

# CAMINHOS E DESCAMINHOS DA TERCEIRIZAÇÃO

Autoria: Maria Valéria Pereira de Araújo

## RESUMO

Este trabalho descreve como ocorre o processo de terceirização em empresas localizadas na região que compõe a Grande Natal no Estado do Rio Grande do Norte. Terceirização é uma ferramenta administrativa através do qual atividades que eram realizadas internamente passaram a ser realizadas por terceiros. Atualmente essa estratégia vem sendo muito utilizada nos meios empresariais de todo o mundo com intuito de buscar vantagens como a redução de custos, concentração ou focalização no negócio essencial e na melhoria da qualidade do produto ou da prestação de serviço. Foram entrevistados dirigentes de 55 empresas dos três setores de atividade econômica: indústria, comércio e serviços. Utilizando-se um questionário levantou-se os dados que responderam as questões de pesquisa formuladas sobre: o grau de conhecimento do empresário local acerca do processo, as atividades mais frequentemente terceirizadas pelas empresas sediadas na região, quais atividades e áreas com potencial para terceirizar que não estão sendo utilizadas, quais fatores que propiciam e dificultam a adoção da terceirização, vantagens da adoção e os motivos porque não aproveita mais o processo e finalmente, os fatores internos e externos que explicam o uso e o não uso dos serviços de terceiros. Os resultados mostraram que o uso da terceirização na região estudada ainda é muito incipiente, talvez devido a imagem negativa que, ainda, carregam os prestadores de serviços da região. Demonstrou-se também que, para aqueles dirigentes que pretendem montar um novo negócio na região, as áreas apontadas como sendo potenciais para a adoção do processo são: marketing, áreas jurídicas, entregas e contábeis.

## 1- INTRODUÇÃO

AMATO NETO (1993), descreve que, a empresa moderna deveria dedicar esforços nas atividades/operações que realmente possam traduzir-se em vantagens competitivas para si (organização), concentrando-se em "unidades de negócios", com um número cada vez mais restrito de atividades, diminuindo o número de processos, reduzindo as estruturas administrativas (downsizing) e repassando a uma rede de outras organizações (fornecedoras, subcontratadas) atividades não-essenciais.

Para comprovar o crescimento da terceirização nesses últimos anos no Brasil, aponta-se uma pesquisa realizada pela Coopers & Librand apud FARIA (1994, p. 60) com 127 empresas (98 de São Paulo), sendo 83 nacionais e 44 multinacionais, realizada em junho e julho de 1991. Os resultados da pesquisa revelam que 67% das empresas pesquisadas consideram a terceirização uma "forte tendência", 23% a vêem com restrições e 64 delas, estudam a implantação da terceirização em suas fábricas.

Para QUEIROZ (1998, p. 53),

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

AMATO NETO (1995, p. 36) refere-se a terceirização como sendo:

"O ato de transferir a responsabilidade por um determinado serviço ou operação/fase de um processo de produção ou de comercialização, de uma empresa para outra (s), neste caso conhecida (s) como terceira (s). Nesta forma, a empresa contratante deixa de realizar alguma ou várias atividades cumpridas com seus próprios recursos (pessoal, instalações, equipamentos, etc.) e passa-as para empresa (s) contratada (s)".

## 2- A TERCEIRIZAÇÃO ACEITÁVEL E A NÃO ACEITÁVEL

No Brasil, ainda existe uma grande polêmica entre autores e juristas, com relação as atividades que podem ser terceirizadas. Autores como TARETTO (1992) concebem a terceirização apenas aceitável, quando relacionada a atividades-meio ou complementares.

BIANCHI (1995) aponta que no Brasil, existem Leis e Enunciados que tratam da terceirização, são elas: Lei nº 5645/70 - contratação de serviços de limpeza em autarquias federais; Lei nº 6019/ 74 - regula o trabalho temporário; Lei nº 7102/83 - prestação de serviços de vigilância nos bancos; Enunciado 239 - atividade de processamento de dados em instituições financeiras; Enunciado 331 (que substituiu o 256) - condições de legalidade nos contratos de prestação de serviço.

QUEIROZ (1998, p. 205) cita que esse último Enunciado o 331 TST é o mais recente e esclarece e detalha as formas possíveis de terceirização a tal ponto que tem sido apontado como "o Enunciado do TST que regulamentou a terceirização".

Pela interpretação do item III do Enunciado 331, a terceirização é aceita pela Justiça do Trabalho, na prestação de serviços, exclusivamente na atividade-meio do tomador, ou seja, para aquela não diretamente ligada ao objetivo final e primordial do contratante. A atividade-fim deve, assim, ser desenvolvida por mão-de-obra própria, não podendo ser terceirizada.

Para MARTINS (1995, p. 39) "será difícil admitir a terceirização da atividade-fim do empreendimento, pois, a empresa não estaria prestando serviços, mas fazendo arrendamento do próprio negócio".

### **3- O QUÊ SE DEVE E O QUÊ NÃO SE DEVE BUSCAR COM A ADOÇÃO DO PROCESSO**

A literatura (PIRES, 1991; LEIRIA, 1992; QUEIROZ, 1998; RAMALHO, 1993; WELCH e NAYAK, 1992) indica os principais objetivos que a empresa busca ao terceirizar. De um modo geral, eles podem ser agrupados em quatro:

a) redução de custo

A terceirização pode possibilitar a redução de custos, porém essa não deve, nem deveria ser como citado anteriormente, o principal motivo para a busca frenética pelo processo.

b) focalização em atividades de maior retorno

A verdade é que toda organização possui algum tipo de limitação em seus recursos/conhecimentos, sejam eles, físicos, materiais, humanos ou tecnológicos. Em virtude dessas restrições as empresas precisam definir dentre esses recursos/know-how, quais os que oferecem um maior retorno: investir na compra de equipamentos de última geração ou renovar na sua frota de transporte de funcionários; contrata novos funcionários para elaborar a folha de pagamentos ou aumenta sua equipe de vendas? Definindo as atividades de maior retorno, a empresa concentrará os recursos e o foco de atuação nessas tarefas, liberando as áreas menos atrativas para a utilização da terceirização.

c) acesso a novas tecnologias

Cada vez é maior o número de empresas que resolvem terceirizar atividades, buscando o acesso a tecnologias de ponta. Principalmente àquelas empresas que não conseguem atingir a curto prazo uma melhoria no nível tecnológico. Será possível atualizar sua empresa tecnologicamente de uma hora para outra e ainda cortar custos? Pode parecer até uma utopia, mas é verdade, isso pode acontecer.

GUROVITZ (1997) aponta um exemplo disso, é o do BicBanco que transferiu sua sede de Fortaleza para São Paulo. O centro de processamento de dados do banco, funcionava num prédio de 2.200 metros quadrados, num terreno de 12.000m<sup>2</sup>, onde eram processados mais de 2 milhões de transações por mês. A saída foi a terceirização. O BicBanco fechou um contrato com uma empresa paulista de processamento de dados, a Proceda.

