

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RODRIGO CÉZAR AUGUSTO

**TERCEIRIZAÇÃO: A TRANSFORMAÇÃO DE TERCEIROS EM ALIANÇAS
ESTRATÉGICAS**

Curitiba
2012

RODRIGO CÉZAR AUGUSTO

TERCEIRIZAÇÃO: A TRANSFORMAÇÃO DE TERCEIROS EM ALIANÇAS
ESTRATÉGICAS

Monografia apresentada à Universidade
Federal do Paraná para conclusão do curso
MBA de Gestão Estratégica.

Orientador: Professor Cleverson Renan da
Cunha

Curitiba
2012

RESUMO

Como uma ferramenta de gestão empresarial, a terceirização nas organizações empresariais é um processo ou uma forma de gestão que permite maior flexibilidade da empresa perante o mercado atual e global. A terceirização transfere para empresas especializadas as atividades secundárias ou de apoio com a finalidade de facilitar as tomadas de decisão da empresa contratante, com isso ela reduz custos, pois passa a dedicar-se as suas atividades-fim. Este estudo pretende mostrar a história da terceirização, seus conceitos e fundamentos. Ressalta os conceitos e características da terceirização nas empresas e aborda as vantagens e desvantagens do processo de terceirização, pontos relevantes na realização desse estudo. Além disso, apresenta a importância das empresas manterem alianças estratégicas apoiadas na confiança mútua, numa relação saudável e no estabelecimento de cumplicidade entre a empresa contratante e contratada. Para isso valeu-se de um método de pesquisa qualitativo-exploratória nos conhecimentos teóricos existentes sobre o tema. Após o desenvolvimento desse trabalho conclui-se que a terceirização tem aumentado e permanece como uma prática administrativa que se ajusta ao mercado atual, porém a empresa deve entender bem seu conceito para saber o que terceirizar dentro de seu negócio.

Palavras-chave: Terceirização. Aliança. Terceiros.

ABSTRACT

As a tool of business management, outsourcing in business organizations is a process or a form of management that allows greater flexibility of the company in the current market and global. Outsourcing transfers to companies specialized secondary activities or support in order to facilitate the decision making of the contracting company, thus it reduces costs, as it starts to engage your core activities. This study aims to show the history of outsourcing, its concepts and fundamentals. It emphasizes the concepts and characteristics of outsourcing in companies and discusses the advantages and disadvantages of outsourcing process, relevant points in this study. It also presents the importance of companies maintaining strategic alliance supported on mutual trust, in a healthy relationship and establishing complicity between the contractor and contractor. For this they took advantage of a qualitative research method, exploratory in existing theoretical knowledge on the subject. After the development of this work concludes that outsourcing has increased and remains an administrative practice that fits the current market, but the company must fully understand your concept to know that outsource within your business.

Keywords: Outsourcing. Alliance. Third.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Comparação das abordagens tradicional e de parceria	16
FIGURA 2. Hierarquia na elaboração das competências	18
FIGURA 3. Matriz de alternativas de análise.....	19
FIGURA 4. Matriz de relacionamento entre competências.	20
FIGURA 5. Gráfico das atividades terceirizadas	23
FIGURA 6. Vantagens da terceirização	25
FIGURA 7. Fatores restritivos á tercerização	26
FIGURA 8. Transição do enfoque tradicional para um novo modelo de gestão.....	28
FIGURA 9. Diferença entre empresas contratadas	30
FIGURA 10. Avaliação dos resultados da terceirização	32
FIGURA 11. Percentual de melhoria da qualidade e redução de custos.....	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Problema.....	8
1.2 Tema: identificação e justificativa	8
1.3 Objetivos.....	9
1.3.1 Objetivo principal	9
1.3.2 Objetivos específicos.....	9
1.4 Estrutura do Trabalho	10
2 TERCEIRIZAÇÃO	11
2.1 Conceituação	11
2.2 Histórico	13
2.3 Aspectos básicos da terceirização.....	15
2.4 Aplicações da terceirização.....	16
2.4.1 O momento certo de terceirizar	18
2.4.2 Tipos de terceirização	21
2.5 Pontos fortes e fracos da terceirização	23
2.6 Da terceirização à parceria.....	27
2.7 Garantia de qualidade na terceirização.....	32
CONCLUSÃO.....	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização e com o avanço tecnológico, muitas empresas perceberam que não podiam atender a demanda de seus produtos/serviços. Dentro desse mercado cada vez mais competitivo, a criação de vantagens que sustentem a criação de novos negócios com custos reduzidos é fundamental. Além disso, os clientes estão exigindo, a cada dia, mais qualidade, melhor preservação ambiental e preços mais baixos, levando os gestores a identificar novos métodos de gerenciamento que se tornam cada vez mais complexos dentro das empresas.

Conforme o International Business Machines Corporation (2008, p. 3) o desenvolvimento da terceirização significa “menos arbitragem e mais acesso a enorme quantidade de talento global disponível atualmente nas empresas”. Nesse contexto, é por meio da terceirização que novos relacionamentos são firmados com fornecedores para que as empresas possam aproveitar o mercado global para obter os lucros desejados.

Atualmente a maioria das empresas terceiriza seus projetos, produtos e serviços como uma postura estratégica que tem vantagens e desvantagens. Para Queiroz (1998) a terceirização ou *outsourcing* não passa de uma técnica administrativa que transfere as funções menos importantes ou de apoio para terceiros, permitindo assim que a empresa tenha como foco seu objetivo final. Essa estratégia se intensificou a partir de 1990 devido à abertura de mercado e a globalização econômica (QUEIROZ, 1998).

Atualmente os gestores procuram conhecer melhor esse processo e transformam o relacionamento cliente-fornecedor em parcerias que ampliam as oportunidades de crescimento. Desse modo, podem dividir riscos e recompensas e estruturar propostas conforme os objetivos dos negócios (INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES CORPORATION, 2008).

Para Trovati (2008) a terceirização passou 15 anos como uma opção de redução de custos, quando só eram terceirizadas as tarefas de apoio, como serviços de limpeza, segurança, manutenção predial, jardinagem e paisagismo. Atualmente, ela é vista como um fator para a obtenção de vantagens competitivas. A terceirização passou a ser vista como uma ferramenta estratégica, que explorada pelas empresas é utilizada cada vez mais, à medida que percebem como ela se integra ao *core competence*, somando-se aos fatores-chaves que diferenciam a empresa perante seus concorrentes (TROVATI, 2008). Ganhos que se referem a maior eficácia da empresa, a rapidez administrativa, a qualidade de vida de seus

colaboradores, a maior qualidade de produtos/serviços e, principalmente, dá à empresa forças para agir com equilíbrio diante das adversidades econômicas (TROVATI, 2008).

1.1 Problema

O gerenciamento de empresas procura sempre por ferramentas que ajudem a obter uma diferenciação perante seus concorrentes, ampliando suas forças no mercado. A terceirização é uma dessas ferramentas que surge no mercado com a intenção de ultrapassar as fronteiras organizacionais, para que outra empresa execute os trabalhos necessários para que os gestores da empresa contratante possam ter um foco maior em seu objetivo final.

O estudo pretende responder a seguinte pergunta-problema: quais os atributos a serem considerados para transformar terceiros em alianças estratégicas de uma empresa?

1.2 Tema: identificação e justificativa

As empresas estão sempre buscando estratégias mais modernas para se manterem no mercado, levando-as a enfrentar desafios como a verticalização, a terceirização, foco em um único objetivo e, ainda, ter excelência na qualidade dos produtos, com tecnologia sempre de ponta e preço baixo, para que seus produtos sejam competitivos (SILVA, 1993).

Para Prahalad e Hamel (1990 apud KUCHENBECKER, 2006) a terceirização é uma estratégia atual e irreversível que ajuda a empresa a ter estrutura mais flexível, rápida e comprometida com seu foco principal, assim, é possível alcançar mais produtividade, com qualidade e redução de custos.

O tema terceirização se justifica diante do entendimento de que o processo de terceirização tem vantagens e desvantagens que precisam ser bem estudadas para garantir que sua adoção resolva os problemas empresariais de forma adequada. Para isso, é fundamental estabelecer um relacionamento de parceria entre contratantes e contratados e que cada parte entenda o seu negócio base para ser eficiente e eficaz, tendo como resultado um aumento de lucratividade para ambos.

O interesse pelo tema partiu do entendimento de que o processo de terceirização é um instrumento estratégico importante que auxilia a reestruturação empresarial, por meio do qual é possível aumentar sua produtividade e competitividade no mercado. Desse modo, a empresa se volta a sua atividade principal, deixando os serviços de apoio para empresas especializadas que cumprirão muito melhor as tarefas.

Espera-se por meio deste estudo oferecer informações efetivas aos interessados sobre o tema, bem como auxiliar tomadores de decisão empresariais com dados que ajudem a compreender, verificar e analisar a terceirização, de modo superar as dificuldades e desafios que se apresentarão durante o processo. Pretende-se também, deixar um pouco mais de conteúdo sobre o tema para que pesquisadores do assunto possam entender o processo de terceirização e se interessem por um desenvolvimento mais profundo do tema.

1.3 Objetivos

Os objetivos desse trabalho são apresentados a seguir.

