



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

CETREDE – CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL

ALEXSANDRO SILVA LEMOS

A TERCEIRIZAÇÃO INSERIDA NUMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA: PARCERIAS QUE DÃO BONS  
RESULTADOS

FORTALEZA - CE,  
JANEIRO, 2006.

A TERCEIRIZAÇÃO INSERIDA NUMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA: PARCERIAS  
QUE DÃO BONS RESULTADOS

ALEXSANDRO SILVA LEMOS

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado da Universidade Federal do Ceará (UFC) e ao CETREDE, para a obtenção do grau de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial.

Orientador: MARCOS ANTONIO MARTINS LIMA, Dr.

FORTALEZA – CE

2006

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Estratégia e Gestão Empresarial, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica

---

Alexsandro Silva Lemos

---

Conceito

---

Marcos Antônio Martins Lima, Dr.  
Prof. Orientador

Monografia aprovada em \_\_\_\_\_ de Janeiro de 2006.

## AGRADECIMENTOS

A DEUS, que me deu vida e inteligência, e que me dá força para continuar a caminhada em busca dos meus objetivos.

Ao professor Marcos Lima pela dedicação na realização deste trabalho, que, sem sua importante ajuda, não teria sido concretizado.

Aos meus pais, que me ensinaram a não temer desafios e a superar os obstáculos com humildade.

Aos meus amigos pelo incentivo e apoio durante a realização do trabalho.

E aos demais, que de alguma forma contribuíram na elaboração desta monografia.

## RESUMO

Este trabalho ressalta a necessidade de se rever o que vem a ser o processo de terceirização com foco estratégico e com estabelecimento de parcerias. Daí a observância do que vem a ser estratégia, relato de algumas considerações e necessidade real de um planejamento estratégico. Tratar-se-á a terceirização aqui, não apenas como o repasse de algumas atividades empresarias ditas periféricas ou atividades meio para empresas especializadas, mas como um processo que trará às organizações, além de lucro financeiro, flexibilidade, aprendizado e competitividade, mais espaço para agir, também estrategicamente, sobre suas atividades-fim, ou seja, as atividades que são a razão da organização existir. Entretanto, há de se considerar algumas desvantagens sobre o processo de terceirização. Partindo-se do levantamento dos prós e contras a respeito da terceirização, procurar-se-á analisar a viabilidade de se terceirizar. Esclarecer-se-á que o processo de terceirização estratégico só virá a ser resultante de sucesso quando toma-se como meta o estabelecimento de parcerias, entre as ditas empresas contratante e contratada. Dessas parcerias, vem o aprendizado mútuo que trarão competitividade para ambas as empresas. Descrever-se-á por fim, um modelo de gestão de terceirização estratégica, mostrando-se passo-a-passo com se deve proceder para colher bons frutos com a terceirização.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	06
CAPÍTULO 1 – CONSIDERAÇÕES SOBRE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	09
1.1 A Necessidade de um Planejamento Estratégico	10
1.2 Aspectos sobre Estratégia e suas Implicações	14
CAPÍTULO 2 – CONSIDERAÇÕES SOBRE TERCEIRIZAÇÃO	17
2.1 Histórico e Definição de Terceirização	19
2.2 Porque Terceirizar	23
2.3 Vantagens da Terceirização	25
2.4 Desvantagens ou Fatores Restritivos à Terceirização	29
CAPÍTULO 3 – A TERCEIRIZAÇÃO ESTRATÉGICA	32
3.1 Fatores Condicionantes da Terceirização	34
3.2 Desenvolvimento de Parcerias	38
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA DO TRABALHO	43
4.1 Tipos de Pesquisa	44
4.2 Modelo de Terceirização Estratégica	44
CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55

## INTRODUÇÃO

É cada vez mais nítida a necessidade de se pensar, repensar e agir estrategicamente para que as atividades empresariais se integrem de maneira eficaz ao processo produtivo contribuindo para que as empresas caminhem rumo a excelência empresarial.

Esse cenário é decorrente dos desafios constantes que as empresas têm enfrentado. Globalização, competitividade e mudanças em alta velocidade fazem com que as empresas sejam cada vez mais proativas.

Nesse contexto, não há mais espaço para improvisos e arranjos: competência, criatividade, flexibilidade, velocidade, cultura de mudança e trabalho em equipe são as características básicas das empresas que têm a competitividade como razão de ser de sua sobrevivência.

E sobreviver, nesse contexto, passa a ser um processo natural de busca permanente pelo aperfeiçoamento, pela prática de modelos de gestão modernos, pela utilização da tecnologia e pelo aprimoramento e desenvolvimento do corpo funcional das empresas.

À medida que encaramos os desafios, a tendência será executar ações que permitam a consecução de técnicas inovadoras que visem a resultados reais nos processos de atuação das empresas.

Acredita-se que dos desafios pode-se prover oportunidades e riscos e tem-se, assim, a certeza de que se deve rever a mentalidade empresarial em direção ao campo moderno da Administração.

Sob esta ótica, se projeta atualmente a terceirização. Este processo está sendo encarado como uma das técnicas administrativas modernas. Tem-se que a terceirização irradia, no espaço mercadológico de atuação nas empresas brasileiras, uma oportunidade altamente profícua para o

desencadeamento de uma malha promissora de desempenhos qualificados, através de reformulações internas das organizações, tornando-as mais ágeis e competitivas.

Do crescimento econômico advindo da maior oferta de mão-de-obra, à possibilidade de abertura de novas empresas e à revitalização dos empreendedores de negócios, com um enfoque claro na qualidade e com redução de custos, as empresas com a aplicação da terceirização, se transformam, concentrando todas as suas energias e esforços em sua atividade principal, e, com isso, gerando mais resultados, favorecendo a eficácia, com a otimização da sua gestão.

As experiências comprovadas de operacionalização da terceirização no ambiente empresarial brasileiro e dos países desenvolvidos levam à conclusão de que o sucesso obtido só foi possível quando se encarou a terceirização não como modismo, mas sim, como um enfoque estratégico, capaz de permitir uma ampla visão de todo o processo, seu desenvolvimento no conjunto interno das empresas, dos recursos envolvidos, e dos talentos humanos nas empresas, que deverão ser fortemente reorientados para a nova visão empresarial que a organização deseja proceder.

O objetivo central desse trabalho é focar a terceirização numa abordagem estratégica, reformulando a definição tradicional. Os objetivos específicos são: mostrar que a terceirização trará bons resultados advindo do estabelecimento de parcerias; fazer surgir a necessidade de se rever conceitos, estabelecer metas; reformular o relacionamento de contratantes e contratados levantando as vantagens e desvantagens de se estabelecer boas parcerias.

A metodologia adotada foi baseada em pesquisa documental e bibliográfica, com a consulta a livros e periódicos abordando o tema da terceirização.

A estrutura da monografia prevê 4 capítulos, sendo que, no capítulo 1 será levantada primeiramente a necessidade de se elaborar um planejamento estratégico, no qual as empresas deverão estudar a aplicação da terceirização. Em contra partida, mostrar-se-á alguns aspectos sobre estratégia e suas implicações.

No capítulo 2, fazer-se-á algumas considerações sobre o processo de terceirização. Partindo de considerações históricas, definindo-o, questionando-o e avaliando a necessidade de sua aplicação.

O capítulo 3 trará a terceirização numa abordagem estratégica. Levantar-se-á alguns fatores condicionantes à terceirização e a necessidade do desenvolvimento de parcerias, que será a principal força no processo de terceirização e que trará para ambos os parceiros bons resultados empresariais.

E, por fim, no capítulo 4, descrever-se-á a metodologia aplicada ao trabalho apresentado e propor-se-á um modelo de terceirização estratégica, explicando-o passo a passo.

## CAPÍTULO 1 – CONSIDERAÇÕES SOBRE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Um fator está vinculado às limitações estruturais e circunstanciais internas à empresa. Conforme Brasil (1993), a execução de determinada ação estratégica nunca se dá exatamente da maneira como foi idealizada. Isto porque a sua formulação é feita aos olhos dos gerentes de alto nível da firma, às vezes com muitas qualificações técnicas, mas, freqüentemente, com pouca vivência interpessoal e organizacional.

Segundo Brasil (1993), a implementação estratégica está sujeita a pressões pelos diversos níveis de hierarquia vigente. Ela sofre influências dos grupos formais e informais, com subculturas e níveis de poder diferenciados.

Há, também, uma racionalidade de ação que se traduz de maneiras diversas, em função das reações à mudança do rumo estratégico e dos benefícios e malefícios que cada grupo de interesse vai obter com essa mudança.

Em suma, há que se aceitar a existência de uma componente caótica inerente às organizações. A convivência com ela implica em conhecer a ilógica, a ambigüidade e a intuição. O que ocorre, na realidade, é uma incongruência entre a idealização estratégica – que intenciona ser racional-compreensiva – e a implementação – que freqüentemente é do tipo “*satisficing*” ou incremental. Não está descartada a possibilidade de a idealização ser também incremental e se misturar com o processo de implementação.

Das expectativas externas e internas à realização efetiva dos resultados, várias coisas precisam ser feitas nas empresas para que elas realizem suas finalidades.

Arantes (1994, p. 85-86) relaciona algumas das atividades que a administração precisa executar para dirigir o empreendimento à consecução dos resultados empresariais. Algumas delas são:

- (1) É preciso assegurar as realizações da empresa compatíveis com sua razão de ser.
- (2) As crenças, os valores, as convicções e as expectativas dos empreendedores precisam ser convertidos em orientações para o empreendimento, devem ser conhecidos, entendidos e aceitos pelos colaboradores e estar refletidos em sua conduta.
- (3) Os recursos precisam ser dimensionados, obtidos, alocados e usados produtivamente.
- (4) O empreendimento precisa operar com eficiência.
- (5) As relações significativas, externas e internas precisam ser criadas e devem ser permanentemente desenvolvidas e mantidas.
- (6) É preciso existir um processo de evolução criativo e inovador capaz de definir os estados futuros e de promover as mudanças para atingi-los.
- (7) As pessoas precisam assumir seus papéis e responsabilidades, devem estar motivadas e orientadas a trabalhar coletivamente.
- (8) É preciso atenção, esforço e criatividade para a compatibilização da satisfação das necessidades e objetivos individuais com a realização das finalidades empresariais.
- (9) É preciso assegurar um lucro razoável capaz de remunerar os riscos e investimentos dos empreendedores e as contribuições dos colaboradores, e suportar os requisitos de sobrevivência, crescimento e continuidade da empresa.

