



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE

JACKELINE WANDERLEY DA SILVA LOPES

O IMPACTO DA COBRANÇA TERCEIRIZADA NA INADIMPLÊNCIA DO CRÉDITO
IMOBILIÁRIO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL NO RN

NATAL-RN
2008

UFRAC

JACKELINE WANDERLEY DA SILVA LOPES

**O IMPACTO DA COBRANÇA TERCEIRIZADA NA INADIMPLÊNCIA DO CRÉDITO
IMOBILIÁRIO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL NO RN**

Monografia apresentada ao curso MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório à obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Negócios.

Orientador:

Fátima Cristina de Lara M. Medeiros, M.Sc.

NATAL-RN
2008

Catalogação na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Lopes, Jackeline Wanderley da Silva

O impacto da cobrança terceirizada na inadimplência do crédito imobiliário da Caixa Econômica Federal no RN / Jackeline Wanderley da Silva Lopes. – Natal: FARN, 2008.

68 f.

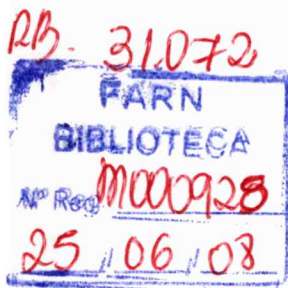
Orientador: Fátima Cristina de Lara M. Medeiros (M.Sc.)

Monografia (Especialização em Gestão Estratégica de Negócios) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Terceirização de Cobranças – Monografia. 2. Setor de Crédito Imobiliário da Caixa – Monografia. 3. Terceirização no Setor Público – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.88



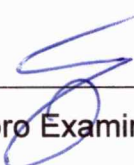
658.88
L852i
2008
ex 01

JACKELINE WANDERLEY DA SILVA LOPES

O IMPACTO DA COBRANÇA TERCEIRIZADA NA INADIMPLÊNCIA
DO CRÉDITO IMOBILIÁRIO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL NO RN

Monografia apresentada ao curso MBA em Gestão Estratégica de Negócios, da Faculdade Natalense para o desenvolvimento do Rio Grande do Norte, aprovada em 16, JUNHO de 2008 pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Fátima Cristina M. Medeiros, M.Sc.
Orientador



Membro Examinador

Dedico essa monografia ao meu amado pai, exemplo de profissional e eterno aprendiz, que sempre me estimulou em todas as minhas decisões.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, pela proteção.

Ao meu esposo, Márcio, e meus filhos, Jordana e Márcio Júnior, que, com amor, souberam aceitar a minha ausência e muito me estimularam nesse desafio.

A CAIXA, pela oportunidade.

A Prof.^a Cristina pela orientação.

Aos colegas de trabalho da CAIXA e das empresas de cobrança pela colaboração.

RESUMO

O presente trabalho busca apontar os resultados obtidos pela cobrança terceirizada, no âmbito do crédito imobiliário, na CAIXA do RN. Para a obtenção dos objetivos, faz-se necessário, primeiramente, alicerçar os conceitos de Terceirização, Serviços bancários e Cobrança. Na revisão da literatura, inicialmente se discorreu sobre o conceito da terceirização, suas vantagens e desvantagens, seus riscos e precauções. Em seguida abordei sobre os serviços bancários, destacando o sistema financeiro e seus produtos. Por fim, o foco foi o serviço de cobrança, com a recuperação de ativos e as características contratuais das empresas de cobrança na CAIXA. Fazendo essa relação com a literatura, foi apresentado um Estudo de Caso, onde se analisa o desempenho das empresas de cobrança. Algumas conclusões são apresentadas acerca do estudo efetuado, como por exemplo, que a terceirização não visa exclusivamente a redução de custos, nem, necessariamente, obter maior eficiência e, muito menos, menor alocação de recursos em termos de pessoal.

Palavras-chaves: Terceirização. Serviços bancários. Cobrança.

ABSTRACT

The following work attempts to point out the results obtained by the charging company used by CAIXA in RN in the field of property credit .To obtain this results, it's necessary, in the first place, to base the concepts of the services executed by a contracted company, the banking services and charging .About the literature revision, initially it was talked about the advantages, disadvantages, risks and precautions of the services of the contracted company. After that, it was made a comment about the banking services, pointing out the financial system and the products. Finally, the focus was in charging, with actives recovering and the contractual traces of the charging companies in CAIXA .Analyzing literature it was presented a case study, were its evaluated the performance of some of those charging company .Some conclusions are presented on the previously done study, like, for example, that hiring an other company to do charging related work doesn't exclusively seek a reduction of costs, nor, necessarily, a more efficient service, or even smaller amount spent on staff.

Key-words: Baking services. Charging.

LISTA DE SIGLAS

ATM-Automático Atendimento Máquinas(tradução)

BNH-Banco Nacional de Habitação

CDL-Câmara de Diretores Lojistas

CLT-Consolidação das Leis do Trabalho

CSU-Centro Sociais Urbanos

FAS-Fundo de Apoio ao desenvolvimento Social

FGTS-Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

GITER-Gerência de Administração de Créditos de Terceiros

IRF-Imposto de Renda na Fonte

ISSQN-Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza

PAMICRO-Programa Creditícios às Micro empresas

PEME-Programa Especial de Módulos Esportivos

PIB-Produto Interno Bruto

PIS-Progrma de Integração Social

SEBRAE-Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas Empresas

SFH-Sistema Financeiro de habitação

SFS-Sistema Financeiro do Saneamento

SPC-Serviço de Proteção ao Crédito

TCU-Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	10
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	15
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo geral	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 JUSTIFICATIVA	17
2 REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 TERCEIRIZAÇÃO	18
2.1.1 Vantagens e desvantagens	20
2.1.1.1 Vantagens	20
2.1.1.2 Desvantagens	23
2.2 RELAÇÃO DE EMPREGO	24
2.3 CONTRATOS-PENALIDADES	25
2.4 PRECAUÇÕES	26
2.4.1 Quanto ao relacionamento das pessoas contratadas	27
2.4.2 Quanto ao objeto da terceirização	27
2.4.3 Terceirização total ou parcial	27
2.4.4 Quanto aos aspectos do contrato	28
2.4.4.1 Objeto do contrato	28
2.4.4.2 Metas a serem atingidas e modus operandi	28
2.4.4.3 Exclusividade	28
2.4.4.4 Cumprimento da legislação trabalhista	28
2.4.4.5 O cuidado com a livre concorrência	29
2.4.5 Quanto à regularidade formal da prestadora de serviços	29
2.4.6 Quanto à fiscalização do trabalho	29
2.5 SERVIÇOS BANCÁRIOS	30
2.5.1 O sistema financeiro	30
2.5.1.1 Instituições financeiras no processo de desenvolvimento econômico	32
2.5.1.2 A intermediação financeira	33
2.5.1.3 O papel dos bancos comerciais e múltiplos com carteira comercial	34
2.5.1.4 Os produtos e serviços bancários	36
2.6 COBRANÇA	39
2.6.1 Recuperação de ativos	41
2.6.2 Contratação empresa de cobrança	42
2.6.3 Contrato da empresa de cobrança	43
2.6.3.1 Forma de atuação	43
2.6.3.2 Permanência dos Contratos em cobrança	43
2.6.3.3 Finalização de um lote da cobrança terceirizada	43
2.6.3.4 Desempenho da contratada	44
2.6.3.5 Metas de desempenho	44
2.6.3.6 Remuneração da contratada	44
2.6.3.7 Manutenção e rescisão do contrato	45
3 METODOLOGIA	46

SUMÁRIO

3.1 O TIPO DE PESQUISA	46
3.2 POPULAÇÃO-ALVO E AMOSTRA	46
3.3 COLETA DE DADOS	46
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	47
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
REFERÊNCIAS	53
APÊDICE	57
ANEXO	60

1 INTRODUÇÃO

A terceirização da cobrança é uma realidade do processo de gestão, inclusive nos órgãos públicos, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

O foco das empresas está cada vez mais voltado para o cliente. Atender as suas necessidades e garantir a sua satisfação se torna um desafio, uma meta de toda a organização.

O presente Estudo de Caso tem como intuito informar os resultados obtidos pela CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, com a terceirização das atividades de cobrança habitacional no RN.

Esse trabalho deve discutir como a empresa percebe e analisa o desempenho dessa prestação de serviços. O capítulo 1 apresenta o trabalho, onde está especificado o objetivo geral, importância do tema, sua justificativa e viabilidade.

O capítulo 2 descreve a revisão da literatura, apresentando o conceito, vantagens e desvantagens da terceirização, os serviços bancários e o processo de cobrança terceirizada.

O capítulo 3 mostra a metodologia, onde se pode observar as fontes pesquisadas, os procedimentos e tipo de pesquisa realizada, o universo e a amostra, como também a forma de tratamento dos dados.

O capítulo 4 descreve a interpretação dos resultados obtidos com a análise dos dados coletados no instrumento de pesquisa.

E o capítulo 5 apresenta as conclusões e sugestões para a empresa alcançar melhores resultados nessa gestão terceirizada ou sem terceirização.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Caixa Econômica Federal foi criada pela Lei nº. 1.083, de 22.08.1860 e devidamente regulamentada pelo decreto nº. 2.723, de 12.01.1861, no governo de D. Pedro II, na cidade do Rio de Janeiro (BUENO, 2002).

Com os objetivos de incentivar a poupança e conceder empréstimos, foi concebida como entidade de dupla personalidade: Caixa Econômica que recebia os depósitos populares, e Monte de Socorro que concedia empréstimos, sob a forma de penhor e pedras preciosas (BUENO, 2002).

Em 1874 a CAIXA começa a tornar-se uma instituição de abrangência nacional e, em 02 de abril de 1887, o decreto 9.738 autorizava a abertura de novas agências, marcando a expansão das Caixas (BUENO, 2002).

O processo de transformação na sua estrutura iniciou-se somente a partir de 1931, época em que surge o empréstimo sob garantia. Segundo Bueno (2002), assim começou a carreira da CAIXA no ramo das hipotecas, no qual a instituição viria a assumir um papel crucial, colaborando de forma decisiva no combate à falta de moradia no país.

Em Angelo (2003) consta que: Com o decreto nº. 24.427, de 19 de junho de 1934, a CAIXA passou a ter uma atuação maior no mercado financeiro, através dos seguintes serviços:

Concessão de empréstimos sob caução de títulos da dívida pública:

Concessão de empréstimos sob consignação de salários de funcionários públicos:

Concessão de empréstimos sob garantia hipotecária (Oficialização);

Concessão de empréstimos sob penhor, passando a deter o monopólio; Exploração da loteria federal.

Além destes serviços, este decreto deu liberdade à CAIXA de operar quaisquer operações financeiras, desde que devidamente aprovada por seu conselho superior, instituído pelo próprio decreto.

Em 1964 é criado o Banco Nacional de Habitação (BNH). Sua função era realizar operações de crédito e gerir o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), por intermédio de bancos privados e/ou públicos e de agentes promotores, como as companhias habitacionais e as companhias de água e esgoto.

O BNH foi a principal instituição federal de desenvolvimento urbano da história brasileira, na qualidade de gestor do FGTS e da formulação e implementação do Sistema Financeiro da Habitação (SFH) e do Sistema Financeiro do Saneamento (SFS), até a sua extinção, por decreto presidencial, em 1986.

Embora com a finalidade de reduzir o déficit habitacional das camadas populares, os recursos aplicados pelo BNH nos seus 22 anos de existência, privilegiaram as camadas de maior rendimento. Dos 4,5 milhões aplicados em

unidades financiadas pelo BNH, somente 33,6% foram destinados aos setores populares (BUENO, 2002).

Em 12 de Agosto de 1969, através do Decreto-Lei N. 759, a Caixa Econômica Federal passa ser uma instituição financeira sob a forma de empresa pública, vinculada ao Ministério da Fazenda, com sede e foro na capital da República, com prazo de duração indeterminado e atuação em todo o território nacional (BRASIL, 2008).

Instituição integrante do Sistema Financeiro Nacional e auxiliar da execução da política de crédito do Governo Federal, a CAIXA se sujeita às decisões e à disciplina normativa do órgão competente e à fiscalização do Banco Central do Brasil.

No início da década de 70, foi decretada a unificação das 22 Caixas, surgindo a Caixa Econômica Federal, empresa pública, regulamentada através do decreto n.º 66.303, de 06 de março de 1970, subordinada às normas do Conselho Monetário Nacional, fiscalizada pelo Banco Central e sujeita à prestação de contas no Tribunal de Contas da União.

A partir daí a CAIXA, além de manter seus serviços tradicionais de captação de poupança popular e concessão de empréstimos, passou a consolidar sua posição no conjunto de entidades financeiras públicas, tendo a seu favor sua antiga vocação social.