1.3.1 Objetivo principal

O objetivo principal é entender o processo de terceirização e as vantagens e desvantagens que advém da transformação de uma empresa terceirizada em uma parceira.

1.3.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos pretendem-se:

- a) apresentar os diversos conceitos a respeito de terceirização;
- b) especificar os critérios utilizados na escolha de terceiros;
- c) apresentar os diversos conceitos a respeito de parcerias
- d) especificar quais os aspectos que levam um terceirizado a se tornar parceiro.

1.4 Estrutura do trabalho

Essa monografia estrutura-se em três partes. A primeira apresenta uma introdução que coloca o assunto de maneira breve contextualizando o tema. Aborda, também, o problema a ser respondido, identifica e justifica sua escolha e os objetivos do estudo.

O capítulo 2 traz uma revisão bibliográfica sobre o assunto, que envolve os aspectos teóricos da terceirização, assim como uma análise das principais fases do processo e o que deve ser feito para transformar a terceirização em parceria.

Por fim a conclusão a que se chegou mediante o estudo teórico realizado.

2 TERCEIRIZAÇÃO

De acordo com Falgetano (apud SILVA, 2003, p. 21), “[...] o enxugamento das estruturas organizacionais é uma das grandes tendências gerenciais atuais, o que leva à grandes mudanças tecnológicas e organizacionais na produção de bens, ou no setor de serviços”. Desse modo, para conseguir esse enxugamento, reduzir o número de cargos e agilizar as tomadas de decisões introduziu-se o *downsizing*¹. Foi o início do reexame nas funções da empresa que redefiniu sua missão, dando ênfase a sua atividade principal e passando a terceiros as atividades secundárias (SILVA, 2003).

Surge, então, o *outsourcing* que em inglês significa terceirização, um processo estratégico adotado pelas empresas que precisavam que seu foco estivesse somente nas atividades-fim (GIOSA, 2003).

2.1 Conceituação

Para Giosa (2003, p. 11) a terceirização é uma prática existente há muitos anos em todo o mundo dos negócios. Trata-se de um tipo de contratação, por meio da prestação de serviços, que empresas especializadas executam em atividades específicas e que por qualquer motivo não são desenvolvidas dentro da organização.

Na visão de Pagnoncelli (1993, p.10) a terceirização “[...] é um processo planejado de transferência de atividades a serem realizadas por terceiros”. O autor acrescenta que se trata de um processo contínuo e permanente.

Queiroz (1998, p. 25) entende que a terceirização é:

[...] uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade-fim, permitindo a esta concentrar-se no seu negócio, ou seja, no objetivo final.

Além disso, Queiroz (1998, p.10) entende a terceirização como um estímulo à geração de novas empresas, criação de empregos e mais impostos para o poder público.

¹ Redução dos níveis hierárquicos e, conseqüentemente em corte de pessoal.

Nesse contexto, entende-se que a terceirização é uma forma de gestão que provoca mudanças estruturais nas empresas desde sua cultura, passando por seus procedimentos, sistemas, controles, distribuindo os serviços empresariais com o objetivo de obter melhores resultados e direcionando a empresa ao seu foco maior (GIOSA, 2003, p. 11).

Tudo isso fez com que a terceirização se tornasse uma ferramenta estratégica para uma empresa obter vantagens competitivas dentro do mercado. Para Zhu *et al.* (apud KUCHENBECKER, 2006, p. 47) a terceirização é composta de quatro processos: “planejar, desenvolver, executar e avaliar”. E comenta ainda que, a terceirização não é apenas uma maneira para reduzir os custos, mas parte da estratégia com foco na competitividade.

Segundo Bertaglia (apud KUCHENBECKER, 2006, p. 47) a terceirização é uma prática atual que com a alavancagem da globalização, deixou a teoria para incorporar-se ao dia a dia das empresas de qualquer porte.

Na concepção de Martins (apud SILVA, 2003, p.20) terceirizar é aumentar o grau de especialização de uma organização, uma mudança administrativa que por meio do enxugamento das estruturas de pessoal e funcional diminui o tamanho das empresas, facilitando assim, a tomada de decisão.

Na avaliação de Pinto e Xavier (1999, p. 164) a terceirização,

[...] passa pelo pressuposto básico de uma relação de parceria, por uma atuação semelhante com a contratante, 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 maior especialização, comprometimento com resultados e autonomia gerencial (*sic*).

O que leva os autores a definirem terceirização como “[...] a transferência para terceiros de atividades que agregam competitividade empresarial, baseada numa relação de parceria” (PINTO; XAVIER 1999, p. 164).

Ellison e Miller (apud SILVA, 2003, p.20) reforçam esse conceito entendendo que com a terceirização, como uma tendência atual permite que a empresa troque o fazer tudo para todos para realizar aquilo que ela faz melhor, ou seja, concentrar-se apenas nas suas áreas de competências. O que Oliveira (1994) complementa afirmando que terceirizar é procurar melhores resultados em escala de produção, com flexibilidade operacional e redução de custos administrativos, somados ao foco nas oportunidades que aparecem no mercado.

De acordo com Oliveira (1994, p. 111) algumas das razões que levam uma empresa a utilizar a terceirização pode ser a diluição de custos diretos e indiretos. Nesse caso, ao

repassar a atividade ela conta com serviços especializados que a executam com um nível alto de eficiência. Com isso, ela vai reduzir os equipamentos, funcionários, consumo de energia, investimentos, atividades de planejamento, programação e controle, além de outros.

Entende-se, portanto, que a terceirização transfere para empresas especializadas as atividades secundárias ou de apoio com a finalidade de facilitar as tomadas de decisão da empresa contratante, já que ela passa a dedicar-se ao negócio específico em que está atuando. Percebe-se, também, que a terceirização reduz os custos já que a empresa principal não precisa fazer vários investimentos nas atividades-meio, concentrando-se apenas nas atividades-fim.

2.2 Histórico

Giosa (2003, p. 12) explica que a terceirização teve sua origem nos Estados Unidos, com a II Guerra Mundial. Com a guerra, as indústrias de armas precisavam se concentrar no desenvolvimento de armas para enfrentamento dos inimigos, e passaram algumas de suas atividades de suporte para empresas que prestavam serviços mediante contratação.

Um conceito básico de horizontalização² que com as mudanças administrativas passou para a verticalização³, para que as organizações pudessem focar nas atividades técnicas e administrativas referentes à sua atividade-fim (GIOSA, 2003, p. 12).

Consolidada a partir da década de 50, a terceirização, serviu ao propósito de uma economia mundial em crescimento e um mercado que buscava novos produtos e tecnologias. Somou-se a isso a uma grande oferta de mão de obra barata, que abaixava o custo de produção e consumidores com poucas exigências quanto à qualidade, resultando em uma administração que tinha como base a produção e a venda de produtos e serviços (FONTANELLA; TAVARES; LEIRIA, 1994, p. 23).

No âmbito brasileiro, a terceirização surgiu a partir da década de 60, por intermédio das indústrias fabricantes de automóveis. Essas indústrias precisavam de rapidez no processo de montagem dos carros, para isso compravam componentes de outras empresas e mantinham seu foco somente na montagem de veículos (QUEIROZ, 1998).

² Horizontalização é a estratégia de utilizar-se de terceiros o máximo possível dos componentes que compõem o seu produto final.

³ Verticalização é a estratégia que pressupõe que as organizações procuram produzir tudo o que pode, ou seja, produzem tudo aquilo que utilizam para a fabricação do produto final.

Seu desenvolvimento no Brasil se deu em plena crise político-econômica e ao fechamento econômico para exportações e importações, que resultaram no esgotamento de investimentos estrangeiros no País. Em plena recessão, as empresas brasileiras tiveram que encarar a nova realidade, um mercado limitado e a diminuição de oportunidades. A terceirização, como em outros países, foi incorporada aos processos estratégicos empresariais com a esperança de que novas empresas e empregos pudessem ser criados (FONTANELLA; TAVARES; LEIRIA, 1994).

As primeiras empresas brasileiras começaram esse processo por meio de contratações dispersas, que não seguiam nenhuma norma organizacional ou estratégica, apenas atendiam as necessidades do mercado. Faz parte desta época a contratação para vigilância, limpeza e conservação (SILVA, 2003, p.22).

Em seguida, a terceirização evoluiu para outros tipos de atividades que estavam fora da especialidade da empresa. Por exemplo: uma empresa de cosmético que contrata um serviço de transporte para a distribuição de sua mercadoria (SILVA, 2003).

Com a necessidade de reduzir custos e eliminar de sua cadeia produtiva tudo que não agregasse valor à atividade-fim, as empresas perceberam a necessidade de contratar serviços de empresas e passaram a dividir o mesmo espaço físico com elas, dando início a um processo de internalização da terceirização. Um processo que reduziu as despesas da terceirização, já que ela podia contar com a infraestrutura existente (QUEIROZ, 1998).

A partir de 1980 a terceirização começou a ganhar um destaque maior devido à abertura de mercado e a economia então globalizada, aspectos que levaram as organizações a buscarem vantagens que as tornassem mais competitivas no mercado, como: mais produtividade, melhor qualidade, custos menores, e principalmente, atender todas as expectativas e desejos dos clientes e acionistas (QUEIROZ, 1998).

