

TCC/UNICAMP
Z16t
IE/413

SIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE ECONOMIA



1290000413



IE

TCC/UNICAMP Z16t

Orionadora

5,0

CEDOC/IE

5,0

**TERCEIRIZAÇÃO: UMA POSSIBILIDADE PARA AS
EMPRESAS**

Paula Zandonadi Zanirato

TCC/UNICAMP
Z16t
IE/413

SUMÁRIO

RESUMO	V
INTRODUÇÃO	6
1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS	10
1.1. PARCERIA POR CONDIÇÃO	11
1.2. QUALIDADE POR GARANTIA	14
1.3. MUDANÇA POR OPORTUNIDADE	17
2. HISTÓRICO E CONCEITOS DA TERCEIRIZAÇÃO	19
3. O QUE É TERCEIRIZAÇÃO	22
4. A MODERNIZAÇÃO COM A TERCEIRIZAÇÃO	24
5. POR QUE TERCEIRIZAR? ÊNFASE NA ABORDAGEM ESTRATÉGICA	27
6. O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO E SUAS ATIVIDADES	30
7. COMO ELABORAR UM CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	32
8. O QUE SE DEVE BUSCAR COM A TERCEIRIZAÇÃO?	35
8.1. COMPETITIVIDADE	35
8.2. SIMPLIFICAÇÃO DA ESTRUTURA	36
8.3. QUALIDADE	36
8.4. PRODUTIVIDADE	37
8.5. DESVERTICALIZAÇÃO	37
9. COMO DESENVOLVER AS PARCERIAS	38
10. APLICAÇÃO	40
11. AS VANTAGENS E AS RESTRIÇÕES DA TERCEIRIZAÇÃO	43
12. TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL	46
13. TERCEIRIZAÇÃO DOS ÓRGÃOS PÚBLICOS	49
13.1. ASPECTO JURÍDICO	50
13.1.1. <i>As atividades do poder público</i>	50
13.1.2. <i>Formas de execução do serviço público</i>	50
13.1.3. <i>Alguns serviços podem ser: autorizados, permitidos, concedidos ou contratados</i>	50
13.1.4. <i>Serviços públicos contratados são serviços terceirizados</i>	51
13.1.5. <i>A terceirização nas entidades governamentais</i>	51
13.1.6. <i>Requisitos para terceirizar nos órgãos públicos</i>	51
13.1.7. <i>O controle dos serviços terceirizados</i>	51
13.1.8. <i>Os servidores e os agentes públicos no processo de licitação</i>	52
14. TERCEIRIZAÇÃO E A QUALIDADE TOTAL	52
CONCLUSÃO	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57

RESUMO

O final do século XX marca o início da Era da Informação. A idade da tecnologia avança e sobre ela se impõe outra, nova e mais avançada: a idade da informação. A presente monografia tem como objetivo abordar a questão da globalização e como tal, se ocupará em dar destaque às seguintes questões: Parceria por condição qualidade mudança por oportunidade; a terceirização: o que é, histórico e conceitos; a importância da administração na terceirização; a modernização com a terceirização; porquê terceirizar; ênfase na abordagem estratégica e principalmente as vantagens e as restrições da terceirização, assim como a terceirização no Brasil.

“... Ou as empresas brasileiras adotam posturas modernizantes ou irão ficar na contramão da história”.

(Lívio A. Giosa)

AGRADECIMENTOS

Agradeço à meus pais, por tudo que me ensinaram até os dias de hoje;
À todos que de alguma forma, contribuíram para que eu chegasse até aqui;

E principalmente a Deus.

“Um dia desses só restarão lembranças vagas e distantes, mas sei que, a
cada vitória que esta carreira me proporcionar, estareis por trás dela, como
estivestes em cada momento de minha vida”

Muito obrigado!

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, amigos e a todos os meus professores, que apesar de, muitas vezes, enfrentarem dificuldades, lutam para passar da melhor forma os seus conhecimentos a nós.

INTRODUÇÃO

Passamos por um período de turbulência econômica dramática. É verdade também que as dificuldades do mercado em recessão diminuem as possibilidades de crescimento e abertura de novos negócios.

Mas é preciso sobreviver. E esta sobrevivência passa por um processo natural de busca permanente pelo aperfeiçoamento, e pela prática de modelos de gestão modernos, pela utilização da tecnologia e pelo aprimoramento e desenvolvimento constante do corpo funcional das empresas.

Segundo GIOSA (1995, p. 05):

Levar a empresa a adotar posturas modernizantes é hoje no Brasil um grande desafio. Os países desenvolvidos trazem à tona esta vantagem que os posicionam com realce no mercado global. (...) Não há mais saída e opção: ou as empresas se modernizam ou elas se modernizam. Não há mais outra hipótese. Qualquer saída alternativa levará ao atraso, ao distanciamento inevitável, à perda de mercado, ao endividamento, à morte organizacional.

A nossa integração competitiva na cena internacional é uma necessidade para a melhoria da qualidade de vida dos brasileiros. Mais competitividade significa maior capacidade de comercialização, mais renda e mais emprego.

As empresas modernas precisam ser rápidas para atender as demandas dos clientes e para se adaptarem às freqüentes e crescentes mudanças do

ambiente externo. As pessoas devem operar com o espírito empreendedor, agindo, arriscando e transformando a realidade. Os custos fixos têm que ser os menores possíveis. Os gerentes precisam se concentrar nas atividades medulares da empresa. A inovação tem que estar presente em toda a cadeia de valor. Ou seja, as parcerias devem ter como referência à satisfação crescente do consumidor final.

Para GIOSA (1995, p. 06):

Propor, implantar conceitos e modelos de modernização às empresas é, portanto, questão de sobrevivência, básica para aprimoramento da gestão e da obtenção de bons resultados no seu negócio.

Todos esses condicionantes da realidade das empresas conduzem para a alternativa da terceirização. O modelo ideal para competir no contexto internacional tem as grandes empresas no centro, operando com uma ampla rede de fornecedores e prestadores de serviços. Os parceiros das grandes empresas têm que ter condições de realizar os serviços com custos menores e qualidade superior.

Encarada como uma das técnicas administrativas modernas, a terceirização irradia, no espaço mercadológico de atuação das empresas brasileiras, um espectro altamente profícuo para o desencadeamento de uma malha promissora de desempenhos qualificados, através de reformulações internas nos tecidos das organizações, tornandoas mais ágeis e competitivas.

Do crescimento econômico advindo da maior oferta de mão-de-obra, à possibilidade de abertura de novas empresas, com um enfoque claro na qualidade e com redução de custos, as empresas, com 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 gestão.

Crise (enquanto ideograma chinês) significa oportunidade mais risco, e temos certeza absoluta que este é o grande momento de revisão da mentalidade empresarial em direção ao campo moderno da administração.

A terceirização é, hoje, um dos instrumentos principais para a diminuição do nível de desemprego dos países em desenvolvimento, vez que flexibiliza as relações trabalhistas e possibilita o aparecimento de pequenas e médias empresas prestadoras de serviços especializados, promovendo o aumento no nível de qualidade, produtividade e competitividade das empresas terceirizadas. Além disso, há uma real diminuição real dos seus custos fixos, que se transformam em variáveis, liberando o capital anteriormente concentrado no imobilizado da empresa, bem como reduzindo os gastos da folha de pagamento.

A terceirização vem sendo muito utilizada no mercado brasileiro de trabalho, seja em forma primária, na qual as empresas deixam de produzir sua matéria-prima, para adquiri-las de terceiros: quer, também, na sua fase secundária, em que se terceiriza a área-meio das empresas, ou seja, aqueles serviços que não fazem parte dos objetivos sociais da empresa: ou, ainda, no desenvolvimento de serviços especializados para a linha básica de produção ou para a área comercial da empresa, como, por exemplo, os serviços de

manutenção industrial e de distribuição: e, por fim, a terceirização do controle externo sobre as empresas prestadoras de serviços.

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Muito se tem dito a respeito de terceirização. Contudo, o tratamento do tema, de modo geral, tem deixado de lado importantes fenômenos da atualidade: problemas emergentes da grande empresa e vantagens do pequeno negócio, notadamente a junção desses aspectos de maneira complementar, tendo como subproduto a terceirização.

