



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

DISSERTAÇÃO

**TERCEIRIZAÇÃO:
UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA PARA
A GESTÃO EFICAZ DAS EMPRESAS**

CARLOS ALBERTO DA SILVA ALTUNIAN

2004



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

DISSERTAÇÃO

TERCEIRIZAÇÃO:
UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA PARA
A GESTÃO EFICAZ DAS EMPRESAS

CARLOS ALBERTO DA SILVA ALTUNIAN

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre** em Administração, Área de Concentração em Gestão e Estratégia em Negócios.

Seropédica, RJ.

Março de 2004.

Altunian, Carlos Alberto da Silva.

Terceirização: uma abordagem estratégica para a gestão eficaz das empresas. Seropédica. RJ. UFFRJ. 2004. n° f: il 117.

Orientador:

I. Terceirização II. Gestão em estratégia de negócios III. Título

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM
NEGÓCIOS

CARLOS ALBERTO DA SILVA ALTUNIAN

Dissertação submetida ao Programa de Mestrado Profissional em Administração, área de Concentração em Gestão e Estratégia em Negócios, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre** em Administração.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM ____ / ____ / 2004.

Silvestre Prado de Souza Neto, Dr., DCAC. UFRRJ
(**Orientador**)

Ana Alice Vilas Boas, Ph.D., DCAC. UFRRJ

Fernando de Oliveira Vieira, Dr. . UFF

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente ao colega e professor Arlindo, pelo apoio, e pela motivação sempre demonstrada para que pudesse realizar essa importante etapa em minha carreira profissional.

E com muito orgulho e consideração, agradeço ao colega, administrador e grande profissional, Wagner Siqueira, o então, atual presidente do Conselho Regional de Administração, bem como aos demais Conselheiros.

Dedico esta dissertação, especialmente a minha querida esposa e, acima de tudo amiga, Isabel, pelo seu apoio e compreensão nos momentos em que me fiz ausente para a elaboração deste trabalho.

E também as minhas amadas filhas Adelaide e Gabrielle, com todo o meu carinho.

*Era ele que erguia casas
Onde antes só havia chão.
Como um pássaro sem asas
Ele subia com as casas
Que lhe brotavam da mão.
Mas tudo desconhecia
De sua grande missão.*

*E assim o operário ia
Com suor e com cimento
Erguendo uma casa aqui
Adiante um apartamento
Além uma igreja, à frente
Um quartel e uma prisão:
Prisão de que sofreria
Não fosse, eventualmente
Um operário em construção.*

*Mas ele desconhecia
Este fato extraordinário:
Que o operário faz a coisa
E a coisa faz o operário.
De forma que, certo dia
À mesa, ao cortar o pão
O operário foi tomado
De uma súbita emoção
Ao constatar assombrado
Que tudo naquela mesa
. Garrafa, prato, facão .
Era ele quem os fazia
Ele, um humilde operário,
Um operário em construção.*

(Vinícius de Moraes)

RESUMO

ALTUNIAN, Carlos Alberto da Silva. **Terceirização: uma abordagem estratégica para a gestão eficaz das empresas**. Seropédica: UFFRJ, 2004. 117p. (Dissertação, Mestrado em Gestão em Estratégia em Negócios).

A questão de estudo da presente pesquisa guardou estreita relação com os meios disponíveis para investigação. Por isso, delimitou-se o presente tema em apenas desenvolver-se uma revisão da literatura atualizada acerca da terceirização, apresentando um histórico de sua evolução até os dias atuais. São escassos os estudos científicos disponíveis envolvendo a terceirização de atividades. Com o presente estudo pretendeu-se contribuir com informações sobre o comportamento das empresas diante do processo de terceirização, que possam ser úteis à comunidade científica em geral e aos empresários, em suas análises e tomadas de decisões envolvendo a terceirização de atividades como estratégia empresarial. Foram feitas, também, abordagens teóricas como base analítica para definição do comportamento estratégico da empresa quanto a integração ou terceirização de atividades. Quanto aos meios, a metodologia utilizada foi a bibliográfica e documental. Quanto aos fins a pesquisa será de investigação explicativa já que consistirá em justificar a performance obtida através de dados comprobatórios, esclarecendo as abordagens da terceirização como ferramenta na gestão eficaz das empresas. A presente dissertação teve como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão e o porquê das coisas. Outrossim, o presente trabalho teve como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições, que facilitassem a familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses.

Palavras chave: Terceirização, globalização, processo.

ABSTRACT

ALTUNIAN, Carlos Alberto da Silva. **Outsourcing: a strategical boarding for the efficient management of the companies.** Seropédica: UFFRJ, 2004. 117p. (Dissertation, Master Science in Management in Strategy in Businesses).

The question of study of the present research kept narrow relation with the available ways for inquiry. Therefore, the present subject in only developing a revision of the literature brought up to date concerning the outsourcing was delimited, presenting a description of its evolution until the current days. The available scientific studies are scarce involving the terceirização of activities. With the present study it was intended to contribute ahead with information on the behavior of the companies of the terceirização process, who can in general be useful to the scientific community and the entrepreneurs, in its analyses and taking of decisions involving the outsourcing of activities as enterprise strategy. They had been made, also, theoretical boardings as analytical base for definition of the strategical behavior of the company how much the integration or outsourcing of activities. How much to the ways, the used methodology was bibliographical and the documentary one. How much to the ends the research will be of inquiry since it will consist of justifying the gotten through evidential date, clarifying the boardings of the outsourcing as tool in the efficient management of the companies. The present dissertation had as concern to identify the factors that they determine or that they contribute for the occurrence of the phenomena. This is the type of research that more deepens the knowledge of the reality, because it explains the reason and the reason of the things. The present work had as objective main the improvement of ideas or the discovery of intuitions, that facilitated the familiarity with the problem, sights to become it more explicit or to constitute hypotheses.

Key words: outsourcing, globalization, process.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	01
1 – GLOBALIZAÇÃO ECONÔMICA E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA	04
1.1. Globalização	04
1.2. As transformações econômico-produtivas no contexto da globalização	10
1.2.1. O taylorismo/fordismo e a produção em massa	10
1.2.2. A crise do taylorismo/fordismo	14
1.2.3. O sistema de produção enxuta x o modelo japonês	16
1.2.4. A empresa flexível	21
2 – PROCESSOS DE TERCEIRIZAÇÃO	25
2.1. Conceito de terceirização	25
2.2. A terceirização no mundo	29
2.3. A terceirização no Brasil	29
2.4. Gestão de contratos	33
2.5. Elaboração de contratos	35
2.5.1. Principais aspectos a serem contemplados na elaboração de contratos	40
2.5.1.1. Qualidade	40
2.5.1.2. Aspecto ambiental	42
2.5.1.3. Obrigações legais	43
2.6. Seleção de empresas	46
2.7. Parceria	51
2.8. Avaliação da proposta do prestador de serviços	55
2.9. Acompanhamento da execução do contrato	57
2.10. Análise crítica dos estudos teóricos	58
2.10.1. Terceirização	58
2.10.2. A terceirização na Brasil	59
2.10.3. Gestão de contratos	59
2.10.4. Elaboração do contrato	61
2.10.5. Seleção de empresas	62
2.10.6. Parceria	63

2.10.7. Acompanhamento da realização do contrato	63
3 – TERCEIRIZAR OU INTEGRAR ATIVIDADES: ALTERNATIVAS PARA AS EMPRESAS	65
3.1. Fatores propulsores da integração	67
3.1.1. Segurança quanto a suprimento e escoamento	68
3.1.2. Redução de custos	69
3.1.3. Apropriação de lucro	70
3.1.4. Proximidade com o cliente	72
3.1.5. Aceleração de mudanças tecnológicas	72
3.1.6. Sinergia	73
3.1.7. Simplificação tecnológica	73
3.1.8. Laços técnicos e econômicos	73
3.1.9. Complementaridade	74
3.1.10. Falta de opção	75
3.1.11. Outros fatores propulsores da integração	75
3.2. Fatores restritivos da integração	77
3.2.1. Perda de flexibilidade	77
3.2.2. Aumento de custos	77
3.2.3. Vinculação a um tipo de matéria-prima	78
3.2.4. Novo padrão competitivo	79
3.3. Terceirização	79
3.3.1. Em busca de uma conceituação	79
3.3.2. Fatores conjunturais alavancadores da terceirização	83
3.3.3. Fatores estruturais alavancadores da terceirização	84
3.3.4. Dificuldades da terceirização	88
3.4. Resultados de alguns estudos específicos sobre terceirização.....	95
CONCLUSÃO	104
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	112
ANEXOS	128

INTRODUÇÃO

As duas últimas décadas do século XX são percebidas como uma era de aceleração sem precedentes na velocidade de evolução da economia. Essa aceleração foi produzida por um conjunto de eventos, dentre os quais, os mais importantes são a globalização, a desregulamentação dos mercados e a evolução tecnológica. Dessa forma, o ambiente empresarial torna-se mais dinâmico na medida em que as empresas passam a competir pela obtenção de vantagens cada vez mais temporárias. Nota-se que o aumento na velocidade de evolução da economia não ocorre uniformemente em todos os setores.

Existem setores turbulentos nos quais as empresas estão se reestruturando rapidamente. Fusões, aquisições e alianças estratégicas, assim como a terceirização de áreas corporativas têm se multiplicado nesses setores. Nesse novo cenário a forte competição faz com que as empresas estejam constantemente em busca de inovações tecnológicas que possibilitem a obtenção de rápidas vantagens competitivas; assim as empresas organizam-se em busca da inovação tecnológica sob diversas formas, por intermédio de aquisições e alianças com outras empresas ou simplesmente confiando nas forças do mercado e comprando o necessário fora de suas fronteiras.

Com a globalização da economia e os avanços tecnológicos, especialmente nas comunicações, as mudanças dos conceitos mercadológicos e de produção são cada vez mais rápidas. E em função disto os riscos aumentaram, podendo caracterizá-los para uma empresa, da seguinte forma: alguma empresa, em algum lugar do mundo, a qualquer tempo, pode passar a produzir melhor e mais barato o mesmo produto e a outra empresa pode ter acesso aos mesmos mercados.

Como as mudanças são rápidas, é mais importante, hoje, ter um negócio bem concebido do que uma fábrica bem projetada; a fabricação deve ser ágil para mudar

conforme os negócios vão evoluindo. Em termos de concepção de um negócio de um empreendimento acabou a era do *Projeto de fábrica* (que envolvia apenas mercado, produção, localização, administração, equacionamento econômico-financeiro) em favor da era do *Projeto de negócio* (envolvendo estratégia competitiva, mercado, marca, parcerias com fornecedores, clientes e concorrentes, **terceirização**, franquias, fabricação, logística, gestão, equacionamento econômico-financeiro).

Não há dúvida de que a crescente complexidade tecnológica dos produtos contemporâneos faz com que seja improvável que uma única empresa consiga realizar internamente todas as atividades necessárias para lançar um novo produto no mercado.

Logo, em um certo momento do desenvolvimento de um produto haverá a necessidade de se tomar decisões relativas à escolha de quais atividades devem ser realizadas internamente e quais devem ser terceirizadas. Algumas empresas têm sucesso nessa estratégia ao passo que outras fracassam tentando fazer tudo dentro de casa ou então tornam-se dependentes de seus fornecedores.

As organizações produtivas têm procurado uma adequação às mudanças de mercado enxugando suas estruturas, de modo a tornarem-se mais eficazes e eficientes, e assim atingir seus objetivos. Isto tem levado à busca por maior qualidade e produtividade, promovendo um processo de escolha de profissionais mais preparados e adequados às exigências globais. Esta necessidade vem ao encontro das novas formas de gestão, dentre elas, a formação de redes organizacionais e de parcerias que permitem às empresas concentrarem-se em atividades-fim ou *core business*, deixando para outras a execução de atividades anteriormente exercidas por elas.

Nesse contexto, as empresas têm recorrido à terceirização com o intuito de aumentar a produtividade e a competitividade no mercado. A terceirização é vista como uma estratégia empresarial para que se possam concentrar esforços e inteligência nas atividades-fim, deixando as atividades-meio a cargo de parceiros

especializados que melhor exerçam suas funções e traduzam melhores resultados com ganhos efetivos para as duas partes.

Ao terceirizar, a empresa transfere para terceiros uma parte de suas atividades; ela pode eliminar custos fixos, transformando em gastos variáveis diversos de seus dispêndios que anteriormente eram imutáveis a curto prazo. Ao terceirizar, a empresa fica mais administrável, seus gastos fixos diminuem e torna-se mais rápida sua adaptação às inevitáveis flutuações de demanda; não só se elimina uma parcela dos custos tão logo caíam as vendas, mas também consegue-se rapidamente o necessário reforço quando aumentam as encomendas.

Por outro lado, o papel do Estado na economia, na década de 90, mudou de forma drástica, passando de um Estado-empresário, que procurava impulsionar o desenvolvimento econômico definindo diretamente onde os fatores de produção deveriam ser alocados, para um Estado regulador e fiscal da economia. A prioridade não era mais a simples acumulação de capital, mas a busca da eficiência com o mercado substituindo o Estado na definição da alocação de recursos. Dessa maneira, o novo modelo de desenvolvimento caracteriza-se por uma economia mais aberta, com maior integração com o resto do mundo, não apenas no que tange aos fluxos comerciais, como também ao investimento direto estrangeiro.

CAPÍTULO 1

GLOBALIZAÇÃO ECONÔMICA E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

Após a Segunda Guerra Mundial, em especial, nos anos 70, com o esgotamento do modelo fordista, que teve o apogeu nos “Anos Dourados” de 1950 e 1960, uma nova configuração apresenta-se para a economia mundial e para os sistemas de produção industrial – denominada por alguns autores como a Terceira Revolução Industrial e Tecnológica.

Tem-se por objetivo no presente capítulo fazer uma breve abordagem sobre globalização, produção em massa (também chamada de modelo taylorista-fordista) e produção enxuta ou produção flexível, (também conhecida por modelo japonês ou toyotismo) - como ponto de partida para a melhor compreensão da terceirização como alternativa no processo produtivo nos dias atuais.

1.1. Globalização

Conforme evidencia Nakano (1994), o mercado mundial não está apenas mais internacionalizado com a expansão geográfica da atividade econômica cruzando as fronteiras nacionais. Está cada vez mais globalizado com a crescente harmonização econômica e institucional. A indústria, a produção, a empresa e a fábrica estão deixando de ser fenômenos nacionais e passam a ser fortemente integradas e coordenadas globalmente. As fronteiras nacionais e o Estado-nação perdem sua importância econômica e os conceitos de soberania nacional estão sendo redefinidos.

A revolução tecnológica/organizacional e a globalização são duas principais forças motoras que estruturam as transformações e definem as tendências marcantes no novo cenário de desenvolvimento econômico das nações. As duas forças

exercerão pressão no nível microeconômico sobre as estruturas produtivas e organizacionais, sem respeitar as fronteiras nacionais, determinando quais empresas e organizações sobreviverão com a intensificação da competição global.

No nível macroeconômico e global, as mudanças tecnológicas e organizacionais estão criando também novos padrões de comércio mundial, deslocando cada vez mais os determinantes da localização da produção e a direção das exportações da vantagem comparativa tradicional e fatores sistêmicos para características organizacionais e estratégicas das empresas multinacionais.

As regras de comércio também estão sofrendo mudanças profundas e, com a globalização e crescente competição entre as nações, a gestão da interdependência e dos conflitos de comércio toma as formas de acordos preferenciais, com a conseqüente formação de blocos regionais de comércio e de comércio administrado.

Em outras palavras, as regras de comércio mundial estão sendo definidas cada vez mais mediante de negociações e cooperação entre as nações e passaram a englobar práticas institucionais além das fronteiras nacionais. Assim a harmonização das diferenças regionais é uma tendência inescapável para as nações integrarem-se ao mercado mundial globalizado.

Conforme Furtado (2000), o termo globalização ganhou destaque no mundo acadêmico depois de ter sido cunhado e utilizado por jornalistas e de ganhar familiaridade na opinião pública. Esta origem jornalística do termo e o seu aparecimento tardio no debate econômico-acadêmico certamente não ocorreu em benefício do amadurecimento das posições ou da clareza das interpretações.

Para Lacerda (1999), a globalização da economia, abrangendo a internacionalização da produção, o incremento do comércio e a absorção de tecnologia, é um processo que tem gerado discussões no âmbito acadêmico e empresarial, além

de implicar em novos desafios para os Estados Nacionais. O movimento de internacionalização, impulsionado pela crescente desregulamentação das economias, a sofisticação dos mercados financeiros e os novos recursos das telecomunicações e da informática criaram o fator da intangibilidade da riqueza, fazendo com que os instrumentos tradicionais de política econômica se tornem insuficientes para influenciar significativamente a dinâmica do processo.

A reestruturação produtiva decorrente implica em profundas transformações tanto nos países em desenvolvimento quanto nos países desenvolvidos. A indústria tem o seu perfil alterado com a crescente participação dos investimentos diretos estrangeiros, impulsionados em grande parte pelas fusões e aquisições, pela privatização e pelo aumento no produto do coeficiente de comércio externo. O setor de serviços ganha nova dimensão, tanto pelo peso crescente na pauta de exportações dos países como pelo seu papel nas novas formas de geração de riqueza.

Lacerda (1999) adverte que, muito embora não exista consenso a respeito do conceito de globalização, há autores, como Gonçalves (1999), que o associam ao “grau de extensão, natureza e padrão de concorrência à escala mundial”. Em que pesem as controvérsias, não há dúvida de que a globalização é um fenômeno complexo que assume características distintas nas diferentes esferas das relações econômicas internacionais – produtiva-real, monetária-financeira, comercial e tecnológica. Não obstante, parece haver dois elementos comuns à dinâmica do sistema econômico mundial, independentes da esfera, que são a aceleração da internacionalização e o acirramento da competição.

Conforme Gonçalves et al (1999, p.24):

A globalização pode ser definida como a interação de três processos distintos, que têm ocorrido ao longo dos últimos vinte anos e afetam as dimensões financeira, produtivo-real, comercial e tecnológica das relações econômicas internacionais. Esses processos são: a expansão extraordinária dos fluxos internacionais de bens, serviços e capitais; o acirramento da concorrência nos mercados internacionais; e a maior integração entre os sistemas econômicos nacionais.

Para os autores supracitados, o primeiro processo refere-se à expansão extraordinária dos fluxos internacionais de bens, serviços e capitais. No que diz respeito aos fluxos de capitais, os dados mostram que o número de empresários internacionais e o investimento de portfólio aumentaram de aproximadamente 400 bilhões no ano de 1987 para 1,6 trilhões de dólares em 1996. Neste período o número de empresários e os investimentos de portfólio cresceram a uma taxa média anual de aproximadamente 17%. Houve uma extraordinária expansão dos fluxos de capitais em todos os mercados que compõem o sistema financeiro internacional (títulos, ações, empréstimos, financiamento, moedas e derivativos).

No que se refere ao processo de globalização na esfera produtivo-geral deve-se ressaltar que a internacionalização da produção ocorre sempre que residentes de um país têm acesso aos bens e serviços com origens em outros países. Este processo pode ocorrer por meio do comércio internacional, de investimento externo direto e relações contratuais. Todavia, em termos da inserção produtiva dos países no sistema econômico internacional, os mecanismos relevantes são o investimento externo direto e as relações contratuais. As exportações e as importações são formas de inserção comercial no sistema econômico mundial.

Para Gonçalves (1999), o investimento externo direto significa que um agente econômico estrangeiro atue na economia nacional por meio de subsidiárias ou filiais, ao passo que as relações contratuais permitem que agentes econômicos nacionais produzam bens ou serviços que têm origem no resto do mundo. Os contratos de transferência de know-how, marcas, patentes, franquias, parcerias e alianças estratégicas são os exemplos mais comuns. Houve, a partir dos anos 80, um aumento extraordinário dos fluxos de investimento externo direto e das relações contratuais, assim como da atuação das empresas transnacionais.

Contudo, os dados mostram um comportamento cíclico destas variáveis e, como resultado, não há evidência a favor da aceleração do processo de internacionalização da produção. Não obstante, no período entre 1991-97 a renda mundial

tenha crescido a uma taxa média anual de 4,9% ao passo que o fluxo de investimento externo direito cresceu 12,1%, o pagamento de royalties e taxas – usado como proxy para as relações contratuais - cresceu 12,1%, e o comércio mundial aumentou 7,2% anualmente.

O segundo processo característico da globalização é o acirramento da concorrência internacional. Mesmo que não seja possível mensurar diretamente tal acirramento, a crescente importância da questão da competitividade internacional na agenda política e econômica dos países surge e de fato há uma rivalidade cada vez maior no sistema econômico mundial. No que concerne à globalização financeira o fato manifesta-se pela maior disputa por transações financeiras internacionais, envolvendo, de um lado, bancos e, de outro, instituições financeiras não-bancárias.

Observa-se também que grupos transacionais passaram a atuar mais diretamente no sistema financeiro internacional por intermédio de instituições financeiras próprias. Os investidores institucionais, a exemplo dos fundos de pensão, fundos mútuos e seguradoras, passaram a adotar estratégias de diversificação de portfólio em bases geográficas. Esses investidores podem atuar por meio de instituições financeiras internacionais ou, então, diretamente nos mercados nos quais têm interesse. Houve, também, o avanço dos mercados de capitais situados nos países desenvolvidos. Esses “mercados emergentes” passaram a ter centros financeiros importantes para a aplicação ou intermediação de recursos. Esses centros estão em todos os continentes como, por exemplo, Cingapura e Hong Kong, na Ásia; São Paulo e Cidade do México, na América Latina; Varsóvia e Budapeste, na Europa.

O terceiro processo refere-se à crescente integração dos sistemas econômicos nacionais. Esse processo manifesta-se quando, no caso da globalização financeira, uma proporção crescente de ativos financeiros emitidos por residentes está nas mãos de não-residentes e vice-versa. Nesse sentido, um indicador importante é o diferencial entre as taxas de crescimento das transações financeiras internacionais e nacionais. Assim, por exemplo, nos cinco primeiros anos da década

de 1990, o estoque de bônus nos mercados de capitais dos países desenvolvidos cresceu a uma taxa média anual de 9%, e, ao mesmo tempo, o estoque dos bônus emitidos no mercado internacional de capitais por esses países cresceu 12% (IMF-WEO, 1996 apud GONÇALVES, 1999, p.27).

Como já mencionado, a globalização econômica corresponde à ocorrência simultânea dos três processos antes citados. Mas deve-se notar que em momentos anteriores da História esses processos também apareceram, em maior ou menor grau, de forma mais ou menos distinta. O exemplo mais evidente é a extraordinária expansão do movimento internacional de capitais e do comércio mundial nas quatro ou cinco décadas que precederam à Primeira Guerra Mundial.

No entanto, nas últimas três décadas do século XIX surgiu um contramovimento protecionista que atingiu as transações internacionais das mercadorias estratégicas (terra, trabalho e capital). Nesse período, “o nacionalismo liberal se transformava num liberalismo nacional, com seus mercados se apoiando no protecionismo e no imperialismo na área externa e no conservadorismo monopolista na área interna”, (POLANYI, 1944 apud GONÇALVES, 1999, p.28).

Para Gonçalves (1999), a especificidade da globalização econômica do final do século XX consiste na simultaneidade dos processos de crescimento extraordinário dos fluxos internacionais, acirramento da concorrência no sistema internacional e integração crescente entre os sistemas econômicos nacionais. E, ademais, este processo ocorre sem o contramovimento protecionista, intervencionista e regulador, que marcou, por exemplo, o final do século XIX. Esta especificidade é particularmente importante e, conseqüentemente, merece um nome especial: globalização.

