

## **Cooperativas de Crédito: A Busca das Competências Essenciais com Auxílio dos Agentes Credenciados**

Wilson Ramos (FACIBRA) wilson@facibra.edu.br  
João Luiz Kowaleski (UTFPR) kowaleski@utfpr.edu.br

### **Resumo:**

As organizações inseridas em ambientes dinâmicos e competitivos são obrigadas a conhecerem as suas competências essenciais e para que isso ocorra é necessário um realinhamento estratégico. O presente artigo tem por objetivo discorrer sobre as organizações financeiras, especificamente uma cooperativa de crédito onde é pretendido relacionar a terceirização como um dos caminhos para o conhecimento das suas competências essenciais. A metodologia utilizada foi a pesquisa de campo, onde houve o recolhimento dos dados dos sistemas das empresas comerciais que atuam como terceiras da cooperativa de crédito na prestação de serviços de recebimentos de títulos, tratados de forma quantitativa onde obteve os resultados da pesquisa. Os resultados, analisados qualitativamente, apresentaram informações importantes para a pesquisa como o recebimento, através dos agentes credenciados, de 7.221 títulos (contas de água, luz, telefone e duplicatas) e com isso a cooperativa de crédito movimentou quase um milhão de reais durante um ano, que foi o tempo da pesquisa. A terceirização em serviços que não compõem as atividades fins da cooperativa mostrou ser favorável a cooperativa de crédito que terá mais tempo e investimento em suas competências essenciais.

**Palavras chave:** Competências essenciais, Cooperativa de crédito, Terceirização, Agentes credenciados.

## **Credit Unions: The Search for the Core Competencies with help of Accredited Agents**

### **Abstract**

The organizations which exist in dynamic and competitive environments are required to know their core competencies and for this to occur you need a strategic realignment. This paper aims to discuss the financial organizations, specifically a credit union which is intended to relate to outsourcing as one of the paths to the knowledge of their core competencies. The methodology was field research, where there were data gathering systems companies that act as third of the credit union in the provision of receipts of securities treated quantitatively where he obtained the search results. The results, analyzed qualitatively, had important information for research, as the receipt by the accredited agents of 7,221 titles (water bills, electricity, telephone and duplicates) and that the credit union moved nearly a million dollars during a years, which was the time of the survey. The outsourcing services that do not comprise the main activities of the cooperative proved to be favorable to the credit union will have more time and money on their core competencies.

**Key-words:** Core competencies, Credit union, Outsourcing, Accredited agents.

## 1. Introdução

A busca da abordagem correta no planejamento estratégico da organização é uma questão de alta complexidade, principalmente quando são incorporados os aspectos institucionais advindos do meio ambiente legal no qual a organização está inserida e esse ambiente é continuamente dinâmico e pressionado por variáveis externas. À medida que as variáveis do meio ambiente se alteram, o ambiente imediato da organização pode alterar-se e caso isso ocorra, provocará necessidades de alterações intra-organizacionais na organização.

O assunto tratado nesse artigo diz respeito às organizações do sistema financeiro mais especificamente das cooperativas de créditos e suas estratégias que as tornam competitivas. As competências essenciais desse segmento é o tema abordado com o problema relacionado à terceirização onde, a intenção é procurar saber se essa estratégia auxilia a cooperativa de crédito a conhecer as suas competências essenciais. A hipótese a ser pesquisada e testada trata-se dos agentes credenciados que atuam como empresas terceirizadas das cooperativas de créditos

Para que uma empresa possa conhecer as suas competências essenciais é necessário que ela foque em atividades que realmente conheça e a faz muito bem. No entanto ela não pode simplesmente eliminar as atividades meios, sendo obrigada a achar alternativas para o impasse, que nesse caso a empresa optou pela terceirização das atividades de recebimentos.

As organizações estão buscando de todas as formas conhecerem suas competências essenciais com a intenção de estreitar o relacionamento com o ambiente externo em que ela está inserida, seja qual tipo de organização que for. Para que isso ocorra é necessário algumas mudanças internas, que exigem um realinhamento estratégico e essa ação levará a mudanças em seus processos sistêmicos. O planejamento estratégico deve considerar que qualquer variável pode estar permanentemente submetida às mutações políticas, econômicas e setoriais.