Após o ano de 1990, com a economia já globalizada e a abertura do mercado brasileiro para novos investimentos estrangeiros, tornou-se fundamental para as empresas o desenvolvimento de estratégias que trouxessem vantagens competitivas para alcançarem mais produtividade e qualidade, além de preços menores. Assim, a terceirização passou a ser mais relevante e a transferir serviços mais importantes para terceiros, o que passou a exigir um novo perfil, mais especializado dessas empresas (SARATT *et al.*, 2000 apud SILVA, 2003, p.23).

Essa tendência determinou uma mudança na visão e na política da contratante e da contratada, ou seja, as empresas precisaram buscar uma aliança estratégica que objetivava a

especialização e a flexibilidade, junto com uma economia de escala e a cooperação de recursos (QUEIROZ, 1998).

Com a implantação dessa nova estratégia, uma nova lei foi formulada para atender e normatizar as questões trabalhistas. Assim, no início de 1970 foram criados alguns Decretos-Lei, entre os quais o nº. 200/67 (artigo 10) e a Lei nº. 5645/70, que tratava da relação desse tipo de trabalho (NARDES, 2010, p. 10).

2.3 Aspectos básicos da terceirização

Para Ballestero-Alvarez (2012, p. 51) a terceirização pode ser aplicada de duas formas distintas. Uma é quando uma empresa compra o produto de outra empresa e em consequência desativa de forma parcial ou total os setores responsáveis pela sua produção. A outra é quando ela contrata empresas que executam parte de um serviço dentro da empresa contratante.

A terceirização passa por uma evolução na qual se destaca três fases: início, intermediário e avançado. Na fase inicial são repassadas a terceiros as atividades de apoio, como limpeza, segurança entre outras. Na fase intermediária a empresa começa a repassar atividades vinculadas ao negócio principal da empresa, como manutenção e assistência técnica. Já na fase avançada são terceirizadas atividades-chave da empresa, como “[...] fornecimento de partes completas da produção, gestão de processos, implantação de qualidade total, [...]” (BALLESTERO-ALVAREZ, 2012, p. 51).

Exemplo deste avanço pode-se ver na indústria alimentícia Farinelli Nutrimentos Ltda. Uma empresa mineira cujo foco é a fabricação e comercialização de produtos alimentícios, que fornece misturas para bolos, achocolatados, gelatinas e refrescos para que outras empresas coloquem sua marca. Assim, ela elabora a fórmula e fabrica alimentos para terceiros, com isso tornou-se uma das principais indústrias de alimentos de marcas próprias de Minas Gerais (FARINELLI NUTRIMENTOS, 2012).

Ballestero-Alvarez (2012, p.52) explica que atualmente apenas o planejamento do negócio e a gestão do processo são estratégicos, todas as outras atividades podem ser terceirizadas. Ao que acrescenta que para que a parceria dê certo é preciso escolher muito bem a empresa prestadora de serviços. Além disso, a autora esclarece que essa relação “[...] deve ser muito bem estudada e planejada [...]” de maneira que ambas as partes:

- a) confiem e se respeitem;
- b) tenham metas comuns para a solução de problemas;
- c) tenham relações do tipo “ganha-ganha”;
- d) uma comunicação sem entraves;
- e) harmonizem suas atitudes e comportamentos a parceria.

A razão dessa conduta é estabelecer uma relação que dure muito tempo, pois novas alianças significam iniciar um processo que vai aumentar o custo do produto final. Tudo isso vai modificar a gestão da empresa deixando um modelo tradicional para se fundamentar em outros conceitos, que Ballesterro-Alvarez (2012, p.52) compara no quadro da figura 1.

Variáveis	Abordagem tradicional	Abordagem de parceria
Visão das relações	Desconfiança	Confiança
Objetivos do acordo	Levar vantagem em tudo	Política ganha-ganha
Tipo de marketing	Tradicional	Reverso
Objetivo dos lucros	Curto prazo, imediatos	Economia de escala
Quantidade de fornecedores	Pluralidade	Único
Base da decisão	Preço	Qualidade
Base das relações	Antagonismo	Cooperação
Tipo de postura	Reativa	Criativa
Visão do fornecedor	Adversário	Sócio

Figura 1. Comparação das abordagens tradicional e de parceria
 Fonte: Ballesterro-Alvarez, 2012, p.52.

As empresas já perceberam que atualmente torna-se fundamental estabelecer parcerias ou alianças estratégicas para que possam evoluir. Para isso, é importante que a comunicação seja transparente e haja um comprometimento com os resultados, fatores que levaram as empresas parceiras a uma coevolução.

2.4 Aplicações da terceirização

De acordo com o que foi visto, a terceirização foi introduzida nas empresas como uma técnica de gerenciamento que delega a outras empresas atividades que a empresa principal não pode ou não quer realizar. São vários os motivos pelos quais as empresas decidem terceirizar.

Ferreira e Souza (1994 apud KUCHENBECKER, 2006, p. 48) entendem que uma empresa decide terceirizar por vários motivos que podem ser de:

- a) redução: relacionado a custos, salários, mobilização sindical e estrutura organizacional;
- b) agilização nas tomadas de decisão: para alcançar a excelência em qualidade e produtividade, inserção da empresa em novos mercados, mudar as atividades da empresa, lançar novos produtos, facilitar a implementação de novos processos e estar sempre de acordo com as tendências empresariais mundiais.

Para Bertaglia (2005 apud KUCHENBECKER, 2006, p. 47) as razões para uma empresa terceirizar são de cunho operacional, operacional e financeiro. Estrategicamente, a empresa pretende oferecer ao cliente um produto melhor e direcionar seus funcionários para atividades que tenham relevância para ela. Apesar das operações serem importantes, outras empresas especializadas podem oferecer um produto melhor, do que se ele fosse desenvolvido dentro da empresa. De acordo com Kuchenbecker (2006, p. 48) fatores operacionais e administrativos como: atividades normativas e de manutenção de veículos, aluguéis, gestão de ativos, seguros de carga, relação com sindicatos de transportes ou logísticos podem ter uma administração melhor se forem realizadas por empresas atuam no segmento.

Ballesterro-Alvarez (2012, p.52) explica que a empresa “[...] jamais deve fazê-lo por modismo, pelo desejo pessoal de um dos dirigentes, por comodismo ou para transferir a outros, um problema que não conseguimos resolver internamente”. A empresa deve saber quais as necessidades reais para terceirizar.

Conforme Ballesterro-Alvarez (2012, p.53) as razões para uma empresa terceirizar podem se relacionar com o fato da empresa ter capital insuficiente. Quando a empresa terceiriza há uma redução nos custos do produto, o que diminui o investimento inicial. Quando a empresa não pode acompanhar o avanço tecnológico para a produção de seu produto, ela também deve terceirizar, pois assim ela investe menos e tem uma solução mais rápida para o problema.

Recursos insuficientes, flexibilidade, sazonalidade da produção e economia de escala também são razões para se terceirizar. Mas, principalmente, poder contar com especialistas que oferecem preços mais baixos e qualidade maior está entre a melhor razão para começar uma terceirização (BALLESTERO-ALVAREZ, 2012, p. 53).

2.4.1 O momento certo de terceirizar

Druck (1999 apud TRAPP, 2005, p. 61) menciona dois aspectos de terceirização no Brasil, sendo a primeira a busca de maior produção, mais qualidade e estar sempre competitiva no mercado. Esse tripé não só sustenta a terceirização, mas o modelo de produção enxuta. O outro aspecto é a redução de custo. Desse modo, a maioria das empresas transfere as atividades-meio para especialistas parceiros, com a intenção de diminuir os custos.

Ballestero-Alvarez (2012, p.53) destaca o modelo das competências de Prahalad (1999), Prahalad e Hamel (1990,1995); Prahalad e Ramaswamy (2000) como a melhor maneira para definir o que deve ser terceirizado. As competências classificam-se em:

- a) distintiva: é o negócio principal da empresa, aquilo que a diferencia das outras, onde ela aplica seus recursos, mostra como a empresa estabelece a coesão entre conhecimento, habilidade e competência;
- b) essenciais: aquilo que se aprendeu com a organização coletivamente;
- c) de extensão: responsáveis pelo lucro da empresa;
- d) protetoras: são as que protegem o sucesso da empresa;
- e) parasitárias: são as desenvolvidas dentro da empresa por meio de recursos aplicados, muitas vezes são inadequadas à evolução da empresa.

Ballestero-Alvarez (2012, p.55) esclarece que estas competências não são obrigatórias, já que o mercado sofre constantes transformações e, é descrito por Javidan (1998 apud BALLESTERO-ALVAREZ, 2012, p.54), conforme a figura 2.

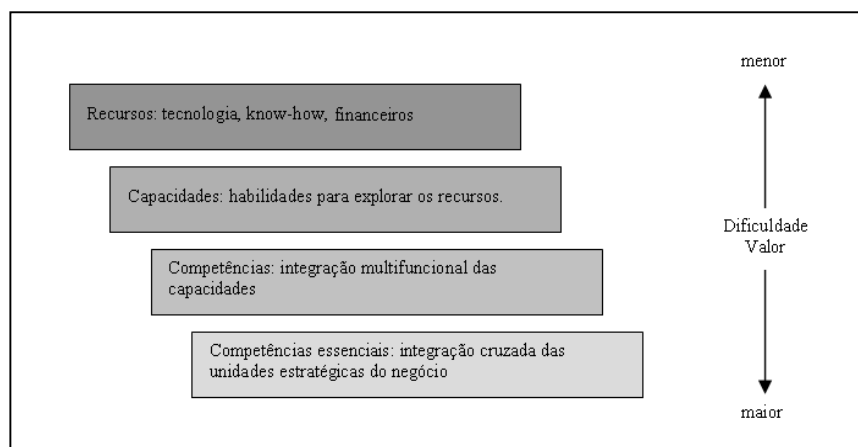


Figura 2. Hierarquia na elaboração das competências
Fonte: Ballestero-Alvarez, 2012, p.55.