É provável que esse contramovimento tenha se manifestado de forma mais evidente, já no início do século XXI, tendo em vista o acúmulo de entraves causados pelo neoliberalismo nas últimas duas décadas do século XX. Nesse

sentido, é sintomático o fato de que treze dos quinze países da União Européia tenham governos de centro-esquerda em 1999. Assim, a questão central consiste em saber quais foram os fatores determinantes do fenômeno recente da globalização econômica. E estes determinantes da globalização podem ser agrupados em três conjuntos de fatores, quais sejam: tecnológicos, institucionais e sistêmicos.

1.2. As transformações econômico-produtivas no contexto da globalização

Conforme COSTA (1999), o desenvolvimento do capitalismo no século XX mostra que determinadas inovações tecnológicas e organizacionais conformaram tipos de organização industrial que deram sustentação ao crescimento das economias. Para o autor, a idéia é que o estabelecimento de novos princípios manufatureiros, ao constituírem-se em “drive” de produtividade, convertem-se em paradigmas, passando a imperar na paisagem industrial até serem substituídos por outras práticas mais eficientes.

Costa (1999) argumenta que manifestações da organização industrial indicam que sob o capitalismo não há uma maneira única e acabada de organizar o processo de trabalho, já que esse processo é histórico. Entretanto, a emergência de novas tecnologias e a configuração de um modo particular de organização da indústria apresentam também elementos contingenciais em relação aos locais onde se originam e materializam-se. E para tratar destas questões deve-se analisar a constituição dos modelos de organização industrial que se destacou no século XX, ou seja, a produção em massa e a produção enxuta ou produção flexível.

1.2.1. O Taylorismo/Fordismo e a Produção em Massa

Conforme Costa (1999), a forma de organização industrial que passou a dominar a produção manufatureira no século XX, contribuindo para a obtenção de elevados índices de produtividade e progresso econômico, teve seu formato determinado

pelo desenvolvimento de um conjunto de inovações industriais que ocorreu a partir da metade do século anterior na economia norte-americana. Na estrutura industrial que a tornou hegemônica a produção é feita em altos volumes estandardizados, em empresas de grande porte, verticalmente integradas, burocratizadas e com o emprego de mão-de-obra de baixa qualificação na execução de tarefas fragmentadas, repetitivas e especializadas.

Entretanto, salienta o autor, até chegar a esta situação, foram necessárias profundas mudanças econômicas e sociais, já que, aproximadamente em 1850, a manufatura, vinculada sobretudo ao beneficiamento de produtos agrícolas, era realizada por empresas de dimensões pequenas que utilizavam técnicas artesanais e atuavam em mercados locais. O caminho em direção à produção em massa e à grande empresa requeria a existência de mercados consumidores de amplas dimensões, em condições de absorver quantidades de produtos em grandes volumes, e que fossem atendidos rapidamente.

É evidente que uma das principais transformações na organização do trabalho no século XX provém dos denominados “princípios de administração científica” que Frederick Winslow Taylor (1856–1915) vinha desenvolvendo na produção manufatureira nos Estados Unidos desde os fins do século XIX. Antes de o trabalho ser arranjado de acordo com esses princípios, a concepção e a organização da atividade fabril eram de iniciativa dos próprios operários – coordenados por um mestre mais antigo e experiente no metier e cujas tarefas eram realizadas de forma rotineira.

Taylor acreditava que a lógica da mecanização, em que determinados movimentos padronizados de fabricação são incorporados a uma máquina especializada e, dessa forma, repetidos de maneira mecânica, poderia igualmente ser estendida à área do trabalho. Para Taylor, os tempos e movimentos que o trabalhador utiliza na execução de uma dada tarefa poderiam ser estudados de acordo com leis científicas, possibilitando elevar assim o rendimento do trabalho em níveis

nunca antes alcançados. Inicialmente, para por em prática a teoria, era preciso que a gerência tivesse o conhecimento efetivo de todo o processo de execução de uma dada tarefa. Tendo definido the one best way caberia, então, à gerência padronizar os procedimentos e os tempos necessários ao desempenho de cada atividade produtiva.

O trabalhador, por sua vez, selecionado cientificamente, deveria ser treinado nesse sistema estandardizado. A revolução na organização do trabalho daí decorrente, ao separar a concepção e a execução das tarefas, bem como a sua simplificação, fez com que as atividades a serem realizadas pelos trabalhadores passassem a não lhes exigir grandes qualificações tornando-os, assim, como as peças intercambiáveis.

Para Souza (1995), no intuito de acelerar o ritmo, reduzir o tempo improdutivo e aumentar a produtividade do trabalho, a “receita” taylorista sugeria: introdução de técnicas poupadoras de trabalho, fragmentação e padronização do trabalho, execução de tarefas repetitivas por operários sob controle cada vez mais intenso e dissociado do conhecimento do processo de produção como um todo, e operários cada vez mais executantes de tarefas planejadas em outra esfera – a dos técnicos -, acentuando a polarização entre concepção e execução.

Assim, conforme evidencia Costa (1999), a produção em massa requer essencialmente que em um dado tempo se produza a máxima quantidade de uma mesma mercadoria. Para isso o processo produtivo é realizado mediante a especialização de máquinas e mão-de-obra, ou seja, equipamentos e trabalhadores, respectivamente, são dedicados ao fabrico de peças e à execução de tarefas específicas.

Dessa forma, uma vez que as máquinas tenham sido configuradas para a manufatura de determinadas peças, devem ser mantidas no set up estabelecido, o maior tempo possível e isto só é alcançado quando não ocorrem alterações no produto que está sendo fabricado.

Deste modo, na execução do trabalho, quanto maior o tempo que um operário dedica a uma mesma tarefa, mais elevada tende a ser sua produtividade. Neste caso, o aumento da eficiência produtiva está vinculado ao trabalhador individual, decorrente do fracionamento e especialização de tarefas (estudos de tempos e movimentos tayloristas), da redução da porosidade e da intensificação do trabalho (linha de montagem móvel fordista).

Para Druck (1999), o taylorismo vinha se constituindo numa nova “cultura de trabalho” que, para ter sucesso enquanto uma “ciência do trabalho”, conforme propunha Taylor, exigia uma postura e práticas novas tanto de patrões como de empregados; exigia também um “espírito” essencialmente cooperativo, sem conflitos e, especialmente, sem resistências à nova administração por parte dos trabalhadores e dos sindicatos. Entretanto, os princípios e as novas formas de gerência propostas por Taylor tinham um conteúdo fortemente autoritário e, na sua essência, tinham um poder de aplicação sustentado muito mais na força e na coerção e muito menos no convencimento e na busca da adesão dos trabalhadores.

Somente quando os salários começaram a ser transformados, efetivamente, num instrumento atrativo e de conquista do apoio dos trabalhadores, é que se pode afirmar sobre uma aceitação maior do taylorismo por parte deles e de seus sindicatos.

Para Druck (1999), o fordismo – enquanto novo padrão de gestão do trabalho e da sociedade – sintetiza as novas condições históricas, constituídas pelas mudanças tecnológicas, pelo novo modelo de industrialização caracterizado pela produção em massa, pelo consumo de massa (o que coloca a necessidade de um novo padrão de renda para garantir a ampliação do mercado), pela “integração” e “inclusão” dos trabalhadores.

Tal inclusão, por sua vez, era obtida por intermédio da neutralização das resistências (e até mesmo da eliminação de uma parte da classe trabalhadora – os trabalhadores de ofício) e da “persuasão”, sustentada essencialmente na nova forma de remuneração e de benefícios.

Esta nova etapa de redefinição do padrão de acumulação capitalista, que se intensifica nas primeiras duas décadas do século XX, quando a “era Ford” se estabelece, tomando novos rumos no pós-Segunda Guerra Mundial. São rumos que não contrariam a essência do fordismo, senão que, pelo contrário, a reafirmam-no. Respondem às novas situações históricas, cujos movimentos e, sobretudo, cujas lutas sociais e políticas exigem intensificar o uso do convencimento, da combinação da força com a “inclusão” de segmentos da classe trabalhadora. Estes, em não tendo acesso ao emprego fordista, precisam contar com outras modalidades de sobrevivência e de benefícios sociais para serem preservados e reproduzirem-se nas condições impostas por este padrão de acumulação.

1.2.2. A crise do Taylorismo/Fordismo

Segundo Druck (1999), nos Estados Unidos ocorreram os primeiros sinais de crise do modelo fordista, e o indicador que dá maior visibilidade à crise, tornando-se o eixo em torno do qual se discute o seu caráter, é a queda de produtividade no trabalho, o que vinha implicando na crescente perda de competitividade da economia norte-americana no mercado internacional. No âmbito do processo de trabalho constata-se um movimento generalizado de lutas e resistências nos locais de trabalho, expressas nos índices de absenteísmo, de turnover, nos defeitos de fabricação e na quebra de ritmo na produção. Ao mesmo tempo, avança o poder dos sindicatos que exigem a continuação dos ganhos de produtividade incorporados aos salários.

Nas práticas sindicais e nos locais de trabalho os sindicalistas recusavam-se a continuar contribuindo com a gestão taylorista/fordista, que impunha

um trabalho parcelizado, repetitivo, fragmentado, otimizado e que havia desqualificado e mesmo destruído o saber daqueles trabalhadores de ofício, que tinham um determinado controle e autonomia no seu trabalho. Conforme, ainda, ressalta Druck (1999), tratava-se, na realidade, de uma resistência, cujo conteúdo político era manifesto num certo esgotamento desta forma de controle do capital sobre o trabalho. Nesta medida, as manifestações não se limitam aos locais de trabalho, mas, generalizam-se para os vários setores da sociedade, em particular, entre os jovens e estudantes que questionam este “modo americano de viver”, questionam as formas de uso social de seu saber, de suas qualificações e da rigidez dos padrões racionais que dominavam não somente o trabalho, mas também o não-trabalho.

Nota-se, por conseguinte, que, no mundo inteiro, o ano de 1968 foi muito especial, marcado por uma mobilização intensa, com greves, manifestações de ruas, ocupações de fábricas etc. Tal mobilização, ainda que tenha sido muito diferenciada em cada país, como o “maio francês” ou a “primavera de Praga” ou a “luta contra a guerra no Vietnã”, indicava uma recusa aos padrões vigentes de organização econômica e sociopolítica. Tratava-se de uma luta contra formas institucionalizadas de poder e, centralmente, contra o autoritarismo presente nestas instituições, bem como as formas de controle social predominantes.

Em particular, nos EUA, esta crise inicia a sinalização de uma reordenação nos mercados, ameaçando a perda de hegemonia americana no plano econômico. Isto porque a perda de competitividade americana significava a perda de seus mercados para outros países produtores.

Neste período a economia japonesa começava a despontar com um crescimento fabuloso, sustentada em altos índices de produtividade do trabalho. Em linhas gerais, nos anos 70 evidenciou-se a crise do fordismo norte-americano. E as mobilizações, que haviam balançado as instituições de poder desde o final da década de 60, rebelando-se contra aquele padrão de trabalho e de vida, não conseguiram impor outra alternativa. Nesta medida, o enfraquecimento das

resistências dos trabalhadores foi um elemento importante para abrir caminho a um movimento do capital. Este movimento, na busca por soluções para resolver a crise, iniciou um processo de reestruturação produtiva, sustentado na crescente adoção da base tecnológica microeletrônica, nas novas políticas de gestão/organização do trabalho, fundadas na “cultura da qualidade” e numa estratégia patronal que visa a cooptar e neutralizar todas as formas de organização e resistência dos trabalhadores.

São políticas que, por um lado, “incluem” uma elite neste novo padrão que está sendo gestado e, por outro, “excluem” – desemprego e as formas precárias de contratação/subcontratação. Para responder à crise do fordismo, a difusão do modelo japonês no ocidente assume um lugar central. No entanto, este é adaptado às realidades locais e nacionais, levando em consideração os fatores econômicos, culturais e políticos (DRUCK, 1999).

1.2.3. O Sistema de Produção Enxuta - O Modelo Japonês

Conforme Costa (1999, a concepção do processo de trabalho sob o sistema de produção enxuta é radicalmente diferente daquela da produção em massa. Para que se possa entender o processo, inverte-se a lógica de organizar o processo, isto é, muda-se o ângulo de visão sobre como o trabalho deva ser organizado.

No sistema de produção em massa tudo se passa como se o processo de trabalho fosse concebido para empurrar a produção para fora da fábrica a partir de seu próprio interior, cabendo ao departamento de vendas a responsabilidade de encontrar demanda para o produto que está saindo da linha de produção. Sob o sistema de produção enxuta, ao contrário, a produção sai da empresa como se fosse puxada desde o seu exterior.

Em outras palavras, tomando-se por base a demanda preexistente é que se dará ordens de fabricação, com a solicitação de materiais ao longo do processo produtivo em sentido inverso ao da produção em massa, ou seja, indo dos pedidos em direção aos

componentes e depósito de matérias-primas. Esta filosofia do processo de trabalho é concebida com o objetivo de evitar desperdícios e, assim, conseguir aumentos de produtividade e redução de custos.

Segundo Ohno (1988, citado por Costa, 1999), o processo de trabalho organiza-se sob dois pilares básicos: a “autonomação” e o just-in-time. O vocábulo “autonomação” é uma combinação de dois outros: autonomia e automação, que procura representar a idéia do dispositivo inventado por Sakichi Toyoda e aplicado aos teares, permitindo a parada automática. As vantagens deste mecanismo é que um mesmo operador pode monitorar várias máquinas simultaneamente, além da redução nos desperdícios de matérias-primas e peças defeituosas que se consegue por se detectar o problema com antecedência. Já, o segundo esteio do sistema de produção, então implantado na Toyota, é o just-in-time que trata de concepção do processo de produção e o material a ser trabalhado deve chegar à linha de montagem apenas no momento em que está sendo demandado e somente na quantidade necessária.

Deste modo, procedimentos que se afastem deste método de organizar a produção podem gerar desperdícios e, elevar os custos de produção. Se um posto de trabalho produzir componentes em demasia ao que a seção seguinte está requerendo, estoques de work-in-process irão se acumular ao longo da linha de montagem, gerando esbanjamento de material e trabalho utilizados espaços ocupados e capital investido. A efetividade do sistema just-in-time é alcançada mediante a utilização de algumas inovações técnicas e procedimentos de produção. Dentre esses, destacam-se o kanban e a troca rápida de ferramentas.

Conforme salienta Costa (1999), o kanban é um cartão que circula no chão-de-fábrica, vertical e lateralmente, em caixas ou carrinhos contendo instruções que permitam passar as informações entre os postos de trabalho. O cartão indica a quantidade e os tipos de materiais que cada posto ou estação de trabalho solicita, e a remessa, em sentido inverso, dos materiais e componentes pedidos. A concepção do kanban é que o posto de trabalho corrente dirija-se ao posto precedente, e assim

sucessivamente, e demande ou retire apenas a quantidade de material ou componente de que necessitar.

Torna-se viável ressaltar que a introdução do kanban permite atuar sobre uma das principais fontes de desperdício: o estoque. O objetivo de só produzir aquilo que está sendo demandado evita tanto o acúmulo de peças trabalhadas entre os postos de trabalho quanto a formação de estoques de produtos finais indesejados, que elevariam os custos. Dentre outras iniciativas adotadas pela Toyota para proporcionar a redução de custos está a delegação de responsabilidades aos operários pelo controle da qualidade da produção. A eles foi solicitado que produzissem corretamente, desde o início, com autonomia para devolverem a peça defeituosa ou interromperem o processo de produção.

Neste contexto, as relações industriais adquirem uma dimensão singular sob o sistema de produção enxuta. A ligação vertical no “chão-de-fábrica”, tipo top-down, característica da produção em massa, é substituída por um relacionamento menos hierarquizado, e espera-se um maior envolvimento do trabalhador. Essa forma de organizar o processo de trabalho corresponde a um novo perfil de mão-de-obra. Por exemplo, o kanban e o andon, que permitem uma administração visual, requerem um trabalhador com um mínimo de escolaridade, capaz de ler e entender instruções, transmitir informações e ser participativo no processo produtivo. A rotação nos postos de trabalho – a denominada flexibilidade interna ou funcional – o trabalho em equipe ou grupos de trabalho e o lay-out e forma de “U” são outros traços característicos desse arranjo organizacional.

De um modo geral, conforme sintetiza Costa (1999), o desenvolvimento das inovações organizacionais pela Toyota e a sua difusão na estrutura industrial japonesa, que também têm sido adotadas no Ocidente, indicam uma mudança na organização industrial, que exhibe novos atributos. Este novo arranjo está assentado em uma empresa enxuta, flexível, que mostra maior capacidade de ajuste às mudanças econômicas e produz lotes pequenos de produtos variados. A busca pela eficiência

produtiva baseia-se em uma nova forma de organizar o processo de trabalho com reduções de custos pela eliminação de desperdícios, em economias de escopo e em uma relação de parceria com fornecedores.

Para Druck (1999), o genuíno modelo japonês é composto por quatro dimensões:

1. Sistema de emprego adotado pelas grandes empresas, constituído por:

- a) o chamado “emprego vitalício”. Na realidade, não existe “contrato formal” sobre a estabilidade permanente no emprego, mas esta existe, de fato, até a aposentadoria aos 55 anos de idade;
- b) a promoção por tempo de serviço, na qual o critério da antigüidade é fundamental na remuneração dos trabalhadores;
- c) a admissão do trabalhador não é realizada para um posto de trabalho, mas, para a empresa, em um determinado cargo, ao qual corresponde um salário.

2. Sistema de organização e gestão do trabalho: just-in-time, kanban qualidade total, trabalho em equipe;

3. Sistema de representação sindical: os sindicatos por empresa são integrados à política de gestão do trabalho. Confundem-se com a própria estrutura hierárquica da empresa. Os cargos assumidos na empresa coincidem com os do sindicato; não são exatamente sindicatos de trabalhadores, mas, sindicatos da empresa e não existem enquanto forma de organização e resistência ou oposição dos trabalhos às práticas gerenciais. Não existem sindicatos por categorias profissionais.

4. Sistema de relações interempresas: relações muito hierarquizadas entre as grandes e as pequenas e médias empresas, com uma posição de subordinação destas últimas que são institucionalizadas por um “estatuto de dependência e fidelidade”, por níveis salariais diferentes (FERREIA et al apud DRUCK, 1999, p.40) e, também, por formas de contratação e qualificação de mão-de-obra, diferentes e, muitas vezes, precárias. As grandes empresas buscam estender as práticas de just-in-time e “qualidade total” à parte de sua rede de fornecedores e de subcontratadas a fim de garantir um fornecimento satisfatório de produtos e serviços.

Há o estabelecimento de relações de parcerias mais estáveis, inclusive em programas de formação tecnológica e de treinamento, assim como também ocorre outro tipo de subcontratação de pequenas e microempresas extremamente precárias e instáveis. Existe, conseqüentemente, portanto, uma rede de subcontratação diferenciada e que é um elemento fundamental da estrutura produtiva japonesa.

Na compreensão de Druck (1999), é parte integrante do modelo japonês a diferenciação interna que se visualiza nas grandes corporações em relação às pequenas e médias empresas. Em relação às grandes empresas há: emprego vitalício; mão-de-obra mais qualificada; organização do trabalho baseada na gestão da qualidade total e participativa no sentido de envolver o trabalhador na busca por produtividade, redução de custos, e qualidade a fim de obter produtos diferenciados; níveis salariais mais condizentes com as funções assumidas; e um sindicalismo de empresa como elemento-chave de colaboração para neutralizar qualquer reação e oposição mais organizada dos trabalhadores.

Quanto as pequenas e médias empresas, que formam a rede de subcontratação, encontram-se todos os tipos de trabalho. Marcadas, em geral, por uma instabilidade muito grande, nestas não existe emprego vitalício; há menor qualificação da mão-de-obra, condições precárias de trabalho assim como contratos irregulares e de trabalhos ocasionais ou parciais – em geral realizados pelas mulheres, com padrões

salariais muito mais baixos que os vigentes nas grandes corporações. Estas pequenas e médias empresas são duramente subordinadas à gestão e organização do trabalho de tipo toyotista. Têm que empreender enorme esforço para dar serem capazes de adotar os padrões de qualidade e produtividade exigidos.

Verifica-se que o crescente processo de automação, de base microeletrônica, acompanhado das práticas de organização flexível do trabalho, tem redefinido os locais de trabalho constituídos, por um lado, por trabalhadores qualificados, valorizados pelo “saber técnico individual” e, por outro, por trabalhadores sem qualificação, subcontratados com baixos níveis salariais. A intensificação e a generalização destas práticas de gestão do trabalho desencadearam um rápido processo de terceirização, levando a uma proliferação acentuada de micro e pequenas empresas que mantém, na sua maioria, contratos precários de trabalho, contribuindo para reforçar o chamado “mercado informal” de trabalho. Constata-se um movimento que vem de longo tempo, mas que se intensifica como parte desta reestruturação produtiva, a diminuição crescente do emprego industrial e a expansão do setor de serviços – a terceirização -, contribuindo para uma dispersão cada vez maior dos trabalhadores.

1.2.4. A Empresa Flexível

Para Costa (1999), a mudança na organização empresarial em direção à flexibilidade foi um dos traços distintivos da transformação industrial do final do século XX. Resulta da adaptação da empresa tradicional de produção em grande escala e de massa ao movimento de reestruturação produtiva empreendido nas principais economias avançadas, partir de meados da década de 1970, em resposta à crise do modelo de desenvolvimento industrial até então dominante. A queda de eficiência da norma de produção em massa está associada aos limites a que chegaram os fatores que lhes davam sustentação. De um lado, a base técnica eletrônica e a forma taylorista/fordista de organizar o processo de trabalho esgotam suas possibilidades em continuar obtendo incrementos de produtividades. De outro, as

reduções de custos mediante aumentos na escala de produção das fábricas defrontam-se com os limites de expansão da demanda – em razão da saturação dos mercados –, às mudanças no padrão de consumo em direção à diversidade e diferenciação de produtos.

Este novo ambiente produtivo e concorrencial resulta da ação das próprias empresas em busca de novos produtos, processos e práticas organizacionais, que lhes garantam vantagens competitivas no mercado e, também, de sua adaptação à seleção econômica desse mercado. Os alicerces dessa mudança decorrem de um novo paradigma tecnológico resultante dos progressos ocorridos nas áreas da microeletrônica, biotecnologia e dos novos materiais e técnicas organizacionais com base em experiências bem-sucedidas de empresas japonesas.

Outro aspecto marcante nesta nova configuração industrial concerne aos avanços alcançados na microeletrônica, desde o desenvolvimento de microprocessador, no início anos 70 do século XX, que possibilitaram a geração de tecnologias de informação decorrente da convergência entre as áreas da informática e telecomunicações. O emprego de tecnologias associadas a tais áreas tem permitido que as empresas tornem-se flexíveis, capacitando-as a criar vantagens competitivas.

As tecnologias de base microeletrônicas permitem que as empresas se liguem on line, a montante e a jusante da cadeia produtiva, em que as informações sobre pedidos e mudanças de mercado ocorram quase que em tempo real. Desta forma, atividades que antes eram internalizadas podem, na nova situação, ser repassadas a terceiros, diminuindo os custos de transação. O downsizing das empresas admite que se fixem naquelas atividades para as quais foram constituídas, ou que têm maior eficiência relativa – as chamadas core competences.