A literatura consultada concentra-se em livros, artigos publicados em congressos, sites relacionados ao assunto e revistas técnicas que tratam especificamente de competências, competências essenciais, terceirização e terceirizações em bancos. O objetivo principal é buscar informações sobre os agentes credenciados (correspondentes não bancários) que são as empresas terceirizadas pelas cooperativas de créditos. O presente artigo tem como finalidade identificar se a terceirização é uma estratégia aceitável para conhecer as competências essenciais de uma cooperativa de crédito.

A metodologia utilizada é considerada uma pesquisa de campo quantitativa, pois busca dados em um sistema de registros de pagamentos nas empresas terceirizadas da cooperativa de crédito, testando a hipótese. Esses dados são tratados e transformado em informações que é analisadas e expostas em tabelas com a intenção de mostrar os ganhos de ter os agentes credenciados como empresas terceirizadas, ou seja, faz a análise do fenômeno e atribuem resultados, tornando a pesquisa também qualitativa.

Os resultados obtidos por essa pesquisa não pretende tornar um quadro definitivo sobre o assunto, mas promover apontamentos para reflexões sobre competências essenciais em cooperativas de créditos. Nesse caso específico, a terceirização dos serviços que não fazem parte das atividades fins da cooperativa, através da utilização do comércio da cidade como agentes credenciados, apresentou bons resultados para ambas as partes.

## 2. Competências

Competência é a capacidade humana de realizar algo (MORAES, 2008, P. 7). A competência sempre esteve presente no mundo do trabalho, pois as civilizações antigas construíram obras sem precedentes que, ainda hoje, intrigam os cientistas a respeito dos métodos utilizados.

Com a chegada do capitalismo, houve a criação do trabalho industrial sendo criada a figura do trabalhador moderno. Esses trabalhadores eram divididos entre operários que faziam os serviços e de supervisores que controlavam os trabalhadores para que o trabalho fosse realizado, no volume e dentro das especificações.

O conceito de competência aparece nos anos 80 na Europa e nos Estados Unidos como uma resposta às mudanças no processo produtivo e na estrutura organizacional das empresas. Segundo Zarifian (2001, Apud Moraes, 2008, p. 20 ), “o conceito de competência trouxe muitas mudanças para a gestão de Recursos Humanos”. O recrutamento e seleção foram modificados onde as empresas tornaram-se mais rigorosas em relação às exigências para contratação e a necessidade de um grau mínimo de instrução tornou-se prática comum entre elas, pois o comportamento dos candidatos também era estudado.

Nesse mesmo período na França, o conceito de competência era oferecer suporte a qualificação profissional das empresas, de certa forma, os centros de treinamentos buscava o deslocamento de conhecimento e habilidades obtidas em cursos para poder agregar valor a sua organização em processos de avaliação e desenvolvimento dos empregados.

Para tanto o gerenciamento do conhecimento pode iniciar pela definição das necessidades de aprendizado e de conhecimento, etapa que pode representar uma tarefa enorme e requer grande dose de humildade e realismo. Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico a organização e valor social ao indivíduo (FLEURY, 2004 Apud MORAES, 2008 p. 25).

Desta forma, Giacobbo (2004, p. 2) entende por competências a capacidade ou habilidade de desenvolver alguma atividade, ou cumprir alguma função, mais ou menos por conta própria, envolvendo operações concretas e simbólicas e a combinação de ambas.

Nesse sentido a competência pode ser definida como a capacidade que um indivíduo possui para agir, baseada em seus conhecimentos adquirido através de livros, pesquisas e conhecimentos adquiridos pela sua experiência de vida, que envolvem cinco elementos interligados: conhecimento explícito, habilidade, experiência e julgamento de valor e rede social. O conhecimento explícito é adquirido em particular pela informação, via educação formal que o sujeito adquire com leitura e pesquisas. A habilidade envolve o saber fazer, aptidões físicas e mentais e é adquirida por treinamento e prática durante a vida.

A experiência é adquirida pelo conjunto de conhecimento e habilidade que o indivíduo acumula no decorrer de sua vida, através dos sucessos e fracassos. Os julgamentos de valor são as maneiras do que o indivíduo acredita estar certo. Eles agem como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo. A rede social forma-se pelas relações da pessoa com outros seres humanos dentro de um ambiente, interno ou externo e uma cultura transmitida pela tradição.

O melhor aspecto da moda da gestão do conhecimento é o entendimento por muitas empresas de que o conhecimento está no centro dos seus processos que agregam valor. (SLACK, 2009 p. 666). A maneira com que os produtos ou serviços são criados não são aleatórios, são produtos de um grande conjunto de decisões baseadas em um conjunto ainda maior de conhecimentos.

