e manter os recursos humanos adequadamente para a empresa.

No contexto tradicional de remuneração constante em algumas empresas, a função de remunerar é responsabilidade de um dos subsistemas mais importantes

da administração de recursos humanos – o setor de remuneração, também conhecido como setor de cargos e salários (MARRAS, 2000, p. 91).

Na perspectiva de Hipólito (2002, p. 90), a lógica de remunerar tradicionalmente conforme o cargo funciona adequadamente em organizações cujas premissas permanecem válidas, a situação de trabalho onde se espera dos profissionais essencialmente, a reprodução de uma série de procedimentos previamente definidos. A medida que as organizações são pressionadas a mudar e passam a utilizar seus profissionais de outra forma, com mais flexibilidade, autonomia e delegação de responsabilidades, ficam insustentáveis os sistemas funcionais de recompensas.

Para Emerson (apud HIPÓLITO, 2002 p. 90), desse descompasso de remuneração baseada em sistemas funcionais em relação à remuneração baseada em sistemas estratégicos, decorrem incongruências com o mundo organizacional atual. Ele destaca suas limitações:

- inflexibilidade, reduzindo a agilidade da organização para acompanhar a mudanças internas e do mercado de trabalho;
- desalinhamento em relação aos objetivos estratégicos da empresa, por ser definido a partir de configurações organizacionais momentâneas;
- inviabilidade de descentralizar as decisões de recompensas para gestores, uma vez que os critérios utilizados na maior parte das vezes são complexos e restritivos à área de compensação; e
- Alto custo de atualização do sistema, típico da utilização de métodos comparativos.

Por conseguinte, ao adotar um método de remuneração que não atende às atuais necessidades das organizações e focalizar cargos e não pessoas que o ocupam, deixa de reconhecer os talentos, aqueles que realmente se destacam, que assumem responsabilidades e agregam mais valor à organização (EMERSON, apud HIPÓLITO, 2002, p. 90).

Desenvolver uma boa política de remuneração para seus empregados constitui um dos principais recursos para atrair, manter e motivar empregados, além de compor custo empresarial. Em virtude da crescente importância dos sistemas da gestão, a política salarial deve ser administrada com muito cuidado, já que os gestores enfrentam cada vez mais pressões econômicas para melhorar a produtividade, aumentar a qualidade dos produtos e serviços e controlar os custos trabalhistas (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Para Chiavenato (1999, p. 224), os sistemas de remuneração devem contemplar algum retorno à organização, além de incentivar as pessoas a fazerem contribuições à organização. “Para as pessoas, o trabalho é considerado um meio para atingir um objetivo intermediário, que é o salário”.

Outras componentes também devem ser enfatizadas, como benefícios sociais, que se encontram embutidos na composição da remuneração, tais como: a oportunidade de crescimento profissional e a garantia de estabilidade no emprego etc.

[...] os objetivos dos sistemas de remuneração são motivar comportamentos produtivos e controlar os custos trabalhistas, ao mesmo tempo em que busca a satisfação das necessidades e do sentimento de justiça dos empregados. (MILKOVICH; BOUDREAU, p. 379).

Os benefícios e serviços sociais fazem parte da remuneração indireta dos empregados, constituindo meios indispensáveis para manutenção da satisfação moral e produtividade das equipes (CHIAVENATO, 1997); e devem ser efetuados com cuidado para otimizar os recursos utilizados na satisfação das necessidades dos empregados abrangidos (DUTRA, 2002). Um dos objetivos importantes ao estabelecer benefícios é influenciar positivamente as atitudes dos empregados em relação ao senso de justiça deles (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 450).

Outro importante componente no subprocesso de manutenção de pessoas é a higiene no trabalho, que consiste na proteção a integridade física e mental do trabalhador (CHIAVENATO, 1997). Para Maximiano (2000, p. 317), “fatores

higiênicos criam o clima psicológico e material saudável e influenciam a satisfação com as condições dentro da qual o trabalho é realizado”.

O relacionamento da organização com o sindicato é outra atividade envolvida nesse subprocesso de recursos humanos. A qualidade desse relacionamento pode influenciar positiva ou negativamente a produtividade. Na pesquisa de Freeman e Medoff (apud MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 469), os autores concluem: “se a empresa e os sindicatos trabalharem juntos para produzir um “bolo” maior ao mesmo tempo em que lutam pelo tamanho de suas respectivas “fatias”, a produtividade pode crescer com a sindicalização”.

Para Milkovich; Boudreau (2000, p. 470) as boas relações entre as organizações e sindicato podem ainda funcionar coletores de informações de funcionários, aumentando a satisfação dos trabalhadores com a organização.

### **3.5.6 Subprocessos de desenvolvimento de recursos humanos**

O subprocesso de desenvolvimento refere-se ao aperfeiçoamento com melhoria do desempenho, objetivando o crescimento profissional. Esse subprocesso envolve as atividades de treinamento e desenvolvimento organizacional (CHIAVENATO, 1997).

Para Milkovich; Boudreau (2000, p. 340-341), o treinamento é um componente que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos empregados, e deve ser utilizado como ferramenta estratégica para atingir os objetivos da empresa e de seus empregados. “[...]o treinamento torna-se uma atividade, não uma estratégia”.

Segundo Fleury (2001, p. 104), o treinamento talvez seja a forma mais utilizada de pensar a aprendizagem e disseminação de novas competências.

Para as organizações, o treinamento não é simples despesa, mas um investimento estratégico, seja para a organização, seja para as pessoas que nela trabalham, trazendo benefícios diretos para os clientes. O treinamento, ao

desenvolver habilidades, também está transmitindo informações e incentivando o desenvolvimento de atitudes e conceitos organizacionais e individuais, simultaneamente (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, CHIAVENATO, 1999).

### **3.5.7 Subprocessos de monitoramento de recursos humanos**

A monitoração compõe o último dos subprocessos de recursos humanos, e tem como objetivo cuidar dos registros e controles de pessoal. Para apoio desse subprocesso, faz-se uso de um banco de dados ou sistema de informações e da auditoria de recursos humanos (CHIAVENATO, 1997).

O sistema de informação visa a saber se a função de recursos humanos está somando valor à organização. Nessa etapa, muitas empresas aplicam o conceito de equilíbrio por placar, que, para Milkovich; Boureau (2000, p. 516), consiste em medir a eficácia das organizações usando fatores para a avaliação, além dos financeiros usuais, as perspectivas dos clientes, os processos internos e o crescimento/aprendizagem.

Para Chiavenato (1997), o subprocesso de controle é cíclico, composto de quatro etapas denominadas: estabelecimento dos padrões desejados, monitoramento do desempenho, comparação do desempenho com os padrões desejados e ação corretiva, quanto necessária.

A primeira etapa relacionada ao estabelecimento de padrões define quais critérios proporcionam meios para verificar se o desempenho foi satisfatório, tendo sua classificação em quantidade, qualidade, tempo e custo. A etapa que considera o monitoramento do desempenho controla os desempenhos de cada atividade. A fase seguinte compara os padrões desejados, caracterizando-os pela verificação da existência de limites tolerável dentro dos balizamentos estabelecidos. E, por último, sendo necessária ação corretiva, introduzem-se variáveis para a correção de erros ou desvios diagnosticados além dos limites de tolerância admitidos (CHIAVENATO, 1997).

Nesse capítulo sobre terceirização, estratégia empresarial, gestão do fator humano, foram observados os processos de tomada de decisão, alinhados à administração estratégica adotada pelas empresas, na busca de maior competitividade e atuação de seu mercado. Outro ponto estudado foi o fato de que a terceirização deve ser planejada de maneira consciente e apenas implantada após estabelecidos parâmetros da gestão com o objetivo de estabelecer laços estratégicos fortes de relacionamento, objetivando altos níveis de desempenho com resultados positivos. Este capítulo foi complementado com uma revisão dos subprocessos de recursos humanos que envolvem provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração dos recursos humanos nos ambientes terceirizados.

## **4 O SISTEMA FINANCEIRO BANCÁRIO**

Apesar de o sistema financeiro ser um segmento de conhecimento público no cotidiano das pessoas, entende-se que, para melhor esclarecer sobre o tema, sobre o qual se realizou a pesquisa, constitui elemento fundamental sua apresentação, para a compreensão do fenômeno que se quer aprender.

O sistema financeiro é formado 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 social do País.

Este capítulo discorre sobre as características e peculiaridades do setor bancário, iniciando com o breve retrospecto sobre a evolução e a organização dos bancos. Na continuação, caracterizam-se o mercado bancário, seus produtos e serviços, com foco na atividade de empréstimo consignado, por intermédio do correspondente bancário.

### **4.1 Origem e Evolução dos Bancos**

O sistema bancário está presente em todas as circunstâncias da vida econômica de uma sociedade. Fica difícil imaginar o cotidiano dos cidadãos sem a presença dos bancos. Para receber salários, pagar contas, liquidar contratos, contratar seguros, aplicar poupança, financiar consumo e investimentos, obter crédito e realizar incontáveis operações tanto na nossa vida civil como profissional.

Essa presença é crescente desde o surgimento da instituição bancária, que se confunde com o próprio aparecimento do sistema capitalista de produção. De fato, a evolução da economia feudal para a mercantilista e, posteriormente, para a capitalista, tornou-se possível com a transformação dos antigos cambistas medievais em casas bancárias (FORTUNA, 2005).

Na Babilônia, uma das regiões mais ricas do antigo Oriente, as pessoas não iam aos templos apenas para adorar seus deuses. Guardavam neles objetos de

valor – metais preciosos, jóias ou cereais, como a cevada e o trigo – porque ali estariam seguros e ninguém poderia roubá-los (*CADERNOS BC-SÉRIE EDUCATIVA*, 2002).

Segundo Aquino (1984), o sistema mercantilista, que era visto como a única forma de ganho de dinheiro de um país, prevaleceu até o final do século XVIII, propiciando o enriquecimento de uma burguesia ávida por lucros e fez surgir nos principais centros comerciais da Europa os primeiros bancos, com a finalidade de guardar e multiplicar o dinheiro dos seus clientes.

A fuga da Família Real para o Brasil, em virtude da invasão de Portugal pelas tropas napoleônicas e a necessidade de se intensificar no Brasil o comércio com os ingleses, tornou necessária à criação do sistema bancário na Colônia, cabendo ao rei criar por decreto o Banco do Brasil (AQUINO, 1984).

O serviço oferecido naquela época era o de depósito, garantindo a guarda do dinheiro do cliente, e o serviço de empréstimo, concedido aos tomadores que tivessem garantias para honrar o pagamento.

Os bancos tornaram o comércio mais fácil e seguro, não só para os que moravam numa mesma cidade, mas também para aqueles que negociavam entre cidades e países diferentes (*CADERNOS BC-SÉRIE EDUCATIVA*, 2002).

No período entre guerras, o desenvolvimento bancário tornou-se uma realidade no Brasil e, com a política desenvolvimentista de Vargas e Juscelino Kubitschek, era imprescindível a criação de instituições que facilitassem o controle do mercado monetário, bem como a instituição de bancos para ajudar ao desenvolvimento do mercado/indústria. Em 1945, foi criada a SUMOC (Superintendência da Moeda e do Crédito) substituindo a Inspeção Geral de Bancos. A SUMOC foi criada com a finalidade de exercer o controle monetário e preparar a organização de um banco central (ESTRELA, 2005).

O desenvolvimento de serviços prestados pelos bancos foi ficando cada vez mais aprimorado, uma vez que a concorrência externa decorrente da chegada de

bancos com capitais internacionais e novos serviços oferecidos despertava uma concorrência voraz no mercado bancário.

Os bancos passaram a segmentar a clientela em grupos a partir de suas características: faixa de renda ou faturamento e informações de comportamento bancário – número de produtos utilizados, reconhecimento dos produtos, tempo de relacionamento, perfil de crédito, informação do posicionamento do cliente como tomador ou aplicador de recursos (FORTUNA, 2005).

A tecnologia facilitou o desenvolvimento de novos produtos e os bancos adotaram uma atitude de constante avaliação do mercado em relação aos produtos oferecidos.

Diferente dos propósitos para que foi criado, o banco passou a ser um grande prestador de serviço e ofereceu o desenvolvimento tecnológico para facilitar a vida dos clientes. Hoje em dia, os bancos são parceiros das empresas clientes e buscam satisfazê-las, oferecendo desde o pagamento de funcionários a ti a antecipação de capital de giro (FORTUNA, 2005).

Com a prestação de serviços, o banco passou a ter nova fonte de renda com a cobrança de taxa para execução dos serviços aos seus clientes e garantir o custo operacional e de pessoal.

Essa prestação de serviços se estende à administração pública, que tinha um grande custo operacional para receber os tributos, uma vez deveria contar com as coletorias estaduais e municipais em todos os estados e municípios, acarretando grande burocracia e descontentamento para o contribuinte. Com a prestação de serviços bancários aos órgãos públicos, o serviço ficou mais ágil, uma vez que o contribuinte poderia pagar tributos e receber benefícios em um só lugar. Com a autorização do Banco Central, a presença do correspondente bancário facilitou a arrecadação de títulos, tributos federais, estaduais e municipais, bem com a solicitação de financiamentos (FORTUNA, 2005).

Portanto, pode-se concluir que o sistema bancário está integrado perfeitamente ao sistema econômico-financeiro-social do País e constitui instituições de caráter universal, no que toca à diversidade de suas operações, e com presença marcante no mundo globalizado. São agentes financeiros de empresas, pessoas físicas e governo.

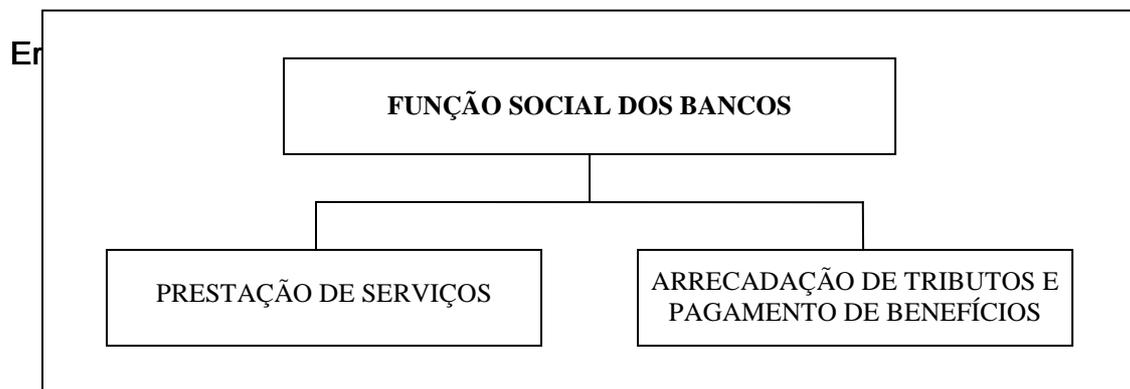


Figura 3 – Função social dos bancos.

Fonte: (FORTUNA, 2005, p. 08).

## 4.2 O Mercado Bancário: Estrutura, Produtos e Serviços

### 4.2.1 Classificação da estrutura bancária

Segundo Fortuna (2005), a estrutura do mercado financeiro atualmente segue uma classificação informal, que situa cada instituição de acordo com sua segmentação de mercado:

- banco de negócio – dedica-se à intermediação de grandes operações, tradicionalmente conhecidas como de “engenharia financeira”;
- bancos de atacado – trabalham com poucos e grandes clientes;
- bancos de varejo – trabalham apenas o grande público, muitos clientes, independente de tamanho;
- bancos de nicho – trabalham apenas um segmento específico do mercado.