O Programa de Integração Social (PIS), principal programa social do governo federal, que visava à formação de um patrimônio individual para o trabalhador, proveniente da participação no lucro das empresas brasileiras, passou, em 1970, a ser administrado pela CAIXA. Ainda neste ano foi criada a loteria esportiva, sendo mais uma fonte de recursos para aplicações sociais.

Em 1974 foi delegada à CAIXA a gestão do Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social (FAS) com a finalidade de conceder financiamentos para investimentos fixos destinados às áreas carentes da população. Esses recursos foram aplicados em educação, saúde, previdência e assistência social. No ano seguinte a CAIXA foi encarregada de implantar Centros Sociais Urbanos (CSU), com recursos também do FAS, estes formados por receitas de loterias, de dotação orçamentária da CAIXA e retorno corrigido dos investimentos. Até 1984 foram construídos 500 Centros em todo o país e neste mesmo ano o programa foi extinto.

O Programa de Crédito Educativo passou a ser coordenado pela CAIXA em 1976, com a finalidade de propiciar aos estudantes universitários meios financeiros de custearem seus estudos.

O Programa Especial de Módulos Esportivos (PEME) passou, em 1979, a fazer parte das atribuições da CAIXA, beneficiando 200 cidades de pequeno porte que não haviam sido contempladas com os CSU(s). Ainda neste ano o controle da comercialização de pedras preciosas e semi-preciosas não lapidadas foi delegada à CAIXA, através do Sistema de Licitação de Pedras.

A LOTO surgiu em 1980 e a CAIXA inaugurou o seu Conjunto Cultural, em Brasília, estruturado com museu, pinacoteca, auditório e biblioteca, marcando o seu incentivo às manifestações culturais. Também neste ano, o governo decidiu controlar o mercado do ouro, delegando à CAIXA a intermediação de compra e venda de ouro dos principais garimpos do país, em especial o de Serra Pelada.

De 1982 a 1985, fizeram parte dos programas e serviços da CAIXA, entre outros, o financiamento de táxis a álcool, contribuindo com o Programa Nacional do Álcool, financiamentos à empresas, através do PAMICRO, do MINI-PIS e do PIS-NORMAL e o programa Verde Teto, destinado à construção de moradia para a população de baixa renda, em regime de mutirão.

O ano de 1986 é marcado por acontecimentos que consolidam ainda mais o papel social da CAIXA e a sua parceria com o Governo Federal na execução de programas sociais. O pagamento do Programa de Seguro Desemprego é absorvido pela CAIXA, como também o Banco Nacional de Habitação (BNH).

Embora com a absorção do BNH pela CAIXA, a situação habitacional do país não teve alterações significativas no período de 1986 a 1990.

A estagnação econômica durante o governo José Sarney reduziu o nível de captação de recursos do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo e do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, os dois mecanismos fundamentais para o funcionamento da política habitacional. Colaboraram ainda para o fracasso do sistema, a ausência de política eficaz de fixação do homem ao campo, a inadequada política de utilização do solo urbano, impropriedade da legislação sobre locação de imóveis, falta de novas tecnologias construtivas, excesso de normas e leis regulamentando o setor imobiliário, inexistência de fontes alternativas de recursos e ausência de prioridades na captação dos recursos. (BUENO, 2002).

De acordo com Angelo (2003), no ano de 1990, a CAIXA é incumbida de centralizar quase 130 milhões de contas de FGTS que se encontravam distribuídas em 76 bancos.

Em 2002 é implantado na CAIXA o Programa de Racionalidade e Competitividade (PRC), alterando sua estrutura organizacional e funcional. As mudanças mais marcantes foram a do nome de CEF para CAIXA, a adoção do “X” como nova logomarca e a remodelação de todas as suas 1807 agências, bem como a extinção de 31 superintendências regionais, estas substituídas por 84 escritórios de negócios, espalhados pelos estados brasileiros.

Acompanhando os avanços tecnológicos, a internet, foi uma ferramenta que recebeu especial atenção da CAIXA durante sua reformulação. Seu site www.caixa.gov.br, em 2002, foi o oitavo endereço eletrônico mais acessado no Brasil, tendo em vista suas peculiaridades. Além da prestação de serviços a seus clientes, pode ser acessado para obtenção de informações sobre financiamentos habitacionais, PIS/PASEP, seguro-desemprego, financiamento estudantil, FGTS, programas de desenvolvimento urbano, entre outros serviços.

Em 1999 foi criada na CAIXA a diretoria de Transferência de Benefícios, alavancando alguns dos principais programas do governo federal, como o Bolsa Escola, o Bolsa Alimentação e o Auxílio Gás. Para o alcance deste objetivo foram criados nas mais diversas localidades do país, o programa CAIXA AQUI, instalado em casas lotéricas, em supermercados, em padarias e até em depósitos de material de construção.

Para Bueno (2002), a CAIXA foi o primeiro banco a instalar-se em todos os 5.561 municípios brasileiros, dispondo de mais de 14 mil unidades de atendimento.

Em Caixa Econômica Federal (2008), encontra-se que a CAIXA é o principal agente das políticas sociais do governo federal e, de uma forma ou de outra, está presente na vida de mais de 170 milhões de brasileiros. Ao priorizar os setores de habitação, saneamento básico, infra-estrutura e prestação de serviços, a CAIXA exerce um papel fundamental na promoção do desenvolvimento urbano e da justiça social no País, contribuindo para a melhoria na qualidade de vida da população, especialmente a de baixa renda.

A vocação social da Empresa não a impede de ser uma instituição financeira competitiva e rentável. Pelo contrário. Seu crescente sucesso tem servido para ampliar mais e mais a sua capacidade de investir no desenvolvimento sustentável de

nossas cidades, promover a inclusão bancária das populações de baixa renda e patrocinar ações para o desenvolvimento humano, através do apoio às iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas.

Clientes do crédito imobiliário, do penhor, trabalhadores beneficiários do FGTS, PIS ou Seguro-Desemprego, aposentados, estudantes assistidos pelo Financiamento Estudantil, apostadores das loterias, beneficiários de programas sociais e usuários de serviços bancários têm lugar na CAIXA – o banco de todos os brasileiros.

Em Caixa Econômica Federal (2008) podemos conhecer sua MISSÃO que é “Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social”, e conhecer seus valores fundamentais: “Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes; busca permanente de excelência na qualidade de serviços; equilíbrio financeiro em todos os negócios; conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade; respeito e valorização do ser humano”.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA OU OPORTUNIDADE

A globalização, a concorrência, a busca contínua da qualidade dos produtos e serviços têm levado as corporações a centralizar as atividades nos clientes/fornecedores. Tornou-se necessário desenvolver mecanismos que tornem a empresa única no mercado, criar um diferencial em relação às outras. Desta forma é de grande valia o estudo do tema, visto que se torna, a cada dia, fator inevitável e vital para as organizações.

Todo o ato do administrador público, segundo Meirelles (2003, p.86) está: “sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se à responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso”.

Seguindo este princípio, toda compra de bens e/ou serviços na administração pública deverá ser realizada por meio de licitação, salvo algumas exceções estabelecidas em lei, sob pena de nulidade do ato.

Considerando as especificações da contratação, a especialização da atividade e o fluxo de demanda, o presente trabalho tem o objetivo de responder a seguinte questão: Está havendo repercussão do trabalho da cobrança terceirizada na inadimplência do crédito imobiliário no RN?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Analisar o desempenho da cobrança terceirizada da CAIXA, no segmento de crédito imobiliário do RN, em relação aos contratos disponibilizados para essas empresas.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar pesquisa no setor de crédito imobiliário da CAIXA, especificamente na base da Gerência de Administração de Créditos Imobiliários de Terceiros-GITER/NA, coletando os resultados alcançados pelas empresas de cobrança terceirizada no RN.

- Estudar a terceirização, com foco no setor público.

- Analisar os fatores que interferem na motivação das empresas cobrança terceirizada

1.4 JUSTIFICATIVA

A justificativa para a realização deste trabalho encontra-se na crença que estudar a terceirização e os processos que levam uma empresa a terceirizar suas atividades é entender como as organizações trabalham diante de um mercado cada vez mais exigente. E que a necessidade de terceirizar deve ser acompanhada com certa cautela e reservas quanto ao tipo de atividades a serem terceirizadas e, principalmente, quanto à escolha certa da empresa com quem será estabelecida a parceria, visando sempre à qualidade dos serviços e apostando no melhor atendimento ao cliente.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização, na sua definição, tem sido utilizada no sentido de repasse de parte das atividades de uma determinada empresa ou órgão para outras empresas especializadas, com o objetivo de desincumbir-se dessas atividades, consideradas como meio ou intermediárias, para concentrar esforços na focalização do seu objetivo final, tido como principal.

Esse processo iniciou-se na atividade empresarial privada, onde objetiva, primordialmente, a otimização dos serviços e a redução dos custos, aspectos indispensáveis em uma economia capitalista sempre competitiva e, agora, também globalizada.

São vários os conceitos literários que definem a terceirização, entretanto, conforme se observará dos exemplos adiante citados, há um consenso entre eles ao refletirem basicamente a mesma idéia a respeito do seu significado:

Giosa (1995) define a terceirização 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 em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua e valoriza esse processo quando considera que Hoje, a terceirização tem outro enfoque: se enquadra no conceito maior da administração como uma técnica inovadora e moderna. Ainda como um processo de gestão, ela se alicerça basicamente na abordagem estratégica, provocando mudanças de vulto na organização, que se volta para o desenvolvimento da sua atividade principal, com competitividade e resultados tangíveis a serem perseguidos.

Para Amato Neto (1995), constitui-se de um processo de transferência de funções/atividades da “empresa-origem” para “empresa-destino” (subcontratadas), sendo que estas funções podem incluir etapas do próprio processo produtivo da “empresa-origem” ou apenas atividades/serviços de apoio, tais como:

Serviços de limpeza e manutenção.

Preparação e distribuição de alimentos para funcionários da empresa.

Telefonia.

Vigilância.

Movimentação de materiais e expedição.

Comercialização de produtos finais, etc.

De acordo com Cavalcanti Júnior (1996), terceirização (*"outsourcing"* é o termo original em inglês) é um neologismo cunhado a partir da palavra "terceiro", entendido como intermediário, interveniente, que, na linguagem empresarial, caracteriza-se como uma técnica de administração através da qual se interpõe um terceiro, geralmente uma empresa, na relação típica de trabalho (empregado versus empregador).

Conforme Queiroz (1998), a terceirização é o processo pelo qual a empresa, visando alcançar maior qualidade, produtividade e redução de custos, repassa a uma outra empresa uma determinada atividade ou a produção de um determinado bem. Essa atividade deixa de ser desenvolvida pelos trabalhadores de uma empresa "A" e é transferida para outra empresa "B", então, chamada 'terceira'.

Carvalho Neto (1996), mestre em administração pelo Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, afirma que a terceirização, também chamada de focalização, é uma tendência internacional, destinada à redução de custos fixos e à concentração de esforços no negócio específico da empresa, abandonando sistemas produtivos mais complexos e menos flexíveis, como as estruturas fordistas.

Assim, neste âmbito específico, alguns respeitados autores vêem a terceirização como sendo, primordialmente, uma das formas de privatização, através da qual a Administração celebra ajustes de variados tipos para buscar a colaboração do setor privado, como os contratos de obras e prestação de serviços.

Tanto na esfera privada como no âmbito da Administração Pública, terceirizar tem uma conotação de atribuir agilidade, qualidade e eficiência, na medida em que permite a transferência, para empresas ou pessoas especialistas, dos serviços que não lhes são essencialmente próprios. Enquanto isso, tanto a empresa privada como o Governo, em todos os seus níveis, podem concentrar seus esforços no aprimoramento das atividades que, de fato, constituem pontos principais para que as suas "missões" sejam cumpridas e as metas alcançadas satisfatoriamente.

A principal finalidade da terceirização seria otimizar a produção, a qualidade, o lucro e a competitividade, mediante um processo de horizontalização de atividades, simplificando-se a estrutura organizacional, a fim de que as empresas

possam concentrar seus esforços na melhor metodologia para obtenção do produto de sua atividade-fim.

Além disso, permite redução do preço do produto ou serviço devido à diminuição dos encargos trabalhistas e previdenciários. Outra vantagem seria a especialização de empresas prestadoras de serviço.

2.1.1 Vantagens e desvantagens

A Terceirização vem contribuindo para o fortalecimento do novo conceito que caracteriza hoje o mercado e a sociedade globalizada, e para utilização desse método de gestão é necessário verificar-se a viabilidade da mudança, à luz do plano estratégico, conhecendo suas vantagens e desvantagens (ANEXO A).

2.1.1.1 Vantagens

Já para Carelli (2003), a terceirização traz para as empresas as seguintes vantagens:

Proporciona a concentração dos recursos liberados para área produtiva, melhorando a qualidade e competitividade do produto.

Incrementa a produtividade.

Reduz os controles.