Basicamente, são duas as opiniões acerca da terceirização: alguns empresários, executivos e dirigentes governamentais enquadraram-na como modismo; outros consideraram-na um movimento na direção de um novo modelo de gestão.

Outras opiniões mais enfáticas acentuam que o que não for vocação de uma empresa deve ser entregue a especialistas e que a prática da terceirização, quando bem administrada, traz benefícios a todos os diretamente envolvidos.

O universo de opiniões deixa à mostra alguns elementos comuns: parceria, qualidade e mudança. Esses elementos, bem como a vantagem competitiva advinda de uma estratégia bem plantada, decorrente de um saudável relacionamento entre cliente e fornecedor. Essa estratégia compreende uma ação solidária entre as partes, a prevalência do interesse mútuo pela qualidade e a adoção da terceirização em um momento adequado, ou seja, na ocasião da realização de outras mudanças.

Nesse contexto, estratégia quer significar a posição que uma empresa adota dentro do setor onde atua, e a partir da qual ela se arma contra as investidas da concorrência ou procura influenciá-las a seu favor. Seu objetivo é encontrar a melhor posição, aquela que anule as ameaças, minimize as fraquezas

e aproveite as oportunidades com o uso de suas forças. A terceirização é o eixo central da estratégia. Observa-se que o contexto no qual se inserem as empresas vem sendo perverso com as grandes corporações e promissor para as iniciativas empreendedoras de menor monta. Esse quadro, decerto, delineia um fecundo cenário à proliferação da terceirização, pois que na maioria dos casos ela ocorre entre grandes e pequenas empresas.

1.1. Parceria por condição

Verifica-se no discurso de empresários, executivos e dirigentes de governo que estimular parcerias é condição para a transição do enfoque tradicional para um novo modelo de gestão; entretanto, pouco se fala sobre os contornos desse modelo, bem como são escassas as informações que conduzam a uma definição objetiva do que seja parceria.

Por outro lado, e considerando que a maioria das empresas, especialmente as grandes, pretenda a adoção desse modelo, depreende-se que a terceirização faça parte dela, visto que são cada vez mais raros os casos de empresas que não terceirizem pelo menos algumas de suas atividades.

Para muitos, terceirizar representa a tendência de comprar fora tudo o que não fizer parte do negócio principal. A considerar essa afirmação, nem sempre o terceiro poderá ser tido como um parceiro, mas um mero contratado, aquele que fornece produtos e serviços que não façam parte do negócio principal da empresa.

Embora raras, algumas contribuições para se esclarecer parceria podem ser retiradas das iniciativas de muitas empresas na contratação de seus fornecedores e prestadores de serviços.

Nesses casos, existe a indicação de que a parceria sugere um envolvimento e uma interação maior entre contratantes e contratadas, que supera os limites da simples formalização do contrato, onde se define preço, qualidade e prazo de entrega.

Essa relação é norteada pela convergência de interesses, quando as partes se comportam como sócios do mesmo empreendimento. Isso requer uma transição para uma nova postura, de acordo com o quadro abaixo.

Transição do Enfoque Tradicional para um Novo Modelo de Gestão.

Desconfiança/medo dos riscos	Política do ganha/ganha
Levar vantagem em tudo	Reverse marketing
Marketing tradicional	Economias de escala
Ganhos de curto prazo	Fornecedor único
Pluralidade de fornecedores	Enfoque na qualidade
O preço decide	Cooperação
Antagonismo	Postura criativa
Postura reativa	Fornecedor sócio
Fornecedor como adversário	Confiança

Esta transição permite, em princípio, a dedução de um conceito mais amplo de parceria. Esse conceito, que é novo, tem contribuído para que muitas empresas encontrem soluções para suas dificuldades.

Mesmo difundido no meio empresarial, o termo *parceria* é quase sempre concebido de forma restrita, significando apenas a relação entre contratantes e contratadas.

Em um sentido amplo, ao contrário, uma empresa para pôr a parceria em prática precisará do envolvimento de todos os seus setores componentes, visto que o novo relacionamento impactará não só a área que efetua a compra ou a contratação de um serviço, mas toda a empresa.

Logo é preciso que Finanças, Suprimentos, Marketing, Recursos Humanos, Departamento Jurídico e outras áreas estejam envolvidas nas discussões do acordo. É preciso que os vários setores concordem com a parceria, mesmo os indiretamente envolvidos.

Todos os departamentos devem conhecer, compreender e aceitar os motivos, a forma, os benefícios e os riscos investidos na parceria, assim como os limites de ação da contratante e da contratada com a qual terão de interagir.

Em um mercado abundante de fornecedores que ofereçam qualidade e condições similares, especialmente quando as compras ocorram em largos intervalos de tempo e quando o valor agregado pelo fornecedor não seja significativo, pode ser interessante apenas terceirizar, visto que uma relação de parceria redundaria em um comprometimento com o fornecedor que de certo modo, anularia a atratividade para o negócio. Por exemplo, pode ser extremamente interessante para uma indústria de confecção terceirizar sua produção anual de etiquetas, cujas compras ocorram uma ou duas vezes ao ano, sem maiores vínculos com o fornecedor.

Nesse contexto, é preciso que se entenda que quando se menciona a palavra impacto nos negócios, quer-se significar relevância para o processo como

um todo. Mesmo porque, não há como manter parceria com todos aqueles que se relacionam com a empresa, sob o risco de certo engessamento cultural e econômico.

Hoje, tanto a terceirização como a parceria se justificam pela relevância do fornecedor. Logo, a parceria figura como condição para a terceirização. A parceria no âmbito da terceirização requer a existência de confiança nos parceiros externos (o terceiro) e interno (empregados), o que, de modo amplo, conduz a certas dificuldades.

Fenômenos como corrupção e falta de valores éticos não são exercícios exclusivos de uma desacreditada classe política. A confiança é um fator fundamental, e assim sendo, tem-se que incluir indubitavelmente a justiça, a valorização dos indivíduos, a retidão de princípios e concorrência leal como pressupostos da terceirização.

Assim, a terceirização exige uma qualificação das partes que supera as questões de natureza técnica.

1.2. Qualidade por garantia

Por várias razões, a preocupação com a qualidade vem se tornando um imperativo na condução dos negócios de empresas, governos e outras organizações. Sendo assim, ela figura como tópico obrigatório na maioria dos discursos sobre terceirização.

A Fundação Dom Cabral e o Instituto Vox Mercado através de pesquisa, constataram que 93% das empresas brasileiras julgam importante melhorar a

qualidade de seus produtos e 86% delas conseguiram implantar programas de qualidade total. Isso demonstra que há uma revolução em curso nas empresas brasileiras. As companhias nacionais estão tendo que reinventar para aumentar a sua eficácia na produção e, acima de tudo assegurar as suas sobrevivências.

Hoje, o conceito de qualidade já possui certa universalização, principalmente em razão da adoção disseminada do padrão 150 9000, como referencial da qualidade.

Qualidade é um processo irreversível e inquestionável – ou a organização se adequa aos novos imperativos ou simplesmente perde a oportunidade de lutar em um mercado cada dia mais ávido por resultados qualitativamente melhores.

Pelo exposto, há que se crer que a gestão da qualidade faça parte da gestão moderna referida anteriormente.

Se a gestão da qualidade e a terceirização estão igualmente contidas em um modelo maior, suas relações ficam implícitas. Logo, não é razoável dissociar uma da outra, se fazem parte do mesmo todo. Por isso, a qualidade possui o *status* de ponto básico da terceirização.

A qualidade prioriza a agregação de valor à cadeia produtiva, que culmina na geração de valor para clientes e usuários.

Quando se terceiriza, anéis dessa cadeia são da incumbência do parceiro; portanto, a relação entre as partes tem como principal interesse a adequabilidade das contribuições do terceiro para a satisfação dos clientes e usuários do contratante. Assim, a empresa que contrata uma outra buscando exclusivamente a redução de custos, deixando de se preocupar com a cadeia de valor do processo produtivo, acabará arcando com um ônus significativamente pesado e não estará realizando uma terceirização. Essa prática, infelizmente, é muito

comum. Entretanto, torna-se impossível conceber um processo de qualidade total sem o envolvimento do terceiro.