Nota-se que o nível hierárquico com menor valor é onde se localiza os recursos particulares de cada empresa, que servem de base para as competências e para as entradas da cadeia de valor da mesma. Cada empresa tem sua maneira própria de estimular estes recursos. Assim, passa-se ao nível de capacidades que são as habilidades, cada empresa tem de utilizar esses recursos da melhor maneira, são “[...] processos de negócios e rotinas que gerenciam a interação entre os recursos da companhia” (BALLESTERO-ALVAREZ, 2012, p.55). O próximo nível é o das competências, onde há uma interação entre as capacidades da empresa e sua coordenação. “As competências geralmente resultam das interfaces e integrações entre as capacidades funcionais das unidades estratégicas de negócios” (BALLESTERO-ALVAREZ, 2012, p.55). O nível mais alto representa as competências essenciais que vão além das unidades estratégicas de negócios e são consequência das influências das diferentes competências das unidades estratégicas de negócios (BALLESTERO-ALVAREZ, 2012, p.55).

Ballestero-Alvarez (2012, p.55) mostra através do quadro da figura 3 as relações entre os riscos e eficácia de uma terceirização.

Alta eficácia e baixo risco	Reestruturação	Alta eficácia e alto risco	Manter internamente
Baixa eficácia e baixo risco	Terceirizar	Baixa eficácia e alto risco	Verificação para terceirizar

Figura 3. Matriz de alternativas de análise
Fonte: Ballestero-Alvarez, 2012, p.55.

Desse modo, Ballestero-Alvarez (2012) entende que tudo estiver enquadrado com alta eficácia e baixo risco deve ser realizado dentro da empresa, o restante pode ser submetido à terceirização.

É unânime entre os autores citados que essas regras devem ser estudadas caso a caso, pois no mundo dos negócios a mudança é constante e uma regra que vale hoje, pode não ser a ideal para amanhã. Os segmentos transformam-se continuamente, fazendo com que a empresa esteja atenta as mudanças para agir acertadamente.

Analisando o quadro acima, Ballestero-Alvarez (2012, p.56) propõe a matriz da Figura 4.

A classificação das competências em cada quadrante facilita o reconhecimento daquelas que devem ser terceirizadas com mais facilidade, as competências parasitárias. As

competências protetoras e essenciais só serão terceirizadas se houver uma garantia para situações de risco às atividades empresariais da empresa (BALLESTERO-ALVAREZ, 2012, p.56).

O foco da matriz da Figura 4 é dar subsídios para o entendimento da terceirização das atividades empresariais. Distribuindo as competências pelos diferentes quadrantes, a matriz evidencia os riscos ligados às atividades e a produtividade da mesma quando realizada dentro da empresa (BALLESTERO-ALVAREZ, 2012).

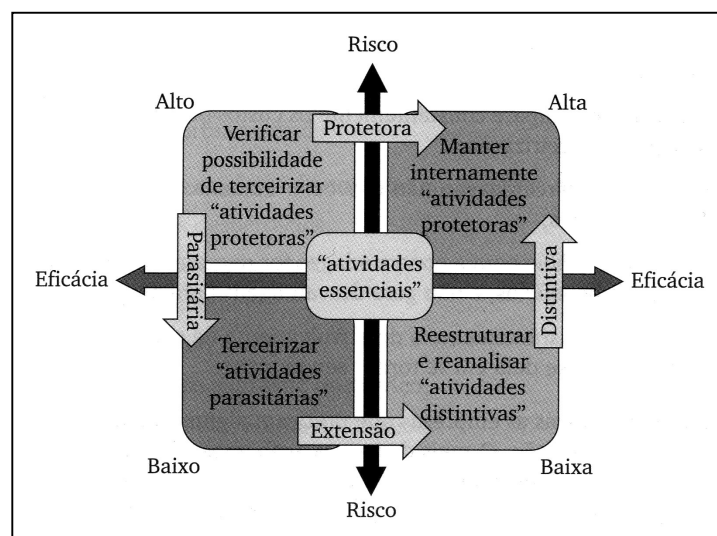


Figura 4. Matriz de relacionamento entre competências.
Fonte: Ballestero-Alvarez, 2012, p.57.

Desse modo, cada quadrante destaca a ação recomendada por Ballestero-Alvarez (2012, p.57), assim, as atividades de:

- elevado risco e baixa eficácia deve ser mantidas dentro da empresa;
- baixo risco e baixa eficácia podem ser terceirizadas;
- elevado risco e baixa eficácia reestruturadas para serem de menor risco ou mais eficientes, para só depois ser foco de um estudo para sua terceirização.

A matriz de Ballestero-Alvarez (2012) fortalece o que diz Queiroz (1998) quando afirma que é fundamental conhecer a importância da terceirização perante sua contextualidade dentro da empresa, ou seja, perceber quais são os riscos frente à qualidade, produtividade e competitividade. Sob um segundo aspecto, Queiroz (1998) alerta para a complexidade das

funções, sendo essencial conhecerem todas as fases do trabalho bem como da sua parte técnica.

Queiroz (1998) chama a atenção para a necessidade de conhecer todos os níveis de qualidade operacional de gerenciamento da própria empresa para saber o que exigir dos fornecedores. Isso pode ser feito mediante a elaboração de instrumentos que avaliem o desempenho do parceiro.

Entende-se, então, que a redução de custos e o aperfeiçoamento do produto final são aspectos que determinam a melhor terceirização.

Para os autores citados não existe um limite para o que se terceirizar. O importante é terceirizar de maneira profissional as atividades ocasionais ou duradouras que a empresa, por algum motivo, não possa desenvolvê-las adequadamente.

2.4.2 Tipos de terceirização

Para Queiroz (1998, p. 32) as formas de aplicar a terceirização podem ser classificadas em:

- a) simples: a mais utilizada, é a compra de matéria-prima de terceiros que produz para fabricar produtos-fim, ou seja, é a desverticalização que dispensa “[...] atividades autogeridas para comprar, componentes que antes fabricava de terceiros fornecedores” (QUEIROZ, 1998, p. 32);
- b) prestação de serviços: a que mais evoluiu, acontece com a intervenção de terceiros na atividade-meio da empresa contratante, podendo instalar-se dentro da empresa contratante ou não;
- c) franquia: quando o terceiro utiliza a marca com permissão da empresa ou comercializa produtos ou serviços de uma empresa, segundo condições preestabelecidas;
- d) compra de serviços: quando empresas especializadas executam a prestação de serviços de manipulação de materiais, mediante as especificações técnicas requeridas pela empresa contratante;
- e) nomeação de representantes: é a contratação de profissionais especializados para a representar a empresa contratante no mercado;

- f) concessão: quando uma empresa representa a outra, utilizando sua marca sob condições preestabelecidas;
- a) locação de mão de obra: utilização de trabalho temporário, de acordo com a lei 6019/74.

Silveira (2002 apud MORAES et al., 2006, p. 6) classifica a terceirização quanto à sua forma e quanto ao objeto. De acordo com a forma a terceirização pode ser dividida em:

- a) externa, os prestadores de serviços ficam fora e distantes do perímetro da empresa contratante;
- b) interna, os prestadores de serviços fica dentro das instalações da empresa contratante, trabalha no mesmo ambiente e divide as responsabilidades,
- c) com cooperativas de trabalho, surgiu no Brasil na década de 90, voltada apenas para a relação da entidade com o cooperado.

Quanto ao objeto, Silveira (2002 apud MORAES et al., 2006, p. 7) classifica em:

- a) terceirização de serviços: a responsabilidade do prestador limita-se a executar as atividades contratadas, não envolve insumos ou equipamentos;
- b) terceirização de serviços e materiais, quando a empresa contratada fornece os insumos, mudando o perfil do terceirizado de executor para gestor das atividades;
- c) terceirização de serviços e equipamentos, quando é fornecido todas as máquinas e equipamentos necessários para que o serviço seja realizado corretamente;
- d) terceirização plena, quando a empresa terceirizada realiza todas as funções, ela é responsável pela execução, pela tecnologia e pela gestão da atividade contratada.

Segundo pesquisa realizada por Giosa para o Centro Nacional de Modernização (CENAM, 2005) as atividades implantadas pelas empresas até o ano de 2005 podem ser vistas no Gráfico 1 da figura 5.

