



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE  
SERGIPE - FANESE  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

**MILENA BORGES LEITE COSTA**

**TERCEIRIZAÇÃO: Ferramenta estratégica de gestão**

**MILENA BORGES LEITE COSTA**

**TERCEIRIZAÇÃO: Ferramenta estratégica de gestão**

Trabalho de conclusão de Curso  
apresentado ao Núcleo de Pós-  
Graduação e Extensão da FANESE,  
como requisito para obtenção do título  
de Especialista em Gestão Estratégica  
de Pessoas

MILENA BORGES LEITE COSTA

## TERCEIRIZAÇÃO: Ferramenta estratégica de gestão

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Isabel Cristina B. Silva

Nome completo do Avaliador

Fabiane Santos Serpe

Nome completo do Coordenador de Curso

Milena Borges Leite Costa

Nome completo do Aluno

Aprovada com média: 10,0

Aracaju(SE), 01 de dezembro de 2009.

## RESUMO

A gestão moderna deve estar sustentada por uma visão de futuro e regida por processos de gestão onde a satisfação plena de seus clientes seja resultante da qualidade intrínseca dos seus produtos e serviços e a qualidade total dos seus processos produtivos seja o balizador fundamental. Este artigo contribui para subsidiar os gestores a identificar bibliograficamente se o uso da terceirização pode ser considerada como uma ferramenta estratégica de gestão, uma vez que são muitas as opiniões sobre a terceirização, motivo pelo qual este trabalho tem embasamento traçado através do estudo de vários autores que apresentam diversas opiniões sobre esse assunto. Esta pesquisa tem forma de estudo exploratória-descritiva, com abordagem qualitativa. Os dados foram coletados através de pesquisa bibliográfica. Em função da análise feita, é possível concluir que a terceirização só gera resultados positivos para a organização quando ela não é encarada como modismo ou somente com a intenção de reduzir custos, mas sim, com um enfoque estratégico, pois ela é capaz de permitir uma ampla visão de todo o processo, dos recursos envolvidos, dos talentos humanos e principalmente da garantia da qualidade dos serviços.

Palavras-chave: Gestão Moderna. Ferramenta Estratégica; Gestão de Pessoas; Terceirização; Gestão.

## ABSTRACT

The modern management must be underpinned by a vision and guided by management processes where the full satisfaction of their customers are a result of the intrinsic quality of their products and services and overall quality of their production process is the fundamental yardstick. This article contributes to support managers to identify bibliographically the use of outsourcing can be considered as a strategic management tool, since there are many opinions on outsourcing, which is why this work has drawn foundation through the study of several authors who have different opinions on this subject. This research has the form of exploratory-descriptive study with a qualitative approach. Data were collected through a literature review. Depending on the analysis, we conclude that outsourcing only generates positive results for the organization when it is not seen as a fad or just with the intention of reducing costs, but with a strategic focus, as it is capable of allowing a broad overview of the process, the resources involved, the human talent and especially the quality assurance of services.

**Keywords:** Modern Management. Strategy Tool. People Management. Outsourcing. Management.

# SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

1 INTRODUÇÃO.....	06
2 TERCEIRIZAÇÃO.....	08
2.1 Conceitos de Terceirização.....	08
2.2 Classificação da Terceirização.....	09
2.2.1 Quanto a forma.....	09
2.2.2 Quanto ao objeto.....	09
2.3 As Atividades que podem ser Terceirizadas em uma Organização.....	10
2.4 Dificuldades para a Terceirização.....	11
2.5 A Realidade Jurídica da Terceirização.....	12
2.5.1 Contrato de terceirização.....	13
2.6 Terceirização no Mundo.....	13
2.7 Terceirização no Brasil.....	15
2.8 Vantagens da Terceirização.....	16
2.9 Desvantagens da Terceirização.....	18
3 CONCLUSÃO.....	20
REFERÊNCIAS.....	23

## 1 INTRODUÇÃO

Diante do atual cenário econômico mundial, com frequentes turbulências e incertezas, as empresas buscam cada vez mais centralizar as suas competências nos serviços que fazem parte de sua linha principal de atuação, buscando com isso focalizar suas ações para o cumprimento de seus objetivos organizacionais.

Hoje, o mundo empresarial vive o que denominamos paradoxo do crescimento, para as empresas ganharem competitividade, estabelecerem um diferencial competitivo ou até mesmo para simplesmente permanecer no mercado, estas devem necessariamente atuar em uma organização com uma menor estrutura interna, mais enxuta, mais ágil, com menos níveis hierárquicos (Saratt, Silveira e Moraes, (2008, p. 20).