O melhor exemplo da importância do terceiro para a incorporação de um processo de qualidade total é encontrado nas normas ISO 9000. Nelas se observa um conjunto de requisitos que orienta as relações entre contratantes e fornecedores tendo em vista a obtenção e manutenção da qualidade. Assim, denota-se que a qualidade nos termos da ISO 9000 figura como garantia para o êxito do relacionamento.

A qualidade final de um produto é, sem dúvida, resultante da qualidade dos elementos que o compõem. Os vínculos entre contratantes e contratadas superam as questões mais próximas, especialmente as de cunho comercial, passando a envolver a qualidade como requisito da relação, ou seja, seu segundo elemento componente.

Contudo, a instauração e manutenção da qualidade exigem a adoção de processos onerosos, especialmente tendo em vista a obtenção da certificação ISO 9000.

Sabe-se, também, que os casos de terceirização, em sua maioria, ocorrem entre grandes e pequenas empresas. Nesse contexto, o terceiro, diante de um programa da qualidade do contratante, vê-se obrigado a arcar com investimentos iniciais elevados. Dele é exigida uma preparação para agregar valor ao cliente, uma adequação aos requisitos de fornecimento que conduz a pesados encargos. Nessa perspectiva, recupera-se a importância da parceria: a contratante precisa apoiar as iniciativas do terceiro. Além disso, diante da fragilidade econômica, comum aos pequenos negócios, necessita-se da mútua compreensão dos riscos decorrentes desses investimentos e, por conseqüência, maior solidariedade entre

as partes, o que faz o relacionamento transcender as tradicionais cláusulas contratuais.

1.3. Mudança por oportunidade

“Uma das coisas com que temos de aprender a lidar melhor é a mudança!”
(Rogers, 1985, p.35).

As iniciativas para terceirizar bens e serviços, quase sempre, partem de grandes empresas que hoje convivem com maciças pressões por enxugamento, *downsizing*, redução de efetivo, reengenharia e outras modalidades para o mesmo fim. Tudo isso pode ser traduzido por demandas por mudanças. As grandes empresas têm passado continua e progressivamente por modificações em suas estruturas organizacionais, com vistas à adequação aos novos imperativos ambientais.

Estrutura organizacional quer significar o conjunto de normas, regras, procedimentos e a divisão hierárquica e funcional do trabalho. Portanto, a terceirização provoca mudanças na estrutura organizacional das empresas, porque conduz, no mínimo, à redistribuição do trabalho. Visto por esse ângulo, terceirizar é rever a estrutura organizacional.

Por seu turno, a terceirização só é possível se acompanhada de ampla mudança no estilo de gestão, o que transcende as mudanças de cunho estrutural. Isso porque a prática da parceria remete, inevitavelmente, a condutas que não são reguladas exclusivamente pela estrutura organizacional.

Uma estrutura talvez consiga inibir ações não éticas, mas não consegue eliminá-las.

Embora a terceirização provoque mudanças, a recíproca não é verdadeira. Muitas empresas realizam mudanças em seu *modus operandi*, sem, contudo, terceirizar. No entanto, o momento da mudança é excelente oportunidade para se colocar em marcha um processo de terceirização.

E o que muitas empresas têm feito. Ao promover mudanças, fato já incorporado ao cotidiano, especialmente da grande empresa, tem-se excelente oportunidade para desenvolver um processo de terceirização.

Aproveitar esse momento significa também usar a oportunidade para promover um melhoramento no processo, passando para um terceiro aquilo que ele faz melhor.

O momento da mudança traz outra vantagem: a terceirização pode auxiliar na exorcização do maior fantasma da mudança, o risco da demissão. Em muitos casos, ele solapa todas as vantagens decorrentes da mudança e instaura um clima que desencadeia a improdutividade.

Dentre as alternativas para deflagrar um processo de terceirização, encontra-se a de utilizar empregados potencialmente dispensáveis como pequenos fornecedores. Assim, o risco do desemprego transforma-se em uma oportunidade de independência.

Quando o processo de terceirização ocorre em conjunto com outras mudanças, o risco também pode ser diminuído através da negociação com os novos fornecedores para a absorção do pessoal demitido. Em muitos casos, essa alternativa finda por representar significativos ganhos pecuniários pelos ex-funcionários.

A empresa poderá ainda mesclar essas alternativas associando-as a um programa de demissão voluntária.

2. HISTÓRICO E CONCEITOS DA TERCEIRIZAÇÃO

Primeiramente, cabe explicar que a expressão "terceirização" é um neologismo oriundo da palavra "terceiro" e, sendo assim, não está consignado na maioria dos nossos dicionários. Mas o empresário que não souber seu significado é, desde já, candidato ao fracasso, neste final de milênio.

O termo foi criado, em meados da década de 80, pelo então Superintendente da Riocell, Aldo Sani, numa alusão aos conhecidos contratos de terceiros. Na terciário da economia (serviços em geral); outros, optaram pelo termo parceirização para evitar que se trate o terceiro como um estranho, um desconhecido. Mas o termo que se popularizou, e pelo qual o instituto é conhecido nacionalmente, é o de terceirização, embora lá fora, o fenômeno seja denominado de "outsourcing".

Terceirização nada mais é que uma forma alternativa de gerenciamento empresarial, visando o aprimoramento da atividade-fim da empresa. Consiste em repassar gradativamente para terceiros as atividades-meio, a fim de concentrar as energias da empresa na atividade-fim. Observe-se que o processo de terceirização não é um fim em si mesmo, mas um meio para o crescimento contínuo da empresa.

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.

Muitos segmentos até, no Brasil, se especializaram nesta prática, utilizando-se com freqüência da contratação de serviços para o setor de produção, tais como as empresas que compõem o setor da indústria gráfica e o setor da indústria têxtil.

Hoje, no entanto, a Terceirização 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 adotada: atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energia da empresa para 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.

Vale a pena, portanto, analisarmos como o conceito de terceirização se introduziu no cenário das organizações.

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 portadoras 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 sua coordenação, todas as atividades técnicas e administrativas referentes à sua operação.

No final da última década, o mercado sinalizou novas mudanças para as empresas.

O que se retratava era uma questão máxima: cada vez mais o *cliente* se tornava o *centro das atenções* da empresas, que tentavam dirigir a ele todas as atenções.

Este *voltar ao cliente*, conhecer realmente seu perfil, pegou em cheio as grandes organizações, acostumadas a dirigir o mercado, praticamente impondo o seu produto ou serviço. Assim, as pequenas e médias empresas, mais ágeis e percebendo o momento de mutação, aproveitara-se da situação e começaram a conquistar fatias significativas deste mesmo mercado.

Foi, então, a oportunidade para que as grandes organizações praticassem um exercício de reflexão, *olhando para dentro* e descobrindo saídas que a colocassem novamente no mercado, de forma competitiva.

Este primeiro esforço de mudança foi feito com a introdução do *downsizing* que consiste na redução dos níveis hierárquicos, providência necessária para se *enxugar* o organograma, reduzindo o número de cargos e agilizando a tomada de decisões - o que não implica, necessariamente, em cortes de pessoal. Este processo permitiu, numa primeira etapa, uma evolução parcial, na tentativa das empresas se tornarem mais ágeis, eliminando níveis intermediários, que acabavam restringindo a corrente decisória.

A prática do *downsizing* determinou uma reorientação empresarial que correspondeu a enfrentar um outro paradigma: questionar as atividades secundárias executadas internamente e redefinir a verdadeira missão da

empresa. Com isso, o próximo passo foi responder à questão: Por que não reexaminar o papel da organização, transferindo para terceiros a incumbência pela execução das atividades secundárias, passando a empresa a concentrar todos os seus esforços na sua atividade principal, gerando com isso mais resultados?

A Terceirização foi, então, desbravada e adotada de forma plena pelas empresas, referenciado sempre pela concepção estratégica de implementação. No Brasil, a Terceirização se introduziu sob outro prisma. A recessão como pano de fundo levou também as empresas a refletirem sobre a 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 nossas empresas, 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 da recessão e do desemprego.