Libera a supervisão para outras atividades produtivas.

Reduz as perdas.

Evita o sucateamento dos equipamentos.

Libera recursos para a aplicação em outras tecnologias.

Concentra esforços na criação de novos produtos.

Reduz os custos administrativos e de pessoal.

Transforma os custos fixos em variáveis.

Gera ganhos de competitividade.

Pulveriza a ação sindical.

Otimiza o uso de espaço colocados em disponibilidade.

Aumenta a especialização.

Agiliza as decisões.

Simplifica a estrutura empresarial.

Proporciona o aumento do lucro.

Proporciona a somatória das qualidades na atividade-meio.

Gera melhoria na administração do tempo.

Gera efetividade e eficiência.

Diminui o nível hierárquico.

Proporciona melhor distribuição de renda.

Gera mais empregos para novas empresas.

Reduz o passivo trabalhista.

Apesar do Brasil não possuir uma economia estável, pode-se analisar as vantagens provenientes da terceirização. Existem várias discussões a respeito das experiências com o processo de terceirização, suas vantagens e desvantagens.

Uma das vantagens que ocorre indiscutivelmente é a redução dos custos. Deixa-se de pagar por estoque de materiais e maquinários, que se tornam responsabilidade do parceiro. Ocorre a mudança dos custos fixos variáveis para custos variáveis baixos. Reduzirá os custos fixos decorrentes da manutenção de empregados na área-meio, tais como: contador, programador, advogado, etc. Na administração pública só ocorrerá a terceirização caso haja vantagem econômica. Este é o principal motivo da utilização desse instrumento de gestão.

A empresa só utilizará o processo de terceirização se os gastos com este processo for menor do que com os encargos de um empregado próprio.

Contudo, a finalidade principal da terceirização não pode ser a redução de custos.

Segundo Pagnoncelli (1993, p.81):

As empresas que ingressarem na terceirização apenas pela porta da redução dos custos estarão equivocadas e correndo o sério risco de desarticular suas estruturas. A terceirização trará redução de custos, sim. Mas pela via da melhoria de qualidade, da produtividade e, especialmente, pela focalização naquilo que a empresa faz melhor.

A médio e longo prazo a terceirização traz ganho econômico que segundo Queiroz (1998, p.118): "São gerados pela tecnologia de ponta, por processos bem

conduzidos, pela aplicação de recursos na qualidade, pela agilidade produtiva, por ter flexibilidade operacional e através de um bom gerenciamento de recursos e atividades.”

Há também uma redução da folha de pagamento, não se gasta tempo e dinheiro com o treinamento de empregados para exercerem funções inerentes à atividade - meio. No contrato pode-se incluir uma cláusula em que a contratada ficará responsável pelo treinamento e desenvolvimento profissional dos empregados das empresas prestadora de serviço.

A Terceirização provocará a especialização dos serviços prestados.

Segundo Giosa (1999, p. 82) “as empresas se tornam cada vez mais enquadradas nos critérios internos das atividades que garantem um aprimoramento na gestão e na obtenção de lucros”.

Um ponto fundamental proporcionado pela Terceirização é a diminuição do desperdício com a otimização de recursos.

Outra vantagem que é muito importante é a qualidade do produto ou serviço prestado. Quando a empresa concentra-se em sua atividade-fim aumenta possibilita o aumento da qualidade de seu produto, isto porque ocorre a liberação de capital para investimento. E a qualidade do serviço terceirizado aumenta, porque é a atividade-fim da outra empresa, a contratada que, sendo especialista naquela área, detém uma tecnologia mais avançada. “A qualidade total será a chave de sustentação do prestador de serviços, sua alavanca de Marketing, sua filosofia de ação, sua meta constante de aprimoramento” (GIOSA, 1999, p. 82).

A Administração Pública poderá solicitar a substituição do empregado a qualquer tempo quando este não estiver satisfazendo-a, quando não estiver atendendo as especificações solicitadas em edital. Isto ocorre porque a Administração contrata serviço e não mão-de-obra.

Temos também o aumento da competitividade entre as empresas, onde a especialização por segmento criada com a terceirização estimulará o mercado gerando mais concorrência. Neste caso as empresas terão que mostrar mais qualidade dos produtos/serviços prestados.

O setor público sempre foi acusado de “máquina emperrada” ou “cabide de emprego”, a terceirização reduz os quadros superlotados e sem função, enquanto que garante à comunidade um serviço eficiente, reduzindo seus custos demitindo os

funcionários públicos improdutivos permanecendo apenas aqueles que efetivamente estão comprometidos com o trabalho.

A transferência de algumas atividades para a sede de outras empresas acarreta a redução do espaço físico (área de armazenagem, instalações industriais e também dependências do escritório) que podem ser utilizadas para outra finalidade.

A empresa reduzirá seu imobilizado porque deixará de adquirir equipamentos e materiais para as atividades secundárias, podendo vender ou alugar os equipamentos existentes, transformando-os em capital de giro que poderá ser recolocado nas áreas-chave da empresa e, assim, maximizar a sua produção.

Com a terceirização as empresas passam a direcionar suas atenções na atividade-fim da empresa e sua administração a concentrar as energias e criatividade nas atividades essenciais oferecendo um produto de melhor qualidade e ofertando um melhor atendimento aos seus clientes.

2.1.1.2 Desvantagens

Segundo Leiria; Saratt (1996, p.48) são:

- Aumento do risco a ser administrado
- Dificuldade no aproveitamento dos empregados já treinados
- Demissão na fase inicial
- Mudanças na estrutura do poder
- Falta de parâmetros de preço nas contratações iniciais
- Custo das demissões
- Má administração do processo
- Aumento da dependência de terceiros.

A terceirização, de fato, é uma alternativa de que podem dispor empresas e órgãos do Governo visando estarem capacitados para atender às exigências de seus clientes e usuários. As abordagens dos autores sobre esse tema evidenciam que essa prática de gestão empresarial responde aos apelos da modernidade na busca por qualidade, produtividade, eficiência e redução de custos.

O repasse de atividade para terceiros apresenta-se como fator de racionalização para as empresas, uma vez que, liberando-se de fases do processo

produtivo e reduzindo o núcleo operacional, há possibilidade de melhor controle de qualidade.

De acordo com Leiria; Saratt (1995, p.10)

A terceirização pode ser conduzida de diversas maneiras e com diferentes objetivos; o seu sucesso, entretanto, dependerá sempre do correto encaminhamento do contrato entre as partes, onde os aspectos jurídicos trabalhistas e a idoneidade da contratada devem estar profundamente considerados.

Existem várias desvantagens apontadas pelos autores. Na sua maioria, estão relacionadas com o empregado. Como exemplo podemos citar os empregados que ficam sujeitos às falsas contratações feitas com empresas sem idoneidade financeira, a redução salarial e ao afastamento da possibilidade de participar dos lucros da empresa. Outra grande desvantagem é a grande diminuição do número de novos empregos devido à empresa terceirizada poder, em alguns casos, utilizar um mesmo empregado para prestar serviços a várias empresas.

Segundo Giosa (1999, p.85) existem alguns fatores restritivos para implantação da terceirização, como por exemplo: “o custo de demissões iniciais, quando for o caso; a relação de conflito com os Sindicatos; o desconhecimento da legislação trabalhista”.

Outro fator importante é o problema com o sigilo quando da terceirização na área de informática. Atualmente com o avanço da tecnologia, a Administração Pública está envolvida com sistemas e quando a Administração é informatizada, esta fica na situação de dependência e muitas vezes causa transtornos na solução de problemas.

2.2 RELAÇÃO DE EMPREGO

Ao contratar a Administração deve atentar para que não ocorra a relação de subordinação com o prestador de serviço. Segundo Vieira (2004) é precisa solicitar do contratado a indicação do preposto da empresa de acordo com o art. 68 da Lei nº. 8666/93, que será a pessoa de ligação entre a Administração da empresa

contratada, que vai subsidiar o gestor/fiscal de contratos designado pela a Administração na forma do art. 67 da lei 89.666/93.

Para Queiroz (1998), os riscos legais latentes em projetos de terceirização abrangem, praticamente, todas as áreas do Direito, ou seja: a trabalhista, previdenciária, civil, penal e comercial, além de relacionar-se com a tributária, referente ao IRF e o ISS.

E conforme Polônio (2000), sob prisma do vínculo trabalhista, vê-se que este decorre de uma relação jurídica que se estabelece entre duas partes: o empregador e o empregado, e seus requisitos caracterizadores estão previstos nos arts. 2º e 3º da Consolidação das Leis do Trabalho.

Art. 2º da CLT: “Considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços”. (BRASIL, 1943).

Art. 3º da CLT: “Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário”. (BRASIL, 1943)

Com estas definições observamos que o que caracteriza o vínculo empregatício é a pessoalidade, a onerosidade, a subordinação direta e a natureza não eventual da prestação de serviço.

2.3 CONTRATOS E PENALIDADES

O jurista Mello (2001) considera que contrato é como uma declaração prescrita, composta de um acordo de duas ou mais vontades, que insere norma jurídica individuais, destinada à regulação dos interesses de suas partes.

E Diniz (2001) enfoca que o contrato encontra-se fundado em quatro princípios básicos: o princípio da autonomia da vontade; o princípio do consensualismo; o princípio da obrigatoriedade dos preceitos convencionados e o princípio da relatividade dos efeitos do contrato.

É inverte que a regra geral da licitação do tipo menor preço esteja provocando a compra ou contratação de serviços de baixa qualidade. Não é o tipo de licitação que faz a comprar bem ou mal, mas o tipo de descrição do objeto

pretendido que permite a oferta de produtos fora de padrões de qualidade imprescindíveis à Administração Pública. Portanto, após a licitação o contrato deve estabelecer todas as obrigações do contratado, inclusive as penalidades cabíveis em caso de seu descumprimento.

As pequenas empresas representam candidatas naturais a fornecedores de grandes empresas, porém a defasagem tecnológico-gerencial existente entre esses dois conjuntos representa o empecilho para que haja o estabelecimento da cooperação empresarial. Apesar das deficiências das pequenas empresas foi observado, em pesquisas (SEBRAE), que as empresas que fornecem para a indústria estão mais sensibilizadas para a busca da qualidade que as demais, pois procuram aperfeiçoar seus processos produtivos e investir financeiramente na melhoria da qualidade.

Sendo a cultura empresarial brasileira centrada na auto-suficiência traz como consequência uma estratégia competitiva de isolamento, necessitando remodelar as negociações de forma a torná-las estratégias baseadas em cooperação cliente-fornecedor - empresas, cedendo lugar a negociações onde se sobrepõe o elemento ganha-ganha e não negociações baseado somente em preço e ganhos de curto prazo.

2.4 PRECAUÇÕES

Os riscos legais latentes em projetos de licitação abrangem, praticamente, todas as áreas do Direito, ou seja: a trabalhista, previdenciária, civil, penal e comercial, além de relacionar-se com a tributária, referente ao Imposto de Renda na Fonte (IRF) e o Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN).

Polônio (2000) abordou claramente que o processo de terceirização deve ser conduzido com segurança, de forma a resultar em melhoria da qualidade e produtividade, conciliando ao mesmo tempo com legítima economia de tributos.

2.4.1 Quanto ao relacionamento com as pessoas contratadas

Devem ser evitados os vínculos empregatícios e os seus pressupostos caracterizadores, quais sejam: subordinação; pagamento mediante salário e a pessoalidade.

2.4.2 Quanto ao objeto da Terceirização

O que se deve observar não é se a atividade terceirizada é fim ou meio, normal ou anormal, mas se o processo de terceirização está dentro dos ditames legais, pois o princípio da reserva legal, expresso em vários artigos da Constituição Federal, notadamente no art. 5, inciso II, segundo o qual “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei”, é garantia de todos.

2.4.3 Terceirização total ou parcial de determinada atividade

É sempre recomendável que a terceirização seja total, em relação à determinada atividade ou tarefa, nunca parcial. A terceirização parcial implica que prestadores de serviços e empregados da empresa contratante trabalhem, lado a lado, executando a mesma ou semelhante tarefa.

2.4.4 Quanto aos aspectos do Contrato

2.4.4.1 Objeto do contrato

O contrato de prestação de serviço, nunca a disponibilização (locação ou concessão) de mão-de-obra. É o resultado final, o serviço concluído que interessa ao tomador. Esse aspecto deve estar claro no contrato.

2.4.4.2 Metas a serem atingidas e o modus operandi

Deve ser evitado qualquer indício de ingerência sobre a prestadora dos serviços ou seus empregados.

2.4.4.3 Exclusividade

Não obstante a exclusividade na prestação de serviços não represente, isoladamente, um indício de vínculo empregatício, de vez que não se trata de requisito para sua caracterização, esta deve ser evitada.