Na visão de Kardec; Carvalho (2007, p. 3), a condução moderna dos negócios requer uma mudança profunda de mentalidade e de posturas. A gerência moderna deve estar sustentada por uma visão de futuro e regida por processos de gestão onde a satisfação plena de seus clientes seja resultante da qualidade intrínseca dos seus produtos e serviços e a qualidade total dos seus processos produtivos seja o balizador fundamental.

Dentre as novas estratégias adotadas pelas organizações para se tornar mais eficiente, a terceirização, que é a transferência para terceiros de parte das atividades desenvolvidas em uma organização, tem se destacado não só por ser um vetor de crescimento organizacional, mas também por permitir que elas possam se concentrar em suas atividades principais, pois, com a globalização, a administração tende a integralizar os diversos sistemas administrativos da empresa, o que provoca a busca de estruturas enxutas, administração realista, ágil, eficiente e que interajam com o ambiente empresarial, focado principalmente em resultados operacionais e administrativos.

As organizações estão em constantes mudanças, tanto em sua estrutura (anatomia), em seus processos (fisiologia), como em sua cultura (psicologia), visando deterministicamente a sua sobrevivência. Como estratégia para se manter atuantes e eficazes, as empresas buscam incessantemente a competitividade, maximizando sua eficiência. Para isso, uma das formas de gestão moderna que vem ganhando cada vez mais força nos últimos anos,

caracteriza-se como terceirização, na qual as organizações repassam para terceiros as atividades não essenciais ao seu negócio. (GIOSA, 2003, p. 32)

Segundo Saratt; Silveira; Moraes (2008, p. 01), a terceirização foi iniciada na década de 60 e ganhou fôlego nos anos de 1980 e hoje ninguém duvida de que terceirizar é uma necessidade para a manutenção e ampliação da competitividade das empresas.

A primeira tentativa de mudança ficou conhecida como *downsizing*, que foi a redução dos níveis hierárquicos, enxugando o organograma, reduzindo o número de cargos e conseqüentemente agilizando a tomada de decisões, e a partir daí, transferiu-se para terceiros a incumbência pela execução da atividade secundária, surgindo o *outsourcing* (terceirização), que foi adotado por várias empresas.

São muitas as opiniões sobre a terceirização, motivo pelo qual este trabalho tem embasamento traçado através do estudo de vários autores que apresentam diversas opiniões sobre esse assunto.

Neste contexto, este trabalho visa identificar bibliograficamente se o uso da terceirização pode ser considerado como uma ferramenta estratégica de gestão.

## 2 TERCEIRIZAÇÃO

### 2.1 Conceitos de Terceirização

A terceirização pode ser conceituada como uma ferramenta de gestão pela qual se repassa a terceiros a operacionalização de algumas atividades anteriormente produzida pela empresa, estabelecendo com isso uma relação de parceria com terceiros, ficando a empresa concentrada nos objetivos principais de suas atividades e competências, isto é, em sua missão.

Também pode ser entendida como uma modalidade de descentralização empresarial, através da qual ocorre a contratação de empresas com autonomia, aparelhamento administrativo, pessoal próprio, idoneidade econômica e especialização técnica, com vistas a obter a prestação de serviços na atividade-meio de uma empresa.

Segundo Araújo (2006, p. 137), a terceirização é uma tecnologia de gestão que visa alcançar a desejada flexibilidade organizacional, o que impedirá a estagnação ante as mudanças universais, os anseios dos clientes e as flutuações de mercado.

O mesmo autor apud Queiroz diz que a terceirização é uma “tecnologia que viabiliza a criação de um processo articulado de transferência a terceiros, das atividades chamadas acessórias e de apoio à finalidade maior da empresa”.

De acordo com Kardec; Carvalho (2007, p. 42), terceirização é definida nos seguintes termos:

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

Para o SEBRAE (2006), a terceirização é a denominação dada a um processo utilizado ultimamente, por meio de estratégias organizacionais criteriosas, que busca competitividade econômica, melhor qualidade e eficiência nos serviços essenciais das empresas que a adota, possibilitando maior concentração de

esforços nas atividades-fim, ou seja, atividades relacionadas aos objetivos principal das empresas.

## **2.2 Classificação da Terceirização**

Com o objetivo de facilitar a identificação das diferentes modalidades de terceirização praticadas atualmente, Saratt; Silveira; Moraes (2008, p. 9), propuseram dois tipos de classificação: quanto à forma e quanto ao objeto.

### **2.2.1 Quanto à forma**

✓ Terceirização Externa – os prestadores de serviços estão localizados fora das instalações da empresa tomadora.

