

EDUARDO LUIS NERY

**OS CORRESPONDENTES IMOBILIÁRIOS E O ATENDIMENTO DAS
FLUTUAÇÕES DE CONTRATAÇÃO DE FINANCIAMENTOS HABITACIONAIS
JUNTO A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Monografia apresentada ao curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Graduação em Ciências Econômicas.

Orientador: Adilson Antonio Volpi

CURITIBA

2013

TERMO DE APROVAÇÃO

EDUARDO LUIS NERY

OS CORRESPONDENTES IMOBILIÁRIOS E O ATENDIMENTO DAS FLUTUAÇÕES DE CONTRATAÇÃO DE FINANCIAMENTOS HABITACIONAIS JUNTO A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Monografia aprovada como requisito para obtenção de graduação no Curso de Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.


Orientador:



Prof. Mestre Adilson Antonio Volpi
Departamento de Economia, UFPR

Banca:

Prof. Mestre Adilson Antonio Volpi
Departamento de Economia, UPR



Prof. Doutora Denise Maria Maia
Departamento de Economia, UFPR



Prof. Doutor José Guilherme Silva Vieira
Departamento de Economia, UFPR

Curitiba, 09 de dezembro de 2013

LISTA DE SIGLAS

BACEN	Banco Central
BNH	Banco Nacional de Habitação
CEF	Caixa Econômica Federal
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
CCFGTS	Carta de Crédito Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
CCSBPE	Carta de Crédito Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo
PMCMV	Programa Minha Casa, Minha Vida
SBPE	Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo
SFI	Sistema Financeiro Imobiliário
SFH	Sistema Financeiro Habitacional
TST	Tribunal Superior do Trabalho

RESUMO

O mercado imobiliário cresceu significativamente nos últimos anos, principalmente com a criação do Programa Minha Casa, Minha Vida pelo governo federal em 2009. O objetivo deste trabalho é apresentar como a Caixa Econômica Federal, principal agente de políticas habitacionais do governo e com maior participação no mercado de crédito imobiliário no Brasil, utilizou os correspondentes imobiliários como maneira de aumentar sua capacidade operacional e se adequar ao recente cenário de crédito habitacional. Nesse trabalho é demonstrado como o banco inovou ao utilizar os correspondentes e sua automação como agente flexibilizador de sua capacidade produtiva e redutor de custos. Foi analisado a evolução dos resultados do banco com relação à contratação habitacional no período de 2007 à 2012, o crescimento do número de funcionários da Caixa, a participação do banco no mercado de crédito comercial e captação, e a evolução dos custos com correspondentes e da contratação imobiliária em duas agências do banco, as agências A e B, e verificado que se a evolução do número de funcionários crescesse na mesma proporção que cresceu o volume de contratação habitacional o custo seria 4 vezes maior na agência A e 4,55 vezes maiores na agência B do que foi o custo com os correspondentes nessas agências. A Caixa aumentou o número de funcionários em 24%, mas não na mesma proporção que o aumento da contratação imobiliária que cresceu 300% entre 2007 até 2012, e também cresceu no mercado de crédito comercial, de captação e aumentou seu número de correntistas, e os correspondentes imobiliários, principalmente os correspondentes automatizados, tiveram papel fundamental no atendimento dessa flutuação da demanda habitacional.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 ESTRUTURAS DE MERCADO.....	8
2.2 INOVAÇÕES NO MERCADO	10
2.3 INOVAÇÃO NA TEORIA DA FIRMA	13
3 A CAIXA ECONOMICA FEDERAL COMO PRINCIPAL AGENTE GOVERNAMENTAL DE POLÍTICAS HABITACIONAIS	16
4 INTRODUÇÃO DOS CORRESPONDENTES BANCÁRIOS NEGOCIAIS	20
5 O PROCESSO AUTOMATIZADO DOS FINANCIAMENTOS IMOBILIÁRIOS DOS CORRESPONDENTES	25
6 A CONTRATAÇÃO IMOBILIÁRIA ATRAVÉS DO CORRESPONDENTE	29
7 CONCLUSÃO	33
REFERENCIAS	35

1 INTRODUÇÃO

Esse trabalho teve como objetivo estudar como a Caixa Econômica Federal utilizou os correspondentes bancários imobiliários, que atuam desde 2007 no processo de contratação imobiliária junto ao banco, como terceirizados intermediários entre o cliente e à Caixa.

A inovação possui papel fundamental no mercado, e possibilita ganhos competitivos às empresas que as introduzem. A Caixa, principal agente de políticas habitacionais do governo federal, inovou seu processo operacional, ao delegar aos correspondentes a operacionalização da contratação habitacional, que lhe permitiu atender à elevação da demanda por financiamentos habitacionais ocorrida a partir de 2007 sem a contratação de novos funcionários na mesma proporção. Com isso, foi possível flexibilizar sua capacidade produtiva, e atender o Programa Minha Casa, Minha Vida, principal programa de redução de déficit habitacional no Brasil.

No Capítulo 2, o Referencial Teórico desse trabalho, é apresentado a teoria das estruturas de mercado, e o papel das inovações no mercado e na teoria da firma. Esse referencial será o arcabouço teórico no qual é estudado o papel dos correspondentes imobiliários pelo banco e será abordado ao longo dos capítulos.

No desenvolvimento dessa monografia, é apresentado no Capítulo 3 o papel da Caixa como agente de políticas públicas habitacionais federais, demonstrando a importância das contratações habitacionais para o banco, e como é essencial que a Caixa seja capaz de dar vazão ao atendimento dos financiamentos habitacionais. No Capítulo 4 é estudado a introdução dos correspondentes como terceirizados do banco na contratação imobiliária, a evolução da contratação com a introdução desses terceirizados, no Capítulo 5 é estudado a automação dos correspondentes, principal inovação de processo que permitiu reduzir o trabalho operacional dentro das agências da Caixa.

No Capítulo 6 foi estudado, como referência, os exemplos de duas agências da Caixa, as agências A e B, como a evolui a contratação imobiliária no período de 2007 à 2012, como os custos com os correspondentes evoluem e o quadro de funcionários envolvidos no processo habitacional nessas agências para evidenciar o papel fundamental dos correspondentes imobiliários para atendimento mais ágil para

atender a essa flutuação de demanda. Ainda, são analisados a evolução dos resultados da Caixa como um todo para verificar se a evolução que ocorreu nas agências empíricas estudadas com o banco, e se os correspondentes podem ter sido o diferencial para a Caixa aumentar suas contratações imobiliárias, como agente flexibilizador da mão de obra e que substitui o custo fixo dos funcionários por custo variável, a remuneração aos correspondentes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para se atingir o objetivo deste trabalho, expõe-se aqui a teoria que conduz ao entendimento das estruturas de mercado para contextualizar o mercado no qual a Caixa atua, bem como a importância das inovações no processo concorrencial e a inovação na teoria da firma. Estes conceitos são essenciais para a compreensão dos processos de reestruturação ocorridos nos processos de financiamento habitacional na Caixa Econômica Federal.

2.1 ESTRUTURAS DE MERCADO

Analisando as estruturas de mercado, sob uma perspectiva mais dinâmica, teremos de um lado a ênfase na evolução da estrutura frente às condições da concorrência, efetiva ou potencial, que abrangem os fatores responsáveis pela transformação dessa estrutura, como o ritmo de acumulação interna de lucros potencialmente destinados à expansão, o grau de concentração do mercado e seus determinantes, as mudanças na concorrência e o progresso técnico. Neste sentido, a aceção indicada é feita a partir “daquelas características da organização de um mercado que parecem exercer uma influência estratégica sobre natureza da concorrência e da formação de preços no mercado” (BAIN, 1959 apud POSSAS, 1987, p.89).

A principal contribuição teórica de Bain à relevância dos impedimentos à livre entrada para a conformação da estrutura de mercado consistiu em deslocar as barreiras à entrada no centro das estruturas de mercado e da formação de preços em oligopólio, conceituando-as com mais rigor. Sugeriu então que numa situação de oligopólio as empresas não fixam o preço no nível de maximização dos lucros, e sim num nível inferior, no qual a demanda é inelástica. Isto porque numa situação de oligopólio a ameaça de entrada de novos competidores é um fator decisivo para a determinação do nível de preços, e as empresas que exercem a liderança procuram manter o nível de preços que não atraia a entrada de novos competidores. Com

isso, exclui-se a hipótese de maximização de lucros no curto prazo (BAIN, 1956 apud POSSAS, 1987).