## **1.1 A Necessidade de um Planejamento Estratégico**

Barros Neto (2005) define planejamento estratégico como um processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que se pode buscar no futuro. Relata também que planejamento não constitui uma resposta informal ou casual a uma crise, constitui sim, em um esforço que tem um propósito, sendo liderado e controlado por administradores, que, freqüentemente, recorrem ao conhecimento e experiência das pessoas da organização.

Barros Neto (2005) ainda explica que a importância do planejamento formal nas organizações tem crescido bastante. No passado, a maioria dos processos de planejamento era desestruturada, e esses eram restritos a poucas grandes empresas. Entretanto, apenas nos últimos 30 anos os processos formais de planejamento tornaram-se uma função administrativa difundida.

Afirma também que as estratégias pretendidas devem funcionar como orientadoras da organização para que esta alcance as suas finalidades. As estratégias devem tomar face a indicar as ações a serem implementadas sobre aquilo que se pretende conseguir. Aplicam-se nesse processo fatores como tempo, inovação, comprometimento e dedicação.

Conclui-se que planejamento estratégico é o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o futuro por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro.

Mintzberg e Ahlstrand (2000) retratam a administração estratégica em dez concepções, sendo que a Escola do Planejamento traz a formulação estratégica como um processo formal.

Nesta concepção, Mintzberg e Ahlstrand (2000) retratam o modelo básico de planejamento estratégico moldado em estágios:

(1) Estágio de fixação de objetivos. Em vez de pensar a respeito de valores, os proponentes da escola de planejamento desenvolveram extensos procedimentos para explicar e, sempre que possível, quantificar as metas da organização, geralmente colocadas, em forma numérica, como objetivos.

(2) Estágio da auditoria externa. Um elemento importante da auditoria do ambiente externo da organização é o conjunto de previsões feitas a respeito das condições futuras. Acredita-se que se não se pode controlar o ambiente, a incapacidade para prever significa a incapacidade de planejar.

(3) Estágio de auditoria interna. Em conformidade com a abordagem de planejamento, o estudo de forças e fraquezas também foi sujeito a uma extensa decomposição.

(4) Estágio de avaliação da estratégia. Como o processo de avaliação se presta para elaboração e qualificação, neste estágio, as tecnologias abundam, variando simples de cálculo de retorno sobre investimento até uma onda de técnicas como “avaliação da estratégia competitiva”, “análise de riscos”, “curva do valor” e os vários métodos associados ao cálculo de “valor para o acionista”.

(5) Estágio de operacionalização da estratégia. É aqui que a maior parte dos modelos se torna muito detalhada, quase como se o processo de planejamento tenha repentinamente passado pelo gargalo da formulação para acelerar, dentro dos espaços aparentemente abertos da implementação.

Mintzberg e Ahlstrand (2000) relacionam assim as premissas desta escola de pensamento:

(1) As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por “chek lists” e apoiada por técnicas.

(2) A responsabilidade por todo o processo está, em princípio, como o executivo principal: na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores.

(3) As estratégias surgem prontas deste processo. Devendo ser explicadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

Segundo Arantes (1994), a obtenção de planos eficazes e de qualidade são facilitados pela existência de um processo de planejamento lógico e integrado, no qual se estabelece fases e atividades de planejamento, sua seqüência de execução, a associação lógica entre as fases e atividades e o “produto” gerado em cada fase e atividade.

Arantes (1994, p. 138-139), para tanto, prevê cinco fases até que os planos estejam prontos para serem implementados:

- (1) Definição dos resultados a alcançar.
- (2) Avaliação das condições internas e externas que favorecem ou dificultam a consecução desses resultados.
- (3) Formulação de alternativas de ação.
- (4) Avaliação das alternativas e a tomada de decisão para escolha da melhor alternativa.
- (5) Detalhamento da alternativa escolhida.

Barros Neto (2005) coloca que o planejamento estratégico é visto como ferramenta essencial, principalmente pela alta direção das empresas. Que níveis hierárquicos inferiores não percebem seus benefícios e relaciona alguns principais:

- (1) Evita o cabo de guerra, pois coloca todos da empresa no mesmo caminho eliminando a disputa destrutiva entre setores da empresa.
- (2) Otimiza a alocação dos recursos, em virtude de estes serem insuficientes para resolver todos os problemas da empresa, simultaneamente, definindo as prioridades a serem atendidas.
- (3) Agiliza as decisões, pois facilita o trabalho dos gerentes a partir da existência de uma linha coerente de pensamento, após a elaboração do planejamento estratégico.

Para Barros Neto (2005), nas corporações, o planejamento estratégico define o percurso dos negócios, dita os tipos de arranjos econômicos e humanos necessários, e a natureza das contribuições não-econômicas para os dirigentes das organizações. Além disso, definir os negócios com os quais a companhia irá trabalhar, preferencialmente, na direção que focalize os recursos para conduzir competências distintas nas vantagens competitivas.

## 1.2 Aspectos sobre Estratégia e suas Implicações

Organizações não podem planejar minuciosamente todos os aspectos de suas ações atuais ou futuras, mas podem beneficiar-se de ter noção para onde estão dirigindo-se e de como podem seguir. As organizações precisam de uma direção estratégica. Isso deve percorrer por toda a organização.

Para Arantes (1994, p. 146) as estratégias são planos que definem os caminhos ou ações traçados para a consecução de um resultados.

Analogamente à Slack (1997), uma vez que a organização conhece a fundo seu negócio e depois que determinou os objetivos de desempenho que definem sua contribuição para a estratégia, ela precisa formular um conjunto de princípios gerais que guiarão seu processo de tomada de decisões. Isto é a estratégia da empresa.

Ansoff apud Barros Neto (2005, p. 107) alerta que não há uma resposta fácil para definir estratégia devido à existência de contextos diferentes que resultam em conceitos diferentes. Que apesar da existência de uma tendência geral de se considerar estratégico o que é importante, no aspecto empresarial se usa a palavra estratégia para relacionarmos tudo aquilo que diz respeito ao vínculo empresa e ambiente.

Segundo Slack (1997, p. 89), algo que assumimos quando uma organização articula sua “estratégia” é que ela fará um conjunto de ações em vez de outro – que ela tomou decisões que comprometem a organização com um conjunto específico de ações.

Para Slack (1997), uma estratégia é a padronização global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e tem o objetivo de fazê-la atingir os seus objetivos de longo prazo.

Buskirk (1991) faz observar que as empresas do mesmo ramo seguem uma larga variedade de estratégias com sucesso. Entretanto, algumas empresas adotam as mesmas estratégias usadas pelas empresas bem-sucedidas, porém fracassam. A diferença está na implementação tática das estratégias.

Buskirk (1991) ressalta a dificuldade de selecionar táticas mostrando que enquanto se imagina porque dirigentes escolhem táticas aparentemente pobres para a consecução do que pretendem, deve-se lembrar que, ao precisar tomar uma decisão, os dirigentes ou administradores não só não examinam todas as opções possíveis, mas também carecem das informações necessárias.

A dificuldade da escolha e implementação da estratégia ou estratégias eficazes está na escassez de informações e na diversidade de tipos de estratégias relacionadas ao negócio.

Seguem ainda, na visão de Buskirk (1991), fatores como pressões emocionais da situação imediata, que muitas vezes bloqueiam a análise racional. Muitas vezes vale a pena recuar e examinar a situação com cuidado, se for possível, antes de agir.

Para a escolha das estratégias corretas, Buskirk (1991) faz lembrar alguns fatores a serem considerados na seleção de estratégias: situacionais, comparação com estratégias adotadas pelos adversários e as características das táticas a serem consideradas.

E importante observar que a formulação da estratégia envolve a consideração de quatro fatores básicos, que determinam os limites para a empresa: pontos fortes e fracos, valores pessoais de uma organização; ameaças e oportunidades da indústria; e a expectativa da sociedade.

Os pontos forte e francos são caracterizados pelo perfil de ativos, e a qualificação da empresa em relação à concorrência combinada aos valores pessoais de uma organização, motivações e necessidades de seus principais executivos que estabelecem seus limites internos.

Os fatores externos, determinados pela indústria e seu ambiente, envolvem as ameaças e oportunidades. Estas definem o meio competitivo, com seus riscos conseqüentes e recompensas potenciais.

As expectativas da sociedade refletem o impacto, sobre a organização, de fatores como a política governamental, os interesses sociais e muitos outros.

Sobre estratégia corporativa, Porter apud Barros Neto (2005) observa que este tipo de estratégia representa mais do que a soma das unidades de negócio, referindo-se a duas questões distintas: de que negócio o grupo deve participar e como a matriz deve gerenciar suas unidades de negócio. A estratégia corporativa estabelece a forma em que a empresa irá competir. De acordo com este mesmo autor, estas estratégias é um combinado entre os fins que a empresa busca e os meios através dos quais espera chegar lá.

Continuando, o desenvolvimento da estratégia corporativa requer o conhecimento de três premissas básicas:

- (1) A concorrência acontece no nível das empresas.
- (2) Integrar um grupo de empresas implica em custos inevitáveis para as unidades de negócio.
- (3) A gerência das unidades de negócio devem ter suas estratégias aprovadas por pessoas que sabem pouco sobre a organização, no caso, os acionistas.

## CAPÍTULO 2 – CONSIDERAÇÕES SOBRE TERCEIRIZAÇÃO

Segundo Amato Neto (1995, p. 34), a crise econômica mundial e a conseqüente reorganização nos padrões de concorrência intercapitalista vêm impondo às grandes empresas industriais e, principalmente, àquelas mais dinâmicas em seus respectivos mercados, urgente necessidade de reestruturação organizacional.

Nesse sentido, muitas empresas estão fundamentando seu comportamento competitivo no paradigma da indústria japonesa e de seus métodos de gestão da produção que podem ser resumidos, em linhas gerais, na idéia da produção enxuta e nas filosofias de qualidade total e de produção *just-in-time*.