Os sucessos totais e parciais são decorrentes da formatação em que a terceirização foi e está sendo implementada nas empresas.

3. O QUE É TERCEIRIZAÇÃO

É um processo de gestão pelo qual se repassam alguma atividades para terceiros - com os quais se estabelece uma relação de parceria - ficando a

empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

A terceirização originou-se nos Estados Unidos, logo após a eclosão da II Guerra Mundial, pois as indústrias bélicas tinham que se concentrar no desenvolvimento da produção de armamentos e passaram a delegar algumas atividades a empresas portadoras de serviços. Alguns seguimentos no Brasil, como a indústria têxtil, a gráfica se utilizaram da contratação de serviços.

O processo de terceirização é uma estratégia das grandes empresas com estruturas complexas, de repassar suas tarefas secundárias a pequenas empresas especializadas, para poder realizar melhor sua atividade principal. A terceirização tem surgido como forma de melhorar a qualidade dos produtos e serviços a menores custos.

Na maioria das vezes as empresas "terceirizadas" nascem a partir da própria estrutura da grande empresa, que converte seus funcionários em novos empresários.

A terceirização não se limita a geração espontânea de empresas a partir de uma "empresa-mãe".

Qualquer empresa que esteja atenta as oportunidades do mercado e assuma uma postura gerencial adequada ao processo pode prestar serviços ou vender para terceiros.

Para isso é preciso uma estrutura moderna, qualidade, competitividade, desenvolvimento do senso de parceria e visão a longo prazo.

As pequenas e médias empresas, foram as primeiras a entrar neste novo processo, por serem as mais ágeis e por terem percebido a necessidade de mudança, conquistando espaço neste mercado.

Mas logo, as grandes organizações começaram a fazer uma reflexão para continuar no mercado de forma competitiva.

A primeira tentativa de mudança, conhecida como downsizing, foi a redução dos níveis hierárquicos, enxugando o organograma, reduzindo o número de cargos e conseqüentemente agilizando a tomada de decisões - que não implica, necessariamente, com corte de pessoal.

A partir daí, passou-se a transferir para terceiros a incumbência pela execução das atividades secundárias. Surge o outsourcing (terceirização), que foi adotada de forma plena pelas empresas.

4. A MODERNIZAÇÃO COM A TERCEIRIZAÇÃO

Levar a empresa a adotar posturas modernizantes é hoje no Brasil um grande desafio. Os países desenvolvidos trazem à tona esta vantagem que os posicionam com realce no mercado global.

Há grandes empresas, chamadas de elefantes, que de repente não conseguem mais sobreviver. O motivo: elas adotam tanta burocracia dentro delas, tanta competição entre um departamento e outro, que o inimigo deixa de ser o concorrente externo e passa a ser ela mesma. Na prática, o que fazem essas empresas é desperdiçar uma enorme energia que não é canalizada para fazer o que precisa ser feito. (Ribeiro, 1995, p. 181).

Não haverá projeto de desenvolvimento viável para o nosso país, sem que ele esteja vinculado eficazmente com o mundo moderno.

O mercado é discriminatório: produtividade, qualidade, excelência, são parâmetros básicos que levam à competitividade entre os países e as organizações.

Este é o diagnóstico e cenário em que estamos inseridos, no qual se baseiam estas macro avaliações. Portanto, modernizar-se significa ter olhos e mentes voltados para o mundo, para o sucesso das empresas que se basearam nestas premissas.

Estas afirmações nos remetem para a situação das empresas, e, principalmente, para os dirigentes, gerentes e funcionários.

Não há mais saída e opção: ou as empresas se modernizam ou elas se modernizam. Não há mais outra hipótese. Qualquer saída alternativa levará ao atraso, ao distanciamento inevitável, à perda de mercado, ao endividamento, à morte organizacional. Propor, implantar conceitos e modelos de modernização às empresas é, portanto, questão de sobrevivência, básica para aprimoramento da gestão e da obtenção de bons resultados no seu negócio.

Se os dirigentes, gerentes, funcionários em geral não estiverem plenamente conscientizados da necessidade da modernização, nada acontecerá na empresa. Porque só assim, conscientes de que a modernização é a geradora de benefícios fundamentais ao desenvolvimento da empresa, os indivíduos irão conseguir repassar estes conceitos aos seus pares e subordinados. Só assim, este indivíduo-consciente poderá exercer a mudança em todos os ambientes em que atua, seja profissional ou pessoal, exercitando atitudes modernizantes, provando do néctar da inovação, aperfeiçoando a mudança para o bem comum.

Implantar modernização nas empresas brasileiras é portanto, uma provocação! Exige garra, conhecimento, jogo de cintura e muita sensibilidade.

A modernização, portanto, pode ser vista como grande investimento quando entendemos esta equação:

Esta somatória reflete, unicamente, o estado das economias modernas que aplicam inevitavelmente a equação. *Aprendemos que não importa qual seja a técnica usada, desde que a tecnologia esteja na crença ilimitada dos seres humanos, base, das organizações do século XX7.* (Bertoni, 1995, p.1 5).

O uso adequado da tecnologia deve ser o parâmetro diferencial das empresas que despertam no mercado, aprimorando cada vez mais o seu produto/serviço.

Conhecer a exata aplicação da tecnologia é a conseqüência natural da otimização dos recursos disponíveis que irá alavancar ganhos de escala, gerando resultados positivos.

O desenvolvimento e treinamento do corpo funcional instrumentalizará, informará e atualizará cada vez mais as operações com os equipamentos. E isto, além dos resultados, trará condições de maior motivação e qualidade do produto/serviço oferecido.

A criatividade, definida como a vitória sobre o limite, deve ser a alavanca para a participação do corpo funcional nos novos tempos que a empresa enfrentará com a modernidade. Os talentos humanos devem ser valorizados com a participação, compromissando-se, com responsabilidade, para o atingimento das metas da empresa.

CHIAVENTATO (1999, p. 317) assim define a criatividade:

Criatividade significa a aplicação da engenhosidade e imaginação para proporcionar uma nova idéia, uma diferente abordagem ou uma nova solução para um problema. Ela é essencial às organizações que enfrentam demandas de um ambiente instável e mutável.

E, finalmente, o uso de técnicas administrativas inovadoras atrairá os pólos das inteligências internas, somando eficiência às organizações.

Segundo CHIAVENATO (1999, p. 317):

A inovação requer criatividade. Inovação é o processo de criar novas idéias e colocá-las em prática. É o ato de convergir idéias para aplicações concretas na situação. Nas organizações, essas aplicações concretas podem ocorrer sob duas formas: inovação de processos, com a criação de novas maneiras de fazer as coisas; e inovação de produtos, que resulta na criação de produtos ou serviços novos ou melhorados.

5. POR QUE TERCEIRIZAR? ÊNFASE NA ABORDAGEM ESTRATÉGICA

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

Há ambiente para isso, a maioria do corpo funcional já conhece o assunto e a alta administração já começa a ter sensibilidade para entender a necessidade real da implantação deste processo.

Terceirizar por que:

Porque é saudável...

A empresa se organiza, revisando a sua *saúde* interna, através de mudanças estruturais, culturais e sistêmicas, garantindo resultados e motivando o corpo funcional.

Porque é mais negócio...

A empresa, com a terceirização, irá voltar-se totalmente para sua atividade principal, 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.

Porque agiliza...

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

Porque é estratégico...

Esta visão estratégica é fundamental para se entender a correta aplicação do conceito da terceirização, pois:

a) Toda uma nova filosofia organizacional deverá ser implantada na empresa;

b) Uma revisão da sua missão e valores permanentes será também necessária;

c) Os objetivos e metas empresariais deverão ser revisados à luz de um plano de gestão que contemple o novo processo;

d) Todo o corpo funcional, incluindo a alta administração, deverá estar conscientizado para os novos tempos que a empresa irá perseguir;

e) Uma reestruturação interna ocorrerá com uma redistribuição de atividades e de funções, passando da execução para a coordenação;

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

g) 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 através da introdução e implementação da terceirização;

h) 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;

i) Poderá haver, para alguns segmentos empresariais e/ou para 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.