Conforme salienta Costa (1999), é importante enfatizar que a busca de flexibilidade não significa que a grande empresa ou o porte de ampla dimensão do

estabelecimento deixem de existir. A questão central é que a escala da fábrica é capaz de se tornar, independentemente, do tamanho do mercado e, ao mesmo tempo, continuar eficiente. A capacidade de os equipamentos serem programáveis é o que dá flexibilidade à produção, permitindo que se fabriquem lotes menores e variáveis de produtos. A expansão empresarial, assim, vincula-se mais na “horizontalização” do mercado pela variedade de produtos do que pela “verticalização” das etapas da cadeia produtiva. A questão da segmentação de mercado e a flexibilidade do processo produtivo exigem um novo modelo organizacional de empresa, de forma a atuar eficientemente neste cenário. A empresa de produção em massa era adequada para tratar de um mercado cujo padrão de consumo apresentava baixa diferenciação.

Segundo Toffler (apud COSTA, 1999, p.17), à medida que se incrementa o “mix” de produtos, é necessária uma nova forma de gerenciar insumos e produtos porque aumenta a complexidade organizacional e administrativa da empresa. As hierarquias próprias da grande empresa de produção em massa já não mais atendem às necessidades de uma produção flexível. Naquele modelo o sistema de controle hierarquizado era adequado na medida em que as decisões eram relativamente constantes, aplicadas a questões que se apresentavam repetitivas.

Em um contexto de variedade de produção e de decisões, procedimentos sedimentados deixam de ser funcionais. Neste quadro, a empresa flexível deve ser capaz de, constantemente, reelaborar rotinas, e adequá-las às decisões a serem tomadas e que têm curta duração. Ainda de acordo com o autor, em um ambiente empresarial interno de freqüentes mudanças, uma estrutura organizacional permanente deixa de ter sentido. Dessa forma, é necessário, nesse caso, que haja unidades modulares criadas ad hoc, que permaneçam enquanto durar os objetivos ou as metas estabelecidas.

Para Costa (1999), a ação da mudança técnica em produtos, processos e práticas organizacionais, bem como a segmentação de mercados mediante a

individualização do consumo têm produzido também uma “nova” empresa em que a flexibilidade constitui-se em um imperativo para se alcançar competitividade e sobrevivência nos mercados. Esta característica – ser flexível – permitir-lhe-ia adaptar-se a um ambiente que se transformou pela ação do progresso técnico. A forma de arranjo industrial, com seus elementos constitutivos (tamanhos de empresa, integração vertical, organização do processo de trabalho etc), não é algo estagnado que, uma vez configurado, tende a se perpetuar. Muito pelo contrário – adverte Costa (1999, p.18):

as inovações produtivas e organizacionais, ao realizarem seu papel de “destruição criadora” e mostrarem um novo caminho de produtividade, vão desenhar um novo tipo de empresa, estabelecer novas relações entre os agentes que participam do mercado e, enfim, fundamentar uma nova organização industrial.

CAPÍTULO 2

PROCESSOS DE TERCEIRIZAÇÃO

As empresas vêm buscando, através da terceirização, a redução dos custos, aliada a competência, que é requestada pelo mercado cada vez mais exigente e em constantes mudanças nos requisitos de qualidade dos produtos ou serviços. Mas, para que o processo de terceirização seja efetivamente implementado é necessário que haja uma mudança na cultura na empresa, já que vários fatores estão envolvidos neste processo de mudança. Dentre estes fatores, está a gestão de contratos dos serviços terceirizados, onde os gerentes responsáveis pela contratação deverão atentar para vários aspectos que deverão ser considerados na elaboração do contrato, na seleção das empresas prestadoras de serviços, nas ações gerenciais durante a fase de acompanhamento dos serviços e no encerramento do contrato.

De acordo com Queiroz (1999), o aprimoramento desta visão é necessário para que o resultado final do processo de terceirização atenda às expectativas do cliente dos serviços terceirizados, das empresas contratantes e contratada e dos empregados envolvidos.

Neste capítulo serão apresentadas algumas bibliografias que abordam os conceitos de terceirização e os aspectos necessários para sua eficiente implementação numa empresa, divididos em tópicos que fazem parte do processo de contratação.

2.1. Conceito de terceirização

Apresentam-se abaixo os conceitos de terceirização, na visão de alguns autores, visando ter a base para analisar e comparar como a sua implantação foi feita no Brasil:

- Giosa (1995) diz que é um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros – com os quais se estabelece uma relação de parceria – ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.
- Conforme Queiroz (1992), é uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas, que é a sua atividade-fim, permitindo a esta concentrar-se no seu negócio, ou seja, no objetivo final.
- Silva (1997) conceitua como sendo a transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenha esta atividade terceirizada como sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade.

Reforçando o conceito de terceirização, Ellison & Miller (1995) dizem que, em vez da empresa fazer todas as coisas a todos os clientes, a tendência hoje nos negócios é determinar o que eles fazem melhor, e, então, concentrar-se para superar só as áreas de sua competência.

Conforme Alvarez (1996), a gestão moderna, em alguns casos, gera modismos oriundos de pesquisas metódicas e cientificamente aceitas. No entanto, seus resultados são utilizados de modo distorcido, como vem ocorrendo, por exemplo, com a questão da terceirização.

Não raro, observam-se na mídia especializada, declarações de que a terceirização seja instrumento gerencial maior. Outras declarações mais enfáticas acentuam que o que não for vocação de uma empresa deve ser entregue a especialistas e que a prática da terceirização, quando bem administrada, traz benefícios a todos os diretamente envolvidos.

O universo de opiniões que envolvem o tema, mesmo conformado por divergências e convergências, deixa à mostra alguns elementos comuns: parceria, qualidade e mudança. A maioria dos discursos, independentemente da opinião, menciona esses elementos, bem como a vantagem competitiva advinda de uma estratégia bem plantada, decorrente de um saudável relacionamento entre cliente e fornecedor.

Segundo Giosa (1995), hoje, no entanto, a terceirização se investe de uma ação mais caracterizada como sendo uma técnica moderna de administração e que se baseia num processo de gestão, que leva a mudanças estruturais da empresa, a mudanças de cultura, procedimentos, sistemas e controles, capilarizando toda a malha organizacional, com um objetivo único quando adotada: atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energia da empresa para a sua atividade principal.

Com enfoque claro na qualidade e com redução de custos, as empresas, com a aplicação da terceirização, se transformam, concentrando todas as suas energias e esforços em sua atividade principal, e, com isso, gerando mais resultados, favorecendo a eficácia, com a otimização da gestão. As experiências comprovadas de operacionalização da terceirização no ambiente empresarial brasileiro e dos países do primeiro mundo, levam à conclusão de que o sucesso obtido só foi possível quando se encarou a terceirização não como modismo, mas sim, como um enfoque estratégico, capaz de permitir uma ampla visão de todo o processo, seu desenvolvimento no conjunto interno das empresas, dos recursos envolvidos (materiais, equipamentos e financeiros) , e dos talentos humanos nas empresas, que deverão ser fortemente reorientados para a nova visão empresarial que a organização deseja proceder.

De forma errônea, entretanto, alguns administradores pretendem com o processo, exclusivamente, o ganho imediato com a redução de custos. Com isto, diminuir o quadro de pessoal e escolher fornecedores usando o menor preço, via de regra, coloca sob forte ameaça o futuro da empresa, conforme Fontanela, Tavares & Leiria (1994).

A terceirização que busca resultados apenas em razão do custo está praticando um ato que pode ser qualificado de qualquer coisa, menos de terceirização, no sentido que esta decisão apóia-se em princípios éticos, técnicos e de busca de melhoria de qualidade e produtividade, conforme diz Silva (1997).

Continuando, Silva (1997) afirma que, quando um processo de terceirização, mediante cotação de preços, acolhe como um feito de performance o menor custo, pura e simplesmente, não é e nunca será terceirização: é um desserviço à competitividade da empresa, pois preço jamais poderá ser o determinante exclusivo em processo sério de terceirização, e os efeitos negativos aparecerão rapidamente. Custo, embora importante, não pode ser o único ou principal fator determinante da terceirização. Ela pressupõe, antes de tudo, ganho de qualidade ou, no mínimo, manutenção da qualidade aliada a ganho nos custos.

Para Fontanella, Tavares & Leiria (1994), é inegável que o conceito e a prática da terceirização estão vinculadas também à redução de custos, mas não somente a isto. A terceirização objetiva o aumento da competitividade (equalizando a qualidade), servindo-se de melhores tecnologias, buscando o desperdício zero e a conseqüente redução de custos fixos.

Para Silva (1997), a terceirização somente será válida se houver seriedade na análise, planejamento e objetivos bem definidos: produtividade, qualidade, custo e especialidade comprada da contratada, devendo ser esta capaz de utilizar metodologias e tecnologias que a contratante não detém.

Complementando o disposto acima, Giosa (1995) diz que é fundamental preservar, na terceirização, a qualidade e garantir a melhoria contínua. Se houver qualquer possibilidade de que a qualidade dos serviços venha a ser comprometida ou sofrer prejuízos a terceirização não é racional. Afirmando o dinamismo da terceirização, Giosa (1995) diz que a terceirização não tem limites. Desde que a empresa se dedique

mais à sua vocação e à sua missão, seus esforços tendem a se concentrar menos na execução e mais na gestão, exigindo qualidade, preço, prazo e inovações.

2.2. A terceirização no mundo

A terceirização originou-se nos Estados Unidos, logo após o início da II Guerra Mundial, diante da necessidade das indústrias bélicas, que tinham como desafio, concentrar-se no desenvolvimento da produção de armamentos, delegando algumas atividades de suporte a empresas prestadoras de serviços, mediante contratação, segundo dados fornecidos por Giosa (1995), E, Leiria, Souto & Saratt (1995), sendo que sua consolidação deu-se após o término da Guerra.

Nos países desenvolvidos a terceirização surgiu diante da necessidade das empresas tornarem-se cada vez mais ágeis no mercado, buscando resultado com competitividade e qualidade.

Conforme diz Fontanella, Tavares & Leiria (1994), as empresas dentro desta nova realidade, viram-se obrigadas a questionar suas formas de administrar. Diversas teorias e práticas surgiram para buscar a excelência organizacional. Temas até então pouco discutidos como o uso da informática, a automação industrial, a qualidade, a produtividade e a administração dos Recursos Humanos, passaram a fazer parte da pauta do dia, assumindo uma nova importância. Ainda assim, as oportunidades eram escassas, e os mercados cada vez mais competitivos.

2.3. A terceirização no Brasil

No Brasil, a terceirização se introduziu sob outro prisma, tendo a recessão como pano de fundo, que levou as empresas refletirem sobre a sua atuação, como diz Giosa (1995).

Conforme diz Fontanella, Tavares & Leiria (1994), no Brasil, devido à constante crise político-econômica e ao fechamento da economia para intercâmbio com mercado externo, o capital estrangeiro deixou de fazer investimento em nosso território. Logo, as empresas nacionais tiveram que repensar a sua realidade.

Segundo Queiroz (1992), no Brasil, a terceirização foi gradativamente implantada com a vinda das primeiras empresas multinacionais, principalmente as automobilísticas. Dessa época até aproximadamente o início dos anos 90, a terceirização era conhecida como contratação de serviços de terceiros, com aplicação exclusivamente para reduzir o custo da mão-de-obra. Este recurso simplesmente para obter alguma economia em atividades pouco significativas, sem preocupação em gerar ganhos de qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade nos serviços que vinham sendo prestados.

Nos anos 90, com a abertura de mercado e a globalização da economia, a terceirização ganhou mais destaque, já que as empresas foram obrigadas a desenvolverem estratégias competitivas, visando alcançar maior produtividade e qualidade, aliados a preços menores, fatores que buscavam atender as necessidades e expectativas dos clientes.

As empresas prestadoras de serviços também não se preocupavam em melhorar os serviços que prestavam e apenas se atinham a manter os seus empregados nas instalações dos contratantes, sem nenhum incremento profissional. Os seus equipamentos e instrumentos eram mais simples e rudimentares possíveis. O conceito e a idoneidade das empresas prestadoras de serviços era sofrível, pois não se preocupavam com a sua especialização, melhoria da qualidade e nem de competitividade.

Segundo Alvarez (1996), a terceirização, em sua concepção moderna (não aquela prestação de serviços tradicional), freqüenta constantemente a mídia especializada; entretanto, no meio empresarial brasileiro ainda é menos difundida do que

parece, embora seja bastante oportuna para a criação de empregos e geração de riquezas através do fortalecimento das pequenas empresas.

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

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

Giosa (1995), mostra uma pesquisa que busca refletir a realidade da terceirização no Brasil realizada pelo CENAM - Centro Nacional de Modernização - período da pesquisa 11/92 à 03/93 de empresas localizadas nos Estados de Santa Catarina, Ceará e São Paulo, conforme tabela 2.2 – Pesquisa sobre terceirização. Quantidade de empresas pesquisadas: 2.350 - 31% (730) grande porte, 40% (940) médio porte e 29% (680) de pequeno porte; Setor de atuação: 41% do setor industrial, 27% comercial e 32% serviços.

Giosa (1995) informa que uma pesquisa realizada pela Price Waterhouse revela que seis em cada dez empresas pesquisadas não têm a menor vontade de transferir, para terceiros, parte de suas atividades. Do universo pesquisado, 5% entregaram parte de sua produção a terceiros e estão satisfeitas; no entanto, apenas 15% admitem que obtiveram os resultados esperados.

São fortes os indícios de que esses resultados observados no Brasil decorram, principalmente, da inexperiência das empresas com a terceirização. Muitas vislumbram reduzir de imediato seus custos o que nem sempre ocorre. Talvez por isso a terceirização lhes pareça dispensável.

O imediatismo é um grave problema para a consolidação da terceirização no Brasil. Ele se mostra através do desejo manifesto dos executivos brasileiros, frente a pressões econômicas, por resultados financeiros em curto prazo. Acostumados à obtenção de retorno financeiro a curto prazo em seus empreendimentos, uma boa parte dos executivos brasileiros palpita na hora de escolher alternativas que requeiram tempo para maturação. Talvez não pudesse ser diferente, se considerados os aspectos imanentes ao cenário no qual atuam esses executivos: contínuas recessões entremeadas por hiperinflações espasmódicas.

Contudo, as recentes pressões por qualidade e preços menores vêm exigindo uma nova atitude da classe executiva brasileira: rever sua inclinação para o curto prazo. Os resultados com a qualidade e a consolidação de parcerias apresentam seus índices maiores nos médios e longos prazos. Não é possível incorporar a filosofia da qualidade ou conquistar a confiança de parceiros da noite para o dia. Há que se investir em tempo, acima de tudo.

Sob o ponto de vista de Alvarez (1996), é ingênuo pensar que se dispõe de regras liberais e que o Brasil é um país moderno, considerando a perspectiva de um novo capitalismo emergente. Sabe-se que o conservadorismo faz parte da tradição empresarial brasileira. Portanto, qualquer iniciativa voltada para difundir uma mentalidade de parceria encontra resistentes barreiras.

Muitas pedras não de ser removidas até que as empresas instaladas no Brasil, principalmente as grandes empresas brasileiras, admitam que um terceiro e menor possa fazer melhor que elas.

A terceirização, a partir de suas novas características, exige modificações na cultura empresarial, especialmente na crença de que uma pequena empresa não consegue fazer melhor que uma grande companhia.

2.4. Gestão de contratos

Conforme estipulado por Giosa (c.1993), Leiria & Saratt (1995), Queiroz (1992) e Davis (1992), a terceirização é uma técnica administrativa utilizada pelas empresas para repassar algumas de suas atividades, acessórias e de apoio, a terceiros, com os quais se procura manter uma relação de parceria, para que as mesmas possam concentrar-se mais fortemente no negócio em que atuam, em busca de maior competitividade. Tudo feito através de um processo cuidadosamente gerenciado.

Conforme diz Leiria, Souto & Saratt (1992) a prática de contratar parceiros para executar quaisquer tarefas que não sejam a verdadeira vocação da empresa exige uma mudança radical.

A contratação de parceiros pressupõe um jogo negocial com regras novas, adaptadas caso a caso, mas onde sempre sejam contempladas modificações na cultura empresarial, aprimorando-se o conhecimento e a informação, reconhecendo-se, efetivamente, que o saber adquire supremacia em larga escala.

Continuando, os autores afirmam que no modelo de contratação tradicional, contratantes (usuários) e contratadas (prestadores de serviços) assumem posições opostas. O jogo não é aberto, tem como regra a equivocada *Lei de Gérson* de tirar vantagem de tudo e, deste modo, uns perdem e somente um ganha. Com a terceirização, ao contrário do que se verifica na maioria dos contratos clássicos, todos os lados devem ganhar, e na prática realmente ganham. É o chamado modelo ganha-ganha com as empresas contratantes posicionando-se lado a lado. Talvez esteja aí o maior desafio da terceirização, pois isso implica mudanças radicais na forma de focar a atividade empresarial.

Conforme diz Alvarez (1996), é impossível eliminar todos os riscos inerentes a uma iniciativa do porte da terceirização, no entanto, eles podem ser diminuídos, com a conscientização dos envolvidos, de suas possibilidades da ocorrência. Do mesmo modo,

não há como afastar definitivamente prováveis rupturas no processo, provenientes, em sua maioria, de questões relacionadas com a cultura empresarial, com o hermetismo das tecnologias empregadas, com a pouca ou nenhuma experiência no assunto dos envolvidos no processo, com as contendas judiciais e com a baixa qualidade, muito embora esses malogros possam ser minimizados pela adoção de uma política de pleno engajamento.

Não há dúvidas de que os últimos anos impuseram um novo papel à grande empresa, cabendo aqueles responsáveis pelo processo de terceirização conduzir as empresas para a referida mudança. Não é preciso grande esforço para perceber que na atualidade se espera das grandes empresas muito mais do que desenvolvimento, produção e comercialização de produtos e serviços; sobretudo, é preciso que elas entendam seu campo visual muito mais que suas funções tradicionais e levem em consideração as repercussões que suas atividades provocam no meio ambiente, no consumidor, na saúde e segurança de seus empregados e em uma série de questões éticas que se entrecruzam com elementos de natureza cultural.

No entanto, testemunham-se que o desempenho desse papel tem estado muito aquém, principalmente em decorrência de suas impossibilidades e limitações. Giosa (1995) diz que quanto à ação específica, o gestor de contratos deverá desenvolver procedimentos que tenham como fim:

- a) a auditoria constante do contrato para garantir a sua plena execução;
- b) cumprimento das regras e condições estipuladas no contrato;
- c) cumprimento dos objetivos desta operação;
- d) acompanhamento das cláusulas que prevêm o reajuste de preços;

e) acompanhamento das cláusulas que indicam o período de vigência e eventuais denúncias quanto à inabilitação do prestador de serviços.

Queiroz (1992) diz que se o tomador dos serviços exercer má administração do contrato, poderão advir sérias conseqüências futuras, que podem inviabilizar a continuidade do processo de terceirização.

2.5. Elaboração de contratos

De acordo com Meirelles (1991) a instituição do contrato é típica do direito privado, baseada na autonomia da vontade e na igualdade jurídica dos contratantes, mas é utilizada pela Administração Pública, na sua pureza originária (contratos privados realizados pela Administração), ou com as adaptações necessárias aos negócios públicos (contratos administrativos propriamente ditos). Desta forma, que os princípios gerais dos contratos tanto se aplicam aos contratos privados (civis e comerciais), quanto aos contratos públicos dos quais são espécies os contratos administrativos, os convênios e consórcios executivos, e os acordos internacionais.

Todo contrato, privado ou público, é dominado por dois princípios: o da lei entre as partes e o da observância do que pactuaram. Pelo primeiro torna-se imutável o que as partes convencionaram e pelo segundo, devem ambas cumprir fielmente o que avençaram e prometeram reciprocamente.

No direito privado a liberdade de contratar é mais ampla e informal, salvo as restrições da lei e as exigências especiais de forma para certos ajustes, ao passo que no direito público a Administração está sujeita a limitações de conteúdo e a requisitos formais para a realização e execução de seus contratos, mas, em contrapartida, dispõe sempre dos privilégios administrativos para a fixação e alteração das cláusulas de interesse público e até mesmo para por fim ao ajuste em meio de sua execução.

Segundo Zinn (1998), o contrato, juntamente com a parceria, é uma das formas de administrar as incertezas para as empresas contratantes. O objetivo de firmar um contrato de parceria não é necessariamente proteger-se legalmente. Apesar disto também ser importante, o objetivo principal do contrato é criar um documento de trabalho.

Continuando o autor afirma que oponentes de contratos lembram que parcerias sem contrato são mais flexíveis e que o contrato muitas vezes impede empresas de ajustarem-se a novas situações. O contrato firmado entre contratante e contratada visa, sobretudo, direcionar a parceria com o objetivo de orientar investimentos e estabelecer regras de trabalho que permitam as parcerias manter um processo de melhoramento contínuo. Este processo visa administrar as vantagens e desvantagens das parcerias.

Um bom contrato maximiza as vantagens e minimiza as desvantagens, tornando a parceria cada vez mais atrativa para ambas as partes. Como pode um contrato maximizar as vantagens e minimizar as desvantagens de uma parceria? A dependência, por exemplo, é uma das principais desvantagens. Ela pode ser minimizada através da escolha cuidadosa do parceiro e, principalmente através do uso da informação. Um gerente que receba aviso antecipado sobre um atraso de término de um serviço pode tomar uma contramedida. Outra cláusula que pode administrar a dependência é o estabelecimento de multas pesadas por atraso, para garantir que o número dessas ocorrências seja pequeno. Sempre que possível, o contrato deverá estabelecer planos de contingência para situações inesperadas.

O melhoramento contínuo de uma parceria depende de reuniões de trabalho que semanalmente revisem os erros cometidos na semana anterior e criem equipes compostas por membros das duas empresas para resolver problemas e sugerir melhoramentos.

Um outro papel do contrato é resolver conflitos. Conflitos são inevitáveis. O objetivo deve ser administrar conflitos para melhorar a parceria e não viver na expectativa quase infantil de que o conflito não vai aparecer. ZINN (1998), conclui as colocações

acima, afirmando que o contrato de parceria deve ser visto como uma ferramenta de trabalho e uma forma de garantir que as partes mantenham uma perspectiva de longo prazo.

Para Alvarez (1996), o instrumento formal que regula a relação entre parceiros é de vital importância para o êxito do negócio. São poucas as chances de sucesso de uma parceria assente em um contrato mal articulado. Um cuidado especial é o de não se fazer os primeiros contratos com prazos longos, para que não se perca a oportunidade de correção de rumos. Quando não forem possíveis contratos com prazos curtos, indica-se a utilização de cláusulas de aviso prévio e regras de dissolução do acordo.

O contrato precisa, também, explicitar elementos que garantam certo padrão de qualidade e segurança. Podem-se firmar contratos com prazos e quantidades mínimas e, em contrapartida, que se exijam investimentos contínuos em qualidade pelo terceiro.

Queiroz (1992), diz que o desleixo contratual pode comprometer a terceirização, ou seja, a falta de cuidado e bastante critério da contratante na discussão e no preparo do contrato de prestação de serviços, principalmente no que diz respeito às condições, nas quais os serviços serão prestados. Devemos sempre ter em mente que no processo de terceirização, o contratado não pode ser subordinado à contratante. Sob nenhuma hipótese, a contratante deverá estabelecer o *como fazer*, pois se assim o fizer, estará condicionando a atividade do contratado. Poderá apenas indicar o que fazer, onde, porque e quando fazer. A determinação do *como fazer* gera a presunção do vínculo empregatício.