Os resultados foram animadores: uma economia anual de 1,2 milhão de reais, a integração em rede das 38 agências e, principalmente, ganho de tempo. Para SCHILIRÓ JUNIOR (apud GUROVITZ, 1997, p. 1), "conseguimos em três meses atingir um nível tecnológico que levaríamos três anos para conquistar sozinhos". Por tudo isso, contratos de terceirização de incremento de tecnologia estão em franca expansão.

Outro exemplo de utilização da prestação de serviços ajudando no desenvolvimento tecnológico dos produtos/serviços das empresas é a procura por escritórios de projetos dos mais variados tipos: plantas, mapas, desenhos de produtos, etc.. A grande vantagem dessa experiência é que a organização poderá fazer um projeto sem ter que comprar novos computadores e programas para manter profissionais ociosos, além de poder livrar-se dos gastos como os constantes upgrades.

A CCE, grande organização nacional que situa-se no ramo de eletrodomésticos, reduziu em 50% o tempo de projeto dos aparelhos de som. A empresa ganhou nos prazos de colocação do produto no mercado (da concepção até o lançamento do produto). MANCINI (1998, p. 28) supervisor de engenharia da CCE, afirma "antes da terceirização, levávamos nove meses para lançar um produto. Agora, reduzimos esse prazo para seis meses". Assim, as empresas vêem a terceirização como mais uma ferramenta para ajudá-las a manterem-se competitivas, porque lhes permite o acesso à tecnologia de ponta.

#### d) melhoria da qualidade

Um outro motivo que leva as organizações a buscarem o processo de terceirização é o da melhoria da qualidade. Depois que a empresa contratante decidiu quais as atividades permanecerão na própria empresa e quais as que deverão ser compradas de fora (make or buy), o passo seguinte é encontrar um terceiro que realmente atenda as necessidades e metas de qualidade definidas pela contratante, para esses serviços. Assim, para que a utilização do processo possa representar efetivamente ganhos de qualidade, torna-se necessário que o prestador de serviços conheça muito bem as metas de qualidade definidas pelo seu contratante.

#### **4- PASSOS PARA A IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO**

ROMANOSCHI (1994) defende que um dos motivos do fracasso da terceirização, reside na falta de um bom e seguro planejamento. Ele ainda aponta que como o conceito de terceirização é claro e fácil, pode gerar uma grande impulsividade nos empresários para a adoção do processo, em face da novidade e necessidade de redução de custos nas empresas.

Para OLIVEIRA (1994) um dos erros mais comuns em que as empresas incorrem, nas terceirizações, é o de achar que no dia seguinte à implementação da nova medida, os resultados já se tornem visíveis. Isso é improvável. Ao contrário, o que poderá ocorrer nas primeiras semanas após a adoção do processo, é que as relações tornem-se ainda mais confusas e piores, falhas e defeitos que antes não eram vistos deverão se tornar visíveis. Assim, deverá existir um período de readaptação, para que os resultados possam obter o efeito desejado.

QUEIROZ (1998, p. 285) descreve que,

"Apesar de toda a eficiência e eficácia da técnica da terceirização, temos observado que algumas empresas têm revertido projetos terceirizados. Esse volume não passa de 10% de tudo o que já foi terceirizado no nosso país. Temos notado que a causa desse retrocesso tem sido a afoiteza, improvisação, despreparo, falta de conhecimento sobre a técnica, do tomador dos serviços e do terceiro".

ROMANOSCHI (1994) descreve as principais perguntas que devem ser feitas para elaboração de um planejamento eficaz: o quê pretendemos terceirizar? Por que terceirizar? Como terceirizar? Com quem terceirizar? Qual o custo da terceirização? Quando deve-se

terceirizar? Quais são os tipos de sistemas contratuais? Como vencer os preconceitos? Como delegar? Como proceder: a identificação dos parceiros potenciais?

## **5- METODOLOGIA**

O procedimento científico deste estudo permite classificá-lo como descritivo e correlacional pelo motivo de identificar os fatores que explicam o uso e o não uso do processo de terceirização. O universo ou população estudada compreende as empresas de três setores da atividade econômica: indústria, comércio e serviços, dotadas de personalidade jurídica de direito público, privado ou de economia mista, dimensionadas entre as 100 maiores contribuintes do ICMS (Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços) do Estado, pela classificação da Secretaria Estadual de Tributação. Torna-se importante ressaltar que foram escolhidas aleatoriamente 55 empresas. Os dados primários foram coletados através da aplicação de questionários aos principais representantes das empresas selecionadas. Os dados do trabalho foram tratados de forma qualitativa ou quantitativa conforme a natureza de cada questão de pesquisa e a forma na qual os dados foram coletados. As questões de pesquisa formuladas foram respondidas de forma descritiva, como também através do uso de técnicas quantitativas analíticas, onde foram aplicadas as técnicas do teste t e  $\chi^2$ , conforme a natureza dos dados.

## **6- RESULTADOS DA PESQUISA**

O período de realização da pesquisa foi de março a abril de 1998, abrangendo empresas localizadas na Grande Natal. Verifica-se que 76,4 % da amostra são formadas de empresas de pequeno porte; 18,2 %, médio porte e 5,5 % são de grande porte.

Levantou-se também que 96,4 % dessas empresas concentram-se na economia privada, enquanto que, o restante delas, 3,6 % são companhias estatais ou mistas.

De conformidade, com os dados coletados, a maior parte das empresas que fazem parte do universo amostral, concentram-se nas atividades comerciais, o que representa uma parcela de 58,2 %.

Com relação a caracterização dos dirigentes entrevistados, o que pode-se identificar é que dos 55 entrevistados, 69,1 % destes são do sexo masculino e 30,9 % do total pertence ao sexo feminino.

Quanto ao grau de instrução, as maiores concentrações estão entre aqueles que possuem curso superior completo, contribuindo com uma parcela de 38,2 % do total, ou ensino médio com 36,4%. Em terceiro lugar, com 12,7 %, surgem os dirigentes que estão cursando a graduação; em quarto lugar, com a pós-graduação aparecem apenas 9,1 %, e por último, com 3,6 %, surgem aqueles dirigentes que só possuem o ensino fundamental.