Bain identificou quatro condições de entrada: a) ela será “fácil”, quando o preço impeditivo não for superior ao nível competitivo; b) será “ineficazmente impedida” quando as barreiras à entrada não forem grandes o bastante para que o preço impeditivo de entrada assegure um fluxo de lucros máximo a longo prazo; c) a entrada estará “eficazmente impedida” se o preço que impede a entrada for suficientemente acima dos custos para que se obtenha a longo prazo um fluxo maior de lucros que na hipótese de preço mais alto e entrada induzida como na alternativa anterior; d) e a entrada estará bloqueada se o nível de preço impeditivo exceder o próprio nível que maximizaria os lucros no longo prazo (BAIN, 1956 apud POSSAS, 1987,p.94-95).

Outro aspecto relevante para poder ser dado maior realismo é a diferenciação de produtos e a não uniformização dos custos. Bain admite que não há homogeneidade e sim estruturas de preços e custos, por referências às firmas mais favorecidas, cuja relação preço/custo mínimo é mais elevada (BAIN,1956 apud POSSAS, 1987).

Analisando os determinantes das condições de entrada, uma das circunstâncias que caracterizam as barreiras à entrada, destacamos as vantagens absolutas de custos, que podem ser atribuídas a controle de métodos de produção (BAIN, 1956 apud POSSAS, 1987).

A Caixa Econômica Federal está inserida em um mercado de oligopólio diferenciado e concentrado, com a presença de grandes conglomerados financeiros atuando em praticamente todos os segmentos possíveis e buscando a diferenciação na qualidade dos serviços prestados aos clientes, em especial, na automação com forte uso de tecnologia de informações, no qual os maiores bancos possuem poder de mercado (COSTA, PINTO, 2011). Nessa situação as condições de concorrência do mercado, assim como as de formação dos preços dependerão, entre outras variáveis:

- a) Os custos de monitoramento incorridos pelo banco, como confecção de cadastro, apuração de renda do tomador, do seu histórico de crédito, quanto

- b) dos custos de prospecção tanto pelo ofertante como pelo tomador (COSTA, PINTO, 2011).

Dessa maneira, os correspondentes introduzidos pela Caixa, representam um diferencial do banco no processo concorrencial, uma vez que amplia a rede do banco com um atendimento diferenciado, que pode atender em horários distintos do funcionamento bancário e especializado, e surge como uma maneira do banco reduzir o custo com funcionários, sendo que essa redução será abordada com maior profundidade na sequência.

2.2 INOVAÇÕES NO MERCADO

As firmas têm papel decisório no processo concorrencial ao definir o que e como produzir, e ao buscar a criação de vantagens competitivas. São agentes ativos e tentam modificar suas maneiras de competir (POSSAS, 2006).

As inovações agem no mercado ao criar assimetrias na estrutura de concorrência. Nesta situação, se há economias de escala, as firmas maiores têm diferenciais de lucro e de custo, e podem, com isso, acumular capital mais rapidamente, e assim, crescer mais (STEINDL, 1945,1952 apud POSSAS, 2006).

Além disso, se supusermos o reinvestimento dos lucros no próprio mercado, o mercado pode tornar-se pequeno demais para que as firmas menores e menos lucrativas possam sobreviver, sendo a concorrência, neste caso, a responsável pela concentração do mercado (POSSAS, 2006).

Para analisarmos a significância da tecnologia na criação das assimetrias de mercado devemos considerar os seguintes conceitos:

- **Apropriabilidade:** refere-se a condição de, geralmente, “a introdução de avanços deve traduzir-se na apropriação de ganhos extraordinários, cuja ocorrência é absolutamente fundamental para que ocorra a inovação” (DOSI, 1984,1988 apud POSSAS, 2006, p.33). É necessário que seja gerado um monopólio temporário, em alguns casos garantido por patentes ou licenças, para que estes fluxos de ganhos possam ser obtidos pelas firmas que introduziram a inovação. Quanto maior for a

apropriabilidade, maior será o incentivo à inovação, e maior será o diferencial de ganhos propiciado que poderá ser investido novamente para que a empresa continue inovando (DOSI, 1984,1988 apud POSSAS,2006);

- **Cumulatividade:** esta situação ocorre quando “uma inovação abre espaço para inovações posteriores, e quem a iniciou primeiro tem melhores condições de prosseguir inovando” (DOSI, 1984, 1988 apud POSSAS, 2006, p.34). Também, uma inovação que apresente apropriabilidade e cumulatividade fará com que o inovador possa se “apropriar dos ganhos e obter recursos para prosseguir pesquisando e inovando” (IDEM). As empresas que não acompanham este ritmo vão perdendo seu espaço no mercado inovando (DOSI, 1984, 1988 apud POSSAS, 2006);
- **Oportunidade:** apresenta a “amplitude do conjunto de possibilidades que uma inovação abre de incorporar avanços a um ritmo intenso, inclusive a geração de novos produtos e processos produtivos” (DOSI, 1984,1988 apud, POSSAS 2006, p.34). Assim, se o grau de oportunidade for elevado, as empresas inovadoras possuem grande chance de prosseguir inovando e obterem os benefícios da inovação (DOSI, 1984, 1988 apud POSSAS, 2006).

Os elementos supracitados servem para gerar assimetrias no mercado, e também no âmbito do processo concorrencial, podem modificar o mercado e acabar com as assimetrias existentes anteriormente, que passam a ser obsoletas. Mercados que possuam uma estrutura de concorrência que esteja associada com o processo inovativo e que apresentem apropriabilidade, cumulatividade e oportunidade tenderão a formação de assimetrias e à concentração (POSSAS, 2006).

Uma inovação surge quando se altera pelo menos um dos fatores que envolvem as atividades do processo de produção e venda de um bem, seja este uma etapa do processo produtivo ou de outras áreas como, marketing, canais de distribuição ou financiamento, e, pode envolver outros agentes como clientes e fornecedores (POSSAS, 2006).

O conceito de inovação em sentido amplo reflete a ideia de que não se trata apenas de enfatizar a mudança tecnológica, mas toda e qualquer mudança no espaço econômico, promovida pelas empresas em busca de vantagens e consequentes ganhos competitivos (KUPFER, HASENCLEVER, 2002, p.423).

As firmas adquirem vantagens competitivas na medida em que conseguem produzir por um custo menor, produtos de melhor qualidade. Esta habilidade esta fundada nos conhecimentos nos processos de produção, na tecnologia, e na rede de relacionamento com fornecedores, clientes, fontes de financiamento e no interior da firma. E com o desenvolvimento destas novas tecnologias tal processo se torna possível.

A questão competitividade torna essencial certo padrão tecnológico para a sobrevivência e o bom desempenho das empresas. Portanto, as empresas buscam na adoção de novas tecnologias alcançarem maior competitividade, melhoria da qualidade dos serviços e maior produtividade.

Cruz e Gomes estruturaram um estudo sobre a automação e competitividade nos bancos públicos e ao se analisar esses motivos, identificaram que as mesmas elegeram, pela ordem de importância, os seguintes fatores para a implantação da automação:

- ☐ Melhoria da qualidade dos serviços;
- ☐ Maior competitividade;
- ☐ Menor custo no atendimento.

Os investimentos em inovações tecnológicas vem ocorrendo com maior intensidade desde o início dos anos 90, principalmente os serviços de atendimento direto ao cliente e os serviços de comunicação interna dos bancos (CRUZ, GOMES, 1998).

No que se refere as tecnologias de comunicação, observou-se um grande investimento em equipamentos que apoiam a circulação de informações entre agências, bancos e demais empresas. Este procedimento facilita a agilidade e o repasse das informações, além de promover uma descentralização dos dados em um determinado setor (CRUZ, GOMES, 1998).

O uso da nova tecnologia proporcionou um aumento da capacidade operacional das agências, com uma maior agilização na tramitação das informações internas e externas. Os prazos para contratação de financiamentos foram reduzidos significativamente, aumentando o número de contratações de forma representativa culminando em aumento de lucro para as agências (CRUZ, GOMES, 1998).

Em relação a operacionalização dos serviços, verificou-se uma redução significativa quanto as tarefas pertinentes a rotina de trabalho. A nova tecnologia torna o trabalho mais rápido, mais simplificado e com menor margem de erros (CRUZ, GOMES, 1998).