Merli (1998), afirma a necessidade do contrato, quando, entre os dez princípios do relacionamento, ele cita dois referentes a contratos, conforme a seguir:

- cliente e fornecedor, antes de iniciar o seu relacionamento, devem formalizar um contrato amplamente discutido relativo à qualidade, quantidade, preços, prazos de entrega e formas de pagamento.
- contrato que rege o relacionamento deve prever um acordo preliminar quanto ao sistema e aos procedimentos a serem utilizados, em caso de divergências, para chegar a acordos amigáveis.

Wanke (1999) diz que os instrumentos gerenciais e operacionais são ferramentas desenvolvidas em conjunto para lidar com diversas questões presentes nos curtos e longos prazos do relacionamento. Definição de indicadores de desempenho e de procedimentos e métodos constituem exemplos de instrumentos operacionais enquanto que a política de investimentos e o grau de formalização contratual constituem exemplos de instrumentos gerenciais.

Conforme diz Giosa (1995), as relações entre os fornecedores/parceiros refletirá na prestação dos serviços contratados, dando ênfase especial à qualidade. Esta nova relação deverá estar suportada por um contrato que preveja cláusulas de cumprimento de aspectos legais, operacionais e que, através de um *chek-list*, todos os itens de controles sejam contemplados, exatamente para garantir a qualidade da prestação dos serviços.

Com a prática da terceirização, a formalização contratual se torna um instrumento de apoio e suporte á operação, responsabilizando o prestador de serviços, estabelecendo regras de relacionamento, e dando uma base juridicamente adequada à relação.

Continuando, Giosa (1995) aponta alguns pontos básicos que deverão ser observados na caracterização deste documento, que expomos a seguir:

- a) É importante se observar o contrato social do prestador para verificar a compatibilidade com a finalidade do tomador. É necessário conhecer-se detalhadamente as atividades-fim de ambos, as quais, têm que ser diferentes para evitar a presunção do vínculo empregatício;
- b) posicionamento das partes deve ser equilibrado para não haver a submissão de uma parte à outra e vice-versa. Havendo a subserviência haverá a subordinação, e com isso o vínculo;
- c) Deve-se evitar detalhar as cláusulas contratuais. A autonomia da operação pelo prestador de serviços precisa ser garantida;
- d) A descrição detalhada das operações no contrato submete o prestador às condições do tomador, funcionando como se este fosse um departamento disfarçado;
- e) É sempre bom incluir no contrato uma cláusula prevendo o risco do tomador de vir a ser interpelado judicialmente por uma obrigação trabalhista não cumprida pelo prestador. Neste caso, o tomador deverá assumir a responsabilidade pela indefinição. Mas nesta cláusula, deverá estar expresso que, em caso dessa ocorrência, o tomador acionará na esfera civil o prestador para que haja o ressarcimento dos prejuízos;
- f) Na preparação do contrato, recomenda-se aos tomadores evitarem levar vantagem sobre o prestador. Nesta hipótese, quem acaba perdendo é o trabalhador do prestador. O Direito do Trabalho, nestes casos, protege o funcionário, garantindo-lhe os seus direitos trabalhistas e responsabilizando o prestador e o tomador. Assim, o contrato estará viciado e não terá validade, pois estará causando prejuízos ao trabalhador.

Conforme GIOSA (1995), um contrato deve ter a seguinte estrutura e itens específicos:

- Introdução - objetivo e partes envolvidas
- Obrigações - a participação das partes
- Prazo de vigência
- Preço no período
- Condições de reajuste
- Forma de pagamento
- Execução de tarefas - as técnicas, o uso da tecnologia, o treinamento e desenvolvimento e os parâmetros de medição da qualidade
- Itens de controle/auditoria operacional
- Forma de rescisão
- Garantias
- Riscos
- Responsabilidades das partes
- Reparação de eventuais danos - como fazê-los
- Foro - a discussão das lides
- As assinaturas - a data
- As testemunhas - duas no mínimo (art 135 do Código Civil Comercial)

2.5.1. Principais aspectos a serem contemplados na elaboração de contratos

Com base nas abordagens de Leiria, Souto & Saratt (1992), Giosa (1993) e Queiroz (1999) os contratos deverão ter os seguintes aspectos incorporados no seu escopo:

2.5.1.1. Qualidade

Leiria, Souto & Saratt (1992) ressalta o depoimento do diretor-superintendente da Riocell, Aldo Sani, grande responsável pela implantação do processo de terceirização na empresa e reconhecido como precursor da terceirização em termos de prática no país: “já de início, a empresa que pretende ser moderna deve romper com conceitos pré-estabelecidos, inclusive a máxima de que o seu objetivo é o lucro. Pelos novos padrões, a meta deve ser o cliente. E é pelo cliente, pelo homem, pela sociedade como um todo, que o empreendimento precisa mudar. A boa colocação no mercado e o lucro são conseqüências naturais”.

Segundo Alvarez (1996), hoje o conceito de qualidade já possui certa universalização, principalmente, em razão da adoção disseminada do padrão ISO 9000, como referencial da qualidade. Qualidade é um processo irreversível e inquestionável - ou a organização se adequa aos novos imperativos ou simplesmente perde a oportunidade de lutar em um mercado cada dia mais ávido por resultados qualitativamente melhores.

A qualidade prioriza a agregação de valor à cadeia produtiva, que culmina na geração de valor para clientes e usuários. Quando se terceiriza, anéis dessa cadeia são da incumbência do parceiro; portanto, a relação entre as partes tem como principal interesse a adequabilidade das contribuições do terceiro para satisfação dos clientes e usuários do contratante.

Os vínculos entre contratantes e contratadas superam as questões mais próximas, especialmente as de cunho comercial, passando a envolver a qualidade como requisito da relação, ou seja, seu segundo elemento componente. Contudo, a instauração e manutenção da qualidade exigem a adoção de processos onerosos, especialmente quando se tem em vista a obtenção da certificação ISO 9000. Sabe-se, também, que os casos de terceirização, em sua maioria, ocorrem entre grandes e pequenas empresas. Nesse contexto, o terceiro, diante de um programa da qualidade do contratante, vê-se obrigado a arcar com investimentos iniciais elevados. Dele é exigida uma preparação para agregar valor ao cliente, uma adequação de requisitos de fornecimento que conduz a pesados encargos. Nessa perspectiva, recupera-se a importância da parceria: a contratante precisa apoiar as iniciativas do terceiro. Além disso, diante da fragilidade econômica, comum aos pequenos negócios, necessita-se da mútua compreensão dos riscos decorrentes desses investimentos e, por conseqüência, maior solidariedade entre as partes, o que faz o relacionamento transcender as tradicionais cláusulas contratuais.

Continuando, Alvarez (1996) entende que é necessário averiguar, antes mesmo da contratação, os padrões de qualidade que um terceiro pode oferecer e em quais circunstâncias ajudará para afastar possíveis quedas de qualidade na prestação dos serviços. Depois de celebrado o contrato, visando a monitoração do processo de qualidade da contratada, é preciso realizar freqüentes auditorias de qualidade nas empresas fornecedoras e, inclusive, prestar-lhes consultoria nessa área quando necessário. A terceirização não deve ocorrer senão forem possíveis indicadores de performance do fornecedor. Idealmente, o contrato deverá contemplar cláusulas que estabeleçam padrões mínimos de performance, de tal maneira que incentivem melhorias progressivas em certos intervalos de tempo. Em resumo, terceirização, parceria e qualidade fundem-se em um único conceito.

2.5.1.2. Aspecto ambiental

A preservação ecológica, ainda considerada como modismo por algumas pessoas e organizações, ascendeu ao status de necessidade primária. Hoje, a

preocupação com os impactos ecológicos da produção de bens e serviços é não só uma questão ideológica, mas legal, moral, ética e, sobretudo, mercadológica. Não é à toa que se tenha tornado item de alta prioridade na lista de preocupações, especialmente das grandes empresas, conforme ponto de vista de Alvarez (1996).

Alvarez (1996) afirma que o advento da globalização trouxe uma nova realidade para as grandes empresas: se sua empresa polui, suas chances de vender no exterior são consideradas próximas a zero. Os importadores, principalmente os europeus, já deram mostras que não estão para brincadeiras. A adoção da ISO 14000 como requisito para fornecimento é uma prova inequívoca de seus propósitos. A distinção dos ecologicamente corretos é bastante simples: nada de negócios com empresas que *emporcalham* o ambiente. Sem falar nas pressões exercidas por governos e comunidades, mesmo no Brasil.

2.5.1.3. Obrigações legais

Leiria, Souto & Saratt (1992) apresentam as seguintes considerações sobre a necessidade do cumprimento das obrigações legais pela contratada, que deverão constar em um contrato:

a) a empresa que terceiriza com o intuito apenas de reduzir custos, sem levar em conta os trabalhadores que estão envolvidos no processo, sem estabelecer uma cadeia de qualidade, sem preocupar-se com resultados a médio e longo prazos, vai acabar, cedo ou tarde, pagando a conta. Na grande maioria das vezes, o que estimula a interferência do Judiciário Trabalhista é a contratação indevida. Enfim, a contratação entre empresas não tem sentido se não for segura do ponto de vista jurídico.

b) Com exceção dos casos de que tratam as leis 6.019/74 e 7.102/83, que prevêm o trabalho temporário e os serviços de vigilância e transporte de valores, a intermediação de mão-de-obra é um item controvertido e, embora antiga (já estava

prevista no código penal francês do século XIX), ainda é mal interpretada no Brasil. Sem a idéia básica de parceria em sua essência e, conseqüentemente, apresentando, não raras vezes, uma prática completamente equivocada, há muito que a contratação de terceiros existe no país. E, justo por ser inúmeras vezes inadequadamente executada, apenas para reduzir custos, sonegar obrigações legais, em detrimento da correta administração dos recursos humanos, é que o Judiciário consolidou posicionamento jurisprudencial, para condenar a contratação de serviços em tese.

c) O problema é que a terceirização muitas vezes não passa de um mascaramento de contrabando de mão-de-obra, com empresários inescrupulosos utilizando-se da fachada de empreiteiras que se eximem das responsabilidades legais (férias, 13º salário, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, recolhimento para a Previdência Social, etc) para com seus empregados. Não raras vezes, esses simplesmente desaparecem num determinado momento para em seguida, em tempo e local mais convenientes para seus interesses, reaparecerem com outra razão social. Dentro desse quadro, é óbvio que o Judiciário Trabalhista considere ilegal a prática que não pode ser confundida com a verdadeira terceirização¹.

d) Salieta-se que o Judiciário não pode ser visto como inimigo. Ele apenas espelha reação ao comportamento da sociedade empresarial e seu preconceito contra a terceirização só ocorre em função dos maus contratos que ainda existem em grande número e viajam até o Judiciário em busca de solução. É sempre justo lembrar que os casos de sucesso não vão ao Judiciário. Por isso, é natural que a maioria dos juizes olhem, uns com cautela outros com reserva, tal estilo de administração.

e) Quando o contrato de terceirização está calçado em seus verdadeiros princípios filosóficos (modernidade, qualidade, produtividade, parceria, competitividade), bem como não existindo lesão econômica ao empregado do parceiro e sendo atendidos

¹ Algumas empresas deturparam totalmente a idéia da filosofia cooperativista utilizando-se do cooperativismo para fraudar a legislação, no tocante a terceirização.

os direitos trabalhistas, é natural que ele não sofra a incidência das normas protetivas do Direito do Trabalho. É que fica caracterizado, então, um contrato de natureza civil, plenamente válido como ato jurídico perfeito.

f) Verifica-se na legislação, especificamente nas leis nº 6.019/74 e 7.102/83, o pleno consentimento para o trabalho temporário e para a contratação de serviços de vigilância e transporte de valores. Nesses casos, o risco da ilegalidade está definitivamente afastado.

Entretanto, o embate judicial não é raro quando se trata de outros tipos de serviços. Outro óbice jurídico para a terceirização é o Enunciado da Súmula 256 do Tribunal Superior do Trabalho. Ela dispõe ser ilegal a contratação de trabalhadores por empresa interposta, formando-se o vínculo empregatício diretamente com a contratante, exceto nos casos previstos nas leis já citadas.

De acordo com Queiroz (1999), os riscos legais latentes em projetos de terceirização abrangem, praticamente, todas as áreas do Direito, ou seja: a trabalhista, previdenciária, civil, penal e comercial, além de relacionar-se com a tributária.

Na área trabalhista deve-se evitar a subordinação direta na forma econômica, quando o contratante é o único remunerador de todo efetivo do fornecedor, não permitindo que este tenha outro cliente e a forma operacional, quando a contratada não tem instrumentos e nem equipamentos próprios e utiliza os do fornecedor. Nos dois casos a empresa contratada não tem autonomia operacional e nem da gestão administrativofinanceira da sua empresa e depende do contratante para obter os seus resultados.

Na área previdenciária o risco ocorre a partir da falta de diligenciamento da contratante para evitar a sonegação previdenciária. Havendo o não recolhimento da contribuição do INSS, o contratante assume subsidiariamente esse recolhimento.

Na área civil, o aspecto mais importante neste risco refere-se ao acidente de trabalho, considerando que a contratada desenvolve as suas atividades dentro das instalações da contratante. Neste caso a contratante é solidária com a contratada nas indenizações, face aos danos físicos causados aos empregados da contratada, oriundos de acidente de trabalho.

O risco penal ocorre em duas circunstâncias: na ocorrência de acidente do trabalho por culpa, gerada pela negligência da contratante, referente às condições inseguras da sua instalação, uma vez que, neste caso, a contratada está prestando serviços dentro das instalações da contratante. Há ainda a prática de violência ou frustração de direitos trabalhistas, garantidos por Lei, Convenção ou Acordo Coletivo do trabalho.

A responsabilidade comercial do contratante neste tipo de risco é apenas comportamental e poderá comprometer os resultados da terceirização, pela contratação de uma empresa sem a devida especialidade, não obtendo os resultados qualitativos e nem quantitativos esperados e desejados. Neste caso risco que poderá levar a contratante para a esfera trabalhista é a responsabilidade pela má escolha da contratada, sem necessária capacidade técnica, operacional e econômica para assumir o serviço. Assim sendo, poderá inviabilizar-se economicamente e transferir para a contratante a responsabilidade do ônus trabalhista dos seus empregados, que estão atuando dentro das instalações da contratante.

Segundo Alvarez (1996), a prática de o contratado apresentar à contratante respectivos comprovantes de quitação de suas obrigações fiscais é bastante difundida, tradicionalmente na área de engenharia e construções, talvez por ser um setor produtivo já amadurecidos e consagrados no mercado brasileiro. Contudo, torna-se importante acentuar a necessidade de um cuidado maior com esse aspecto, tendo em vista os riscos envolvidos. A terceirização de qualquer tipo de serviço deve ter como pré-requisito a apresentação rotineira desses documentos, devendo, inclusive, constar no pacto formal condicionada à liberação dos pagamentos a que faz jus o contratado.

Resumindo, Alvarez (1996) afirma que terceirizar sugere atenção especial aos cuidados mencionados, sob o risco de ter que enfrentar os malogros que o processo oferece e que serão imediatamente abordados.

2.6. Seleção de empresas

Se o processo de terceirização foi bem feito, conforme afirma Silva (1997), a prestadora escolhida detém os requisitos adequados para levar a cabo o serviço terceirizado. Por que estabelecer processos paralelos de controle? A resposta só pode ser uma: não confiamos nos nossos próprios processos de terceirização e não estamos procurando parceiros, mas sim acompanhando aquilo que a literatura nos dita como modernidade: estamos simplesmente terceirizando porque esta é a tendência.

No entanto é altamente incômodo verificar que as empresas tomadoras não têm ainda medidas eficazes para aferir valores antes da contratação, o que leva a maioria a optar pela experiência indiscriminada, com base nos preços.

Em conseqüência ao disposto acima, verifica-se a troca de parceiros, a rotatividade das prestadoras, ganhando e perdendo contratos, contratando e demitindo empregados. Muitas delas, pela insegurança quanto à manutenção dos contratos, têm optado, com a complacência das tomadoras, por burlar a lei, estabelecendo com seus empregados contratos temporários, períodos de experiência mais longos e até mesmo o subemprego, sem registros e garantias. Tudo em nome da competição.

No contrato, deve ser tudo estabelecido, o que, o porque fazer, mas jamais como fazer. Assim, fundamentalmente que, ao se escolher a prestadora, o nível de confiança em sua capacidade operacional seja fator determinante de sua escolha.

Para Alvarez (1996), a escolha dos fornecedores é definida a partir de um grupo de fornecedores potenciais existentes no mercado, passa-se à fase de seleção

daqueles que poderão vir a ser parceiros, Devem-se considerar alguns aspectos na avaliação do fornecedor: qualidade do produto, capacidade instalada, tecnologia empregada, seu conceito de mercado, seu relacionamento com os clientes e concorrentes, a situação econômico-financeira, preços praticados e, sobretudo, seu interesse na parceria.

Queiroz (1992), cita a má escolha do contratado, as dificuldades de equalização das culturas da contratante e contratada e os erros na avaliação do perfil da contratada, como alguns fatores que podem comprometer a terceirização. A escolha do prestador de serviços deve basear-se em critérios que possam informar o posicionamento das empresas no mercado onde atuam, o seu conceito profissional, a lista de clientes, a sua eficiência, o nível de especialização, o interesse dos seus dirigentes no negócio, no aperfeiçoamento das suas técnicas, nos seus instrumentos de trabalho e nos seus equipamentos disponíveis. As possíveis prestadoras de serviços deverão estar estabelecidas regularmente no mercado.

Nesse processo de seleção deveremos observar e tentar constatar o potencial das empresas existentes no mercado. Não havendo no mercado prestador com qualidades e perfil exigidos, procurar convencê-los a melhorar as suas condições para que possa ser competente.

Na fase da pré-qualificação deve-se procurar conhecer a cultura das empresas, sua filosofia de trabalho e os seus clientes. Deles deverá obter todas as referências possíveis. O bom e o mau conceito devem ser devidamente justificados. É importante que se consulte o máximo de empresas disponíveis no mercado, que reúnam as condições estipuladas. Recomenda-se identificar empresas que apresentem novas idéias e inovações tecnológicas, bem como, devem-se avaliar os seguintes itens dos possíveis prestadores de serviços:

- capacidade técnica;
- condições operacionais;

- situação jurídica;
- situação administrativa;
- situação trabalhista.

Para isso, as empresas devem apresentar informações abaixo, que possibilitam melhor avaliação:

- a) Contrato social registrado na Junta Comercial ou Cartório de Títulos e Documentos;
- b) Composição societária (responsabilidade dos sócios, capital social, bens patrimoniais e apólices de seguro);
- c) Todas as certidões públicas (municipais, estaduais e federal);
- d) Patrimônio operacional do prestador (equipamentos e instrumentos);

Na fase de escolha da seleção do futuro prestador de serviços, o contratante deverá estar ciente da necessidade do desenvolvimento de processos de auditoria nos prestadores de serviços, para diagnosticar eventuais problemas.

Alvarez (1996), cita alguns cuidados ao se contratar um terceiro, com base no ponto de vista de Leiria:

- a) Uma sociedade constituída por cônjuges pode ser aceita desde que demonstre estabilidade mercadológica, sob pena de ser alegada a constituição forçada, agravada pelo fato de, em caso de insolvência, confundirem-se patrimônios pessoais de ambos sócios para pagamento das dívidas da sociedade;
- b) Os mesmos cuidados devem ser tomados com sociedades constituídas sem patrimônio relevante entre pais e filhos, com a atenuante de que mais facilmente se encontram patrimônios independentes;

- c) Não devem ser contratadas empresas inidôneas ou que não possuam situação contábil adequada;
- d) Devem ser descartadas empresas que fazem de tudo, sem especialidade definida, inclusive no contrato social;
- e) Da mesma forma, evitam-se as firmas individuais, que trazem riscos consideráveis na esfera trabalhista;
- f) Evitam-se empresas formadas com desequilíbrio de forças, como aquelas onde um sócio tem 99,99% do capital e o outro apenas 0,01%;
- g) Igualmente não são recomendáveis empresas sem empregados, onde são os sócios que realizam as atividades.

Giosa (1995), ressalta que a empresa contratante deverá tomar todos os cuidados na escolha do fornecedor/parceiro e ainda atentar para os problemas que poderão ocorrer com seus fornecedores:

- a) Querer levar vantagem em todas negociações;
- b) Quando o fornecedor mente de todas as maneiras para conquistar o pedido do contratante, sem ter condições e capacidade para cumpri-lo;
- c) Com o contrato assinado, o fornecedor não consegue desvencilhar-se dos seus problemas internos para cumpri-los e os repassa ao cliente, no meio do caminho, irresponsavelmente;
- d) fornecedor, ao tentar realizar a atividade para a qual foi contratado, se vê impossibilitado de prosseguir ou desenvolver outra etapa, por incompetência

administrativa e/ou técnica, ou, mesmo cumprindo-a, sua avaliação não atinge os graus de qualidade e exigências definidos.

A solução para os problemas acima está na própria profissionalização, necessária e fundamental, das empresas prestadoras de serviços. Por fim, deve-se contratar, preferencialmente, empresas idôneas e já constituídas.

2.7. Parceria

Conforme Alvarez (1996), para muitos, terceirizar representa a tendência de comprar fora tudo o que não fizer parte do negócio principal. A considerar essa afirmação, nem sempre o terceiro poderá ser tido como um parceiro, mas uma mera contratada, aquela que fornece produtos e serviços que não façam parte do negócio principal da empresa. Verifica-se no discurso de autores, empresários, executivos e dirigentes de governo, que estimular parcerias é condição para a transição do enfoque tradicional para um novo modelo de gestão: entretanto, pouco se fala sobre os contornos desse modelo, bem como são escassas as informações que conduzam a uma definição objetiva do que seja parceria.

Conforme Leiria, Souto & Saratt (1992), a não prática da parceria é usualmente fundamentada pela inexistência ou falta de qualificação dos parceiros. Na realidade, quando o empresário desenvolve parcerias, incentiva a dinâmica evolução social e estimula outras organizações a também evoluírem administrativa e tecnologicamente, com efeitos óbvios no desenvolvimento social. A verdade é que o medo, exposto na forma de paternalismo e conservadorismo, segue fortemente enraizado nas empresas nacionais, pois, seus dirigentes receiam a perda do poder. Como se o poder estivesse embutido na absoluta geração e controle de tudo, mesmo daqueles detalhes mais supérfluos.

Segundo Zinn (1998), muitos gerentes, conscientes de que o termo está na moda, referem-se à parceria da mesma forma como se referiam a qualquer outro tipo de negócio. Muda só o termo, mas a forma de transação fica inalterada. Isto desgasta o conceito e, conseqüentemente, dificulta a implementação de parcerias. Parceria exige um relacionamento de longo prazo. Uma vez feito o investimento, o prestador de serviços precisa manter o cliente pelo menos até que recupere o investimento. Isto cria grande incerteza e constitui um dos principais motivos para a dissolução de parcerias.

Zinn (1998) coloca o seguinte questionamento: Como administrar esta incerteza? As duas formas principais são a escolha do parceiro e o uso de contratos de parcerias. O primeiro passo é escolher cuidadosamente o seu parceiro. De preferência, que seja uma empresa conhecida, um fornecedor ou cliente antigo com o qual a empresa tenha um histórico de honestidade e boas práticas administrativas. Como foi o comportamento desta empresa em crises passadas? O segundo passo é firmar um contrato consistente.