2.4.4.4 Cumprimento da legislação trabalhista e da seguridade social

Como prova de prevenir futuros questionamentos fiscais e trabalhistas decorrentes da relação contratual estabelecida, será de todo conveniente que a tomadora do serviço exija mensalmente, da empresa contratada, máxime se esta é de pequeno porte, a apresentação dos comprovantes de pagamento das remunerações, bem como das guias de recolhimento das contribuições relativas à

seguridade social, FGTS e demais encargos sociais pertinentes aos funcionários alocados ao serviço contratado.

2.4.4.5 O cuidado com a livre concorrência

A terceirização com cooperativa de trabalho implica um cuidado adicional, em relação às cláusulas contratuais. Esse cuidado relaciona-se à exclusividade (ou contrato de adesão) na relação dos cooperados com a cooperativa, que possa lesar o princípio da livre concorrência.

2.4.5 Quanto à regularidade formal da prestadora de serviços

A irregularidade formal na constituição da empresa/cooperativa prestadora dos serviços não é pressuposto da existência de relação trabalhista, regida pela CLT, na relação pessoal entre contratante e os empregados da contratada.

2.4.6 Quanto à fiscalização do trabalho

A fiscalização do trabalho, por ocasião da inspeção do processo de terceirização porventura iniciado com a contratação de prestadoras de serviço e de empresas de trabalho temporário, observará alguns requisitos básicos contidos na instrução normativa n. 3/97.

E como consequências negativas da terceirização são identificadas : insegurança no emprego, dificuldade de enquadramento sindical dos empregados, enfraquecimento do sindicato, desestruturação da identidade da categoria, e transformação de empregados em autônomos.

Com estas considerações, podemos constatar que a terceirização nem sempre traz vantagens, podendo, inclusive, retirar do trabalhador o seu referencial

fixo de ambiente de trabalho, tornando-o nômade, pulverizando as relações empregatícias. Cabe neste ponto, verificar que o Direito do Trabalho não pode ficar à margem das relações entre a economia, a terceirização e os direitos trabalhistas, promovendo a adequação dialética entre o econômico, o jurídico e o social.

2.5 SERVIÇOS BANCÁRIOS

O Brasil é o único país onde, além das transações e serviços tipicamente bancários, os correntistas e não-correntistas efetuam nos bancos o pagamento de tributos, de contas de serviços essenciais e muitos outros, como TV a cabo, condomínios, provedores de internet, escolas, serviços de saúde etc. A grande maioria dos trabalhadores registrados recebe salários por intermédio dos bancos, e os aposentados e pensionistas do INSS também encontram pontualmente depositados seus benefícios, podendo movimentá-los com ou sem conta corrente. O mercado está cada vez mais competitivo e por isso a redução do custo de instalações, aliado à captação de novos recursos poderá trazer resultados financeiros às organizações Bancárias.

2.5.1 O Sistema financeiro

Concretiza-se num conjunto de instituições que se dedicam ao trabalho de propiciar condições para a manutenção de um fluxo de recursos entre poupadores e investidores.

O mercado financeiro, onde se processam essas transações, permite que um agente econômico qualquer (indivíduo ou empresa), sem perspectivas de aplicação de seus recursos, poupança que é capaz de gerar, seja colocado em contato com outro agente, cujas perspectivas de investimento superam as suas próprias disponibilidades de poupança. Desta forma, o mercado financeiro pode ser considerado como elemento dinâmico do processo de crescimento econômico, permitindo a elevação das taxas de poupança e investimento.

A Lei de Reforma Bancária (4.595/64) no Art. 17 caracteriza as instituições financeiras:

Consideram-se instituições financeiras, para os efeitos da legislação em vigor, as pessoas jurídicas públicas e privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, a intermediação ou a aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros. (BRASIL, 1964)

Estas instituições podem ser classificadas em dois grandes grupos: os intermediários financeiros e as instituições auxiliares.

A distinção básica entre elas é que os intermediários financeiros captam seus próprios passivos, captam poupança diretamente do público, por sua iniciativa e responsabilidade, aplicando esses recursos junto às empresas, via empréstimos e financiamentos. Neste segmento incluem-se os bancos comerciais, de investimento, de desenvolvimento, a Caixa Econômica, as sociedades de crédito financiamento e investimento e os bancos múltiplos, entre outras.

As instituições auxiliares por sua vez, propõem-se a colocar em contato poupadores e investidores. Nestes casos incluem-se por exemplo as bolsas de valores, tendo por finalidade propiciar liquidez aos títulos emitidos pelas empresas (ações), criando um mercado para esses ativos. No Anexo B pode ser visualizado um esquema do Sistema Financeiro Nacional.

A relação entre sistema financeiro e desenvolvimento econômico foi tema de estudo de diversos autores, porém não chegaram a resultados satisfatórios no sentido de provar, a existência do grau de relacionamento e determinação entre ambos, no entanto, conforme Gurley; Shaw (1967 apud TAVARES, 1985) podemos aceitar que o desenvolvimento industrial depende de fatores reais, como maior utilização do capital e inovação tecnológica, bem como fatores financeiros, como novas técnicas e instituições financeiras.

2.5.1.1 As Instituições Financeiras no Processo de Desenvolvimento Econômico.

Observa-se que o aumento do nível de renda e de riqueza dos países tem sido acompanhado por transformações na estrutura financeira, se tornando mais rica em ativos financeiros, instituições e mercado.

A importância das instituições financeiras no processo de desenvolvimento econômico pode ser avaliada pela importância que tem o crédito para este processo.

Historicamente o crédito ganha maior significado a partir do momento que o regime de produção baseado na manufatura é substituído pela grande indústria, na Inglaterra do século XVIII. A concorrência, disputa por mercado, controle tecnológico, impõe aos capitais individuais uma necessidade de se concentrarem, que se torna possível pela aglutinação de capitais individuais dispersos, capitais societários, reinversão destes e por empréstimos, crédito.

Ao crédito compete algumas funções básicas: financiamento à formação de capital, da produção de consumo corrente e da aquisição de ativos reais e financeiros.

Além da especialização das instituições financeiras e ao volume de recursos manipulados, outra parte importante dessas instituições diz respeito à sua especialização, através da oferta diversificada de ativos criados e oferecidos, possibilitando aos poupadores uma melhor composição de seus “portfólios”, em termos de risco, remuneração e prazo, devendo ampliar o volume de recursos oferecidos para empréstimos no setor financeiro.

As instituições financeiras têm três funções básicas: criar crédito, transferir fundos das unidades superavitárias para as deficitárias e permitir a diversificação e acumulação de ativos.

O cumprimento destas funções pode ser avaliado sob duas óticas: funcionalidade “neutra” (independente de sua eficiência micro e macroeconômica) e funcionalidade “desenvolvimentista” (dependente das pretensões de desenvolvimento econômico e social). Para haver relação entre desenvolvimento financeiro e econômico, é necessário que o desenvolvimento financeiro atenda a fatores que conduzam à alocação ótima dos recursos reais ou taxa ótima de crescimento. E grande parte desta definição é dada pelas entidades governamentais que são os órgãos de regulação e fiscalização do Sistema Financeiro Nacional.

2.5.1.2 A Intermediação Financeira no Processo de Desenvolvimento Econômico

A técnica da intermediação financeira não é a única existente para a realização do processo de poupança-investimento. Segundo Gurley; Shaw (apud TAVARES, 1985), as técnicas alternativas para mobilizar o excedente econômico podem ser de ordem interna e externa as unidades que irão realizar os investimentos. Na primeira o investidor utiliza sua própria poupança, constituindo-se uma captação involuntária; na segunda o investidor utiliza poupança de outros, mas sua base de captação é voluntária.

O processo de financiamento interno compreende duas formas: o autofinanciamento e a tributação. A autogeração de excedentes está ligada às vantagens de preços relativos que alguns setores possuem, que podem ser devido a poder de monopólio, ou a concessão governamental, através de políticas de desenvolvimento setorial. A tributação é outra técnica de financiamento interno que tem o Estado centralizando essas decisões. Logo, as técnicas ligadas ao financiamento interno caracterizam-se por decisões centralizadas em relação a sua alocação, e a poupança forçada é a forma de captação de seus recursos.

O financiamento externo por sua vez constitui-se dos financiamentos e empréstimos estrangeiros e está relacionado aos preços de mercado, necessitando de decisões menos centralizadas, e de um mercado monetário para se concretizar. Outra forma de financiamento externo às unidades que a realizam é o financiamento direto, ou seja, a técnica da intermediação financeira propriamente dita. Em contraste com as fontes de financiamento interno, o financiamento externo caracteriza-se por decisões descentralizadas em relação à alocação dos recursos, enquanto que capta poupança voluntária.

Desta explanação conclui-se que os intermediários financeiros atuam com mais desenvoltura num ambiente de déficit e superávits, onde exista significativa divisão de trabalho entre poupadores e investidores e entre poupadores e intermediários. Como o desenvolvimento econômico conduz à maior especialização entre esses agentes econômicos, há uma crescente participação dos déficits e superávits desses agentes no produto nacional, ou seja, aumento da parcela do produto financiado pela intermediação financeira. Assim, observando-se esta relação

de dependência do desenvolvimento financeiro à divisão do trabalho e desta com o desenvolvimento real, explica-se de certa forma o porquê da preferência da técnica de intermediação financeira em relação às demais.

Para que se tenha idéia da participação do sistema financeiro brasileiro em nossa economia, e fazendo uma analogia com países desenvolvidos, observamos que o percentual de operações de crédito em relação ao PIB (que em 2001, atingiu R\$ 1.184.768.830.000,00), de 18%, é menor do que em outros países, significando que há muitos espaços ainda não ocupados. Cabe salientar que essas informações são relativas aos anos de 1991 a 1993 (BIS 1995 apud TROSTER 1997, apud MATIAS, 1999), porém conforme dados do Banco Central, embora esta relação tenha evoluído para 27,5% em 2002, mesmo sem as informações dos demais países para este ano, relacionados em Matias (1999), observa-se que existem espaços a ocupar.

A manutenção e estabilidade do sistema financeiro são fundamentais para a própria segurança das relações entre os agentes econômicos.

Os agentes relacionam-se entre si em suas operações de compra, venda e troca de mercadorias e serviços, de modo que cada fato econômico, seja ele de simples circulação, de transformação ou de consumo, corresponde, pelo menos, a uma operação de natureza monetária realizada junto a um intermediário financeiro, em regra um banco, que recebe um depósito, paga um cheque, desconta um título ou antecipa a realização de um crédito futuro.

Assim, o desenvolvimento saudável da intermediação financeira é importante fator para a criação das condições necessárias para que seja consolidada a estabilização econômica do país e para a criação dos requisitos essenciais à ampliação da atividade econômica, de maneira auto-sustentada.

2.5.1.3 O Papel dos Bancos Comerciais e Múltiplos com Carteira Comercial

No Brasil os bancos comerciais e múltiplos dividem com as demais entidades financeiras o conjunto do Sistema Financeiro Nacional, no qual cada entidade cumpre determinados papéis específicos. Como agentes financeiros, estes bancos são instituições que atuam principalmente no segmento de curto prazo do mercado

de crédito. Este tipo de atividade pode parecer, à primeira vista, de menor importância para o processo de desenvolvimento econômico, que necessita de financiamentos de longo prazo para permitir uma maior acumulação de capital. Porém esta acumulação implica maior necessidade de capital de giro para as empresas, bem como crédito ao consumidor, tipicamente financiamentos de curto prazo e os bancos comerciais, ao financiarem esta atividade, deixam livres os recursos próprios das empresas para inversões fixas. Outra contribuição destes bancos se dá através da constante renovação desses créditos, que representam uma forma alternativa de financiar investimentos, atuando como um contrato de empréstimo de longo prazo com cronograma de desembolso dilatado. Além disto, com a conquista de novos depósitos os bancos intensificam a monetização, que tende a ser crescente no processo de desenvolvimento econômico, ampliando a oferta de crédito. Nesta atuação de intermediário financeiro entre depositantes e tomadores de empréstimos, os bancos têm a capacidade de criar moeda, podendo transferir recursos das atividades menos produtivas para as mais produtivas, reduzindo a dispersão entre as taxas de retorno das diversas alternativas, influenciando a alocação dos fundos.

Os bancos facilitam as trocas de bens e serviços, através da multiplicidade de serviços para movimentação das contas correntes, pagamentos de contas, bem como arrecadação de tributos e pagamento de benefícios.

Com a gama de serviços postos à disposição da clientela os bancos procuram atrair um maior número destes. O banco atual instala caixas avançadas em grandes clientes, retira numerário, paga seus empregados e fornecedores, credita a cobrança no mesmo dia de pagamento, oferece caixas automáticos, cartões de crédito, cheques especiais, cheques de viagem, custódia e ordens de pagamento, oferece ainda outros produtos como depósitos a prazo fixo, fundos, seguros e poupança.