E o mesmo autor salienta que o banco comercial ou o banco múltiplo, com carteira comercial, pode ser considerado como a instituição mais popular, pela sua abrangência, a mais importante.

Em alguns casos, os bancos estão formalmente segmentando sua atuação em grupos, de atendimento específico, como, por exemplo:

- *Corporate bank* – atendimento a grandes empresas ou ainda a bancos menores. Seguem conceito de *middle market*.
- *Private bank* – atendimentos a clientes pessoas físicas de elevadas rendas e/ou patrimônio.
- *Personal bank* – presta atendimento a pessoas físicas de alta renda e pequenas e médias empresas.

A diferença entre as duas classificações ora apresentadas consiste na especialidade em que cada instituição financeira atua. Algumas instituições são especialistas em produtos “customizados”, em assessoria empresarial, em produtos padronizados, em assessoria financeira, dentre outros.

A escolha do segmento de atuação vai depender da cultura anterior do banco e da visão dos negócios mais rentáveis.

#### **4.2.2 Produtos e serviços bancários**

Captar dinheiro no mercado de quem tem excedente e emprestá-lo para quem precisa deixou de ser a principal característica do mercado bancário no Brasil (FORTUNA, 2005). Portanto, alguns eventos que se destacam ao longo dos anos marcaram o segmento e provocaram alterações significativas para que os bancos fossem alterando suas características na prestação do serviço.

Para Almeida (1999, p.07), quatro eventos marcaram o sistema financeiro nacional nas décadas de 1980 e 1990, sendo determinantes na estratégia de atuação da prestação do sistema bancário.

O primeiro deles foi o choque heterodoxo do plano cruzado, em fevereiro de 1986. Até este evento, as estratégias bancárias de atuação bancária eram bastante parecidas: a expansão da rede de agências para captar depósitos, tendo em vista as perspectivas de lucro com a inflação. A partir de então, percebe-se a necessidade da busca da eficiência como meta estratégica empresarial. O plano cruzado foi um marco para informatização bancária que provocou a redução do número de agências bancárias, reduziu funcionários, tornando-se mais flexível para lançar produtos.

O segundo acontecimento marcante na história do sistema financeiro nacional foi a reforma bancária de 1988, que possibilitou a formação de bancos múltiplos (aglutinação de várias carteiras como a comercial, de investimento etc., na mesma instituição).

O Plano Collor, com o bloqueio da liquidez do sistema, foi o terceiro marco que sinalizou a necessidade de se preparar para enfrentar planos de estabilidade. Finalmente, o Plano Real, em 1994, que provocou a estabilização da moeda e a perda das receitas decorrentes do *floating* por parte dos bancos, provocou uma readaptação do sistema a um ambiente de moeda estável, pelo menos até meados de 1998.

O mercado financeiro atual dispõe de um número cada vez maior e diversificado de serviços e produtos postos à disposição dos seus clientes. A diversidade de operações, oferecidas pela rede bancária, também se tornou uma importante alavanca da expansão, ajudando a canalizar recursos das mais diversas fontes (CUSTÓDIO, 2003).

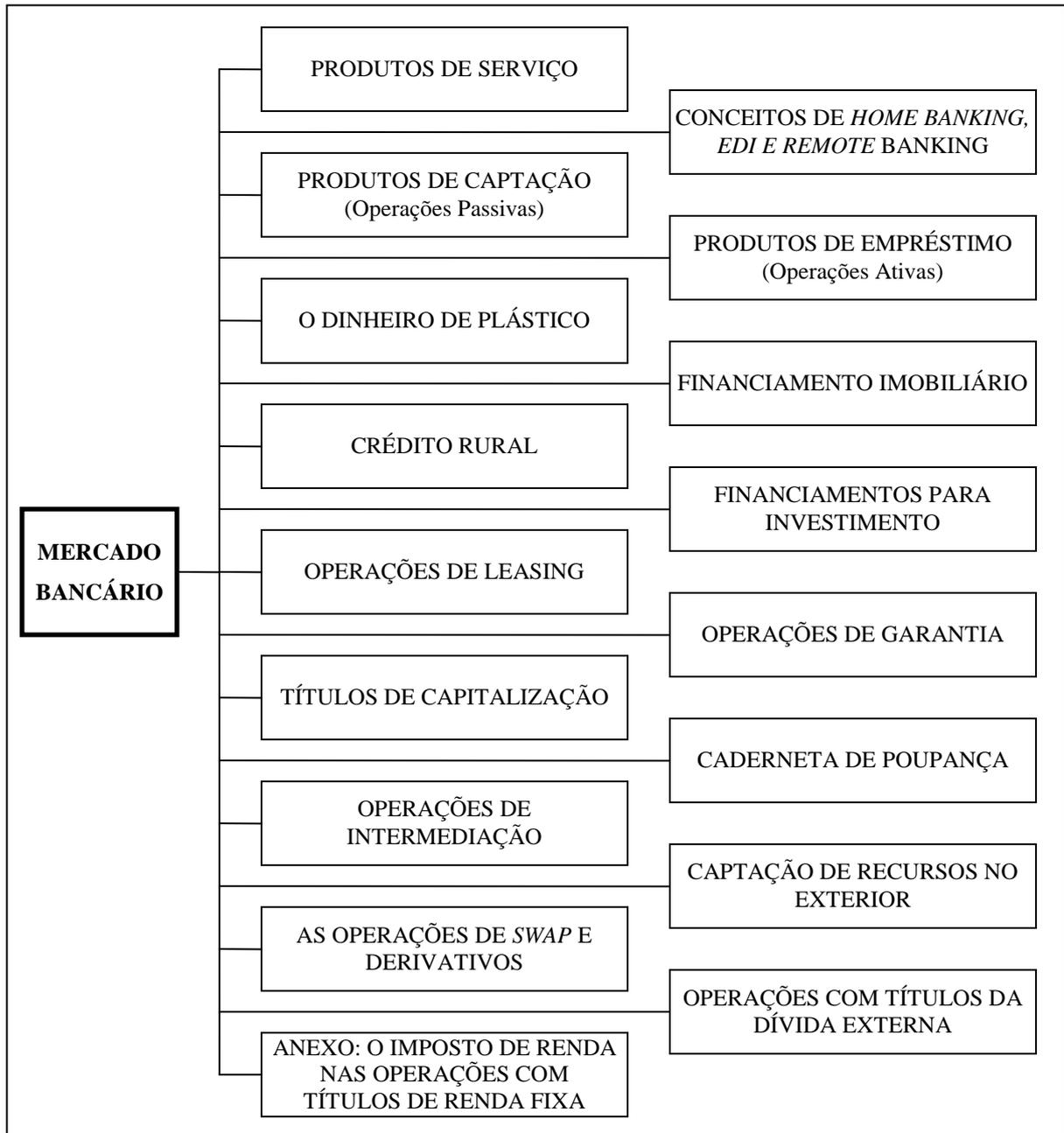


Figura 4 – Mercado bancário.

Fonte: (FORTUNA, 2005, p.137)

Desses variados serviços, a permanência de recursos transitórios dos clientes no banco ou a cobrança de tarifas sobre a prestação de serviços é responsável pelo elevado incremento nas receitas bancárias. Informa Fortuna (2005) que, em 2003, os bancos faturaram R\$ 28,418 milhões com serviços, o que representa aumento de 54,56% sobre o resultado obtido em 2000, no Brasil. Esse percentual cresceu para 66,15%, se considerados os cinco maiores bancos comerciais, conforme Banco Central.

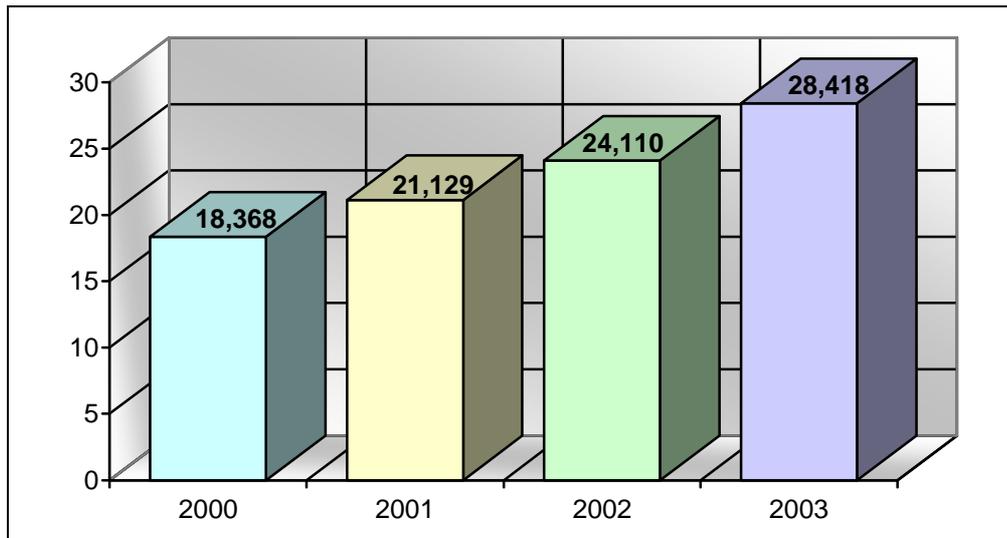


Gráfico 1 – Evolução da receita com serviços em R\$ bilhões.

Fonte: (FORTUNA, 2005 p.141)

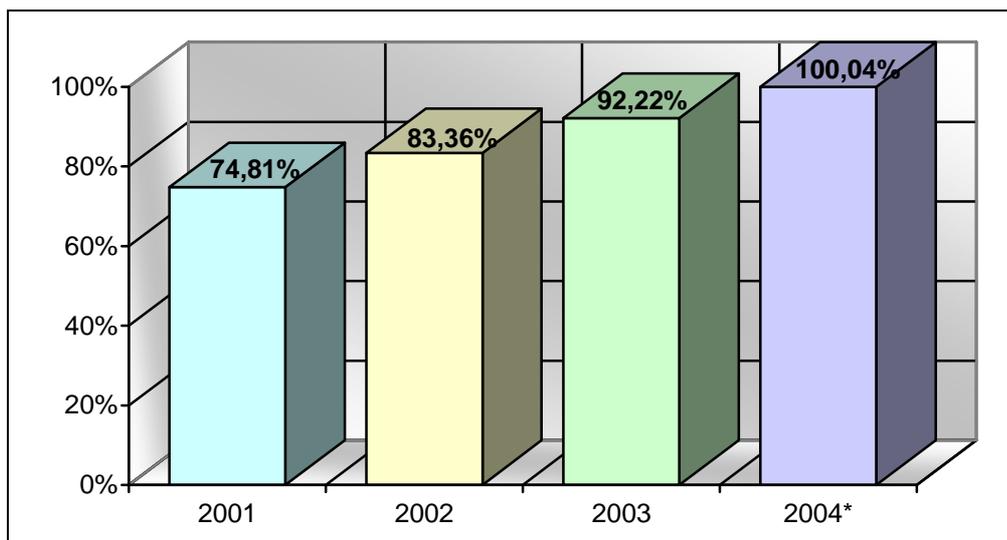


Gráfico 2 – Ganhos com as receitas de serviços sobre os custos das instituições.

Fonte: (FORTUNA, 2005 p.142)

Esse conjunto de tarifas chega a ser reduzido, para clientes que dão reciprocidade em termos do uso dos produtos do banco, originando, portanto, receita. Os bancos concedem, de acordo com a estratégia mercadológica de cada um, redução ou isenção de tarifas.

As receitas bancárias decorrentes desses serviços não estão concentradas apenas no relacionamento direto com seus correntistas, pois também decorrem da administração de recursos de terceiros, de serviços de cobrança e créditos consignados.

### **4.2.3 Regulamentação do Banco Central acerca da atividade de correspondentes bancários**

Com o objetivo de maximizar os recursos financeiros dos bancos e de facilitar a remessa de recursos para as mais diversas regiões, principalmente para aquelas cuja realidade socioeconômica torna inviável de entidades financeiras, o BC, com o advento da Circular 220, estabeleceu as condições para que estabelecimentos bancários firmassem contratos com pessoas jurídicas para a cobrança de títulos e execução de ordens de pagamento.

Apenas em 25 de agosto de 1999, entretanto, houve a extensão do “leque” de serviços que poderiam ser contratados com empresas correspondentes, com a edição da Resolução 2640 (aperfeiçoada pela Resolução 2707, de 30 de março de 2000), quando foi facultada, aos bancos múltiplos com carteira comercial e à Caixa Econômica Federal, a contratação de correspondentes no País para a prestação dos seguintes serviços:

- recepção e encaminhamento de propostas de abertura de contas de depósitos à vista, a prazo e de poupança;
- recebimentos e pagamentos relativos contas de depósitos à vista, a prazo e de poupança, como a aplicação e resgates em fundos de investimentos;
- recebimentos e pagamentos decorrentes de convênios de prestação de serviços mantidos pelo contratante na forma da regulamentação em vigor;
- execução ativa ou passiva de ordens de pagamento em nome do contratante;
- recepção e encaminhamento de pedidos de empréstimos e de financiamentos;
- análise de crédito e cadastro;
- execução de cobrança de títulos;
- outros serviços de controle, inclusive processamento de dados, das operações pactuadas; e
- outras atividades, a critério do Banco Central do Brasil.

(Fonte: Demonstrativo do Crédito no Brasil – Atuação do Banco Central)

O presente trabalho de pesquisa teve como fonte de busca os correspondentes bancários que atuam nas prestações de serviço, destacadas em negrito na página anterior, ressaltando-se que as tarefas terceirizadas pelos contratos de correspondentes bancários são meramente de cunho acessório às atividades privativas das instituições financeiras, não implicando cessão, a terceiros, de autorização concedida em caráter exclusivo pelo Banco Central.

O Conselho Monetário Nacional expediu, em 2002, a Resolução 2707 BC, de 30 de março de 2000), introduzindo os seguintes aperfeiçoamentos:

- facultar ao correspondente bancário contratado a tarefa de identificar o cliente quando da abertura da conta, não desonerando o gerente responsável pela abertura da conta de depósito nem o diretor designado também responsável, desde que instituídos mecanismos eficientes de controles internos por parte da instituição financeira contratante;
- permitir que os serviços notariais e de registros, que trata a Lei 8935, de 18 de novembro de 1994 (cartórios), sejam contratados como correspondentes bancários.

(Fonte: Demonstrativo de crédito no Brasil – Atuação do Banco Central)

Posteriormente, a Resolução BC 3110, de 31 de julho de 2003, consolidou as normas até então editadas sobre o assunto e introduziu a possibilidade de:

- contratação de correspondentes por parte de outros tipos de instituição financeira;
- substabelecimento do contrato a terceiros e;
- utilização de novos produtos.

É importante ressaltar que a contratação de correspondentes bancários é de total responsabilidade das instituições financeiras, sendo que esses, não desempenham função principal e nem exclusiva de correspondente no País.

#### **4.2.3.1 Desenvolvimento da atividade de correspondentes bancários**

A atividade de correspondente bancário no Brasil, após a regulamentação de sua atividade pelo BC, muito tem se desenvolvido. A abertura de convênios bancários para venda de empréstimos consignados em folha de pagamento, como para benefícios do INSS, influencia de forma bastante positiva o investimento de muitas instituições financeiras nesse segmento.

Consiste a atividade de correspondente bancário em levar aos brasileiros serviços bancários, ainda que esses clientes não se encontrem residentes em regiões com estabelecimentos bancários; ampliar os serviços bancários fora do âmbito das agências, oferecendo maior comodidade e democratização na concessão do crédito e das transações de conta corrente (CUSTÓDIO, 2003).