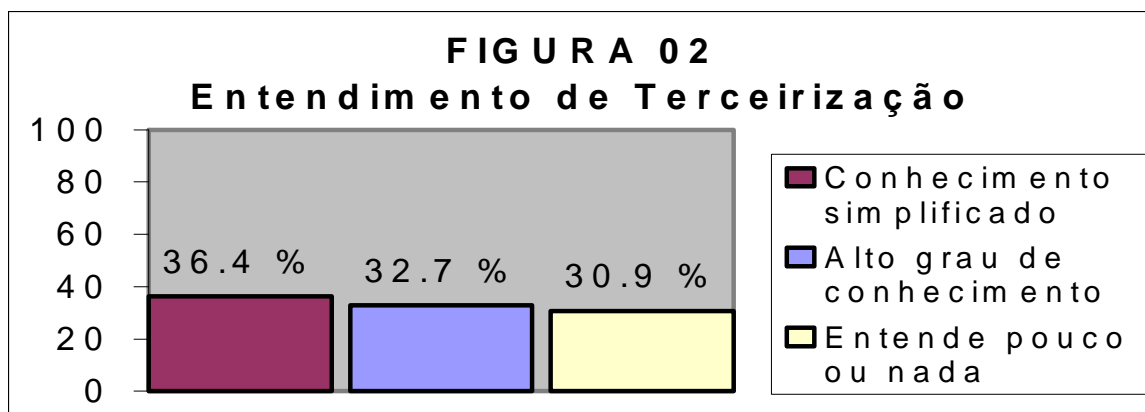
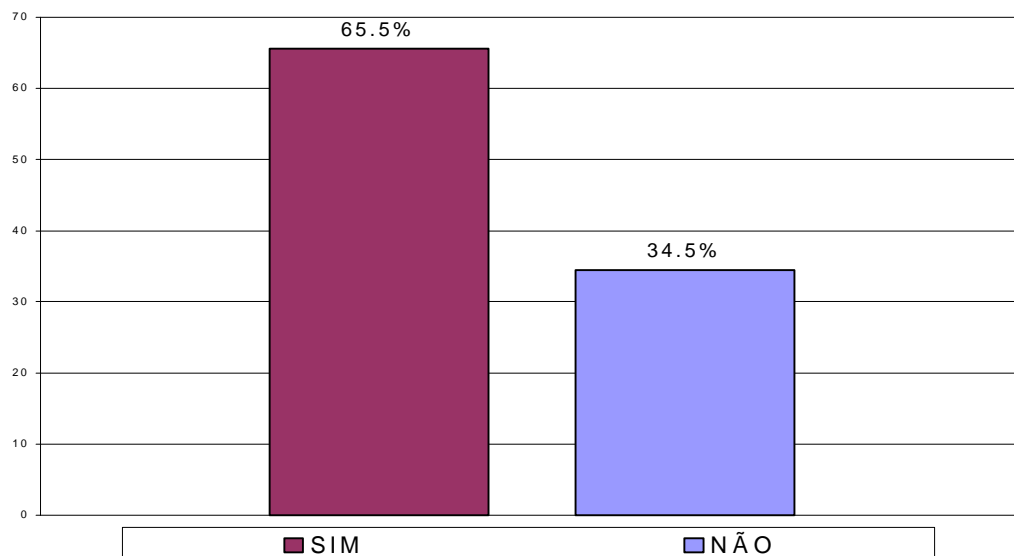
Procurou-se descobrir a quantidade de empresas localizadas na Grande Natal que já teve, ou que atualmente têm alguma experiência com a terceirização. Como pode ser constatado na Fig. 01, das 55 empresas que compõem a amostra, 36 organizações que representa 65,5%, já tiveram ou ainda adotam a terceirização, enquanto que 19 empresas, 34,5% não utilizam a estratégia, porém, como o estudo é pioneiro na região, torna-se impossível fazer uma comparação da evolução do uso da terceirização.

Com relação ao nível de conhecimento dos administradores locais sobre a terceirização. Como pode ser visualizado na Figura 02, dentre os 55 gerentes e/ou proprietários entrevistados, apenas 18, ou seja, 32,7% destes, tinham um conhecimento mais aprofundado sobre o processo. Constatando-se, portanto, que a maioria que representa 67,3%, possuem um conhecimento restrito ou não tem nenhum conhecimento do que seja a terceirização.

FIGURA 01

EMPRESAS DA AMOSTRA QUE TIVERAM OU TÊM

## EXPERIÊNCIA COM A TERCEIRIZAÇÃO



Para corroborar ainda mais o alto grau de desconhecimento a respeito do processo, 60% dos dirigentes declararam que para ocorrer o processo de terceirização, deve-se elaborar apenas um contrato formalizado entre as partes, conforme pode ser identificado na Figura 03. Outros, 5,5%, apontaram que a terceirização deve ocorrer na informalidade. Alguns entrevistados (5,5%) ainda responderam ser o processo elaborado apenas nas atividades-meio da organização, ou seja, nas atividades não essenciais, que não estão diretamente ligadas a razão de ser da organização.

Verificou-se ainda que 9 % dos administradores consideram que o estabelecimento da negociação deve ser o único preceito a ser observado por aqueles que resolvem buscar a terceirização. A análise aprofundada desse fato leva a seguinte conclusão: os administradores locais mais uma vez não percebem a amplitude do processo, entendem que o simples fato de se negociar compreenderia o passo inicial e final da terceirização. Na realidade, qualquer empresa que pensa em terceirizar atividades, precisa entender que a terceirização não pode ser vista de uma forma tão concisa, ao contrário, tudo deve ser muito bem detalhado, envolvendo assim um alto grau de planejamento.

Um fato curioso deve ser analisado com maior cuidado, pois, apenas 20% dos entrevistados responderam que consideram a terceirização uma ferramenta administrativa cujo uso pode ser considerado como de extrema fragilidade, pois a decisão pela adoção da estratégia alterará variáveis de várias ordens de complexidade, tidas até então como intocadas.

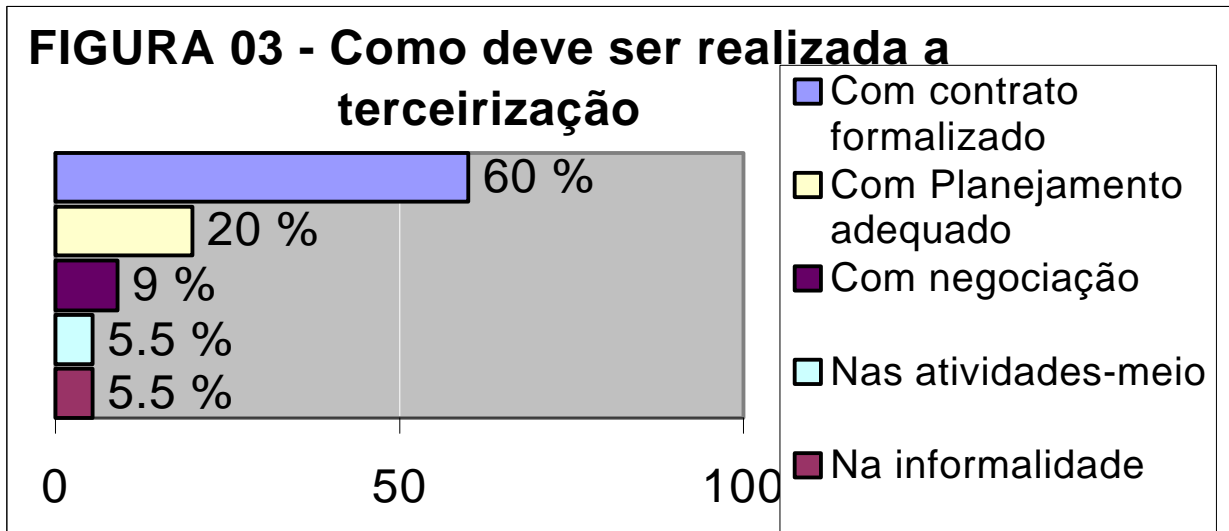
Assim, poucos percebem os riscos que a organização está correndo quando pensa em adotar o processo de terceirização, sem antes dispensar atenção ao planejamento adequado. MORAES NETO (1997, p. 25) chama atenção a este risco quando diz que "não se deve implementar um processo de terceirização de forma improvisada e imediatista, visando exclusivamente a redução de custos".