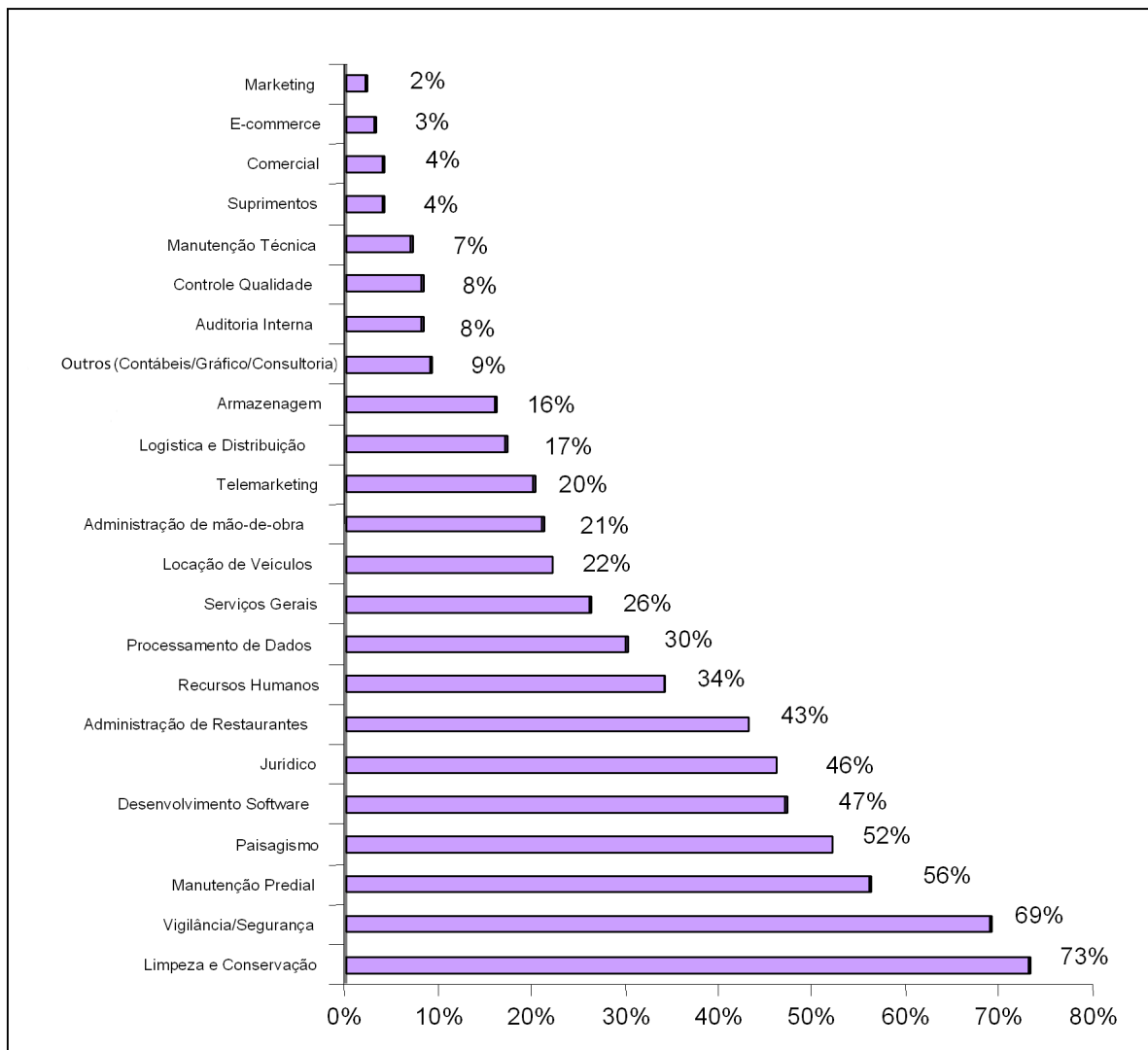


Figura 5. Gráfico das atividades terceirizadas
 Fonte: Cenam, 2005, p. 7.

2.5 Pontos fortes e fracos da terceirização

Para os autores como: Ballestero-Alvarez (2012); Giosa (2003); Kochenborger (1999); Leite (1995) e Queiroz (1998) os pontos fortes da terceirização são:

- a) foco da empresa em sua área específica: a empresa contratante deixa para a empresa terceirizada os encargos de suas atividades periféricas;
- b) mais qualidade no produto final: com melhor qualidade na prestação de serviços, o produto final resultante é melhor;

- c) diminuição do desperdício: permite que a empresa utilize seu capital apenas para os investimentos estratégicos, par sua atividade principal;
- d) redução dos níveis hierárquicos;
- e) mais agilidade e flexibilidade nas tomadas de decisões: com a redução dos níveis hierárquicos acontece uma descentralização das atividades que contribui para a melhora e agilidade do processo produtivo empresarial;
- f) menor custo: a vantagem mais citada pois a empresa contratada é responsável pelos custos de mão-de-obra e pelas relações trabalhistas;
- g) valorização dos talentos humanos existentes na empresa: com a alta competitividade e a busca de aprimoramento no mercado, os profissionais ficam estimulados a se manterem atualizados e capacitados para desenvolverem as atividades propostas;
- h) desenvolvimento econômico: já que subdividi grandes corporações em pequenas unidades de negócios para sobreviver aos frente aos diversos problemas que empresas com estruturas enfrentam e assim, levam a receita do Estado e aumenta o nível de empregos.

Ballesterro-Alvarez (2012, p.59) inclui ainda:

- a) redução das atividades- meio;
- b) mais especialização das atividades;
- c) aperfeiçoamento do sistema de custeio;
- d) incremento da produtividade e lucratividade;
- e) menor número de funcionários;
- f) redução da necessidade de renovação tecnológica constante e da inatividade das máquinas;
- g) maior poder de negociação;
- h) economia de escala.

De acordo com a pesquisa realizada pelo Cenam (2005), as principais vantagens obtidas com a terceirização podem ser vista no gráfico 2 da figura 6:

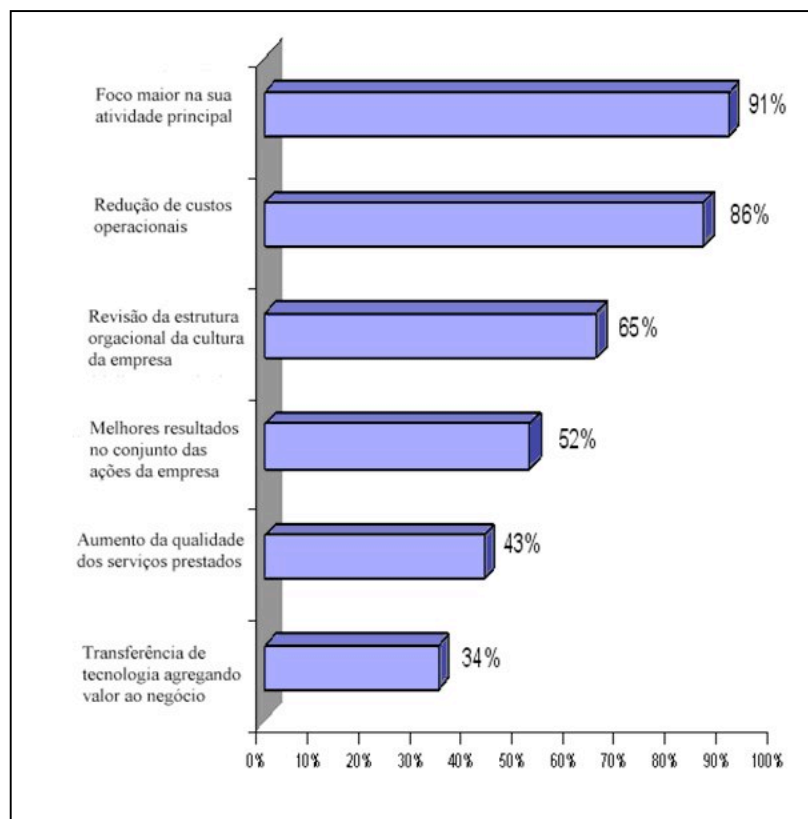


Figura 6. Vantagens da terceirização

Fonte: Cenam, 2005, p. 11.

Como se pode ver o fato das empresas poderem se concentrar em seu negócio principal é tida como a principal vantagem, pois assim ela fica mais empreendedora perante suas concorrentes, tomando decisões mais rápidas e aumentando a lucratividade.

Mas, existem fatores que podem inibir a terceirização, aqueles chamados pontos fracos, que devem segundo Ballestero-Alvarez (2012, p.59), serem considerados na adoção de terceirizar.

Para Giosa (2003) por desconhecer a estratégia a empresa pode encontrar obstáculos quanto às disposições trabalhistas gerando receio para implementar o processo na empresa. Além disso, pode existir certa apreensão quanto à capacidade do prestador de serviços. Outro fator de inibição é a resistência dos funcionários e muitas vezes dos próprios executivos (BALLESTERO-ALVAREZ, 2012, p.59).

A dificuldade de encontrar empresas idôneas para terceirizar, também constitui um entrave para a terceirização. A empresa contratante deve buscar a obtenção de resultados excelentes, serviços e mão-de-obra especializada e parceiros responsáveis com profissionais especializados para não ter surpresas desagradáveis durante a prestação de serviço (GIOSA, 2003).