A atuação de correspondente bancário não é exclusividade brasileira. Segundo Demonstrativo Caixa Econômico Federal (2003), esse modelo é largamente utilizado na Europa (França e Alemanha), por meio das agências dos correios, como também, no Japão e na Jordânia, totalizando 150 mil pontos de atendimento por meio das agências postais, com faturamento estimado em US\$ 45 bilhões por ano em depósitos na Europa e US\$ 2 trilhões em depósitos no Japão. (Demonstrativo Caixa Econômica Federal, 2003)

Dentre as oportunidades geradas pela atividade de correspondente bancário, vale destacar a diminuição do “Custo Brasil” nas transações bancárias, aumento do poder de compra mediante empréstimo consignado ou crédito pessoal vinculado à abertura de conta-corrente e inclusão social (Demonstrativo Caixa Econômica Federal, 2003).

Nesse demonstrativo, são ressaltadas as vantagens na atuação dos correspondentes, junto à Caixa Econômica: aumento da cobertura geográfica, menores investimentos e custos operacionais que o modelo de abertura de agência, menos tecnologia para a efetivação das transações, “bancarização” da população residente em localidades mais remotas. Também são relacionadas às vantagens

para o correspondente bancário: incremento de fluxo e de receita em seu estabelecimento e maior conveniência para seus clientes.

Nessa pesquisa, daremos foco à atuação do correspondente bancário das instituições financeiras que operam somente o segmento de empréstimo consignado.

Nessa modalidade de crédito, encontramos instituições financeiras com correspondentes bancários, atuantes no segmento consignado, com 280 funcionários, com sede na região Sul, com limitado número de agências no País e atuando por meio dessa modalidade em todo o Território Nacional, por contratos firmados com correspondentes bancários. Podemos destacar instituições como Banco Cruzeiro de Sul, Banco de Minas Gerais, Banco Schain, que atuam no Ceará e em todo o Brasil, sem necessariamente ter agências locais.

Também pela atuação do correspondente bancário, os empréstimos consignados em folha de pagamento junto a instituições federais, estaduais, municipais e privados, vêm crescendo rapidamente.

#### **4.2.4 Empréstimos em consignação**

Pela Lei 10.820, de 17/12/2003, 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, havia legislação específica para empréstimos consignados com desconto diretamente na folha de pagamento somente para servidores públicos, aposentados e pensionistas da administração pública (Lei 8.112 de 11/12/90). Nas prefeituras, essa modalidade de empréstimo é regulamentada por decreto e concedida por liberalidade do gestor público, com a anuência das câmaras municipais. A edição da MP 130, de 17/09/2003, e posteriormente da Lei 10.820, de 17/12/2003, criou segurança jurídica para a concessão de créditos consignados por

meio de empresas privadas e INSS. Em junho/2005, a base legal do crédito consignado foi reforçada pela decisão unânime do STF sobre a legalidade do desconto em folha, após questionamentos legais. (<<http://www.dataprev.gov.br/dec/versao3/indice.htm>> acesso em: 15 ago. 2005.)

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 do empréstimo, 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 imposto de renda. No caso do 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 (FORTUNA, 2005).

A Lei que regulamenta a consignação também deixa espaço para a possibilidade de se usar parte da multa rescisória como garantia do empréstimo, sendo a demissão do funcionário o maior risco do empréstimo com desconto em folha. Acontecendo a rescisão, fica assegurado que até 30% do valor das verbas rescisória (exceto FGTS) podem ser usadas como garantia para abater a dívida, mas, como isso é um item contratual, cabe ao trabalhador aceitar ou não a modalidade de quitação da dívida (CUSTÓDIO, 2003).

A negociação para acordos e convênios poderá ser feita entre o banco e o trabalhador, ou entre o banco e o sindicato ou central sindical que o representa. A empresa também pode negociar diretamente com os bancos, desde que tenha a autorização do sindicato que representa seus funcionários (TANAAMI, 2003).

#### 4.2.4.1 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 contam com o próprio departamento de recursos humanos. Nas empresas privadas e em órgão públicos federais, quem faz esse papel são as próprias associações.

Não havendo convênio com a unidade de recursos humanos, ou com as associações, os bancos atuam por meio de promotoras de vendas terceirizadas – os correspondentes bancários, cabendo ao banco conferir os dados que lhe 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 a força de vendas própria, por meio de sua rede de agências e postos de atendimento, como Banco do Brasil e o ABN Amro Real (TANAAMI, 2003).

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

O prazo para pagamento da dívida também leva em consideração alguns riscos e chega a patamares de até 60 meses, como é o caso com o convênio do INSS com as instituições de crédito. Os maiores prazos são, porém, reservados aos estáveis funcionários públicos. Na iniciativa privada, os bancos não contam com a mesma garantia do setor público. O *turn over* terá influência direta na rentabilidade de cada setor econômico, pois, se a taxa for superior à média, a margem da instituição precisa aumentar para compensar o risco da inadimplência, pois a lei

estabelece limite de 30% da verba rescisória o montante que pode ser direcionado à instituição financeira para cobrir a dívida contraída se o trabalhador for demitido (TANAAMI, 2003).

Empresas de todos os tamanhos começam a permitir o desconto, em folha, de seus funcionários. Algumas vezes, a empresa concedia empréstimos diretamente aos seus empregados, sem nenhum custo para eles. Como os recursos destinados para esse fim eram limitados, porém, muitas vezes o benefício provocava efeito adverso. A empresa tinha que recusar vários pedidos e os funcionários ficavam insatisfeitos.

Outra motivação que leva algumas empresas ou instituições a liberar a concessão de empréstimos consignados os seus funcionários e/ou servidores é oferecer condições de saneamento das dívidas pessoais junto a outras instituições de crédito já que, nessa modalidade de concessão do empréstimo, não é vinculada a consultas cadastrais junto a entidades de crédito, como SPC e SERASA.

A inovação na prestação de serviços ao consumidor chega ao varejo, abrindo caminhos para a prospecção de novos clientes. “descontos e promoções do tipo

leve dois e pague um”fazem parte da estratégia de qualquer varejista. Mas hoje o maior potencial de lucros não está nas gôndolas, e sim nas novas parcerias com instituições financeiras (LAKOWSKY; CARRERA et al, 2005).

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

## **5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo destina-se a apresentar os procedimentos metodológicos de pesquisa aqui utilizados nesse trabalho mostrando e justificando as várias atividades e etapas desta investigação.

### **5.1 Método de Pesquisa**

O estudo realizado nesse capítulo inicia-se com a caracterização do tipo de pesquisa utilizado e do universo estudado. Logo depois, trata-se da seleção dos sujeitos, da coleta e do tratamento dos dados. Por fim, discorrer-se-á sobre as limitações do método de pesquisa utilizado.

#### **5.1.1 Tipos de pesquisa**

Na investigação classificada, tomam-se como base os conceitos apresentados por Vergara (2003), que qualifica a pesquisa em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, esta pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória porque, embora a terceirização constitua tema de grande relevância e conhecimento entre acadêmicos e executivos, os estudos que abordam os processos da gestão das equipes de vendas terceirizadas no mercado financeiro são singulares, especialmente nos aspectos humanos e comerciais. É descritiva porque visa a 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 seus gerenciamentos empregados.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, de campo e documental. Bibliográfica porque inclui pesquisa teórica para a fundamentação dos temas abordados nesse estudo. A investigação é de campo por incluir aplicação de questionários para a coleta de indicadores junto a quatro bancos. É documental, por

utilizar regulamentos e circulares recolhidos junto ao Banco Central do Brasil e à Previdência Social – INSS. Esse instrumento é sustentado na definição “investigação documental é 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)

### **5.1.2 Universo e amostra**

O universo da pesquisa de campo é composta de 4 (quatro) bancos, conveniados à Previdência Social e autorizados a conceder empréstimos consignados em folha de pagamento aos aposentados e pensionista do INSS no Ceará, juntamente com 6 (seis) correspondentes bancários - indicados pelos bancos – que terceirizam a venda do empréstimo consignado junto ao consumidor final, (30) trinta colaboradores internos que fazem parte da equipe de vendedores internos e 8 (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 essa pesquisa, foi delimitada a investigação nos dados recolhidos na Previdência Social, onde, pela Lei 10.820, de 17/12/2003, foi regulamentada a concessão do empréstimo consignado em folha de pagamento para aposentados e pensionista, do INSS, tendo, a partir dessa data, credenciado até então 29 instituições financeiras. A referida instituição pública disponibiliza pelo sitio oficial informações sobre todas as instituições financeiras conveniadas, taxas de juros aplicadas por instituição financeira, instrução normativa e roteiro técnico, que visam a 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, e se justifica pelos 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 agência bancárias nem na capital, nem no restante do Estado do Ceará, não constituindo interesse para os objetivos desta pesquisa.

A amostra foi definida pelo critério da acessibilidade, conforme Vergara (2003, p. 50), “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”. Em virtude de a pesquisadora atuar profissionalmente em segmento semelhante, o acesso a essa população foi facilitado.

A amostra foi constituída de três maneiras conjugadas:

- a) seleção dos gerentes de agência com foco no segmento empréstimo consignado e com gestão de vendas por meio dos correspondentes bancários;
- b) indicação de no mínimo 2 (dois) correspondentes bancários com melhor representatividade em vendas, nas agências bancárias pesquisadas (dois dos correspondentes indicados não responderam aos questionários entregues. Portanto, seis participaram dessa amostra).
- c) indicação dos colabores internos (equipe de venda interna) que prestam atendimento interno de venda ao cliente solicitante de empréstimo consignado.
- d) indicação dos angariadores (vendedores autônomos) que prestam atendimento externo de venda ao cliente solicitante do empréstimo consignado. Esse público entrevistado caracteriza nessa pesquisa a quarteirização no setor financeiro.

Portanto, esta amostra é composta por 4 (quatro) gestores de bancos com agência bancária em Fortaleza e que atuam no Estado do Ceará no segmento consignado, 6 (seis) correspondentes bancários (empresas contratadas) que executam a prestação do serviço ao cliente final, 30 (trinta) colaboradores internos e 8 (oito) angariadores que pertencem a equipe de vendas dos correspondentes bancários indicados pelos gerentes de agência.

Tabela 1 – Quadro de Respondentes

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

Fonte: Pesquisa direta.

### 5.1.3 Seleção dos sujeitos

Os sujeitos que compõem essa pesquisa foram selecionados visando a incluir todos os elementos participantes do processo de venda de empréstimo consignado junto ao cliente final. São sujeitos dessa 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).

Visando a coletar informações que possam contribuir para uma análise ampliada de compreensão desse estudo, foram estabelecidos alguns critérios:

- a) gerentes de banco – optou-se pelos respondentes que estivessem vinculados profissionalmente à atividade de consignação, lotados em Fortaleza e tivessem sobre a sua gestão correspondentes bancários. Esse critério é determinante para que os respondentes forneçam informações precisas sobre os fatores motivadores da terceirização junto à empresa contratada;
- b) correspondentes bancários – buscou-se a indicação dos correspondentes bancários mais produtivos junto às instituições financeiras que trabalhassem com equipes internas e externas de vendas (angariadores). Esse critério possibilita conhecer os processos de administração de recursos humanos nas empresas contratadas nas duas equipes de vendas;

- c) colaboradores internos – buscaram-se aleatoriamente as informações de todos aqueles que foram apresentados, não determinando nenhum parâmetro intencionalmente para se poder melhor caracterizar e comparar os processos da gestão do correspondente bancário junto aos seus funcionários;
- d) angariadores – buscaram-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 essa pesquisa.

Classificados os sujeitos a participar para a pesquisa, passaremos a seguir a tratar como foi elaborada a coleta de dados.

#### **5.1.4 Coleta de dados**

Os dados coletados para a pesquisa bibliográfica sobre terceirização e administração estratégica, gestão do fator humano e mercado financeiro foram pesquisados em livros, periódicos, teses, dissertações e artigos científicos. Em seguida, fez-se pesquisa documental nos sites do Banco Central do Brasil e do Ministério da Previdência Social 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 de 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 iniciava com a pesquisa e seleção dos bancos conveniados à 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 Gil (1994), o questionário é uma técnica de investigação composta de um número significativo de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas.

Para apoio e fundamentação desta investigação, a técnica adotada para a coleta de dados foi a aplicação de questionários. Foram elaborados 4 (quatro) questionários, aplicados em quatro públicos distintos que compõem essa amostra: questionário I – gerente de banco (APÊNDICE A), questionário II – correspondente bancário (APÊNDICE B), questionário III – colaborador interno (APÊNDICE C) e questionário IV – angariadores (APÊNDICE D). Todos os questionários acompanhavam uma carta de apresentação aos respondentes, esclarecendo quanto ao objetivo e finalidade da pesquisa e garantia o anonimato do respondente.

O terceiro momento era destinado aos bancos selecionados para a aplicação de questionário I – gerente de bancos, conforme APÊNDICE A. O questionário é semi-estruturado, dividido em quatro blocos e os exemplos foram entregues aos (gerentes) respondentes, que os preenchiem na presença do pesquisador. Esse questionário foi desenvolvido tendo por base o formulário desenvolvido pelo grupo de pesquisa sobre terceirização da Universidade Federal do Ceará, operado em projeto de pesquisa aplicado ao CNPq.

Esse primeiro questionário (APÊNDICE A) foi respondido pelos gerentes de bancos e apresenta-se dividido em quatro blocos. No primeiro, os respondentes eram convidados a identificar o perfil da empresa enquanto, no segundo, identificavam os fundamentos da terceirização; nos blocos III e IV, os respondentes afirmaram como eram conduzidos a gestão da terceirização e os resultados obtidos com o processo, respectivamente. No primeiro bloco desse questionário prevaleceram questões de escala de classificação de múltipla escolha, respostas múltiplas ou listas de verificação que permitem ao respondente selecionar uma ou várias opções. No segundo bloco, prevaleceram as questões de escala de soma

constante, que apresentam como vantagem de utilização a sua compatibilidade com o percentual (100%) e o fato de que dados contínuos podem ser comparados pelas opções. No terceiro e no quarto blocos, prevaleceram questões com escala de classificação de Likert de taxinomia somatória, atribuindo atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto de interesse (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Após a aplicação do primeiro questionário junto aos gerentes de banco, foram obtidos as indicações dos 2 (dois) melhores correspondentes em vendas de cada agência. Em seguida, iniciou-se a aplicação do segundo questionário.

Ele questionário (APÊNDICE B) foi preenchido pelos correspondentes bancários e apresenta-se dividido em quatro blocos. No primeiro, os respondentes caracterizavam sua empresa assinalando dados sobre atuação, escopo geográfico, quantidade de bancos credenciados. No segundo bloco, os respondentes se reportaram a critérios, vantagens e resultados da parceria com os bancos. No terceiro, forneceram dados sobre a avaliação das práticas gerenciais com os colaboradores internos. No quarto e último bloco os sujeitos da pesquisa avaliaram suas práticas gerenciais junto aos angariadores, vendedores autônomos. Esse último bloco compõe material para a investigação das práticas de “quarteirização” nos modelos de terceirização-fim. Nesse questionário, foram utilizadas escalas de mensuração em amostra de escalas de classificação, conforme orientam (COOPER; SCHINDLER, 2003).

