A TERCEIRIZAÇÃO EM DESTAQUE

Highlight outsourcing

OLIVEIRA, Donizete Cosme
FAJ – Faculdade de Jaguariúna

Resumo: Este trabalho tem como objetivo apresentar uma abordagem sobre a terceirização como estratégia de gestão empresarial que reduz custos e faz com que a empresa tenha mais foco na sua principal atividade. É uma atividade meio aquela que se presta a dar condições que uma empresa atinja seus objetivos sociais, entregando a terceiros atividades não essenciais a empresa. Este mecanismo se dá como uma técnica moderna de administração que se baseia num processo de gestão que tem como critério de aplicação, uma visão temporal e em uma ótica estratégica, dimencionada para alcançar objetivos determinados e reconhecidos pela organização.
Palavras-chaves: Terceirização, Gestão administrativa, estratégia administrativa.

Abstract: This work has the objective to introduce an approach about outsourcing as a management strategy which reduces expenses and makes happen the company to have more focus on its main activity. It tries to give better conditions to companies to reach its social goals, passing to outsourcing companies to do non-essential activities to the company. This mechanism realizes as an administration of modern technique that is based on a management process that has as application criterion a temporal view in a tactic optica, scaled to reach determined ond recognized goals by the company.
Key-words: Outsourcing, Management System, Administrative Strategy

INTRODUÇÃO

Terceirizar uma atividade nada mais é que repassar a terceiros a sua realização, é uma atividade meio aquela que se presta a dar condições que uma empresa atinja seus objetivos sociais, entregando a terceiros atividades não essenciais a empresa.

Atualmente, este mecanismo se dá como uma técnica moderna de administração e que se baseia num processo de gestão que tem como critério de aplicação (início, meio e fim), uma visão temporal (curto, médio e longo prazo) e em uma ótica estratégica, dimensionada para alcançar objetivos determinados e reconhecidos pela organização. Sem sombra de dúvidas,

nessa forma mais moderna em que se concentra a terceirização, o foco está cem por cento direcionado para o cliente.

Conhecida mundialmente, desde a década de 40, por ocasião da 2º guerra mundial, porém tendo sua introdução no Brasil na década de 80, a Terceirização é um tema que causa polêmica, pois nem todos acreditavam que poderia progredir de tal maneira.

Pode-se caracterizar de diversas maneiras suas essências, demonstrando que uma empresa prestadora pode executar tarefas dando condições à empresa para atingir seus objetivos sociais com qualidade.

FUNDAMENTOS DA TERCEIRIZAÇÃO

Neoliberalismo

É importante transcrever como enfoque os conceitos e origem da terceirização, destacando a caracterização teórica do Neoliberalismo como modelo econômico predominante no mundo capitalista que chegou no Brasil no início dos anos 90, provocando profundas alterações na economia brasileira, entre elas a terceirização no trabalho em vários setores (industria, agricultura, serviços, etc...), Portanto a analise do Neoliberalismo é fundamental para o entendimento do tema a desenvolver.

O fenômeno político-ideológico denominado de Neoliberalismo tem suas origens na Sociedade Mont Pélerin, na Suíça em 1947, também chamada de Escola Austríaca, cujos principais representantes são Ludwing Von Mises e Friedrich August Von Hayek. Para Von Mises, a liberdade é um todo indivisível, mas enfatiza que a liberdade política é um colorário da liberdade econômica. Posteriormente, Mises sustentou que as relações econômicas e políticas se amparam em apenas dois pólos: opção pela liberdade ou opção pela ditadura, ou seja, liberalismo econômico ou ditadura, seja ela farsista ou comunista. Pr sua vez, Hayek afirma em sua principal obra O Caminho da Servidão (Publicada em 1944), segundo o qual, a planificação econômica conduz inexoravelmente à ditadura e o totalitarismo, ou seja, à supressão da liberdade.

O Neoliberalismo defende a idéia de que o mercado e não o Estado deveria ser único alocador de salários e capital. Defende a desregulamentação total, a derrubada das barreiras comerciais e a livre circulação de bens, de trabalho e capital.

É a parte essencial do projeto Neoliberal uma reestruturação do Estado, visando privatizações em massa, a redução de impostos e tributos sobre o capital e o desmanche chamado Estado de bem estar social.