Continuando, tais empresas passaram a adotar estratégia voltada a uma maior descentralização produtiva. Para isto, passaram a se concentrar em seu negócio central (*core business*), e, em paralelo, a desenvolver e subcontratar uma série de outras empresas (terceiros), especializadas em atividades de apoio ou fornecedores de peças, componentes ou subconjuntos dos produtos finais.

Rezende (1997) alerta que as mudanças significativas em termos de lógica do processo produtivo, as novas tecnologias e as alterações nas condições de competitividade abriram espaço para que a terceirização fosse alçada à condição solucionadora de quase todas as questões estratégicas das empresas.

Segundo Rezende (1997), a terceirização apresenta-se como uma possibilidade infinitamente mais adequada para uma série de situações enfrentadas pelas empresas, mas não pode ser tratada como novo dogma, visto que estes, tanto os velhos como os novos, não conseguem mais dar respostas satisfatórias à efetiva prática empresarial moderna.

O mesmo autor, em artigo publicado na Revista de Administração de Empresas – RAE, em 1997, faz uma análise conceitual dos principais fatores vinculados à integração e à terceirização – analisando os fatores propulsores, os restritivos, as condições alavancadoras – e um levantamento das empresas sediadas no Brasil que, nos últimos anos, fizeram uso dessas estratégias.

Para Kardec e Carvalho (2002), a condução moderna dos negócios requer uma mudança profunda de mentalidade e de posturas. A gerência moderna deve estar sustentada por uma visão de futuro e regida por processos de gestão onde a satisfação plena de seus clientes seja resultante da qualidade intrínseca dos seus produtos e serviços e a qualidade total dos seus processos seja o balizador fundamental.

Continuam ainda, relatando que cada vez mais têm amadurecido as relações de parceira entre as empresas e suas contratadas. Neste contexto, uma nova estratégia está sendo praticada com os chamados contratos de parceria baseados em resultados, sendo mais significativos àqueles ligados à disponibilidade e à confiabilidade, onde a contratada aumenta sua lucratividade à medida que melhora a disponibilidade e a confiabilidade das instalações da empresa onde está atuando.

Portanto, ao invés de se falar em “mudança de cultura”, que é um processo lento não condizente com as necessidades atuais, é preciso que a gestão implemente uma “cultura de mudanças”, onde o inconformismo com a perpetuação de paradigmas e de práticas seja uma constante.

Numa analogia as palavras de Kardec e Carvalho (2002), terceirização estratégica precisa estar voltada para os resultados empresariais da organização. É preciso sobretudo, deixar de ser apenas eficiente para se tornar eficaz.

Giosa (2003) traz uma conclusão que enquadra e caracteriza a terceirização no contexto das técnicas administrativas, inserida naturalmente nos conceitos de bases científicas da administração, fazendo-se necessário rever os conceitos básicos da administração e suas funções,

aplicados a todo tipo, nível e tamanho da empresa: planejamento, organização, controle, coordenação e direção.

## **2.1 Histórico e Definição de Terceirização**

Segundo Amato Neto (1995), foi a partir do pós-guerra e, em especial, de 1970, que uma nova configuração se apresenta para a economia mundial e para os sistemas de produção industrial em particular.

Esta nova configuração, que trouxe o Japão como uma nova potência industrial, implicou profundas mudanças nas tradicionais formas de organização industrial, em geral, e da produção, em particular.

Tais mudanças podem ser compreendidas, principalmente, por meio de três elementos básicos: as novas formas de organização do trabalho, a revolução na base técnica, com o advento das novas tecnologias de base microeletrônica e, finalmente o novo padrão de inter-relacionamento de firmas e/ou empresas.

A prática da terceirização não é novidade no mundo dos negócios. Há muitos anos, nas empresas do primeiro mundo e no Brasil, se pratica a contratação, via prestação de serviços, de empresas especializadas em atividades específicas, que não cabem ser desenvolvidas no ambiente interno da organização.

Giosa (2003) afirma que muitos segmentos até no Brasil, se especializarão nesta prática, utilizando-se com frequência da contratação de serviços para o setor de produção, tais como as empresas que compõem o setor da indústria gráfica e o setor de indústria têxtil.

Continuando, afirma este mesmo autor que a terceirização atualmente se investe de uma ação mais caracterizada como sendo uma técnica moderna de administração e que se baseia num “processo de gestão”, que leva a mudanças estruturais da empresa, a mudanças de cultura, procedimentos sistemas e controles, capilarizando toda a malha organizacional, com um objetivo único quando aditada: atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energia da empresa ara a sua atividade principal.

Para tanto, o sucesso de sua aplicação está na visão estratégica que os dirigentes deverão ter quando de sua aplicação nas empresas, de modo que ela se consolide como metodologia e prática.

Giosa (2003, p. 12) afirma que como processo e técnica de gestão administrativa-operacional corrente nos países industrialmente competitivos, a terceirização originou-se nos EUA, logo após a eclosão da II Guerra Mundial. As indústrias bélicas tinham como desafio concentrar-se no desenvolvimento da produção de armamentos a serem usados contra as forças do Eixo, e passaram a delegar algumas atividades de suporte a empresas portadores de serviços mediante contratação.

Este conceito básico de horizontalização foi sendo aplicado, em tempos de mutação administrativa, que variou/migrou posteriormente para a verticalização, com a empresa concentrando assim, sob a sua coordenação, todas as atividades técnicas e administrativas referentes à sua operação.

Para Giosa (2003, p. 13), a terceirização no Brasil se introduziu sob outro prisma. A recessão como pano de fundo levou também as empresas a refletirem sobre a sua atuação. O mercado, cada vez mais restrito, acabou determinando a diminuição das oportunidades, possibilitando que novas abordagens fossem aplicadas para buscar a minimização das perdas.

O exemplo da aplicação em outros países rapidamente foi acolhido pelas empresas brasileiras, pois o ambiente era propício.

Ao mesmo tempo, a terceirização demonstrava o outro lado da moeda: o fomento para a abertura de novas empresas, com oportunidades de oferta de mão-de-obra, restringindo assim, de certo modo, o impacto social de recessão e desemprego.

Seguindo outro prisma, terceirizar não deveria ser, simplesmente, contratar atividades de menor importância e que possam trazer alguma economia operacional para a empresa contratante.

Não deveria ser, também, uma forma de contratar mão-de-obra mais barata e sem maiores vínculos empregatícios, quer para atividades temporárias quer permanentes.

Segundo Kardec e Carvalho (2002), terceirização não se trata, como alguns pregaram no início dos anos 1990, de simplesmente desativar os departamentos de manutenção e entregar esta atividade a um determinado prestador de serviço.

Afirmam que terceirizar passa pelo pressuposto básico de uma relação de parceria, por uma atuação semelhante com a contratante e, sobretudo, que seja uma relação de resultados empresariais para as partes envolvidas, trazendo uma vantagem competitiva para a empresa contratante, através de uma economia de escala e para a empresa contratada através de uma maior especialização, comprometimento com resultados e autonomia gerencial.

Kardec e Carvalho (2002, p. 42) relacionam diferenças entre a situação tradicional ou de risco que denominaram de “empreiteirização” e a prática moderna conhecida como “terceirização estratégica”. Resumidamente, tem-se:

EMPREITEIRIZAÇÃO	TERCEIRIZAÇÃO
Não parceria	Parceria
Desconfiança	Confiança
Levar vantagem em tudo	Política do ganha/ganha
Ganhos de curto prazo	Ganhos estratégicos
Pluralidade de fornecedores	Fornecedor único
O prelo decide	Enfoque nos resultados empresariais

Antagonismo	Cooperação
Contratada como adversária	Contratada como parceira
Descompromisso gerencial da contratada	Autonomia gerencial da contratada
Contrata mão-de-obra	Contrata soluções

Quadro 1: Relação Empreiteirização e Terceirização

Fonte: Kardec e Carvalho (2002).

Kardec e Carvalho (2002) traçam três modalidades básicas de atividades nas organizações onde a contratação de terceiros poderia ser empregada:

(1) Atividade-Fim: é a atividade vocação, é a razão de ser do negócio da empresa; é aquela que está prevista no seu contrato social.

(2) Atividade-Meio: são aquelas intimamente ligadas à atividade-fim; exemplo típico é a atividade de manutenção.

(3) Atividades Acessórias: são aquelas necessárias para apoio às empresas como um todo e não intimamente ligadas à atividade-fim. Exemplos: transporte, vigilância, limpeza, alimentação, jardinagem.

De modo geral, afirmam que nas instalações da contratante só se deve terceirizar atividades-meio e acessórias, isto como o objetivo de minimizar os riscos trabalhistas. A grande maioria dos contratos de serviços, largamente chamados, também, de Terceirização, estão localizados nas atividades acessórias.

Franceschini et. al. (2004) define terceirização como uma abordagem de gestão que permite delegar a um agente externo a responsabilidade operacional por processos ou serviços até então realizados na empresa.

Brasil (1993, p. 7) afirma que a terceirização compreende uma postura estratégica com vantagens e desvantagens. Define a terceirização como um processo de transferência, dentro da firma, de funções que podem ser executadas por outras empresas.

Essas funções incluem atividades de apoio ou aquelas diretamente relacionadas com o processo de produção da firma. A extensão dessas funções compreende os serviços de limpeza e conservação, preparação e distribuição de alimentos, telefonistas, manutenção geral, serviços de controle de qualidade, movimentação de materiais etc.

## **2.2 Porque Terceirizar**

A oportunidade que as empresas brasileiras têm atualmente para implementar a terceirização é muito grande.

Giosa (2003) acredita que há ambiente para isso, a maioria do corpo funcional já conhece o assunto e a alta administração das empresas já começa a ter sensibilidade para entender a necessidade real da implantação do processo de terceirização.

Para Kardec e Carvalho (2002), existem fatores que definem os rumos da gestão empresarial:

(1) **Vocação:** Atividades que são consideradas “meio” e “acessórios” para a Contratante, para o prestador de serviços são atividades-fim. É preciso ter uma atenção especial no caso de algumas atividades como manutenção, por exemplo, que, embora não seja uma atividade-fim na produção, é uma atividade estratégica, em determinadas áreas ou especialidade, para o resultado empresarial.

(2) **Eficiência:** É impossível ser especialista em tudo, principalmente numa época de maior diversidade tecnológica e de rápida evolução.