No primeiro bloco do questionário II (APÊNDICE B) predominaram questões com escalas de múltipla escolha, resposta única que buscavam conhecer a perfil da empresa do correspondente bancário. Essa escala é utilizada quando se tem opções múltiplas para o classificador, mas apenas uma resposta é buscada. No segundo bloco, inferem-se questões com escalas de soma constante buscando-se as vantagens da parceria do banco (empresa contratada) e do correspondente (empresa contratante). No bloco III e no bloco IV desse questionário, as escalas aplicadas foram as de Likert de classificação somatória, pois os questionamentos tinham como objetivo obter respostas sobre a avaliação das práticas gerenciais com colaboradores internos e angariadores e esse instrumento de coleta de dados ajuda

o pesquisador a conseguir dados favoráveis e desfavoráveis quanto ao objeto de interesse da pesquisa (COOPER e SCHINDLER 2003).

O terceiro questionário (APÊNDICE C) foi respondido pelos colaboradores internos que compõem a equipe de vendas internas dos correspondentes bancários e encontra-se dividido em três blocos. No primeiro, é caracterizado o perfil do respondente e busca conhecer sua idade, escolaridade e tempo na profissão de vendedor no segmento empréstimo consignado. No segundo, são assinaladas quais as vantagens percebidas, motivações e resultados em atuar como colaborador interno na atividade de vendas com empréstimos consignados. No terceiro, são analisados os processos da gestão de pessoas na visão dos colaboradores. A amostra de classificação utilizada no segundo questionário, primeiro bloco, foi a escala de múltipla escolha, no segundo bloco, escala de soma constante e no terceiro, escala de Likert (COOPER; SCHINDLER 2003).

O quarto e último questionário (APÊNDICE D), foi respondido pelos nos angariadores, vendedores externos autônomos que compõem a equipe de vendas externas dos correspondentes bancários e encontra-se dividido em três blocos. O primeiro caracteriza o respondente quanto à escolaridade, tempo de atuação como angariador e remuneração. No segundo bloco, os respondentes marcam as vantagens de atuação como angariadores na consignação, no que diz respeito aos fatores motivacionais e desvantagens na atuação profissional e escolha de parceria. No bloco III, são ordenadas as práticas da empresa na gestão de pessoas na opinião dos angariadores. A amostra de classificação utilizada nesse ultimo questionário obedeceu aos mesmos critérios do questionário III (APÊNDICE C). (COOPER; SCHINDLER, 2003).

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 participante dessa pesquisa. Após a aplicação dos testes prévios, ajustes foram sugeridos e alterações realizadas. Os pré-testes e ajustes aconteceram no início do mês de maio de 2005. A visita para aplicação e recolhimento dos questionários ocorreu entre os meses de maio e julho de 2005.

### **5.1.5 Tratamento e análise dos dados**

Os dados foram tratados quantitativa e qualitativamente para melhor atender aos propósitos deste estudo. Para Vergara (2003), é possível tratar os dados nas duas modalidades no mesmo estudo.

Segundo Gomes e Souza (apud SOUZA, 2005, p.120), a conjunção no tratamento dos dados quantitativa e qualitativamente é usual na Psicologia, ciência na qual a escolha desse modelo se justifica pela possibilidade de utilizar as duas abordagens. Ele complementa: “quantidades e qualidades estabelecem uma relação de sinédoque caracterizada pela reversibilidade”

A análise das informações estabelece primeiramente a soma quantitativa dos dados apresentados pelos respondentes nos quatro questionários aplicados. Em seguida, após tabulados os dados, a análise das 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 (ZANELLI, apud SOUZA, 2005, P.120).

Para melhor análise, compreensão e apresentação dos dados, necessário digitar dados e reuni-los em forma de tabelas para melhor visualização e manipulação, salientando que o processo foi facilitado pelo predomínio de questões fechadas nos quatro questionários aplicados.

### **5.1.6 Limitação do método**

A metodologia escolhida para este estudo apresentou as seguintes dificuldades e limitações quanto à coleta e ao tratamento dos dados:

- a) o método limitou 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;

- b) outro fator limitador está relacionado à distribuição espacial dos angariadores que trabalham em campo e não apresentam presença freqüente nos ambientes de trabalho;
- c) outra limitação a considerar é o tempo que a aplicação dos questionários requereu dos respondentes.

Mesmo diante das limitações referenciadas, todavia, consideramos ser o método mais apropriado para alcançar o objetivo final da pesquisa.

A partir do próximo tópico, será iniciado outro capítulo, que tratará da análise e interpretação dos dados da pesquisa, como também outros detalhamentos serão introduzidos, para melhor entendimento dos aspectos sobre o assunto pesquisado.

## **6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Esse capítulo tem como objetivo analisar e reduzir inferências dados coletados junto às organizações para aumentar a compreensão do fenômeno da terceirização e seus processos de gestão.

### **6.1 Perfil das Organizações Pesquisadas**

Esse capítulo inicia-se com uma apresentação do perfil dos sujeitos participantes nessa pesquisa: instituições bancárias, correspondentes bancários, colaboradores internos e angariadores. Na seqüência, vem a análise dos dados coletados mediante os instrumentos de coleta, com o intuito de cobrir todos os objetivos propostos no início deste trabalho.

#### **6.1.1 Perfil das instituições financeiras (empresa contratada)**

O setor financeiro é composto por instituições financeiras que podem ser classificadas em monetárias e não monetárias. Os bancos comerciais que compõem essa pesquisa constituem instituições financeiras monetárias e são também considerados bancos múltiplos, por administrarem carteiras comerciais ou carteiras de investimento dentre outras carteiras, para os seus clientes (FORTUNA, 2005).

Essa pesquisa delimitou em sua amostra bancos múltiplos conveniados à Previdência Social para concessão de empréstimo consignado em folha de pagamento dos aposentados e pensionistas do INSS, que terceirizam vendas por meio do correspondente bancário no Estado do Ceará e possuem uma agência em Fortaleza.

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, tendo 50% dessas agências até 10 funcionários e 50% até 20 funcionários por agência. Todas as agências bancárias comercializam o produto empréstimo consignado. Em metade dessas agências, o percentual de participação em vendas do produto empréstimo consignado sobre os outros produtos comercializados pelo banco chega a representar 80%.

Quanto à nomenclatura dos cargos dos gerentes respondentes, observamos que cada instituição financeira classifica o cargo do gestor de forma diversificada: gerente regional, gerente comercial, gerente geral e coordenadora, demonstrando que, para algumas instituições, a função ainda não se encontra definida, ou seja, a responsabilidade do controle da atividade foi direcionada para o cargo jexistente na instituição.

Tabela 2 – Dados da empresa e do respondente. Bloco I – questionário I – gerente de banco – (APÊNDICE A)

Nº de questionários	4		Nº Absoluto	Percentual
1	A) N º de Filiais / Unidades no Ceará:	1	4	100,0%
		de 2 a 5	0	0,0%
		mais de 5	0	0,0%
	<b>Total Respondentes</b>	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>
	B) Cargo do Respondente:	Gerente Regional	1	25,0%
		Gerente Comercial	1	25,0%
		Gerente Geral	1	25,0%
		Coordenadora	1	25,0%
	<b>Total Respondentes</b>	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>
	C) Número de Subordinados	de 1 a 10	2	50,0%
		de 10 a 20	2	50,0%
		mais de 20	0	0,0%
	<b>Total Respondentes</b>	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria, ou seja, 100% dos bancos pesquisados comercializam o produto empréstimo consignado no INSS, no Governo do Estado, nas prefeituras municipais, nas câmaras municipais. 75% desses bancos ampliam essa comercialização para empresas privadas, procuradorias, tribunais e Governo Federal. O convênio com o INSS, apesar da recente autorização, pelo Governo, para consignação, provocou a entrada de muitas instituições financeiras consagradas em outros serviços, porém, iniciantes na consignação.

Os bancos são os responsáveis pela abertura do credenciamento junto a órgãos averbadores para em seguida disponibilizar para venda aos correspondentes bancários. Dentre os correspondentes bancários pesquisados, 33% são conveniados a 03 bancos, enquanto os demais correspondentes são credenciados de 01 até 05 bancos. Esse dado certifica que contratos de exclusividade não caracterizam esse setor.

#### **6.1.2 Perfil das empresas dos correspondentes bancários (empresa contratante)**

Como indicado no capítulo cinco, é por meio da Resolução 3110, de 31/07/2003, que o Banco Central consolidou normas para a contratação de correspondente bancário sob total responsabilidade das instituições financeiras. Correspondentes bancários são empresas constituídas para desempenhar a função não principal e não exclusiva de correspondentes, prestando os seguintes serviços: recepção e encaminhamento de pedidos de empréstimos e de financiamentos análise de crédito e cobrança etc.

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% tem de 02 a 05 anos de atuação como correspondente bancário. Observa-se que a data de constituição coincide com o tempo de atuação da empresa na área de financiamentos, donde se conclui que a maioria das empresas pesquisadas foi constituída para atuar na consignação.

Tabela 3 – Dados da empresa contratada. Bloco I – questionário II – correspondente bancário – (APÊNDICE B)

<b>E) Tempo de existência da empresa</b>	<b>até 1 ano</b>	1	17,0%
	<b>de 2 a 5 anos</b>	4	66,0%
	<b>de 6 a 10 anos</b>	0	0,0%
	<b>mais de 10 anos</b>	1	17,0%
<b>Número Respondentes</b>	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>F) Tempo de atuação como correspondente bancário</b>	<b>até 1 ano</b>	0	0,0%
	<b>de 2 a 5 anos</b>	5	83,0%
	<b>de 6 a 10 anos</b>	0	0,0%
	<b>mais de 10 anos</b>	1	17,0%
<b>Número Respondentes</b>	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>G) Receita operacional bruta anual :</b>	<b>Microempresa</b>	5	83,0%
	<b>Pequena</b>	1	17,0%
	<b>Média</b>	0	0,0%
	<b>Grande</b>	0	0,0%
<b>Número Respondentes</b>	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Todas as empresas pesquisadas comercializam empréstimo consignado no INSS, no Governo Federal, em associações e sindicatos, e 66% apresentam média 1 a 10 colaboradores internos e angariadores. Como foi comentado do capítulo 5, antes de 2003, o empréstimo consignado em folha de pagamento era concedido somente para os servidores públicos federais, justificando o demonstrado pela pesquisa o fato de todos os respondentes operarem junto ao Governo Federal.

As empresas correspondentes bancárias são predominantemente familiares. O próprio proprietário da empresa exerce a função de dirigente e gerencia negócios caso a caso. Os escritórios ficam localizados, na sua maioria, no centro de Fortaleza, em salas comerciais ou lojas de térreo. Na aplicação das pesquisas,

percebemos que alguns dos funcionários dessas empresas têm ligação familiar com o proprietário/dirigente, caracterizando empresa familiar. Dentre os respondentes, predomina a experiência de dois a cinco anos na atividade de correspondente bancário, o que coincide com o tempo de existência da empresa.

### **6.1.3 Perfil dos colaboradores internos entrevistados**

Conforme capítulo I, a força de venda direta ocorre quando a empresa utiliza com exclusividade os vendedores próprios que deverão visitar diretamente os clientes da empresa (COBRA, 1994). Nesta pesquisa, foi adotada essa definição para 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, na maioria dos pesquisados, seu primeiro emprego, com experiência em vendas. O grau de instrução predominante entre os respondentes é o ensino médio completo e 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 médio incompleto.

Tabela 4 – Caracterização do respondente. Bloco I – questionário III – colaborador interno – (APÊNDICE C)

<b>Grau de Instrução</b>	Ensino Fundamental Completo	1	3,3%
	Ensino Médio Incompleto	2	6,7%
	Ensino Médio Completo	11	36,7%
	Universitário Incompleto	11	36,7%
	Universitário Completo	3	10,0%
	Pós-graduação ou especialização Incompleta	1	3,3%
	Pós-graduação ou especialização Completa	1	3,3%
	Mestrado ou Doutorado	0	0,0%
<b>Número Respondentes</b>	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>
<b>Tempo em que Atua como Colaborador</b>	Há menos de seis meses	8	27,0%
	De seis meses a 1 ano	3	10,0%
	Entre 1 e 2 anos	5	16,7%
	Entre 2 e 3 anos	4	13,0%
	Acima de 03 anos	10	33,3%
<b>Número Respondentes</b>	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>
<b>Renda Bruta como Colaborador</b>	Menos de R\$ 500,00	9	30,0%
	Entre R\$ 500,00 e R\$ 1.000,00	12	40,0%
	Entre R\$ 1.500,00 e R\$ 2.000,00	4	13,3%
	Acima de R\$ 2.500,00	5	16,7%
<b>Número Respondentes</b>	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

70% dos respondentes nunca trabalharam como funcionário efetivo em outra empresa e os 30% restantes que trabalharam como efetivos, exerceram profissão de vendedor. 40% da remuneração dos respondentes encontram-se entre R\$500,00 e R\$1.000,00. Mais de 30% dos respondentes recebem menos de R\$500,00. Apesar da baixa remuneração, 33% dos respondentes atuam como vendedor nesse

segmento há mais de três anos e encontram-se satisfeitos em trabalhar como vendedor (colaborador interno) nesse segmento.

Importante é ressaltar o elevado número de profissionais que atuam nesse segmento sem nunca haver trabalhado como funcionário efetivo, ou seja, sem carteira assinada, não possuindo garantias como FGTS, seguro-desemprego para um possível desligamento involuntário, nem circulação à Previdência Social.

#### **6.1.4 Perfil dos angariadores entrevistados**

Conforme capítulo I a força de venda indireta é operada quando a empresa utiliza os vendedores dos seus representantes ou distribuidores ou, ainda, os chamados vendedores autônomos, isto é, vendedores sem vínculo trabalhista com a empresa (COBRA, 1994). Nesta pesquisa, foi adotada essa definição para os angariadores que compõem a equipe de vendas externas do correspondente bancário sem vínculo empregatício.

Pode-se, sumariamente, definir angariador como um novo agente comercial que recebe comissão se angariar novos negócios. Considera-se como sendo um representante de uma organização.

Os angariadores respondentes são predominantemente do sexo masculino e apresentam faixa etária superior aos colaboradores internos. 37% têm idade de 41 a 50 anos e 87% concluíram o ensino médio. É interessante salientar que, entre os respondentes, somente um angariador tem escolaridade média incompleta.

O tempo de atuação profissional dos angariadores na atividade é de três anos, correspondendo a igual tempo dos colaboradores internos. 50% dos angariadores apresentam renda bruta maior do que a remuneração dos colaboradores internos, como ainda, 62% dos angariadores já foram funcionários efetivos, percentual maior do que dos colaboradores internos, que apresentam percentual de 70% sem experiência como funcionário efetivo.

Tabela 5 – Caracterização do respondente (angariador). Bloco I – questionário IV – angariadores (APÊNDICE D)

<b>Faixa Etária</b>	Menos de 25	0	0,0%
	de 25 a 30 anos	2	25,0%
	de 31 a 40 anos	2	25,0%
	de 41 a 50 anos	3	37,5%
	acima de 51 anos	1	12,5%
<b>Total Respondentes</b>	<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>
<b>Grau de Instrução</b>	Ensino Fundamental Completo	0	0,0%
	Ensino Médio Incompleto	1	12,5%
	Ensino Médio Completo	7	87,5%
	Universitário	0	0,0%
	Pós-graduação ou especialização	0	0,0%
	Mestrado ou Doutorado	0	0,0%
<b>Total dos Respondentes</b>	<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>
<b>Tempo em que Atua como Angariador</b>	Há menos de seis meses	1	12,50%
	De seis meses a 1 ano	1	12,5%
	Entre 1 e 2 anos	2	25,0%
	Entre 2 e 3 anos	1	12,5%
	Acima de 03 anos	3	37,5%
<b>Total dos Respondentes</b>	<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

É importante revelar que a dificuldade de se recolocar no mercado de trabalho, em função da idade e da escolaridade, mantém o angariador mais dedicado à função e não manifestando interesse em ocupar lugar de colaborador interno, em que o nível de controle de trabalho é bem maior.