Segundo Pires & Costa Filho (2001), nota-se que a conveniência pode ser determinante na aceitação de produtos e serviços que forneçam facilidades quanto à forma, rapidez, embalagem, lugar, operações práticas e automatizadas, fazendo com que seus consumidores procurem se inteirar de suas relações de consumo, organizando seus processos de busca de um serviço ou bem pela redução de esforço e tempo dispendidos em cada operação individual.

2.3 INOVAÇÃO NA TEORIA DA FIRMA

De acordo com Tigre (TIGRE, 1998) na literatura econômica há um consenso sobre os impactos das inovações tecnológicas e organizacionais na estrutura da indústria e na organização das instituições. Mas, ainda segundo o autor, estes impactos não foram prontamente incorporados no pensamento econômico.

Tigre afirma que a teoria não tem respondido ao processo de transformação tecnológica e organizacional da firma ao longo do tempo de forma trivial, uma vez que não existe um único modelo de firma capitalista. Mesmo em um período de tempo delimitado existem diferentes tipos de firmas e de configurações de mercado coexistindo em um mesmo ambiente econômico (TIGRE, 1998). As disponibilidades tecnológicas são normalmente representadas pela função de produção, que especifica a produção correspondente a cada combinação possível de fatores e estão disponíveis no mercado, seja através de bens de capital ou no conhecimento incorporado pelos trabalhadores (TIGRE, 1999).

“A *inovação* em si, ou seja, a primeira aplicação comercial de uma invenção, pode não representar impactos significativos” (TIGRE, 1998, p.79). Tigre afirma que muito mais importante é a velocidade e abrangência da *difusão* destas inovações na economia sendo que essa “difusão de inovações depende de um conjunto de fatores condicionantes favoráveis, incluindo inovações complementares, criação de infra-

estrutura apropriada, quebra de resistência de empresários e consumidores, mudanças na legislação e aprendizado na produção e uso de novas tecnologias” (TIGRE, 1998, p.79). Desta maneira, “embora a inovação abra oportunidades para empresas crescerem, criarem mercados e exercerem o poder monopolístico temporário, somente sua difusão ampla tem impacto macroeconômico” (TIGRE, 1998, p. 79)

Schumpeter reconheceu a importância da grande empresa e da concentração em mercados oligopolizados da produção para o progresso técnico. O processo de diferenciação produtiva conduz a expansão e a criação de novos mercados oligopolistas. Por outro, os altos custos de P&D, necessários para a sobrevivência das empresas nos mercados dinâmicos, exigiam a presença das grandes empresas. A teoria schumpeteriana influenciou progressivamente as teorias da firma, até serem plenamente incorporadas pelo evolucionismo (TIGRE, 1998).

A globalização expande as fronteiras de mercado e elimina privilégios de exclusividade das empresas nacionais, e para a sua sobrevivência as “firmas passam a buscar competitividade, combinando novas estratégias, inovações tecnológicas e organizacionais” (TIGRE, 1998, p.88).

A organização multidivisional ocorrida a partir dos anos 20, contribuiu para viabilizar a administração eficiente da grande corporação, eliminando assim as deseconomias internas de escala. “Na organização multidivisional, um escritório central planeja, coordena e avalia o trabalho de diversas divisões operacionais e aloca pessoal, instalações, capital e demais recursos necessários para realizar a produção” (CHANDLER, apud, TIGRE, 1998, p. 82).

Mudanças institucionais foram essenciais para assegurar o cumprimento das leis e para alterá-las de forma a permitir “adaptação às transformações econômicas e sociais” (TIGRE, 1998, p.93).

Uma das características estruturais do novo paradigma é “a crescente importância das redes de firmas como forma de articular recursos produtivos e tecnológicos, em contraposição à lógica da integração vertical” (TIGRE, 1998, p.95).

Segundo Tigre:

As alianças se tornaram o modo ordinário e necessário de desenvolver a indústria, forçando mudanças no comportamento das firmas. Isso ocorre

porque as empresas não conseguem mais reunir individualmente a capacitação tecnológica e os ativos necessários para promover a integração vertical, diante de um quadro de maior complexidade tecnológica e aceleração do ciclo de vida dos produtos (TIGRE, 1998, p.95).

Ainda segundo o autor:

A dinâmica econômica é baseada em inovações em produtos, processos e nas formas de organização da produção. As inovações não são necessariamente graduais, podendo assumir caráter radical ou paradigmático, causando, neste caso, instabilidade ao sistema econômico (TIGRE, 1998, p.98).

Tigre atribui grande importância também à “interação entre agentes econômicos, articulados em *clusters* de produção. Os conceitos de “destruição criadora” de Schumpeter, de “paradigmas técnico-econômicos” de Dosi e Perez e a analogia com a biologia evolucionista de Darwin são esclarecedores da essência descontínua atribuída ao crescimento econômico em função da inovação tecnológica” (TIGRE, 1998, p.98).

Os autores evolucionistas afirmam ser necessário “desenvolver uma visão da firma constituída de indivíduos distintos e dotados de características cognitivas próprias” (TIGRE, 1998, p.99). Os evolucionistas adotaram a ideia de *racionalidade procedural*, ou seja, “de que a racionalidade dos agentes não pode ser pré-definida, pois é resultante do processo de aprendizado ao longo das interações com o mercado e novas tecnologias” (TIGRE, 1998, p.99). O terceiro princípio se refere à propriedade de *auto-organização* da firma, como resultado das flutuações do mercado. Segundo os evolucionistas, a firma só consegue atingir o objetivo de acumulação “com base nos conhecimentos adquiridos anteriormente, e não se desvia de sua trajetória de forma bem-sucedida a não ser por mudanças na conjuntura econômica ou na natureza da tecnologia” (DOSI, TEECE e WINTER, apud, TIGRE, 1998, p.99).

3 A CAIXA ECONOMICA FEDERAL COMO PRINCIPAL AGENTE GOVERNAMENTAL DE POLÍTICAS HABITACIONAIS

A Caixa possui o papel de agente do governo para políticas habitacionais. Ao longo de seus 152 anos de existência, a instituição sempre esteve conectada às classes sociais mais pobres e ao governo central, promovendo a inclusão de indivíduos na sociedade, seja com abertura das cadernetas de poupança, operações de penhor, seja promovendo obras de saneamento e, nos últimos 27 anos, financiando a compra da casa própria (D'AMICO, 2009).

Na habitação, a Caixa assumiu importante papel a partir da extinção do BNH, em 1986, quando passou a ser a principal, senão a única, instituição capaz de realizar financiamentos imobiliários no país, pelo menos até pouco tempo atrás. Essa situação é descrita por Eduardo Bueno:

Com a introdução do Sistema Financeiro da Habitação, em 1964, a Caixa Econômica passou a ser um dos agentes do financiamento da moradia no Brasil. Por ocasião da extinção do banco [BNH], a Caixa tornou-se o principal agente do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), administradora do FGTS e de outros fundos do SFH e condutora de programas de habitação de interesse social, de saneamento e de apoio ao desenvolvimento urbano. (Bueno apud D'Amico, 2009, p.49).

A Caixa Econômica Federal tornou-se o agente financeiro do SFH, absorvendo precariamente algumas das atribuições, pessoal e acervo do agora antigo BNH. A regulamentação do crédito habitacional passou para o Conselho Monetário Nacional, tornando-se, de modo definitivo, um instrumento de política monetária, o que levou a um controle mais rígido do crédito, dificultando e limitando a produção habitacional (D'AMICO, 2009).