✓ Terceirização Interna – é quando o prestador de serviços encontra-se no espaço físico do tomador, trabalhando no mesmo ambiente e dividindo responsabilidades, é a modalidade mais utilizada, ela gera maior agilidade e redução ou compartilhamento de custos, além de permitir maior sinergia entre os envolvidos. Ex: Manutenção mecânica e elétrica, controle de estoques, almoxarifado, expedição, embalagem e limpeza industrial.

### **2.2.2 Quanto ao objeto**

✓ Terceirização de serviços – o objeto do contrato é exclusivamente a execução de serviços, sem o envolvimento de qualquer espécie de insumos ou equipamentos, a responsabilidade do prestador resume-se à realização das atividades contratadas. Ex: Serviços de limpeza e segurança.

✓ Terceirização de Serviços e Materiais – ela se desenvolveu a partir do crescimento da terceirização para além da compra de serviços pura e simples, pois com isso houve uma mudança no perfil do terceiro, que teve de passar a ser um gestor da atividade, e não mais um mero executor e passou-se a ter uma maior exigência quanto à garantia de qualidade, pois o que está sendo fornecido também é insumo, como componentes para indústria.

✓ Terceirização de Serviços e Equipamentos – visando viabilizar o serviço que está sendo vendido, muitas empresas precisam agregar a suas atividades o

fornecimento do maquinário e dos demais equipamentos fundamentais à execução correta e mais eficiente do contrato. Ex. Colheita de lavoura que precisam dos operadores e das máquinas agrícolas.

✓ Terceirização Plena ou Transferência de Atividades e Tecnologia – o executante da atividade é o responsável pela execução, pela tecnologia empregada e pela gestão integral da atividade contratada. Os parceiros passam a compartilhar deveres e riscos do empreendimento. Ex: empresas de calçados, que repassam a terceiros a execução e a administração do processo produtivo.

### **2.3 As Atividades que podem ser Terceirizadas em uma Organização**

Diante dos conceitos acima, podemos identificar que as melhores atividades para as empresas terceirizarem, seriam as relacionadas às atividades-meios, visto que com essas atividades terceirizadas, elas poderiam dedicar-se com empenho e concentração ao desenvolvimento de suas atividades-fim.

Na visão de Kardec; Carvalho (2007, p. 43), existem três modalidades básicas de atividades nas organizações, que são:

✓ Atividade-Fim: é a atividade vocação, é a razão de ser do negócio da empresa, é aquela que está prevista no seu contrato social. Ex: Operação de uma usina nuclear, Manutenção, nas empresas que prestam este tipo de serviço e Gestão do negócio.

✓ Atividades-Meio: são aquelas intimamente ligadas à atividade-fim. Ex: atividades de Manutenção.

✓ Atividades Acessórias: são aquelas necessárias para apoio às empresas como um todo e não intimamente ligadas à atividade-fim. Ex: Transporte, Vigilância, Limpeza, Alimentação, Jardinagem.

A grande maioria dos contratos de serviços estão localizados nas atividades acessórias.

De acordo com o SEBRAE (2006), as definições das atividades são:

Atividades-meio são todas aquelas não essenciais da empresa, ou seja, as que têm finalidade de dar suporte às atividades principais constantes em seus objetivos sociais. As atividades principais estão descritas na cláusula objeto do contrato social das empresas e são chamadas de atividades-fim.

A decisão de terceirizar depende da estratégia adotada pela organização. Segundo Kardec; Carvalho (2007, p. 45), existe fatores básicos que definem os rumo

da gestão empresarial, que seriam:

- ✓ **Vocação:** as atividades que são consideradas “meio” e “acessórias” para a Contratante é considerada “fim” para o prestador de serviço.
- ✓ **Eficiência:** é impossível ser especialista em tudo, principalmente numa época de maior diversidade tecnológica e de rápida evolução.
- ✓ **Custo Direto:** manutenção de recursos humanos e materiais com baixo grau de utilização, para determinadas tarefas de alta tecnologia.
- ✓ **Custo Indireto:** toda atividade-meio requer gerenciamento equivalente a qualquer atividade-fim da empresa contratante.

## 2.4 Dificuldades para a Terceirização

A terceirização é uma ferramenta de gestão estratégica que se for bem utilizada pode trazer resultados positivos, mas se for utilizada de maneira incorreta pode trazer grandes prejuízos para a organização.

Diante dessa premissa, o gestor precisa ficar atento às dificuldades que podem ser encontradas para a terceirização ser bem sucedida e que possa significar realmente um ganho para a organização (KARDEC; CARVALHO, 2007, p. 45).