## 2.1 competências essenciais

Conceito de competência central está intimamente relacionada com a terceirização. Nas últimas décadas, tem havido muita discussão sobre competências essenciais. Há muitos

proponentes para a ideia de se concentrar sobre as competências essenciais e terceirizando o resto. Por esta razão, para as empresas que querem vencer na competição global é necessário identificar a competência central da organização. E para isso não é preciso gastar mais do que os concorrentes em pesquisas e desenvolvimento.

O conceito de competência central foi originalmente desenvolvido por Prahalad & Hamel na década de 90. Segundo eles, as competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização. As competências essenciais fornecem acesso potencial a uma ampla variedade de mercados, fazem uma contribuição significativa para os benefícios percebidos dos clientes e devem ser difíceis de imitação pelos concorrentes. De que maneira? Tornando os projetos de seus produtos uma complexa harmonização das tecnologias individuais e habilidades de produção.

Competências essenciais são usadas para criar núcleos de produtos, que não são vendidos diretamente aos clientes. Em vez disso, os principais produtos são usados para criar uma grande variedade de produtos finais. Um concorrente poderia adquirir parte das tecnologias que formam a competência essencial, mas ele achará mais difícil duplicar o padrão mais ou menos compreensível da coordenação interna do aprendizado.

A organização é comparada a uma grande árvore, onde o tronco e os galhos são os produtos essenciais; os galhos menores são as unidades de negócios; as folhas, flores e frutos são os produtos finais. O sistema de raiz que alimenta, sustenta e dá estabilidade é a competência essencial. (PRAHALAD & HAMEL, 1990, P. 297)

As competências essenciais são competências que estão em destaque na organização e que contribuem para o sucesso da mesma a longo prazo. A longo prazo, a competitividade deriva de uma capacidade de formar, a custos menores e como mais velocidade do que o concorrentes, as competências essenciais que propiciam produtos que não podem ser antecipados. A necessidade de identificar as competências essenciais na organização deve-se ao fato, de poder direcionar a atenção para as mesmas e utilizá-las estrategicamente como ferramentas de gestão. (GIACOBBO, 2004 p.4)

As competências não estão necessariamente prontas e que existe espaço para seu desenvolvimento (MORAES, 2008, P. 5). Para que possa existir a competência, é necessário que o homem esteja num processo de aprendizagem constante. A aprendizagem requerida pelas competências é um processo de educação em que os conhecimentos, habilidade e atitudes são trabalhos para que o comportamento esperado pelas organizações seja estabelecido. As competências não existem apenas nas pessoas. Organizações também possuem competências e algumas destas as diferenciam das demais.

A organização tradicional, hierárquica, encontra-se em fase de mudanças profundas, as barreiras estão sendo, aos poucos, desmanchadas na realidade política e econômica. A organização do futuro tende cada vez mais tornarem-se abertas. Porém não existem regras, receitas para os gerentes adotarem esse novo contexto organizacional e sim um reposicionamento desses profissionais da administração.

Essas mudanças estão sendo marcadas pelas flexibilidades dos processos e mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumos. Serão caracterizadas pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional (TACHIZAWA, 2003 p. 211).

Para obter fontes reais de vantagens, a capacidade gerencial devem estar atentas em consolidar tecnologias no âmbito corporativo e nas habilidades de produção em competência que possibilitem negócios individuais para se adaptarem rapidamente às oportunidades em

mutação. Organizações podem precisar aprender ou desenvolver tecnologias de processo produtivo ou de produtos, aprender sobre consumidores, clientes e fornecedores, sobre mercados e risco de créditos, sobre formas de organizar seus processos. Podem precisar aprender a eliminar ou minimizar efeitos de traços culturais que limitem a sua capacidade de se adaptar ao ambiente externo.

Competência essencial são comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais. Envolve muito níveis de pessoas e de todas as funções. As habilidades que, juntas constituem a competência essencial devem florescer em torno de indivíduos cujos esforços não seja tão estreitamente focalizados para que eles consigam reconhecer as oportunidades de juntarem sua habilidade técnica com as de outros em novas e interessantes maneiras.

Um produto é melhor do que o outro porque uma empresa tem melhor conhecimento que outra de como projetar, fazer, entregar e dar assistência. Um prestador de serviços é melhor do que o outro porque o seu pessoal pode aprimorar e aplicar seus conhecimentos de maneira a prover serviço melhor. O ingrediente essencial que faz um produto ou serviço ser o que é é o conhecimento que está embutido durante o seu projeto, criação e entrega. . (SLACK, 2009 p. 666).