Mesmo com a criação do SFI (Sistema Financeiro Imobiliário) pela Lei 9.514 em 1997, a Caixa continuou a ser o maior agente, no país, na área habitacional, apesar do aumento da carteira habitacional de outros bancos, como por exemplo o Banco do Brasil e o Santander. Por essa razão, não há política habitacional de governo que possa ser implantada no país, no plano nacional, sem a participação da instituição. É possível afirmar, portanto, que a inclusão da Caixa na política nacional de habitação na condição de agente executor, graças a uma série de fatores dentre os quais se destaca a capilaridade da sua rede de atendimento, é umas das

primeiras condições a serem cumpridas para o sucesso do qualquer programa nessa área (D'AMICO, 2009). O SFI:

"Foi concebido segundo diretrizes da economia de mercado, desregulamentação desestatização de atividades e desoneração dos cofres públicos, isto é, as operações do SFI são efetuadas segundo as condições de mercado e sua implementação independe de qualquer regulamentação governamental, não envolvendo a aplicação de quaisquer recursos provenientes dos cofres públicos" (KANDIR, MALAN, 1997, p.2)

O desenvolvimento econômico do Brasil está diretamente ligado à solução dos seus principais problemas sociais, dentre os quais se destaca o déficit habitacional, classificado em dois tipos: o déficit por incremento de estoque e o déficit por reposição de estoque, e que atingem principalmente as classes sociais mais pobres. Nesse sentido, segundo a concepção de desenvolvimento através da liberdade elaborada por Amartya Sen, o acesso à moradia é visto como condição para a promoção das liberdades dos indivíduos e, conseqüentemente, para o desenvolvimento do país. Por esta razão, foi implantado em 2009 o Programa Minha Casa, Minha Vida (PMCMV), cujo objetivo principal é facilitar a aquisição da casa própria pelas famílias com renda mensal entre zero e dez salários mínimos, sobretudo por aquelas localizadas nas periferias das grandes cidades. Para isso, o governo federal delegou à Caixa Econômica Federal (Caixa) a gestão operacional do programa e dos seus recursos, visto que essa instituição é dotada de uma série de características que a tornam a única do país capaz de executar os compromissos propostos pelo Programa (D'AMICO, 2009).

Portanto, ao delegar à Caixa a gestão operacional dos recursos disponibilizados para o programa, o governo federal confere a ela um importante papel como agente transformador da sociedade brasileira (D'AMICO, 2009).

Nos artigos 9º e 16, a Lei nº 11.977 de 2009 designa à Caixa a gestão operacional dos recursos disponibilizados pela União para os financiamentos habitacionais sociais, sendo que essa gestão operacional engloba as seguintes características:

a) Definir e implementar os procedimentos operacionais necessários à aplicação dos recursos, com base nas normas elaboradas pelo Conselho Gestor e pelo Ministério das Cidades.

- b) Controlar a utilização dos recursos financeiros colocados à disposição na construção dos empreendimentos habitacionais.
- c) Prestar contas e analisar a viabilidade das propostas selecionadas pelo Ministério das Cidades.
- d) Firmar contratos de repasse de recursos a estados, municípios e Distrito Federal em nome do Sistema Nacional da Habitação de Interesse Social.
- e) Oferecer informações ao Ministério das Cidades que permitam acompanhar a execução do PMCMV, de maneira a avaliar o seu sucesso.

Além dessas responsabilidades, a Caixa também atua no PMCMV, introduzido em 2009, como um agente financeiro do SFH, o que lhe permite utilizar os recursos dos fundos do programa para financiar a aquisição de moradias pelas famílias, e/ou os empreendimentos habitacionais, pelas construtoras. Por ter agências em todos os municípios brasileiros, ela pode garantir o acesso aos recursos em conjunto com os outros agentes do SFH, às famílias brasileiras localizadas em qualquer lugar do país (D'AMICO, 2009).

O banco apresenta um conjunto de características que justificam sua escolha como operador do PMCMV. A mais importante é o fato de a instituição ser uma empresa cem por cento pública, formada por funcionários concursados. Isso garantiu ao governo federal um controle maior sobre a gestão dos recursos disponibilizados para o programa, com a possibilidade de evitar possíveis desvios na aplicação, caso estivessem sob a responsabilidade de prefeituras ou governos estaduais. Por mais importante que isso seja, contudo, o fato de a Caixa ser uma empresa pública não é condição suficiente para justificar a escolha do governo. Há uma série de outros fatores que colaboram para isso, como, por exemplo, o papel histórico que a instituição assumiu no setor habitacional, principalmente após a extinção do BNH (D'AMICO, 2009).

Em 2010, o então ministro da fazenda, Guido Mantega, destacou os resultados do Programa Minha Casa, Minha Vida. Para o ministro, o resultado é motivo de muita comemoração. Ele destacou o crescimento habitacional e o ótimo desempenho do Programa Minha Casa, Minha Vida. Pelo programa, havia sido contratado de 2009 até julho de 2010, 542 mil unidades. “Houve uma revolução na

construção civil neste país. Esse setor ficou parado ao longo de 20 anos e a Caixa teve um papel fundamental”, afirmou (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2010).

4 INTRODUÇÃO DOS CORRESPONDENTES BANCÁRIOS NEGOCIAIS

A concorrência caracterizada por Schumpeter consiste “na busca permanente de diferenciação pelos agentes, por meio de estratégias deliberadas, tendo em vista a obtenção de vantagens competitivas, que proporcionem lucros de monopólio, ainda que temporários” (KUPFER, HASENCLEVER, 2002, p.419). A introdução dos correspondentes imobiliários na Caixa Econômica Federal em 2007 (GLOBO, 2007) foi uma inovação de processo. A partir da Resolução Bacen nº 3110 de 2003, os correspondentes imobiliários bancários podem prestar o serviço de “pedido de financiamento para aquisição de imóvel próprio” para bancos e demais instituições financeiras autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil (BACEN, 2003).

A Resolução 3954 de 2011 do Banco Central estabeleceu em seu Artigo 1º:

As instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil devem observar as disposições desta resolução como condição para a contratação de correspondentes no País, visando à prestação de serviços, pelo contratado, de atividades de atendimento a clientes e usuários da instituição contratante (BACEN, 2011).

No artigo 8º da Resolução 3954, de 2011, foi alterado a autorização da Resolução 3110 do BACEN para o funcionamento dos correspondentes imobiliários:

O contrato de correspondente pode ter por objeto as seguintes atividades de atendimento, visando ao fornecimento de produtos e serviços de responsabilidade da instituição contratante a seus clientes e usuários.

Recepção e encaminhamento de propostas referentes a operações de crédito e de arrendamento mercantil de concessão da instituição contratante (BACEN, 2011).

As redes de subcontratação podem ser descritas como:

Presença de relações de cooperação entre fornecedor-cliente e produtor-usuário incorporando, dentre outras tendências, o alargamento da duração dos acordos (KUPFER, HASENCLEVER, 2002, p.367)

Ainda segundo os Kupfer e Hasenclever, subcontratação gera ganhos técnicos-produtivos ao gerar economias de escala pela especialização das empresas. E o reforço da flexibilidade produtiva é outro fator de ganhos competitivos. (KUPFER, HASENCLEVER, 2002)

Os objetivos dos Correspondentes Imobiliários da Caixa são:

- Serem o braço operacional e/ou ampliação da Rede de negócios;

- Não concessor de crédito (decisão de conceder é atividade indelegável do banco);
- Instrumento de melhoria de processo e redutor de custos, sem perda de qualidade. (CAIXA, 2007)

Os correspondentes bancários são empresas com contrato de prestação de serviço, para intermediar operações imobiliárias de compra e venda de imóveis, montando e encaminhando documentos necessários para o financiamento imobiliário na Caixa. Antes da automação, após a montagem do “dossiê” com os documentos necessários para o financiamento o processo era finalizado na agência, através da aprovação do cadastro, conferência dos documentos e digitação do cadastro. Essa estratégia teve como objetivo, melhorar a gestão do crédito imobiliário, principalmente com foco na redução do prazo de atendimento bem como proporcionar mais comodidade ao cliente.

As modalidades do financiamento podem ser as seguintes:

Aquisição de Imóvel Novo

Contratação de Imóvel na Planta

Aquisição de Imóvel Usado

Construção em Terreno Próprio

Aquisição de Terreno e Construção

Aquisição de Terreno

As fontes de recursos podem ser FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), financiamentos com recursos das contas vinculadas de FGTS, ou SBPE (Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimos), linha de crédito que tem como funnding as captações em poupança na Caixa. Os financiamentos ainda podem ser enquadrados dentro do SFH (Sistema Financeiro Nacional) ou fora do SFH (SFI). Nas capitais o valor limite do imóvel para enquadrá-lo dentro do SFH é R\$ 650.000,00 e no Rio de Janeiro e São Paulo é R\$ 750.000,00 (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2013).

O correspondente imobiliário Caixa, antes a da automação, montava a documentação conforme a modalidade do financiamento, e a fonte de recurso e se

haverá utilização de recursos da conta vinculada do FGTS dos proponentes. A documentação necessária é encontrada no site da Caixa Econômica Federal.