Para os bancos o desenvolvimento econômico possibilitou a disseminação de sua rede de agências em todo o território nacional com vistas a atender às crescentes necessidades de transferências de ativos financeiros entre as entidades econômicas. Estruturados para processar com rapidez as transferências de numerário, os bancos passaram a substituir as coletorias públicas e os postos de recebimentos de taxas de serviço público e pagamento de benefícios, diminuindo o custo social do sistema, trazendo conforto à execução destes pagamentos, que puderam ser centralizados na agência bancária.

O custo do processamento destes serviços foi transferido para os bancos que eram ressarcidos pela aplicação deste recurso durante o prazo que permaneciam na instituição financeira.

A atividade bancária no Brasil tem características próprias, tendo o banco desenvolvido múltiplas funções, mesmo tarefas estranhas à área financeira foram transferidas aos bancos. Como prestadores de serviços, como agentes reguladores do mercado financeiro, como intermediadores na movimentação dos valores ou mesmo como absorvedores de mão-de-obra, com centenas de milhares de funcionários, os bancos são fundamentais no cenário econômico-financeiro-social do país.

Com o advento do “Plano Real” e a conseqüente queda das receitas bancárias antes geradas pela inflação, as atividades da prestação de serviços começaram a ser tarifadas, ao mesmo tempo em que se iniciou um processo de descentralização dessas atividades para outros agentes econômicos com rede de distribuição ampla. A última alternativa é viabilizada pelo desenvolvimento da tecnologia teleinformática e pela maior credibilidade da população nos instrumentos tecnológicos à disposição.

Atualmente, com a autorização do Banco Central da criação da figura do correspondente bancário, foi possibilitada a disseminação de pontos de atividade bancária nos mais de 5.500 municípios brasileiros e, sua diversificação nos grandes centros, com a criação de pontos de atendimento em lojas comerciais e de serviços, tais como, supermercados, farmácias, loterias e correios.

2.5.1.4 Os Produtos e Serviços Bancários

Os profissionais de *marketing* e a maioria dos autores convencionaram chamar de produtos financeiros ou produtos bancários a gama de serviços gerados por instituições financeiras.

Os produtos financeiros podem exercer as funções de financiadores de ativos reais (empréstimos e financiamentos para os clientes; para o banco são produtos de aplicação dos recursos captados), gerar renda (investimentos em títulos, aplicações financeiras no ponto de vista do cliente; no ponto de vista do banco são produtos de

captação de recursos), ou gerar serviços (guarda de valores, depósitos em dinheiro, pagamento de contas, transferências de valores, etc.).

Logo os produtos bancários se destinam a atender toda e qualquer necessidade de caráter financeiro do usuário e são essenciais para o desenvolvimento econômico e a crescente complexidade das relações entre os agentes econômicos de uma comunidade.

Assim os serviços bancários, aqueles cuja remuneração ao banco é obtida através do float (permanência de recursos transitórios dos clientes nos bancos), ou pela cobrança de tarifas, são também denominados de produtos bancários.

O Anexo B apresenta uma relação dos principais produtos bancários.

Conforme Almeida (1994), os sistemas de distribuição dos bancos podem ser classificados de acordo com o tamanho, o tipo e a diversidade de serviços que oferecem. Destacando como mais importantes as agências de atendimento completo, as de atendimento limitado, agências especializadas, agências automatizadas, mini-agências, ATMs, supermercados financeiros e superlojas de departamentos financeiros, ressaltando ainda a crescente importância dos sistemas de distribuição eletrônica remota, os Pontos de Venda Eletrônicos (PDV), terminais inteligentes, banco telefônico e serviços de home-banking, a estes agregamos mais recentemente o *internet-banking*.

Agências Completas - representam o sistema de distribuição convencional da indústria bancária, são as agências completas capazes de distribuir todos os produtos do banco, sejam direcionados para o mercado de varejo ou atacado, recebimento de contas e taxas públicas. A sua disseminação atendeu ao objetivo de captação de novos depósitos, realização de empréstimos locais, e a conveniência para a realização de transações básicas.

Agências Reduzidas - agências com serviços limitados, com menores custos e interligadas às dependências principais dos bancos.

Agências especializadas - tem o foco no varejo ou no atacado, nunca em ambos. Como exemplo temos as agências imobiliárias voltadas para o crédito imobiliário, as agências para clientes especiais, destinadas a fatias do mercado com mais alta renda, agências para atendimento específico à pessoas jurídicas e os escritórios de representação que restringe sua atuação a contatos preliminares que darão início à venda de serviços.

Agências automatizadas - Caracterizado pela existência de grande quantidade de máquinas, permitindo que o cliente realize a maioria das suas transações através de um sistema de auto-atendimento. Exigem pouca ou nenhuma intervenção de funcionário.

Mini-Agências - intermediárias às agências automatizadas e reduzidas, operam em lugares prontos e disponíveis, tais como estacionamento de supermercados e postos de gasolina. São particularmente utilizadas para proporcionar serviços a determinados clientes, por exemplo, para pagamento da folha salarial.

AUTOMATED TELLER MACHINES - ATM - equipamentos que permitem o auto-atendimento, inicialmente instalados no *hall* de entrada das agências, hoje difundidos em vários pontos de grande circulação de público como aeroportos, shopping center, supermercados e espaços de conveniência.

O Supermercado Financeiro - utilizados por alguns bancos que utilizam o espaço no mercado de varejo para oferecer não só serviços bancários tradicionais, mas outros serviços de instituições especializadas, como corretagem de ações, seguros, serviços de turismo, corretagem de imóveis e outros. No Brasil a venda de alguns tipos de serviços é vedada aos bancos pela regulamentação oficial.

A atividade bancária, no Brasil, tem se caracterizado pela alta lucratividade, e como conseqüência, verificou-se grandes investimentos em equipamentos e programas de informática e telecomunicações. Com o acirramento da concorrência a busca por maior produtividade e a redução de custos passou a ser meta de todas as instituições, que passaram a sofrer processos de racionalização, remodelando o atendimento.

Hoje a agência bancária alterou seu *layout*, privilegiando os espaços de auto-atendimento (saques, depósitos, pagamento de contas, solicitação de talões, transferência de valores, aplicações, inclusive operações de crédito). Com a utilização maciça de recursos tecnológicos, possuindo espaços físicos demarcados, sinalizados e ambientados, constituindo-se de um vestíbulo, separado do corpo da agência, planejado de forma a inibir a entrada de clientes ao interior da mesma. Anteriormente o auto-atendimento era disposto de forma dispersa no interior da agência.

De acordo com a nova concepção de serviço bancário, a área mais importante da agência passa a ser a estação de negócios, ambiente destinado à

captação e aplicação de recursos, onde produtos e serviços são oferecidos em função da segmentação da clientela. Esta segmentação é efetuada de acordo com as características dos clientes, renda, idade, se é tomador ou aplicador de recursos, etc. Desta forma o banco consegue incrementar o volume de produtos utilizados por cliente. Os saques, depósitos e pagamento de contas, que constituíam a maioria das transações efetuadas no interior das agências, passam a ser direcionadas para canais alternativos, inclusive para os correspondentes bancários, liberando os empregados do banco para a venda de produtos mais rentáveis como seguros, títulos de capitalização, planos de previdência, de saúde, etc.

Em termos gerais, as operações realizadas nas áreas de auto-atendimento e agora também nos correspondentes bancários, representam grandes volumes de transações, mas muito pouco em termos de rentabilidade. Portanto estas transações são orientadas para canais de distribuição com menores custos para a instituição financeira.

2.6 COBRANÇA

Segundo Leoni (1994) a recuperação do capital investido é importantíssima para a sustentação das atividades, principalmente quando utilizamos capital de terceiros, fazendo com que os custos operacionais sejam majorados, deixando o poder de competitividade muito restrito. Ele ratifica ainda que a cobrança seja o termômetro, aferição final, quanto às vendas, à concessão dos créditos e quanto à situação econômica e financeira existente no mercado de atuação.

Portanto, a exploração adequada da cobrança, utilizando toda a tecnologia e instrumentos disponíveis, demonstrarão os resultados obtidos pela empresa em determinada época, facilitando decisivamente as tomadas de decisões.

Para Santos (2003) a função da cobrança é de recuperar créditos em atraso de uma forma que não cause prejuízos financeiros aos credores nem comprometa a idoneidade dos clientes no mercado de crédito. Para isso, toda a carteira de crédito bem administrada deve ter o suporte de uma política de cobrança que incorpore os procedimentos tradicionais utilizados para a recuperação (total ou parcial) do crédito:

contato telefônico, envio de cartas, visitas pessoais, uso de agências de cobrança e protesto.

Os serviços de uma empresa de cobrança terceirizada são interessantes somente a partir do momento em que sua empresa soma uma grande quantidade de clientes que não pagam em dia.

Para Marcondes (2006) o trabalho da Cobrança normalmente só aparece quando o índice de inadimplência com característica de perda começa a subir, porém é de forma negativa. E ele reforça que o correto é sempre manter uma operação de Cobrança ativa e atualizada, investindo constantemente em evolução e treinamento. Conforme uma Carteira de Cobrança vai amadurecendo, diversas novas técnicas e ferramentas são disponibilizadas através do mercado de Tecnologia, que devem ser avaliadas e personalizadas para implantação.

Já Siqueira (2003) destaca a importância do programa de avaliação de desempenho quando afirma que: “O processo atende o desejo da empresa em obter a melhor performance dos seus colaboradores e, a necessidade dos funcionários em saber como está seu desempenho, em relação às expectativas da organização.”.

Para ele tão importante quanto o programa de avaliação é a sua intensa divulgação, pois ela deve estar presente em toda a evolução do processo, de tal forma que o programa se torne parte do dia-a-dia dos profissionais envolvidos, para que realmente vivenciem o programa. E destaca ainda que caso a avaliação de desempenho não seja bem divulgada, a percepção das pessoas será a de que nada tem sido feito, ou que as coisas demoram a acontecer. As cobranças judiciais vinculadas a empréstimos imobiliários alcançaram um nível recorde no quarto trimestre nos Estados Unidos. Essa realidade americana fortalece o artigo de Marcondes (2006, p.1):

Uma área de Cobrança organizada e bem equipada tecnicamente, poderá colaborar bastante na evolução do Processo de Concessão de Crédito, possibilitando o equilíbrio entre a venda e a inadimplência. Para tanto, a Cobrança tem que utilizar tecnologia de Bancos de Dados, visando obter perfis sociais, sazonais, profissionais, financeiros, etc., que auxiliem no processo de decisão da concessão de crédito. Não podemos esquecer também que uma Carteira de Cobrança bem administrada poderá ser de grande valia em momentos de vendas (caixa) baixo da Empresa. A utilização de técnicas de Campanhas, bem planejadas e operacionalizadas, poderá garantir o ingresso financeiro necessário para equilibrar o fluxo de caixa.

2.6.1 Recuperação dos ativos

De forma geral, no processo de recuperação de ativos habitacionais ressaltamos: A importância de sistemas corporativos com dados consistentes e que informem a inadimplência a partir de um dia, possibilitando as áreas da CAIXA atuar de maneira enérgica e em tempo real.

Disponibilidade de informações genéricas, pela área de cobrança, como por exemplo, se o cliente possui FGTS, outros recursos, situação econômica, etc. As ações de restrição ao crédito como inclusão dos devedores no Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) são ações utilizadas para proteger a aplicação de recursos a pessoas inidôneas e forçar o devedor a buscar por meio de negociação, uma solução para sua inadimplência.

A identificação e formulação de alternativas negociais é outro ponto a ser analisado. A verificação de parâmetros mínimos e máximos em uma negociação é vital para o seu sucesso. As áreas responsáveis pela recuperação do crédito deverão conhecer e delimitar de acordo com suas alçadas, os limites de atuação, conhecendo as necessidades da empresa e as possibilidades do devedor.

Identificados os parâmetros e possibilidades negociais, passamos à etapa da busca da proposta formal junto ao cliente. Nessa etapa, deve-se mostrar ao devedor todas as vantagens de regularizar o seu débito, por meio de uma proposta formal de renegociação assumida pelo cliente, criando um compromisso de pagamento, definindo data e valor.

A cobrança do crédito inadimplido tem como meta a recuperação do crédito, seja por meio da liquidação da dívida, de uma negociação, parcelamento do débito, ou como último recurso, a execução judicial da operação.

A Análise da contratação, que irá determinar se houve dolo, má fé ou imperícia na operação, cobrando dos administradores concessionários as responsabilidades civis da operação. Esta medida é utilizada tendo em vista que a CAIXA responde às ações de seus administradores ao Tribunal de Contas da União (TCU).

Adotadas todas as medidas de cobrança, é fundamental que se adotem medidas de acompanhamento do processo, já que a vida econômica das pessoas físicas e jurídicas, é dinâmica e mutável. Pesquisas periódicas efetuadas via Internet

junto ao Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL), à Justiça Federal e ao próprio banco de dados da CAIXA, poderão mostrar mudança na situação econômica do devedor, apontando novas possibilidades negociais. Mantendo, ainda, o acompanhamento da ação extrajudicial ou judicial de cobrança.