Para Wanke (1999), avaliar se o parceiro possui as características adequadas para a formação da parceria, é a etapa mais crítica do processo de análise, pois as características do parceiro não podem ser mudadas ou desenvolvidas em curto prazo, limitação que compromete a possibilidade de sucesso no futuro caso seja feita a escolha equivocada do parceiro.

Segundo Fontanella, Tavares & Leiria (1994), o turn-over de prestadores de serviço denuncia inadequação de conduta da empresa contratante, tal qual na empresa de alta rotatividade de empregados.

A parceria, conforme afirma GIOSA (1995), é o novo estágio em que a empresa fornecedora de serviços deve alcançar e, é sobremaneira importante para o sucesso da terceirização. Numa colocação extrema, a terceirização só irá dar certo se as empresas contratantes tiverem ao seu lado prestadores de serviços totalmente aliados e

integrados às suas necessidades. Quando for contratar uma prestadora de serviços, a empresa contratante deverá buscar quem lhe ofereça um serviço igual ou melhor do que executa internamente.

Para Alvarez (1996), a parceria sugere um envolvimento e uma interação maior entre contratantes e contratadas, que supera os limites da simples formalização do contrato, onde se define preço, qualidade e prazo de entrega. Essa relação é norteadada pela convergência de interesses, onde as partes se comportam como sócios do mesmo empreendimento. Logo, pode-se concluir que, segundo Giosa (1995), Alvarez (1996) e Queiroz (1992), existe uma grande diferença entre os conceitos do que é fornecedor e parceiro.

Giosa (1995) afirma que fatores como conceito no mercado, situação econômico-financeira, mentalidade empresarial adequada ao estabelecimento de parcerias, experiência e alguns outros precisam ser analisados amiúde. Ética e confiança são componentes fundamentais para uma parceria profícua. Não há dúvida de que só se obtém bons resultados em uma parceria quando as partes, além de estarem empenhadas em conquistar os objetivos, assumam uma conduta digna, fundada em preceitos éticos e morais.

De acordo com Bates (1994), a parceria está baseada nos seguintes princípios:

- a) Confiança e respeito mútuo entre contratantes e contratados;
- b) Alcance de metas comuns, para solucionar problemas, e, conseqüentemente obter “ganha-ganha” nas relações;
- c) Métodos de comunicação efetiva;
- d) Novas atitudes e padrões de comportamento.

A atuação da empresa contratante tem que ser bastante abrangente, conforme diz Silva (1997), afirmando que ela tem que procurar estabelecer com o fornecedor, uma relação de respeito às “conquistas” trabalhistas, tais como remuneração adequada, assistência médica e outros benefícios, controle e combate às causas de doenças profissionais, fornecimentos de EPI's, segurança e outras providências que resguardem obrigações legais e de convenções coletivas de trabalho. Estimule o sentido de parceria, iniciando por induzir a prestadora a trabalhar com os conceitos da tomadora, homogeneizando, na medida do possível, a cultura empresarial, mas, lembre-se, sem se imiscuir no como a fornecedora deve operar. Portanto, ao escolher o parceiro, devemos estar seguros de sua solidez, capacidade, fornecimento pontual (ainda um dos aspectos mais problemáticos da terceirização), qualidade, cumprimento dos dispositivos legais-trabalhistas, remuneração adequada dos empregados e tratamento de respeito mútuo.

Neste mesmo raciocínio, Queiroz (1992) afirma que, a parceria é a essência da terceirização. Sem um verdadeiro parceiro, prestador de serviços, a contratante não consegue implantar e nem desenvolver um processo de terceirização eficaz e eficiente, que venha a atender as suas necessidades e nem chegará a obter os ganhos esperados de qualidade, especialidade, agilidade, simplicidade e redução nos seus custos. O estabelecimento da parceria é um fator importantíssimo na prestação dos serviços. A confiança mútua é uma condição fundamental e indispensável, pois os recursos são despendidos em conjunto e os dados confidenciais são partilhados entre os parceiros.

Na contratação de terceiros, que podem ser futuros parceiros, é muito importante uma análise bastante acurada dos pontos abaixo:

- que vamos fazer;
- as conseqüências do processo de terceirização;
- determinar a participação certa de cada parte;
- conhecer claramente a capacidade de cada um;
- a qualidade dos serviços;

- conceito de mercado;
- relacionamento com outras empresas;
- interesse na parceria.

Continuando, Queiroz (1992) afirma que na verdadeira parceria deverá haver a identidade cultural e a integração no negócio, sem perdas para nenhuma das partes participantes. A transparência dos objetivos do tomador e do prestador de serviços, o amadurecimento das idéias e a concordância mútua sobre as metas a serem atingidas solidificarão a parceria.

2.8. Avaliação da proposta do prestador de serviços

Conforme Leiria, Souto & Saratt (1992), é aspecto importante que o contratante tenha uma idéia clara e bem fundamentada dos custos básicos de cada conjunto de atividades terceirizáveis. Antes da terceirização de cada atividade, deve ser realizada uma profunda análise dos custos diretos e indiretos. O estudo deve levar em consideração todos os fatores envolvidos na execução dos serviços (infra-estrutura, depreciação dos equipamentos e instalações, recursos humanos com a qualidade necessária para executar as atividades e o lucro).

O contratante deve ter em mente que levar em consideração somente o fator financeiro na hora da contratação é uma atitude inadequada. Nenhum parceiro tem o dom de ser mágico. Portanto, entusiasmar-se ingenuamente com um orçamento baixo, muito distante dos valores apresentados pelo mercado, sem analisar o “know-how” do candidato e a tecnologia a ser empregada, pode gerar decisão temerária e mais onerosa a curtos e médios prazos.

Segundo Queiroz (1992), é na fase de avaliação dos preços propostos que os eventuais erros na determinação dos custos contratuais podem causar grandes problemas no futuro. Logo, é importante, nesta fase, a participação do futuro gestor do contrato, onde deverá procurar dirimir quaisquer dúvidas que poderão afetar o bom andamento do contrato. Para proceder a avaliação, na fase do planejamento,

adequadamente a viabilidade de uma proposta comercial, deve-se, acuradamente, apurar todas as verbas envolvidas, conforme sugere-se abaixo:

a) Referentes ao quadro básico

- salários diretos;
- encargos sociais;
- salários indiretos;
- custos dos benefícios;
- reposição do pessoal;

b) Despesas com seguros gerais

- custos de treinamento;
- custos de instrumentos;
- custos de equipamentos;
- montante do material de consumo;
- uniformização dos empregados;

c) Custos da segurança do trabalho

- fornecimento dos EPI (Equipamento de Proteção Individual);
- instalação dos EPC (Equipamento de Proteção Coletiva);

d) A fórmula do preço

- como se compõe;
- forma de reajuste;
- periodicidade do mesmo;

e) Dados técnicos

- especialização;
- reciclagem;
- tecnologias a serem aplicadas;
- formas de execução;

- freqüências de execução;

f) Índices de qualidade

- forma de avaliar;
- satisfação do cliente

Dando prosseguimento, Queiroz (1992) diz que o item preço é importante e fundamental, mas deverá ser analisado após o estudo criterioso dos parâmetros supramencionados. Nesta fase a confiança é indispensável. Pontos obscuros podem gerar um primeiro impacto negativo que irá dificultar todas as fases da negociação. A proposta deve pautar-se pela clareza de intenções, ainda que a parte proponente venha a obter maiores vantagens.

2.9. Acompanhamento da execução do contrato

Conforme Leiria, Souto & Saratt (1992) é necessário que haja uma preocupação quanto ao padrão de qualidade dos serviços prestados. Essa precaução exige constante acompanhamento do que foi contratado, o que, não constitui ato de subordinação do parceiro. É que, na realidade, como titular do negócio, a empresa que contrata é co-responsável pelas obrigações decorrentes da parceria. De nada adianta pensar apenas em diminuir custos, ambos os contratantes devem cumprir a lei. Mesmo quando se trata de negócio, não se pode esquecer das pessoas envolvidas.

De acordo com Queiroz (1999), o acompanhamento do contratante, do desenvolvimento de projetos terceirizados, é muito importante e vai proporcionar-lhe a oportunidade de observar o desempenho do seu fornecedor de serviços e detectar, no momento oportuno, as eventuais falhas, corrigindo-as a tempo, evitando resultados não esperados. Queiroz afirma que esse trabalho de avaliação ao longo do processo é perfeitamente aceitável e não se caracteriza como uma eventual supervisão ou relação de subordinação, do contratado para com o contratante e vice-versa. O trabalho de acompanhamento deverá ser executado pelo Gestor de Atividades Terceirizadas, o qual

precisa ser um especialista naquelas atividades que estão sendo administradas por terceiros, para poder analisar e avaliar eficazmente, e sugerir eventuais correções no projeto. Os ajustes precisam ser efetivados o mais rápido possível, para que o projeto terceirizado possa ser beneficiado pela eficiência e eficácia, gerando-lhe competitividade. Na eventualidade de faltar conhecimentos técnicos, para o contratado, o tomador poderá passar-lhe os seus conhecimentos sobre o projeto, através de um programa de treinamento, específico, programado e com prazo determinado para concluir. É preciso salientar que o “*treinamento constante*” poderá ser entendido como sendo uma forma de disfarçar a supervisão e então passará o tomador a assumir a responsabilidade pelo eventual vínculo de emprego.

É sempre importante que o tomador realmente o seu prestador de serviços de todas as informações a respeito do grau de satisfação, sobre o desenvolvimento do projeto de terceirização, para que ele possa adotar as medidas necessárias no atendimento dos níveis de qualidade nos resultados da terceirização.

2.10. Análise crítica dos estudos teóricos

Com base no estudo teórico apresentado no presente capítulo, chega-se aos seguintes pontos de vista:

2.10.1. Terceirização

A terceirização baseia-se na premissa de que com a competência técnica e grau de especialização do terceiro, a empresa contratante, obtém, além de economia de recursos, ganhos de qualidade e produtividade. A terceirização deverá ser fundamentada em elementos comuns, tais como: parceria, qualidade, mudança, produtividade, custo, desenvolvimento de novas tecnologias e melhoria contínua. Definindo-se bem os objetivos com base nos elementos acima, a terceirização trará benefícios a todos diretamente envolvidos no processo.

Esta visão, aliada a um processo de terceirização bem administrado, através de uma gestão que possibilite o estabelecimento de um gerenciamento eficaz dos serviços terceirizados, reforça o caminho para o sucesso da terceirização. A terceirização é muito dinâmica. A sua implantação numa empresa não tem um prazo final de término, já que trata-se de um processo de melhoria contínua, sujeito a avaliações constantes, em função das mudanças de expectativas do mercado (cliente), quando as empresas vão adquirindo experiência operacional e na gestão de contratos.

2.10.2. A terceirização no Brasil

A terceirização no Brasil foi focada em interesses econômicos. Na grande maioria das empresas a qualidade e a capacidade ficaram em segundo plano. A implantação da terceirização não teve os devidos cuidados, sendo pressionada por momentos de dificuldades econômicas ou ameaças da concorrência.

Desta forma, a maior preocupação esteve em reduzir custos de serviços contratados. Ficou evidenciado que mão de obra significa custo, quando deveria ser entendido como investimento. As empresas procuraram uma simples substituição de mão de obra, considerando que mão de obra contratada é mais barata. Esqueceram-se que assim procedendo, é necessário estabelecer uma supervisão e direção, que deverá ser exercida pelo contratante.

Assim sendo, o contratante passará a assumir a supervisão direta sobre empregados contratados e, conseqüentemente, torna-se sujeita a assumir a responsabilidade trabalhista, pelo vínculo de emprego com relação aos empregados contratados.

2.10.3. Gestão de contratos

A gestão de contratos é a gerência de todo processo de contratação, envolvendo todas as suas fases, desde a elaboração da minuta do contrato e seus anexos até o término do prazo contratual.

Para elaboração da proposta metodológica onde procura-se a eficiência na gestão de contratos é necessário que se tenha pleno conhecimento dos conceitos de terceirização e como deve ser a sua implementação numa empresa. O gerente do contrato, que é condutor do processo, tem que procurar ações eficazes que ampliem a qualidade do serviço, que antes era executado internamente, diminuindo os custos, preferencialmente de forma radical, ou no mínimo gradual, sem perder de vista a relação de ganha-ganha que deve existir entre as empresas contratantes e contratadas.

Assim sendo, o aprimoramento gerencial nas empresas é uma condição essencial, para que ocorram mudanças sensíveis na direção de um processo de contratação, buscando-se implementar a terceirização de fato, ou seja, construindo parcerias e priorizando o equilíbrio de forças entre empresas contratantes e contratadas, acabando-se com a subordinação.

A implementação da terceirização exige uma mudança radical na empresa, já que tratam-se de regras novas que estão sendo implantadas. A filosofia exige modificações na cultura empresarial, onde abandonam-se paradigmas antigos de contratação de serviços e parte-se para uma relação de ganha-ganha, entre contratante e contratado. Isto exige uma conscientização dos envolvidos no processo, principalmente dos responsáveis pela gerência direta do contrato, que deverá ter uma visão abrangente diante das repercussões, cuja prestação dos serviços poderá causar no meio ambiente, consumidor, saúde e segurança das pessoas envolvidas.

Portanto, o gestor do contrato tem que possuir conhecimento que o habilite a ter uma visão geral sobre terceirização. Não basta apenas concentrar a gestão dos serviços nos aspectos contratuais, não estabelecendo, desta forma, critérios técnicos de avaliação de performance e não desenvolvendo ação com o terceiro para a melhoria do processo de trabalho. É de fundamental importância que a empresa tenha ações pró-ativas na gestão dos serviços prestados, tais como: acompanhar a evolução dos custos envolvidos comparando-os aos praticados no mercado, interagir com o parceiro para estabelecer itens importantes a serem avaliados, parâmetros técnicos de avaliação, índices esperados de qualidade, frequência de processo de auditoria e para desenvolver programa de avaliação de índice de satisfação interna.

A gestão de contratos deverá ser provida de um acompanhamento dos serviços contratados, visando a observação do desempenho do contratado, detectando, no momento oportuno, as eventuais falhas, corrigindo-as a tempo, evitando resultados diferentes daqueles almejados.

Destaca-se que esse trabalho de avaliação ao longo do processo é perfeitamente aceitável e não se caracteriza como uma eventual supervisão ou relação de subordinação, do contratado para com o contratante.

2.10.4. Elaboração do contrato

Para executar uma gestão de contratos com eficiência e direcionar o relacionamento visando estabelecer uma futura parceria, é necessária a existência de um contrato formal. Apesar de ser considerado por alguns como uma forma de proteção legal, o contrato vai muito além disso. Através do contrato é possível estabelecer regras, porém, não necessariamente rígidas, que evitam conflitos e possibilita avaliar o estágio em que se encontra a relação e para onde ele poderá fluir.

O contrato é a base da parceria e, desde que ele seja bem elaborado, as vantagens serão maximizadas, o que torna a parceria mais atrativa. Sendo assim, a

elaboração do contrato é uma das principais fases do processo de licitação. É nesta fase que o gerente do contrato definirá qual o tipo de relação que será mantida com o seu contratado, através da definição do tipo de padrão de qualidade, atendimento, custo, aspectos legais relacionados à proteção ao meio ambiente e outras condições que atendam ao bem estar do empregado contratado, tais como direitos trabalhistas, segurança industrial e saúde ocupacional.

Nas exigências referentes às especificações dos serviços o contratante deverá estipular condições que estabeleçam como fazer o serviço, visando evitar condicionamento da atividade do contratado. Num processo de terceirização pleno, onde prevalece a parceria, a contratada deverá ter a especialidade suficiente para definir como deverá ser feita certa tarefa, partindo-se do princípio que ela que detém a tecnologia, já que os serviços prestados é a especialidade da contratada, ou seja, a sua atividade-fim.

Deverá ficar esclarecido no contrato os indicadores de desempenho e a necessidade da implantação de procedimentos de serviços por parte da contratada, enfatizando especialmente a qualidade, atendimento, custo e segurança das operações. Os objetivos a serem alcançados na contratação precisam estar bem definidos e quantificados. As metas devem ser fungíveis, portanto, possíveis de serem atingidas em termos de escala. O contrato deve ser elaborado de forma que o aprimoramento operacional seja contínuo, com crescimento dos conhecimentos especializados, melhoria contínua dos processos e, conseqüentemente, alcançar resultados mais eficazes.

2.10.5. Seleção de empresas

Para sucesso da implementação da terceirização é necessária uma escolha criteriosa das empresas que apresentarão as propostas, através de uma préqualificação. Nesta fase, deve-se procurar conhecer a cultura das empresas, sua filosofia de trabalho e os seus clientes. É importante consultar o maior número possível de empresas no mercado, que reúnam as condições estipuladas na pré-qualificação.

Para isto, dentro do mercado, é necessário definir um lote de empresas que serão visitadas pelos tomadores de serviços, que, através de um “chek-list” avaliarão os itens abaixo:

- gestão de qualidade dos serviços;
- gestão de meio ambiente e saúde ocupacional;
- tecnologia utilizada pela empresa;
- relacionamento com os clientes;
- estrutura organizacional;
- quem são e qual o nível decisório;
- como é composta a sociedade;
- quais são os recursos financeiros;
- quais são os recursos humanos;
- quais são os recursos materiais;
- quais são os equipamentos;
- quais são os métodos administrativos;
- índice de reciclagem do pessoal (“turn-over”);
- nível de treinamento e reciclagem;
- condições das instalações.

2.10.6. Parceria

A parceria é a essência da terceirização. Perante a contratação tradicional de serviços, desenvolver parcerias requer mudança radical para um novo modelo de relacionamento entre contratante e contratada. O sucesso da terceirização está intimamente ligado ao desenvolvimento de parceria. Desta forma, impõem-se movimentos de aproximação entre contratante e contratada, que vai além do conceito de terceiro, procurando sempre estabelecer uma relação de verdadeira parceria, e esta, é a sua grande diferença em relação à contratação tradicional de serviços.

Na contratação tradicional de serviços o relacionamento é de curto prazo, enquanto na terceirização, onde deve ocorrer a parceria, este relacionamento é de longo prazo, pois, a mudança de cultura é o principal empecilho para o desenvolvimento de parceria. Esta mudança de cultura, tanto por parte da contratante como da contratada, não ocorre num curto prazo.

A parceria é sinônimo de trabalho com objetivos comuns, onde contratante e contratado comportam-se como sócios no empreendimento, numa relação de confiança, dedicação para alcançar as metas, compreensão das expectativas e valores de cada um, permitindo que os benefícios sejam compartilhados por ambas as partes.

2.10.7. Acompanhamento da realização do contrato

Não basta apenas elaborar um bom contrato ou escolher o prestador de serviços com bons critérios. Durante a realização dos serviços é necessário que haja um acompanhamento do desempenho da empresa contratada, visando verificar se as exigências contratuais estão sendo atendidas. Mesmo que a escolha recaia sobre uma empresa que utilize os melhores padrões de qualidade, é necessário que haja um acompanhamento com intuito de encontrar-se áreas de melhorias, tanto para o contratante como para a contratada.

Nesta fase é que fica evidente a participação da empresa contratada, que não pode ser vista como algo à parte do processo da contratante. Para o sucesso da terceirização deve haver necessariamente uma interdependência entre a contratada e contratante.

A contratante deverá definir procedimentos para acompanhamento do cumprimento das exigências contratuais que deverão abranger a qualidade dos serviços, prazo de atendimento, obrigações para preservação ambiental, trabalhistas, segurança, saúde ocupacional, bem como outras exigências constantes do contrato. É indicado que a contratante treine ou dê apoio ao treinamento do pessoal da contratada, principalmente

em conceitos básicos de administração. De preferência, que esse treinamento seja realizado no local de trabalho, pois estando ele localizado nas instalações da contratante, facilitar-se-á a absorção dos padrões de qualidade e a familiarização com os procedimentos dessa última.

CAPÍTULO 3

TERCEIRIZAR OU INTEGRAR ATIVIDADES: ALTERNATIVAS PARA AS EMPRESAS

Conforme Cavalcanti e Mac Dowell (1998), no que diz respeito ao tamanho, a firma pode ser vista quanto às suas dimensões horizontal e vertical. A dimensão horizontal refere-se à escala de produção, quando a firma é produtora de um único produto, ou ao seu escopo nas firmas multiprodutos. A dimensão vertical ocorre quando diferentes processos de produção – desde o insumo até a venda final ao consumidor – que podem ser produzidos separadamente, por várias firmas, passam a ser produzidos por uma única firma.

A integração vertical pode ocorrer entre dois ou mais processos contínuos de produção, em que o produto de um processo é o insumo para o outro subsequente.

Ao estágio que produz o insumo para o subsequente denomina-se processo upstream: e aquele que emprega o insumo do processo imediatamente anterior denomina-se processo downstream.

Segundo Perry (apud CAVALCANTI e MAC DOWELL, 1998), uma firma pode ser descrita como verticalmente integrada se envolve necessariamente dois processos de produção em que:

a) a produção total do processo upstream é empregada ou em parte ou totalmente como a quantidade de um insumo intermediário dentro do processo downstream, ou;

b) a quantidade total de um único insumo intermediário que é utilizado em um processo downstream é obtida, em parte ou totalmente, da produção do processo upstream.

A integração vertical pode ocorrer de forma parcial, e isto acontece quando uma parcela da produção do processo upstream é vendida para outros compradores e parcela do insumo intermediário necessário ao processo downstream é comprada de outros fornecedores.

Para estes autores (CAVALCANTE e MAC DOWELL, 1998), a integração vertical pode surgir sob várias maneiras: formação vertical, expansão vertical e fusão vertical. E existem três tipos de determinantes para o processo de integração vertical: tecnológico, imperfeição nos mercados e economia nos custos de transação.

Conforme George e Joll (1983, p.84), não se deve pensar que as forças que determinam o grau de integração vertical levem necessariamente a um mesmo grau de integração mesmo para firmas em igual ramo geral de atividade. Para eles, há várias razões pelas quais se devem esperar diferenças de grau de integração.

Primeiramente, varia a capacidade gerencial de coordenar as diferentes etapas da produção. Em segundo lugar, em face da incerteza quanto às futuras condições de oferta e demanda e de um conhecimento apenas limitado dos custos de outras firmas, há lugar para diferentes opiniões sobre os méritos da integração. Em terceiro lugar, a disponibilidade de recursos pode diferir. O fato de uma firma ser mais integrada que outra pode refletir diferenças de rentabilidade passadas e de disponibilidades de recursos para investimento. Em quarto lugar, ao passo que algumas firmas consideram a integração vertical como o uso mais rentável para seus recursos, outras optaram pela diversificação ou pela ampliação horizontal de sua produção nos mercados já existentes.

Para Rezende (1997), a estratégia de crescimento de uma empresa via integração vertical consiste em agregar fases ao seu processo produtivo, aumentando o número de produtos ou processos intermediários para uso próprio que, anteriormente, eram manufaturados ou comercializados por terceiros – o que significa administrar um conjunto de operações que pode ir da produção da matéria-prima à distribuição ao consumidor final.

Pretende-se, neste capítulo, fazer uma abordagem conceitual dos principais fatores vinculados à integração e à terceirização, além de analisar os fatores propulsores, os restritivos, as condições alavancadoras, com exemplificações de empresas que fizeram uso destas estratégias.

3.1. Fatores propulsores da Integração

Segundo Robinson (apud GEORGE e JOLL, 1983, p.81), “*a integração vertical é às vezes fruto de uma reunião de processos distintos de produção. É, mais comumente, conseqüência de uma busca de segurança*”. Por este prisma, George e Joll (1983) ressaltam que o incentivo à integração será influenciado pela conjuntura dos negócios, pela estrutura dos mercados e pela eficiência e confiabilidade dos fornecedores.