O principal ganho para a Caixa nesse modelo foi que os processos de financiamento imobiliário passaram a vir completos, com toda a documentação necessária. O processo de especialização e profissionalização da montagem dos documentos faz com o correspondente obtenha vantagem com relação ao cliente para referida montagem. Centraliza-se a montagem de vários dossiês em um correspondente ao invés de terem vários clientes se dedicando para o processo. O correspondente imobiliário não tem custo para o cliente, dessa maneira, esse obtém a vantagem de ter um profissional para assessorá-lo.

Os correspondentes antes da automatização eram remunerados da seguinte maneira:

Carta de Crédito FGTS: x% do valor do financiamento

Carta de Crédito SBPE: y% do valor do financiamento

O correspondente pode autenticar cópias e preenche a ficha cadastral com os dados do cliente. Para o processo não automatizado o correspondente só pode montar processos com renda formal comprovada, através de contracheques, imposto de renda e demais comprovantes de rendimentos. Para situações de clientes com renda não comprovada, como autônomos que não fazem declaração de rendimentos, os correspondentes não podiam trabalhar.

O processo de financiamento habitacional envolve os documentos do site da Caixa, e em Curitiba, os cartórios de registro de imóveis exigem também as certidões Fiscais, Trabalhistas e da Justiça Federal do vendedor do imóvel. Tais certidões são exigidas para evitar fraude na execução de credores, que segundo Orlando Gomes é:

O propósito de prejudicar terceiros, particularizando-se em relação aos credores. Mas não se exige o animus nocendi, bastando que a pessoa tenha a consciência de que, praticando o ato, está prejudicando seus credores. É, em suma, a diminuição do patrimônio. O ato fraudulento é suscetível de revogação pela ação pauliana (GOMES, 2000).

As certidões de fiscais são retiradas nos foros cíveis de Curitiba, da Justiça do Trabalho no foro do Tribunal Regional do Trabalho da 9º Região e da Justiça Federal através do endereço eletrônico da Justiça Federal da 4º Região. As

certidões fiscais e de Justiça Federal tem validade de 60 dias e da Justiça do Trabalho 30 dias. Caso alguma das certidões apresente apontamentos é necessária a apresentação da certidão explicativa da retirada no foro de vinculação. Diante da complexidade para pessoas que não estão acostumadas com o processo de financiamento habitacional, antes da atuação dos correspondentes imobiliários era muito comum a apresentação incompleta da documentação nas agências da Caixa, o que atrasava o processo de financiamento e gerava retrabalho. Com o check list para o financiamento completo, a análise da documentação se torna mais rápida e com isso o processo de financiamento também mais rápido, possibilitando que se aumente a contratação sem aumentar a quantidade de funcionários envolvidos dentro das agências da Caixa.

O gráfico 1 demonstra a evolução da contratação de financiamentos habitacionais na Caixa de 2003 a 2012; período que o quadro de funcionários da Caixa evoluiu de 57018 para 92900 de 2003 até dezembro de 2012 (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL). Com isso, pode-se ver que o número de contratos evoluiu quase 300% de 2007 até 2010, enquanto o número de funcionários não acompanhou tal crescimento tendo crescido de 74949 em 2007 para 92900 para 2012, como dito anteriormente. Através do gráfico 1, também podemos ver que a implantação dos correspondentes imobiliários em 2007 coincide com a maior evolução no número de contratações imobiliárias na Caixa.



Gráfico 1 – Fonte: Caixa Econômica Federal

A Caixa é o banco com maior participação no mercado imobiliário no Brasil. O gráfico 2 mostra a participação do banco no referido mercado:

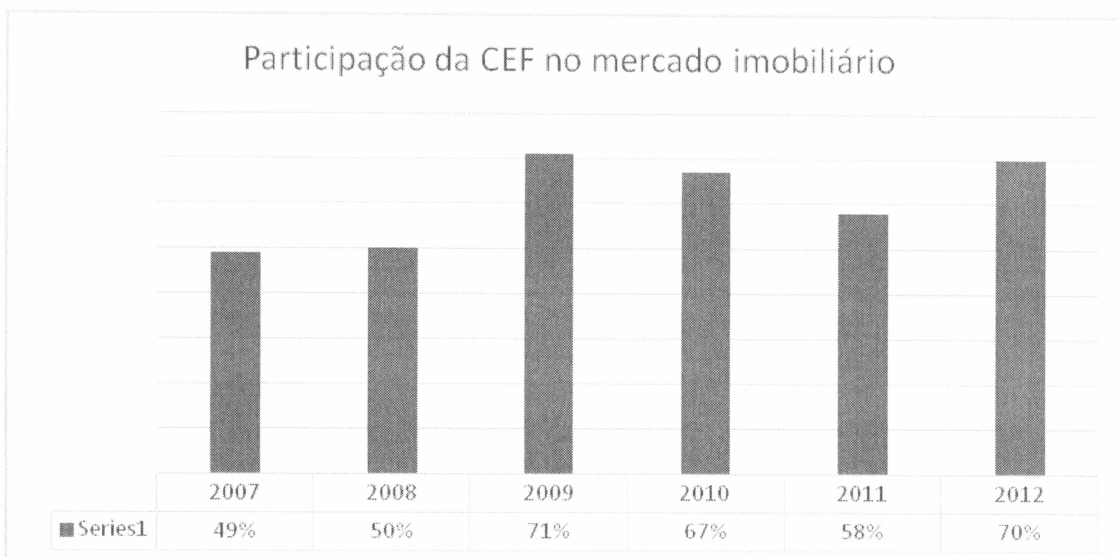


Gráfico 2 – Fonte: Caixa Econômica Federal

Com o boom imobiliário ocorrido no Brasil a partir de 2007 a contratação de crédito habitacional cresceu de R\$ 35,7 bilhões em 2006 para R\$ 45,9 bilhões em 2007 e R\$ 107,7 bilhões em 2010 (BACEN, 2010), e sendo a Caixa Econômica Federal o maior agente do governo de políticas habitacionais, e maior agente financiador, o banco precisou se adaptar para dar vazão aos financiamentos e atender ao aumento da contratação. O modelo através dos correspondentes vem de encontro com as necessidades do banco e do próprio mercado.

5 O PROCESSO AUTOMATIZADO DOS FINANCIAMENTOS IMOBILIÁRIOS DOS CORRESPONDENTES

O processo de automação dos correspondentes bancários na Caixa iniciou-se em 2009. A partir desse momento além de montar os documentos para o financiamento imobiliário, os correspondentes puderam passar a realizar a parte operacional do processo. Segundo Possas, “Uma inovação surge quando se altera pelo menos um dos fatores que envolvem as atividades do processo de produção e venda de um bem” (POSSAS, 2006), e também TIGRE afirma que mais importante que a inovação em si é a velocidade e abrangência da difusão dessas inovações, com a criação de infra-estrutura de suporte para as inovações, mudança na legislação, e aprendizado para uso das novas tecnologias (TIGRE, 1998).

E nesse caso foi o que aconteceu a automação dos correspondentes. A Caixa se respaldou nas Resoluções do Bacen, autorizando a contratação dos correspondentes, foi criada uma rede de sistemas para que esses efetuassem a inclusão dos dados do cadastro para a aprovação do crédito no sistema estabelecido pela Caixa, a digitação dos dados do contrato, como inclusão dos dados pessoais de compradores, vendedores e do imóvel, e sistemas para as pesquisas cadastrais para o financiamento. Além disso, foi criada uma estrutura na Caixa para verificação da “conformidade” dos processos de financiamento. Essa gerência, efetua a conferência da documentação e das normas estabelecidas pela Caixa para concessão de crédito imobiliário e utilização de recursos do FGTS na aquisição/construção de imóveis.

Os sistemas para aprovação de crédito utilizados pelos correspondentes possuem a mesma sistemática dos sistemas utilizados internamente no banco pelos funcionários, e os sistemas para pesquisa cadastral possuem a mesma base de dados. Dessa maneira, com o correto preenchimento das informações, a análise do risco de crédito para a concessão do crédito efetuada no sistema da Caixa pelos correspondentes é a mesma que a análise realizada pelos funcionários nas agências do banco. A questão documental, se os documentos são válidos, e a conferência das normas passam por verificação da Caixa através da conformidade. Após essas etapas o processo habitacional é encaminhado para agência pré-determinada pelo

cliente e incluída no sistema pelo correspondente, onde será feita a última análise do processo e a decisão final para a assinatura do contrato. Caso nessa última análise seja verificado algum descumprimento de norma ou excesso de risco para a Caixa o processo pode ter sua assinatura negada. A Caixa acompanha o índice de inadimplência dos correspondentes, e caso o índice dos contratos de determinado correspondente ultrapasse o limite estabelecido pelo banco o correspondente pode ficar impedido de contratar novos contratos até ser contrato rescindido. Além disso, a Caixa Econômica Federal realiza auditorias periódicas e caso seja identificado alguma fraude o correspondente tem seu contrato rescindido, responder criminalmente e ter que ressarcir eventuais prejuízos ao banco.