Todos estes fatores darão ao empresário condições efetivas de entender os processos de mudanças de correntes do aperfeiçoamento da gestão que a introdução da terceirização irá deflagrar nas empresas.

6. O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO E SUAS ATIVIDADES

O processo de terceirização envolve, sempre dois “entes”, dispostos em: A empresa que contrata serviços de terceiros e a empresa que fornece serviços.

A aplicação da terceirização, nas mais diversas atividades de atuação pode ser descrita como:

Processos ligados à atividade-fim da empresa; e processos não ligados à atividade-fim da empresa.

Atividades de suporte à empresa e substituição de mão-de-obra direta, por mão-de-obra indireta ou temporária.

O mercado em geral entende que a terceirização se aplica na contratação de serviços de:

- Administração de limpeza
- Administração de recursos humanos
- Segurança/vigilância
- Manutenção predial
- Processamento de dados
- Cobrança

Transportes entre outros. Além dos serviços prestados nas áreas administrativas, muitas empresas já se introduzem nas áreas operacionais como prestando serviços de caldeiraria, usinagem, manutenção, etc.

Porém, algumas aplicações não são novidades, pois serviços como os de contabilidade, por exemplo, são contratados pela maioria das micro e pequenas empresas há muito tempo.

Segmentos como o da indústria têxtil e da indústria gráfica são exemplos clássicos de utilização de serviços de terceiros em área de produção e com resultados positivos.

Na indústria têxtil, é comum uma camisa receber o corte na fábrica e receberem os serviços de cerzimento, colocação de botões e outros detalhes por terceiros. Na indústria gráfica, operações de colagem de envelopes, dobras, capas, etc. em geral são feitos por terceiros.

Entretanto fica a questão: Qual a diferença entre estas operações para as destes novos tempos da terceirização? Anteriormente se usava a terceirização esporadicamente e ela era voltada para segmentos específicos da organização e a sua influência era menor.

Hoje, a terceirização é vista como um conceito maior da administração, é vista como uma técnica inovadora e moderna.

Como um processo de gestão, ela se alicerça basicamente na abordagem estratégica, provocando mudanças que se voltam para o desenvolvimento da sua atividade principal, com competitividade e resultados tangíveis a serem perseguidos. O enfoque é grande, envolve decisões estratégicas, que têm repercussão em todos os ambientes da organização.

Com isso, concluímos que a terceirização não tem limites. Desde que a empresa se dedique mais a sua vocação, à sua missão, seus esforços tendem a se concentrar menos na execução e mais na gestão, exigindo qualidade, preço, prazo e inovações.

7. COMO ELABORAR UM CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Definido o prestador de serviço, deverá a empresa contratante propor a assinatura de um contrato, que dará o aspecto formal a relação entre as partes. Com a prática da terceirização a formalização contratual se torna um instrumento de apoio e suporte da operação, responsabilizando o prestador de serviços, estabelecendo regras de relacionamento, e dando uma base juridicamente adequada à relação.

Alguns pontos básicos deverão ser observados na caracterização deste documento, como:

a) deve-se observar o contrato social, definindo bem, as obrigações e direitos de ambos (contratante e contratado) bem como atividades fins, porque devem diferir para que não haja vínculo empregatício.

b) entre as partes deve haver posicionamento equilibrado para que não haja subordinação de uma parte ou outra.

c) não se deve detalhar cláusulas contratuais em vista da autonomia de ambas que tem que ser sempre observado, pois a descrição detalhada das operações no contrato submete as partes (principalmente o prestador) a trabalhar como se fosse um "departamento disfarçado".

d) é sempre bom incluir no contrato uma cláusula prevendo o risco do tomador de vir a ser interpelado judicialmente por uma obrigação trabalhista não cumprida pelo prestador, nesta mesma cláusula o contratante poderá interpelar judicialmente o prestador para que haja ressarcimento dos prejuízos.

e) no contrato, recomenda-se que o contratante não queira levar "vantagem" com este, pois assim quem acaba perdendo é o trabalhador, neste caso o direito do trabalho protege o funcionário garantindo-lhe todos os seus direitos e responsabilizando o contratante e o prestador. Por isso o contrato de prestação deve ser assim:

- Introdução

- Objetivo
- As partes envolvidas
 - Obrigações

- Participação das partes
 - Prazo de vigência
 - Preço no período
 - Condições de reajuste
 - Forma de pagamento
 - Execução das tarefas

- As técnicas
- Uso tecnológico
- Treinamento e desenvolvimento
- Parâmetros de medição da qualidade
 - Itens de controle/auditoria operacional
 - Forma de rescisão
 - Garantias
 - Riscos
 - Responsabilidade das partes
 - Reparação de eventuais danos

- Como faze-lo
 - O foro

- Discussão dos líderes
 - As assinaturas
- A data
 - As testemunhas (duas no mínimo) (art. 135 CCC)

8. O QUE SE DEVE BUSCAR COM A TERCEIRIZAÇÃO?

Segundo os diversos autores, os objetivos da terceirização são: competitividade, simplificação da estrutura, qualidade, produtividade e desverticalização.

8.1. Competitividade

A terceirização faz com que as empresas fiquem mais competitivas, vez que se concentram totalmente na sua atividade-fim (core business). Com isto, a empresa consegue arredondar suas operações e ajustá-las a suas reais necessidades, cortando suas " gorduras" e respondendo mais rapidamente às necessidades do mercado. Neste momento a empresa deixa de impor seu produto ou serviço, para voltar-se ao cliente.

8.2. Simplificação da Estrutura

As empresa entram, com a terceirização, num processo de "desinchaço" (downsizing), tornando suas estruturas mais ágeis, simples e flexíveis, pois somente através da redução dos níveis hierárquicos é que se conseguirá enxugar o organograma e agilizar a tomada de decisões.

Nas empresas não terceirizadas normalmente existem quatro níveis hierárquicos: sócio-gerente, administrador, supervisor e empregado. Nas empresas terceirizadas os níveis são reduzidos, pois há um contato direto do sócio com o responsável pela produção facilitando o fluxo da informação, muito embora não deva haver contato direto com os empregados da prestadora dos serviços, a fim de se evitar o risco de caracterizar a subordinação direta e, conseqüentemente, o vínculo empregatício.

8.3. Qualidade

Ao concentrar-se em sua atividade-fim, a empresa tem a possibilidade de ter a qualidade de seu produto aumentada, até porque há liberação de capital para investimento. E a qualidade do serviço terceirizado aumenta, porque é a atividade-fim da outra empresa, a contratada que, sendo especialista naquela área, detém uma tecnologia mais avançada.

É bom lembrar que os países desenvolvidos exigem, dos produtos por eles importados, o respectivo certificado de qualidade. Neste sentido, é muito importante exigir que o futuro parceiro apresente provas do seu nível de qualidade, nada mas seguro que aferi-lo através dos respectivos certificados.

8.4. Produtividade

A partir do momento em que todo um investimento é feito na área-fim da empresa, visando o seu crescimento, a produtividade só tende a aumentar. A produtividade dos empregados também aumenta, pois eles passam a ganhar mais, vez que as empresas poderão utilizar mecanismos de incentivo, a exemplos do salário-prêmio e da participação nos lucros, impossíveis de ser aplicados a empregados não especializados. Tanto isso é verdade que a produtividade por máquina, nas empresas terceirizadas, era 50% maior eu nas empresas que não se utilizam deste recurso. De igual forma, notamos uma diminuição no índice de desperdício de matéria-prima da ordem de sessenta por cento, vez que as empresas terceirizadas puderam utilizar seu tempo ocioso na busca de novas formas de cortar o tecido, bem como na utilização de métodos de controle de estoque do tipo "just in time".

O contrato de prestação de serviço é feito definindo-se quantidade e prazo. A partir disto, a preocupação com a produção das peças é da prestadora. Cabe à empresa tomadora fiscalizar se o serviço está sendo feito nos padrões e prazos pactuados, sendo que, na hipótese negativa, poderá rescindir o contrato com justo motivo e ainda cobrar a multa contratual preestabelecida.