A integração vertical por uma ou mais firmas estabelecidas em uma indústria pode ter um efeito profundo sobre a estrutura de mercado e sobre a intensidade da concorrência, exigindo barreiras de entrada. Uma firma integrada pode impedir totalmente a entrada de outra se controlar o fornecimento de um insumo essencial ou todos os canais de distribuição. Por outro lado, as barreiras de entrada podem ser reforçadas se uma firma integrada recusar-se a fornecer às novas firmas ou a comprar delas, ou se fizer isso, mas apenas em termos muito desfavoráveis para as novas firmas. Neste caso, estas serão obrigadas a integrarem-se também e, assim, aumentarão as necessidades de capital para a entrada.

Para Rezende (1997), muito embora a opção pela estratégia de crescimento, via integração, dependa de inúmeros fatores - como o tamanho relativo dos compradores e vendedores, o ramo em que a empresa opera, a fase do ciclo econômico, o momento específico do seu processo de crescimento – destacam-se, a seguir, os principais que são apontados como propulsores e restritivos ao processo de integração vertical. Para o autor, o fato de serem apontados como propulsores não significa que a sua efetivação traga, necessariamente, benefícios para a empresa, mas apenas que são fatores indutores do processo.

Como fatores, Rezende (1997) destaca segurança quanto a suprimento e escoamento; redução de custos; apropriação de lucro; proximidade com o cliente; aceleração de mudanças tecnológicas; sinergia; simplificação tecnológica; laços técnicos e econômicos; complementaridade; falta de opção; outros fatores como comodidade, diversificação e reforço da cultura de valores.

3.1.1. Segurança quanto a suprimento e escoamento

A integração vertical tende a aumentar a segurança, posto que a empresa tem um controle maior sobre itens, tais como: qualidade, prazo, preço,

especificações técnicas, atendimento ao consumidor, escoamento da produção, ritmo de expansão, etc.

No entanto, a efetivação destas vantagens, dependerá da conjuntura econômica e do grau de maior ou menor eficiência e confiabilidade dos fornecedores e distribuidores. Como exemplo Rezende (1997) cita o processo de recompra dos engarrafadores –, por conseguinte, de integração vertical – efetuado pela Coca-Cola justificado pelo ritmo extremamente rápido de lançamento de novos produtos, e algumas engarrafadoras não teriam condições de acompanhá-lo. A rapidez na entrega e os investimentos necessários para atender a este requisito também foram apontados como fatores fundamentais para justificar a integração. A própria Coca-Cola, ao construir uma fábrica de embalagens “pet” para atender a um terço de suas necessidades, é exemplo de empresa que engendrou seu processo de integração para ampliar sua segurança em relação aos fornecedores.

George e Joll (1983) salientam que, pode ser conveniente, quando a demanda está em nível elevado, para a firma ter suas próprias fontes de matérias-primas, tanto para eliminar a parcela de lucro no preço dos fornecedores e para garantir maiores lucros para si mesma como para beneficiar-se de maior segurança de fornecimento.

Mas, os autores alertam que em época de demanda escassa, a firma integrada pode ficar em desvantagem, já que não terá liberdade para comprar insumos de fontes mais baratas. Não obstante, se as firmas compradoras forem grandes em relação aos fornecedores, estarão em posição favorável de negociação e provavelmente não terão de pagar muito mais que o preço competitivo.

3.1.2. Redução de custos

Para Rezende (1997) a integração leva também a uma diminuição de custos quando, do ponto de vista do comprador, o fornecedor, além de monopolista, apresenta eficiência aquém da desejável e o insumo que fornece tem um

peso muito grande na sua composição de custo. Indústrias como a siderurgia e a petroquímica, cujos processos produtivos dão-se numa seqüência tal, que há o aproveitamento de enormes sinergias entre as diversas fases, encontram na integração um fator redutor de custos. Da mesma forma, a integração pode ser vantajosa quando o custo de distribuição por terceiros é elevado ou ineficiente. São exemplos deste fato à integração realizada no passado pelas empresas do grupo Votorantin, Alcoa, Vale do Rio Doce, entre outras.

Para George e Joll (1983:82), as vantagens do ponto de vista de custos dos processos de integração no interior da firma e não por meio de transações de mercado, são mais evidentes nos casos em que se conseguem importantes economias técnicas quando os processos são executados em rápida sucessão. Para os autores, além dos benefícios anteriormente apontados, existem reduções potenciais de custo como fruto de integração porque os custos da ida ao mercado são evitados; estes incluem o custo do levantamento de informações sobre preços relevantes, o custo da negociação e da conclusão de contratos distintos para cada transação e dos custos resultantes dos atrasos de entrega².

Assim, conforme Coase (apud GEORGE; JOLL, 1983, p.82):

uma firma tenderá a se expandir até que o custo da organização de uma transação extra dentro da firma iguale o custo da mesma transação por meio de uma troca no mercado livre ou o custo de organização em uma outra firma.

Contudo, o equilíbrio das vantagens entre a coordenação das transações no interior da firma e mediante o mercado variará de acordo com as mudanças de tecnologia, das técnicas organizacionais e do tamanho dos mercados, de modo que os limites tradicionais da indústria tornam-se inadequados para a organização mais eficiente da produção; um aumento da dimensão do mercado conduz freqüentemente à redução da integração vertical. Mudanças organizacionais funcionam, de outro modo, com os aperfeiçoamentos das técnicas gerenciais ampliação da faixa das atividades que

² Ver reportagens em anexo.

podem ser coordenadas eficientemente dentro da firma. A mudança tecnológica pode acarretar modificações em duas direções opostas; avanços tecnológicos podem resultar na passagem de parte de uma indústria para as firmas especializadas, mas a natureza complexa de grande parte da produção moderna significa que muitos processos e qualificações altamente especializados precisam de rigorosa coordenação (GEORGE e JOLL, 1983, p.83).

3.1.3. Apropriação de lucro

Rezende (1997) adverte que uma empresa verticalizada ou integrada apropria-se da parcela do lucro do intermediário especialmente quando o mercado está em expansão, pelo fato de que nessas ocasiões, os preços dos insumos e matérias-primas tendem a aumentar mais que o preço dos produtos manufaturados.

Em se tratando de integração vertical para frente, a tentativa de apropriação de parcela do lucro ou de manutenção do volume de produção ou faturamento dá-se normalmente em épocas de diminuição da demanda. As lojas de fábrica apropriam-se do lucro do varejista e ainda conseguem vender mais barato, porque não pagam altas taxas de condomínios nos shopping centers e, ainda, minimizam o custo de distribuição, recebem à vista, reduzem a inadimplência, alavancam a marca, giram com maior rapidez o seu estoque, diminuem o custo financeiro e a cobrança de impostos em cascata.

A profusão de outlet centers, com suas lojas de fábrica e de desconto é outro exemplo que corrobora não só a integração como forma de apropriação da parcela do lucro dos intermediários, mas também o aumento da segurança no escoamento da produção em momentos de recessão ou extremamente competitivos. Como exemplo, Rezende (1997) evidencia que as lojas de fábrica representam 20% da distribuição brasileira de roupas, com preços mais baixos do que os do comércio tradicional.

Como também ressalta Rezende (1997), o grupo Ipanema, maior produtor individual de café arábica do mundo, com extensas plantações, foi paulatinamente realizando seu processo de integração vertical para frente, objetivando atuar nos elos da cadeia produtiva que apresentavam maior lucro. O mesmo movimento aconteceu no setor siderúrgico brasileiro após a privatização. A Usiminas, por exemplo, comprou as duas maiores distribuidoras de aço do país, Rio Negro e Farsal. A Vicunha, acionista da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), comprou, entre outras, a Inal, empresa de distribuição de aço plano, da qual a CSN é a principal fornecedora. Esta, por seu turno, controladora da Fábrica de Estruturas Metálicas (FEM), planeja adquirir uma grande empresa da área de engenharia. A Vicunha, em seu processo de integração vertical no ramo siderúrgico, adquiriu outras distribuidoras e comprou a Metalúrgica Matarazzo, fabricante de latas, que utiliza a matéria-prima da CSN como principal insumo.

3.1.4. Proximidade com o cliente

A integração vertical, notadamente, possibilita aos fabricantes o aumento do poder ou a contraposição ao crescimento de agentes varejistas, como: supermercados, lojas de departamentos, atacadista, entre outros. Neste contexto, o objetivo da integração pode não ser o de conquistar uma parcela significativa de mercado, mas, o de funcionar como elemento sinalizador ou moderador de mercado e possibilitar um contato mais estreito com o consumidor final.

Como exemplo de proximidade com o cliente, Rezende (1997) evidencia a abertura de lojas de eletroeletrônicos pela Sharp bem como a revenda de vidros planos e de box da Saint-Gobain caminharam nessa direção. A Sadia e a Perdigão, operam lojas de venda direta ao consumidor com o objetivo de terem um showroom dos seus produtos e um laboratório do comportamento do consumidor, não com o propósito de competir com a rede distribuidora, mas de aproximar o cliente da empresa.

3.1.5. Aceleração de mudanças tecnológicas

Em setores de lento desenvolvimento tecnológico, o processo de integração pode ser indutor de rápidos tradeoffs, que não seriam levados adiante pelos fornecedores ou distribuidores instalados.

Como exemplo do exposto acima,, Rezende (1997) cita a abertura de uma loja de máquinas agrícolas pela Valmet, cujo objetivo não é competir com sua rede de concessionárias, mas sentir as dificuldades das lojas autorizadas e melhorar o padrão de atendimento ao usuário além de promover a aproximação do cliente para conhecer melhor suas necessidades.

Assim, a Valmet poderia realizar e acelerar mudanças tecnológicas que facilitem os trabalhos não só dos agricultores, mas também da sua rede de concessionárias.

3.1.6. Sinergia

Quando a nova atividade a ser integrada ao processo operacional e produtivo da empresa apresenta a possibilidade de utilização conjunta de ativos fixos, pessoal, recursos diretivos/gerenciais ou tecnológicos, o potencial sinérgico pode ser um elemento determinante no processo de integração vertical. Como exemplo Rezende (1997) cita a empresa Mez - holding de propriedade de Marie Elizabeth Zocchio, que começou seus negócios com a fundação do Colégio Pueri Domus. A fim de abastecer a escola surgiram outros negócios, como a gráfica Minden; a Scholar – com a Divisão de Materiais Didáticos e a Divisão de Uniformes; a agência de turismo Viatrix (intercâmbio para alunos); a Internacional Academy of Texas (nos EUA, colégio para brasileiros e norte-americanos) e por fim a Bio Center do Brasil (BCB) - serviços e produtos para a área ambiental.

3.1.7. Simplificação tecnológica

Para Rezende (1997), por exigir níveis de investimentos e espaços físicos significativamente menores, deixando de ser prerrogativa de grandes organizações especializadas, o desenvolvimento tecnológico tem levado, paradoxalmente, a uma ampliação da integração vertical em alguns segmentos. Cita-se, por exemplo, o enorme processo de integração vertical verificado no ramo agropecuário, em que onde a tecnologia de miniusinas de processamento de leite levou os produtores a fazerem a integração com o empacotamento de leite e a produção de derivados.

3.1.8. Laços técnicos e econômicos

A integração pode possibilitar também a exploração de laços técnicos, econômicos, e organizacionais que podem ser fundamentais, em médio ou longo prazos, como alternativas de futuras diversificações laterais.

O desenvolvimento tecnológico tem levado uma série de ramos que anteriormente tinham características distintas e próprias e passaram depois por um processo de convergência no qual as diferenças entre elas praticamente extinguiram-se. A lógica do processo de crescimento leva as empresas a fazerem a integração vertical e a diversificação lateral simultaneamente. Rezende (1997) cita a Aracruz e a Viacom. A primeira uma das maiores empresas produtoras de celulose do mundo, com mais de cem mil hectares plantados com eucalipto, aproveitou o fato de ser integrada e diversificou sua produção, realizando a extração de madeira para construção civil. A incorporação praticada pela Viacom - empresa de televisão a cabo, adquirindo primeiramente a Paramount, produtora de filmes e programas de TV, e depois a Blockbuster, locadora de filmes e proprietária de estúdios cinematográficos, também são exemplos do aproveitamento dos laços técnicos e econômicos e da convergência entre setores, alavancando a integração vertical.

3.1.9. Complementaridade

Existem situações em que a integração é adotada como forma de viabilizar o negócio principal, independentemente de considerações sobre custo, apropriação de lucro; são situações nas quais o cliente prefere ou não estar disposto a adquirir componentes de empresas diferentes.

Ao optar por adquirir conjuntos de um só fornecedor e, não, peças separadas de diversos fornecedores, as montadoras da indústria automobilística como a Fiat e a Volkswagen são exemplos deste processo. A Fiat, que tinha 510 fornecedores em 1988, 210 em 1994 e 180 em 1995, planejava ficar com apenas 100 em 1996.

Deste modo, quem quisesse fornecer para as montadoras teria que se integrar ou construir alianças estratégicas, como pode ser verificado pelo grande número de fusões e incorporações entre as empresas do setor de autopeças.

3.1.10. Falta de opção

Em determinadas condições a empresa não tem quem lhe forneça o bem ou serviço, não restando outra opção a não ser a integração. Rezende (1997) lembra que até a década de 80 a economia brasileira, em função de seu caráter autárquico, foi indutora de um número enorme de integrações verticais, em razão da impossibilidade de as empresas obterem o insumo a não ser pagando altas taxas de impostos de importação.

Para exemplificar cita-se o grupo Claudino, da região Nordeste, que montou lojas de departamento e teve seu crescimento limitado pela dificuldade em abastecer-se de produtos do Sul. Para viabilizar o negócio principal, o grupo começou a produzir fogões, colchões, calças jeans (marca Onix Jeans) entre outros produtos. Em virtude da necessidade de transportar os produtos da fábrica até as diversas lojas o

grupo abrir uma transportadora, mas a precariedade das estradas e a necessidade de construir prédios para as lojas e fábricas levaram-no a fundar uma construtora. E foi desta forma – ressalta Rezende (1997) – suprindo as necessidades do negócio principal, que o grupo Claudino acabou crescendo e tornando-se diversificado, de forma que a diversificação tornou-se tão evidente, que o grupo é proprietário de lojas de departamentos, da marca Onix Jeans, produtora de linho, fabricante de colchões, construtora, gráfica, frigorífico, montadora de fogões, transportadora e de empresa de publicidade.

3.1.11. Outros fatores propulsores da integração

a) Comodidade

Independentemente de considerações “racionalis” a opção pela integração pode representar uma comodidade, no sentido de que se julga melhor fazer internamente do que comprar. Normalmente nestes casos a decisão é racionalizada.

Rezende (1997) exemplifica que algo parecido ocorre com a compra da casa de praia ou de campo, que provavelmente não é a opção mais econômica, mas arrumam-se várias formas de justificá-la. A necessidade de ampliar espaço para abrigar, ocupar e mesmo ampliar a estrutura interna funciona como alavancador de integração.

b) Diversificação

A integração vertical é uma grande alavancadora da diversificação, posto que há grande probabilidade de operações que, no primeiro momento, representam integração e, com o decorrer do tempo, assumem a configuração de diversificação.

Para Rezende (1997), a análise do processo de crescimento de grupos bastante diversificados como Bung Born, Sharp e Votorantim, entre outros, mostra

que o processo de diversificação originou-se da integração vertical. Outro exemplo é a Direct Service, empresa criada em 1993 para atender corporações que terceirizaram a distribuição de malas-diretas, que, em seguida, adquiriu uma franquia de Agências de Correios para atender especialmente os próprios serviços, que se tornaram um negócio independente; depois construiu uma empresa de marketing direto, tendo como cliente o master franqueado da Victor's Importados. Como seu principal cliente não se manteve no negócio, a Direct Service comprou a Máster- franquia da Victor's Importados e em seguida constituiu uma transportadora, uma empresa de informática, uma empresa de tele vendas e uma agência de criação e gráfica, tornando-se, ao fim do processo, um médio grupo empresarial com características diversificadas.

c) Reforço da cultura e de valores

Para Rezende (1997, p.10) algumas organizações optam por desenvolver internamente serviços como o de treinamento de executivos, porque entendem que é fundamental “formar executivos à sua imagem e semelhança, difundindo os princípios de sua cultura”, como é o a AMIL, com seu MBA interno, a Coca-Cola, a Walt Disney, a Andersen Consulting, o McDonald's entre outras, são empresas que não abriam mão do treinamento interno de seu pessoal qualificado e criaram suas próprias “universidades”.

3.2. Fatores restritivos da Integração

Conforme Rezende (1997), fatores restritivos da integração são fatores que, além de inibirem o uso da integração vertical, podem representar desvantagens futuras para as empresas que optarem por esta alternativa, destacando-se os seguintes: perda de flexibilidade; aumento de custos; vinculação a um tipo de matéria-prima; novo padrão competitivo.

3.2.1. Perda de flexibilidade

Por se tratar de um maior aprofundamento da empresa no seu atual campo de atuação, a integração reduz sensivelmente a flexibilidade econômica e produtiva, em função da maior amarração ao seu atual mercado, negócio ou processo produtivo.

Rezende (1997) ressalta que, como, no primeiro momento, a integração ocorre fundamentalmente para atender às próprias necessidades, caso haja qualquer tipo de crise ou mudança significativa relacionada a este setor da economia, todo o capital estará aplicado em um mesmo ramo, o que dificulta qualquer forma de flexibilização, inclusive o abandono do setor.

3.2.2. Aumento de custos

A empresa terá custos se a integração não permitir uma escala mínima que a coloque em situação de igualdade frente aos produtores externos. Quando não há plena utilização da capacidade instalada, a integração irradia um aumento de custo para toda a cadeia produtiva, fazendo com que o negócio como um todo perca competitividade.

A profunda reestruturação por que passou a esmagadora maioria dos grandes grupos empresariais brasileiros no período de 1985 a 1995, tendo por objetivo diminuir custos e melhorar a competitividade, foi centrada no processo de desverticalização das empresas.

Para exemplificar, Rezende (1997) cita a marca OP, fabricante de sportswear, que integrando a criação, a produção e a venda de mercadorias a empresa enfrentava dificuldades com os custos de alguns produtos. Sua especialidade não era produzir bonés e óculos de sol, mas vendia esses produtos e não conseguia demanda suficiente para produzi-los a preço competitivo. A pequena quantidade

produzida elevava tanto o preço que praticamente inviabilizava a venda. Ao transferir a produção dos mesmos para empresas especializadas, passando apenas a criá-los e a registrá-los com a marca OP, a empresa reduziu os preços e aumentou as vendas.

3.2.3. Vinculação a um tipo de matéria-prima

De acordo com Rezende (1997), em função da mudança de hábitos dos consumidores e, em especial, do desenvolvimento tecnológico, surgem constantemente novos insumos, que representam efetiva possibilidade de substituir com vantagens os insumos considerados “velhos”, como por exemplo, alumínio x aço x plástico ou fibras naturais x fibras sintéticas. Se a empresa for integrada, evidencia o autor, dificilmente terá condições de adaptar-se rapidamente passando a produzir o novo insumo ou mudando o perfil produtivo para comprá-lo de terceiros.

3.2.4. Novo padrão competitivo

Para Rezende (1997), a integração vertical para frente coloca as empresas em mercados nos quais o padrão competitivo costuma ser significativamente diferente do padrão vigente na sua indústria original. Assim, empresas do ramo de alumínio primário, que competem com mais de uma ou duas empresas, ao fabricar produtos de uso final ou ao abrir lojas de revenda, concorrerão com uma infinidade de pequenas e médias empresas. Esta diferença significativa de padrão competitivo pode ocasionar sérios problemas, mesmo tendo-se em conta o porte da empresa que se verticaliza. Para exemplificar, Rezende (1997) cita a Alcoa que abandonou seu processo de integração vertical para frente através das lojas Tend Tudo, possivelmente em função desse fator.

Mesmo em integrações verticais para trás, quando a empresa consegue absorver toda a produção e, portanto, tem que competir no mercado para colocar a produção excedente, ela poderá sentir em situação difícil por não conhecer profundamente a dinâmica de funcionamento do mercado.

3.3 Terceirização

Após ter sido realizada breve abordagem sobre a integração, passa-se agora a discorrer sobre a terceirização, abordando questões como: conceituação, fatores conjunturais alavancadores da terceirização, fatores estruturais alavancadores da terceirização e dificuldades da terceirização.

3.3.1. Em busca de uma conceituação

Para Rezende (1997), é inegável o fato de que a terceirização, em termos amplos, apresente-se hoje como uma possibilidade de decisão muito mais adequada para uma série de situações enfrentadas pelas empresas. Isto, no entanto, não deve ser encarado como um novo dogma, visto que os dogmas, tanto os velhos como os novos, não conseguem mais conceder respostas satisfatórias à efetiva prática empresarial moderna. Isto ocorre porque o que significa terceirização para um, pode significar verticalização para outro.

Bernstorff e Cunha (1999, p.1) também advertem quanto a diversidade do conceito de terceirização, já que “aparentemente cada autor adaptou o conceito para seu estudo particular, não havendo ainda um padrão conceitual definido”.

Segundo Oliveira (1994, p.33), a terceirização chegou ao Brasil na década de 50, vindo com as montadoras de veículos, mas sua grande arrancada é recente: estimulada pela persistente crise que se instalou no país, a terceirização adquiriu contornos específicos no momento em que as empresas tentavam reduzir seus custos da maneira que lhes fosse possível.

Para Leite (1994), o termo “terceirização” foi criado no Brasil pela empresa gaúcha Riocell S.A nos anos 80, e corresponde a uma tradução livre da expressão inglesa outsourcing. Para o autor, o significado de ambas os termos é o mesmo: trata-se da transferência para terceiros de parte das atividades de uma empresa.

Entretanto, deve-se diferenciar a desverticalização da terceirização e nessa extensão da cadeia produtiva é alterada e na terceirização refere-se à transferência de atividades de apoio, como: infra-estrutura, recursos humanos e tecnológicos.

Salerno (apud ALMEIDA e SILVA, 1999), diz que a terceirização, que vem sendo objeto de muitas análises é vista com base em três possibilidades não excludentes, quais sejam:

- a) a terceirização da atividade produtiva propriamente dita, quando a empresa que terceiriza deixa de produzir certos itens e passa a comprá-los de fornecedores;
- b) a terceirização de atividades de apoio, de serviços de apoio à produção, via a contratação de empresas que fornecem esse serviço – é o caso típico das atividades de vigilância, jardinagem, restaurante, serviço médico, limpeza, manutenção etc.
- c) a sublocação de mão-de-obra para ser empregada na atividade produtiva – a empresa contrata uma “agenciadora” de mão-de-obra que aloca trabalhadores para atuar na atividade direta da contratante, mas, com vínculo com a contratada.

Para Giosa (apud BERNSTORFF e CUNHA, 1999), terceirização pode ser considerada como:

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

Ao deslocar para terceiros atividades, serviços e funções que não se ligam ao seu objeto principal, o universo empresarial ajusta-se a um figurino que se baliza pelos valores e metas da racionalização das estruturas, agilização de processos e métodos, melhoria da produtividade e qualidade e aperfeiçoamento das técnicas de gestão (ROMANOSCHI, 1994, p.15).