Aqueles desejosos de colher os benefícios que a adoção oferece devem promover a terceirização de acordo com uma visão de planejamento estratégico, dispensando uma maior atenção com a estruturação e a execução do processo.

Estes resultados mostram que a grande maioria dos gestores das empresas locais possuem um conhecimento muito restrito sobre o processo.

Outra observação evidenciada é que grande parte dos dirigentes também considera a terceirização como um processo de fácil aplicação, não precisando, assim, de cuidados redobrados com o planejamento.

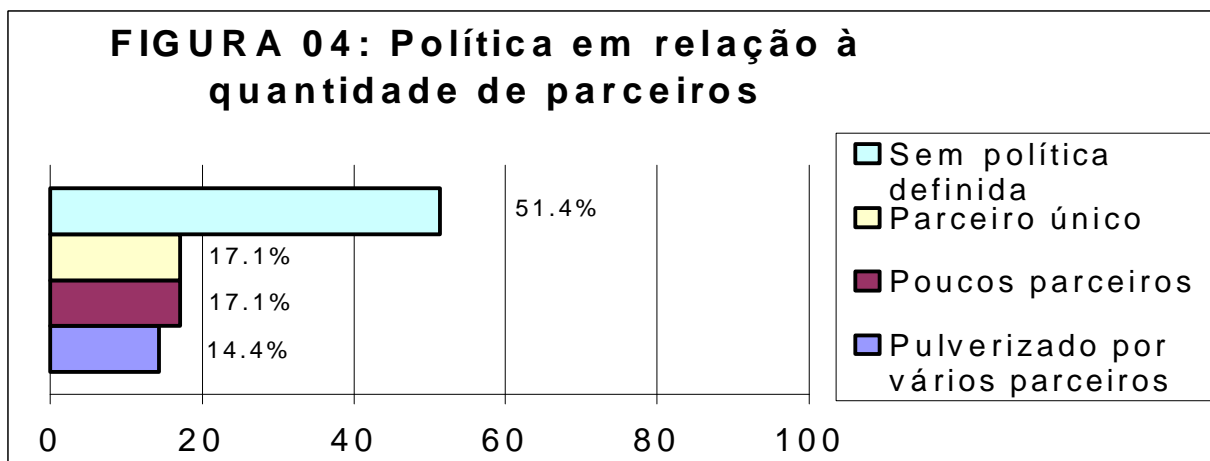
Conclui-se, que o conhecimento sobre o processo e sua implementação, na região da Grande Natal, ainda pode ser considerado como simplificado e voltado à improvisação.



A resposta desta questão parece coerente com os resultados da pesquisa do CENAM - Centro Nacional de Modernização apud GIOSA (1993, p. 102), realizada de novembro de 1992 a março de 1993, abrangendo empresas localizadas nos Estados de Santa Catarina, Ceará e São Paulo, onde constata-se que apenas 10% das empresas estão tendo uma visão estratégica ao adotarem a terceirização, ou seja, escolhendo bem seus prestadores de serviços e examinando atentamente suas necessidades, enquanto que 90% estão implementando o processo de um modo esporádico e aleatório.

Uma outra pergunta foi elaborada com intuito de verificar se existia algum tipo de planejamento antecipado ou política definida a respeito da quantidade de parceiros em que a empresa iria procurar para a adoção da estratégia, aparecendo 51,4% dos entrevistados respondendo que não existia uma política definida, 17,1% apontaram a opção por poucos parceiros, 17,1% estabeleceu um parceiro único e os outros 14,4% disseram pulverização por vários parceiros, a Figura 04 mostra o resultado da questão.

Entende-se assim que, mais da metade das empresas que terceirizam atividades, não tem nenhuma política definida com relação à quantidade de parceiros. A análise dessa questão confirma ainda mais a pouca atenção dos empresários locais com o estabelecimento de um pilar básico para a estratégia da terceirização: o planejamento. Essa situação pode indicar uma falta de maturidade da terceirização na região pesquisada.



Com relação as atividades que possuem maior aceitação para a adoção da terceirização, percebeu-se de início que, na maioria das empresas que terceirizam algum tipo de atividade, a utilização do processo restringe-se aos serviços de apoio ou a atividades-meio, sendo ainda muito incipiente a transferência de processos produtivos (ou parcela destes) para terceiros.

Esse fato foi citado, também, por AMATO NETO (1993), que aponta uma maior concentração de esforços no processo de terceirização de serviços gerais nas empresas montadoras e fabricantes de autopeças do Brasil.

Conforme pode ser visualizado na figura 05, a prestação de serviço que detêm a maior preferência dos administradores da região é a atividade de marketing e divulgação, surgindo em 49,1% das respostas.

O transporte de produtos e os serviços de assistência jurídica, aparecem empatados em segundo lugar nas citações, cada um, com 32,7% das preferências.

A quarta atividade que possui maior frequência de terceirização, apontada por 27,2% dos respondentes, foi a médico-assistencial.

Em quinto lugar e sexto lugar, também empatadas as atividades contábeis e de manutenção, ambas com 21,8%.

Em sétimo lugar, com 20% da preferências apareceram as atividades de processamento de dados e digitação.

Apontados em oitavo e nono lugar, surgem os serviços de assistência técnica e algumas atividades de produção, representado cada uma com uma parcela de 16,4%.