Ballestero-Alvarez (2012, p.60) ainda cita:

- a) risco de desemprego e não absorção da mão de obra na mesma proporção;
- b) risco de coordenação inadequada de contratos;
- c) falta de parâmetros para comparação de custos internos;
- d) demissões generalizadas sem estudo adequado na fase inicial;
- e) custo das eventuais demissões;
- f) aumento do risco operacional a ser administrado;
- g) conflito com sindicatos;
- h) mudanças na estrutura do poder; aumento da dependência de terceiros;
- i) perda de vínculo com os empregados, que pode gerar desmotivação;
- j) perda da identidade cultural da empresa, no longo prazo, por parte dos funcionários.

Alguns dos fatores que restringem a implantação da terceirização podem ser vistos no gráfico 3 da Figura 7.

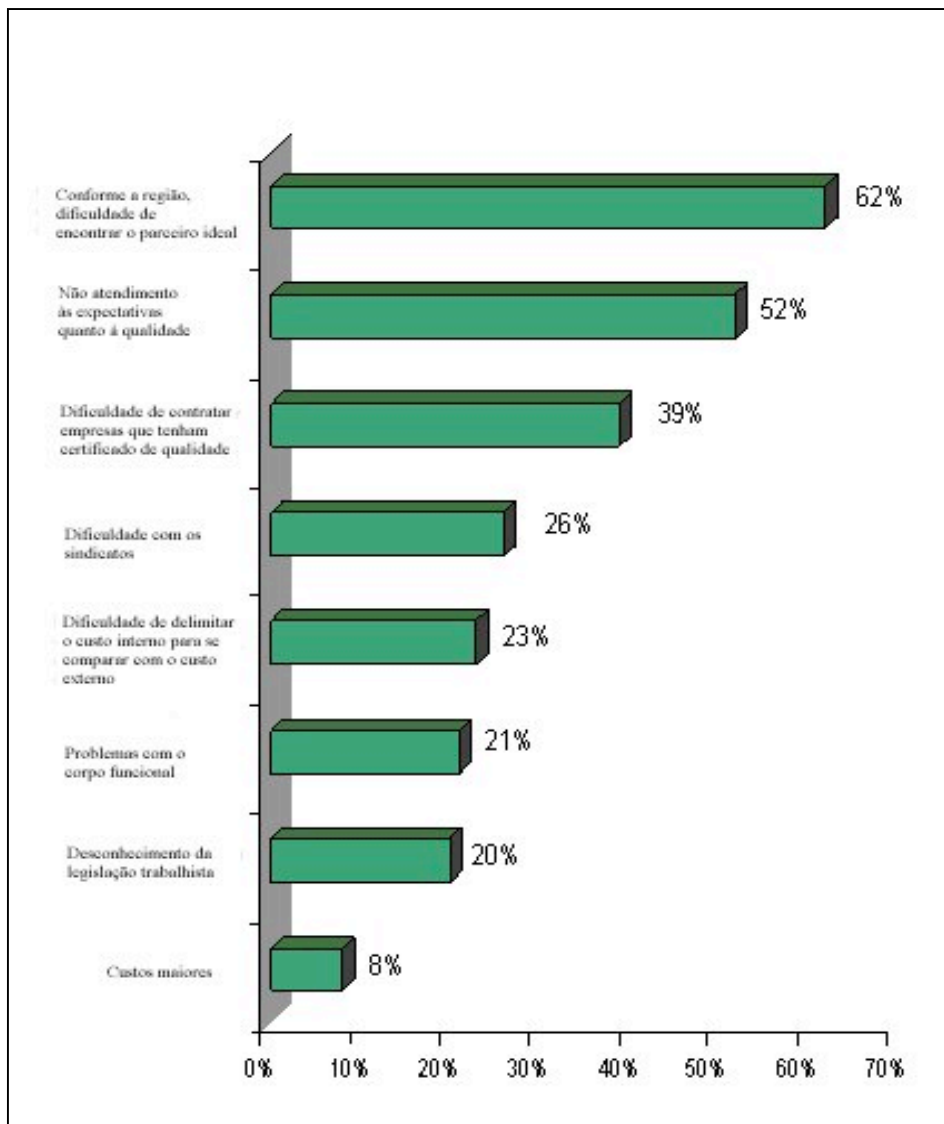


Figura 7. Fatores restritivos à terceirização
Fonte: Cenam (2005, p. 14)

Observando os pontos fortes e fracos da terceirização, é fundamental que toda empresa análise como ela vai repercutir internamente, para que ela se realize da maneira mais equilibrada possível.

Ao adotar a terceirização uma empresa pode sentir necessidade de criar estruturas internas que administre os contratos firmados com os terceirizados. No entanto, muitas empresas não estão preparadas e investiram em estruturas administrativas que acabaram encarecendo a terceirização, anulando um de seus pontos fortes que é a redução de custos (SANTOS, 2002 apud MORAES et al., 2006). Surge, então, a quarteirização que segundo Ballestero-Alvarez (2012, p.60) é: “[...] a delegação da gestão administrativa das relações com os demais prestadores de serviços, sejam eles terceiros, parceiros ou fornecedores num determinado projeto ou numa carteira de projetos a uma empresa especializada em gerenciamento”.

Para Girardi (2006, p.31) a terceirização o sucesso da terceirização para uma empresa está diretamente ligado a sua capacidade de manter as parcerias criada entre a empresa contratante e contratada. Confiança mútua, uma relação saudável e o estabelecimento de cumplicidade entre os parceiros são aspectos que devem ser cuidados para a efetivação de uma parceria.

2.6 Da terceirização à parceria

Não se pode separar terceirização de parceria, apesar de que pode existir parceria sem que implique um processo de terceirização (GIRARDI, 2006, p. 32). E para que a parceria traga vantagens para ambas as partes, o autor destaca alguns atributos que devem ser percebidos e analisados para que se estabeleça uma relação de respeito e companheirismo na convivência das empresas envolvidas.

Mediante a busca pela qualidade na terceirização, a empresa pretende encontrar um parceiro que realize o produto/serviço que atenda suas necessidades e expectativas. Ao contratar um terceiro a empresa pretende dividir, ter confiança, estar consciente da interdependência que existirá (FONTANELLA; TAVARES; LEIRIA, 1995, p.87).

Portanto, a diferença na terceirização é o estabelecimento de um laço entre contratante e contratada, que ultrapassa o conceito de terceiros e forma uma relação de

parceiros. Conforme Queiroz (1998, p.50) a parceria presume uma interação completa entre as empresas participantes, ultrapassando um simples contrato legal.

Nesse contexto, é preciso uma profissionalização da cadeia de relacionamentos, para que exista uma evolução das empresas e a devida contribuição de cada uma para melhorar os resultados do empreendimento (SILVA, 2003, p. 24).

Desse modo, as relações devem sofrer uma readequação onde a empresa contratante espera que o contratado não execute apenas o serviço, mas que assuma sua parte na responsabilidade na gestão e o compromisso nos resultados (SARATT, 2000, p.13). “O sucesso ou o fracasso não será somente dos acionistas ou dos empregados da tomadora de serviços, mas de todos aqueles que participam, direta ou indiretamente, da cadeia”.

Percebe-se que a empresa contratante deve fazer com que todos seus funcionários estejam conscientes da importância deste processo e reduzir as resistências internas

Girardi (2006, p.32) destaca que uma maneira de aumentar esta confiança é fazer comparações com experiências anteriores se estas forem positivas, porém se não foram, é preciso realizar um trabalho que mostre as alterações que foram feitas para que a nova experiência seja boa.

Na opinião de Giosa (2003, p. 15), nesse novo relacionamento comercial o parceiro deixa de ser aquele que executa um trabalho e passa a participar como “sócio” de negócio que conquistou toda a confiança da empresa contratante. Segundo o autor, “[...] a terceirização só dará certo se as empresas contratantes tiverem ao seu lado prestadoras de serviços totalmente aliadas e integradas às suas necessidades”.

Giosa (2003) e Queiroz (1998) (apud SILVA, 2003, p.25) mostram na Figura 8 as principais características na mudança de relacionamento entre as empresas contratantes e seus parceiros.

Fornecedores (situação atual)	Parceiro
Desconfiança/medo dos riscos	Confiança
Levar vantagem em tudo	Política do ganha-ganha
Ganhos de curto prazo	Economias de escala
Pluralidade de fornecedores	Fornecedor único
O preço decide	Enfoque na qualidade
Antagonismo	Cooperação
Postura reativa/ defensiva	Postura criativa/proativa
Pouca atualização	Ganho e especialidade
Fornecedor como adversário	Fornecedor como sócio

Figura 8. Transição do enfoque tradicional para um novo modelo de gestão
Fonte: Silva (2003, p.25).

Ambos os lados devem trabalhar em conjunto criando a demanda na comunidade, esse processo vai estimular o aparecimento de novas empresas que podem contribuir para o desenvolvimento econômico-social do lugar. Estimulando a concorrência entre terceiros, faz surgir outras empresas que oferecem o mesmo serviço e assim aumentar a especialização (GIRARDI, 2006, p.32).

A parceria entre as empresas contratante e contratada deve ter como base uma interação que supere os limites formais do contrato, onde é definido preço, prazo de entrega e qualidade. Um envolvimento fundamentado na centralização de interesses, onde as empresas atuam como sócias no mesmo projeto (ALVAREZ, 1996).

Alvarez (1996) destaca as diferentes culturas existentes, pois na parceria cada empresa traz sua cultura com todos os aspectos cultivados por elas. Desse modo, é preciso que todas as áreas das empresas se envolvam para que compreendam e aceitem os motivos com os quais deverão conviver.