O risco é inerente à função do crédito, mas não podemos confundi-lo com incerteza.

A tempestividade e as condições de negociação são fatores preponderantes para o sucesso do retorno do crédito. A perda de oportunidade de uma negociação poderá remeter o contrato para uma faixa de atraso maior e conseqüentemente dificultar a sua regularização.

Desta forma faz-se premente a necessidade de implementar ações voltadas para a não deterioração do crédito por migração para as faixas de difícil recuperação, intensificando-se as ações de cobrança e recuperação em todas as faixas de atraso, com ênfase para as de menor prazo.

O Anexo C mostra o fluxo das ações e os passos para recuperação dos créditos imobiliários inadimplidos.

Os constantes ajustes e adequações da política de cobrança e recuperação é conseqüência natural de um processo dinâmico, sensível às mudanças conjunturais e culturais, a fim de buscar a contínua melhoria do perfil da carteira de créditos imobiliários.

2.6.2 Contratação da empresa de cobrança

As condições para participação na licitação e a contratação de empresas sujeitam-se aos preceitos da Lei 8.666/93, cuja modalidade utilizada é o Pregão.

2.6.3 Contrato da empresa de cobrança

2.6.3.1 Forma de atuação

A CAIXA é responsável pelo treinamento e orientação à Contratada no início das atividades e durante a vigência do contrato.

A contratada deve usar todos os meios de cobrança como: telefonemas, visitas “*in loco*”, envio de correspondências, entre outras ações de cobrança.

A contratada possui acesso ao sistema da CAIXA para emitir os documentos de pagamento , atualizar dados cadastrais e acompanhar o resultado da cobrança.

2.6.3.2 Permanência dos contratos em cobrança terceirizada

Os contratos disponibilizados ao longo do mês calendário constituem o lote do mês, cujo encerramento ocorre no último dia útil do 4º mês subsequente ao da disponibilização.

2.6.3.3 Finalização de um lote da cobrança terceirizada

Vencido o prazo de permanência do lote na Cobrança Terceirizada, a CAIXA providencia os relatórios necessários para avaliar o desempenho das empresas e apurar os valores devidos para remuneração.

Os contratos que não tiveram os débitos regularizados são encerrados da cobrança e cadastrados como “Contrato encerrado por insucesso na Cobrança Terceirizada”, automaticamente.

Esses contratos com insucesso são disponibilizados automaticamente na próxima remessa para a cobrança, caso não sejam incluídos no processo de execução.

2.6.3.4 Desempenho da contratada

A empresa, conforme contrato, deve apresentar uma eficiência mínima conforme o tipo de cobrança. E a avaliação de desempenho da empresa ocorre no encerramento do lote, podendo ser acompanhado mensalmente.

Caso o percentual de desempenho for inferior ao mínimo estabelecido, a CAIXA avalia os motivos do insucesso, promove ações para a melhoria na recuperação e, verifica o interesse em continuar operando com a Empresa.

2.6.3.5 Metas de desempenho

A contratada, de acordo com contrato vigente, deverá apresentar uma eficiência de:

Cobrança tipo 1: regularização de, no mínimo, 70% dos contratos disponibilizados

Cobrança tipo 2: pela característica da modalidade, não há meta de desempenho mínimo.

Cobrança tipo 3: manutenção da regularidade de, no mínimo, 80% dos contratos renegociados.

Cobrança tipo 4: cumprimento de, no mínimo, 80% dos acordos firmados.

Cobrança tipo 5: regularização de, no mínimo, 30% dos contratos disponibilizados.

2.6.3.6 Remuneração da contratada

Pelos serviços prestados a Contratada recebe a título de remuneração mensal um percentual sobre os valores efetivamente recebidos pela CAIXA no período, apurados quando da prestação de contas.

O índice é definido em contrato, resultado da licitação, sendo limitado a 2%.

É devida, ainda, a taxa de sucesso, equivalente a 1% sobre os valores recuperados pela Contratada referente a lote encerrado, caso esta consiga regularizar:

- percentual igual ou superior a 80% de contratos disponibilizados e com até 210 dias de atraso(cobrança tipo 1).

- percentual igual ou superior a 45% dos contratos disponibilizados com mais de 210 dias de atraso(cobrança tipo 5).

A taxa de sucesso é devida no tipo de cobrança onde o percentual for alcançado, independente de se atingir nos dois tipos de cobrança.

2.6.3.7 Manutenção e rescisão do contrato

O descumprimento das cláusulas contratuais, normativas ou de qualquer outra obrigação, o não cumprimento de metas, a insatisfação na avaliação, irregularidades apontadas pela auditoria que caracterizem má fé da empresa ou prejuízo para a CAIXA, inobservância do que dispõe o Código de Defesa do Consumidor no trato com o cliente, ou outro motivo de interesse entre as partes é motivo de rescisão do contrato.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Os métodos utilizados foram os pertinentes a pesquisa bibliográfica empírica que consiste no conjunto das produções escritas sobre determinados assuntos, que têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. (GIL, 1999).

Utilizou-se também a técnica do Estudo de Caso, como prognóstico à problemática do trabalho (diagnóstico), lembrando que para Yin (2001, p. 23), o estudo de caso: "é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas".

3.2 POPULAÇÃO-ALVO E AMOSTRA

A população abrange as empresas de cobrança terceirizada, que atuam no crédito imobiliário da CAIXA, no RN, e os funcionários da CAIXA envolvidos no controle da referida cobrança.

3.3 COLETA DE DADOS

Na coleta quantitativa foi levantado os resultados alcançados pelas empresas de cobrança terceirizada, no período de 2005 a 2007.

Quanto à pesquisa qualitativa, os questionários foram elaborados a partir dos resultados obtidos na fase quantitativa, com objetivo de identificar as possíveis causas do problema e encontrar soluções.

3.4 TRATAMENTO DE DADOS

A partir dos resultados da pesquisa quantitativa foi feito um comparativo entre a evolução da cobrança e a evolução da inadimplência do crédito imobiliário, dividindo-se em três partes, como segue: Inadimplência da CAIXA em relação ao sucesso da cobrança terceirizada; desempenho de cada empresa de cobrança no ano de 2007 e a taxa de sucesso, de cada empresa de cobrança, no período de 07/07 a 10/07. Foram confeccionados diversos gráficos, para demonstrar visualmente esses resultados.

Quanto aos dados extraídos dos questionários foi feito uma análise baseada na revisão da literatura e no resultado quantitativo.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente efetuei a coleta de dados nos relatórios disponibilizados pela CAIXA e confeccionado os gráficos com diversos focos para análise, conforme podem ser visualizados nos Anexos D, E e F. Constatei claramente que a meta estabelecida contratualmente não foi alcançada no período de 2005 a 2007. Detectei, ainda, que o quantitativo dos contratos disponibilizados para cobrança acompanha na mesma evolução os contratos com êxito na cobrança, ou seja, não visualizamos um período mais efetivo da cobrança em relação aos lotes recebidos. Observei que no período analisado, ou seja, 36 meses, a taxa de sucesso concedida quando as empresas superam a meta contratual, só foi atingida em dois lotes pela empresa B (vide ANEXO E). Ressalto que houve uma aproximação maior da meta para os contratos com atraso superior a 210 dias de atraso (tipo 5), do que dos contratos com até 210 dias de atraso (tipo 1), em todo o período.

Efetuei pesquisa de campo tanto na CAIXA, com nas empresas de cobrança, aplicando os questionários transcritos nos apêndices A e B.

Foi possível extrair que a CAIXA não está satisfeita com os resultados obtidos na cobrança terceirizada por essas empresas, uma vez que os resultados mínimos exigidos contratualmente não estão sendo alcançados, conforme gráfico demonstrado no Anexo E; e que não há um controle sobre a efetiva abordagem, aos clientes, via sistema, quanto a essa atividade. Portanto, o fato demonstrado no Anexo D, onde a disponibilização dos contratos acompanham o nível de resultado da cobrança terceirizada é preocupante.

A CAIXA possui um relacionamento cordial com todas as empresas, no entanto não se observa uma parceria efetiva. Embora a CAIXA tenha efetuado diversas notificações a essas empresas sobre o baixo desempenho das mesas, constata-se que não houve nenhuma repercussão desse procedimento nos resultados subseqüentes. É fato que a CAIXA precisa de todo um trâmite burocrático para contratação de novas empresas, caso seja necessário, e essa opção mobiliza muito tempo, visto que, a opção de pregão, seleciona uma única empresa, conforme estabelece a lei de licitação n.8666/93. Esse foi o maior dificultador identificado por parte da contratante, pois não existe estrutura interna capaz de assumir uma possível solução de continuidade nesse processo.

Com relação às Empresas de Cobrança, detectei que todas possuem sede em outro estado, com filial local, cujas instalações e recursos humanos são reduzidos, embora atendendo todas as exigências contratuais. Identifiquei, ainda, que as filiais trabalham exclusivamente para a CAIXA, que não há um acompanhamento do desempenho da filial, pelos gerentes locais, e que essas empresas ainda não possuem um programa de desempenho interno. Quanto aos principais motivos do insucesso da cobrança, relativo ao banco de dados do crédito imobiliário, foi identificado por essas empresas como sendo: cadastro incorreto e a falta de tempestividade para início do processo de execução. Quando questionei sobre as sugestões para alavancagem do sucesso da cobrança foi citado: campanha interna (contratado/contratante) e melhores opções para negociação com os clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Hoje, a terceirização tem outro enfoque, pois se enquadra no conceito maior da administração como uma técnica inovadora e moderna. Ainda como um processo de gestão, ela se alicerça basicamente na abordagem estratégica, provocando mudanças de vulto na organização, que se volta para o desenvolvimento da sua atividade principal, com competitividade e resultados tangíveis a serem perseguidos.

A terceirização na Administração Pública é permitida pela Constituição Federal nas atividades não-essenciais do serviço público. Transferindo os serviços para terceiros a empresa pode concentrar a sua energia no seu negócio principal, conseqüentemente, terá uma maior produtividade e qualidade do produto final, atendendo às exigências do mercado que hoje é tão competitivo.

Portanto, dentro desse conceito a terceirização não tem limites, desde que a empresa se dedique mais à sua vocação, à sua missão e seus esforços passem a se concentrar menos na execução e mais na gestão, exigindo qualidade, preço, prazo e inovações.

As empresas não devem aderir a terceirização apenas por modismo. É necessário verificar a viabilidade de tal mudança, com base num plano estratégico e levando em conta os recursos humanos da organização, certificando-se que esse é um instrumento capaz de oferecer à organização maior produtividade e competitividade.

O custo não pode ser o único ou o principal fator determinante da terceirização, pois é fundamental a preservação da qualidade. Havendo qualquer comprometimento ou prejuízo na qualidade dos serviços, a transferência de atividades para outra empresa deixa de ser racional.

Por outro lado, apesar das vantagens obtidas com a terceirização, não há que se perder de vista as desvantagens decorrentes do fato de que essas contratações, de acordo com a legislação vigente, serão sempre temporárias e carecerão de novas licitações, razão pela qual normalmente haverá uma grande rotatividade do pessoal contratado pelas empresas prestadoras dos serviços, podendo comprometer a eficiência na prestação dos mesmos à coletividade.

É inverdade que a regra geral da licitação do tipo menor preço esteja provocando a compra ou contratação de serviços de baixa qualidade. Não é o tipo

de licitação que induz a comprar bem ou mal, mas o tipo de descrição do objeto pretendido que permite a oferta de produtos fora de padrões de qualidade imprescindíveis à Administração Pública.

É necessário traçar diagnóstico preciso da situação organizacional a fim de estabelecer uma estratégia segura de manutenção da terceirização.

O custo não é tudo, e o nível de qualidade é responsável pela manutenção da satisfação do cliente.

Ao Analisar todos os aspectos aqui expostos, verifica-se que a terceirização no serviço de cobrança do crédito imobiliário da CAIXA, no Rio Grande do Norte, não está tendo a qualidade pressuposta. E lembro que não há obrigatoriedade em se instituir o pregão para aquisição de tais serviços, na medida em que a lei conferiu ao agente da administração a discricionariedade para identificar ou não, subjetivamente, a conveniência dessa modalidade. Faço, então, duas sugestões de mudanças com objetivo de alcançar resultados positivos na cobrança:

A primeira opção seria a mudança nos novos editais da forma de contratação, controle e remuneração das empresas terceirizadas, cujos quesitos relacionamos abaixo :

- Substituição de Pregão por Credenciamento, onde há a possibilidade de habilitação de diversas empresas, sem competitividade de menor preço, uma vez que o valor da comissão é estabelecida pelo contratante.

- Exigência de qualificação técnica.