Segundo os supra-citados autores, as dificuldades normalmente encontradas são:

- ✓ Poucas empresas capacitadas e vocacionadas para a atividade desejada
- ✓ Legislação Trabalhista restritiva
- ✓ Poucas empresas no Brasil, contratantes e contratadas, com cultura de Terceirização
- ✓ Baixa integração entre a Contratada e a Contratante, praticando-se, em geral, uma política do perde-ganha
- ✓ Falta de cultura de parceria
- ✓ Pouca mão-de-obra qualificada no mercado
- ✓ Possibilidade de cartelização de alguns setores
- ✓ Não cumprimento de obrigações trabalhistas por algumas Contratadas
- ✓ Baixa competitividade de grande parte das empresas contratadas

Além dos fatores acima, Saratt; Silveira; Moraes (2008, p. 54), destaca que na prática, a gestão plena da terceirização promove um controle constante da legalidade e riscos da terceirização exercida pela empresa tomadora de serviços e

deve obedecer ao cumprimento de quatro importantes itens:

- ✓ Os prestadores (empresas) estão legalmente aptos e autorizados a prestar o serviço contratado?
- ✓ Os prestadores cumprem as obrigações fiscais, trabalhistas e previdenciárias?
- ✓ Qual o nível de dependência econômica do prestador em relação ao tomador de serviço?
- ✓ As condições de trabalho (saúde e segurança do trabalho) dos empregados terceiros estão adequados à legislação trabalhista?

O desconhecimento por parte das empresas tomadoras de serviços sobre a responsabilidade solidária ou subsidiária que lhes cabe, no caso de irregularidades, somado ao grande contingente de empresas terceirizadas, tem gerado um crescimento no número de processos trabalhistas ocasionados pelo descumprimento das obrigações legais e de saúde e segurança do trabalho.

## 2.5 A Realidade Jurídica da Terceirização

A relação capital/trabalho é gerida por direitos e deveres, mudando apenas quem estabelece as regras. Existem o Sistema Estatutário no qual as relações trabalhistas são normalizadas por leis, que por sua vez são instrumentos estatais de controle e o Sistema Negocial que é caracterizado pela autonomia das partes para negociar livremente, sem interferência do Estado, neste sistema, ele só age como observador e intervém apenas quando não há consenso (SARATT; SILVEIRA; MORAES, 2008, p. 71).

Diante da evolução social e das mudanças trazidas pela globalização, o Estado brasileiro vem demonstrando interesse político em desregulamentar o mercado de trabalho, por entender que somente assim será possível manter a competitividade das empresas e atrair novos investimentos. A desregulamentação significa a saída do Estado da relação capital/trabalho, ou seja, a passagem do ultrapassado sistema estatutário para o moderno sistema negocial. (SARATT, SILVEIRA E MORAES, 2008, p. 73).

Kardec; Carvalho (2007, p. 61) apresenta alguns princípios básicos para os gestores alcançarem os resultados empresariais, sem entrarem em conflito com a legislação trabalhista ou, no mínimo, minimizar os riscos envolvidos:

- ✓ A empresa contratada deve estar legalmente constituída para atuar no ramo da atividade terceirizada, com capacitação técnica e administrativa

✓ A mão-de-obra deve ser especializada, adequadamente remunerada, com os direitos trabalhistas respeitados e subordinar-se, exclusivamente, à empresa contratada. A Contratante não deve, em nenhuma hipótese, subordinar a empresa contratada, sob pena de torná-la um mero departamento da Contratante, com todos os riscos trabalhistas daí advindos.

✓ À empresa contratante cabe avaliar, apenas, os parâmetros contratuais estabelecidos que, normalmente são a qualidade, a confiabilidade, o atendimento, o prazo, o custo, a segurança e mais, recentemente, as variáveis ambientais. O contrato excessivamente detalhado pode mostrar que inexistente a prestação de serviços e caracterizar que a Contratada é, apenas, uma fornecedora de mão-de-obra e não um empresário parceiro, porque isto aumenta o risco trabalhista.

Mesmo que a terceirização em si apresente vantagens para o tomador de serviços, tais como o aumento de produtividade, ela não pode ser utilizada para precarizar os direitos trabalhistas, desarticular os trabalhadores, além de contribuir para uma maior alienação do trabalho (FERRAZ, 2006, p. 12).

### **2.5.1 Contrato de terceirização**

A terceirização pressupõe um contrato de prestação de serviços ou transferência de atividade e tecnologia, cujas características são diferentes do contrato de emprego. O contrato de terceirização sempre envolverá pessoas jurídicas, tendo de um lado, a tomadora e, do outro, a executora das atividades, sendo que o importante para a tomadora é o resultado final, ou seja, compram-se serviços e não o trabalho de alguém em especial, por isso a contratante não pode ter qualquer tipo de ingerência em relação aos recursos humanos da contratada, porque os trabalhadores envolvidos nas atividades são diretamente subordinados a esta última, que é a legítima empregadora, pois agindo assim a contratante não corre o risco de criar vínculo empregatício e trabalhista com estes subordinados (SARATT; SILVEIRA; MORAES, 2008, p. 76).