Diante do modelo estabelecido, com sistemas de mensuração de risco equivalente estabelecido pela Caixa e a conferência das normas e documentos efetuado pelo banco, é possível terceirizar o serviço operacional sem aumento dos riscos para a Caixa Econômica Federal. E nas agências, esse serviço operacional, que demandava trabalho de seus funcionários pôde ser reduzido, e assim o banco pôde dispor de mais funcionários voltados para negócios, também rentáveis, como captação, concessão de crédito e venda de produtos de fidelização sem aumentar a contratação de funcionários.

A partir de 2009, os correspondentes imobiliários da Caixa puderam contratar no modelo automatizado as unidades vinculadas à empreendimentos da Caixa. Nesse primeiro momento, apenas essas unidades podiam ser realizadas pelo correspondente. A partir do segundo semestre de 2012, as unidades imobiliárias individuais passaram a estar disponíveis também para a contratação no correspondente automatizado. A Caixa investiu em treinamento, tanto dos correspondentes quanto dos funcionários para dar suporte aos primeiros no processo de contratação. Esse investimento em treinamento propiciou um investimento em conhecimento, um fator de produção que segundo Possas:

É um elemento criador de variedade, o que, do ponto de vista do processo de seleção operado pela concorrência, é desejável. De outro, dado o caráter cumulativo e local do conhecimento e dadas as externalidades e a maneira como se difunde, ele não tende a eliminar desigualdades, mas a aprofundá-las(POSSAS, 2006).

Como estímulo para os correspondentes, as remunerações foram alteradas, de modo a privilegiar a contratação automatizada. A comissão passou a ser a seguinte a partir de 2012:

CCSBPE Modelo Manual: $0,8 \cdot x\%$ do valor do financiamento

CCFGTS Modelo Manual: $0,6 \cdot y\%$ do valor do financiamento

CCSBPE Modelo Automatizado: $1,25 \cdot x\%$ do valor do financiamento

CCFGTS Modelo Automatizado: $1,25 \cdot y\%$ do valor do financiamento

Sendo x o percentual de remuneração na modalidade SBPE que havia quando existia apenas o modelo manual e y o percentual de remuneração na modalidade FGTS quando existia apenas o modelo manual. A partir de agosto de 2013, a remuneração para contratos habitacionais dos correspondentes contratadas no modelo manual será reduzida e passará a ser de:

CCSBPE: $0 \cdot x\%$ do valor do financiamento

CCFGTS: $0 \cdot y\%$ do valor do financiamento

A Caixa Econômica Federal, por se tratar de uma empresa pública, só pode contratar funcionários através de concurso público, conforme Carta Política de 1988 “A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e título” (CARTA POLÍTICA, 1988)

Além disso, a demissão dos funcionários não pode ocorrer sem justa causa, conforme entendimento do TST dos normativos internos da Caixa (CONJUR, 2009). Diante disso, podemos verificar que existe uma certa rigidez para alteração do fator de produção trabalho, ou seja, alteração no quadro de funcionários da Caixa, de forma que não seria possível acompanhar o *boom* do crédito imobiliário ocorrido a partir de no Brasil dos últimos anos. Assim, a alternativa dos correspondentes se tornou uma inovação extremamente útil para expandir a capacidade de contratação imobiliária na Caixa, contornando os entraves da rigidez da alteração do fator de produção trabalho do banco. Segundo Possas o principais fatores de produção são “Capital, terra e trabalho tem sido pensada, desde Adam Smith, como representando os principais fatores de produção, no sentido de elementos últimos do processo produtivo.”

As políticas habitacionais estabelecidas pelo governo federal do Brasil, em especial o Programa Minha Casa, Minha Vida, aumentaram a demanda habitacional brasileira. No período de 2001 a 2009 a quantidade de domicílios no Brasil aumentou em 11,66 milhões. A comparação deste quantitativo à produção de 4,51 milhões de unidades financiadas com recursos geridos pela CAIXA demonstra a relevância de sua contribuição para a promoção do acesso à moradia no Brasil. Diante desse contexto, a Caixa Econômica Federal conseguiu através da automação de seus correspondentes, coma criação de um arcabouço de sistemas, flexibilizar seu fator de produção trabalho para atender as variações da demanda. Não é possível estimar com precisão até quando o mercado habitacional manterá a demanda aquecida, e caso o banco optasse por aumentar a contratação de funcionários esses funcionários para atender a atual demanda, a Caixa não poderia demitir esses funcionários posteriormente caso houvesse uma redução da demanda.

6 A CONTRATAÇÃO IMOBILIÁRIA ATRAVÉS DO CORRESPONDENTE

A contratação pelo correspondente, ocorrida a partir de 2007, facilitou o trabalho nas agências da Caixa ao possibilitar que os dossiês de processos habitacionais fossem encaminhados de maneira completa, evitando o retrabalho, e reduzindo o atendimento dentro das agências. Essa redução do atendimento se deveu porque com o atendimento dos correspondentes, menos clientes passam a se dirigir às agências demandando dúvidas e esclarecimentos. O correspondente realizava simulações, esclarecia dúvidas a respeito do processo, solicitava a documentação e intermediava a operação até a contratação na agência. Isso se traduz em redução de custo e aumento da rede de atendimento do banco.

Entretanto, a maior revolução no processo ocorreu com a automação dos correspondentes bancários. Com os correspondentes realizando o serviço operacional do processo de financiamento, nas agências a quantidade de trabalho demandado no setor de habitação.

Tendo como exemplo paradigmáticos as agências A e B da Caixa Econômica Federal. Nas duas agências não houve alteração na quantidade de funcionários envolvidos no processo habitacional, entretanto a contratação dos financiamentos habitacionais nas agências sofreram as seguintes alterações:

Agência A: Aumento de 350% da contratação habitacional entre 2007 a 2012

Agência B: Aumento de 300% da contratação habitacional entre 2007 a 2012

Outra evidência é o aumento que houve na média de contratação habitacional diária no banco, que passou de 1770 para 4500 no período. Mesmo considerando a existência de capacidade ociosa, não poderia ser o suficiente para justificar aumento tão expressivo da contratação. A através do correspondente gerou a seguinte evolução dos custos com a terceirização da mão de obra através dos correspondentes (os valores apresentados a seguir não estão em termos absolutos, por questão de sigilo das informações, entretanto foi mantida a proporcionalidade dos valores):

Agência A: R\$ 20,65 em 2007 para R\$ 250,00 em 2012

Agência B: R\$ 12,57 para R\$ 145,00 em 2012

Os procedimentos para os contratos que são realizados nas agências da Caixa não sofreram alteração de 2006 para 2013, então se o número de funcionários envolvidos no processo habitacional acompanhasse o crescimento da contratação na mesma proporção, o aumento de custo para a agência A seria 4 vezes maior na agência A, ou seja, R\$ 1.000,00 e para a agência B 4,55 vezes maior, ou seja, R\$ 660,00 do que foi o dispêndio com a remuneração através dos correspondentes.

O gráfico 3 apresenta o número total de contratos realizados ao final de cada ano de 2003 à 2012 e no gráfico 4 a quantidade média diária de contratação de financiamentos habitacionais ocorrida na Caixa desde 2003.