## 6.2 Análise dos Dados, Mediante Aplicação de Instrumento de Coleta

Conforme mencionado no início deste capítulo, inicia-se nessa etapa a análise do objetivo geral, objetivos específicos e pressupostos que sustentaram a presente pesquisa, confrontados com os indicadores recolhidos quando da aplicação dos questionários, instrumento de coleta de dados utilizado nesta investigação.

### 6.2.1 Motivações que sustentam as decisões de terceirizar atividades-fim de vendas da empresa contratante

Torna-se imprescindível iniciar os estudos sobre terceirização abordando as motivações que sustentam as decisões de terceirizar atividades-fim de vendas da empresa contratante.

Portanto, com o objetivo de descrever o mais fielmente possível os elementos motivadores das decisões de terceirizar vendas por meio do correspondente bancário, foi apresentada aos **gerentes de agência**, gestores desse processo, relação com motivações mais citadas na literatura, ajustando a linguagem literária às terminologias específicas do setor, conforme relacionado na seqüência:

- redução de custos;
- melhoria da qualidade da prestação do serviço empréstimo consignado;
- dificuldade em construir equipe específica de vendas para empréstimos consignados;
- simplicidade da operação com empréstimo consignável;
- pelas especialidades do gerenciamento do empréstimo em consignação
- inexperiência ou não representatividade dos empréstimos consignados no banco; e
- outros (especificar).

Esse último motivo, denominado “outro (especificar)”, era assinalado como uma opção aberta, que deveria ser especificada pelo respondente caso fosse escolhida. Predominou, na maioria dos casos, o motivo especificado “margem, *funding*, descentralizar pontos de vendas”, como o que mais motiva as empresas contratantes (banco) a terceirizar vendas por meio dos correspondentes bancários. Como segundo maior motivo apontado, destaca-se o item “simplicidade da operação com empréstimo consignável”. As acumulações máximas dessas motivações podem ser verificadas da tabela 5.

Tabela 6 – Elementos motivadores das decisões de terceirizar. (empresa contratante). Bloco II – questionário I – gerente de banco – (APÊNDICE A)

<b>BLOCO II – Fundamentos da Terceirização</b>			<b>Nº Absolutos</b>	<b>Percentual</b>
7	A	Redução de custos	4	14,3%
	B	Melhoria da qualidade da prestação do serviço empréstimo consignado	4	14,3%
	C	Dificuldade em constituir equipe específica de vendas para venda de empréstimo consignado	2	7,1%
	D	Simplicidade da operação com empréstimo consignável	6	21,4%
	E	Pelas especificidades do gerenciamento do empréstimo em consignação	4	14,3%
	F	Inexperiência ou não representatividade dos empréstimos consignados no banco	0	0,0%
	G	Margem, Funding, descentralizar pontos de venda	8	<b>28,6%</b>
	<b>TOTAL</b>		<b>28</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme o capítulo sobre a metodologia, recorda-se que, nesse modelo de pergunta, os respondentes podiam escolher entre os vários itens apresentados, atribuindo notas para cada um deles de acordo com a sua importância. Na tabulação, foi usado somatório (acumulação máxima) das notas e, dividindo-se esse somatório pelo número de atividades de cada item, chegou-se a um índice para cada motivação, podendo-se com tal índice fazer uma comparação dentro do grupo respondente.

Para grupo dos **correspondentes bancários** (empresa contratada), a motivação mais apontada para prestar serviços como empresa contratada no segmento consignado foi “grande potencial do negócio empréstimo consignado”. A segunda proposição a que atribuíram maior nota foi “retorno financeiro rápido do negócio empréstimo consignado”.

Tabela 7 – Vantagens para prestar serviço como correspondente. (empresa contratada). Bloco II – questionário II – correspondente bancário – (APÊNDICE B)

<b>Bloco II – Vantagens da Parceria</b>			<b>Nº Absolutos</b>	<b>Percentual</b>
<b>3</b>	A	Grande potencial do negócio empréstimo consignado	15	<b>35,7%</b>
	B	Retorno financeiro rápido do negócio empréstimo consignado	10	23,8%
	C	Simplicidade da operação com empréstimos consignados	5	11,9%
	D	Por já atuar com outros produtos financeiros como correspondente bancário	3	7,1%
	E	Baixo volume de capital inicial requerido pelo negócio empréstimo consignado	5	11,9%
	F	Baixo risco do negócio empréstimo consignado	4	9,5%
	G	Outros (especificar)	0	0,0%
	<b>TOTAL</b>			<b>42</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o grupo dos **colaboradores internos**, como motivação mais apontada como vantagem de atuar com empréstimos consignados foi “vantagens financeiras”. A segunda premissa mais assinalada pelos colaboradores foi “a flexibilidade do horário de trabalho”. A terceira maior assinalada que merece destaque no contexto estudado foi “facilidade de vendas do produto”. As acumulações máximas dessas três vantagens foram, respectivamente, 67, 47 e 37 pontos, conforme tabela 8.

Tabela 8 – Vantagens em exercer a função de colaborador. Bloco II – questionário III – colaborador interno – (APÊNDICE C)

Bloco II – Vantagens de atuar como colaborador na atividade de vendas com empréstimos consignados.			Nº Absolutos	Percentual
8	A	Vantagens financeiras	67	<b>33,0%</b>
	B	Facilidade de vendas do produto	37	18,2%
	C	Baixa existência de riscos	23	11,3%
	D	Simplicidade das operações	16	7,9%
	E	Ser um trabalho externo, não burocrático	7	3,4%
	F	A flexibilidade do horário de trabalho	47	23,2%
	G	Identifica-se com o produto	6	3,0%
	<b>TOTAL</b>			<b>203</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

“Para o grupo de **angariadores**, a vantagem mais apontada em trabalhar no segmento consignado foi “vantagens financeiras” e “ facilidade de venda do produto” no primeiro e no segundo lugares mais apontadas respectivamente, apresentando como acumulações máximas os números 24 e 17, respectivamente. Esses números podem ser analisados na tabela 9.

Tabela 9 – Vantagens de atuar como angariador na atividade de vendas empréstimos consignados. Bloco II – questionário IV – angariador– (APÊNDICE D)

Bloco II – Vantagens de atuar como angariador na atividade de vendas com empréstimos consignados.			Nº Absolutos	Percentual
8	A	Vantagens financeiras	24	<b>42,9%</b>
	B	Facilidade de vendas do produto	17	30,4%
	C	Baixa existência de riscos	4	7,1%
	D	Por não ter outra opção	2	3,6%
	E	Ser um trabalho externo, não burocrático	3	5,4%
	F	Poder trabalhar como autônomo	6	10,7%
	G	Outros (especificar)	0	0,0%
	<b>TOTAL</b>			<b>56</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Verificou-se nos quatro públicos pesquisados – gerentes de banco, correspondentes bancários, colaboradores internos e angariadores – que associados todos os motivos “margem, *funding*, descentralizar pontos de vendas”, “grande potencial do negócio empréstimo consignado”, “vantagens financeiras” aparecendo em duplicidade, pode-se constatar que os resultados financeiros obtidos com a terceirização constitui o principal elemento motivador e vantajoso na operação para todos os grupos pesquisados.

Conforme elucidado no capítulo 3, no item dos subprocessos de manutenção de pessoas, a crescente importância dos sistemas de gestão da pessoas, incluindo recompensas, impõe aos profissionais de recursos humanos a necessidade de entender de maneira ampla a organização, seus valores, e de conhecer e buscar formas de compensação mais alinhadas com as necessidades da empresa, promovendo a capacitação dos gestores para que atuem nas decisões de recompensa (HIPÓLITO, 2002).

O principal elemento motivador apontado pelo grupo pesquisado contraria toda a teoria, pois, conforme capítulo 2, os autores defendem a teoria da motivação para a terceirização na busca de maior competitividade, alinhados aos objetivos estratégicos da qualidade e da produtividade na busca de melhor prestação de serviços ao cliente não respaldados nesse grupo.

O resultado da pesquisa do grupo, também, não torna afirmativos os pressupostos de que as organizações financeiras terceirizam atividades-fim para permitir maior amplitude de mercado com menores custos e como estratégia de crescimento à terceirização das atividades-fim de vendas.

### **6.2.2 Critérios definidos pela empresa contratante (banco) para selecionar parceiros**

Na busca de garantir benefícios com a terceirização, as organizações tomam providências ao longo da implantação desse processo com o objetivo de obter a qualidade na prestação de serviços ao cliente final. O planejamento, a análise dos riscos até a identificação das conseqüências do que pode acontecer ao transferir

atividades para terceiros fazem parte desse contexto. É, ainda, momento sobretudo importante para o sucesso da terceirização a seleção de parceiros, que venha a agregar competitividade, proporcionando produtividade com qualidade à parceira. Segundo Queiroz (1998), “a parceria é a essência da terceirização”.

Com o objetivo de identificar os critérios utilizados pelos bancos na seleção de parceiros (correspondentes bancários), foram elaboradas questões com teores que buscam aclarar quais os critérios de seleção utilizados pelos gestores da terceirização (bancos) para escolher seus parceiros. Esses conteúdos tiveram por base critérios freqüentes utilizados na literatura, ajustada à terminologia do setor financeiro. São eles:

- a experiência em operações de empréstimo consignados;
- foco exclusivo do negócio na consignação;
- a qualidade do relacionamento comercial e político do correspondente na localidade de atuação;
- a indicação de outros parceiros;
- o aproveitamento de ex-funcionário do banco;
- a estrutura física e apoio operacional disponível; e a
- logística do correspondente.

Impõe-se lembrar o critério adotado na metodologia utilizada, pois os respondentes podiam escolher entre as várias opções, atribuindo notas para cada uma de acordo com a sua importância. Na tabulação, foi feito um somatório das notas atribuídas pelos grupos pesquisados, permitindo reconhecer em cada grupo os critérios considerados determinantes para a escolha de parceiros.

Dentre os critérios selecionados com maior pontuação pelo **gerente de banco** para a seleção de parceiros, registrou-se “a experiência em operações de empréstimos consignados”, seguida de “estrutura física e apoio operacional disponível”.

Um dos critérios evidenciados no grupo de gerentes pesquisado vai de encontro ao posicionamento recomendado por Giosa (2003) no capítulo 3 deste estudo. Pré-requisitos formalmente estabelecidos para estabelecer parcerias “numero de funcionários habilitados para a prestação de serviço”, “metodologia de trabalho” e “tecnologia empregada nas atividades desenvolvidas” resume o assinalado pelos gerentes de agência como “estrutura física e apoio operacional disponível” .

Tabela 10 – Critérios para a seleção de parceiros. Bloco II – questionário I – gerente de banco – (APÊNDICE A)

<b>8</b>	<b>Critérios para escolha do correspondente bancário pelo banco</b>	A	A experiência em operações de empréstimos consignados	9	<b>32,1%</b>
		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-funcionário do banco.	2	7,1%
		F	A estrutura física e apoio operacional disponível.	7	25,0%
		G	Logística do correspondente	1	3,6%
		<b>TOTAL</b>			<b>28</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o grupo de **correspondentes bancários** pesquisados, o que determina o sucesso da parceria com a instituição financeira com maior pontuação é “comissões mais vantajosas em relação a outros bancos”, superando em percentual as premissas que abordavam “imagem institucional do banco” e “maior disponibilidade de órgão para comercialização do produto”. Para Giosa (2003), a mudança de atitude no relacionamento entre fornecedor de serviço e parceiro de serviço está na maneira diferente de repensar as posições de fornecedor e de parceiro. Enquanto para o fornecedor o preço é decisivo, para o parceiro o enfoque está centrado na qualidade.

Tabela 11 – Critérios para a seleção de parceiros. Bloco II questionário II – correspondente bancário – (APÊNDICE B)

4	Critérios para fechar contratos de parceria com bancos, para atuação com empréstimo consignado	A	Imagem institucional do banco no mercado	8	19,5%
		B	Comissões mais vantajosas em relação os outros bancos	14	<b>34,1%</b>
		C	Maior número de órgãos conveniados para consignação	8	19,5%
		D	Por atuar exclusivamente através do correspondente bancário na consignação	1	2,4%
		E	Melhor infra-estrutura	5	12,2%
		F	Flexibilidade em cobrir condições de taxas e prazos oferecidos pelos concorrentes	5	12,2%
		G	Outros (especificar)	–	0,0%
		<b>TOTAL</b>			<b>41</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Entre os critérios de maior pontuação no grupo de **colaboradores internos e angariadores** pesquisados para trabalhar como vendedor para uma empresa estão o “pagamento das melhores comissões” e, em seguida, também determinante com pontuação quase na mesma proporção – “o bom conceito que a empresa possui no mercado”. Vejam tabelas 12 e 13.

Para Giosa (2003, p. 38),

a terceirização feita com fornecedor/parceiro, sem nenhum critério envolvimento funcional, implica na contratação pura e simples de um prestador de serviços, capacitado, engajado nas necessidades, mas não tendo nenhum relacionamento anterior, principalmente, com a empresa-mãe.

Essa definição de Giosa estabelece a relação do banco para com a equipe de vendas dos correspondentes bancários. Não existe nenhum envolvimento da instituição financeira com essas equipes. Portanto, na ausência de instrumentos da gestão que proporcionem benefícios indiretos, a relação com o trabalho fica ligada essencialmente ao salário recebido, isso justificando o comportamento das duas equipes, conforme apresentado na pesquisa.

Tabela 12 – Critérios que influenciaram na decisão de trabalhar na empresa onde atualmente a autora presta serviços. Bloco II questionário III– colaborador interno – (APÊNDICE C)

9	Qual(ais) motivo(s) mais influenciou(aram) na sua decisão de trabalhar na empresa onde atualmente prestam serviço	A	Empresa com atuação de destaque no mercado consignado.	50	23,8%
		B	Pagamento das melhores comissões.	52	24,8%
		C	Benefícios (salários indiretos) mais vantajosos.	13	6,2%
		D	Melhor infra-estrutura para apoio às vendas.	43	20,5%
		E	Capacitação profissional oferecida aos vendedores.	19	9,0%
		F	Oportunidade de crescimento profissional/ carreira.	27	12,9%
		G	Necessidade de emprego	6	2,9%
		<b>TOTAL</b>			<b>210</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 13 – Critérios que influenciaram na decisão de trabalhar na empresa onde atualmente a autora presta serviços. Bloco II questionário IV– angariador – (APÊNDICE D)

9	Quais motivo(s) mais influenciam na sua decisão de escolha de parceria com uma empresa	A	Empresa com bom conceito no mercado.	15	26,8%
		B	Melhores comissões.	15	26,8%
		C	Ampliação da parceria para outras atividades.	5	8,9%
		D	Melhor infra-estrutura para apoio às vendas.	11	19,6%
		E	Reconhecimento pela atividade exercida.	3	5,4%
		F	Acesso fácil aos dirigentes da empresa.	5	8,9%
		G	Honestidade	2	3,6%
		<b>TOTAL</b>			<b>56</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

### **6.2.3 Análise das estratégias adotadas pelas empresas contratantes (correspondente bancário) com suas equipes (vendedores e angariadores) que asseguram fluxo de negócios crescentes para o contratante (banco)**

A gestão do capital humano em qualquer organização é reconhecidamente importante para a geração de bons resultados. Tão importante quanto planejar estrategicamente a transferência de atividades para terceiros é também certificar-se dos processos da gestão de recursos humanos implantados pelos terceiros para com os seus funcionários, que são os executores dos serviços das empresas contratadas. Em tese, a ausência de padrões mínimos da gestão de recursos humanos pela empresa contratada repercute negativamente em alguns itens de eficiência, como rentabilidade e custos, qualidade de produtividade, comprovando que, sua ausência inexistência benefícios para empresas contratantes e contratadas.