O Neoliberalismo objetiva uma nova repartição do produto entre o lucro e o salário, revelando de maneira cristalina que a velha e perversa base em que se sustenta o sistema capitalista, dirigindo assim uma ofensiva contra os trabalhadores. A perda do salário real não é alheia ao modelo Neoliberal, muito pelo contrário corresponde exatamente à sua concepção utilitarista e egoísta da economia.

Tomadas de decisão que resultam na redução do padrão de vida dos trabalhadores são ingredientes comuns da receita neoliberal, observadas em todos os países em que são adotadas. São iniciativas que implicam a derrogação de legislações trabalhistas e previdenciárias, conquistadas com heróicas lutas da classe operária. A elevação do nível de desemprego, bem como o desmanche da rede de seguridade social e a degradação das condições de trabalho. Seu objetivo é a busca da maximização dos lucros das multinacionais e redução brutal do custo fixo das organizações (que constituem e essência econômica do neoliberalismo).

Contexto histórico

Segundo Giosa (1997) a terceirização originou-se nos EUA, logo após a eclosão da 2ª Guerra mundial, onde a indústrias bélicas tinham como desafio concentrar-se no desenvolvimento da produção de armamentos a ser usada, conta as forças do Eixo, e passaram a delegar algumas atividades de suporte a empresas portadoras de serviço mediante contratação. A terceirização consolidou-se como técnica de administração a partir da década de 50, com o desenvolvimento acelerado da indústria.

No Brasil, a terceirização foi introduzida pelas multinacionais de automóveis, que querendo ser ágeis, transformaram-se em meras montadoras, intencionalmente dependentes da produção de peças entregue a outras inúmeras empresas, hoje em dia, dificilmente se imagina qualquer empreendimento industrial ou comercial que não possua ramificações ou que não tenha parte de seus serviços ou produtos realizados por terceiros.

Conceitos e características da terceirização

Conforme apresentado por Giosa (1999) a terceirização pode ter três definições:

√ É a tendência de transferir, para terceiros atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa;

√ É uma tendência moderna que consiste na concentração de esforços nas atividades essenciais, delegando a terceiros as complementares;

√ É um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros com os quais se estabelece uma relação de parceira ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

> "Prática empresarial de contratar externamente, isto é, com outras empresas, produtos e serviços necessários ao seu processo produtivo. O objetivo é reduzi custos de produção não apenas pelo barateamento das despesas com mão-de-obra, como mão-de-obra, como também pela racionalização de custos" (SANDRONI, 2000).

É um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros com os quais se estabelece uma relação de parceira ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

> "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 da

> empresa, que é a sua atividade fim, permitindo a esta se concentrar no seu negócio, ou seja, no objetivo final" (QUEIROZ, 1992).
>
> *"Consiste a terceirização na possibilidade de contratar terceiro para a realização de atividades que não constituem o objetivo principal da empresa. Essa contratação pode envolver tanto a produção de bens e serviços, como ocorre na necessidade de contratação de serviços de limpeza, de vigilância ou até de serviços temporários"* (MARTINS, 2001).
>
> *"É a passagem de atividades e tarefas e terceiros. A empresa concentra-se em sua atividade-fim, aquela para qual foi criada e que físicas ou jurídicas, atividade-meio"* (DEVIS, 1992).

Para melhor se compreender a terceirização, segundo Martins (2001), pode-se observá-la em três estágios:

a) Inicial, quando a empresa repassa para terceiros, atividades que não são necessárias ou preponderantes, tais como, limpeza que não são necessárias ou preponderantes, tais como, limpeza e conservação, vigilância contábil e jurídica, alimentação e transporte de funcionários, etc;

b) Intermediário, diz respeito ás atividades terceirizadas, mas indiretamente ligadas á atividade principal da empresa, como manutenção de máquinas, usinagem de peças;
c) Avançado, são as atividades terceirizadas diretamente ligadas a atividade da empresa, isto é, terceirização na atividade-fim da empresa, como de gestão de fornecedores, de fornecimento de produtos, etc.

Para Giosa (1997) terceirização é a tendência de transferir para terceiros atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa, ou seja, a empresa passa para terceiros toda atividade que não seja a sua atividade-fim.

Para Leiria (1997) terceirizar significa construir parcerias e priorizar o equilíbrio das forças. Terceirizar implica acabar com a subordinação.