(3) Custo Direto: Manutenção de recursos humanos e materiais com baixo grau de utilização, para determinadas tarefas de alta tecnologia.

(4) Custo Indireto: Toda atividade-meio requer gerenciamento equivalente a qualquer atividade-fim da empresa contratante.

Franceschini et. al. (2004) acredita que dois dos principais motivos que levam as empresas à opção pela terceirização são a racionalização dos custos e a reestruturação da produção. Ao terceirizar, as empresas podem concentrar seus esforços em seu negócio principal, nas metas de médio e longo prazo e na diversificação de oportunidades. A essência desse processo é a interface organizacional entre contratante e terceirizado durante todas as atividades de terceirização.

Para Giosa (2003, p. 18), há quatro motivos que se leva a prática de terceirizar: porque é saudável, porque é mais negócio, porque agiliza, porque é estratégico.

As empresas se organizam, revisando a sua “saúde” interna, através de mudanças estruturais e sistêmicas, garantindo resultados e motivando o corpo funcional.

A terceirização torna-se mais negócio, pois faz com que as empresas voltem-se totalmente para suas atividades principais, otimizando os seus recursos, desenvolvendo práticas precisas para o atingimento das metas e treinando os seus talentos humanos para conquistar os resultados e desafios propostos.

A empresa, voltada para sua missão básica, irá estar presente em todas as operações que a levem a se adequar ao novo modelo organizacional. Com isso, sem preocupar-se operacionalmente com as ditas “atividades secundárias”, as empresas terão mais competitividade e agilidade na consecução de suas operações e mais rapidez de decisão em razão dos novos objetivos.

Tem-se ainda a visão estratégica, que é fundamental, segundo Giosa (2003), para se entender a correta aplicação do conceito da terceirização.

## **2.3 Vantagens da Terceirização**

Segundo Giosa (2003), a aplicação da terceirização nos países e empresas do primeiro mundo como um instrumento de gestão inovador, capaz de alterar, de forma bastante ampliada, o desempenho das organizações, trouxe uma série de mudanças estruturais, sistêmicas e comportamentais que acabaram refletindo numa eficácia administrativa considerável.

Acredita que nas empresas brasileiras, considerando todo o cenário de mudanças que vivemos, é possível identificar uma série de itens que se caracterizam como vantagens competitivas advindas da terceirização.

Primeiramente, considera o desenvolvimento econômico que é refletido através da criação de novas empresas, com uma oferta de mão-de-obra de diferentes níveis de qualificação, e, por conseguinte, levando a um aumento do nível de emprego e de receita para o Estado.

Acredita que a terceirização provoca a especialização por natureza de serviço a ser prestado. A especialização leva, por extensão, a uma lapidação operacional, pois as empresas se tornam cada vez mais enquadradas nos critérios internos das atividades que garantem um aprimoramento na gestão e na obtenção de lucros. A especialização por segmento acaba abrindo oportunidades variadas em cada campo de atuação das empresas.

Revela que a mais importante das vantagens competitivas é a busca pela qualidade dos serviços, que deve ser o grande ensinamento que a terceirização estabelece como instrumento de gestão. A qualidade total será a chave de sustentação do prestador de serviços.

Para as empresas tomadoras de serviços, segundo Giosa (2003), caberá a responsabilidade de estabelecer controles adequados da qualidade, através de critérios e sistemas de avaliação junto aos prestadores de serviço, de modo que se tenha claro a responsabilidade da execução das tarefas.

Controles adequados refletem na execução dos serviços, incentivam a valorização de certas operações, mas, ao mesmo tempo, garantem as conexões naturais na qualidade, reforçando os parâmetros definidos nos contratos de parceria.

Cita também, o aprimoramento do sistema de custeio que é inevitável com a terceirização. Há a necessidade natural, para efeito de decisão, de se ter bem estruturado o conceito de custo de cada atividade internamente desenvolvida.

Podendo constar como uma das cláusulas do contrato entre as partes, é citado um maior esforço de treinamento e desenvolvimento profissional para os empregados das empresas prestadoras de serviço e, também, como um processo de transferência de tecnologia para os funcionários das empresas contratantes como vantagem da terceirização.

Acrescenta ainda como vantagens, a diminuição do desperdício, com a otimização de recursos; a valorização dos talentos humanos; a agilidade das decisões; menor custo; e, maior lucratividade e crescimento para as empresas, com o reforço das suas atividades no negócio principal da empresa, que será estimulada a cumprir sua missão.

Para Kardec e Carvalho (2002), as principais vantagens obtidas com a prática adequada da terceirização, que pressupõe uma relação de parceria, são:

- (a) Aumento da qualidade.
- (b) Redução de custos.
- (c) Transferência de processos suplementares a quem os tenham como atividade-fim.
- (d) Aumento da especialização.
- (e) Redução de estoques, quando se contrata com fornecimento de material.
- (f) Flexibilidade organizacional.
- (g) Melhor administração do tempo para a gestão do negócio.
- (h) Diminuição do desperdício.
- (i) Redução de áreas ocupadas.
- (j) Melhor atendimento.

Já Costa (1994), explica que um processo de terceirização devidamente planejado permite o alcance de resultados positivos concretos como:

(1) Racionalização da estrutura organizacional da empresa e a conseqüente redução de níveis hierárquicos e custos administrativos ou custos fixos.

(2) Aprimoramento tecnológico e dos padrões de qualidade e produtividade, tanto dos itens terceirizados, pressupondo-se que estes serão fornecidos por especialistas, quanto dos efetuados pela própria empresa, que passa a concentrar recursos na sua atividade-fim.

(3) Processo de decisão mais ágil e flexível.

(4) Transferência de conhecimento produtivos e administrativos.

(5) Desenvolvimento de novos produtos/*know-how*.

(6) Diminuição dos riscos de obsolescência de equipamentos.

(7) Redução dos custos em infra-estrutura/desmobilização de ativos.

(8) Redução de controles.

(9) Economia de escala.

Da perspectiva macroeconômica, Costa (1994), destaca o incentivo à criação de novos mercados para as micro e pequenas empresas; criação de empregos; maior geração de impostos; maior qualificação da mão-de-obra existente no mercado; aumento da competitividade; redistribuição de renda.

Brasil (1993) defende o que chama de estratégia terceirizante como benéfica, pois esta força as empresas a trabalharem dentro de um padrão satisfatório de utilização da capacidade de produção. A maneira como são distribuídas as atribuições entre contratante e contratada afeta a sensibilidade (custos) à utilização da capacidade das duas firmas.

Sabe-se que a empresa pode terceirizar atividades que não adicionam valor ao produto final. Permite-se assim, que se transfira certos custos para terceiros, variando o ponto de equilíbrio da contratante.

Brasil (1993) explica que o que ocorre é a transformação de certos custos fixos da contratante em custos variáveis. Estes últimos variam em função da necessidade da empresa, enquanto os custos fixos são aqueles que determinam o nível de risco operacional da firma, ou seja, a dimensão da sua alavancagem operacional.

Exemplifica que ao terceirizar uma atividade de apoio, a empresa pode se desfazer de alguns equipamentos internos, reduzindo, assim, o seu nível de custos fixos. Os custos dessa atividade passam a ter característica variável.

Afirma ainda que a terceirização possibilita um “enxugamento” na estrutura organizacional. Conforme for o tipo de terceirização, pode-se reduzir a quantidade de níveis hierárquicos da estrutura e/ou à largura de sua base. Essa possibilidade de revisão estrutural melhora a dinâmica decisória da empresa e o fluxo de informações que permeia essa estrutura.

Exemplifica novamente, que ao se fazer contratos de manutenção dos seus automóveis, uma empresa pode evitar a formação de uma “gerencia de manutenção”. A contratação desse serviço pode ficar a cargo do setor de compras. A empresa pode até estudar a viabilidade de se utilizar veículos de terceiros.

Brasil (1993) ressalta que a terceirização pode ser vista como uma estratégia de redução da agressividade competitiva, já que o nível de custos fixos da empresa corresponde a um determinante da intensidade da rivalidade entre competidores. Em contingências de redução da demanda, quem tiver menores custos fixos incorrerá em menores riscos. Se, por exemplo, o produto de uma empresa é perecível e os custos de armazenamento são altos, pode ser viável a subcontratação dessa armazenagem.

Brasil (1993) relata que a terceirização ajuda a viabilizar a implantação do *just-in-time*, à medida que se pode terceirizar atividades que agregam valor ao produto, além de se viabilizar a linearização da produção e de se promover uma “limpeza” no sistema de integração do processo produtivo. A excessiva integração torna o sistema produtivo prejudicialmente rígido.

Rezende (1997) sinteticamente, diz que o movimento de terceirização quando feito dentro de critérios consistentes, traz os seguintes resultados favoráveis: melhoria da competitividade, aumento do lucro, ampliação significativa da flexibilidade técnica e econômica, diminuição sensível da burocracia e possibilidade concreta de estabelecimento de parcerias que é um fator importante no contexto de uma administração eficiente.

## **2.4 Desvantagens ou Fatores Restritivos à Terceirização**

É preciso estar atento às dificuldades para que a terceirização de determinada atividade possa significar, realmente, um ganho e um caminho sem volta, pois do contrário pode trazer prejuízos e, até mesmo, um retorno com todas as conseqüências negativas daí advindas:

Kardec e Carvalho (2002) relacionam algumas dificuldades encontradas para a terceirização, tais como a existência de poucas empresas capacitadas e vocacionadas para a atividade que se deseja terceirizar; legislação trabalhista restritiva; poucas empresas no Brasil, contratantes e contratadas, com cultura de terceirização; baixa integração entre a contratada e a contratante, praticando-se, em geral, uma política do perde-ganha; pouca mão-de-obra qualificada no mercado; possibilidade de caracterização de alguns setores, não cumprimento de obrigações trabalhistas por algumas contratadas; maior incidência de acidentes na maioria das empresas contratadas; baixa competitividade de grande parte das empresas contratadas.

Giosa (2003) lista alguns fatores restritivos à implantação da terceirização, tais como o desconhecimento sobre o assunto que se reflete junto à alta administração e sobre as áreas-chave da organização, assim como as resistências que se sobrepõem ao novo; a dificuldade de se encontrar parceiros que possam atender às condições de qualidade e produtividade; o risco de coordenar as atividades de terceiros, com perda do poder de execução; a falta de parâmetros de

custos internos para comparar com os preços das contratadas; além do custo com demissões iniciais, relações de conflito com os sindicatos e o desconhecimento da legislação trabalhista.