Já Queiroz (1998, p.55), enumera dez conseqüências positivas da terceirização, quais sejam: gera a desburocratização; alivia a estrutura organizacional; proporciona melhor qualidade na prestação de serviços, contribuindo para a melhoria do produto final; traz mais especialização na prestação de serviços; proporciona mais eficácia empresarial; aumenta a flexibilidade nas empresas; proporciona mais agilidade decisória e administrativa; simplifica a organização; incrementa a produtividade; tem como uma das suas conseqüências a economia de recursos humanos, materiais, instrumental, equipamentos econômicos e financeiros.

Para Amato Neto (1995), conceitos de desintegração vertical (ou desverticalização), terceirização, focalização e subcontratação estão fundamentalmente relacionados a um dos aspectos mais importantes da estratégia de manufatura da grande empresa industrial, ou seja, às decisões de produzir ou comprar. Este processo de tomada de decisão torna-se cada vez mais difícil e complicado, especialmente nos casos da fabricação de produtos mais complexos – como por exemplo, automóveis - que envolvem, em geral, grande variedade de itens de peças, componentes e subsistemas.

Conforme Amato Neto (1995), o termo “desintegração vertical” refere-se ao movimento de redução do tamanho da cadeia de atividades de uma dada empresa, tanto no nível administrativo (redução dos níveis hierárquicos de uma dada estrutura organizacional) como também no nível da produção, por meio da redução e/ou eliminação de alguns processos, de seções produtivas ou de apoio à produção, ou, simplesmente, eliminação de alguns postos de trabalho.

Para Rezende (1997, p.12):

confunde-se terceirização com desverticalização, quando nem todo movimento de terceirização significa a desverticalização. Terceirização como sinônimo de desverticalização só ocorre no eixo da cadeia produtiva e eventualmente no eixo de atividades complementares. Terceirização no eixo de atividades de apoio não é sinônimo de desverticalização, podendo ser chamada de downsizing, rightsizing, desburocratização, enxugamento, etc.

Complementando sua linha de raciocínio, Rezende (1997) diz que os fatores que têm levado as empresas à terceirização, qualquer que seja o sentido do termo, podem ser divididos em conjunturais e estruturais.

Convém também enfatizar que conforme Alvarez (1996, p.10), há uma confusão entre os termos parceria e terceirização. Para ele, como a prática da terceirização continua avançando e produzindo impactos nas empresas pelos fornecedores, a parceria surge como uma espécie de sustentáculo, uma maneira de se estabelecer uma relação profícua que garanta o êxito da contratação; logo, a parceria figura como condição para a terceirização. A parceria no âmbito da terceirização requer a existência de confiança nos parceiros.

3.3.2. Fatores conjunturais alavancadores da terceirização

São fatores pontuais, que têm limitações quanto à abrangência e profundidade. Existe um teórico “ponto ótimo”, com base no qual o seu aprofundamento poderá apresentar disfuncionalidades, dentre os quais se destacam: O aumento crescente da burocratização das organizações, ocasionando inchaço,

crescimento desmesurado das atividades de apoio, configurando-se uma dificuldade da burocracia. Muito embora a descentralização, a autonomia gerencial e a constituição de células de trabalho sejam utilizadas como uma forma de minimizar o excesso de burocracia, para muitas organizações é muito mais fácil terceirizar totalmente algumas áreas do que partir para um processo e traumático de demissões parciais, mesmo que, tempos depois, as áreas que foram terceirizadas tenham que ser remontadas em outros moldes.

Com os novos tempos, as empresas sentiram-se obrigadas a concentrarem-se no seu core business, deixando áreas anteriormente integradas. Para exemplificar, Rezende (1997) cita Bradesco como empresa bem integrada, que possuía, entre outras atividades, uma das maiores gráficas da América Latina, constituída para produzir formulários e talões de cheques para uso do grupo, uma empresa de automação bancária, a Digilab, criada quando havia reserva de mercado e importações proibitivas, uma frota de veículos para transporte de valores, uma empresa de segurança e vigilância. A maior parte dessas atividades foi terceirizada e o banco centrou sua atuação nas atividades próprias do setor financeiro.

Outro fator, também citado por Rezende (1997), é a questão da diminuição dos níveis hierárquicos que ocorrem não só por uma questão de custos, mas também em função de novos processos de trabalho, cuja racionalidade exigia uma quantidade menor de chefes e gerentes. A Riocell, produtora de celulose, que conseguiu, mediante da terceirização, desburocratizar seu organograma da linha central de produção. Após estudos realizados, a empresa delegou a terceiros a execução dos serviços não essenciais da linha de produção, possibilitando uma reordenação das seis linhas hierárquicas que comandavam o processo industrial, o que implicou corte no excesso de pessoal, redução de níveis hierárquicos e maior flexibilidade e agilidade.

Rezende (1997) enumera, ainda, como fatores conjunturais alavancadores da terceirização a questão da necessidade de se fazer caixa para manter as atividades principais, implicando venda de ativos e descarte de atividades anteriormente

integradas. Aqui, mais uma vez, o processo de reestruturação dos grandes grupos nacionais, com a venda de um número enorme de atividades anteriormente integradas, é um exemplo elucidativo.

3.3.3. Fatores estruturais alavancadores da terceirização

Para Rezende (1997), os principais fatores estruturais, quais sejam, aqueles decorrentes da revolução da microeletrônica e da economia da informação e que estão intimamente ligados aos novos padrões produtivos e competitivos são:

a) Pagamento do bem ou serviço quando de sua efetiva utilização

Isto significa, entre outras coisas, um menor volume de capital de giro a partir do momento em que não há imobilização prévia e o desembolso proporcionado pelos sistemas kanban e just in time, que ocorrem quase concomitantemente à utilização.

Com a terceirização, aquilo que era custo fixo, como a manutenção de ambientes e ferramentas ou o pagamento de salários e encargos sociais, transforma-se em custo variável; ou seja, só significará custo quando houver uma real necessidade da utilização destes serviços. Adicionalmente há a vantagem de manter-se o nível de faturamento com a diminuição do imobilizado e a diluição do custo fixo.

b) Cálculo econômico

Nas grandes organizações a ocupação apenas dos segmentos mais rentáveis dentro da cadeia produtiva possibilita um melhor aproveitamento daqueles que são considerados os recursos escassos da grande empresa, ou seja, a capacidade gerencial e a capacidade diretiva - atendendo ao que Peter Drucker chamou de lógica do processo de gestão das grandes empresas, que as leva a ocuparem-se somente dos processos maiores, deixando os processos menores para os pequenos (REZENDE, 1997, p.13).

c) Possibilidade de beneficiar-se dos ganhos de especialização

Isto faz com que empresas especializadas em determinados processos tenham eficiência superior, beneficiando, assim, tanto a pequena empresa que terceiriza algumas atividades, passando a focar, a especializar-se nos seus processos básicos, como aquela que passa a executar as atividades com maior escala e eficiência.

O setor automobilístico é novamente citado como exemplo por Rezende (1997), uma vez que várias montadoras aumentaram a produtividade com a adoção da terceirização, ficando o seu negócio em alguns processos básicos que agregam mais valor ao cliente.

d) Exploração das competências centrais

Incluem-se aqui as empresas que compreenderam que o seu diferencial e suas habilidades estavam nas áreas de marketing de distribuição. As empresas da área têxtil – como a Lupo, Ellus, Forum, Malharia Cambucy (etiqueta Penalty) etc – e a Hakari, no setor de alimentação, praticamente deixaram de ser empresas produtoras e iniciaram um vigoroso processo de terceirização da sua produção, centrando suas atuações na exploração de suas competências e potencialidades.

e) Flexibilidade da produção

Permite alterações significativas no composto de produção, de acordo com exigências do mercado, a partir do momento em que a imobilização em máquinas, equipamentos, matérias-primas, é reduzida significativamente. As empresas ampliam bastante a possibilidade de adaptarem-se rapidamente às alterações do mercado e não ficam sujeitas a apenas alguns tipos de insumos ou a um tipo de tecnologia. Podem alterar seus fornecedores com grande agilidade porque não são dependentes de insumos produzidos internamente.

f) A globalização e a transformação de atividades artesanais e áreas pré-capitalistas em atividades integradas ao mercado

De acordo com Rezende (1997), estes fatores concretizaram aquilo que os futuristas, em décadas passadas, denominaram como a explosão do capitalismo e dos sistemas de mercado, tornando-se o fator que explica o incremento da terceirização; de forma que praticamente tudo é encontrado no mercado interno ou é possível de ser importado, tornando desnecessário e por vezes ineficiente produzir internamente.

g) Dificuldade de controle sobre algumas atividades

O controle de frotas de veículos, por exemplo, contribuiu para o avanço do processo de terceirização, como o Mappin, citado Por Rezende (1997), que mantinha sua própria frota de veículos, mas os altos gastos com manutenção e os constantes assaltos aos veículos da empresa, fizeram-na repensar sua posição e concluir que a terceirização da frota seria a forma mais adequada para resolver a questão da dificuldade de controle. Para o autor, tal dificuldade também explica porque as empresas de frota de táxi da cidade de São Paulo não dominaram o mercado, como se esperava, mantendo nele uma participação relativamente pequena, ou porque as empresas de entregas rápidas, que utilizam motos, contratam motoqueiros que fossem proprietários de suas motos.

h) Necessidade de intensificar o uso de ativos

Conforme Rezende (1997), os ativos quando de propriedade da empresa, tendem a ser subutilizados ou utilizados de forma a não justificar o investimento realizado. Como exemplo, são citados a Riocell e Transulta. Na Riocell, enquanto a atividade de extração de madeira era administrada por ela própria, os equipamentos de corte, caros e sofisticados, eram acionados por apenas oito horas diárias.

Bastou que o processo fosse terceirizado para que os equipamentos fossem utilizados durante dois turnos diários. A Transulta, empresa de transporte, movimentação e logística de cargas, vinculada ao grupo Ultra, utilizava 50% dos equipamentos de empresas sub-contratadas, com a finalidade de evitar a ociosidade dos equipamentos de sua propriedade.

i) Rápido crescimento tecnológico

Pelo fato de tornar-se inviável, modernizar-se em todos os elos da cadeia produtiva, Rezende (1997) evidencia que os requisitos qualidade e a necessidade cada vez maior de certificação mediante normas ISO, favorecem bastante a terceirização.

j) Encurtamento do ciclo de vida de produtos e processos

Para Rezende (1997), assim como a sua extrema diferenciação – que passou a ser a base fundamental do processo competitivo – o encurtamento do ciclo de vida de produtos e processos torna a terceirização um elemento importante no contexto da estratégia das empresas.

3.3.4. Dificuldades da terceirização

Para Rezende (1997), a terceirização não é um modismo, mas algo que veio para ficar e constituir-se numa das principais estratégias requeridas pelo atual processo produtivo e competitivo, mas não pode ser entendida como uma panacéia, como anteriormente a integração foi vista. É uma decisão estratégica de suma importância e tende ser tomada após análise cuidadosa das vantagens e dificuldades em curto, médio e longo prazos.

As principais dificuldades, apontadas por Rezende (1997), destacam-se:

a) Dificuldade de se estabelecer parceiros

Não deve ser fator impeditivo, mas necessariamente deverá ser levado em conta em função de idiosincrasias e particularidades dos eventuais parceiros. Uma parceria pode ser desfeita porque não produziu os resultados esperados ou porque, paradoxalmente, deu muito certo. Refere-se aqui à empresa McDonald's – citada como exemplo por Rezende (1997, p.14) – com o seu parceiro brasileiro que, crescendo demais, tornou-se muito importante, fazendo com que a matriz preferisse retomar o negócio.

Por outro lado, a indústria automobilística é exemplar no sentido de estabelecer parcerias efetivas, como foi a parceria Fiat e Usiminas, na qual a montadora não recebe apenas bobinas de chapa, mas, chapas cortadas e moldadas em uma unidade que funciona a 3 km da Fiat, construída com recursos de ambas.

b) Possibilidade de engendrar novo concorrente para o futuro, por intermédio de um movimento de integração

A Honda, citada por Rezende (1997), é um exemplo que, nos anos 60, não passava de uma fornecedora de autopeças e manutenção para veículos da Toyota. Com aproximadamente cinquenta funcionários transformou-se, via integração vertical, em um dos gigantes do ramo automobilístico mundial. A transferência de tecnologia de princípios de qualidade total e de uma parte do processo produtivo levam algumas empresas a sentirem-se receosas com a terceirização. Para Rezende (1997), este problema pode ser solucionado se as organizações selecionarem racionalmente os segmentos que deverão ser terceirizados, como é o exemplo Sony, que escolheu apenas poucas competências essenciais, entre as quais inclui-se o setor de descoberta de novos mercados para produtos eletrônicos de consumo e terceirizou praticamente tudo.

c) Resistências internas

A terceirização como sinônimo de desverticalização ou de downsizing, significa lidar com pessoas, cargos, salários, espaços de poder, planejamento de carreira, itens que compõem a identidade de cada um e por isso são extremamente sensíveis. A isto somam-se as questões sindicais e trabalhistas, que tendem a ser cada vez menos agudas, mas que ainda têm importância.

d) Dependência de fornecedor ou distribuidor

Ocorre quando não se consegue uma efetiva parceria ou um processo de subordinação claro, implicando insegurança quanto ao suprimento, escoamento ou fornecimento de processos.

E o exemplo da Vera Cruz Seguradora que reverteu a terceirização da sua área de informática, investindo grandes somas de recursos na constituição de um novo centro de processamento de dados, com a justificativa de que a esta área era estratégica para o seu negócio e de que não poderia continuar dependente de terceiros.

Apesar de tudo isso, estabelecida uma real parceria, cria-se um ambiente de confiança e segurança com o parceiro e não um ambiente de dependência do seu fornecedor. A troca de informações, o treinamento recíproco de funcionários, entre outros, tendem a reforçar a parceria.

e) Dificuldades de gerenciar os contratados

Mesmo podendo ser reduzida pela quarteirização, é um dado real, cita-se como por exemplo a Santa Marina, uma das pioneiras do processo de terceirização, ao passar para seus ex-empregados uma parcela significativa do seu sistema de vendas e distribuição.

f) Características do processo produtivo ou do mercado no sentido de que não são todos os setores que são passíveis de serem totalmente terceirizados

Para Rezende (1997), o ideal de se estabelecer uma empresa como a McDonald's, Nike ou Benneton, dado o contexto existente, não é algo absolutamente concreto para uma série de empresas. A transformação das empresas em unidades virtuais, grifes, células de criação de idéias e negócios ou em montadoras, é um objetivo a ser, mas não necessariamente possível para todas. As montadoras de automóveis, com seus consórcios modulares, intitularam-se organizações de Marketing, vendas, desenvolvimento de produtos e controladoras da cadeia de valor agregado.

Entretanto, esta não é uma posição que possa ser conseguida por qualquer um. Mesmo entre as montadoras não há consenso quanto à adoção das estratégias de integração e terceirização. Ao mesmo tempo em que a Volkswagen coloca em operação a sua unidade de Rezende, que representa um aprofundamento radical no processo de terceirização, a General Motors anuncia que uma de suas fábricas no Brasil será de produção de componentes no caso, câmbio e embreagens.

Deste modo, a estratégia seguida pela General Motors é oposta à da Volkswagen e significa um aprofundamento da sua verticalização. Ainda que em nível internacional há posições díspares. A Ford, que já era dona da Hertz – líder mundial na locação de veículos – comprou a Budget e ampliou sua verticalização.

No Brasil, ao mesmo tempo em que as montadoras ampliam sua terceirização, aumenta a sua integração com a constituição de consórcios próprios para vendas de veículos e abertura de bancos. A montadora de caminhões Scania adquiriu da Battistela a administração do consórcio nacional da marca, que representa 50% das vendas.

Com relação aos fatores negativos, Leite (1994) traz o resultado de uma pesquisa realizada em 1992 pela Coopers & Librand junto a 105 empresas industriais (2ª Pesquisa Coopers & Librand: A Terceirização nas Empresas). Nessa pesquisa são abordados os principais contratempos identificados no Brasil pelas empresas que praticam a terceirização:

- fornecedor não se adapta à cultura e procedimentos da empresa;
- fornecedor sem padrão de qualidade;
- resistência interna à mudança;
- fornecedor não-empresário;
- perda do controle sobre informação do preço e qualidade;
- dificuldade de estabelecer sistemas e controles internos.

Oliveira (1994) também enumera seis riscos e entraves relacionados às terceirizações:

- risco de ações trabalhistas movidas por ex-empregados que se sentem prejudicados por terem sido obrigados a mudar a natureza de seu vínculo com a empresa;
- risco de escolha de um fornecedor do produto ou serviço terceirizado que seja pouco eficiente;
- risco de defasagem tecnológica do fornecedor em relação à companhia que terceiriza;
- risco de a terceirização se transformar em uma fonte potencial de corrupção interna;
- risco de se perder o controle efetivo sobre os trabalhos da empresa contratada para se realizar um dado serviço terceirizado, e com isso haver

uma degradação da qualidade desse serviço, ou então uma desvirtuação das atividades desempenhadas pelos funcionários do fornecedor;

- risco de que os empregados da empresa fornecedora não se ajustem aos padrões de conduta e aos procedimentos de trabalho vigentes na empresa contratante, ou vice-versa, provocando-se, com esse estado de coisas, conflitos difíceis de se resolver.

Já Michael (apud OLIVEIRA e SANTOS, 2000, p. 4-5), por sua vez, alerta para onze riscos da terceirização:

- **Gerenciamento vulnerável:** a causa da má qualidade ou de altos custos pode ser um problema de mau gerenciamento ou de inadequação de economia de escala. As alternativas deveriam ser a racionalização, o compartilhamento de recursos com parceiros, a contratação de um gerente mais competente ou aprimorar o processo interno antes de optar pela terceirização;
- **Funcionários inexperientes:** este fato se contrapõe ao argumento recorrente em favor da terceirização de que as empresas especializadas costumam ter empregados mais especializados o que nem sempre é verdade, porque o que tem ocorrido, com frequência, é a transferência de empregados da empresa contratante para a terceirizada, muitas vezes os mais ineficientes, até por imposição dos contratos. Outros prestadores “roubam” da contratante o melhor profissional na área para ser o gestor do projeto de terceirização. A saída para reduzir os riscos é prever nos contratos uma política de recursos humanos bem direcionada;
- **Incerteza empresarial:** alguns dos motivos para a terceirização são a redução de custos, a transformação de custos fixos em variáveis, a necessidade de se concentrar no negócio. Entretanto, a incerteza dos negócios futuros pode comprometer a empresa se os contratos de terceirização não forem flexíveis e se a empresa dispensar sua inteligência nesse processo;

- **Desatualização tecnológica:** os prestadores de serviços podem não se atualizar e em alguns casos podem já estar desatualizados no início das atividades. É comum as empresas terem como expectativas a redução de custos resultantes do aprendizado e de inovações tecnológicas. Como salvaguardas, as empresas devem exigir essas condições nos contratos ou negociá-las nas revisões contratuais. Em caso de frustração, a única saída é a troca de prestador, o que quase sempre é traumático e compromete as metas da empresa;
- **Incerteza endêmica:** os usuários não conhecem bem ou não sabem expressar suas necessidades, as novas tecnologias sempre apresentam riscos; as necessidades são mutáveis e a implementação está cheia de surpresas. Devem-se evitar contratos rígidos, prevendo mecanismos de revisão ou flexibilização periódicos, ainda que redundem em contratos mais dispendiosos;
- **Custos ocultos:** as empresas tendem a subestimar ou mesmo a não prever certos custos de implementação do projeto de terceirização, tais como para deslocamentos de profissionais, estadias e mesmo de gerenciamento do projeto;
- **Falta de vivência organizacional:** dificilmente as novas tecnologias de informação chegarão às empresas pelos terceirizados; é preciso conhecimento e vivência da organização para depois buscar-se a tecnologia no mercado. A solução passa por uma verdadeira parceria e num nível mais estratégico;
- **Perda de capacidade inovadora:** o fato de as empresas transferirem para terceiros a responsabilidade pela tecnologia de informação, por exemplo, isto levam-nas à perda de capacidade de inovação, e pois os prestadores de serviços não suprem suas necessidades com relação à competência

experimental e empresarial, de forma a proporem revisões ou modernização nos processos;

- **Círculo vicioso:** com a terceirização em desenvolvimento de sistemas, por exemplo, os profissionais em informática que permaneceram na empresa passam a exercer um papel de mediador entre o gerente e o prestador de serviço. O executivo diz não ter disponibilidade de tempo para atender o prestador e este alega que não consegue ser atendido pelo do executivo. Por um lado, os profissionais da casa procuram se especializar em gerenciamento de projetos e os terceirizados no conhecimento da organização. A solução será remover o intermediário;
- **Indivisibilidade tecnológica:** uma série de problemas pode ocorrer na interface entre diferentes prestadores de serviços ou naquela entre o domínio do prestador e os do usuário. Este grau de interdependências tem trazido sérias complicações para os envolvidos;
- **Foco confuso:** em tecnologia de informação, por exemplo, a terceirização só garante o fornecimento em termos de operação, desenvolvimento, serviços e treinamento de informática, mas não garante aplicativos inovadores nem comprometimento com desafios imprescindíveis à implantação de novos sistemas.

3.4 Resultados de alguns estudos específicos sobre terceirização

Almeida e Silva (1999), desenvolveram um estudo em 12 empresas representantes de setores siderúrgico, construção, alimentação, têxtil, mineração e celulose, que buscava analisar e identificar o nível/grau de terceirização em que se encontram as empresas mineiras, em atividades tais como: apoio, pessoal, informática, produtiva, comercial e logística, os fatores determinantes para a decisão de se

adotar a estratégia de terceirização na gestão dessas empresas e os principais problemas e dificuldades enfrentados com o processo.

Com o estudo, obtiveram os seguintes resultados:

- Os serviços de apoio (considerados na pesquisa a remoção de lixo; limpeza; segurança patrimonial; manutenção predial; serviços jurídicos; serviços gerais; serviços de cobrança; compras não produtivas; contabilidade) foram mais terceirizados por 7 das 12 empresas pesquisadas.
- Os serviços de pessoal (considerados na pesquisa os serviços de restaurante; transporte de pessoal; assistência médica; recrutamento e seleção; rotinas do departamento de pessoal), informática (incluindo a programação; suporte técnico; análise de sistemas; micro-informática; operação/processamento; operação/operadores), logística (distribuição física de produtos a clientes; serviços de carga e descarga; movimentação interna de materiais e produtos) e área produtiva (manutenção industrial; atividades acessórias à produção; atividades produtivas principais) foram mais terceirizados por 4 das 12 empresas pesquisadas.
- Os serviços referentes à área comercial (vendas a clientes; assistência técnica; serviços de Telemarketing; serviços de atendimento a clientes) foram mais terceirizados apenas por 2 das 12 empresas pesquisadas.

Valendo-se dos dados obtidos, observa-se que havia por parte das empresas pesquisadas uma preocupação maior com os objetivos estratégicos ao decidirem terceirizar suas atividades. Além disso, julgou-se que o problema não estava na capacidade técnica de a empresa realizar o serviço, mas sim no desejo de recorrer à terceirização como uma opção de modernizar e investir no sentido de tornar a organização mais competitiva.