A terceirização requer parcerias mais efetivas e de longo prazo que proporcionem relacionamentos duradouros que venham a contribuir em rentabilidade para todos os envolvidos, conforme complementam Prahalad & Hamel apud Sousa (2005, p. 147): “[...] um modelo de gerenciamento efetivo da terceirização visualiza vantagens, dificuldades e indicadores de resultados, nas perspectivas de curto, médio e longo prazo”.

Com o objetivo de analisar como as empresas contratadas asseguram fluxo de negócio crescente, constantes e de qualidade para a empresa contratada, foram avaliadas suas práticas gerenciais de recursos humanos diante da terceirização sob os aspectos da seleção, práticas motivacionais e de clima organizacional, avaliação de desempenho e remuneração para colaboradores internos e angariadores. Pressupõe-se que as empresas contratadas pesquisadas não possuam práticas estabelecidas para o gerenciamento dos terceiros nos aspectos ora evidenciados.

Pressupõe-se, ainda, que essas empresas contrariam toda a evolução do conceito de administração estratégica de recursos humanos que estabelecem

mudança de atitude, orientando as organizações a transferirem modelo de recursos humanos, com base no controle das pessoas, para padrão de recursos humanos voltados para o comprometimento dessas. As empresas contratadas terceirizam seus recursos humanos sem seguir nenhum processo da gestão, parecendo alheias aos novos modelos, ou seja, na contratação dos novos contextos (CHIAVENATO, 1999).

### 6.2.3.1 Seleção dos colaboradores terceirizados

Os processos de seleção que acontecem nas empresas contratadas (correspondentes bancário) são recrutamentos externos. Para Milkovich (2000), recrutamento externo consiste em confirmar dados, fazer triagem e identificar candidatos com qualificação para ocupar o cargo.

Para melhor definir os critérios efetivamente realizados no contexto dessa pesquisa, aplicaram-se questionários com premissas correlatas para colher dados comparativos entre correspondentes bancários, colaboradores internos e angariadores, com o objetivo de estabelecer o confronto e proceder à análise dos indicadores.

Os correspondentes bancários foram convidados a utilizar escalas com números absolutos com as seguintes opções: 1- “não sei se pratica”, 2- “não pratica”, 3- “às vezes pratica” e 4- “sempre pratica”. Esse modelo segue orientação de Cooper e Schindler (2003), que classificam esse modelo como escala de Likert com respostas múltiplas.

Os colaboradores internos e angariadores foram convidados a utilizar escalas de Likert com as expressões: 1 - “não sei se acontece”, 2 - “nunca acontece”, 3- “às vezes acontece”, 4- “sempre acontece”.

Os resultados dos questionários respondidos pelo grupo de **correspondentes bancários** sobre seleção indicam que: 83% da seleção de colaboradores internos são sempre conduzidos pelo proprietário da empresa; 100% das contratações são

de pessoas indicadas por outros colaboradores; 83% dos selecionados são contratados com experiência prévia.

Tabela 14 – Critérios para a contratação de colaboradores internos. Bloco III- questionário II– correspondente bancário – (APÊNDICE B)

Bloco III - Práticas Gerenciais com Colaboradores		PERCENTUAL			
		1	2	3	4
<b>6. Em relação à contratação das equipes internas de vendas, a sua empresa</b>		<b>Não sei se pratica</b>	<b>Não pratica</b>	<b>Às vezes pratica</b>	<b>Sempre pratica</b>
1	Contrata pessoa sem experiência, capacitando-a na prática	–	17%	50%	33%
2	Contrata pessoa com experiência prévia	–	17%	<b>83%</b>	–
3	Contrata por indicação de outros colaboradores	–	–	<b>100%</b>	–
4	A contratação é conduzida pelo proprietário da empresa	–	–	17%	<b>83%</b>
5	Utiliza os serviços de uma empresa especializada em seleção para contratação	–	50%	33%	17%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados dos questionários aplicados aos grupos de colaboradores internos revelam que, na seleção de colaboradores, 60% dos selecionados tem experiência na função; 56% indicam que os candidatos são selecionados pelo proprietário da empresa; 50% mencionam que às vezes acontece de a empresa contratar colaboradores indicados por outros colaboradores.

Os autores estudados no capítulo 3 confirmam que a seleção consiste em captar pessoas que acumulem competitividade para a organização, que possam torná-la diferenciada no mercado em razão dos recursos humanos. Para Chiavenato (1997), o subprocesso de provisão de recursos humanos consiste, inicialmente, na definição de quem trabalhará na organização, apresentando como desafio principal à agregação de valor a organização e às pessoas.

Segundo França e Arellano (2002, p. 64), o recrutamento é o momento em que a empresa expõe o seu grau de profissionalismo, de como trata seus colaboradores. Pode ser feito de duas formas básicas: atraindo pessoas já

contratadas pela empresa, mas que trabalham em outros cargos e, buscando candidatos que não têm vínculo direto com a empresa no mercado de trabalho.

Tabela 15 – Análise dos processos de seleção de colaboradores internos. Bloco III- questionário III- colaboradores internos – (APÊNDICE C)

Bloco III - Análise dos Processos de Gestão de Pessoas		PERCENTUAL				
		1	2	3	4	Sem Resposta
		Não sei se acontece	Nunca acontece	Às vezes acontece	Sempre acontece	
1	Os candidatos a vendedores são avaliados pelo (s) proprietário (s) da empresa	10,0%	3,3%	30,0%	<b>56,7%</b>	–
2	A empresa contrata vendedores sem experiência, capacitando-os em serviço	10,0%	6,7%	53,3%	30,0%	–
3	A contratação de vendedores acontece por indicação de outros vendedores	23,3%	10,0%	<b>50,0%</b>	16,7%	–
4	Os vendedores são selecionados por uma empresa especializada	56,7%	33,3%	3,3%	6,7%	–
5	A empresa contrata vendedores com experiência	13,3%	–	<b>60,0%</b>	26,7%	–

Fonte: Dados da pesquisa.

O resultado dos questionários respondidos pelos grupos de angariadores apontam que 62% dos **angariadores** dizem que a empresa mantém parceria com um número significativo de angariadores; 50% dos angariadores assinalam que a empresa aceita indicação de outros angariadores já parceiros para contratação de novos angariadores; 50% dos respondentes asseguram que a empresa busca parceria com angariadores, outros 50% acentuavam que a empresa não busca esse tipo de parceria.

A seleção na empresa é a escolha do candidato mais adequado dentre os recrutados por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados (entrevistas, provas de conhecimento, testes psicológicos, técnicas vivenciais e avaliação de saúde) (FRANÇA; ARELLANO,2002).

O recrutamento é atividade do subprocesso de provisão e trata-se de um conjunto de técnicas e procedimentos que visam a atrair candidatos potencialmente

qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização (CHIAVENATO, 1997; MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Tabela 16 – Análise dos processos de seleção de angariadores. Bloco III- questionário IV– angariadores – (APÊNDICE D)

Bloco III - Análise dos Processos de Gestão de Pessoas		PERCENTUAL				
		1	2	3	4	Sem Resposta
		Não sei se acontece	Nunca acontece	Às vezes acontece	Sempre acontece	
1	Os angariadores decidem acordos de parceria, diretamente com o (s) proprietário (s) da empresa.	25,0%	12,5%	25,0%	37,5%	–
2	A empresa tem um significativo número de angariadores como parceiros.	12,5%	–	25,0%	<b>62,5%</b>	–
3	A empresa aceita indicação de angariadores já parceiros, para fechar parcerias, com novos angariadores.	12,5%	–	37,5%	<b>50,0%</b>	–
4	Os angariadores buscam a empresa para parceria.	25,0%	–	<b>50,0%</b>	25,0%	–
5	A empresa não busca angariadores para parceria.	37,5%	12,5%	<b>50,0%</b>	–	–

Fonte: Dados da pesquisa.

Na abordagem tradicional de Marras (2000), o recrutamento

é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar os subsistemas de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

As informações apontadas nos questionários traduzem ausência de procedimentos formais de seleção para colaboradores e angariadores. A seleção acontece de maneira centralizada nos proprietários das empresas que desconhecem métodos e práticas de selecionar candidatos adequados para cada função. A pesquisa caracteriza processos informais de recrutamento e seleção de vendedores e apresenta técnicas frágeis de administração do fator humano.

### 6.2.3.2 Avaliação de desempenho e capacitação profissional dos colaboradores e angariadores

Para Milkovich (2000), avaliação de desempenho é o processo que mede a realização do papel do empregado, configurado no de no grau satisfação demonstrado ao empregador e à empresa pelo seu trabalho.

No que se refere à avaliação de desempenho de vendas dos colaboradores internos e angariadores, nas afirmações das **empresas pesquisadas**, a avaliação dos colaboradores internos e angariador é conduzida pelo proprietário da empresa, mediante o acompanhamento sistemático das metas individuais. São realizadas reuniões para avaliação de resultados, sendo as metas individuais de desempenho às vezes acordadas previamente. A empresa, algumas vezes, acolhe sugestões de melhoria para o desempenho da equipe, conforme tabela 16.

Tabela 17 – Análise dos processos de desempenho de colaboradores internos na opinião dos correspondentes. Bloco III – questionário II– correspondentes bancários – (APÊNDICE B)

7. Sobre a avaliação de desempenho do profissional de vendas, podemos afirmar que		Não sei se pratica	Não pratica	Às vezes pratica	Sempre pratica
1	A empresa possui práticas de avaliação de desempenho sistematizada e formalizada.	–	<b>67%</b>	17%	17%
2	A empresa possui práticas informais de avaliação de desempenho.	–	50%	33%	17%
3	O resultado de cada vendedor é avaliado unicamente pelos proprietários da empresa.	–	–	17%	<b>83%</b>
4	As metas individuais de desempenho são sistematicamente acompanhadas pela direção.	–	–	17%	<b>83%</b>
5	São realizadas reuniões para avaliar resultados da equipe.	–	–	33%	67%
6	A empresa acolhe sugestões para melhoria do desempenho dos vendedores.	–	–	<b>67%</b>	33%
7	As metas individuais são previamente negociadas entre as partes.	–	17%	50%	33%

Fonte: Dados da pesquisa.

Para os **colaboradores**, a avaliação de desempenho existe de forma contínua, porém feita individualmente, com o objetivo de traçar ações corretivas,

com vistas a atingir objetivos individuais. Desta forma, os resultados alcançados pela empresa não restam divulgados em reuniões de vendas. Daí se conclui que os objetivos e metas são negociados individualmente, não sendo propagados resultados gerais de vendas.

Tabela 18 – Análise dos processos de avaliação de desempenho na opinião dos colaboradores internos. Bloco III – questionário III – colaboradores internos – (APÊNDICE C)

Bloco III - Análise dos Processos de Gestão de Pessoas		PERCENTUAL				
		1	2	3	4	Sem Resposta
		Não sei se acontece	Nunca acontece	Às vezes acontece	Sempre acontece	
1	A empresa avalia o desempenho dos vendedores.	6,7%	6,7%	–	<b>86,7%</b>	–
2	Os resultados alcançados pelos vendedores são avaliados e discutidos de forma coletiva para originar ações corretivas.	10,0%	46,7%	6,7%	36,7%	–
3	Os resultados de vendas da empresa são apresentados em reuniões de vendas mensais.	–	46,7%	23,3%	30,0%	–
4	As metas individuais de vendas são previamente negociadas entre as partes.	20,0%	20,0%	50,0%	10,0%	–
5	As sugestões dos vendedores são acolhidas pela empresa.	10,0%	36,7%	20,0%	33,3%	–
6	A empresa oferece treinamento para os vendedores, por meio de cursos ou eventos estruturados.	16,7%	20,0%	40,0%	23,3%	–

Fonte: Dados da pesquisa.

Como resultado da pesquisa aplicada junto ao grupo de **angariadores**, pode-se garantir que a empresa acompanha o seu desempenho de vendas de forma contínua, porém, não são oferecidos treinamentos para sua qualificação, bem como os angariadores não participam de reuniões mensais de vendas, junto com a equipe de colaboradores internos.

Tabela 19 – Análise da avaliação de desempenho e treinamento na opinião dos angariadores. Bloco III – questionário IV – angariadores – (APÊNDICE D)

<b>Bloco III- Análise dos processos da gestão de pessoas</b>		<b>Não sei se acontece</b>	<b>Nunca acontece</b>	<b>Às vezes acontece</b>	<b>Sempre acontece</b>
1	A empresa avalia regularmente o desempenho dos angariadores.	12,5%	–	12,5%	<b>75,0%</b>
2	A empresa divulga os resultados alcançados pelos angariadores para toda a equipe.	12,5%	50,0%	12,5%	25,0%
3	A empresa negocia metas de vendas individuais com os seus angariadores.	25,0%	12,5%	37,5%	25,0%
4	Os angariadores participam das reuniões mensais de vendas com toda a equipe.	–	<b>50,0%</b>	25,0%	25,0%
5	A empresa oferece treinamento para os angariadores.	–	12,5%	75,0%	12,5%

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere à capacitação técnica dos **colaboradores internos**, a pesquisa indica que a empresa não oferece treinamento para o seu desenvolvimento. Sua aprendizagem é construída na execução das atividades diárias, contando em alguns casos, com a orientação de colaboradores mais antigos.

Tabela 20 – Análise da avaliação de treinamento e capacitação na opinião dos colaboradores. Bloco III – questionário III – colaboradores internos – (APÊNDICE C)

<b>Bloco III - Análise dos Processos da Gestão de Pessoas</b>		<b>PERCENTUAL</b>			
		<b>Não sei se acontece</b>	<b>Nunca acontece</b>	<b>Às vezes acontece</b>	<b>Sempre acontece</b>
1	A empresa oferece treinamento para os vendedores, por meio de cursos ou eventos estruturados	16,7%	20,0%	40,0%	23,3%
2	Os colaboradores adquirem experiência exclusivamente na prática	3,3%	3,3%	56,7%	<b>36,7%</b>
3	A empresa indica vendedores mais experientes para capacitar novos vendedores	10,0%	26,7%	36,7%	26,7%

Fonte: Dados da pesquisa.

Dessa forma, tem-se revelada uma afirmação da literatura, para a qual a avaliação de desempenho deve ser conduzida de maneira a fornecer e trocar informações que permitam ao vendedor se aperfeiçoar e se motivar para a realização de um bom trabalho (COBRA, 1994). Quanto à capacitação

profissional, fica evidente uma contradição com a literatura, pois as empresas não capacitam seus colaboradores e angariadores de forma contínua e aprimorada tendo como objetivo constante aprimorar conhecimentos (MILKOVICH, 2000; CHIAVENATO; 1999).

### **6.2.3.3 Remuneração e benefícios oferecidos pela empresa contratada aos colaboradores e angariadores**

Os correspondentes bancários, colaboradores internos e angariadores também responderam sobre remuneração, benefícios oferecidos e clima organizacional oferecidos pela empresa contratada.