## **2.6 Terceirização no Mundo**

Segundo Benardo apud Kon (2007, p. 22), já no século XIX, a sub-contratação de grupos de trabalhadores era comum na Inglaterra para evitar as

despesas de continuidade do emprego e de controle interno à empresa em momentos de persistentes incertezas do mercado e de pressões competitivas, fazendo diminuir o risco econômico.

A história da terceirização começa nos Estados Unidos com as guerras, principalmente durante a II Guerra Mundial, período em que as indústrias bélicas precisavam produzir mais e decidiram se concentrar nas atividades-fim (produção de armas e munições) e contratar outras empresas para as atividades-meio. A terceirização consolidou-se como técnica de administração empresarial a partir da década de cinquenta, com o desenvolvimento acelerado da indústria (LEIRA, 1993, p. 24).

Como podemos ver, há contradição nas afirmações feitas por Kon e Leiria, mas há a certeza que, nos anos posteriores à Segunda Guerra Mundial, surgiram novas formas de sub-contratação, associadas ao desenvolvimento tecnológico, que criaram condições para a produção em pequena escala e para a sub-contratação continuada nos Estados Unidos.

Bernardo (2007, p. 18) exemplifica empresas empreendedoras aliadas à terceirização:

A Nike, empresa do ramo de calçados para esportes, não tem fábrica própria e se concentra em criar lançamentos inovadores que colaboram para o desempenho dos atletas. Portanto, sua principal habilidade é gerenciar a marca com destreza (o que a tornou um modelo global para o setor) e deixar a execução para fábricas menores espalhadas pelo mundo, com um custo mais baixo, buscando mão-de-obra mais barata. As empresa bancárias transferiram as responsabilidades de pagamento de contas, verificação de extratos e outros serviços aos próprios clientes. Terceirizaram o serviço tecnológico, baixando seus custos. As empresas estão repensando suas estratégias e construindo um novo modelo de negócio, mais adequado aos nossos tempos.

Segundo o mesmo autor, há países como a Suécia e Espanha que proíbem a terceirização expressamente. Em outros países, precisam de normas para que ela possa ser colocada em prática, como a Bélgica, a Dinamarca e a Noruega. Há, finalmente, países que consentem com ela, sem que disponham de diplomas normativos próprios, como a Grã-Bretanha, a Suíça, a Irlanda e Luxemburgo.

A terceirização é um fenômeno que se apresenta com maior ou menor intensidade em quase todos os países. Num mundo que tende para a especialização em todas as áreas, gera a terceirização novos empregos e novas empresas, desverticalizando-as para que possam exercer apenas a atividade a que se aprimoraram, delegando a

terceiros a possibilidade de fazer serviços em que não se especializaram. (MARTINS, 1997, p. 158)

Para Giosa (2003, p. 33), a terceirização não tem limites, desde que a empresa se dedique mais à sua vocação, à sua missão. Assim, seus esforços tendem a se concentrar menos na execução e mais na gestão, exigindo qualidade, preço, prazo e inovações. Ela pode ser um antídoto contra o gigantismo e morosidade das grandes empresas.

## **2.7 Terceirização no Brasil**

A análise feita através do resultado da IV Pesquisa Nacional sobre Terceirização na Empresas realizada pelo CENAM - Centro Nacional de Modernização, que envolveu 2.040 empresas de diferentes portes e regiões brasileiras, públicas e privadas, em 2005, mostra que a terceirização já é realidade entre as empresas no Brasil, e tende a crescer ainda mais nos próximos anos. Porém, as empresas começam a entrar em uma nova fase do processo, na qual a necessidade de um plano estratégico, de um sistema de certificação de qualidade dos terceiros e de uma eficiente gestão passam a ser fundamentais para o sucesso da implantação.

A pesquisa aponta que 86% delas já utilizaram ou utilizam algum tipo de serviço terceirizado e que quase a totalidade (96%) entende que a terceirização é uma tendência mundial do processo de modernização dos negócios. "Os resultados do levantamento demonstram que, cada vez mais, a terceirização avança dentro das organizações, que é uma necessidade estratégica e que é primordial haver mecanismos de gestão dos terceiros e de certificação da qualidade dos serviços prestados", diz Lívio Giosa, presidente do Cenam.