Kardec e Carvalho (2002) elencam também algumas desvantagens que podem ocorrer, quando se terceiriza sem uma adequada visão estratégica:

- (1) Aumento da dependência de terceiros.
- (2) Aumento de custos quando, simplesmente, se empreiteiriza.
- (3) Aumento do risco empresarial pela possibilidade de queda na qualidade.
- (4) Redução da especialização própria.
- (5) Aumento do risco de acidentes pessoais.
- (6) Aumento do risco de passivo trabalhista, dependendo da qualidade da contratação.

Costa (1994) analisa que dentre os aspectos mais significativos que dificultam a terceirização pode-se destacar: dificuldade de integração das culturas do contratante e do fornecedor; risco na escolha dos parceiros (negligência e incapacitação, inexperiência); risco da não conformidade do produto ou serviço (qualidade); não cumprimento das cláusulas contratuais como acordadas; risco de desemprego e não absorção da mão-de-obra na mesma proporção; reclamatória trabalhista; confronto sindical.

Brasil (1993) reflete que a terceirização incentiva à formação de grandes empresas-destino, com forte poder de barganha frente às empresas-origem. Observa, por exemplo, as empresas locadoras de automóveis e algumas firmas prestadoras de serviços de limpeza, higiene, segurança e alimentação.

Rezende (1997) esclarece que terceirização não é um modismo, mas algo que veio para ficar e constituir-se numa das principais estratégias requeridas pelo atual processo produtivo e competitivo. Entretanto, não pode ser entendida como uma panacéia. É uma decisão estratégica de suma importância e tem de ser tomada após análise cuidadosa das vantagens e dificuldades em curto, médio e longo prazos. Cita, portanto, algumas dificuldades a serem analisadas, tais como:

(1) Dificuldade de estabelecer parcerias, que não deve ser fator impeditivo, mas que necessariamente deverá ser levado em conta em função de idiosincrasias e particularidades dos eventuais parceiros.

(2) Possibilidade de engendrar novo concorrente para o futuro, através de um movimento de integração. Cita o autor que, nos anos 1960, a Honda não passava de uma fornecedora de autopeças e manutenção para veículos Toyota, com aproximadamente cinquenta funcionários, e transformou-se, via integração vertical, em um dos gigantes do ramo automobilístico, mundial. Aliás, a palavra de ordem do presidente da Honda era que a empresa teria de sair da condição de subcontratada.

(3) Resistências internas, posto que a terceirização, como sinônimo de desverticalização ou de *dowsizing*, significa mexer com pessoas, com cargos, com salários, com espaço de poder, com planejamento de carreira, itens que compõe a identidade de cada um e por isso são extremamente sensíveis. A isso se somam as questões sindicais, que tendem a ser cada vez menos agudas, mas que ainda têm importância.

(4) Dependência de fornecedor ou distribuidor, que ocorre quando não se consegue uma efetiva parceria ou um processo de subordinação claro, implicando insegurança quanto ao suprimento, escoamento ou fornecimento de processos. Cita o autor que, a Vera Cruz Seguradora reverteu a terceirização da sua área de informática, investindo pesado na constituição de um novo centro de processamento de dados, com a justificativa de que esta área era estratégica para o seu negócio e de que não poderia continuar dependente de terceiros.

(5) Dificuldade de gerenciar os contratados que, mesmo podendo ser reduzida pela quarteirização, é um dado de realidade.

(6) Características do processo produtivo ou do mercado, no sentido de que não são todos os setores que são passíveis de serem totalmente terceirizados. Ou seja, o ideal de ser um McDonald's, uma Nike ou uma Benneton, dado o contexto hoje existente, não é algo absolutamente concreto para uma série de empresas.

### **CAPÍTULO 3 – A TERCEIRIZAÇÃO ESTRATÉGICA**

Ao ressaltar que terceirizar é estratégico, Giosa (2003) traça os elementos que justificam esta posição e acredita que será fundamental para se entender a correta aplicação do conceito da terceirização.

Acredita que toda uma nova filosofia organizacional deverá ser implantada na empresa. Uma revisão da sua missão e valores permanentes será também necessária, assim como os objetivos e metas empresariais deverão ser revisados à luz de um plano de gestão que contemple o novo processo.

Para tanto, todo o corpo funcional, incluindo a alta administração, deverá estar conscientizado para os novos tempos que a empresa irá perseguir. Assim uma reestruturação interna ocorrerá com uma redistribuição de atividades e de funções, passando da execução para a coordenação.

Afirma que a visão de custeio deverá ser alterada, com a adaptação e qualificação para estes novos procedimentos. Os recursos financeiros aplicados na gestão empresarial deverão ser revistos, pois, com a terceirização, o processo de planejamento orçamentário (despesas e receitas) alocará condições mais objetivas em relação aos resultados esperados pela empresa. Os recursos instalados (imóveis, máquinas/equipamentos, materiais diversos) deverão merecer uma ampla reavaliação para otimização do seu uso.

Ainda na ótica estratégica, a terceirização trará uma inevitável reestruturação funcional interna. Parte do pessoal poderá ser reaproveitado em novas funções, e/ou parte deles poderá ser treinada exatamente para a atividade-fim da empresa. Com a concentração dos esforços e energia no seu negócio principal, a organização necessitará de funcionários habilitados, comprometidos como o novo conceito, e na quantidade ideal para suportar os novos desafios.

O plano de investimentos da empresa irá se reformular por completo. A curto e médio prazos, os fatores anteriormente definidos serão substituídos a partir da introdução paulatina de processos terceirizados.

A visão global, enquanto postura empresarial, avaliação mercadológica, objetivos e metas a curto, médio e longo prazos, logística de negócios, qualidade, competitividade em relação à concorrência, recursos disponíveis, desenvolvimento e treinamento, estratégia de marketing e política de investimentos, entre outros, merecerá ampla reflexão frente aos novos padrões de crescimento e alavancagem que a organização atingirá da introdução e implementação da terceirização, sobretudo sob a visão estratégica.

As relações entre os fornecedores/parceiros refletirá na prestação dos serviços contratados, dando ênfase especial à qualidade. Esta nova relação deverá estar suportada por um contrato que preveja cláusulas de cumprimento de aspectos legais, operacionais e que, através de um check-list, todos os itens de controles sejam contemplados, exatamente para garantir a qualidade da prestação dos serviços.

Poderá haver, para alguns segmentos empresariais e/ou empresas localizadas em regiões bastante politizadas, contatos de esclarecimentos com os sindicatos, que requerem posicionamentos mais claros dos dirigentes frente ao plano de terceirização a ser implantado.

Giosa (2003) crê que todos estes fatores descritos darão ao empresário condições efetivas de entender os processos de mudanças decorrentes do aperfeiçoamento da gestão que a introdução da terceirização irá deflagrar nas organizações que a adotarem sob a ótica de abordagem estratégica.

Kardec e Carvalho (2002) revelam que a tendência mundial e, por conseqüência, no Brasil é o avanço da terceirização como opção estratégica. Citam o Documento Nacional da Abramam – Associação Brasileira de Manutenção, edição 2001, indica que 52% das empresas pesquisadas acreditam no aumento do nível de contratação de serviços, 41% pretendem manter o nível atual e, apenas, 7% pretendem “desterceirizar” ou “primeirizar”.

Acreditam que há dois fatores básicos que são fundamentais para esta tendência: redução do tamanho das empresas e sua concentração na atividade-fim e naquelas atividades-meio mais próximas do seu negócios; e redução do número de fornecedores através da formação de parcerias.

Na realidade, acredita-se que, o que se busca, estrategicamente, é maior qualidade, melhor atendimento e menor custo.

### **3.1 Fatores Condicionantes à Terceirização Estratégica**

Costa (1994) acredita que a grande tendência no meio empresarial é buscar a excelência naquilo que a empresa sabe fazer de melhor, no que é estratégico. É concentrar todos os seus esforços no aprimoramento de seu produto final.

A horizontalização da estrutura produtiva, portanto, é condição necessária. Por outro lado, isto significa o desmonte de estruturas inteiras onde os custos de manutenção são altos e o retorno dos investimentos não é compensatório.

Por esta premissa, montar e manter estruturas próprias para atender atividades não diretamente relacionadas com o objetivo principal da empresa, mormente as chamadas atividades de apoio (alimentação dos funcionários, serviço médico, limpeza e conservação de prédios etc.) e arcar com todos os custos patrimoniais e administrativos a elas inerentes, mostram-se hoje decisões técnica e economicamente inviáveis. São atividades passíveis de serem transferidas para terceiros.

Kardec e Carvalho (2002) estabelecem algumas condições básicas para a terceirização. É necessário definir quais as atividades podem ser terceirizadas no todo ou em parte, tendo especial

cuidado com as atividades-fim e estratégicas. Deve-se verificar a existência no mercado de empresas prestadoras de serviço ou mesmo a possibilidade de serem desenvolvidas.

Atentam ainda para o estabelecimento de relações de parceria, procurar a melhoria contínua de resultados, com ganhos repartidos entre as partes. Deve-se estabelecer indicadores de resultados nas áreas de qualidade, atendimento, custo, segurança, moral e meio ambiente e ter como premissa o crescimento tecnológico do prestador de serviços.

Rezende (1997) ressalta alguns fatores conjunturais e estruturais que, acredita, deram alavancagem à terceirização.

Dentre os fatores conjunturais, pontuais, que têm limitações quanto à sua abrangência e profundidade tem-se:

(1) A crescente burocratização das organizações, o que significou um inchaço, um crescimento desmesurado das atividades de apoio, configurando-se uma disfuncionalidade da burocracia.

(2) Os novos tempos que obrigaram as empresas a concentrarem-se no seu *core business*, deixando de lado áreas anteriormente integradas.

(3) A diminuição dos níveis hierárquicos, não só por uma questão de custos, mas também em função de novos processos de trabalho, cuja racionalidade exigia uma quantidade menor de chefes e gerentes.

(4) A necessidade fazer caixa para manter as atividades principais, implicando venda de ativos e descarte de atividades anteriormente integradas.