Para os **correspondentes bancários** respondentes, pode-se ressaltar que a remuneração oferecida aos seus colaboradores internos concentra-se no pagamento do salário fixo mais comissão sobre produção, sendo os benefícios pagos apenas aqueles estabelecidos por lei. A empresa não avalia a concorrência para definir sua política de benefícios. Diferentemente do que é pago aos colaboradores internos, a remuneração paga a angariadores é mais vantajosa, apesar de incidir somente sobre comissão e negociadas caso a caso. A empresa não paga benefícios para angariadores.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), a remuneração é a essencial arma para atrair, manter e motivar empregados, além de ser o principal custo empresarial. E complementam, com a idéia de que pressão pela produtividade, aumentando a qualidade dos produtos e serviços oferecidos ao consumidor, é imposição que reflete a necessidade de bastante cuidado no momento da empresa desenvolver sua política de salários.

Tabela 21 – Análise da remuneração paga aos colaboradores internos pela empresa correspondente bancária. Bloco III – questionário II – correspondente bancário – (APÊNDICE B)

Bloco III – Análise dos Processos de Gestão de Pessoas		PERCENTUAL				
		1	2	3	4	
		Não sei se acontece	Nunca acontece	Às vezes acontece	Sempre acontece	
9- Com relação à remuneração dos profissionais de vendas podemos afirmar que:		Não sei se pratica	Não sei se pratica	Não pratica	Às vezes pratica	Sempre pratica
1	A empresa paga salário fixo.	–	–	33%	17%	17%
2	A empresa paga salário fixo + comissão sobre produção.	–	–	–	–	67%
3	A empresa paga salário mínimo + comissões.	–	–	50%	–	33%
4	Avalia a concorrência para definir remuneração total.	–	–	50%	33%	–

Fonte: Dados da pesquisa.

Nos questionários respondidos pelos **colaboradores internos**, pode-se atestar que a remuneração paga pela empresa consiste em salário fixo mais comissão e os benefícios pagos são somente os estabelecidos por lei.

Nos questionários respondidos pelos **angariadores**, é liato testificar que a empresa paga comissões mais vantajosas e diferenciadas e não existe pagamento de benefícios para angariadores.

Para Chiavenato (1997), a política salarial deve ser dinâmica, evoluindo perante as situações de mercado. No segmento consignado, pelo que demonstrou a pesquisa, remunerações de equipes são analisadas caso a caso, com política salarial diferente para colaboradores internos e angariadores.

Tabela 22 – Análise da remuneração paga aos angariadores pela empresa correspondente bancária. Bloco III – questionário IV– angariadores – (APÊNDICE D)

Bloco III - Análise dos Processos da Gestão de Pessoas		PERCENTUAL				
		1	2	3	4	Sem Resposta
		Não sei se acontece	Nunca acontece	Às vezes acontece	Sempre acontece	
1	A empresa paga igual remuneração para todos seus angariadores	12,5%	–	62,5%	25,0%	–
2	A empresa negocia a comissão paga aos angariadores, caso a caso	12,5%	25,0%	50,0%	12,5%	–
3	A empresa paga comissões mais vantajosas em relação à concorrência	–	12,5%	75,0%	12,5%	–
4	A empresa avalia a concorrência para definir a remuneração dos angariadores	–	25,0%	62,5%	12,5%	–
5	A empresa oferece ajuda de custo para angariadores. (vale transporte, refeição e outros)	25,0%	62,5%	12,5%	–	–

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme retratado no capítulo 3, a remuneração e a política de benefícios das organizações fazem parte do contexto da captação e manutenção das pessoas e assumem importante papel para a empresa se mostrar mais competitiva, através da permanência dos melhores profissionais.

A literatura pesquisada propõe que, para a empresa possuir competitividade externa, alinhamento interno que proporcione ordenamento de níveis salariais, a empresa deve avaliar sempre a concorrência sempre antes de definir sua política salarial e de benefícios, o que se apresentou totalmente ausente desta pesquisa junto à empresa contratada.

A presente investigação indica total despreocupação de seus dirigentes quanto à política salarial e de benefícios para sua equipe de vendas. As condições ajustadas não definem políticas salariais e de benefícios que sejam alinhadas para atingir metas e/ou resultados individuais e coletivos, o que caracteriza fragilidade de reconhecimento e recompensa para suas equipes.

### 6.2.3.4 Relacionamento e clima organizacional oferecidos pela empresa contratada aos seus colaboradores e angariadores

Quanto ao relacionamento e clima de trabalho oferecido pelas empresas, na opinião dos **correspondentes bancários**, é lícito grifar o fato de que as equipes têm acesso franco e direto aos seus dirigentes, a competição é leal e ética entre equipes internas, prevalecendo troca de informações e ajuda mútua, apesar da empresa não possuir ações freqüentes de integração das equipes de colaboradores internos e angariadores.

Tabela 23 – Análise do clima de trabalho entre profissionais de vendas, na opinião da empresa contratante (correspondente bancário). Bloco III – questionário II – correspondente bancário – (APÊNDICE B)

11- Com relação ao clima de trabalho entre profissionais de venda pode-se afirmar que:		Não sei se pratica	Não pratica	Às vezes pratica	Sempre pratica
1	A empresa desenvolve ações freqüentes de integração dos vendedores.	–	–	83%	17%
2	Os vendedores trocam informações e buscam solucionar problemas em conjunto.	–	33%	–	67%
3	A equipe de vendas tem acesso franco e direto aos dirigentes da empresa.	–	–	17%	83%
4	A competição entre vendedores é leal e ética.	–	–	33%	67%
5	Os vendedores se ajudam para realizar negócios.	–	17%	–	83%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na opinião dos **colaboradores internos** respondentes, confirma-se o fato de que a empresa não promove ações freqüentes de integração dos vendedores, contribuindo para que não exista parceria e ajuda mútua entre e boa integração das vendedores. Reafirma-se que, na opinião desses vendedores, o acesso a dirigentes é limitado.

Tabela 24 – Análise do clima de trabalho entre profissionais de vendas, na opinião dos colaboradores internos. Bloco III – questionário III– colaborador interno – (APÊNDICE C)

Bloco III – Análise dos Processos da Gestão de Pessoas		PERCENTUAL				
		1	2	3	4	Sem Resposta
		Não sei se acontece	Nunca acontece	Às vezes acontece	Sempre acontece	
1	Existe parceria entre vendedores, com ajuda mútua para solucionar problemas.	20,0%	36,7%	20,0%	23,3%	–
2	Existe troca de informações entre os vendedores com o objetivo para realizar negócios e incrementar resultados.	13,4%	20,0%	28,3%	38,3%	–
3	A empresa desenvolve ações freqüentes de integração dos vendedores.	9,7%	16,7%	48,3%	25,3%	–
4	Os vendedores têm acesso franco e direto com os dirigentes da empresa.	5,3%	8,7%	32,7%	53,3%	–
5	Existe boa integração de trabalho entre as equipes de vendedores.	–	12,0%	48,3%	39,7%	–
6	A empresa oferece a necessária infraestrutura física e de equipamentos para a execução das atividades.	–	–	6,7%	93,3%	–

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à opinião dos **angariadores**, é válido assinalar que seu acesso é franco e direto aos dirigentes da empresa, não existe boa integração dos colaboradores internos e angariadores, sendo que esses últimos nunca participam das reuniões de vendas junto com os colaboradores e dirigentes da empresa.

Tabela 25 – Análise do clima de trabalho entre profissionais de vendas na opinião dos angariadores. Bloco III – questionário IV – angariador – (APÊNDICE D)

Bloco III - Análise dos Processos da Gestão de Pessoas		PERCENTUAL				
		1	2	3	4	Sem Resposta
		Não sei se acontece	Nunca acontece	Às vezes acontece	Sempre acontece	
16	A empresa desenvolve ações freqüentes de integração dos angariadores e equipe de vendedores	25,5%	47,5%	27,0%	–	–
17	Os angariadores têm acesso franco e direto aos dirigentes da empresa	–	–	25,0%	75,0%	–
18	Existe boa integração de trabalho das equipes de vendedores e angariadores	25,0%	–	62,5%	12,5%	–
19	A empresa oferece a necessária infraestrutura física e de equipamentos para apoio a vendas de angariadores	12,5%	–	12,5%	62,5%	–

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao aspecto da retenção de colaboradores, as opiniões se encontram menos contraditórias, porém não contribuindo para melhorar o clima organizacional. Observa-se que nesses relacionamentos, o valor das comissões efetivamente pagas é o que determina a permanência das parcerias.

Contrariando a literatura, as garantir que um bom clima interno entre equipes de vendas propicia melhores resultados, a pesquisa demonstrou que a opinião da empresa é contrária ao que afirmam seus colaboradores e angariadores. Percebe-se relacionamentos diferenciados entre os grupos pesquisados, que promovem baixa participação e pouca integração os resultados organizacionais. Nota-se ainda, um dirigente alheio ao clima de trabalho existente entre equipes de vendas, demonstrando despreocupação com os relacionamentos originados no clima organizacional, o que reflete total ausência de políticas de retenção de colaboradores.

### 6.2.3.5 Desligamento de colaboradores e angariadores

Na opinião dos **correspondentes bancários** os desligamentos de colaboradores internos acontecem por iniciativa da empresa pelo não cumprimento de metas. No caso dos angariadores, por serem profissionais autônomos, a ausência de produção já estabelece o rompimento da parceria.

Tabela 26 – Análise dos desligamentos entre profissionais de vendas na opinião da empresa contratada (correspondente bancário). Bloco III – questionário II – correspondente bancário – (APÊNDICE B)

13 – Os desligamentos de profissionais de venda na sua empresa acontecem. Marcar uma opção que melhor explica os desligamentos		° N Absolutos	Percentual
1	Por iniciativa da empresa pelo não-cumprimentos de metas	4	%80,0
2	Por problemas de relacionamento	0	%0,0
3	Por iniciativa do empregado	0	%0,0
4	Por contratação de vendedores para concorrência	2	%40,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Os **colaboradores internos** manifestaram pouco conhecimento na maneira como se processam os desligamentos da empresa. Os **angariadores** confirmam que a ausência de produção justifica o rompimento da parceria.

Conforme dados apresentados nessa pesquisa, nota-se que os desligamentos na sua maioria são provocados pelo não-cumprimento de meta dos colaboradores internos. Verifica-se, ainda, que o desconhecimento dos motivos de desligamentos por parte dos colaboradores reflete um pouco do clima organizacional evidenciado nesse capítulo, quando pesquisados os grupos sobre o tema.

A empresa deve procurar sempre investir na permanência de seus colaboradores como modo de manter ou aumentar sua produtividade. A rotatividade de pessoal é também influenciada por uma série de fatores, sendo classificados por

Chiavenato (2000) como as condições físicas do ambiente de trabalho, a cultura organizacional, a política salarial e de benefícios, os critérios de avaliação de desempenho etc.

Este capítulo pretendeu apresentar os resultados da pesquisa, detalhando alguns dados da metodologia aplicada, buscando analisar os processos da gestão utilizados pelas empresas contratadas que garantem um fluxo contínuo, qualificado e crescente de negócios.

Como resultado desta investigação, constou-se que a seleção de pessoal é centralizada pelos gestores das empresas contratadas (correspondente bancário) sem nenhuma intervenção da instituição financeira (empresa contratante); ou seja, encontramos omissão e falta de acompanhamento do padrão de qualidade do atendimento oferecido ao cliente final pela empresa contratante (banco).

Quanto aos processos de remuneração e benefícios, observa-se que as empresas contratadas (correspondentes bancários) apenas repassam aqueles benefícios exigidos por lei para a equipe contratada (colaboradores internos) e para os angariadores (autônomos-“quarteirizados”) não recebem nenhum benefício.

O clima organizacional entre as equipes (colaboradores internos e angariadores) é amistoso na concepção da empresa contratada (correspondente bancário). Quando apontados os questionários dos respondentes (colaboradores internos e angariadores), ficou evidenciado que esse clima é competitivo e inamistoso, portanto, na comparação, a opinião é antagônica.

Conclui-se que a gestão de pessoas junto à empresa contratada ainda requer aprimoramento para a empresa contratada (correspondente bancário) e empresa contratante (instituição financeira), produzindo desdobramentos de maior volume, melhor qualidade com maior competitividade para ambas as empresas.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este capítulo tem como objetivo realizar uma confrontação dos objetivos propostos no início deste trabalho com os resultados e os pressupostos iniciais da pesquisa.

### **7.1 Quanto à Elaboração e à Aplicação dos Instrumentos de Coleta**

O propósito deste trabalho foi analisar como as equipes de vendas terceirizadas (correspondente bancário – empresas contratadas) são geridas pelas empresas contratantes (instituições financeiras) para garantir um fluxo contínuo, qualificado e crescente de negócios.

Para tanto, partiu-se da revisão da literatura nos aspectos enfatizados que compõem a base deste trabalho como a terceirização, a administração estratégica, a gestão de pessoas e o mercado financeiro. Em seguida, realizamos a análise dos questionários aplicados e os confrontamos com os aspectos enfatizados na pesquisa.

De posse do conhecimento teórico e da tabulação dos questionários, elaboramos indicativos para a conclusão da pesquisa.

### **7.2 Quanto aos Objetivos Propostos**

Este texto investigativo teve como objetivo principal analisar como as equipes de vendas terceirizadas (contratadas-correspondentes bancários) são geridas pelas empresas contratantes (instituição financeira) para garantir um fluxo contínuo, qualificado e crescente de negócios.

O primeiro objetivo específico tinha como objetivo verificar junto ao contratante (instituição financeira) os elementos motivadores das decisões de terceirização de atividades-fim de vendas. Atendeu-se a esse objetivo mediante

aplicação do primeiro questionário, cujos dados foram apresentados e analisados no subitem 5.2.1.

Comprovou-se que o processo de terceirização das equipes de vendas através 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 que uma das principais atividades do mercado financeiro nas instituições de crédito é a de vender dinheiro, essa 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.

Os resultados da pesquisa confirmam os dois primeiros pressupostos desse projeto, amparados no primeiro objetivo específico, no qual instituições financeiras terceirizavam atividades-fim para permitir maior amplitude de mercado, com menores custos, bem assim, como estratégia de crescimento. Essa estratégia vai ao encontro da teoria que afirma que aos ganhos empresariais com a terceirização provocadores de incremento na produtividade e geradores de ganhos de competitividade através do repasse de atividades para empresas especialistas naquilo que fazem.

Como segundo objetivo específico, pretendia-se investigar como as instituições financeiras (empresa contratante) conduziam seus processos para a seleção de parceiros (empresas contratadas). Atendeu-se a esse objetivo mediante a aplicação do questionário I – Gerente de banco – e da apresentação mais detalhada no capítulo 5 deste trabalho, no item 5.2.2. Constitui critério de seleção para ser uma empresa parceira (correspondente bancário) convênio assinado preestabelecido pela instituição financeira e regido pelas normas do Banco Central, ficando, assim, a empresa parceira autorizada a constituir equipe de vendas, para a comercialização do produto empréstimo consignado. Entre os critérios que se destacaram na seleção para ser correspondente bancário, ter experiência no segmento consignado foi o principal, seguido de estrutura física e apoio operacional

disponível. A seleção desses critérios reforça o desejado equilíbrio entre custo e qualidade, pressupostos motivacionais da terceirização.

Os critérios estabelecidos pelas instituições financeiras para a escolha dos parceiros terceirizados são traduzidos no alcance de resultados positivos e na eficiência comercial da organização nesse segmento. Cada instituição financeira apresenta elementos formais de avaliação para as empresas candidatas a correspondentes bancários, seguindo roteiro com critérios diferenciados e diversificados preestabelecidos para eleger parceiros.