Dentre as principais vantagens obtidas pelas empresas pesquisadas com a implantação da terceirização, 91% apontam o foco maior no core business (atividade principal da empresa), redução dos custos operacionais (86%) e revisão da estrutura organizacional e da cultura da empresa (65%). Como fatores restritivos, 62% falaram da dificuldade de encontrar parceiros ideais em determinadas regiões brasileiras, 52% sobre o não atendimento às expectativas quanto à qualidade, 39% sobre a dificuldade de contratar empresas com Certificado de Qualidade e 26% sobre as dificuldades no relacionamento com os sindicatos. Um dado importante é que para 78% delas, as empresas prestadoras de serviços terceirizados não

atendem às suas expectativas quanto à avaliação periódica e à identificação dos índices de desempenho dos serviços terceirizados.

Segundo o ICEAT – Instituto de Certificação, Empresabilidade e Adequação da Terceirização, os setores mais terceirizados pelas empresas brasileiras em geral são os Limpeza e Conservação (73%), Vigilância e Segurança (63%), Manutenção Predial (56%), Paisagismo (52%), Desenvolvimento de Software (47%), Setor Jurídico (46%) e Administração de Restaurante (43%).

## 2.8 Vantagens da Terceirização

Na concepção de Kardec; Carvalho (2007, p. 46), as vantagens obtidas com a prática adequada da Terceirização, que pressupõe uma relação de parceria, são:

- ✓ Aumento da qualidade
- ✓ Redução de custos
- ✓ Transferência de processos suplementares a quem os tenham como atividade-fim

- ✓ Aumento da especialização
- ✓ Redução de estoques, quando se contrata com fornecimento de material
- ✓ Flexibilidade organizacional
- ✓ Melhor administração do tempo para gestão do negócio
- ✓ Diminuição do desperdício
- ✓ Redução de áreas ocupadas
- ✓ Melhor atendimento

Já o SEBRAE (2006), descreve algumas vantagens que a empresa pode ter ao terceirizar suas atividades-fim:

- ✓ Estrutura administrativa simplificada, uma vez que não terá de realizar registros, demissões, pagamentos de salários, FGTS, INSS do empregado, etc
- ✓ Mais participação dos dirigentes nas atividades-fim da empresa
- ✓ Concentração dos talentos no negócio principal da empresa
- ✓ Maior facilidade na gestão de pessoal e das tarefas
- ✓ Possibilidade de rescisão do contrato conforme as condições preestabelecidas
- ✓ Controle da atividade terceirizada por conta da própria empresa

contratada

✓ Menores despesas com aquisição e manutenção de máquinas, aparelhos e uniformes fornecidos pela empresa contratada

A grande busca das organizações pela terceirização de suas atividades por si só comprova a sua importância e o valor por ela agregado a toda a sua cadeia produtiva, que varia constantemente à medida que o processo vem evoluindo, trazendo algumas vantagens (SARATT, SILVEIRA E MORAES, 2008, p. 4):

- ✓ Redução estrutural de custos não atrelados aos salários praticados
- ✓ Redimensionamento do quadro de empregados
- ✓ Redefinição do negócio e o surgimento de novas vocacionalidades
- ✓ Redimensionamento do enquadramento sindical de colaboradores

internos

✓ Flexibilidade contratual e remuneração por performance

✓ Revisão Tributária

Os benefícios expostos por Bernardo apud Pagnoncelli (2007, p. 25) são:

- ✓ Concentração de esforços (focalização)
- ✓ Maior capacidade de adaptação às mudanças (flexibilidade)
- ✓ Agilidade (desburocratização)
- ✓ Melhoria da qualidade do produto e do serviço
- ✓ Melhoria da produtividade proporcionando maior competitividade
- ✓ Redução dos custos
- ✓ Redução do imobilizado
- ✓ Liberação de espaço
- ✓ Criação de ambiente propício ao surgimento de inovações
- ✓ Formalização de parcerias

Para Giosa (2003, p. 44), é possível identificar, nas empresas brasileiras, as vantagens competitivas advindas da terceirização, como:

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

✓ A terceirização provoca a especialização por natureza de serviço a ser prestada e leva a uma lapidação operacional, pois as empresas se tornam cada vez mais enquadradas nos critérios internos das atividades que garantem um

aprimoramento na gestão e na obtenção de lucros.

✓ A especialização por segmento acaba abrindo oportunidades variadas em cada campo de atuação das empresas. A competitividade leva as empresas a ser melhores que seus concorrentes, bem como leva a um melhor aproveitamento dos pontos positivos dessa prática, estimulando a concorrência que irá diferenciar as empresas pela qualidade.

✓ A mais importante das vantagens é a busca pela qualidade dos serviços, sendo essa a chave de sustentação do prestador de serviços, sua alavanca de marketing, sua filosofia de ação e sua meta constante de aprimoramento.