8.5. Desverticalização

O processo de desverticalização é uma decorrência da terceirização. Consiste na eliminação de todos os departamentos que não sejam essenciais à atividade fim da empresa. Define-se o foco de atuação da empresa,

racionalizando o sistema produtivo e abandonando tudo aquilo que não é estratégico. A empresa torna-se menos complexa, mais enxuta e com uma estrutura mais dinâmica.

A princípio pode parecer um ganho pequeno frente os riscos do negócio, mas, num ambiente globalizado e de extrema competitividade, esta pequena redução dos custos poderá vir a se transformar num grande diferencial de mercado.

9. COMO DESENVOLVER AS PARCERIAS

A terceirização vem a ser um novo estágio entre a empresa fornecedora do serviço e a empresa que a contrata, sendo que esta união só irá se concretizar se as parcerias forem completamente autônomas umas das outras.

Na procura desta empresa prestadora de serviços pela contratante que lhe seja prestado um serviço no mínimo igual ou melhor do que ele executa internamente. Também é exigido da terceirização 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 numa sexta-feira à tarde. Estas características tornam essencialmente necessárias para a concretização total do processo de terceirização, tornando-se assim contratante e contratados totalmente parceiros.

A terceirização pode ser feita entre contratante e ex-funcionários, contratante com aproveitamento dos ex-funcionários junto ao fornecedor parceiro e com fornecedor parceiro sem envolvimento funcional. No caso de optar pela

terceirização com ex-funcionário, tem sido uma saída estratégica que a maioria das empresas está acolhendo, já que esses tem conhecimento específico da empresa, bem como a sintonia esperada, pois conhecem a cultura e a filosofia da organização.

Já no Brasil as empresas-mãe estão optando por contratarem serviços terceirizados sem nenhum envolvimento funcional, desde que seja ele capacitado e engajado nas necessidades da empresa a se prestar serviço.

Com ou sem vínculo funcional da terceirização é responsabilidade sua e da empresa que o contratou negociarem com precedentes de autonomia sem que haja vínculo de dependência entre as partes, também deve ficar bem claro a capacidade empreendedora da empresa contratante. O fornecedor de serviços não pode ter no seu cliente sua única fonte de renda, sendo assim as partes devem se comportar como de fossem sócios.

Para que isso tudo aconteça cabe ao contratante estabelecer alguns pré-requisitos, que lhe permitem optar pela melhor empresa terceirizadora de acordo com sua necessidades, como capacidade de absorver as atividades a serem terceirizadas, lista de clientes e tipos de trabalho desenvolvidos, número de funcionários e técnicos habilitados para a prestação de serviços, capacidade empreendedora, uso de tecnologia e busca de aprimoramento, com relação as atividades terceirizadas, treinamento e desenvolvimento do seu pessoal e política de treinamento de funcionários do contratante, metodologia de trabalho, com ênfase na transferência de tecnologia se for o caso, processos e programas de qualidade e produtividade empregados em atividades assemelhadas a serem controladas, flexibilidade e agilidade do prestador de serviços em adaptar-se as condições do cliente, principalmente no que tange as solicitações "de última

hora", responsabilidades no cumprimento de prazos, números de funcionários alocados, equipamento e materiais envolvidos, solicitados e comprovados através de atestados de desempenho e/ou de visitas pessoas e clientes, flexibilidade na negociação de preços dos serviços e condições de faturamento de serviços prestados.

Então, todos esses cuidados sendo tomados, a empresa contratante e o contratado podem formar parcerias.

10. APLICAÇÃO

A aplicação da Terceirização nas empresas, nas mais diversas atividades de atuação.

O mercado em geral entende que a Terceirização se aplica principalmente na contratação de serviços de:

- Administração de Mão-de-obra;
- Administração de Restaurantes;
- Limpeza e Conservação;
- Segurança/Vigilância;
- Manutenção Predial, entre outros pontos.

No entanto, na prática, outros serviços estão sendo contratados de terceiros, tais como:

- Locação de veículos
- Serviços de transportes
- Processamento de dados
- Microfilmagem
- Cobrança
- Arquivo morto
- Telemarketing

Além dos serviços prestados nas áreas administrativas, com muita ênfase as empresas já se introduzem nas ditas áreas operacionais, prestando serviços em atividades de caldeiraria, usinagem pesada, manutenção industrial, manutenção de moldes, etc.

Na verdade, tomando-se como base os exemplos até agora citados de emprego da Terceirização em determinadas atividades, poderemos concluir que não há nada de novo neste processo.

Algumas aplicações são tão antigas, como por exemplo os serviços de contabilidade, que, em geral, a maioria das micro e pequenas empresas já os contratam há muito tempo.

Segmentos como o da indústria têxtil e da indústria gráfica são exemplos clássicos de utilização de serviços de terceiros em áreas de produção e com resultados positivos.

Na indústria têxtil é comum uma camisa receber o corte na fábrica e, após serem terceirizados os serviços de cerzimento, colocação de botões e outros detalhes, o material é devolvido à fábrica para receber a etiqueta-grife, embalar e expedir.

Na indústria gráfica, operações de colagem de envelopes, espiralação de cadernos, dobras, capas especiais em geral são feitas por terceiros, com a devolução posterior à fábrica para a colocação de embalagem e posterior venda.

No entanto, fica a questão: qual a diferença entre estas aplicações para as destes “novos tempos” da Terceirização?

A resposta está centrada numa afirmativa principal: anteriormente, a aplicação da Terceirização era esporádica e voltada para segmentos específicos estancos da organização, e sua influência no processo como um todo era menor.

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

O enfoque, portanto, é macro, envolve decisões estratégicas, que têm repercussão tanto no ambiente interno, como no ambiente externo da organização.

Com isso, concluímos pela seguinte constatação:

“A Terceirização não tem limites. Desde que a empresa se dedique mais à sua vocação, à sua missão, seus esforços tendem a se concentrar menos na execução e mais na gestão, exigindo qualidade, preço, prazo e inovações”.

As últimas palavras do quadro acima possibilitam entender a caracterização de uma nova postura empresarial, no seu relacionamento com o

fornecedor/parceiro, exigindo dele QUALIDADE, PREÇO, PRAZO e INOVAÇÕES.

Pare aqui, por alguns instantes, e reflita sobre estas palavras.

Situe-se nesta questão, como empresário ou diretor ou gerente de empresa contratante ou contratada de serviços, e pergunte a você mesmo:

Onde a empresa se enquadra neste processo?

Será que eu realmente me caracterizo como uma empresa que contrata ou fornece serviços segundo esta ótica?

Eu exijo estes itens do meu parceiro, ou, como fornecedor, eu disponibilizo ao cliente estes requisitos?

E ele as recebe como adequados?

Este exercício de reflexão nos facilita a entender sobre o próximo tópico que iremos abordar que é parceria.

11. AS VANTAGENS E AS RESTRIÇÕES DA TERCEIRIZAÇÃO

A aplicação da terceirização nos países do primeiro mundo como um instrumento de gestão inovador, capaz de alterar, de forma bastante ampliada, a performance das organizações, trouxe no seu bojo uma série de mudanças estruturais, sistêmicas e comportamentais que acabaram refletindo numa eficácia administrativa considerável.

Um conjunto de novas medidas influenciaram os resultados operacionais, contribuindo significativamente no aumento da produtividade, eficiência, e, sobretudo, na lucratividade das empresas.

O ambiente econômico facilita a comparação de certos sistemas de custeio das atividades e demais benefícios decorrentes da implantação da terceirização, sem os riscos inerentes que a inflação deflagra no conjunto das decisões econômico-financeiras.

Considerando todo cenário de turbulência em que vivemos, é possível discriminar uma série de itens que se caracterizam como vantagens competitivas advindas da terceirização como:

1. 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, conseguinte, levando a um aumento do nível de emprego e de receita para o Estado.

2. A terceirização que 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.

3. O *aumento da competitividade* que levará, sem dúvida, a um melhor aproveitamento dos pontos positivos desta prática, estimulando a *concorrência*, que irá diferenciar as empresas pela qualidade.

4. A busca pela *qualidade* dos serviços, 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, sua alavanca de Marketing, sua filosofia de ação, sua meta constante de aprimoramento.