Acredita o autor que os fatores estruturais são decorrentes da revolução da microeletrônica e da economia da informação e que estão intimamente ligados aos novos padrões produtivos e competitivos:

(1) Pagamento do bem ou serviço quando de sua efetiva utilização, significando entre outras coisas um menor volume de capital de giro, a partir do momento em que não há imobilização prévia e o desembolso, proporcionado pelos sistemas *kanban* e *just-in-time*, ocorre quase concomitantemente à sua utilização.

(2) Cálculo econômico das grandes organizações, significando a ocupação apenas dos segmentos mais rentáveis dentro da cadeia produtiva, possibilitando um melhor aproveitamento daqueles que são considerados os recursos escassos da grande empresa, isto é, a capacidade gerencial e a capacidade diretiva.

(3) A possibilidade de beneficiar-se dos ganhos de especialização, fazendo com que empresas especializadas em determinados processos tenham eficiência superior, beneficiando assim, tanto a empresa que terceiriza algumas atividades, passando a focar e especializar-se nos seus processos básicos, como aquela que passa a executar as atividades com maior escala e eficiência.

(4) A exploração das competências centrais de empresas que compreendem que o seu diferencial e suas habilidades estavam nas áreas de *marketing* e distribuição.

(5) A flexibilização da produção que permite alterações significativas no composto de produto, de acordo com as exigências do mercado, a partir do momento em que a imobilização em máquinas, equipamentos, matérias-primas etc. é reduzida significativamente.

(6) A globalização e a transformação de atividades artesanais e áreas pré-capitalistas em atividades integradas ao mercado – concretizando aquilo que os futuristas, em décadas passadas, denominavam como a explosão do capitalismo e do sistema de mercado.

(7) A dificuldade de controle sobre algumas atividades como, por exemplo, o controle de frotas de veículos.

(8) A necessidade de intensificar o uso de ativos, que, quando de propriedade da empresa, tendem a ser subutilizados ou utilizados de forma a não justificar o investimento realizado.

(9) O rápido desenvolvimento tecnológico que torna inviável modernizar-se em todos os elos da cadeia produtiva, o requisito qualidade e a necessidade cada vez maior de certificação através das normas ISO.

(10) O encurtamento do ciclo de vida de produtos e processos, assim como sua extrema diferenciação que passou a ser a base fundamental do processo competitivo.

Giosa (2003) considera de uma forma ampla e geral, uma série de fatores que condicionam, de maneira efetiva e determinante do sucesso, a implantação de processos de terceirização nas empresas. Dentre esses fatores estão os ambientes estratégico; político; organizacional; econômico; tecnológico; social; jurídico-legal.

Costa (1994) parte de que o risco econômico é inevitável a toda atividade empresarial. Daí que nenhum conceito administrativo, nenhuma decisão de investimento é totalmente cercada de pontos vantajosos ou imune à resistência das pessoas (cultura e comportamentos) e de variáveis estruturais (conjuntura econômica, política e social, estrutura de poder, aspecto jurídico-constitucional, capacitação tecnológica, etc.).

Existe, portanto, uma enorme inter-relação de fatores que influenciam as decisões empresariais e resultados. Analogamente, num processo de terceirização, as resistências e pontos negativos constituem riscos e insucesso, que devem ser contrabalançados com as vantagens e os benefícios dos mesmos. O adequado planejamento e observância dos critérios e conseqüências que norteiam a decisão de terceirizar poderão amenizar os reflexos negativos a ela inerentes.

### **3.2 Desenvolvimento de Parcerias**

Extremadamente, Giosa (2003) cita que a terceirização só irá dar certo se as empresas contratantes tiverem ao seu lado prestadoras de serviços totalmente aliadas e integradas às suas necessidades.

Para explicar sobre a importância da relação entre as empresas contratante e contratada, Giosa (2003, p. 35-36) imagina a seguinte situação: a empresa contratante executa determinado serviço internamente. Tem sob sua responsabilidade aquela atividade que tenta executá-la de uma forma que lhe satisfaça a nível mínimo. Também, esta responsabilidade lhe permite ter o controle total, isto é, quando precisar executar a tarefa, seja em horário extraordinário ou em regime de mutirão, irá realizá-la, pois ela tem a autoridade de mandar e controlar sobre isto.

No momento em que esta empresa se volta para a terceirização, alguns pontos serão marcantes para a decisão, tendo em vista a situação anterior descrita:

(1) Quando for contratar uma prestadora de serviços, a empresa contratante deverá buscar quem lhe ofereça um serviço igual, ou melhor, do que executava internamente.

(2) Se este serviço exigir rapidez, qualidade, execução em tempo recorde, a empresa de serviços contratada deverá realizá-lo exatamente como foi determinado pela sua contratante, mesmo que o pedido seja feito de última hora.

Giosa (2003) decide que contratados e contratantes serão totalmente parceiros se estiverem exatamente claros e conhecidos às expectativas entre ambos, à reciprocidade de relacionamento esperado e o grau de contato e comunicação periódica e ágil que necessitam.

Ao mesmo tempo, o contratante deve estar certo da competência do contratado em resolver o seu problema, a qualquer tempo e situação.

Giosa (2003) cita três formas de parcerias: com ex-funcionários; com o aproveitamento dos ex-funcionários junto ao fornecedor/parceiro; com o fornecedor/parceiro sem nenhum envolvimento funcional.

A terceirização feita com ex-funcionários tem sido uma saída estratégica que algumas empresas estão escolhendo, à luz de determinados fatores, pois, têm condições de promover um futuro relacionamento empresarial com o ex-funcionário; oportunizam, com uma saída incentivada, a criação destas empresas, minimizando o impacto social; são mais motivação aos ex-funcionários; entendem que, devido às condições específicas de algumas atividades, só uma empresa formada por ex-funcionários teria condições efetivas de executá-la com a qualidade e sintonia esperadas, pois reconhecem a cultura e a filosofia da organização; e, reconhecem que o impacto interno da decisão pela terceirização se minimiza perante o conjunto de funcionários e o Sindicato.

A terceirização feita com o aproveitamento dos ex-funcionários junto ao fornecedor/parceiro ocorre, principalmente, entre as empresas que se preocupam mais com os seus funcionários e que, sem a possibilidade de formação das novas companhias por eles, se vêem forçadas a se apoiar em terceiros.

No entanto, fazendo parte da negociação durante o processo de contratação, a empresa contratante poderá propor o aproveitamento destes funcionários que executavam os serviços e que passariam à empresa contratada, sem riscos, com emprego garantido e com conhecimento específico da atividade.

Muitas empresas estão optando por essa modalidade, com interesse em preservar o mercado de trabalho dos seus funcionários, dentro das possibilidades e do tipo de atividade que está atuando, e, também, pelas influências dos sindicatos para certos segmentos.

Por fim, o autor explica que a terceirização feita com fornecedor/parceiro, sem nenhum envolvimento funcional, implica na contratação pura e simples de um prestador de serviços,

capacitado, engajado nas necessidades, mas não tendo nenhum relacionamento anterior, principalmente, com a empresa contratante.

Giosa (2003) estabelece as premissas básicas que caracterizam os princípios da parceria: as partes devem sempre negociar com precedentes de autonomia, sem vínculos de dependência; deve ficar claro, enquanto perfil, a capacidade empreendedora da empresa prestadora de serviços; o fornecedor/parceiro não deve ter no cliente sua única fonte de receita; e, as partes devem aprender a se comportar com se fossem sócios de um mesmo negócio.

Caberá, portanto, ao contratante, estabelecer alguns pré-requisitos que podem balizar, formalmente, a escolha de um parceiro no mercado, num processo de avaliação dos seguintes itens:

- (a) Capacidade de absorver as atividades a serem terceirizadas.
- (b) Lista de cientes tipos de trabalho desenvolvidos.
- (c) Número de funcionários e técnicos habilitados para a prestação dos serviços.
- (d) Capacidade empreendedora.
- (e) Uso de tecnologia e busca de aprimoramento, com relação às atividades terceirizadas.
- (f) Treinamento e desenvolvimento do seu pessoal e política de treinamento para os funcionários da contratante.
- (g) Metodologia de trabalho, com ênfase na transferência de tecnologia, quando for o caso.
- (h) Processos e programas de qualidade e produtividade empregados em atividades assemelhadas a serem contratadas.
- (i) Flexibilidade e agilidade do prestador de serviços em adaptar-se às condições do cliente, principalmente no que tange às solicitações de “última hora”.
- (j) Responsabilidade no cumprimento de prazos, números de funcionários alocados, equipamentos e materiais envolvidos, solicitados e comprovados através de Atestados de Desempenho e/ou de visitas pessoais em clientes.
- (k) Flexibilidade na negociação de preços e condições de faturamento dos serviços prestados.

Giosa (2003) observa por fim que os cuidados essenciais que a empresa contratante deverá ter se consagram no desenvolvimento de parceiros com afinidade e sinergia, sintonizados com sua cultura, seus valores permanentes, suas práticas e exigências.

Rezende (1997) resume que estabelecida uma real parceria, cria-se um ambiente de confiança e segurança com o seu parceiro e não um ambiente de dependência do seu fornecedor. A troca de informações, o treinamento recíproco de funcionários, entre outros, tendem a reforçar a parceria.

Neto (1995) relembra que já desde os primórdios do antigo padrão de produção industrial, as grandes empresas do setor automobilístico provocaram o surgimento de um sem-número de pequenas outras, fornecedoras de autopeças, que passaram a produzir vários tipos de peças e componentes para as grandes montadoras da época (primeira metade deste século).

Ainda que empresas como a Ford e a GM apresentassem elevados níveis de integração vertical, enquanto que a Chrysler e as empresas européias tendiam a comprar a maior parte dos componentes de firmas independentes, o fato é que o sistema de subcontratação já se fazia presente desde o nascimento da indústria automobilística.

Costa (2003) atenta para o fato de que a terceirização possibilita que uma empresa, concentre recursos na sua atividade-fim e, por conseguinte, uma maior especialização e qualificação dos seus produtos. Ao transferir atividades-meio para terceiros especializados, a empresa passa a direcionar esforços para as áreas diretamente relacionadas ao seu negócio principal ou estratégico, para as áreas em que tem um maior domínio e, ao mesmo tempo, racionaliza recursos à medida que elimina ou reduz custos de manter estruturas operacionais e de gerenciamento destas atividades.