Terceirizar é olhar em volta, por cima e além dos muros, conviver mais com a comunidade, aumentar as trocas, estimular o surgimento de novos empresários, melhorar a renda na comunidade.

Segundo Giosa (1997) terceirizar é saudável porque a empresa pode organizar melhor motivando o corpo funcional através de mudanças culturais e estruturais revisando a saúde interna. É negócio porque a empresa terá todo o tempo para se dedicar a sua atividade principal, otimizando seus recursos e maximinizando seus lucros através de praticas precisas e treinamentos especializados dos departamentos.

Após analisarmos as características podemos notar que a terceirização está voltada para transformação, proporcionando resultados desejados pelos empresários.

As vantagens e desvantagens da terceirização

Para algumas empresas terceirizar atividades é uma necessidade, no entanto nem todas as empresas conseguem se enquadrar no perfil exigido pelo mercado.

Segundo Giosa (1997) agiliza porque não terá outra preocupação senão sua atividade terá principal acabando com a ociosidade, com tomadas de decisões mais rápidas diante do mercado competitivo que se formou. A aplicação da terceirização nos países e empresas do primeiro mundo como um instrumento de gestão inovador, trouxe para as organizações uma série de mudanças estruturais, sistêmicas e comportamentais que acabaram refletindo numa eficácia administrativa considerável.

Há risco de ações trabalhistas movidas por ex-empregados que se sentem prejudicados por terem sido obrigados a mudar a natureza de seu vinculo com a empresa. Esse risco é uma dos maiores quando a terceirização é feita transformando ex-empregados em parceiros terceirizados. O prosseguimento da atuação profissional do ex-empregado junto a empresa e o fato de este, agora na qualidade de empresário, seguir extraindo sua remuneração principalmente de seu trabalho junto a empresa são razões suficientes para que se caracterize uma continuidade camuflada do vinculo empregatício.

Giosa (1997) apresenta a seguir um quadro baseado nas empresas brasileiras, onde identifica uma série de itens que se caracterizam como vantagens advindas da terceirização e desvantagens para sua implantação.

Quadro 1 – Implantação da terceirização

VANTAGENS	FATORES RESTRITIVOS
• Desenvolvimento econômico • Especialização dos serviços • Competitividade • Busca da Qualidade • Controles adequados • Aprimoramento do sistema de custeio • Esforço de treinamento e desenvolvimento profissional • Diminuição do desperdício • Valorização dos talentos humanos • Agilidade das decisões • Menor custo • Maior lucratividade e crescimento.	• Desconhecimento da alta administração • Resistências e conservadorismo • Dificuldade de se encontrar a parceria ideal • Risco de coordenação dos contratos • Falta de parâmetros de custos internos • Custo de demissões • Conflito com sindicatos • Desconhecimento da legislação trabalhista.

Fonte: GIOSA (1997, p.85).

A melhor terceirização é aquela que ao mesmo tempo reduz custos envolvidos na operação, e melhora o produto final vendido. Para conseguir as

duas coisas é necessário uma precisa avaliação, tanto dos custos envolvidos quanto do produto final obtido, e tanto na execução interna, quanto na execução terceirizada.

Fatores Importantes para Implantação da Terceirização

Terceirizar é mais negócio porque com a terceirização a empresa irá voltar-se totalmente para atividade principal, otimizando os seus recursos, desenvolvendo práticas precisas para o atingir às metas e treinamento dos seus talentos humanos para conquistar os resultados e desafios propostos.

Leiria (1993) diz que terceirizar é saudável porque a empresa se organiza, revisando a sua "saúde" interna, através de mudanças estruturais, culturais e sistêmicas, garantindo resultados e motivando o corpo funcional.

Terceirizar é mais ágil porque a empresa, voltada para a sua missão, irá estar presente em todas as operações que se levem a se adequar ao novo modelo organizacional. Com isso estão voltados para tomadas de decisões em razão de novos objetivos.

Como desenvolver as parcerias

Para algumas empresas terceirizar determinadas atividades é uma questão a ser resolvida imediatamente, enquanto que, para outras, é apenas aconselhável não demorar muito.As mais fortes candidatas à terceirização são as empresas que se enquadram nas seguintes condições.

a) A empresa deve terceirizar processos não ligados atividade-fim da empresa.
b) A empresa deve terceirizar se for excessivamente verticalizada.
c) A empresa deve terceirizar se a concorrência for acirrada.