Para tanto, as empresas devem se concentrar no que eles fazem melhor do que ninguém. Dessa forma as organizações podem aumentar o seu foco em atividades essenciais externalizando as atividades de apoio, que não fornecem vantagem competitiva, conseqüentemente os gestores poderão concentrar seus esforços em atividades fins da empresa.

### **3. Terceirização**

Com base na revisão da literatura, a terceirização pode ser dividida em três partes: financeiros, estratégicos e outros. Motivos financeiros são tais, em que a terceirização é impulsionada principalmente ou apenas por redução de custos e o que se espera é o melhor controle dos custos, converter custos fixos em variáveis, com isso, a redução de custo. Se a terceirização é baseada em motivos estratégicos, há razões mais profundas para que isso aconteça do que mera redução de custos. Nesse caso o que se espera é que a empresa possa concentrar seus recursos nos negócios essenciais, obtendo ganhos de flexibilidade, melhorando o atendimento e qualidade. Outros motivos para a terceirização são simplesmente a tentativa de eliminação de funções problemáticas para a empresa ou para copiar a concorrência.

Tradicionalmente um motivo predominante para a terceirização tem sido a redução de custo de curto prazo. Terceirizar pode ser uma forma eficaz de reduzir custos no curto prazo, e não há nada de errado em ter esse objetivo. Na verdade, perseguindo uma estratégia de custo pode muito bem ser apropriado para as empresas que operam dentro de um mercado altamente competitivo, sem capacidade de diferenciação significativa.

A terceirização permite, na maioria das vezes, redução das necessidades de investimento de capital, tornando a empresa mais competitiva naquilo em que ela realmente é boa. A terceirização também traz uma série de benefícios: redução de custos, diminuição de desperdícios, aumento da qualidade, sinergia entre atividades-fim, aumento da especialização, aumento do lucro, favorecimento da economia de mercado, otimização dos serviços, obtenção de efetividade no atendimento, melhoria da relação com sindicatos, redução dos níveis hierárquicos, agilidade nas decisões, aumento da produtividade e da competitividade, custos equilibrados do mercado de mão de obra. (MILAN E THEISEN, 2011 p. 7).

As empresas de hoje, diante de um mundo de negócios agitados precisa reagir melhor e mais rapidamente para as exigências dos clientes. Precisam ser mais flexível e a terceirização pode



ser a ferramenta ideal para aumentar a flexibilidade. A flexibilidade se refere à capacidade de reação a demanda em curto prazo e a capacidade de adaptação ao ambiente de negócio em mudança de longo prazo.

Para Hietalahti and Kuoppala (2009, p.10) a terceirização pode aumentar o nível de consistência do serviço da empresa, pois com a terceirização dos serviços de apoio a um único fornecedor, a tendência será a padronização e garantia desses serviços. Melhorias de qualidade também podem ser alcançadas através da terceirização, porque as empresas podem, na maioria dos casos, escolher o fornecedor, cuja qualidade seja excelente. A explicação pode ser simples. Os fornecedores que concentram em uma área específica tendem a se especializar em equipamentos e pessoas, proporcionando maior qualidade do que a empresa seria capaz de conseguir sozinha.

A prática mais constante para o uso da estratégia de terceirização é passar para os fornecedores as atividades que são difíceis de gerir ou fora de controle da empresa. As empresas buscam, na verdade, se livrar das atividades incomodas e que não agregam valor a atividade essencial da organização, mas que de certa forma, complementam essas atividades. O elemento principal da terceirização estratégica é fazer com que a empresa se concentre em suas competências essenciais, nem que pra isso tenha que terceirizar o resto de suas atividades.

Ainda, os principais riscos e fatores restritivos à terceirização são: aumento do risco a ser administrado, dificuldades no aproveitamento de colaboradores treinados, demissões na fase inicial, mudanças na estrutura de poder, falta de parâmetros de preço nas contratações iniciais, custo das demissões, desgaste na relação com sindicatos, má escolha de parceiros, má administração do processo e aumento da dependência de terceiros, desconhecimento da alta administração, resistências e conservadorismo, falta de parâmetros de custos internos e o fato de que alguns gestores não querem a diminuição da estrutura sob o seu comando. (MILAN E THEISEN, 2011 p. 7).