- Estabelecimento de critérios de classificação das empresas baseado em qualidade.

- Estabelecimento da aplicação de índice deflator na remuneração dos lotes com baixo desempenho.

- Controle efetivo, via sistema, dos contatos com os inadimplentes: obrigatoriedade da atualização cadastral, inclusive com registro de sua impossibilidade, se for o caso, com data, hora e motivo. Esse procedimento seria uma ferramenta para a geração de avisos de cobrança on line e do relatório de insucesso.

- Utilização de *Check List* tanto pela CAIXA como pela terceirizada conforme sugerido no Anexo G.

- Redução do prazo de permanência dos contratos com cada empresa terceirizada.

- Não permitir a disponibilização automática para a mesma empresa.

- Geração de relatório com contratos sem sucesso para análise pela CAIXA e possibilidade de disponibilização manual desses contratos, se for o caso.

A segunda opção seria que essa atividade fosse assumida internamente pela CAIXA, na Unidade GITER, criando-se uma célula específica de cobrança. Seria aproveitado o espaço físico, permitindo-se trabalhar ainda com baixo custo, pois não haveria necessidade de remuneração da terceirizada. Considerando a realidade do RN o investimento seria com equipamentos necessários para uma equipe com 10 estagiários e um supervisor. A CAIXA poderia explorar melhor o seu banco de dados, utilizando-o para trabalhar preventivamente o risco operacional, pois teria a real situação motivadora da inadimplência, bem como a oportunidade de fazer novos negócios. Outra vantagem seria o treinamento e coordenação constante da equipe pelo gestor, proporcionando uma triagem mais segura e rápida com relação aos contratos a serem disponibilizados para o processo de execução .

Os gráficos demonstrados no Anexo H representam a evolução dos recursos disponibilizados para habitação, através da CAIXA, nos últimos anos, e seu destaque frente aos outros agentes financeiros. A importância da habitação para a CAIXA cumprir sua missão é proporcional a sua responsabilidade na recuperação do crédito, fortalecendo sua imagem e contribuindo para a realização do sonho de tantos outros brasileiros.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Geraldo S. **A orientação de Marketing nos bancos: o desenvolvimento de um modelo de implementação**. 1994. 89 f. (Mestrado em Administração) - Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Rio de Janeiro, 1994.

AMATO NETO, J. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p.33-42, mar. - abr.1995.

ANGELO, Lenita Laus. **Uma Análise da Educação Ambiental nos Programas Operacionalizados pela Caixa Econômica Federal na Região de Abrangência da Representação de Desenvolvimento Urbano de Criciúma/SC**. 2003, 110 f. Monografia (Especialização em Educação Ambiental e Desenvolvimento Sustentável) Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho – CLT**, de 01/05/43, 1943. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm>. Acesso em: 15 fev. 2008.

BRASIL. **Decreto-Lei n. 759**, de 12/08/1969, 1969. Autoriza o Poder Executivo a constituir a empresa pública Caixa Econômica Federal e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0759.htm>. Acesso em 01 fev. 2008.

BRASIL. **Lei nº. 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências, 1993. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 15 fev. 2008.

BRASIL. **Lei n. 4.595, de 31 de dezembro de 1964**. Dispõe sobre a política e as instituições monetárias, bancárias e creditícias, cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências, 1964. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4595.htm>. Acesso em: 03 mar. 2008.

BUENO, Eduardo. **Caixa - Uma História Brasileira**. Porto Alegre: Buenas Idéias, 2002.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Disponível em:
<http://www.caixa.gov.br/acaixa/asp/historia_e_missao.asp>. Acesso em: 10 fev. 2008.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Normativo Administração de Créditos de Terceiros** - Cobrança Terceirizada. Brasília, 2006.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Livro Caixa Aqui**. Brasília, 2002.

CARELLI, R. de Lacerda. **Terceirização e intermediação de mão-de-obra**. Rio de Janeiro: Renovar, 2003.

CARVALHO NETO, Antônio Moreira, Terceirização de serviços públicos no Reino Unido e os impactos sobre as relações de trabalho: considerações sobre a realidade brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 47, v.120, n.2, p.107, maio – ago.1996.

CAVALCANTI JÚNIOR, O. **A terceirização das relações laborais**. São Paulo: LTr, 1996.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS – DIEESE. Mudanças no atendimento bancário. **Boletim DIEESE**, n. 218. Linha de Produção, 2000. Disponível em:<
<http://www.dieese.org.br/bol/lpr/lpmar00.pdf> > . Acesso em: 27 mar. 2008.

DINIZ, Maria Helena. **Curso de direito civil brasileiro: teoria geral das obrigações contratuais e extracontratuais**. 16 ed. São Paulo: Saraiva, 2001. v.3.

FRANÇA, Vladimir da Rocha. Conceito de Contrato Administrativo. **Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico**, Salvador, n. 7, 2006. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com/revista/REDAE-7-AGOSTO-2006-WLADIMIR%20ROCHA.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIOSA, Lívio. A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Pioneira, 1999.

LEIRIA, J. S.; SARATT, N. **Terceirização**: Uma alternativa de flexibilidade empresarial. São Paulo: Gente, 1995.

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

LEONI, Geraldo. **Cadastro ,Crédito e Cobrança**. São Paulo: Atlas, 1994.

MARCONDES, Márcio. **Utilizando o marketing na cobrança**, 2006. Disponível em: <http://www.varejista.com.br/novo_site/desc_materia.asp?id=26399#>. Acesso em: 15 mar. 2008.

MATIAS, Alberto B. **Insucesso de grandes bancos privados de varejo**, 1999. 161 f. Tese (Concurso de Livre Docência) – Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 1999.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 28. ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 13. ed. São Paulo : Malheiros, 2001.

PAGNONCELLI, Dernizo. **Terceirização e parceirização**: estratégias para o sucesso. Rio de Janeiro: D. Pagnoncelli, 1993.

POLÔNIO, Wilson Alves, **Terceirização**: Aspectos Legais, Trabalhistas e Tributários. São Paulo: Atlas, 2000.

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

SANTOS, José Odálio. **Análise de Crédito**. São Paulo: Atlas, 2003.

SIQUEIRA, Denis. **Avaliação de desempenho em crédito e cobrança**, 2003. Disponível em: < <http://www.creditoecobranca.com/Artigo09.asp>>. Acesso em: 07 Abr. 2008.

TAVARES, Martus A. R. **O setor bancário brasileiro**: alguns aspectos do crescimento e da concentração. São Paulo: FIPE/USP, 1985.

VIEIRA, A.P. **Apostila de Gestão de contratos de terceirização e de prestação de serviços**: Texto Básico. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, 2004.

YIN, R.K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 2. ed. Trad. Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Questionário aplicado na CAIXA

1.Como você avalia o sucesso das empresas de cobrança no RN?

2.Como é o relacionamento com as empresas de cobrança?

3.Existem reuniões agendadas com as empresas de cobrança sobre o resultado dos lotes?Em caso positivo qual a periodicidade?

4.Qual a periodicidade de entrega do relatório diagnóstico?

5.A CAIXA notifica no caso do não cumprimento das metas contratuais?

APÊNDICE B - Questionário aplicado nas empresas de cobrança

1. Onde fica a sede da empresa?

2. Há um gerente ou supervisor local?

3. Quantas pessoas atuam na área atualmente?

4. Existe algum programa de metas interno?

5. Cite os principais motivos do insucesso da cobrança com base no banco de cobrança da CAIXA.

6. A empresa trabalha para outras empresas além da CAIXA?

7. Que sugestões você teria para que a avaliação de sucesso de sua empresa fosse alavancado?

ANEXOS

ANEXO A - Vantagens e Desvantagens da Terceirização

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Focalização dos negócios da empresa na sua área de atuação. Diminuição dos desperdícios. Redução das atividade-meio. Aumento da Qualidade. Ganhos de flexibilidade. Aumento da especialização do serviço. Aprimoramento do sistema de custeio. Maior esforço de treinamento e desenvolvimento profissional. Maior agilidade nas decisões. Menor custo. Maior lucratividade e crescimento. Favorecimento da economia de mercado. Otimização dos serviços. Redução dos níveis hierárquicos. Aumento da produtividade e competitividade. Redução do Quadro direto de empregados. Diminuição da ociosidade das máquinas. Maior poder de negociação. Ampliação do mercado para as pequenas e médias empresas. Possibilidade de crescimento sem grandes investimentos. Economia de escala. Diminuição do risco de obsolescência das máquinas, durante a recessão.	Risco de desemprego e não absorção da mão-de-obra na mesma proporção. Resistências e conservadorismo. Risco de coordenação dos contratos. Falta de parâmetros de custos internos. Demissões na fase inicial. Custo de demissões. Dificuldade de encontrar a parceria ideal. Falta de cuidado na escolha dos fornecedores. Aumento do risco a ser administrado. Conflito com os sindicatos. Mudanças na estrutura do poder. Aumento da dependência de terceiros. Perca do vínculo para com o empregado. Desconhecimento da legislação trabalhista. Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados. Perda da identidade cultural da empresa, a longo prazo, por parte dos funcionários.

Fonte: LIEIRIA, J.S.; SARATT, N.D. **Terceirização**: Uma alternativa de flexibilidade empresarial. São Paulo: Gente, 1995. p.25-31.

ANEXO B - Produtos Bancários

Créditos	Crédito pessoal Hot Money Contas garantidas/cheques especiais Crédito rotativo Desconto de títulos Financiamento de tributos e tarifas públicas Empréstimos para capital de giro Crédito direto ao consumidor Resolução 63/Lei 4.131 Operações de penhor Cessão de créditos Assunção de dívidas Cartões de crédito Financiamentos para investimentos - repasses do BNDES Financiamento de capital de giro Financiamentos especiais Crédito rural Crédito imobiliário Microcrédito
Depósitos e Aplicações Financeiras	Contas correntes Depósitos a prazo fixo Cadernetas de poupança Títulos de previdência Títulos de capitalização Recibo de depósito bancário Certificado de depósito bancário Letras hipotecárias Fundos de investimento
Serviços	Cobrança de títulos Débito automáticos em conta corrente Venda ou compra de valores mobiliários Recolhimento de tributos Cheques de viagem Custódia de valores Transferência de valores Aluguel de cofre Cartão de débito Compensação de cheques e outros papéis Aval e fiança bancária Seguros Recepção do Imposto de Renda Corporate finance Engenharia financeira (pacote de soluções financeiras a um cliente)

ANEXO C - Processo de Cobrança

Período em atraso	Responsável	Ação
Atraso de 1 a 30 dias	CAIXA- GITER	Atua nos contratos com atraso de 1 a 30 dias. Atendimento local e telefônico 10º dia Aviso de pós-vencimento(automático) 30º dia Inclusão em cadastros restritivos(automático)
31º dia	CAIXA	CAIXA- Contratos são disponibilizados automaticamente para as Empresas Contratadas
31 a 150º dia	Empresa de Cobrança	Oferece as opções de negociação ao cliente, agendando o pagamento da forma mais conveniente ao cliente. Atua por telefone e correspondência 60º-1º Aviso de Cobrança 91º- 2º Aviso de Cobrança – emitido 30 dias após a emissão do 1º aviso
151º dia	CAIXA-GITER	Fechamento do lote ,recebe relatórios da Empresa de Cobrança e analisa os contratos sem sucesso.É iniciado a disponibilização de contratos para o processo de Execução extrajudicial ou judicial.