5. O *aprimoramento do sistema de custeio*. Para efeito de decisão, há necessidade natural de se ter claro e perfeito o custo de cada atividade internamente desenvolvida. Este dado de custeio é fundamental para se comparar com o custo dos serviços prestados pelos terceiros.

6. A *diminuição do desperdício*, com a otimização de recursos, é ponto constante proporcionado pela terceirização.

7. A *valorização dos talentos humanos* é, também, um ponto forte da terceirização, pois leva-os a um compromisso maior com a organização para a busca de resultados mais concretos e de metas tangíveis.

8. A *agilidade das decisões* se reforça na terceirização, pois, com a revisão estrutural, aprimoram-se as relações interdepartamentais, os sistemas de comunicação se aperfeiçoam e os processos fluem com mais adequacidade.

9. Haverá *maior lucratividade e crescimento* para as empresas, com o reforço das suas atividades no negócio principal da empresa, que será estimulada a cumprir a sua missão.

Porém existem alguns *fatores restritivos* para a implantação da terceirização que podem ser salientados, tais como:

a) O *desconhecimento sobre o assunto* se reflete junto à Alta Administração e sobre áreas-chave da organização, dificultando a sua implementação;

b) As *resistências* se sobrepõem ao novo, o conservadorismo inibe a aplicação de técnicas modernas, caracterizando aspectos da cultura de algumas empresas;

c) *A dificuldade de se encontrar parcerias* que possam atender às condições de qualidade e produtividade, exigidas para determinadas operações;

d) *O risco de coordenar as atividades de terceiros*, com perda do poder de execução;

e) *A falta de parâmetros de custos internos* para comparar com os preços das contratadas;

f) *O custo de demissões iniciais*, quando for o caso;

g) *A relação de conflito* com os Sindicatos;

h) *O desconhecimento da legislação trabalhista*.

Esta considerações acabam nos reportando à abordagem contingencial, onde cada empresa, à luz da sua cultura e filosofia de ação, deverá repercutir internamente os graus de dificuldade e de facilitação, para chegar a um equilíbrio decisório, sempre com a visão estratégica, para implementação da terceirização.

12. TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL

O Brasil é uma nação fortemente abatida pela falta de empregos, como decorrência do retrocesso a que se submeteu nos últimos anos. A terceirização serve, pois para incrementar o surgimento de novas atividades comerciais e industriais e, como consequência, diminuir a fome e a miséria que impera no país.

Apesar de todos os benefícios proporcionáveis pela terceirização, ela encontra no Brasil um poderoso inimigo: o imediatismo da maioria dos executivos. Sabe-se que ela oferece resultados no curto prazo; contudo, seus maiores benefícios só são realmente percebidos nos médio e longo prazos.

Mesmo com todas as barreiras impostas pelo tradicionalismo e pela resistência a mudanças, a terceirização vem ampliando seu espaço no Brasil. Não só atividades de apoio têm sido repassadas a terceiros, mas, em muitos casos, parcelas significativas das atividades-fim.

Muitas empresas reconhecem que a adoção do novo conceito de contratação possa proporcionar vantagens. Do universo pesquisado, 5% entregam parte de sua produção a terceiros e estão satisfeitas; no entanto, apenas 15% admitem que obtiveram os resultados esperados.

São fortes os indícios de que esses resultados observados no Brasil decorram, principalmente, da inexperiência das empresas com a terceirização. Muitas vislumbram reduzir de imediato seus custos, o que nem sempre ocorre. Talvez por isso, a terceirização lhes pareça dispensável. Porém tudo indica que ela continuará se consolidando no meio empresarial brasileiro e passando a fazer parte do cotidiano da maioria das pessoas.

O Brasil tem passado por uma de suas maiores crises econômicas desde o surgimento da República. Carente em todos os aspectos, vem sobrevivendo, em razão do instinto de preservação de seu povo. A terceirização, dentre seus muitos benefícios, pode proporcionar a distribuição de renda. Na medida em que serve como alternativa estratégica para a sobrevivência da grande empresa, através da redução de seu tamanho, dá lugar para iniciativas empreendedoras de pequena monta, o que faz gerar novos empregos. Ao mesmo tempo que permite o enxugamento, abre as portas para o avanço das pequenas empresas.

Apesar de todas as barreiras impostas pelo tradicionalismo e pela resistência a mudanças, a terceirização vem ampliando sua área de influência no Brasil. Não só as atividades de apoio têm sido passadas a terceiros. Em muitas

empresas, constata-se que parcelas significativas de atividades-fim têm sido terceirizadas.

O imediatismo é um grave problema para a consolidação da terceirização no Brasil. Pois acostumados à obtenção de retorno financeiro a curto prazo em seus empreendimentos, uma boa parte dos executivos brasileiros palpita na hora de escolher alternativas que requeiram tempo para maturação.

Contudo, as recentes pressões por qualidade e preços menores vêm exigindo uma nova atitude da classe executiva brasileira: rever sua inclinação para o curto prazo. Os resultados com a qualidade e a consolidação de parcerias apresentam índices maiores nos médio e longo prazos.

As vigorosas pressões por mudanças têm feito da terceirização uma atraente alternativa para a redução dos efetivos de grandes empresas. É ingênuo pensar que a demissão seja um ingrediente ausente na terceirização; entretanto seu processo dispõe de alguns mecanismos para minimizar esse impacto, já que seu propósito não é esse.

É preciso entender a terceirização como uma das pontes conducentes ao que se denominou de gestão moderna. Isso implica focalizá-la amplamente, o que faz emergir questões de natureza social, além de econômicas. Aqueles que nela apostam visando, exclusivamente, ganhos econômicos imediatos, decerto correm um sério risco de atravessarem uma ponte sem guarda-corpo. Os que dela se utilizam objetivando a qualidade e o desenvolvimento de parcerias, sem dúvida farão uma travessia mais segura.

13. TERCEIRIZAÇÃO DOS ÓRGÃOS PÚBLICOS

A modernização do setor público é um caminho irreversível. Estamos passando por uma grave crise econômica mundial, e a definição do modelo do papel do Estado, com seus mecanismos lentos, burocráticos e ineficientes torna-se imperativo.

Será preciso travar desafios políticos e corporativistas, objetivando modificar o "status quo" do Estado, em prol de uma nova administração pública direcionada para atividades que beneficiem diretamente a sociedade.

A terceirização, com o objetivo de otimizar a gestão, vem contribuir em favor da qualidade, produtividade e redução de custos da máquina pública.

O Estado, como o maior comprador de serviços, estaria propiciando o surgimento de pequenas e médias empresa que atuariam em serviços terceirizados, desencadeando uma cadeia de ofertas de mão-de-obra e novas empresas para atender esta demanda, culminando com aumento da arrecadação para o Estado.

O Estado imprimiria como princípio básico de terceirização, juntamente com seu fornecedores e parceiros, a qualidade dos serviços prestados, com o desenvolvimento constante da mão-de-obra, tecnologia e métodos de gestão.

Outro fator relevante em favor da terceirização dos serviços pelo Estado, é a necessidade de se ter um planejamento estratégico que defina caminhos de atuação.

Poderão ser propostas mudanças organizacionais, nas normas e procedimentos, buscando mudanças de postura e quebra de paradigmas.

Essas mudanças levarão a máquina pública a maior eficiência em benefício da população em todo o meio empresarial.

Mas para que a terceirização seja efetuada legalmente, e na melhor forma possível, os pontos a seguir devem ser observados:

13.1. Aspecto jurídico

13.1.1. As atividades do poder público

Os serviços são considerados públicos porque o interesse na sua realização é geral e atinge diretamente toda comunidade.

As atividades que o Poder Público não oferece diretamente a sociedade pode ser executado por terceiros.

13.1.2. Formas de execução do serviço público

A administração pública pode ser direta ou indireta. A administração pública centraliza suas atividades em seus próprios órgãos, tendo total responsabilidade pela prestação de serviços.

Já a indireta, descentraliza suas atividades através de empresas privadas, públicas, economia mista ou fundação.