### 3.1 Terceirizações bancárias

Em meados dos anos 90 do século passado, ocorreu a expansão dos processos de terceirização em espaços considerados essenciais para o funcionamento dos bancos, como as atividades de Tesouraria, Retaguarda e Compensação. Ao longo dos anos subsequentes, esses processos se intensificaram, sendo ampliados para as demais áreas, a saber, telefonia, recepção, teleatendimento, cobrança, análise de crédito, tecnologia da informação, entre outras. (SANCHES, 2008 p. 6).

O setor de serviços financeiros abrange organizações como bancos, seguradora, financeiras, crédito imobiliário, leasing, corretoras e distribuidores de valores, que se caracterizam por existir barreiras institucionais e governamentais à entrada de novas empresas; possuem uma elevada regulamentação estatal; a competição entre esse tipo de empresa acontece basicamente através de lançamentos de novos serviços financeiros focando novos clientes; o investimento para entrar nesse tipo de negócio é significativamente alto.

De acordo com a Resolução 3.194 do BCB (Banco Central do Brasil) as principais atividades de um correspondente não bancário são: recebimentos, pagamentos e outras atividades decorrentes de convênios de prestação de serviços mantidos pelo contratante na forma da regulamentação em vigor; outras atividades, a critério do Banco Central do Brasil.

O Sistema Financeiro Nacional somou 157 instituições financeiras em 2010, com 19.813 agências bancárias em todo o território nacional. Em 2009, eram 158 instituições e 20.046 agências. O número de correspondentes bancários deu salto de 149.507 em 2009 para 165.228 em 2010. Entre agências, postos tradicionais e eletrônicos e correspondentes não bancários, o

sistema financeiro encerrou 2010 com 242.798 pontos de atendimento, 8,8% a mais que no ano anterior. (FEBRABAN, 2010, p. 24).

De acordo com a Febraban (2010, p.24) as transações presenciais nos caixas das agências representaram apenas 9,4% das transações totais realizadas pelas pessoas nos bancos. Os bancos brasileiros contabilizaram, em 31 de dezembro de 2010, a soma de 37,8 milhões de clientes com Internet Banking, 7,6% acima dos 35,1 milhões de usuários registrados em 2009.

A Associação Brasileira de Bancos (ABBC, 2007) cita algumas vantagens nas parcerias entre bancos e comerciantes, onde o país e a sociedade são beneficiados. Para o país e para a sociedade: penetração bancária no segmento mais pobre da população e para as regiões mais desassistidas, contribuindo para realizar a inclusão social; desenvolvimento e disponibilidade de produtos e serviços ajustados para a população de baixa renda e para as operações de pequeno valor; fomento da economia local; aumento da arrecadação; geração de empregos; fomento de novos negócios e valorização da cidadania da população local.

Para o sistema financeiro (bancos): sinergia; investimento adequado na formação da rede; rede de serviços formada por comércios já existentes; melhoria da imagem dos bancos junto à população; desenvolvimento de novos canais de distribuição e aumento da concorrência bancária. Para os correspondentes (comerciantes): Sinergia; aumento do fluxo de consumidores; nova fonte de receitas; fidelização dos clientes; aumento no volume de venda dos produtos; acesso a produtos e serviços do sistema financeiro; diferencial competitivo e fortalecimento da marca da empresa.

Na tabela 1 fica evidenciado o crescimento do número de empresas comerciais que fazem parte da terceirização do sistema bancário no Brasil.

| Período             | Correspondentes não bancários |
|---------------------|-------------------------------|
| 2000                | 13.731                        |
| 2010                | 165.228                       |
| <b>Evolução (%)</b> | <b>1.103</b>                  |

Fonte: adaptado pelo autor

Tabela 1 - Evolução dos correspondentes não bancários no Brasil

Correspondentes não bancários são estabelecimentos comerciais, ou seja, pessoas jurídicas não integrantes do sistema financeiro, com os quais os bancos têm firmado contratos também de prestação de serviços, conforme previsto na Resolução 3.110 de 31 de setembro de 2003.

Agências e correspondentes bancários e não bancários são disponibilizados para chegar a regiões de baixa densidade, desvantagem econômica e com baixo ou nenhum acesso a serviços como saques, depósitos, pagamentos de documentos, abertura de contas-correntes e empréstimos pessoais. Os serviços também são oferecidos fora das agências, em unidades dos Correios e do poupa tempo e pontos de comércio, como supermercados, padarias e farmácias.