Nos processos de controle da gestão da terceirização entre a empresa financeira e o correspondente bancário, apesar de não se mostrar evidente um instrumento consolidado e coerente de controle das atividades terceirizadas, junto ao correspondente bancário, foram pontuados itens de controle fundamentais para essa parceria, como controle da qualidade dos processos, o controle do desempenho quantitativo de vendas, o dos riscos e resultados compromissados, constituindo formas gerenciais de ação de controle da instituição financeira. Esses controles afirmam o pressuposto de que as instituições financeiras gerem os resultados das equipes de vendas terceirizadas exclusivamente pelos resultados obtidos em curto prazo. Esses controles convergem para a prática da comercialização do produto, em que as comissões são pagas mediante a liberação do recurso para o cliente, não onerando ao produto nenhum custo, caso aquele contrato de empréstimo não venha a ser averbado.

O terceiro objetivo específico teve o intuito de analisar e identificar 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 a contratante (instituição financeira). Esse objetivo foi atendido por meio da literatura apresentada no capítulo 3, subitem 3.5, seguida da aplicação do questionário II – correspondente bancário, questionário III- colaboradores internos e questionário VI – angariadores.

Apesar de as empresas que atuam como correspondentes bancários serem em sua maioria microempresas, a contratação de colaboradores internos e angariadores é processo conduzido e centralizado nos dirigentes das empresas correspondentes bancárias. Esses processos de seleção e contratação, não têm nenhuma intervenção da instituição financeira que a empresa representa. São essas equipes, no entanto, responsáveis pelo contato direto com o cliente final da instituição financeira, que não tem como elemento de ligação com esse cliente nenhum funcionário da instituição que o represente.

É importante ressaltar não serem estabelecidos perfis de competência para a contratação de pessoal, junto às equipes terceirizadas de vendas, e a contratação do colaborador interno e angariador é conduzida pelo proprietário da empresa, confirmando o primeiro e o quinto pressuposto estabelecido na formulação do projeto.

Quanto às práticas motivacionais e do clima organizacional, as empresas correspondentes bancárias, freqüentemente, promovem reuniões para avaliação de desempenho de vendedores, das quais os angariadores não participam. Apesar da proximidade com o proprietário da empresa e das relações amenas entre vendedores e angariadores, os dois produtores têm gestão diferenciada em quase todos os aspectos da administração.

A remuneração dos angariadores é maior do que a remuneração dos colaboradores internos, porém isso não constitui motivo de insatisfação dos colaboradores internos. A remuneração da equipe de vendas (colaboradores internos e angariadores) somente leva em consideração o desempenho individual, não levando em conta o resultado final da empresa e da equipe. Portanto, reconhecimento e recompensa sobre os resultados são práticas abolidas para o setor. Ainda, foram encontrados empresários da consignação associando pessoas a custo, distante da visão de lucro, conforme comentado no capítulo 3.

Portanto, ficam confirmados os pressupostos de que as empresas contratadas (correspondente bancários) se relacionam de modo diferenciado com seus angariadores, como também possuem práticas específicas de remuneração.

Os desligamentos dos colaboradores internos acontecem, em sua maioria, pelo não-cumprimento das metas estabelecidas e, no caso dos angariadores, a ausência de produção já evidencia o rompimento da parceria com o correspondente bancário.

Por conseqüente, ficam confirmados os pressupostos de que as empresas contratadas (correspondente bancários) se relacionam de modo diferenciado com seus angariadores, como também possuem práticas específicas de remuneração.

Com isso, verificou-se que todos os objetivos específicos e pressupostos estabelecidos no início da pesquisa foram alcançados.

### **7.3 Quanto à Pergunta Orientadora**

A questão orientadora deste trabalho analisa de que modo as equipes de vendas terceirizadas (empresas contratadas – correspondentes bancários) são geridas pelas contratantes (empresa contratante-instituição financeira) para garantir um fluxo contínuo, qualificado e crescente de negócios.

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 pela 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 da instituição financeira para o correspondente bancário e deste para sua equipe de vendas, colaboradores internos e, de forma mais crítica, na gestão junto a angariadores.

A fragilidade que envolve as relações de venda são evidenciadas 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 funcionário dessa instituição.

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

#### **7.4 Quanto ao Prosseguimento da Pesquisa**

Como indicação para continuidade desta pesquisa, sugere-se o desenvolvimento de um modelo organizado de administração do fator humano terceirizado, visando a capacitar as empresas contratadas nos seus processos da gestão.

Constatamos que a terceirização das atividades-fim em si apresentam resultados negativos em sua administração de pessoal, pois estão ausentes processos de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, remuneração, clima organizacional e desligamento. Tais ausências podem distanciar as duas empresas envolvidas (empresa contratante – bancos) e (empresa contratada – correspondente bancário) de resultados com maior e melhor produtividade e competitividade, quando se considera que ocorre duplamente transferência de gestão das duas empresas ao atendimento do cliente final. Dessa forma, é lícito avaliar, como prosseguimento dessa pesquisa, o seguinte questionamento: até que ponto o correspondente bancário (empresa contratada) pode se torna um concorrente para a instituição financeira (empresa contratante), levando-se em consideração sua “expertise” frente à condução do negócio?

Outra sugestão de pesquisa mais aprofundada é a realização de um estudo comparativo deste ensaio com os processos de terceirização de equipes de vendas em outros segmentos que também utilizam equipe de vendas terceirizadas, para a comercialização de sua atividade final, a fim de comparar a administração dos recursos humanos.

Acredita-se que as diversas recomendações e estudos evidenciados nesta pesquisa venham a contribuir efetivamente para a melhoria dos fundamentos e motivações para a terceirização.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADRIANO, A. Mais mercado para a quaterização. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 3 jun 1997.

ALMEIDA, A. F. Análise das estratégias competitivas de quatro bancos sob diferentes enfoques teóricos. In: **ENCONTRO ANPAD**, 23, São Paulo, 1999.

ALMEIDA, M. I.R., TEIXEIRA, M.L.M. e MARTINELLI, D.P. Por que administrar estrategicamente Recursos Humanos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 33, n. 2, p. 12 – 24, mar/abr. 1993.

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

ANSOFF, H. I. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1992.

AQUINO, Francisco Alencar. **História da sociedade brasileira**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1985.

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

BIANCHI, M. G. **Terceirização no Brasil: uma análise do novo papel desempenhado por empresa, trabalhadores e Estado**. 1995. 181 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Escola Politécnica, Universidade São Paulo, 1995.

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

CADERNOS BC – SÉRIE EDUCATIVA. **O que são bancos?** Banco Central do Brasil. Editado em Dezembro de 2002.

CABRAL, A. C. A. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: 22º **ENCONTRO DA ANPAD**, 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

CABRAL, Sandro. **Terceirização de processos Industriais sob a ótica da economia dos custos de transição**. 2002. 98 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Mestrado da Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

CALAZANS, Marcos Otavio Dias. **Gestão de vendas**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV Management – Curso de educação continuada. 49p.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O Novo papel dos Recursos humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Como transformar RH (de centro de despesa) em um centro de lucro**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

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

COOPER, Donald R., SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, Márcia da Silva. Terceirização/Parceria e suas implicações no âmbito jurídico-sindical. **Revista da Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 6-11, jan- fev. 1994.

CUSTÓDIO, C. H. A. **Seminário Bacen- Microfinanças – correspondente bancário CAIXA AQUI**. Superintendência nacional estratégica de canais. 11 de novembro de 2003. Disponível em: <[http://www.bcb.gov.br/pre/semicro/palestras/09\\_1\\_carloshenrique.ppt](http://www.bcb.gov.br/pre/semicro/palestras/09_1_carloshenrique.ppt)> Acesso em: 08.12-2004.

DAVIS, F. S. **Terceirização e multifuncionalidade**. São Paulo: Editora STS, 1992.

Demonstrativo do crédito no Brasil. **Atuação do Banco Central**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br.htm>>. Acesso em: 20 mar.2004.

DIAS, João Batista. **Análise do processo de terceirização no centro de informática de uma instituição estadual**: estudo de caso. Florianópolis: UFSC, Programa de Pós-graduação em engenharia de produção, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competência**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A sociedade pós-capitalista**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomsom learning, 2001.

ESTRELA, Marcos Antonio. **Bancos centrais e banco central do Brasil**: origem e funções. Banco Central do Brasil. Brasília, 2002.

FERNANDES, Maria Elizabeth. CARVALHO NETO, Antonio. A visão de 513 dirigentes das maiores empresas brasileiras sobre a gestão dos múltiplos vínculos contratuais. In: **ENANPAD XXVIII**, 2004, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD 2004.

FINE, Chales H. **Mercados em evolução contínua**: conquistando vantagem competitiva num mundo em constante mutação. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: **As pessoas na organização**. São Paulo. Editora Gente, 2002.

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

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro**: produtos e serviços. 16. ed. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2005.

FRANCESCHINI, Fiorenzo; GALETTO, Maurizio. VARETTO, Marco. “Um modelo para a terceirização”. **HSM Management**. São Paulo, Abril, p. 74, jan/fev 2004.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; ARELLANO, Eliete Bernal. In: **Os processos de recrutamento e seleção**: as pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002. Vários autores.

GALBRAITH, Jay R. A organização ‘reestruturável’. In: HESSELBEIN, F. , GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. (Ed). **A organização do futuro**. São Paulo: Futura, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. 5. ed. São Paul: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GOLBERG, Cláudio. **Gestão de vendas**. Rio de Janeiro: FGV Management – Curso de educação Continuada. Business institute. Belo Horizonte.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. A necessidade de reinventar as empresas. **RAE – Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 6-17, abr/jun. 1998.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor criar os mercados de amanhã. São Paulo: Campus, 1997.

HAO, Yvonne. WIEGAND, Michael. SINGER Marc. O lado do terceirizado: Lucrando com os infra-serviços. **HSM Management**. São Paulo: Ed. Abril, v. 1, n. 42, p. 82-87, jan/fev 2004.

HARRIS, Jim; BRANNICK, Joan. **Como encontrar e manter bons funcionários**. São Paulo: Makron Books, 2001.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A., PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HERNANDEZ, Fernandes. Peres, Fabiana. **Relação entre a gestão da qualidade e a terceirização**. Dissertação (Mestrado profissional) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de engenharia mecânica, 2003. 116p.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. **Sistema de recompensas**: uma abordagem atual. In: As pessoas na organização. São Paulo. Editora Gente, 2002. Vários autores.

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

KING, A. W., FOWLER, S. W., ZEITHAML, C. P. Competencias organizacionais e vantagem competitivas: o desafio da gerência intermediária. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 42, n. 1, p. 36-49, jan/mar. 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1991. Título original Management: Analysis, planning, implementation, and control.

JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO- FOLHA DINHEIRO. **Instituições menores “quarteirizam” caça a cliente**. Reportagem local. São Paulo. 30 maio 2005.

LAKOWSKY, B.; CARRERA, H.; POLIDO, E. E o varejo aprende a ser banco. **HSM Management**. São Paulo, 2005.

LEIRIA, J.S.; SARATT, N. **Terceirização**: uma alternativa de flexibilidade empresarial. 9. ed. São Paulo: Gente, 1996.

LINDERS, Jane. COLE, Martin. JACOBSON, Alvin. Como terceirizar para transformar. **HSM Management**, São Paulo, Ed. Abril, v. 1 n. 42, p. 90-92, jan/fev 2004.

MAIA, F. **Terceirizando a gestão operacional**. Disponível em: <<http://www.aesetorial.com.br/tecnologia/artigos/2003/dez/08/313.htm>>. Acesso em: 23 fev.2004

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica á competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, C. **Quarteirização ou gerenciamento de terceiro?** Disponível em: <<http://www.aesetorial.com.br/tecnologia/artigos/2003/dez/08/313.htm>>. Acesso em: 02 maio 2004.

MILKOVICK, George T. BOUDREAU, Jonh W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Herry. Ahlstrand, Bruce. Lampel, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da estratégia**. Tradução James Sunderland Cook. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

AMATO NETO, João. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **RAE – Revista de Administração de Empresa**. São Paulo, v. 35, n. 2 , p. 33-42, mar/abr. 1995.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

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

OLIVEIRA, Marco Antonio. **E agora, José?** São Paulo: SENAC, 1999.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria Interna de Recursos Humanos: conceitos, cases e estratégias**. São Paulo: Makron Books, 1998.

PIMENTA, G.M. (Org). **Recursos humanos: uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

\_\_\_\_\_. Como as forças competitivas moldam a estratégia. **Harvard Business Review**, maio/junho 1989.

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: Editora STS, 1998.

RODRÍGUEZ, y Rodriguez, VICENTE, Martius. **Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Resolução 3.110, de 31 de julho de 2003. **Contratação de correspondentes de instituições financeiras no País**. Disponível em: ><http://www.bcb.gov.br/legislacaoenormas>>. Acesso em: 06 jun 2004.

REZENDE, WILSON. **Terceirização: a integração acabou?** **RAE – Revista de Administração de Empresa**. São Paulo, v. 37, n. 4, p. 6-15. out/dez. 1997.

SARSUR, Amyra M. et. Al. Repensando as relações de trabalho: novos desafios frente aos múltiplos vínculos de trabalho. In: **ENENPAD**, 26, 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002 (grt 1930)

Seminário BACEN – Microfinanças – **Correspondente bancário caixa aqui**. Carlos Henrique Almeida Custódio. Superintendente nacional de Estratégias de Canais. Fortaleza, 11 de novembro de 2003. Disponível em: :[http://www.bcb.gov.br/pre/cro/palestras/09\\_1\\_carlos](http://www.bcb.gov.br/pre/cro/palestras/09_1_carlos) henrique ppt.

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

SILVA, Wilson Rezende. **Terceirização versus integração Vertical: teoria e prática. Revista de Administração de Empresa.** São Paulo, v. 37 p. 1-38. jul/set 1997.

SÉRIO, L.C. DI e SAMPAIO M. Projeto da cadeia de suprimento: Uma visão dinâmica da decisão fazer versus comprar. **RAE - Revista de Administração de empresas,** São Paulo, v. 41, n. 1, p. 54-66, Jan/Mar, 2001.

SIMON, H. **A razão nas coisas humanas.** Portugal: Gradiva, 1989.

SIMON, Hermann. **As campeãs ocultas: estratégias de pequenas e médias empresas que conquistaram o mundo.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

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

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. São Paulo, p. 108-110. set, 2003. **Revista Exame,** ano 37. n. 19, 17 set. 2003

TEIXEIRA, Francisco José Soares. **Terceirização: os terceiros serão os últimos.** Fortaleza. Editora: SINE/CE, 1993.

ULRICH, Dave. Organizando de acordo com a capacidade. In: HESSELBE FRANCÊS, GOLDSMITH, MARSHALL, BECKHARD, RICHARD (ED). **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã.** São Paulo. (Ed.) Futura, 1997.

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

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos Estratégicos – Novas perspectivas para os profissionais de RH.** São Paulo: Futura, 2000.

\_\_\_\_\_. Organizando de acordo com a capacidade. In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. (Ed.) **A organização do futuro**. São Paulo: Futura, 1997.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPIRITO SANTO. Biblioteca Central. **Normalização e apresentação de trabalhos científicos e acadêmicos: guia para alunos, professores e pesquisadores da UFES/UNIVERSIDADE Federal do Espírito Santo, biblioteca Central**. 6. ed. Ver. E ampl. – Vitória: Biblioteca, 2002.

VALE, Gláucia V. V. Terceirização e competitividade. **Rumos**, p. 18-22, set./out.1992. p. 18-22. 1992.

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

WAGNER III, Jonh. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2000.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de psicologia**, Natal, v. 7, n. especial, p. 79-88, 2002.

## **APÊNDICES**