Decisões Necessárias para Terceirizar

a) Reexaminar qual é a verdadeira vocação da empresa e quais são as atividades e áreas que estão dirigidas, para o cumprimento dessa vocação;
b) Não pensar apenas na parcela de mercado que a empresa possui no, momento, mas, sobretudo nas oportunidades de mercado que irão surgir nos próximos anos e em quanto a empresa está apta para absorvê-las;
c) Submeter cada departamento ou área a uma análise de valor, questionando sua existência e sua necessidade para empresa, a curto e longo prazo;
d) Não pensar no cronograma de terceirização como uma ação isolada no tempo e no espaço;
e) Identificar certas atividades que por motivo de segurança devam permanecer internamente, por pessoal de confiança, e não entregues a fornecedores externos;
f) Pensar em terceirizar atividades em função dos ganhos de produtividade e qualidade, mais do que em função das reduções de custos que poderá obter;
g) Considerar os custos diretos e indiretos de manutenção de uma infra-estrutura de controle, as atividades burocráticas e de supervisão que a terceirização poderá exigir, bem como a necessidade de investimentos em instalações e equipamentos;
h) Levar em conta que uma atividade da empresa faz parte de um grande processo e a produtividade desse processo maior que importa no final, e não a produtividade daquela atividade isoladamente tomada;
i) Iniciar o processo de Terceirização por atividades indiretamente relacionadas com o negócio principal da companhia.

Segundo Giosa (1997) a 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 de 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 corpo funcional, incluindo a alta administração, deverá estar conscientizando 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;
f) A visão de custeio deverá ser alterada, com uma adaptação e qualificação para estes novos procedimentos;
g) Os recursos financeiros aplicados na gestão empresarial deverão ser revistos, pois, com a terceirização, o processo de planejamento orçamentário alocará condições mais objetivas em relação aos resultados esperados pela empresa;
h) Os recursos instalados deverão merecer uma ampla reavaliação para otimização do seu uso;
i) Haverá com a terceirização uma inevitável reestruturação funcional interna. Parte de pessoal poderá ser reaproveitado em novas funções, e/ou parte deles poderá ser treinada exatamente para a atividade-fim da empresa.
j) Com a concentração de esforços e energia no seu negócio principal, a companhia necessitará de funcionários habilitados, comprometidos com o novo conceito, e na qualidade ideal para suportar os novos desafios.
k) O plano de investimentos da empresa irá se reformular por completo. A curtos e médios prazos, os fatores anteriormente definidos serão substituídos a partir da introdução paulatina de processos terceirizados;
l) A visão global, enquanto postura empresarial, avaliação mercadológica, objetivos e metas em curto prazo, logísticas 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 implantação da terceirização;

m) As relações entre os fornecedores refletirão na prestação dos serviços contratados, dando ênfase especial à qualidade. Esta nova relação deverá estar suportada por um contrato que preveja através de um check-list todos os itens de controles sejam contemplados, exatamente para garantir a qualidade de prestação de serviços;

n) 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 do dirigente frente ao plano de terceirização a ser implantada.

Todos estes fatores descritos darão ao empresário condições efetivas de entender os processos de mudanças decorrentes do aperfeiçoamento da gestão que a introdução da terceirização irá deflagrar nas companhias que a adotarem segundo esta ótica de abordagem estratégica.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Campus, 2000.

PAGNONCELLI, Dernizo. **Terceirizações Estratégicas para o Sucesso Empresarial & Parceirização:** Rio de Janeiro: D. Pagnoncelli, 1993.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LEIRIA, Jerônimo Souto. **Terceirização Passo a Passo: O Caminho para a Administração Publica e Privada**. Porto Alegre, Sagra,1992.

GIOSA, Livio A. **Terceirização – Uma Abordagem Estratégica**. 5ª Ed. São Paulo Editora Pioneira,1997.

GIOSA, Livio A. **Terceirização – Uma Abordagem Estratégica**. 3ª Ed. São Paulo Editora Pioneira,1994.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A Terceirização e o Direito do Trabalho**. São Paulo. Atlas, 2001.