Por outro lado, neste processo de transferência, a atividade-meio da empresa contratante constitui atividade-fim da empresa contratada, presumivelmente mais especializada, possuidora de melhor *know-how* e qualificação técnica para atender e buscar continuamente o aprimoramento dos produtos que fornece.

No entanto, implementar eficientemente tal transferência requer o estabelecimento de uma relação interativa entre comprador e vendedores ou fornecedores. Isto porque uma empresa que compra parte dos serviços e produtos que se incorporam ao seu produto final depende da qualidade dos mesmos e evidentemente dos subcontratantes que os fornecem.

Existe, portanto, uma interdependência intrínseca na relação empresa contratante/fornecedores que exige implementação de uma política de parceria e apoio mútuo ao alcance de objetivos, que é vital no processo.

Especialização/qualidade, economia de escala/redução de custos apenas serão devidamente alcançados se a empresa interagir solidariamente com seus fornecedores em investimentos compartilhados, seja em transferência de *know-how*, programas de treinamento, conhecimentos gerenciais, controle de qualidade, aprimoramento tecnológico, entre outros.

Por este aspecto, um processo de terceirização ou “parceirização”, não deve se ater tão somente às atividades menos importantes da empresa, de forma a considerar apenas alguma economia operacional calcada na redução de custos financeiros.

Ele deve evoluir sobre as operações básicas da organização, especialmente nos casos em que a empresa transfere parte de seu processo produtivo. Daí que a formação de parceiros constitui necessariamente política de médio e longo prazos, o que implica que, para certas atividades ou produtos, é mais vantajosa à exclusividade de fornecedores e, neste processo, a implementação de uma política de parceria pressupõe, acima de tudo, que se estabeleça uma relação de confiança e convergência de objetivos.

Ainda segundo Costa (1994), no Brasil, algumas poucas empresas estão abertas às práticas gerenciais mais modernas. Todavia, para a grande maioria, isto implica inevitavelmente mudanças radicais na mentalidade e cultura empresarial. Algumas empresas, entretanto, já estão absorvendo este novo sentido da parceria através da celebração de contratos de fornecimento com garantia de qualidade, do aperfeiçoamento em conjunto de produtos ou serviços, da transferência de conhecimento e *know-how* etc.

## **CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA DO TRABALHO**

Neste capítulo será demonstrado o tipo de pesquisa adotada no trabalho, bem como o modelo de terceirização estratégica compreendendo a análise de benchmarking interno e externo, a negociação do contrato e o gerenciamento da terceirização.

### **4.1 Tipo de Pesquisa**

Lakatos e Marconi (1995) definem método de pesquisa como o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Dentre os métodos esclarecidos pelas autoras, definiu-se o método indutivo como alavancador do trabalho apresentado. Caracterizam a indução como um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos é levar a conclusões cujo método é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.

Conforme se decorre no trabalho, pretendeu-se observar dois elementos que, dentro do tema administração de empresas, estão despontando na atualidade: estratégia e terceirização. Procurou-se fazer a relação entre os subtemas constatando-se algumas verdades e inverdades.

Lakatos e Marconi (1995) denominam técnica como um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática.

Dentre as técnicas de pesquisa relacionadas pelas autoras, encontra-se a pesquisa documental, cuja característica é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escrito ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois.

O presente trabalho é desenvolvido sob tal técnica. Entretanto utilizou-se basicamente dados secundários, obtidos de livros, revistas especializadas e publicações de autores renomados.

#### **4.2 Modelo de Terceirização Estratégica**

Franceschini et. al. (2004) afirma que na última década, o sistema tradicional de terceirização evoluiu para um modelo estratégico. Considera “terceirização tradicional” a situação que envolve um processo não-essencial da empresa. É o caso de atividades que não exigem habilidades específicas do fornecedor, como serviços de limpeza ou alimentação.

Traz, então, a definição de “terceirização estratégica”, que ocorre quando a empresa terceiriza várias atividades, exceto aquelas específicas que lhe podem gerar uma vantagem competitiva.

Um relatório elaborado pela Dun e Bradstreet apud Franceschini (2004), confirma a tendência à terceirização e indica que algumas empresas, que antes terceirizavam basicamente atividades relacionadas à tecnologia da informação, passaram a fazer o mesmo em relação a processos administrativos ou de *back office*. Por exemplo, um estudo da

PricewaterhouseCoopers, realizado em 1998, destacou que os processos terceirizados com mais frequência são o de cálculo de salários e impostos, a administração de edifícios e a gestão das reclamações de clientes.

Franceschini et. al. (2004) crê que apesar da grande difusão da terceirização, ainda há necessidade de um procedimento estruturado capaz de coordenar a evolução dos processos gerais de terceirização. Para tanto, propõe um modelo integrado para gerir a implementação de um processo de terceirização, do ponto de vista do contratante.

O principal objetivo desse modelo está em organizar todos os elementos que podem causar impactos nas decisões estratégicas, os fatores econômicos, a empresa e os recursos humanos. Além disso, tal modelo pode ser adaptado com facilidade para outras áreas de atividades.

De maneira geral, o modelo segue quatro etapas principais: análise de *benchmarking* interno e externo, negociação de contrato e gerenciamento da terceirização.

Kardec e Carvalho (2002) afirmam que “*benchmarking*” pode ser definido como sendo o “processo de identificação, conhecimento e adaptação de práticas e processos excelentes de organizações, de qualquer lugar do mundo, para ajudar uma organização a melhorar sua desempenho”. Definem-no como uma medida de referência, um nível de desempenho, reconhecido como padrão de excelência para um negócio específico.

Definem também como um processo de análise e comparação de empresas do mesmo segmento de negócio, objetivando conhecer, as melhores marcas ou “*benchmarks*” das empresas vencedoras, com a finalidade de possibilitar definir as metas de curto, médio e longo prazos; a situação da sua organização e, com isto, apontar as diferenças competitivas; os caminhos estratégicos das empresas vencedoras ou as “melhores práticas”; além de conhecer e chamar a atenção da organização para as necessidades competitivas.

#### 4.2.1 Análise de *Benchmarking* Interno

Uma vez identificadas as capacidades centrais da empresa – em outras palavras, o conjunto de atividades diferenciais em relação à concorrência –, a análise de *benchmarking* interno envolve a individualização dos processos a serem terceirizados. A alta gerência deve avaliar e comparar a eficiência de diversas atividades, com destaque para possíveis fontes de desperdício de recursos ou de falta de habilidades.

Nesse caso, o *benchmarking* interno pode ser útil para encontrar a melhor prática em cada atividade de produção/gerenciamento e para solucionar o problema de avaliar o correspondente grau de eficiência. Admitindo que as escolhas de terceirização essencialmente decorrem de fatores econômicos, os custos de produção e transacionais têm importância na análise de *benchmarking* interno.

Os custos de produção estão diretamente associados à manufatura ou aos serviços. Em geral, a terceirização reduz esses custos ao oferecer uma economia de escala. Uma empresa externa que atenda diversos clientes pode oferecer preços inferiores e serviços de maior qualidade.

Os custos transacionais incluem todos os demais: custos de negociação, de monitoramento, custos contratuais circunstanciais, de mercado, custos relacionados à gerência.

Existem diversos tipos de relacionamento entre contratantes e contratados. Para analisá-los, avaliamos as duas características principais: especificidade e complexidade.

A especificidade está relacionada ao nível de reutilização dos processos/mercadorias em diversas aplicações. Essa especificidade pode depender da localização geográfica ou de habilidades exclusivas quanto a recursos e técnicas. As relações de terceirização de processos que exigem ativos específicos podem resultar em custos “invisíveis”. Em geral, eles não permitem usos distintos.

A complexidade refere-se à dificuldade de controle e de definição dos termos e condições de contrato do processo terceirizado. Existem dois níveis de avaliação, baixo e alto, para definir essas características. A combinação delas duas resulta em quatro tipos possíveis de relacionamento:

- (a) Fornecedor tradicional.
- (b) Relacionamento temporário.
- (c) União estratégica.
- (d) Organização em rede.

O modelo pode sugerir uma estratificação concêntrica das atividades a serem terceirizadas, isto é, todas essas atividades são dispostas em camadas específicas.

As atividades ordenadas serão terceirizadas de acordo com “camadas” progressivas. Essa estratificação pode ser obtida por meio da avaliação dos seguintes critérios:

(a) Habilidade técnica do contratado envolvido na implementação do processo de terceirização. Reflete sua capacidade de gerenciar a transição para o novo sistema de organização.

(b) Custo total de compra: soma da produção do fornecedor e dos custos de gerenciamento.

(c) Impacto sobre o usuário final: representa o nível de interação entre o contratante e o consumidor final. Os processos administrativos, por exemplo, exercem impacto menor sobre o consumidor do que atividades com a de relações públicas.

(d) Relação com o negócio principal: uma atividade a ser terceirizada é considerada de maior importância quanto mais se aproximar do negócio principal da empresa.

(e) Segurança: das pessoas ou equipamentos no processo de terceirização.

(f) Confidencialidade: garante a segurança de informações estratégicas.

(g) Monitoramento: envolve a facilidade de controle da atividade.

(h) Recursos humanos internos: habilidades e *know-how*.

A organização das atividades para a implantação de um processo de terceirização constitui um ponto crucial. As condições capazes de influenciar a classificação das atividades são o grau de importância de cada critério e a “intensidade” dos argumentos necessários para validar o julgamento segundo o qual uma atividade é mais “estratégica” do que outra.

#### **4.2.2 Análise de *Benchmarking* Externo**

O objetivo da análise de *benchmarking* externo é a escolha do fornecedor. O contratante pode optar por associar-se a um fornecedor único, a diversos fornecedores independentes ou a vários contratados coordenados por um fornecedor-líder. As estratégias importantes são fornecedor único, fornecedores diversos ou fornecedores integrados.

Optando pela estratégia de um único fornecedor, tem-se duas empresas atuando juntas. O fornecedor compreende as necessidades do cliente e oferece serviços melhores. A desvantagem dessa estratégia é a “perda” de desempenho de alto nível.