Sobre isso Alvarez (1996, p. 10) diz:

A parceria no âmbito da terceirização requer a existência da confiança nos parceiros externo (o terceiro) e interno (empregados), o que de modo amplo, conduz a certas dificuldades. Fenômenos como a corrupção e falta de valores éticos não são exercícios exclusivos de uma desacreditada classe política. Mesmo em companhias privadas, certas razões aparentes mascaram muitos interesses escusos, favorecimentos e enriquecimentos ilícitos.

Na concepção de Giosa (2003) o momento de decisão de uma terceirização é marcado por alguns pontos que transformarão a terceirização em parceria. Assim, ao contratar terceiros a empresa deve sempre buscar um serviço no mínimo igual ao que poderia fazer. Quanto à rapidez, qualidade e execução a empresa parceira deve realizar o serviço como a terceirizadora exigir.

Giosa (2003, p. 37), ainda ressalta que “A terceirização pode ser feita com ex-funcionários, com o aproveitamento de ex-funcionários junto ao fornecedor/parceiro e com o fornecedor/parceiro sem nenhum envolvimento funcional”. Segundo a pesquisa realizada para o Cenam em 2005, o autor evidencia que mais de um terço das empresas contratadas como terceiros, são de ex-funcionários motivados pela própria empresa.

Girardi (2006, p. 11) destaca 66% das empresas que participaram dessa pesquisa utilizam os serviços de empresas que já tenham experiência no mercado, mas leva em conta que parte dessas empresas, também, podem ser de ex-funcionários de outras que abriram um

negócio com a finalidade de atender empresas interessadas em terceirização, conforme o gráfico 4 da figura 9.



Figura 9. Diferença entre empresas contratadas
Fonte: Cenam (2005, p. 9)

Do que se entende que quando o parceiro é um ex-funcionário a vantagem está no conhecimento por parte dele das condições de execução e da qualidade do serviço a ser executado. Além disso, a sintonia é maior, já que ele entende bem a cultura e a filosofia organizacional da contratante.

Quando existe um aproveitamento de um ex-funcionário junto com a empresa parceira pode significar maior capacitação e engajamento da terceirizada, além de uma preocupação com seus funcionários.

Não há dúvida que atributos como confiança, respeito, valorização dos interesses, princípios e concorrência leal são fundamentais para uma boa parceria, que vai gerar mudanças na estrutura organizacional com uma nova distribuição de atividades. “Estrutura organizacional que significa o conjunto de normas, regras, procedimentos e a divisão hierárquica e funcional de trabalho” (ALVAREZ, 1996, p. 15).

A terceirização amplia o leque de oportunidades para a introdução de parcerias que irão se adaptar as necessidades das empresas. Sobre isso Queiroz (1998, p. 78) explica que o objetivo da real terceirização é ganhar qualidade, especialização e eficácia empresarial. Com isso o resultado é mais competitividade, uma parceria mais confiante com atuação conjunta, crescimento mútuo, comprometimento com os resultados, com “[...] predominância da ética,

lealdade, transparência das idéias e objetivos e os parceiros se concentram no atendimento das necessidades dos clientes, oferecendo serviços com qualidade, preços e prazos compatíveis”.

De acordo com Alvarez (1996) para obter sucesso no processo de parceria na terceirização é necessário que se faça um estudo sobre custos e a importância estratégica para a empresa. Além disso, definir fornecedores a serem contratados segundo características como: qualidade do produto, capacidade, tecnologia, situação econômica, preços praticados e o relacionamento da empresa com clientes e concorrentes.

Pagnoncelli (1993 apud EMMENDOERFER; SILVA, 2009, p. 146) aponta quatro condições que ser seguidas para transformar a terceirização em parceria, a essas condições dá o nome de degraus da parceria, a saber:

- a) diálogo, sempre deve ser estabelecido um diálogo transparente que vai servir para que os parceiros entendam exatamente o que a empresa quer, esse diálogo vai aproximar os parceiros e aumentar o conhecimento de cada um;
- b) convivência, com a definição de objetivos as empresas vão conviver mais;
- c) confiança, através da convivência constante, uma empresa vai aprender a confiar mutuamente favorecendo as decisões e ações comuns;
- d) identificação cultural, apesar de cada empresa possuir sua própria cultura, é importante que exista pontos em comum, pois empresas com propostas diferentes não irão se harmonizar.

Deste modo Emmendoerfer e Silva (2009, p. 147) entendem que uma reflexão por parte dos executivos sobre esses degraus é essencial para ajustar o caminho que será percorrido para que juntos alcancem sucesso nos negócios. Sobre isso, acreditam que:

Mesmo sendo uma poderosa ferramenta de transformação de custos fixos em variáveis, ou mesmo de sua redução, bem como de aumento de desempenho e ajuste da atividade essencial, a terceirização, às vezes, frustra as expectativas das empresas contratantes desses serviços (EMMENDOERFER; SILVA, 2009, p. 147).

Para Giosa (2003, p.36) “[...] contratados e contratantes serão totalmente parceiros se tiverem exatamente claros e conhecidas as expectativas entre ambos, a reciprocidade de relacionamento esperado e o grau de contato e comunicação periódica e ágil que necessitarem”.

2.7 Garantia de qualidade na terceirização

Girardi (2006, p. 34) entende que é possível garantir qualidade do produto/serviço terceirizado se ambas as empresas tenham uma parceria pautada em normas saudáveis e que se harmonizem. Para o Cenam (2005) os níveis de satisfação com a parceria podem ser vistos no gráfico 5 da figura 7.

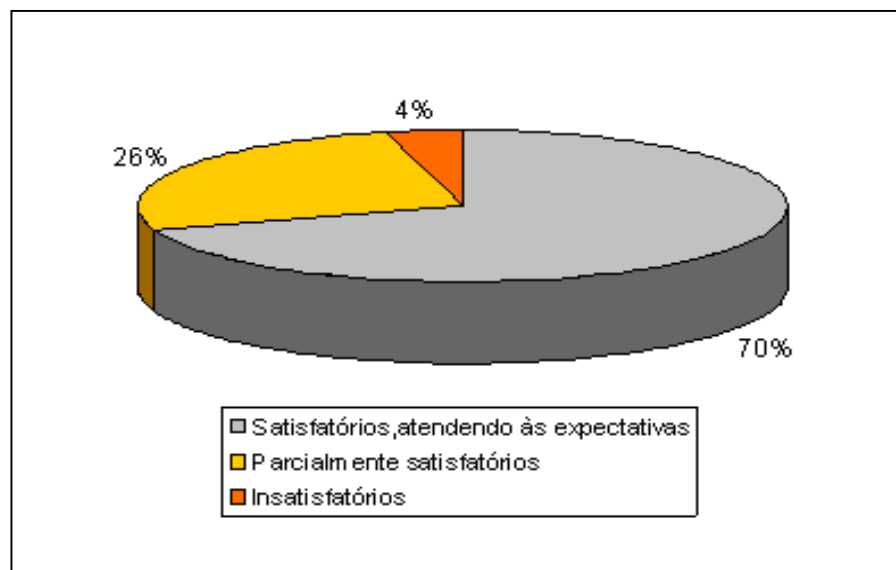


Figura 10. Avaliação dos resultados da terceirização
Fonte: Cenam, 2005, p. 9.

Observa-se que 70% das empresas consideram satisfatórios os resultados obtidos com a terceirização. Consideram insatisfatórios apenas 4% das empresas e 26% consideram que obtiveram resultados bons em algumas atividades.

Quanto à qualidade e redução de custos os gráficos 6 e 7 das Figuras 11 e 12 mostram que em 61% das empresa houve um aumento da qualidade e em 39% o fator principal foi a redução de custos.

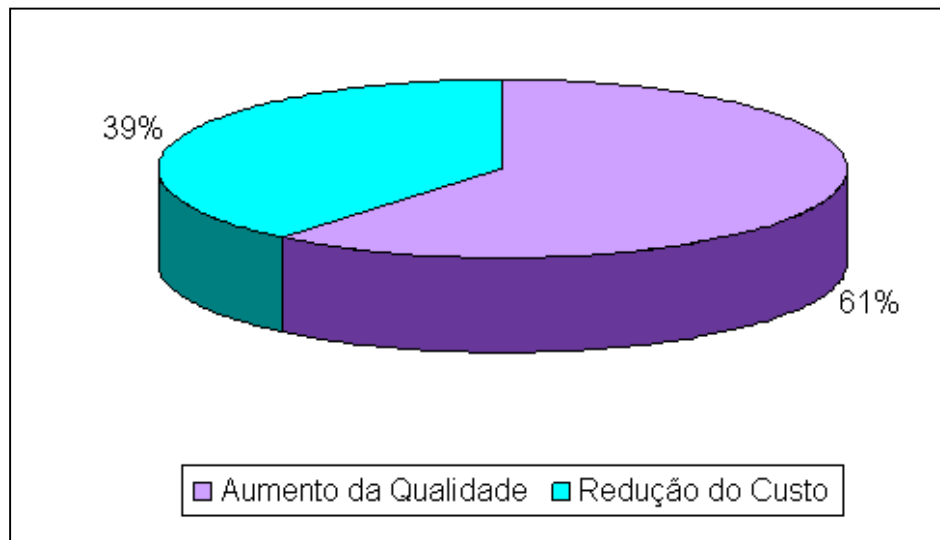


Figura 11. Percentual de melhoria da qualidade e redução de custos
Fonte: Cenam, 2005, p. 9.