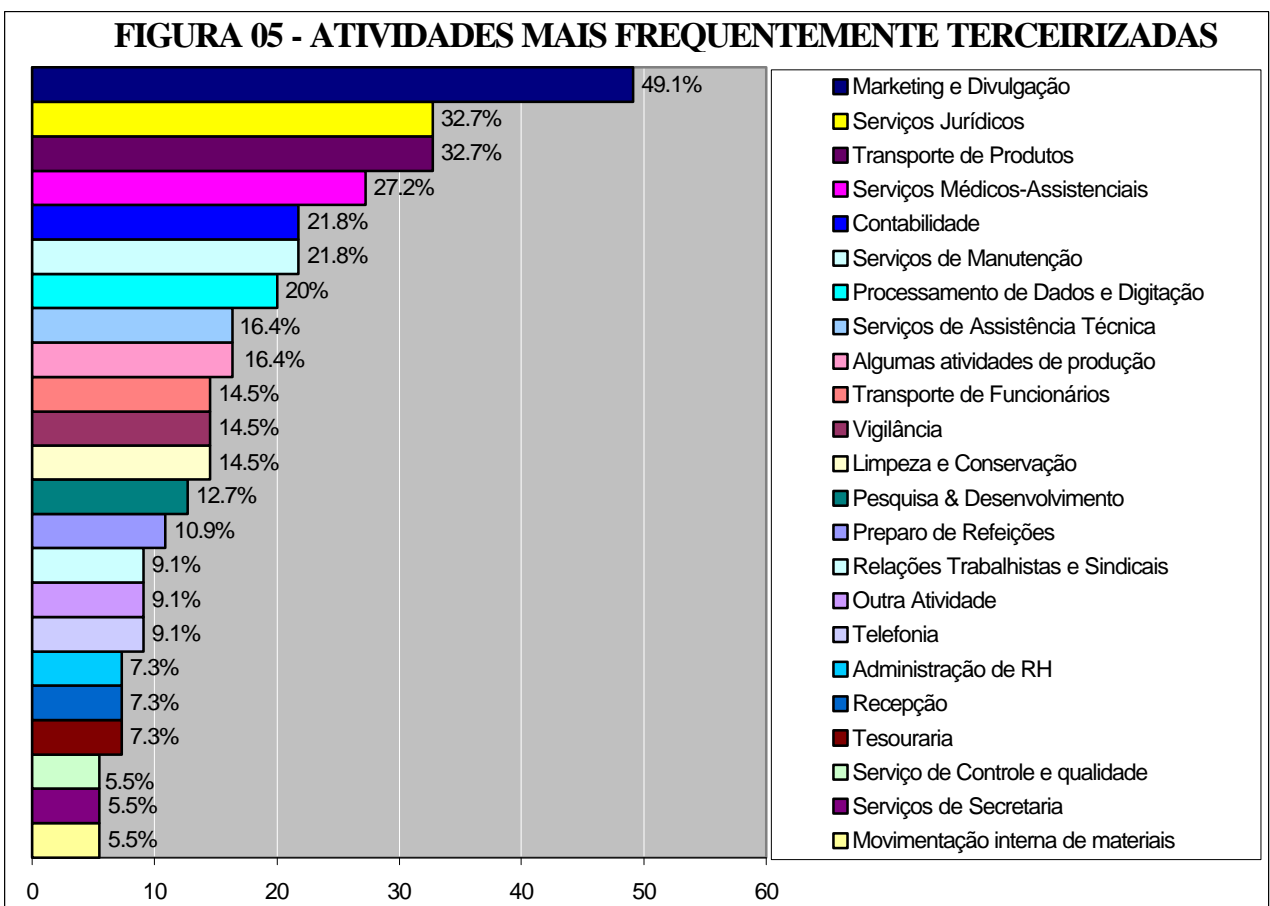
Aparecendo empatadas em décimo e décimo-primeiro lugar, com um certo grau de significância com 14,5% cada, surgem os serviços de vigilância e limpeza e conservação.

Ainda foram apontadas as seguintes atividades: em décimo-segundo lugar com 12,7% das respostas, pesquisa & desenvolvimento; em décimo-terceiro lugar com 10,9%, preparo de refeições; em décimo-quarto, décimo-quinto e décimo-sexto lugar, representando cada uma com 9,1%, surgem as atividades de telefonia, relações trabalhistas e sindicais e outras atividades, lembrando que essas últimas quase sempre são formadas pelos serviços de entregas. Em décimo-sétimo, décimo-oitavo e décimo-novo lugar, são apontados os serviços de administração de recursos humanos, recepção e de tesouraria, cada uma com respectivamente 7,3% e nas últimas colocações surgem as atividades de serviços de secretaria, controle de qualidade e movimentação interna de materiais representando cada uma com 5,5%.

As conclusões retiradas das análises desta questão não estão em sintonia com os resultados de pesquisas realizadas anteriormente em outros estados. Entendendo-se assim, que o processo de terceirização nas empresas situadas na Grande Natal possui algumas

especificidades: enquanto que nas pesquisas anteriores realizadas em outras regiões as resultado foi diferenciado as atividades mais frequentemente terceirizadas são voltadas para de resultados, pode-se citar a pesquisa realizada pela Manager Assessoria de Recursos apud GIOSA (1993, p. 90) realizada em 1992, que envolveu 262 diretores, gerentes, chefes e supervisores de empresas que possuem de quinhentos a cinco mil funcionários, principais áreas terceirizadas nas empresas, conforme os dados obtidos na pesquisa, são: preparação e distribuição de refeições com 62%, limpeza e conservação de ambientes 61%, 48%, manutenção em geral com 46% , além de outras atividades menos importantes.

Outras pesquisas foram realizadas, conforme pode ser visualizado na tabela 01, pela Coopers & Lybrand grandes corporações apresentou os seguintes resultados: restaurante (55%), serviços de limpeza (55%), transporte de produtos (46%), segurança patrimonial (36%), manutenção (14%), recepção e manutenção da fábrica, cada uma com 11%, comunicação social (7%) e outras atividades com 18%.



consultoria Coopers & empresas operando no Brasil, constatou que as terceirizações acontecem predominantemente nas seguintes atividades: alimentação (63%), transporte (54%), segurança (46%) e construção

Uma outra pesquisa, já apontada anteriormente realizada pelo CENAM apud GIOSA (1993) apontou que as atividades mais frequentemente terceirizadas são as de limpeza, manutenção e segurança/vigilância.

Por outro lado, uma pesquisa, realizada mais recentemente, em maio de 1994, pela Boucinhas & Campos (OLIVEIRA, 1994) com 257 empresas de médio e grande porte, apontou os serviços mais frequentemente terceirizados como sendo: limpeza (68%), restaurante (58%), segurança (58%), transporte de produtos (51%), jurídico (47%), transporte de funcionários (44%), manutenção (41%), propaganda e promoção (32%), informática (26%) e produção (25%).