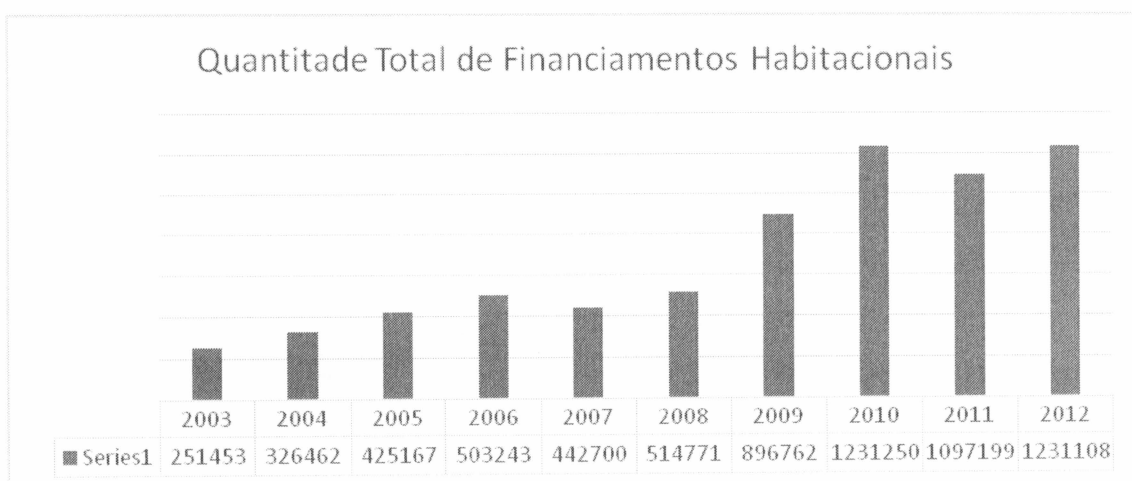


Gráfico 3 – Fonte: Caixa Econômica Federal

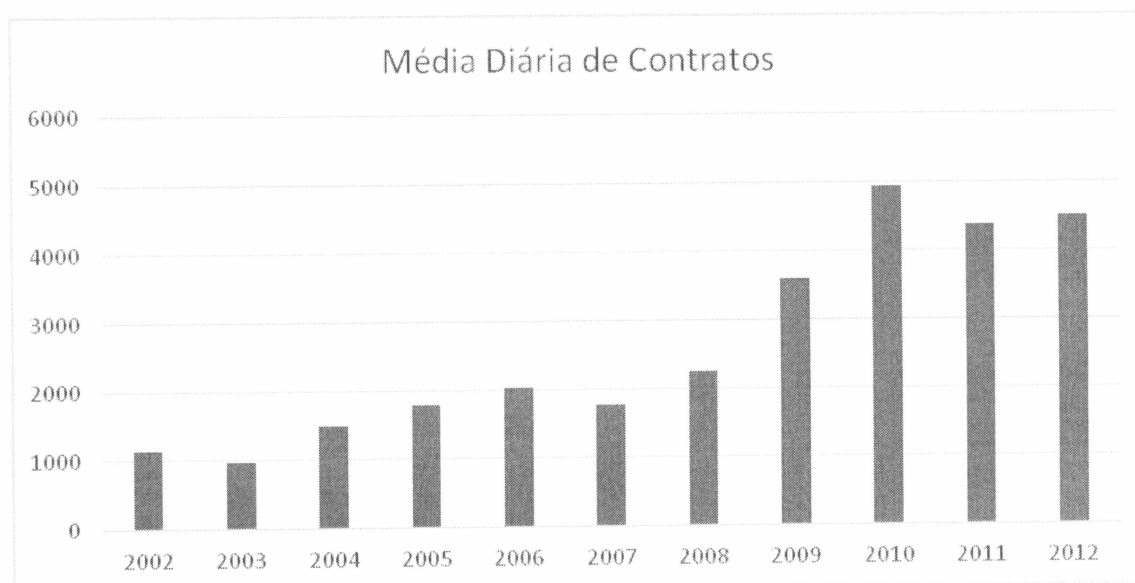


Gráfico 4 – Fonte: Caixa Econômica Federal

Os dados referentes ao número total de funcionários envolvidos no processo habitacional na CEF não estão disponíveis, entretanto podemos traçar um paralelo com o que ocorreu nas agências A e B com o que houve no banco. Assim como nas agências citadas, o volume de contratação aumentou significativamente de 2007 (data da implantação dos correspondentes imobiliários na Caixa) até 2012, tendo aumentado 300% em número de contratos. A participação do banco no mercado de crédito comercial bancário evoluiu de 8% para 19% no período de 2007 à 2012 (BACEN, 2007; BACEN 2012). No ano de 2012, 6,7 milhões de novos correntistas e poupadores iniciaram relacionamento bancário com a CAIXA (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2013). O percentual da Caixa de ativos totais no segmento bancário cresceu mais de 40% de 2008 à 2012, atingindo 12,5% em 2012 (BACEN, 2007; BACEN, 2012). Segundo o presidente da Caixa Jorge Hereda, o objetivo do banco para os próximos dez anos é se tornar o terceiro maior banco brasileiro em operação de crédito e quarto em ativos. Pode-se perceber que a estratégia de ganho de mercado do banco foi mantida durante o período estudado nessa monografia, o que torna pouco provável que o aumento das contratações tenha decorrido devido à uma realocação de funcionários de demais setores para o setor de financiamento habitacional do banco.

O aumento de 24% do quadro de funcionários do período de 2007 à 2012 (74.949 para 92.990) proporcionou aumento da mão de obra para o banco, entretanto as contratações habitacionais não foram as únicas que cresceram, tendo o banco também ampliado sua participação no mercado bancário nos demais serviços e produtos bancários, de maneira que uma parcela significativa dessa mão de obra teve que ser alocada nesses setores. Não houve nenhuma revolução tecnológica que reduzisse de maneira significativa o trabalho operacional nesse período, dessa maneira, a terceirização através dos correspondentes imobiliários foi uma maneira de adquirir mão de obra de maneira mais fácil do que a tradicional, através de concursos, e mais flexível, à medida que possibilita que o banco contrate na medida que haja alterações na demanda.

Em resumo, os principais ganhos para o banco foram:

- Aumento da rede atendimento sem a necessidade de contratação de funcionários, e sem custo de instalação de postos de atendimento, uma vez que o custo para implantação dos postos dos correspondentes é do próprio correspondente;
- Aumento do volume de contratação habitacional com manutenção/redução do número de funcionários envolvidos no processo de habitação;
- Redução de trabalho operacional nas agências, tendo em vista que os correspondentes realizam o serviço operacional de financiamento habitacional, e também de demais produtos como abertura de contas, concessão de crédito rotativo e cartão de crédito, que acompanham os agregam os financiamentos habitacionais;
- Substituição do custo fixo, de empregados, por custo variável, dos correspondentes. Essa substituição permite ao banco atender aos programas habitacionais do governo e à aquecida demanda habitacional, e ao optar por terceirizar ao invés de contratar mais funcionários, o banco não corre o risco de ter uma mão de obra ociosa no caso de redução de demanda por financiamentos habitacionais, e a terceirização é uma maneira mais rápida de contratação do que o banco contratar novos funcionários para atender elevações no volume de financiamentos. Essa flexibilidade surge como estratégia concorrencial para eventuais flutuações de demanda.

7 CONCLUSÃO

Com a extinção do BNH, e a incorporação das atividades desse pela Caixa Econômica Federal, essa adquiriu papel fundamental nas políticas de financiamento habitacional no Brasil. Diante desse contexto a Caixa precisou se adequar para continuar atendendo as políticas públicas e manter a competitividade no mercado.

A introdução dos correspondentes bancários no processo de financiamento habitacional, permitiu ao banco flexibilizar o atendimento da demanda. Como instituição pública, o processo de contratação da Caixa é através de concurso, e a demissão não pode ocorrer sem justa causa. Com isso, o banco precisa atender à demanda por financiamentos habitacionais, entretanto, não pode “inchar” o quadro de funcionários pensando apenas no momento atual, que pode exigir o aumento de contratações. Além disso, um dos objetivos do banco é se tornar o 3º maior banco do Brasil até 2022, de maneira que não é possível abrir mão dos demais serviços bancários, e ainda, por ser um banco público, o atendimento social é um dos pilares que norteia a Caixa Econômica Federal.