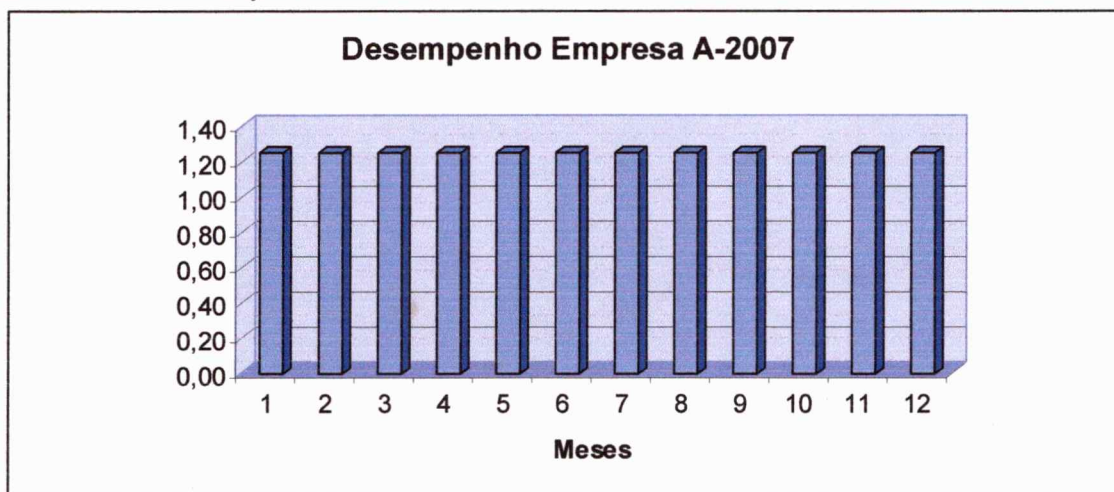
ANEXO D - Gráfico Inadimplência no RN x Sucesso Empresas de Cobrança



Fonte: CAIXA

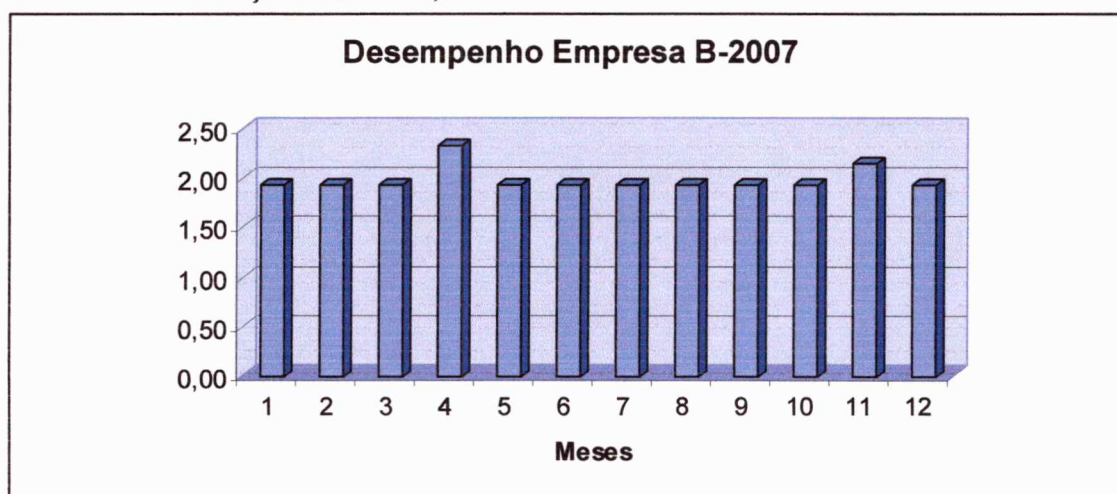
ANEXO E – Gráfico sobre desempenho das empresas de cobrança

Índice de remuneração mínima: 1,25%



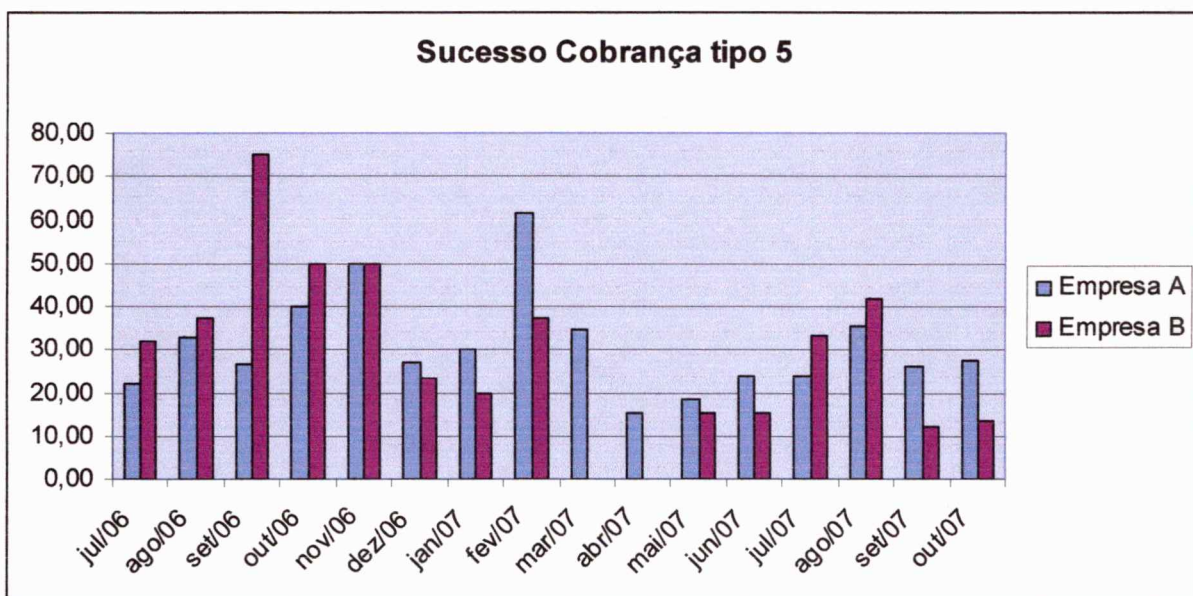
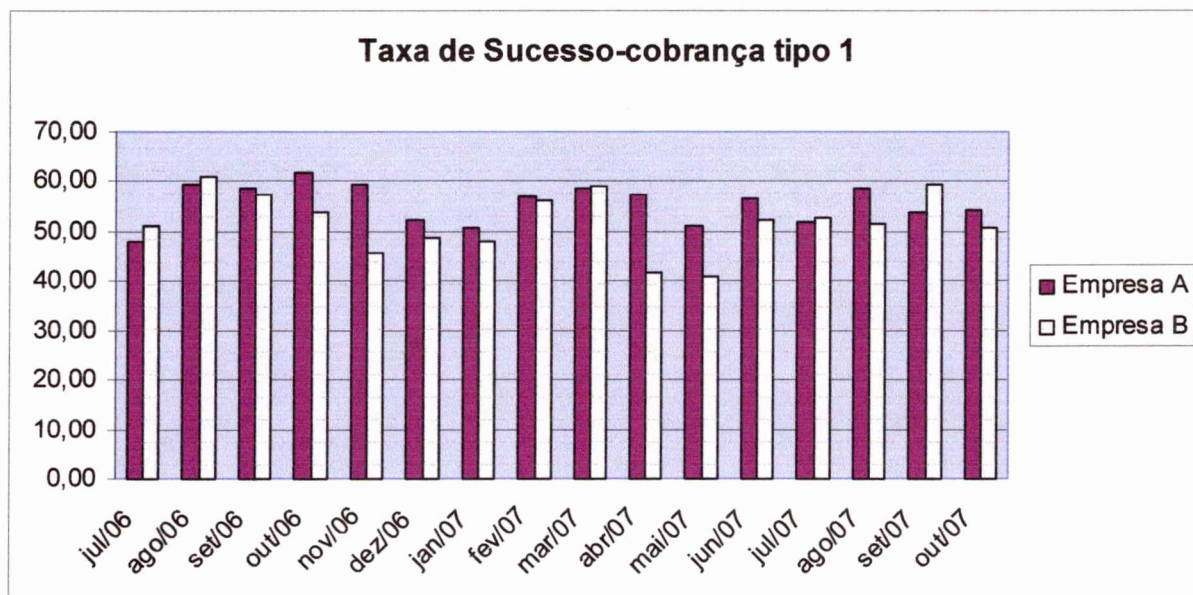
Fonte: CAIXA

Índice de remuneração mínima: 1,94%



Fonte: CAIXA

ANEXO F- Gráficos da Taxa de Sucesso da Empresas de Cobrança Terceirizadas no RN



ANEXO G – *Check List* Cobrança

CAIXA- GITER - *CALL CENTER*

(√) Atua nos contratos com atraso de 1 a 30 dias.

CAIXA- SISTEMA(automático)

(√) Emissão Aviso de Pós-vencimento no 10º dia de atraso.

(√) Inclusão em cadastros restritivos no 30º dia de atraso (automático).

(√) Disponibilização para Cobrança após 31º de atraso .

CAIXA- GITER (Mensal)

(√) Acompanha lote disponibilizado para cobrança.

(√) Acompanha cobrança dos acordos pela terceirizada.

(√) Atesta recebimento dos avisos de cobrança do lote encerrado.

(√) Atesta recebimento do relatório diagnóstico e nota fiscal.

(√) Acompanha desempenho da terceirizada .

(√) Acompanha atualização cadastral , via sistema, do lote.

EMPRESA COBRANÇA (Mensal)

(√) Contato com devedor no prazo máximo de 2 dias úteis contados a partir da disponibilização, priorizando os clientes indicados.

(√) Atualização cadastral do sistema CAIXA.

(√) Contato com o devedor pelo menos uma vez por semana(pessoalmente, por telefone e por correspondências).

(√) Emissão de 1º Aviso de Cobrança no 60º dia de atraso.

(√) Emissão do 2º Aviso de Cobrança no 91º dia de atraso com AVISO de Recebimento dos Correios.

(√) Emissão de Nota Fiscal até 8º dias do mês subsequente ao de competência para remuneração da contratada.

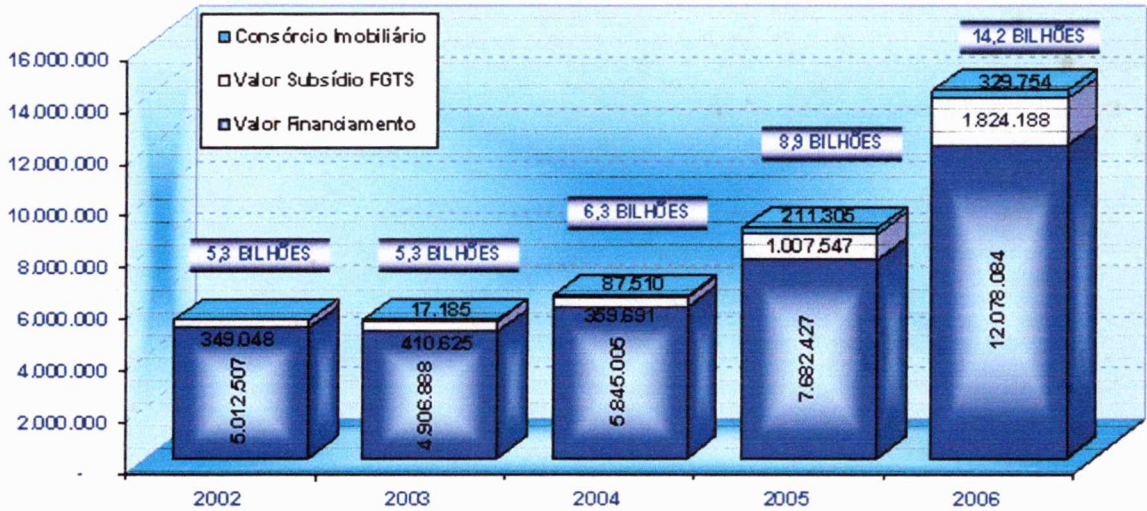
(√) Emissão de relatório diagnóstico , por lote, sobre as causas do insucesso.

(√) Entrega, à CAIXA, dos AR dos inadimplentes sem sucesso na cobrança.

ANEXO H – Evolução dos Financiamentos na CAIXA

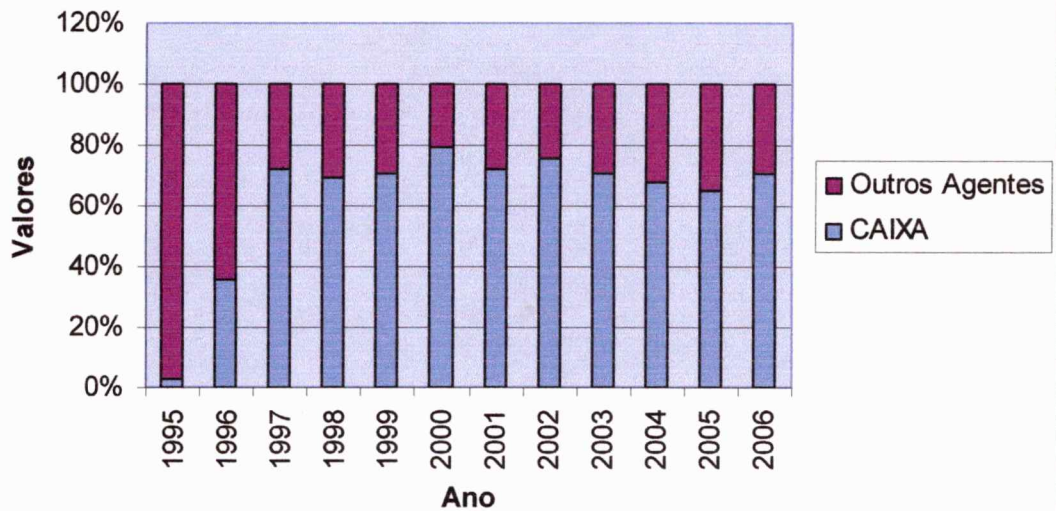
PROGRAMAS DO CRÉDITO IMOBILIÁRIO - CONTRATAÇÃO

Valores em R\$ Mil



Fonte: CAIXA

Evolução Contratações



Fonte: ABECIP e CAIXA