**TABELA 01**  
**ATIVIDADES QUE MAIS SE COMPRA**  
**DE TERCEIROS NO BRASIL**

	<b>MANAGER ASSESSORI A 1992</b>	<b>COOPERS &amp; LYBRAND 1992</b>	<b>DIEESE 1993</b>	<b>PRICE WATERHOU SE 1993</b>	<b>BOUCINH AS &amp; CAMPOS 1994</b>
<b>REFEIÇÕES</b>	62	63	40	70	58
<b>LIMPEZA</b>	61		63		68
<b>TRANSPORTE</b>	53	54	40	58	48
<b>VIGILÂNCIA</b>	51	46	48	46	58
<b>FROTA</b>	48				
<b>MANUTENÇÃO</b>	46		40		41
<b>JURÍDICAS</b>					47
<b>PROJETOS CIVIS</b>			15	42	
<b>PRODUÇÃO</b>					25
<b>COMUNICAÇÃO</b>					32
<b>INFORMÁTICA</b>					26
	n= 262	n= 500	n= 40	n= 500	n= 257

FONTE: Quadro demonstrativo elaborado pela autora baseado nos resultados das pesquisas apontadas por OLIVEIRA (1994); GIOSA (1993); AMATO NETO (1993); SILVA (1997); LEIRIA e SARATT (1995).

### **6.1- FATORES QUE PROPICIAM A ADOÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO NAS EMPRESAS DA GRANDE NATAL**

Através da análise das respostas dos dirigentes locais, ver tabela 02, conclui-se que o principal motivo apontado para a adoção da terceirização foi a necessidade de redução de custos.

Esse fato comprova uma tendência verificada nacionalmente, onde segundo BIANCHI (1995), SILVA (1997) e QUEIROZ (1998), as terceirizações de estratégias restritivas, que priorizam a redução de custos têm ocorrido com maior frequência, que as outras de estratégia articulada. Entende-se que a terceirização pode até levar a uma redução de custos, porém esse não deve nem deveria ser o principal motivo apontado para a adoção do processo.

Por outro lado, vale salientar que os dirigentes locais ainda consideraram importantes outros motivos para a busca da terceirização tais como: a melhoria da qualidade, aumento da produtividade, necessidade de focalização, maior flexibilização, etc.; fatores esses mais

relacionados a estratégia articulada e utilizada mais em países desenvolvidos. Isso comprova que apesar da maioria dos dirigentes locais utilizarem a terceirização pensando na redução de custos, existe um crescimento para a busca da terceirização, voltado para outros interesses.

**TABELA 02**

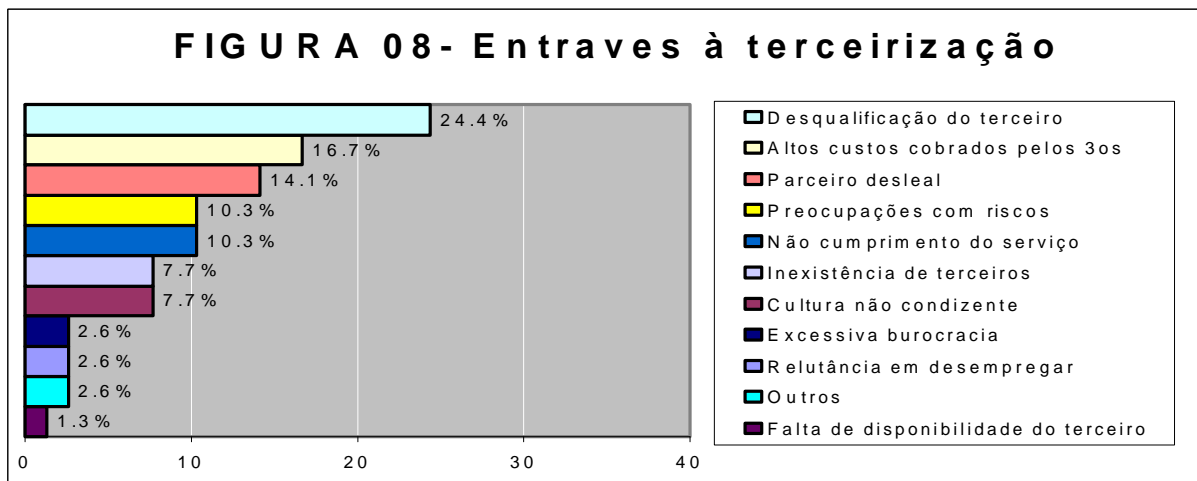
<b>MOTIVOS PARA TERCEIRIZAR</b>	<b>MÉDIAS OBTIDAS NAS RESPOSTAS*</b>
NECESSIDADE DE REDUÇÃO DE CUSTOS	4,43
MELHORIA DA QUALIDADE DOS PRODUTOS/SERVIÇOS	4,27
AUMENTO DA PRODUTIVIDADE	4,15
NECESSIDADE DE CONCENTRAÇÃO NA ESPECIALIZAÇÃO DO NEGÓCIO	4,08
APROVEITAMENTO DE EMPRESAS ESPECIALIZADAS	4,06
NECESSIDADE DE UMA MAIOR FLEXIBILIZAÇÃO	4,04
ACIRRAMENTO DA CONCORRÊNCIA	4,02
AUMENTO DA LUCRATIVIDADE	4,00
NECESSIDADE DE SE REDUZIR A ESTRUTURA FÍSICA DA EMPRESA	3,90
EXEMPLO DE OUTRAS EMPRESAS QUE OBTIVERAM ÊXITO	3,80
ESCASSEZ DE RECURSOS PARA MELHORIA DE OUTRAS ÁREAS	3,64
REDUÇÃO DA FORÇA DO SINDICATO	3,25

\* As médias foram calculadas com base nas seguintes respostas: 1= não é prioridade; 2= pouquíssima prioridade; 3= média prioridade; 4= alta prioridade e 5= altíssima prioridade.

## **6.2- FATORES QUE DIFICULTAM A ADOÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO NA REGIÃO DA GRANDE NATAL**

Quando os dirigentes locais foram indagados diretamente sobre quais os principais entraves que as empresas enfrentam quando pensam em terceirizar, dos motivos apontados, o que mais se destacou, como pode ser visualizado na Figura 08, foi a desqualificação do parceiro; 24,4% dos entrevistados alegaram ser essa a principal barreira à utilização do processo, confirmando o resultado de pesquisas feitas em outras localidades brasileiras, já apresentadas nesse trabalho.

Assim, para aqueles que pensam em montar um negócio na área de prestação de



serviços, vale um lembrete. Para os dirigentes investirem em seu mercado, torna-se necessário desenvolver o seguinte: buscar atitudes no sentido de se convencer a optar pelo caminho da terceirização; mostrar exemplos de empresas que obtiveram sucesso com a implantação do processo; apresentar e comprovar a sua capacidade técnico-administrativa; comprovar a credibilidade da sua empresa; investir em inovação tecnológica; primar pela melhoria contínua da qualidade de serviços; desenvolver programas de reciclagem do seu pessoal; apresentar os custos e os benefícios da terceirização e, por último, procurar mostrar o seu produto/serviço, oferecendo uma experiência na base de uma parceria provisória, para que se possa adquirir a confiança dos dirigentes.