Além disso, o consumidor percebe o correspondente bancário como entidade que tenta oferecer o melhor serviço financeiro, procura ser mais eficiente do que os bancos, tem consciência do seu papel social e das suas obrigações com o público. (GRISI, 2010 p. 1)

#### 4. Metodologia da pesquisa

Wenceslau Braz situa-se no Norte Pioneiro do Estado do Paraná, a 170 km de Ponta Grossa e 280 km de Curitiba. Com 75 anos, conta com uma população de 19.989 habitantes, dos quais 14.879 residem na zona urbana e 80% são alfabetizados. A geração de renda da cidade da-se

através da Prefeitura Municipal, pequenas propriedades rurais e do varejo. A cidade possui hoje quatro agências bancárias, uma cooperativa de crédito e muitos correspondentes bancários e não bancários espalhados pela cidade.

Para Gil (1999, p. 42) a pesquisa é “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

A presente pesquisa se deu em três correspondentes bancários da cooperativa de crédito com a intenção de medir o desempenho desses correspondentes e se eles realmente auxiliam a cooperativa no desenvolvimento de suas competências essenciais.

Segundo Lakatos e Marconi (2001) “a pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar ou ainda descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

Para a abordagem do problema, a pesquisa foi classificada como quantitativa e qualitativa, pois considera que tudo pode ser quantificado, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las com o auxílio da estatística que poderão ser confrontadas ao longo do tempo. Os dados da pesquisa foram extraídos do sistema de cada correspondente, onde possuem registros de todas as transações de recebimentos de títulos e duplicatas, entre os dias 01/08/2010 até o dia 01/08/2011, portanto, um ano de registros.

## 5. Resultados

O resultado da pesquisa realizada no período de 10/08/10 até o dia 10/08/11 nos estabelecimentos comerciais (agentes credenciados) conveniados à cooperativa de crédito de Wenceslau Braz, Paraná, é mostrado na tabela 2.

|                                     | <b>Ramos</b> | <b>Abreu</b> | <b>Mega house</b> |
|-------------------------------------|--------------|--------------|-------------------|
| Quantidade de títulos recebidos     | 2.560        | 3.249        | 1.412             |
| Recebimento Total (R\$)             | 265.470,77   | 417.743,13   | 228.854,44        |
| Média Mensal (R\$)                  | 22.122,50    | 34.811,93    | 19.071,16         |
| Média Diária (R\$)                  | 850,84       | 1.338,92     | 733,50            |
| Comissão paga por recebimento (R\$) | 0,25         | 0,25         | 0,25              |
| Comissão Paga nesse período (R\$)   | 638,75       | 812,25       | 353,00            |
| Média mensal de comissão (R\$)      | 53,23        | 67,69        | 29,42             |

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 2- Recebimentos efetuados pelos agentes credenciados

A cooperativa de crédito, através de seus conveniados (agentes credenciados) efetuou recebimentos de 7.221 títulos (contas de água, luz, telefone e duplicatas) durante um ano, que foi o tempo da pesquisa. Os conveniados recebem R\$ 0,25 por cada recebimento, independente do valor do título, como é mostrado no quadro 1.

O total de recebimentos que foram arrecadados pelos agentes credenciados somou R\$ 912.068,34. Esse montante entrou na cooperativa sem que a agência corresse o risco de ficar lotada em dias de muito movimento.

Esse modelo de serviço prestado pelos agentes credenciado (terceirizados) à cooperativa de crédito auxilia a mesma atingir outros objetivos atrelados a sua competência essencial e ainda obter lucros utilizando-se desta estratégia. Se, na hipótese de que, a cooperativa recebe R\$ 1,00 por título arrecadado pelos agentes credenciados, então tem-se a seguinte demonstração financeira:



| Total de títulos recebidos | Total em R\$ | Valor pago (comissões) | Saldo para a cooperativa |
|----------------------------|--------------|------------------------|--------------------------|
| 7.221                      | 7.221,00     | 1.805,25               | 5.415,75                 |

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 3 – Demonstrativo de resultado (hipótese)

Além de promover o acesso da chamada “classe menos favorecida” a serviços bancários no País, o correspondente bancário livra os bancos do custo despendido com a montagem e infraestrutura das agências “convencionais” e consolida algum lucro. No caso da cooperativa de crédito em questão, a terceirização desse tipo de serviço (recebimentos), alivia o processo de atendimento, liberando tempo para focar em clientes com maior poder aquisitivo. A presente pesquisa aponta resultados favoráveis para a cooperativa de crédito em manter o serviço terceirizado com o comércio local em forma de parceria.