Foi mostrado neste trabalho que o correspondente bancário imobiliário atua no sentido de reduzir o processo operacional da contratação imobiliária, sendo que a aprovação não compete ao correspondente. A aprovação do crédito é atividade inerente ao banco. A criação do modelo de contratação através do correspondente surgiu como uma inovação de processo, que reduziu o trabalho nas agências da Caixa, e possibilitou que o banco atendesse ao boom imobiliário ocorrido no Brasil a partir de 2007, que foi intensificado em 2009, com a criação do programa Minha Casa, Minha Vida pelo governo federal do Brasil. Caso a opção fosse o aumento da contratação de funcionários na mesma proporção que cresceu o número de financiamentos, havia o risco que após esse período de demanda aquecida houvesse uma sobrecarga de capacidade ociosa, ou seja, aumentaria consideravelmente o quadro de empregados, mas não há como prever até quando haverá a necessidade de utilização desses funcionários. Uma eventual queda brusca de financiamentos, combinado com a impossibilidade de demissão sem justa causa, faria com muitos funcionários que foram contratados devido ao crescimento no volume de contratação habitacional gerariam um custo injustificável ao banco. A

Caixa Econômica Federal aumentou o número de funcionários de 2007 até 2012, mas não na mesma proporção que cresceram o financiamentos, e ainda aumentou sua participação no mercado de crédito, captação e abertura de contas, e o correspondente surgiu como fator importante nas estratégias do banco,

Nas agências da Caixa estudadas nesse trabalho, foi demonstrado que a contratação aumentou muito acima do aumento do custo. Nessas agências, durante o período estudado nesse trabalho, o número de funcionários envolvidos no processo habitacional se manteve constante de 2007 à 2012, entretanto a contratação aumentou mais de 300%, e o aumento do custo com os correspondentes foi muito inferior do que seria caso o número de empregados envolvidos no processo aumentasse na mesma proporção. Além dessa redução indireta de custos, caso as contratações se reduzam nessas agências, o custo com os correspondentes também se reduzirão, diferente se essas tivessem contratado mais funcionários, cujos salários deverão ser pagos independentemente da contratação imobiliária. Os custos fixos, que seriam gerados com mais funcionários passam a ser substituídos por custos variáveis, a remuneração comissionada aos correspondentes. Outros benefícios foram o aumento da capilaridade de atendimento da Caixa e a redução de custos de abertura de novas agências.

Por fim, concluímos que os resultados da Caixa ao longo do período estudado, de aumento de participação no mercado bancário, de crescimento de mão de obra inferior ao crescimento da contratação imobiliária, nos permitem supor que o que ocorreu com as agências estudadas neste trabalho, pode ter ocorrido com a Caixa Econômica Federal como um todo. A transferência de funcionários de outros setores para o habitacional poderia comprometer o desempenho do banco nesses setores, e tendo em vista que não houve nenhuma revolução tecnológica dentro do banco, os correspondentes imobiliários foram a inovação de processo que permitiu à Caixa aumentar sua capacidade produtiva sem a necessidade de contratar novos funcionários.

REFERÊNCIAS

ARMANI, Anderson Mangini. **Implicações jurídicas da contratação pela Administração Pública de servidor/empregado sem prévia aprovação em concurso público**. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/3581/implicacoes-juridicas-da-contratacao-pela-administracao-publica-de-servidor-empregado-em-previa-aprovacao-em-concurso-publico>>. Acesso em: 13/05/2013.

BACEN. **Relatório de Economia Bancária e Crédito 2011**. Publicado na internet em 14/12/2012. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/?SPREAD>>. Acesso em: 10/06/2010.

BACEN. **Expansão do Crédito Habitacional**. Publicado na internet em julho de 2010. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/?BR201007B1P>>. Acesso em: 16/11/2013.

BACEN. Resolução 3.110 de 31 de julho de 2003. Altera e consolida as normas que dispõem sobre a contratação de correspondentes no País. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 01 ago. 2003. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?tipo=res&ano=2003&numero=3110>>. Acesso em: 10/06/2013

BACEN. Resolução 3.954 de 23 de fevereiro de 2011. Altera e consolida as normas que dispõem sobre a contratação de correspondentes no País. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 fev. 2011. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?tipo=res&ano=2011&numero=3954>>. Acesso em: 10/06/2013.

BACEN. **Relatório de Evolução do SFN 2007**. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/?REVSFN>>. Acesso em 27/10/2013.

BACEN. **Relatório de Evolução do SFN 2012**. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/?REVSFN>>. Acesso em 27/10/2013.

BRASIL. Lei 11.977, de 7 de julho de 2009. Dispõe Sobre o Programa Minha Casa, Minha Vida e dá outras providências. **Presidência da República**, Brasília, DF, 7 de Julho de 2009. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11977.htm>. Acesso em: 15/06/2013.

CAIXA ECONÔMICA FEDERA. **Caixa tem lucro recorde de R\$ 6,1 bi em 2012**. Disponível em: < <http://www1.caixa.gov.br/imprensa/noticias/asp/popup.asp?codigo=7012669>>. Acesso em: 30/10/2013.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Balanco Social 2007**. Disponível em: < http://www14.caixa.gov.br/porta/acaixa/home/informacoes_financeiras/balancos_de_monstrativos/rel_sust_balanco_social>. Acesso em: 10/05/2013.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Press Release 2012**. Disponível em: <<http://www1.caixa.gov.br/download/asp/download.asp>>. Acesso em: 10/06/2014.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Demonstrativos financeiros**. Disponível em: <http://downloads.caixa.gov.br/_arquivos/caixa/caixa_demfinanc/Demons_Resultado_Exercicio_122009.pdf>. Acesso em: 10 de junho de 2010.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **A Caixa em números**. Disponível em: <<http://www.cbic.org.br/sites/default/files/Caixa%20%20Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20Teotônio%20Rezende%20-%20CII%2022.03.2013.pdf>>. Acesso em 15 de junho de 2013.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **História e Missão**. Disponível em: <http://www.caixa.gov.br/acaixa/historia_missao.asp>. Acesso: em 10 de junho de 2010.

CONJUR. **Norma interna da CEF não permite demissão sem motivo**. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2009-jul-10/norma-interna-caixa-economica-nao-permite-demissao-motivo>>. Acesso em: 13/05/2013.

COSTA, Fernando Nogueira; PINTO, Gabriel Musso de Almeida. **Impacto da pressão para a concorrência bancária no mercado de crédito brasileiro**. Disponível em: <www.eco.unicamp.br/docprod/downarq.php?id=3246&tp=a>. Acesso: em 10/05/2013.

CRUZ, Cláudia Lúcia Ribeiro; GOMES, Maria de Lourdes Barreto. **Automação e Competitividade no Setor Bancário: O Caso dos Bancos Públicos**. Disponível em: <www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1998_art063.pdf>. Acesso: em 09/05/2013.

D'AMICO, FABIANO. **O Programa Minha Casa, Minha Vida e a Caixa Econômica Federal**. Artigo disponível: <http://www.centrocelsoD'AMICO.com.br/arquivos/image/201109261251530.LivroCAIXA_T_0_033.pdf>. Acesso em: 27/10/2013.

DESIDERIO, Monica; NEVES, Bráulio. **Automação Bancária e Atendimento a clientes: Algumas reflexões**. Disponível em: <www.aedb.br/seget/artigos04/130_artigo%20gestao%20bancaria.doc>. Acesso em: 10/04/2013.

GLOBO. **Correspondentes Imobiliário da Caixa: financiamento facilitado**. Disponível em: <<http://extra.globo.com/casa/correspondentes-imobiliarios-da-caixa-financiamento-facilitado-369898.html>>. Acesso em: 12/04/2013.

GOMES, Orlando. **Introdução ao direito civil**. Rio de Janeiro: Forense, 2000.

KANDIR, Antônio; MALAN, Pedro. **Como Funciona o novo Sistema de Financeiro Imobiliário**. Disponível em: <www.abecip.org.br%2Fm22_redir.asp%3Fcod_pagina%3D669%26cod_link%3D121>

0&ei=Fk2JUuCtD8jgsASAYoCgDg&usg=AFQjCNFJgG4uzuWdnkRQo4CzYGifpWN82w>. Acesso em: 17/11/2014.

HASENCLEVER, Lia; KUPFER, David. **Economia Industrial**. 1º Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus Elseiver, 2002.

POSSAS, Mario Luis. **Estrutura de mercado em oligopólio**. 2º edição. São Paulo: Editora Husitec, 1987.

POSSAS, Silvia. Concorrência e Inovação. In: PELAEZ, Victor; SZMRECSÁNYI, Tamás. **Economia da Inovação Tecnológica**. São Paulo: Editora Husitec, 2006.

TIGRE, Paulo Bastos. Inovação e Teoria da Firma em Três Paradigmas. **Revista de Economia Contemporânea nº3**, Rio de Janeiro, jan/jun. 1998.