A estratégia de ter fornecedores diversos (mais de um fornecedor, todos gerenciados pelo contratante) exige um esforço importante para monitorar e coordenar diversos fornecedores. No entanto, permite serviços melhores e custos mais baixos.

Optar por fornecedores integrados (mais de um fornecedor, todos gerenciados por um terceirizado) traz as mesmas vantagens das duas estratégias anteriores. O contratante enfrenta menos problemas de coordenação, pois interage apenas com o fornecedor principal, responsável pelo desempenho dos demais.

Haverá a necessidade de acordo sobre o nível de serviço e as curvas de eficiência. Nesta parte, aborda-se o problema da elaboração das relações de terceirização e seus objetivos.

Primeiramente, o contratante define o padrão de serviço desejado, em consonância com o fornecedor, por meio do chamado “acordo do nível de serviço” (*service level agreement*, ou SLA, na sigla em inglês).

O SLA é um compromisso entre os responsáveis pelo processo e suas equipes, incluído no contrato. Nas grandes empresas, o “gerenciamento do nível de serviço” completa essa tarefa. Envolve um grupo de especialistas responsáveis por monitorar, controlar e avaliar os níveis de serviço e gerenciar as relações com o fornecedor. A evolução do desempenho fornecedor pode ser demonstrada por meio das chamadas curvas de eficiência.

#### **4.2.3 Negociação do Contrato**

O passo do desenvolvimento do contrato é a formalização da relação entre as partes. Não podemos afirmar que um processo de terceirização obtém êxito se tudo estiver “transparente” num contrato. No entanto, é importante formalizar o tipo de relacionamento, o tempo de duração, os objetivos definidos, os critérios de avaliação e os modos de atuar em caso de emergência.

Giosa (2003), aconselha que quanto à ação específica de administrar o contrato, deve-se desenvolver procedimentos que tenham como fim a auditoria constante do contrato para garantir a sua plena execução; o cumprimento das regras e condições estipuladas no contrato, assim como o cumprimento dos objetivos; o acompanhamento das cláusulas que prevêm o reajuste de preços e que indicam o período de vigência e eventuais denúncias quanto à inabilitação do prestador de serviços.

#### 4.2.4 Gerenciamento da Terceirização

No processo de gerenciamento da terceirização há dois elementos a destacar: a evolução e o *test bench* (banco de prova).

No que tange à evolução, os objetivos e os momentos de medição são definidos conjuntamente pelo contratante e o fornecedor. Para gerenciar a evolução no tempo de um processo de terceirização, é necessário determinar os níveis de desempenho para os índices SLA, os momentos de medição e o desnível tolerado entre as curvas de objetivo e desempenho. Caso essa margem de tolerância seja superada, o contratante avalia os motivos e providencia as medidas de correção.

Um motivo para ultrapassar as margens previstas pode estar na definição incorreta dos valores SLA ou dos momentos de medição. O mau desempenho também pode depender das atividades em camadas progressivas. Caso nenhuma dessas causas esteja na raiz do problema, o contratante deve reconsiderar sua estratégia e avaliar a possibilidade de reincorporar o processo, ou seja, trazer novamente as atividades para dentro da empresa.

O método apresentado no modelo para gerenciar os processos de terceirização pode ser aplicado por meio dos passos estruturados como um tipo de *test bench*. Para poder avaliar à luz de cada fase do processo, as etapas organizadas de modo a operar da maneira mais eficiente, ou seja, avaliar as diferentes estratégias no gerenciamento dos processos de terceirização.

- (1) Definição da fase do processo de terceirização a ser implantado.
- (2) Coleta e avaliação de toda informação possível sobre o processo de terceirização.
- (3) Aplicação do método proposto e estudo de alternativas possíveis.
- (4) Análise dos resultados.
- (5) Fase seguinte.

Giosa (2003, p. 54) complementa que o gerenciamento de um programa de terceirização deve se dá através de um órgão com atribuição específica de gerenciar os contratos com os terceiros (quarteirização interna), ou com função específica, de acordo com o número de contratos existentes, mas com o objetivo básico de verificar constantemente os resultados com a parceria, detalhar, acompanhar e relatar periodicamente, como informação para gestão e tomada de decisão; e especificar eventuais correções frente às atividades decorrentes da parceria.

O objetivo desse estudo é apresentar um modelo geral capaz de avaliar e conduzir um processo de terceirização durante todas as etapas decisivas. A principal inovação da abordagem proposta é a visão dinâmica do problema de terceirização durante a evolução do processo. O método também permite o estímulo do contratante a dedicar mais esforços para a análise dos aspectos organizacionais a na definição dos processos.

O estudo destaca ainda a necessidade de uma teoria de *benchmarking* estruturada e das melhores práticas em terceirização. A metodologia descrita tenta se inserir no intervalo existente entre as práticas comuns e a abordagem mais bem estruturada.

A terceirização pode ser um excelente modo de aperfeiçoar os processos, mas ao mesmo tempo, se aplicada de modo incorreto, também pode fazer com que as empresas percam conhecimentos e habilidade, ambos difíceis de recuperar.

Giosa (2003) também propõe algumas etapas para a elaboração de um programa de terceirização. Entretanto, observa os seguintes aspectos:

- (1) Ter certeza de que o conhecimento sobre o assunto terceirização está devidamente equalizado entre os componentes da alta administração.
- (2) Avaliar junto às empresas do mesmo setor/ramo/segmento ou não, as ações implementadas, forma de condução, pontos positivos e negativos alcançados com a terceirização.
- (3) Buscar entender, exatamente, que a terceirização levará a mudanças estratégicas nos rumos da empresa.

(4) Avaliar, portanto, através de um amplo planejamento, as condições básicas destas mudanças, antecipando as alterações que virão junto ao corpo funcional, aos recursos envolvidos, equipamentos e materiais de apoio e a serem disponibilizados.

(5) Reconhecer a decisão perante o ambiente externo de ação da empresa, isto é, os reflexos no mercado, na concorrência, a identificação do alcance das medidas perante os atuais clientes, fornecedores e prospects.

(6) Desenvolver programas internos de envolvimento do corpo funcional, sem gerar distúrbios e más interpretações, que muitas vezes, prejudicam todo o modelo a ser implantado.

(7) Implantar, como consequência imediata desta nova concepção organizacional, o política de qualidade da empresa, que será a sua marca principal de avanço diante do ciclo de gestão que desenvolverá.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A terceirização tem sido considerada como uma tendência mundial e uma ferramenta estratégica na busca da competitividade empresarial. Já é uma realidade. Entretanto, a contratação precisa evoluir rapidamente, da empreiteirização para a terceirização.

Existe bastante espaço para se incrementar a terceirização, executando-se atualmente, alguns segmentos que já estão com percentuais elevados relativos ao mercado prestador de serviço.

Como processo de gestão moderno, a terceirização estratégica assumiu o seu papel no cenário da administração e vem contribuindo para o fortalecimento do novo conceito que caracteriza atualmente o mercado e a sociedade global: a divisão do mundo em países e empresas ágeis de um lado, e de países e empresas lentas do outro lado.

Do lado ágil, cada vez mais se intensifica o uso de tecnologias inovadoras, de técnicas administrativas, modernas, e se consolida uma cultura social e de negócio cada vez mais competitiva buscando a excelência.

Do outro lado, o uso de técnicas não é intensivo, as filas continuam, o desperdício é pleno, a ineficiência é a marca das relações empresariais.

Se estivermos diante deste quadro, onde não há dúvidas do lado no qual o Brasil se alinha, somente uma ação mais consistente e profissional é que levará a uma mudança de postura e à tentativa de sairmos do lado lento para o ágil. A utilização de conceitos como o da terceirização estratégica instrumentaliza esta posição e abre oportunidades de alavancagem.

Precisa-se de um esforço de mobilização coletiva, capaz de vasculhar cada mecanismo interno e pessoal e acionar a tecla da motivação e do desafio, para potencializar-se os novos rumos para as empresas brasileiras.

Como Giosa (2003) afirma, singrar os ventos da modernidade, sim, deve ser a alavancagem para o crescimento, com vantagem competitiva.

A utilização de técnicas administrativas modernas, e, em particular, a terceirização, fará com que as empresas alcancem os seus reais fatores de êxito:

- (a) O trabalho com qualidade, gerado através do aumento da produtividade.
- (b) A gestão de resultados, baseada na busca da eficácia, com metas e objetivos conhecidos e compromissados pelo corpo funcional.
- (c) Participação e responsabilidade, com a abertura de canais efetivos de comunicação, oferecendo mais responsabilidade, com um compromisso mútuo de cumprimento de tarefas e normas, valorizando-o e motivando-o.
- (d) A visão empresarial que deve se alargar dentro da empresa, não ficando à mercê somente do dono do negócio esta responsabilidade. Caberá a ele permitir que se potencializem, em funcionários com espírito empreendedor e criativos, fontes de abertura para que eles possam enxergar a empresa como um todo, buscando cada vez mais o seu desenvolvimento.

É importante finalizar afirmando que se tem no Brasil algumas empresas contratantes e contratadas que já estão em nível de excelência. O que é preciso é transformar essas algumas em todas as empresas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMATO NETO, João. Reestruturação Industrial, Terceirização e Redes de Subcontratação. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 33-42, Mar/Abr, 1995.

ARANTES, Nélío. **Sistemas de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1994.

BARROS NETO, José de Paula. **Gestão Estratégica de Negócios**. Fortaleza: UFC/CETREDE, 2005, Apostila.

BRASIL, Haroldo Guimarães. A Empresa e a Estratégia da Terceirização. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 6-11, Mar/Abr, 1993.

BUSKIRK, Richard Hobart. **Ataque frontal**: dividir e conquistar o fato consumado. Rio de Janeiro: Campus, 1991, p. 1-22.

COSTA, Márcia da Silva. Terceirização / Parceria e suas Implicações no âmbito Jurídico-Sindical. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 6-11, Jan/Fev, 1994.

FRANCESCHINI, Fiorenzo et al. Um Modelo para a Terceirização. **HSM Management**, n. 42, Jan/Fev, 2004.

GIOSA, Lívio A. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. São Paulo: Pioneira, 2003.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

REZENDE, Wilson. Terceirização: a integração acabou? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 4, p. 6-15, Out/Dez, 1997.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, **Manual para elaboração de monografia**. Fortaleza: 2002, Mimeografado.