13.1.3 - Alguns serviços podem ser: autorizados, permitidos, concedidos ou contratados

As atividades estatais de poder são indelegáveis, portanto, não podem ser terceirizadas, e todas as demais que não apresentam tal características podem

ser terceirizadas pelo Estado. O aspecto principal que deve ser considerado é a forma que melhor atender os anseios da população.

13.1.4. Serviços públicos contratados são serviços terceirizados

A terceirização de serviços realizados pelo Estado pode ser definido como um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades a terceiros, ficando o Estado contratado nas atividades próprias, indelegáveis.

13.1.5. A terceirização nas entidades governamentais

Por serem organizações privadas, as entidades governamentais estão regidas pela lei do Direito privado, podendo contratar com terceiros, exceto as concessionárias ou permissionárias do poder público.

13.1.6. Requisitos para terceirizar nos órgãos públicos

Deve ser discutida a oportunidade ou necessidade da prestação de serviços, considerando a qualidade da prestação, entre outros. Assim, o Estado buscará parceiros com interesse público, que através de processo licitatório assinarão contratos de prestação de serviços.

13.1.7. O controle dos serviços terceirizados

O controle é feito pelo próprio Estado, através dos tribunais de contas, por exemplo, pois apenas outorgou a execução dos serviços terceirizados.

13.1.8. Os servidores e os agentes públicos no processo de licitação

Num processo de terceirização o Estado poderá extinguir departamentos, secretária e posto de trabalho.

Para os funcionários com estabilidade, ficarão em regime de disponibilidade remunerada até nova recolocação em outro órgão.

Já os agentes públicos, que são admitidos por concurso público poderão ser dispensados pois não possuem estabilidade no emprego.

14. TERCEIRIZAÇÃO E A QUALIDADE TOTAL

A qualidade total é a principal preocupação das empresas no processo de terceirização, considerando-se que é dela que vai depender a continuidade da parceria, ou seja: Bom prestador de serviços para Bom tomador de serviços.

O mercado tomador de serviços vai exigir das empresas mais qualidade na oferta de serviços, porque estará em jogo a sobrevivência empresarial. Os resultados da execução das atividades da melhor forma possível, são os ganhos de produtividade com a otimização econômica e financeira.

Quanto ao prestador de serviços, é fundamental conhecer muito bem as metas de qualidade definidas pelo seu contratante. O primeiro passo para a satisfação dos seus clientes é fazer com que seus subordinados saibam e focalizem todos os seus conhecimentos e esforços, no sentido do atendimento integral das expectativas de qualidade do tomador de serviços. Para isto, o prestador de serviços precisa desenvolver um bom programa de treinamento

técnico operacional e ainda proporcionar ao seu pessoal, os instrumentos, equipamentos e máquinas modernas e adequadas ao trabalho que se propôs a fazer.

A realização das metas de qualidade somente será concreta se o prestador de serviços estiver perfeitamente integrado e se acompanhar bem de perto o desempenho dos seus subordinados nas instalações de serviços.

O tomador de serviços, para garantir efetivos de qualidade, deverá estar sempre ao lado do seu prestador, observando e avaliando os resultados de seus serviços.

É parte fundamental do processo evolutivo de qualidade que haja diálogo entre as partes para saber se os objetivos pretendidos estão sendo atingidos ou se serão feitas correções ao longo do processo.

A efetividade da qualidade está diretamente ligada:

- ao pleno conhecimento de todas as metas a serem atingidas;
- a inteirar-se perfeitamente de todas as fases do processo;
- ao aprimoramento constante da mão-de-obra;
- a modernização contínua das máquinas, equipamentos e instrumentos;
- atualização de materiais de consumo;
- consciência do empreendedor;
- ao comprometimento e ciência de que é importante o serviço prestado e com qualidade, no resultado mútuo da parceria que são os produtos respectivos.

Não há dúvidas. Ganha-se em produtividade e em qualidade, além do que os benefícios são imensos.

O que se constata é a ampliação do mercado de trabalho regional, a criação de novas empresas, maior nível de especialização e melhores índices de remuneração.

Um fator importantíssimo na qualidade da prestação de serviços é o estabelecimento de uma verdadeira **parceria**. A confiança mútua é fundamental e indispensável, pois os recursos são despendidos em conjunto e os dados confidenciais são partilhados entre os parceiros. Essa é a palavra mágica de qualquer projeto de terceirização. Sem um verdadeiro parceiro, prestador de serviços, o tomador não consegue implantar e nem desenvolver um processo de terceirização eficaz e eficiente, que venha a atender as suas necessidades e nem chegará a obter os ganhos esperados de qualidade, especialidade, agilidade, simplicidade e redução nos seus custos.

O desenvolvimento de projetos de terceirização somente é alternativa válida se tiver como objetivo principal e único, a seqüência seguinte:

- Modernização
- Parceria
- Especialização
- Ganhos de qualidade
- Produtividade
- Formação de empreendedor

Entre o tomador e o prestador de serviços se estabelece uma relação de cumplicidade e reciprocidade para o mesmo alvo, ou seja, o objetivo do negócio, com qualidade.

Nos últimos anos, aumentaram expressivamente a qualidade e as exigências das grandes empresas. Processos como a **ISO-9000** passaram a fazer parte do universo das grandes corporações, obrigando seus fornecedores - sendo micros, pequenos ou médios - a manter padrões de qualidade semelhantes.

Neste novo jogo, à economia de custos que caracteriza sua estrutura, as micro e pequenas empresas terão que agregar a excelência de produção, para se colocarem à altura do novo padrão de exigência da economia. Aceita-se que não seja a maior, pois ser o melhor não é questão de tamanho, é de vontade e competência.

À medida que este processo se dissemine pelo país, vão estar sendo plantadas as sementes que germinarão na próxima geração das grandes empresas brasileiras.

CONCLUSÃO

A terceirização é uma realidade nas empresas. Como processo de gestão moderno, este modelo assumiu o seu papel no cenário da administração e vem contribuindo para o fortalecimento do novo conceito que se caracteriza hoje o mercado e a sociedade global.

Cada vez mais se intensifica o uso de tecnologia inovadoras, de técnicas administrativas modernas, e se consolida uma cultura social e negocial cada vez mais competitiva buscando a excelência.

A utilização de conceitos como o da terceirização abre ao Brasil oportunidades de avançar através de suas empresas, pelos mesmos caminhos que hoje estão sendo viabilizados no primeiro mundo.

E preciso um esforço de mobilização coletiva, capaz de vasculhar cada mecanismo interno pessoal e acionar a tecla da motivação e do desafio, para potencializarmos os novos rumos para as empresas brasileiras. A transformação começa com a consciência da necessidade de mudar. Precisamos ter consciência cada vez maior de onde estamos em relação a onde queremos estar. Não podemos negar a necessidade de transformação ou o tipo de engajamento e esforço que ela exigirá.

A terceirização poderá ser, para aqueles que a adotarem com precisão, competência e excelência, o caminho certo para o seu sucesso empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, Manuel B. **Parceria e qualidade**. São Paulo : Campus, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 6. ed.
Rio de Janeiro : Campus, 2000.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

CONSONI, Luiz Augusto. **Manual de desenvolvimento profissional (SAAE)**.
Rio de Janeiro, 1999.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro:
Campus, 1994.

GALVÃO, Marcelo. **Mente criativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIOSA, Lívio Antonio. **Uma abordagem estratégica**. 4.ed. São Paulo : Pioneira,
1996.

HAMMER, Michel. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grande mudanças da gerência**. Rio de Janeiro:
Campus, 1994.

MJRSHAWKA Jr., Victor, MIRSHAWKA, Vitor. **Qualidade da criatividade: a vez do Brasil**. São Paulo : Makron Books, 1992.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PRAHALAD, C.K. **Competindo para o futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RIBEIRO, Lair. **Como ter sucesso**. São Paulo : Três, 1995.

ROGERS, Carl. **Liberdade de aprender em nossa década**. Tradução por José Octavio de Aguiar Abreu. Porto Alegre : Artes Médicas, 1985.

SHEELEY, Gail. **Passagens**. 15 .ed. Rio de Janeiro : Francisco Alves, 1991.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de Terceirização**. São Paulo : STS, 1992.