## 6. Discussões

A estratégia adotada pela cooperativa de crédito em terceirizar o serviço de recebimento de títulos, água, luz, telefone, tributos municipais, etc., para o comércio da cidade é válido. De forma simplista, a cooperativa está levando opções para pessoas desfavorecidas a utilizar o sistema financeiro sem necessidade de ter conta em nenhum banco, próximo de suas residências e com horário muito flexível. Com isso, a cooperativa de crédito deixa de ficar lotada de pessoas e clientes, com filas enormes, dando-lhe mais tempo para focar em seu negócio estratégico que, certamente, não inclui esse tipo de serviço.

A cooperativa de crédito é uma instituição com o objetivo de atender as necessidades financeiras de seus cooperados, da população em geral, do comércio, das indústrias e dos prestadores de serviços. Quanto as suas competências essenciais pode-se destacar a captação a vista de recursos financeiros (depósitos), livremente movimentáveis com a responsabilidade de pagar os devidos rendimentos aos clientes, ou seja, as pessoas emprestam dinheiro aos bancos e eles pagam juros por esses empréstimos, da mesma forma que se paga juros ao requisitar junto a uma instituição bancária um crédito a prazo.

É nessa negociação que instituições financeiras faturam seus lucros, pois as taxas de juros pagas são inferiores aos juros cobrados por empréstimos aos clientes. Essa diferença entre as taxas de juros das operações de débito e crédito é chamada de spread, constituindo uma das principais fontes de lucro de um banco comercial. A terceirização dos serviços de recebimentos está sendo um ótimo negócio para a cooperativa de crédito, pois mostra a redução de custo com a mão de obra e ainda provê lucros, como foi apresentado nesse artigo.

Os agentes credenciados, que são os terceiros da cooperativa de crédito, são empresas comerciais que estão próximas dos clientes bancários, de pessoas que não possuem contas em bancos, mas que precisam fazer uso do sistema bancário. Essas pessoas têm algumas vantagens, já citada nesse artigo, em utilizar esse serviço como o horário flexível e atendimento rápido sem as temerosas filas bancárias.

Entre as maiores razões para se tornar um correspondente bancário, na visão do proprietário de estabelecimento comercial, está o aumento do fluxo de novos clientes nas lojas que, por consequência, tende a incrementar as vendas. Por outro lado, os maiores problemas encontrados se referem à segurança (risco de assaltos pela existência de dinheiro no estabelecimento) e à disputa da atividade de correspondente bancário com atividade principal do estabelecimento. (GRISI, 2010 p. 3).

## 7. Considerações finais

Nas últimas décadas, o setor bancário passou e vem passando por mudanças que afetam diretamente o cotidiano de seus clientes. As tarefas que não fazem parte da atividade fim da organização foram praticamente eliminadas ou transplantadas em lugares diversos. A maioria das tarefas foi automatizada com a evolução da informática e tecnologia da informação e com isso ganhou-se controle, atualização, rapidez e competitividade.

Nessa onda da informação, ou avanço tecnológico os clientes bancários passaram a trabalhar para os bancos, sem remuneração, ao contrário com aumentos de tarifas em suas contas bancárias. Como? Os bancos terceirizaram para os seus clientes alguns serviços como aquelas realizadas eletronicamente pela Internet, via telefone e caixas automáticos.

Os custos com novas unidades de negócios, com funcionários, treinamentos certamente caíram. As agências diminuíram de tamanho assim como diminuiu o número de empregados que faziam os serviços que hoje são terceirizados e isso reduz a necessidade de investimento de capital tornando a empresa realmente competitiva.

A estratégia de terceirizar as atividades meios dos serviços bancários tem sido uma boa alternativa para as organizações financeiras, reduzindo custo operacional e focando em suas atividades que realmente agregam valor ao negócio. Essa estratégia visa externalizar as atividades de apoio, as quais não fornecem vantagem competitiva e os gestores concentram em atividades fins da empresa, torna a empresa mais flexível, com maior participação de mercado, com maior reação a demanda em curto prazo e capacidade de adaptação ao ambiente de negócio em mudança de longo prazo.

Os agentes credenciados que prestam serviços a cooperativa de crédito, tende a aumentar o nível de consistência do serviço prestado. De acordo com a teoria os serviços tornam-se padronizados, melhorando a qualidade no atendimento das pessoas que utilizam esses serviços, pois os fornecedores (terceiros) concentram-se nessas atividades específicas e tendem a se especializarem no negócio.