✓ As empresas tomadoras de serviço têm a responsabilidade de estabelecer controles adequados de qualidade, com critérios e sistemas de avaliação junto aos prestadores desses serviços, de modo que se tenha clara a responsabilidade na execução das tarefas.

✓ O aprimoramento do sistema de custeio é necessário para que se compare com o custo dos serviços prestados pelos terceiros.

✓ As empresas prestadoras de serviços poderão ter cláusulas no contrato com a contratante que as obriguem a treinar e desenvolver os profissionais, bem como a transferir o *know how* tecnológico à empresa contratante.

✓ Há diminuição do desperdício com a otimização dos recursos proporcionada pela terceirizada.

## 2.9 Desvantagens da Terceirização

Conforme Kardec; Carvalho (2007, p. 46), as desvantagens quando se terceiriza sem uma adequada visão estratégica, são:

- ✓ Aumento da dependência de terceiros
- ✓ Aumento de custos quando, simplesmente, se empreiteira
- ✓ Aumento do risco empresarial pela possibilidade de queda na qualidade
- ✓ Redução da especialização própria
- ✓ Aumento do risco de acidentes pessoais
- ✓ Aumento do risco de passivo trabalhista, dependendo da qualidade da contratação

Para o SEBRAE (2006), as desvantagens podem ser:

- ✓ O pessoal disponibilizado pela empresa terceirizada não ser registrado e

os direitos trabalhistas e previdenciários muitas vezes não são pagos e respeitados

✓ Sofrer atuação do Ministério do Trabalho e ações trabalhistas em caso de inobservância das obrigações mencionadas no item acima

✓ O contrato de prestação de serviços muitas vezes não é cumprido integralmente, conforme o combinado

✓ Risco de empresa não qualificada

Outras desvantagens mencionadas por Giosa (2003, p. 46), para a implantação da terceirização, que podemos salientar, são:

✓ O desconhecimento do assunto das áreas chave da administração, dificultando a implantação.

✓ As resistências se sobrepõem ao novo, o conservadorismo inibe a aplicação de técnicas e produtividade, exigidas para determinadas operações.

✓ A dificuldade de se encontrar parceiros que possam atender às condições de qualidade e produtividade exigidas para determinadas operações.

✓ O risco de coordenar as atividades de terceiros, com perda de poder de execução.

✓ A falta de parâmetros de custos internos para comparar com os preços contratados.

✓ O custo das demissões iniciais.

✓ A relação de conflito com o sindicato.

✓ O desconhecimento da legislação trabalhista.

### 3 CONCLUSÃO

Atualmente para as organizações ganharem competitividade, estabelecerem um diferencial competitivo ou até mesmo para simplesmente permanecerem no mercado, estas devem necessariamente atuar com uma menor estrutura interna, mais enxuta, mais ágil, com menos níveis hierárquicos, focada principalmente em seu negócio principal.

A terceirização está presente nos mais variados setores da economia e em diversas etapas do negócio, mais a sua gestão carece de maior atenção por parte dos gestores, que ainda cometem erros na sua implantação e na sua política de relacionamentos com os terceiros, por isso se faz necessário uma maior profissionalização no processo de terceirização, sob pena dela tornar-se um ônus, e não uma ferramenta estratégica para a organização.

Saratt, Silveira e Moraes, (2008, p. 28) comparam a terceirização a um automóvel Ferrari, que o que ocorre é que muitas vezes quem está ao volante é um motorista inexperiente ou acostumado a dirigir carros populares, portanto não terá a destreza necessária para obter do veículo seu melhor desempenho, correndo o risco de derrapagens e acidentes de percurso de pequena ou grande monta.

Historicamente as empresas buscavam com a terceirização atingir a redução imediata de custos através da substituição de empregados por prestadores de serviços, eliminando níveis hierárquicos e reduzindo a folha de pagamento. A prática demonstra que esse mecanismo não se sustenta à médio prazo, pois potencializa a geração de subempregos pela redução salarial e acirra conflitos, fragilizando o processo perante a sociedade. Atualmente, pela necessidade de implementação de mudanças contínuas em um mercado cada vez mais competitivo, as empresas precisam concentrar sua energia naquilo que lhes gera riqueza, seu core business, ser mais ágeis, menos burocráticas e contar com uma estrutura interna mais enxuta, agregando novos benefícios que justificam a manutenção e a intensificação do processo de terceirização (SARATT; SILVEIRA; MORAES, 2008, p. 5).