Para Girardi (2006, p. 34) atualmente com o aprimoramento do processo de terceirização o percentual de empresas que julgam satisfatórios aumentou, conquistando mais adeptos ao processo.

É claro que um relacionamento harmonioso deve basear-se numa seleção criteriosa. Além disso, ouvir todos os funcionários que vão se envolver no processo, garantirá a qualidade dos produtos/serviços terceirizados, que deve se fundamental para a conquista e a fidelidade de consumidores (GIRARDI, 2006).

É necessário que o prestador tenha claro que existe a necessidade constante por parte do tomador em observar e avaliar procedimentos e assim ambos poderão trabalhar em conjunto para sanar eventuais problemas assim que estes se apresentem. Indica-se inclusive que sejam elaborados indicadores de avaliação que sejam reconhecidos pelos dois lados como efetivos e objetivos, facilitando, assim, o acompanhamento do processo, e proporcionando maior segurança ao prestador, que tem como se balizar para saber se suas atividades estão saindo a contento (GIRARDI, 2006, p. 35).

À empresa terceirizada cabe se especializar em um tipo de produto/serviço para poder desenvolvê-lo com a melhor qualidade possível. Além disso, conhecer os objetivos da empresa para poder executar seu serviço de acordo com o que ela espera.

3 CONCLUSÃO

A constante evolução dos processos administrativos organizacionais traz grandes mudanças que levam as empresas a procurarem novas técnicas de gestão para sobreviverem no mercado. A globalização colocou as empresas nacionais perante uma concorrência internacional muito forte e algumas empresas dependem, por vezes, de uma burocracia muito grande que pode atrapalhar as tomadas de decisão tornando-as mais lentas e dando a oportunidade para seus concorrentes conquistarem o mercado.

No intuito de fazerem seus executivos concentrarem-se apenas no seu *core business*, as empresas estão usando a terceirização que se propõe a tornar suas operações mais dinâmicas inculcando uma flexibilidade que as tornam mais ágeis. Constata-se, portanto, que a terceirização é uma ferramenta de gestão que ajuda as empresas tanto operacionalmente como no seu gerenciamento.

Essa monografia teve como proposta estudar a terceirização, as vantagens e desvantagens do processo, bem como a evolução histórica e a transformação da terceirização em alianças estratégicas. Para isso, apresentou uma pesquisa bibliográfica com a finalidade de alcançar seus objetivos específicos, apresentou os conceitos de terceirização segundo os autores do tema, mostrou em quais áreas esse processo pode ser aplicado, suas dificuldades e etapas para implementar o processo e quais dos atributos que devem ser percebidos para que transforme-se em uma parceria.

Por meio do estudo feito concluiu-se que se a terceirização tornar-se uma parceria as vantagens serão muito maiores, pois juntos irão dividir um trabalho que dependerá da confiança estabelecida na relação. Uma parceria presume uma interação completa entre as empresas participantes para que ambas evoluam e contribuam da melhor maneira para que os resultados finais sejam otimizados. Pode-se dizer que essa relação pressupõe que a empresa contratada não execute apenas o serviço, mas tome para si parte da responsabilidade na gestão e nos resultados, pois o sucesso é de todos os envolvidos no processo.

O envolvimento entre parceiros se alicerça na centralização de interesses, assim as empresas atuarão como sócias em um mesmo trabalho. Mas, concorda-se com Alvarez (1996) quando diz que é muito importante que todas as áreas de ambas as empresas se envolvam no processo, pois a diferença entre culturas existentes podem ser uma dificuldade para a convivência dos funcionários. É preciso estar atento aos problemas que podem advir desse relacionamento.

É claro que ao terceirizar a empresa deve estar atenta se a contratada executa o serviço pelo menos com a mesma qualidade que poderia fazer, levando em conta rapidez, qualidade e execução. Uma boa alternativa a terceirização por intermédio de ex-funcionários que já conhecem a empresa e a qualidade do serviço executado por ela. Uma prática que vem sendo muito executada atualmente, demonstrando que a empresa preocupa-se com seus funcionários e dá preferência a eles na hora de contratar.

Atributos como diálogo, convivência, confiança e identificação são importantes no estabelecimento de uma parceria que para Giosa (2003) levam as empresas a tornarem-se parceiros reais que usufruirão das vantagens da terceirização. Atributos que devem ser observados na transformação de terceiros em parceiros da empresa.

Dessa forma, entende-se que o propósito desse estudo foi alcançado ao refletir sobre a terceirização como uma ferramenta estratégica de gestão que deve ser transformada em parceria, alianças estratégicas, para que as empresas sintonizadas a um mesmo objetivo alcancem o sucesso desejado.

Essa monografia conseguiu apresentar as ações e cuidados que as empresas devem tomar para a inserção da terceirização nos seus processos produtivos para que seus processos, produtos e serviços sejam otimizados e contribua para que sobrevivam no mercado atual.

Como sugestão para outros trabalhos sugere-se um estudo que envolva empresas de um determinado segmento fazendo uma comparação entre os produtos/serviços que eram produzidos pela empresa principal e aqueles oferecidos pela empresa contratada com o objetivo de fazer uma análise mais profunda dos custos, qualidade e métodos atingidos. Além disso, o desenvolvimento de um sistema que defina critérios para a escolha de indicadores que avaliem as empresas terceirizadas pode auxiliar as empresas contratantes na escolha certa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, M. **Terceirização: parceria e qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BALLESTERO-ALVAREZ, M. **Administração da qualidade e da produtividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Gestão da qualidade, produção e operações**. São Paulo: Atlas, 2012.

EMMENDOERFER, M.; SILVA, L. Terceirização e terceirização de serviços em saneamento em Minas Gerais: um estudo teórico-empírico. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 5, n. 2, p. 139-162, mai-ago 2009, São Paulo. Disponível em: <<http://www.rbgdr.net/022009/artigo6.pdf>> Acesso em: 06 ago 2012.

FARINELLI NUTRIMENTOS. Disponível em: <<http://www.farinelli.ind.br/>> Acesso em: 25 jul 2012.

FONTANELLA, D.; TAVARES, E.; LEIRIA, J.. **O lado (des) humano da terceirização: o impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administrá-lo**. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

GIOSA, L. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Thompson Learning, 2003.

GIRARDI, D. **A terceirização como estratégia competitiva nas organizações**. 2006.

Disponível em:

<http://gelreservico.com.br/wpcontent/uploads/2011/10/Estudo_Terceirizacao.pdf> Acesso em: 08 ago 2012.

INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES CORPORATION. **A decisão de terceirizar com uma empresa globalmente integrada: da terceirização de commodity até a criação de valor**. 2008. Disponível em:

<http://www.ibm.com/br/services/cio/pdf/A_decisao_de_terceirizar_.pdf> Acesso em: 26 mai 2012.

KUCHENBECKER, N. **O processo de terceirização e de qualificação de fornecedores**. 2006, 225p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Disponível em:

<<http://www.portalbmk.org.br/publicacoes/arquivos/1173966230.pdf>> Acesso em: 15 jun 2012.

MORAES, M et al.. Análise estratégica da terceirização dos serviços de engenharia em uma siderúrgica: vantagens e desvantagens percebidas. **Revista de Ciência da Administração**, v. 8, n. 16, jul/dez. de 2006. Disponível em:

<<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1733>> Acesso em: 08 ago 2012.

NARDES, C. **A terceirização no serviço público: entendimentos distintos**. 2010, 43f.

Monografia (Pós-graduação em Direito do Trabalho) Faculdade Fortium, Brasília. Disponível

em: <<http://pt.scribd.com/doc/51648634/2/A-HISTORIA-DA-TERCEIRIZACAO>> Acesso em: 27 jul 2012.

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

PAGNONCELLI, D. **Terceirização e parcerização: estratégias para o sucesso empresarial.** Rio de Janeiro, 1993.

PINTO, A.; XAVIER, J. **Manutenção: função estratégica.** Rio de Janeiro: Quality Mark, 1999.

PORTAL EXAME. **Terceirização cresce 127% em dez anos.** 2006. Disponível em: http://portalexame.abril.com/degustação/secure/degustação.do?COD_SITE=35&COD_RECURSO=211&U Acesso em: 26 mai 2012.

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

SARATT, N et al. **Quarteirização: redefinindo a terceirização.** Porto Alegre: Badejo Editorial, 2000.

SILVA, Eduardo Thaumaturgo da. **Análise do processo de contratação de terceiros, visando a melhoria contínua: um estudo de caso.** 2003, 131p. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) Universidade Federal Fluminense, Niterói. Disponível em: <http://www.btdt.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2007-08-01T145837Z-973/Publico/Dissertacao%20Eduardo%20Thaumaturgo.pdf> Acesso em: 15 jun 2012.

TRAPP, S. **Análise estratégica da terceirização de serviços de engenharia: caso Vega do Sul.** 2005, 144f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

TROVATI, M. **Terceirização: tendência de crescimento.** 2008. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/>> Acesso em: 26 mai 2012.