Aponta-se como principal dificuldade encontrada para o estabelecimento da terceirização, a de se encontrar um parceiro que atenda as oscilações da demanda do contratante. Para que o terceiro possa trabalhar em cima da instabilidade da demanda do contratante torna-se necessário uma análise mais aprofundada do cerne desse problema, pois como se sabe toda relação de parceria tem que ser alicerçada na política do ganha-ganha. Assim, para que ambos possam ganhar, a empresa-mãe deverá planejar antecipadamente os períodos de grande demanda e os de pouca demanda e repassar essas informações para que o terceiro também possa estabelecer o seu planejamento.

Entende-se assim, que essa problemática pode ser resolvida através de um melhoramento na rede de comunicações/informações entre os parceiros visando ao fortalecimento da relação de parceria.

Apontou-se ainda outras dificuldades surgidas com a adoção do processo, tais como: problemas com prazos de entrega dos parceiros, baixa qualidade do serviço prestado, impossibilidade do terceiro na compra e inovação dos maquinários, falta de experiência e tradição com a administração do processo, falta de planejamento, etc.

### 6.3- VANTAGENS DA ADOÇÃO DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO

Os resultados apresentados na tabela 03, somente confirmam o que foi exposto anteriormente. Grande parte dos dirigentes dessa região enveredam pelo caminho da terceirização com a intenção de cortar custos ou buscando a racionalização de mão-de-obra.

A análise dessa resposta corroborou os resultados de uma outra questão, que mostrava como foram tratadas as pessoas atingidas com o processo de terceirização. Neste respeito, 56,5% dos dirigentes que já terceirizaram apontaram que ocorreu à dispensa com o pagamento dos benefícios, 30,4% disseram que os atingidos foram remanejados internamente, 8,7% dos funcionários foram absorvidos pelos terceiros e 4,3% apontaram outro tipo de tratamento. Pode-se comprovar mais uma vez, que de um modo geral, o principal interesse da

adoção dessa técnica no Brasil; seria a redução de custos e, conseqüente, eliminação de postos de trabalho.

**TABELA 03**

<b>PRINCIPAIS VANTAGENS PARA A ADOÇÃO DO PROCESSO</b>	<b>MÉDIAS OBTIDAS NAS RESPOSTAS*</b>
Redução de custos	4,43
Maior especialização da mão-de-obra	4,33
Racionalização de mão-de-obra	4,33
Melhoria dos níveis de competitividade e concorrência	4,19
Concentração na especialização do negócio	4,17
Enxugamento da estrutura organizacional	4,16
Acesso da empresa a novas tecnologias	4,16
Aumento da qualidade	4,13
Aumento da produtividade	4,12
Aumento da lucratividade	4,06
Maior flexibilidade organizacional	4,04
Menor investimento com pesquisa & desenvolvimento	3,58

\* As médias foram calculadas com base nas seguintes respostas: 1= não é prioridade; 2= pouquíssima prioridade; 3= média prioridade; 4= alta prioridade e 5= altíssima prioridade.

#### **6.4- MOTIVOS PORQUE NÃO APROVEITA MAIS O PROCESSO**

Os resultados levantados assinalam para a falta de prestadores de serviços qualificados, ou seja, algumas empresas contratam terceiros de outras regiões, pois não encontram um fornecedor no seu estado de origem.

Um outro aspecto importante a ser observado é que a grande maioria dos dirigentes ainda apontaram deficiências com relação a prazos e qualidade nos serviços dos terceiros. A Tabela 04, apresenta os resultados das respostas dos dirigentes referentes a avaliação que eles fazem em termos de médias dos principais motivos por que não utilizam mais o processo.

Uma outra parcela considerável de dirigentes locais não enveredam pela terceirização pois acreditam que a prestação de serviços dos terceiros apresenta um baixo nível de qualidade.

**TABELA 04**

<b>MOTIVOS POR QUE NÃO APROVEITA MAIS O PROCESSO</b>	<b>MÉDIAS OBTIDAS NAS RESPOSTAS</b>
Dificuldades de se encontrar um terceiro que atenda às necessidades	4,06
Problemas com prazos de entrega de terceiros	3,92
Baixos níveis de qualidade nos produtos/serviços ofertados/terceiros	3,92
Questões de ordem jurídica e legal não resolvidas	3,60

Falta de tradição/experiência da empresa terceira com o processo	3,58
Falta de disponibilidade de novos equipamentos pelos terceiros	3,56
Na região não existe um parceiro qualificado, para cumprir as nossas exigências	3,52
Pouca tradição/experiência da nossa empresa com o processo	3,33
Falta de um planejamento para a adoção do processo	3,33
Falta de acompanhamento da empresa-mãe dos serviços/produtos fornecidos	3,29
Falta financiamento para o investimento inicial do terceiro	3,18
Falta de uma prévia preparação interna com os trabalhadores sobre a terceirização	3,18
Problemas nas relações com os sindicatos	3,17
Inexistência de uma garantia de compra mínima, para assegurar terceiros	3,08

#### **6.5- FATORES INTERNOS E EXTERNOS QUE EXPLICAM A DIFERENÇA DO USO E DO NÃO USO DOS SERVIÇOS DE TERCEIROS**

Inicialmente, foram feitos diversos testes e análises de relações estatísticas para detectar se havia uma relação entre o uso e não uso e algumas variáveis específicas.

Os resultados apresentados, conforme podem ser visualizados na tabela 05, não puderam comprovar a relação e a influência no uso e no não uso nas seguintes variáveis: tempo de funcionamento da empresa, natureza jurídica, setor de atividade, categoria do estabelecimento, idade do dirigente, tempo de residência na Grande Natal, sexo do dirigente, grau de escolaridade e profissão principal. Isto quer dizer que, em geral, estes não são fatores que determinam o uso ou não uso da terceirização.

Também, procurou-se identificar, a relação entre o uso e o não uso da terceirização com o tipo de produto/serviço considerado como o carro chefe, bem como o produto/serviço de maior volume de faturamento. Devido a grande variedade de produtos e serviços apontados, tornou-se impossível a verificação de uma técnica estatística adequada, portanto nessa situação não foi possível verificar se existe ou não relação entre o tipo de produto/serviço e a adoção ou não da terceirização.

Por outro lado, constatou-se uma relação entre o uso e o não uso da terceirização e o tamanho da empresa. As empresas que possuem alguma experiência com a terceirização possuem, na média, 168 empregados, ou seja, as organizações maiores. Enquanto que, as empresas que não possuem algum tipo de experiência, podem ser consideradas como empresas de menor porte, possuindo em média, 33 empregados. Estes fatos indicam que, em geral, empresas maiores tendem a usar mais a terceirização do que empresas menores.