As atividades passadas para os agentes, geralmente são aquelas em que custaria mais para a cooperativa caso ela fosse realizar. Não chega a ser um serviço difícil de gerir, porém emana tempo, pessoas e lugar adequado. O custo de um colaborador a mais para a realização dessas atividades certamente seria maior do que a terceirização. A pesquisa mostra que foi arrecadado pelos agentes credenciados quase um milhão de reais em um ano e o custo de comissão foi de apenas R\$ 1.800,00.

O presente artigo também aponta para o crescimento desse tipo de terceirização pelos bancos que mostrou que em dez anos o crescimento de correspondentes foi mais de mil por cento. Com essa estratégia os bancos e suas marcas chegam a regiões de baixa densidade, desvantagens econômicas, com baixo ou nenhum acesso a esses serviços, além de ver as suas agências livres de pessoas que não irão consumir os produtos que realmente fazem parte das suas competências essenciais.

Quem não deve estar nada contente com isso são os trabalhadores bancários e os sindicatos dessa categoria. O presente estudo mostrou o crescimento dos correspondentes bancários e também o decréscimo das agências bancárias em todo o País, que em 2009 eram de 20.046 agências e que em 2010 fechou com 19.813, uma queda de 1,17% ou 233 agências bancárias a menos em todo o território nacional. Esse assunto poderá ser abordado em um novo estudo.

## Referências

**ASSOCIAÇÃO BANCÁRIA BRASILEIRA;** *Correspondentes: uma inovação brasileira.* Disponível em [http://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/arquivos/horario\\_arquivos/apres\\_43.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/arquivos/horario_arquivos/apres_43.pdf). acessado em 09/10/11.

**BANCO CENTRAL DO BRASIL;** *Busca de normativos.* Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/nomativo>. Acessado em 09/10/11.

**FEBRABAN;** Federação brasileira dos bancos; *Relatório anual 2010*, disponível em: <http://febraban.org.br>. Acessado em 06/10/11

**GIACOBBO, MARIA E; DE FRANCISCO, ANTONIO C.; PILATTI, LUIZ A;** *Competindo através da competência essencial.* XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de Nov de 2004. Disponível em: <http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2004/33.pdf>. Acessado em 10/10/11.

**GRISI, CELSO;** *A bancarização dos excluído;* Meios eletrônicos de pagamento - Anuário brasileiro 2010. Disponível em [http://www.fractalconsult.com.br/publicacao\\_cientifica/artigo](http://www.fractalconsult.com.br/publicacao_cientifica/artigo). Acessado em 09/10/11

**HIETALAHTI, J; KUOPPALA, S.;** *Outsourcing decision – motives, risks and decision factors.* Bachelor's Thesis. 2009. Lappeenranta University of Technology. Scholl of Business. Supply Management. Disponível em <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/45313/nbnfi-fe200905251542.pdf?sequence=3>. Acessado em 04/10/11

**MILAN, GABRIEL, S. ; THEISEN, PATRÍCIA F.;** *Um estudo sobre a verticalização e a terceirização dos processos de leitura e de entrega de faturas de uma distribuidora de energia elétrica.* Revista Gestão Industrial Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR Campus Ponta Grossa - Paraná – Brasil ISSN 1808-0448 / v. 07, n. 01: p. 01-22, 2011 D.O.I.: 10.3895/S1808-04482011000100001.

**PRAHALAD, C.K; HAMEL, GARY;** *A competência essencial da organização.* Disponível em [http://www.labmundo.org/disciplinas/MONTGOMERY\\_e\\_PORTER\\_Parte\\_4\\_A\\_competencia\\_essencial\\_da\\_Co\\_rporacao.pdf](http://www.labmundo.org/disciplinas/MONTGOMERY_e_PORTER_Parte_4_A_competencia_essencial_da_Co_rporacao.pdf). Acessado em 05/10/11.

**SANCHES, A. T.** *Terceirização e terceirizados no setor bancário.* In: VI Semana do Trabalho, 2008, Marília. Anais do VI Seminário do Trabalho. Marília : UNESP- RET, 2008.

**SLACK, NIGEL; CHAMBERS, STUART; JOHNNSTON, ROBERT.;** *Administração da produção.* 3. Ed. – São Paulo : Atlas, 2009.

**TACHIZAWA, TAKESHY.** *Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização.* 2. Ed. – São Paulo : Atlas, 2003.