Na visão de Bernardo (2007, p. 102), grande parte das experiências comprovadas até hoje sobre a terceirização no ambiente empresarial brasileiro e nos

países de primeiro mundo levam a conclusão de que o sucesso obtido só foi possível quando se encara a terceirização não como modismo ou para reduzir os custos, mas como um enfoque estratégico, capaz de permitir ampla visão de todo o processo, seu desenvolvimento no conjunto interno das empresas, dos recursos envolvidos, dos talentos humanos e da garantia de qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Grande parte das experiências comprovadas até hoje sobre a terceirização no ambiente empresarial brasileiro e nos países de primeiro mundo levam à conclusão de que o sucesso obtido só foi possível quando se encara a terceirização não como modismo ou para reduzir os custos, mas como um enfoque estratégico, capaz de permitir ampla visão de todo o processo, seu desenvolvimento no conjunto interno das empresas, dos recursos envolvidos, os talentos humanos e da garantia de qualidade dos produtos e serviços oferecidos (BERNARDO, 2007, p 102).

Conforme Faria (2005), a terceirização está passando por profundas mudanças positivas que fortalecem a capacidade transformadora dessa poderosa ferramenta. Contudo as empresas que recorrem à terceirização precisam cercar-se de cuidados, sobretudo de caráter comportamental, para que a experiência não se transforme num problema de difícil solução. A terceirização passou a ser utilizada para alicerçar sofisticadas parcerias, arrojados enlances empresariais nos quais o objetivo não é somente gerar economia, mas ganhar agilidade, flexibilidade e eficiência, alcançando novas tecnologias, elevando o nível de qualidade dos seus processos internos, ampliando sua capacidade de responder às freqüentes, e cada vez mais exigentes, transformações do mercado.

Pode-se observar que as desvantagens descritas pelos autores pesquisados aparecem quando a terceirização é feita de forma arbitrária, sem planejamento e sem a observância dos trâmites legais, tanto na sua forma de implantação, quanto na contratação da empresa que executará os serviços terceirizados, por isso a terceirização deve ser encarada de forma estratégica e não tão somente para a diminuição dos custos.

Diante do que foi estudado neste trabalho, conclui-se que a terceirização é uma tendência mundial e uma ferramenta estratégica de gestão para as empresas que buscam a eficiência e a competitividade, desde que seja implantada e utilizada de forma adequada e com responsabilidade, porque caso contrário ela pode trazer

grandes prejuízos para a organização, tais como, processos trabalhistas, previdenciário, aumento de custos, etc. É importante que a empresa possua um planejamento estratégico, siga as etapas do roteiro para a terceirização com conscientização, acompanhamento e avaliação dos resultados.

## REFERÊNCIAS

- BERNARDO, Carlos Alberto. **Terceirização** : vantagens e desvantagens do contrato de gestão de administração: estudo de caso do Novotel São Paulo Center Norte. São Paulo, 2007. Disponível em <[http://biblioteca.universia.net/html\\_bura/ficha/params/id/35228930.html](http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/id/35228930.html)>. Acesso em: 25 de abr. de 2009.
- CENAM. **III Pesquisa Nacional sobre Terceirização nas Empresas/2005**. Disponível em <[www.cenam.org](http://www.cenam.org)>. Acesso em: 20 de ago. de 2009.
- FARIA, Alexandre Cesar. **Hospedagem Brasil**, Ano 6. Número 18 p. 28. São Paulo: MTB 44013, 2005.
- FERRAZ, Fernando Basto. **Terceirização e demais formas de flexibilização do trabalho**. São Paulo: LTr, 2006.
- GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização, uma abordagem estratégica**. 5. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2003.
- ICEAT. **Instituto de Certificação, Empresabilidade e Adequação da Terceirização**. Disponível em <[www.iceat.org.br](http://www.iceat.org.br)>. Acesso em: 15 de mar. de 2009.
- KARDEC, Alan; CARVALHO, Claudio. **Gestão Estratégica e Terceirização**. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- LEIRIA, Jerônimo Souto; **Terceirização: Uma alternativa de flexibilidade empresarial**. 6. ed. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto Editores, 1993.
- MARTINS, Sérgio Pinto. **Terceirização lícita e ilícita**. Repertório IOB de Jurisprudência. 2. quinzena de abril de 1997, nº 8/97, Caderno 2, p. 158.
- OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Sociologia das Organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- SARATT Newton; SILVEIRA, Adriano Dutra da; MORAES, Rogério Pires. **Gestão Plena da Terceirização: O Diferencial Estratégico**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2008.
- SEBRAE. **Saiba mais: Terceirização de Serviços**. Disponível em: <[www.biblioteca.sebrae.com.br](http://www.biblioteca.sebrae.com.br)>. Acesso em 13 out. 2009.