Uma outra relação obtida foi que as empresas que possuem alguma experiência com a terceirização aceitam e possuem uma maior receptividade às mudanças, enquanto que, as organizações que não fizeram uso da terceirização, não utilizam a mudança com a mesma frequência. Isto reflete uma maior flexibilidade na forma de gerenciamento por parte das empresas que utilizam terceiros.

**TABELA 05**

#### **FATORES INTERNOS E EXTERNOS QUE EXPLICAM A DIFERENÇA DO USO E DO NÃO USO DOS SERVIÇOS DE TERCEIROS**

VARIÁVEIS	NÃO COMPROVOU-SE	COMPROVOU-SE
Tempo de funcionamento	X	
Natureza jurídica	X	
Setor de atividade	X	
Categoria do estabelecimento	X	
Idade do dirigente	X	
Tempo de residência	X	
Sexo	X	
Grau de escolaridade	X	
Profissão principal	X	
Produto/serviço carro chefe	X	
Produto/serviço maior volume vendas	X	
Tamanho da empresa		X
Maior receptividade a mudança		X

#### 10- COMENTÁRIOS FINAIS:

Este estudo procurou identificar as principais características da terceirização nesse tipo de região, ou seja, quais as peculiaridades do processo na região da Grande Natal.

A interpretação dos resultados da análise e das conclusões permitiu a construção e elaboração de algumas sugestões que podem ajudar àqueles dirigentes que pretendem obter resultados positivos com a utilização do processo:

- Dirigentes devem procurar entender melhor como funciona o processo de terceirização, através da leitura de textos, buscar participações em cursos, seminários, como também, em outras formas de aprofundar o conhecimento;

- Para reduzir as barreiras ao processo de mudança nas organizações, promova inicialmente reuniões sistemáticas procurando explicar antecipadamente o entendimento sobre o tema e ainda, para vender a nova idéia, reduzindo assim, possíveis resistências naturais pela implementação do processo.

- Antes de optar pela terceirização, efetue um estudo prévio para avaliar a forma de condução e os pontos positivos e negativos, estude as possíveis áreas a serem terceirizadas e compare os custos e os benefícios da adoção do processo para, só então, efetuar a decisão;

A empresa precisa promover a terceirização de acordo com uma visão de planejamento estratégico, deve escolher bem seus terceiros e examinar suas necessidades, pois a inexistência do planejamento, poderá inviabilizar qualquer tentativa de terceirização bem-sucedida.

- Ao selecionar os fornecedores deve-se evitar a exclusividade, analisar a capacidade financeira e a idoneidade técnica da prestadora de serviços e observar, ainda, os ganhos que poderão ser obtidos não apenas com a redução de custos mais com o aumento da produtividade e qualidade;

Os resultados de pesquisa apontaram a desqualificação do terceiro como sendo um grande entrave ou barreira para implementação da estratégia de terceirização. Uma forma de minimizar essa problemática seria a seleção criteriosa dos candidatos à terceiros, levando-se em conta critérios não apenas relacionados à redução de custos, mais ainda a compatibilidade de filosofias, experiência, idoneidade e capacitação tecnológica.

Por fim, cabe algumas recomendações para àqueles futuros empreendedores que pretendem montar negócios na área de prestação de serviços: melhorar a imagem dos terceiros, no que se refere a competência, honestidade e valor do serviço cobrado através do desenvolvimento de ações operacionais para o setor, além da divulgação de campanhas publicitárias específicas junto aos principais tipos de mídias para melhorar a imagem dessas companhias em relação ao mercado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMATO NETO, João. *Desintegração vertical/ Terceirização e o novo padrão de relacionamento entre empresas: o caso do complexo automobilístico brasileiro*. São Paulo, 1993, - Tese (Doutorado) - Depto. de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.
- AMATO NETO, João. *Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, mar/abr 1995.
- BIANCHI, Míriam Giavina. *Terceirização no Brasil: uma análise do novo papel desempenhado por empresa, trabalhadores e estado*. São Paulo, 1995 - Dissertação (Mestrado) - Depto. de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.
- FARIA, Aparecido de. "Terceirização: um desafio para o movimento sindical". In: Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho, Heloísa de Souza Martins & José Ricardo Ramalho (orgs.), São Paulo, Hucitec/Cedi-Nets, 1994, p. 41-61.
- GIOSA, Lívio Antonio. *Terceirização uma abordagem estratégica*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- GUROVITZ, Helio. *Dê um salto tecnológico e gaste menos: terceirizar a informática pode cortar custos, liberar energia e aumentar a competitividade*. EXAME. 15 de janeiro de 1997.
- LEIRIA, Jerônimo Souto; SOUTO, Carlos F.; SARAT, Newton D. *Terceirização passo a passo: o caminho para a administração pública e privada*. Porto Alegre: Sagra-Dc Luzzatto, 1992.
- LEIRIA, Jerônimo Souto; SARATT, Newton Dorneles. *Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial*. São Paulo: Editora Gente, 1995.
- MANCINI, Odair. *Compra de serviços reduz tempo e custos de projetos*. Entrevista concedida a Revista CADesign. Ano 4, n. 38, p. 28, 1998.
- MARTINS, Sergio Pinto. *A Terceirização e o Direito do Trabalho*. São Paulo: MALHEIROS, 1995.
- MORAES NETO, Deraldo Dias de. *Terceirização: uma oportunidade de Negócios para a pequena empresa*. Salvador: SEBRAE/BA, 1997.
- OLIVEIRA, Marco A. *Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas*. São Paulo: Nobel, 1994.
- PIRES, G. S. *Terceirização*. Jornal Zero Hora. Porto Alegre, 22 ago., 1991.
- QUEIROZ, Carlos Alberto R. S. de. *Manual de Terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso*. São Paulo: STS, 1998.
- RAMALHO, J. R. *Terceirização e prática sindical. Tempo e presença*. São Paulo, mai/jun., 1993, p. 35.
- ROMANOSCHI, Paulo Otto. *Terceirizar sem planejar, pode falhar: sua empresa está preparada? dúvidas e soluções*. São Paulo: Maltese, 1994.
- SILVA, Ciro Pereira. *A terceirização responsável: modernidade e modismo*. São Paulo: LTr, 1997.
- TARETTO, Silvio. *Terceirização: modismo ou solução eficaz?* Jornal Trabalhista. Brasília, p. 2, out., 1992.
- WELCH, J. A. , NAYAK, P. R. *Strategic Sourcing: a progressive approach to the make-or-buy decision*. Academy of Mangement Executives, 1992, Vol. 6, n. 1, p. 23.