Também de acordo com os dados obtidos pelos pesquisadores, foi possível observar o seguinte:

a) havia um distanciamento entre as necessidades e expectativas das empresas daquilo que tem sido oferecido por terceiros, determinando uma dificuldade em estabelecer relação de parceria com esses, o que acarretava um dispêndio de tempo e energia na gestão de tais contratos;

b) havia uma certa homogeneidade quanto aos problemas enfrentados, com um pequeno destaque para as questões relacionadas à prestação de serviços por terceiros;

c) das 12 empresas pesquisadas, apenas 2 tinham problemas de relacionamento;

d) das 12 empresas pesquisadas, 3 enfrentaram problemas no que diz respeito à prestação dos serviços por terceiros;

e) cruzando as informações obtidas, percebe-se que existia uma expectativa das empresas tomadoras de serviços em se concentrarem no negócio principal, mas ao que parece, a expectativa era frustrada quanto ao preparo de terceiros para a prestação dos serviços; que acabava deixando a desejar, o que ocasionava uma preocupação a mais para a empresa contratante.

Uma avaliação sobre a terceirização foi feita pelas próprias empresas pesquisadas por Almeida e Silva (1999), a fim de detectar o que poderia ser realizado para melhoria do processo. Os aspectos apontados na avaliação, para a melhoria do processo incluem:

a) ser menos fragmentado;

b) estabelecer relação de parceria;

- c) acompanhamento e avaliação do serviço prestado;
- c) os terceiros conhecerem mais a empresa contratante (o processo de trabalho e a cultura);
- e) escolha do parceiro ideal;
- f) ampliar a terceirização de atividade-meio;
- g) haver uma norma e uma política de contratação;
- h) transferência de tecnologia para a garantia da qualidade do serviço prestado;
- i) questões peculiares à empresa como localização, gestão interna, mudanças e cultura.

Ainda que as empresas pesquisadas por Almeida e Silva (1999) indiquem um saldo positivo de avaliação da terceirização, percebe-se a necessidade de ter um cuidado maior no que diz respeito à relação entre a empresa contratante e a contratada, que deve ser baseada em um relacionamento de parceria, em que a contratante necessita que a prestação do serviço seja equivalente, ou melhor, do que ela mesma realizaria sem a terceirização.

Prado e Takayoka (2001), realizaram uma pesquisa junto a 100 empresas do Setor Industrial de São Paulo sobre os fatores que motivam a adoção da terceirização da tecnologia de informação.

Ao final da pesquisa foram encontrados sete fatores, que, em ordem de importância, são: redução de custos; acesso ao conhecimento e à tecnologia; gestão de recursos humanos; atividades rotineiras; prestação de serviços; flutuação de mão-de-obra; atividades com alto grau de particularidade.

Os autores também efetuaram algumas relações entre estes fatores e algumas variáveis que caracterizam o perfil das organizações e da área de Tecnologia de Informação (TI), que mostrou os seguintes resultados:

- **Redução de custos:** não se encontrou para este fator nenhum perfil de organização que estivesse mais associado a ele, ou seja, o fator custo foi relevante para todas as organizações como fator motivador para adoção da terceirização.
- **Acesso ao conhecimento e Tecnologia de Informação (TI):** as organizações que tiveram este fator como motivação são as de pequeno e médio porte em termos de faturamento ou cuja área de TI existe há mais de dez anos.
- **Gestão de recursos humanos:** as organizações que tiveram este fator como motivações são aquelas cuja área de TI eram de pequeno porte e não possuíam recursos humanos ou é conduzida por alguém sem nível de supervisão.
- **Atividades rotineiras:** este fator motivou as organizações cuja área de TI possui mais autonomia no processo de contratação de terceiros. As atividades mais terceirizadas são as ligadas ao hardware.
- **Prestação de serviços:** são as empresas de médio para grande porte, cuja área de TI existia há mais de dez anos, buscando melhorias principalmente em serviços ligados ao software.
- **Flutuação na carga de trabalho:** empresas de pequeno porte em termos de faturamento, buscando uma estrutura de custo variável como forma de acomodar flutuações na carga de trabalho.
- **Atividades com alto grau de particularidade:** este fator motivou as organizações cuja área de TI era de pequeno porte terceirizarem serviços ligados a software.

Segundo a pesquisa, as atividades mais terceirizadas na área de software foram o desenvolvimento, a implementação e a manutenção. Estas três atividades, simultaneamente, estiveram presentes em 81,3% dos casos. O desenvolvimento,

isoladamente, esteve presente em 98,7% dos casos. Ainda conforme a pesquisa, alguns fenômenos como o advento e a evolução dos sistemas integrados de gestão têm contribuído para que muitas empresas optem pela implantação desses sistemas, terceirizando as três atividades (desenvolvimento, implementação e manutenção).

Com relação à área de hardware, a atividade mais terceirizada foi a manutenção, presente em 100 % das terceirizações. As demais atividades, como planejamento, implementação e operação, raramente foram mencionadas.

Leite (1997) realizou uma pesquisa de campo junto a 125 empresas brasileiras a fim de investigar aspectos ligados às motivações para terceirizar em informática, os mecanismos pelo quais esse processo se materializa, os resultados alcançados e os problemas enfrentados como consequência desta opção.

Segundo Leite (1997, p.77), dentre as principais conclusões que se podem obter com base na pesquisa, feita por ele, destacam-se os seguintes pontos:

- No contexto brasileiro, a terceirização em informática vem tendo resultados bastante positivos, com uma média de sete empresas satisfeitas (que pretendem manter ou aumentar o processo) para cada uma insatisfeita (que pretende reverter a terceirização).
- A terceirização em informática ocupa cada vez mais espaço nas empresas brasileiras, mas a maioria dificilmente chegará à terceirização total.
- Ainda com eventuais percalços, as expectativas em geral estão sendo alcançadas e a experiência está tendo um saldo final bastante positivo.
- O processo de construção e sustentação de parcerias já está razoavelmente maduro com relação à escolha de parceiros e redação do contrato de definição de preços iniciais.

- Apesar do amadurecimento nos critérios para a escolha de parceiros, ainda ocorrem problemas ligados à falta de capacitação do prestador de serviços.
- A falta de definição prévia de uma política quanto à quantidade de parceiros é o fator crítico que se encontra em pior situação: a alta incidência de dificuldades com interfaces pode ser reflexo direto desta indefinição.
- A preparação interna, tanto do pessoal técnico como do usuário, que também é um fator crítico para o sucesso da terceirização, não está sendo adequadamente tratada, como se pode confirmar pela elevada incidência de problemas nesta área.
- O tratamento dispensado ao pessoal técnico interno atingido pelo processo parece estar caminhando em direção a uma maior maturidade, mas ainda persistem alguns problemas.
- As formas de definição de reajustes e repactuação de preços são um tópico que igualmente ainda carece de maturidade: são comuns os casos em que os preços são reajustados por índices de inflação, sem qualquer relação com os custos do serviço e o desenvolvimento tecnológico.
- Reclamações trabalhistas não chegam a constituir um problema e nem merecem a preocupação que freqüentemente lhes é atribuída.

Conforme Leite (1997), ainda que reconhecidamente se enfrentem contratemplos de naturezas diversas, parece ter ficado patente que a terceirização em informática é um processo irreversível, cujos resultados têm apresentado um balanço positivo para aqueles que a adotam.

Oliveira e Santos (2000) realizaram uma pesquisa junto a 28 organizações contratantes de serviços de desenvolvimento de sistemas de informações e de empresas prestadoras de serviços quando foram analisadas as diferentes visões

sobre terceirização, enfocando motivações, vantagens, preocupações, experiências, estratégias e planos futuros.

A pesquisa mostrou que a terceirização no processo de Desenvolvimento de Sistemas de Informações vem consolidando no mercado e tende a crescer rapidamente. Os planos para o futuro da grande maioria das instituições pesquisadas são de manter e/ou intensificar o processo. Os argumentos a favor consideram a terceirização um processo viável, estratégico, que reduz custos a médio e longo prazo, libera as instituições para focar nos seus negócios, entregando o desenvolvimento de sistemas para terceiros que detêm tecnologia e sabem fazer com melhor qualidade. As restrições são relativas à viabilidade sob o ponto de vista de custos, o cuidado com a gestão, a necessidade de uma preparação e de uma efetiva parceria, os riscos da dependência e do não comprometimento dos terceirizados.

Ressalta-se, conforme a pesquisa, que na opinião de instituições contratante do setor público, que expressaram suas insatisfações e a manifestação de que só o fazem por absoluta falta de pessoal, surgindo um movimento corporativista contrário a privatizações e terceirizações. A pesquisa mostrou também que a idéia de que não se deve terceirizar sistemas finalísticos e estratégicos já foi desmistificada pela grande maioria das organizações.

Quanto às motivações para a terceirização constatou-se que as visões de contratantes e terceirizados diferem quanto à importância. A agilidade na implementação de soluções foi uma motivação comum e único ponto de concordância no conjunto das três maiores motivações para a terceirização. Já os terceirizados vêem a redução de custos como o grande fator de motivação divergindo da opinião dos contratantes de serviços, que a revelam a um segundo plano. A escassez de mão-de-obra tem sido uma das grandes motivações para a terceirização nas instituições do setor público. A questão da qualidade e acesso a novos

recursos e tecnologia são vistos como fatores importantes e motivacionais para os contratantes, diferentemente da opinião dos terceirizados.

Para os contratantes as grandes vantagens da terceirização são: a questão da qualidade, da liberação para a focalização no negócio, do “enxugamento” da estrutura organizacional, da agilidade nas soluções e da despreocupação com a gestão de pessoal. Ambos grupos opinaram que a maior desvantagem para os contratantes é a vulnerabilidade, destacando-se os riscos pela transferência do conhecimento do negócio; os riscos de não garantia de continuidade, os riscos pela dependência, a questão do sigilo das informações, a perda do controle pelo contratante e a falta de idoneidade do parceiro.

A capacitação técnica e os preços predominam nas decisões de seleções dos fornecedores, não sendo, todavia a questão do preço o fator decisivo. A exigência de uma reconhecida capacidade técnica de parceiros demonstra que a área de tecnologia de informação (TI) a “melhor técnica” faz a diferença. O fator chave do sucesso mais indicado pelos terceirizados como responsáveis pelos seus desempenhos empresariais foi a qualidade dos serviços, seguido da capacitação técnica, capacidade para oferecer soluções rápidas e personalizadas e atuação tecnológica.

Na visão dos contratantes o mais importante critério é a capacitação técnica, em seguida os preços e empatados e, por último, a qualidade dos serviços e a idoneidade. Tais resultados sugerem que os prestadores de serviços devem trabalhar estes fatores ajustando-os ao que o mercado demanda, investindo, conseqüentemente, não só na capacitação, na qualidade, mas na sua política de preços e imagem da empresa.

Quanto à questão da qualidade, verificou-se que, apesar de os pesquisados terem se posicionado como defensores, colocando-a como um fator motivacional para

a terceirização e como uma das vantagens importantes, na prática não estão utilizando programas ou modelos de qualidade de softwares.

Sobre os benefícios alcançados com o processo de terceirização, as empresas que contratam os serviços destacaram a melhor qualidade nos serviços e agilidade na implementação de soluções e o acesso a novos recursos e tecnologia como os três mais importantes. Comparando com as motivações que levam as organizações a decidirem pela terceirização no desenvolvimento de sistemas, segundo os próprios contratantes, observa-se uma coincidência dos três principais fatores em proporções diferentes.

Sobre os principais problemas enfrentados, as imprecisões nas especificações constituíram ponto de convergência entre contratantes e terceirizados. Este problema agrava-se na terceirização, uma vez que provoca desgastes nas relações entre contratante-contratado pela necessidade de retrabalhos, reprogramação de prazos, elevação dos custos, além da insatisfação de ambas as partes e do grupo de usuários do sistema em questão. Em segundo lugar, os terceirizados elegeram o excesso de expectativas dos contratantes e estes consideraram o despreparo para a terceirização e o desconhecimento do negócio pelos terceirizados.

CONCLUSÃO

A presente dissertação, permitiu comprovar que de um modo geral a terceirização, proporciona as vantagens tratadas nos capítulos anteriores, como por exemplo, no que se refere à redução de custos, o aumento da produtividade e lucratividade, melhor aproveitamento dos recursos, enxugamento da estrutura organizacional entre outras vantagens.

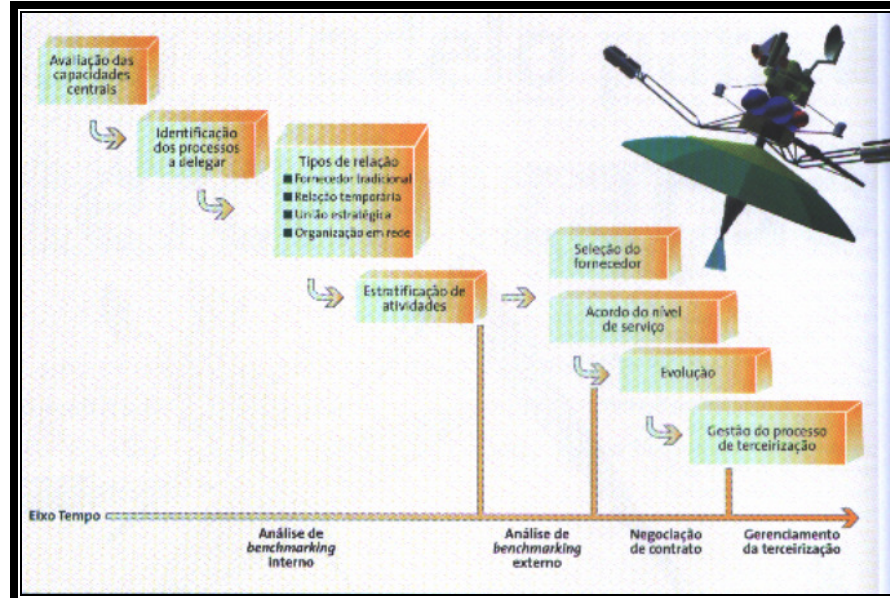
Cabe ressaltar, que na última década, o sistema tradicional de terceirização evoluiu para um modelo estratégico. Conclui-se então que a “terceirização tradicional” envolve um processo não-essencial da empresa, a “estratégia” ocorre quando a empresa terceiriza várias atividades, exceto aquelas específicas que lhe podem gerar uma vantagem competitiva.

Essa abordagem estratégica exige que o contratante tenha um modelo específico de análise de gestão do terceirizado. O modelo proposto a seguir inclui quatro etapas principais:

- Análise de *benchmarking* interno,
- Análise de *benchmarking* externo,
- Negociação de contrato;
- Gerenciamento da terceirização.

Na análise de *benchmarking* interno, o contratante controla seus processos, avalia a própria eficiência e define o que deve terceirizar. A análise de *benchmarking* externo aborda todas as relações entre contratante e contratado, desde a seleção até a estratégia de gestão do relacionamento entre ambos. A negociação do contrato é a consequência dessas análises e decisões prévias e o gerenciamento da terceirização consiste na medição dos processos terceirizados planejados.

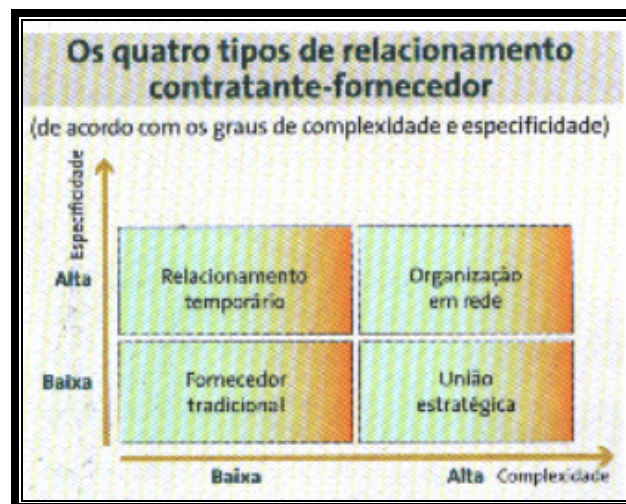
Figura 1: Modelo de gerenciamento da terceirização



Fonte: FRANCESCHINI, Fiorenzo et al. **Um modelo para a terceirização.** HSM Management, nº 42, ano 8, vol.1, Jan-Fev, 2004.

As escolhas não devem resultar apenas de uma análise estratégica ou de custos, mas também precisam levar em conta o poder e a tática política da gerência da empresa. Existem diversos tipos de relacionamento entre contratantes e contratados. Para analisá-los, deve-se avaliar as duas características principais: especificidade e complexidade

Figura 2: Quatro tipos de relacionamento



Fonte: FRANCESCHINI, Fiorenzo et al. **Um modelo para a terceirização.** HSM Management, nº 42, ano 8, vol.1, Jan-Fev, 2004.

Figura 4: Relacionamento: Terceirizado e Contratante

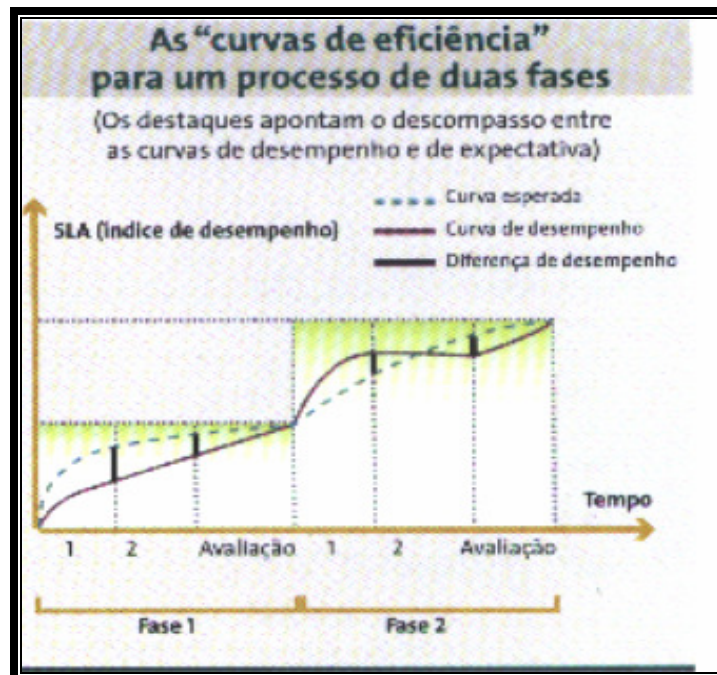
Principais características dos diversos tipos de relacionamento entre terceirizado e contratante				
	Fornecedor tradicional: baixa complexidade, baixa especificidade	Relacionamento temporário: baixa complexidade, alta especificidade	União estratégica: alta complexidade, baixa especificidade	Organização em rede: alta complexidade, alta especificidade
Objetivo	Resolução de um problema imediato	Obtenção de melhores habilidades	Agregação de valor	Melhor posicionamento no mercado no futuro
Tipo de relacionamento	Cliente/fornecedor	Híbrido entre cliente/fornecedor e parceria	Parceria	Parceria
Duração	Curto prazo	Médio/longo prazo	Longo prazo	Longo prazo
Estratégia	Pequena	Associada para viabilizar o processo terceirizado	Segue a estratégia da empresa	Associada à missão da empresa
Grau de confiança	Não é essencial	Sobre as habilidades	Elevado e recíproco	Máximo e recíproco
Aspectos a serem avaliados	Produtividade, redução de custos, tempo de reação	Eficiência, melhor dos processos	Vantagem competitiva, lucro	Inovação, criação de novos mercados
Modo de preços	Baixo	Baseado no custo e com risco compartilhado	Ganho máximo	Ganho máximo

Fonte: FRANCESCHINI, Fiorenzo et al. **Um modelo para a terceirização**. HSM Management, nº 42, ano 8, vol.1, Jan-Fev, 2004.

Outra questão que merece especial destaque é o que se refere ao acordo sobre o nível de serviço e as curvas de eficiência. Nesta parte, aborda-se o problema da elaboração das relações de terceirização e seus objetivos.

O contratante define o padrão de serviço desejado, em consonância com o fornecedor, por meio do chamado “acordo do nível do serviço” (*service level agreement*, ou SLA). As curvas de eficiência permitem representar as tendências de desempenho, orçamento e valores em termos de tempo, dinheiro e recursos humanos. Cabe observar que podem-se desenvolver curvas paralelas para SLAs distintos.

Figura 3: Curvas de eficiência

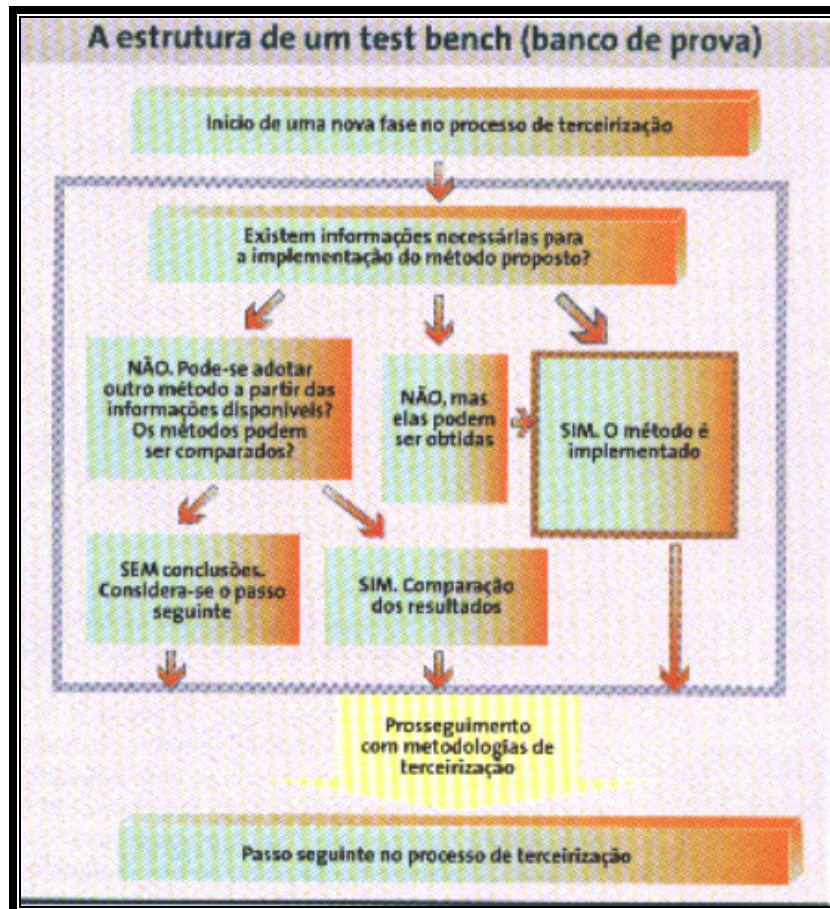


Fonte: FRANCESCHINI, Fiorenzo et al. **Um modelo para a terceirização**. HSM Management, nº 42, ano 8, vol.1, Jan-Fev, 2004.

O método apresentado a seguir, para gerenciar os processos de terceirização, é uma espécie de conclusão final de toda a revisão da literatura apresentada nesta dissertação. Este pode ser aplicado por meio de passos estruturados apresentados a seguir. Para poder avaliar a situação à luz de cada fase desse processo, as etapas estão organizadas de modo a operar da maneira mais eficiente.

Essa abordagem passo a passo também pode ser empregada como um tipo de *test bench* para avaliar as diferentes estratégias no gerenciamento dos processos de terceirização.

Figura 4: Banco de Prova



Fonte: FRANCESCHINI, Fiorenzo et al. **Um modelo para a terceirização**. HSM Management, nº 42, ano 8, vol.1, Jan-Fev, 2004.

O test bench tem uma estrutura geral que pode ser articulada assim:

- Definição da fase do processo de terceirização a ser implementado.
- Coleta e avaliação de toda informação possível sobre o processo de terceirização;
- Aplicação do método proposto e estudo de outras alternativas possíveis;
- Análise dos resultados;
- Fase seguinte.

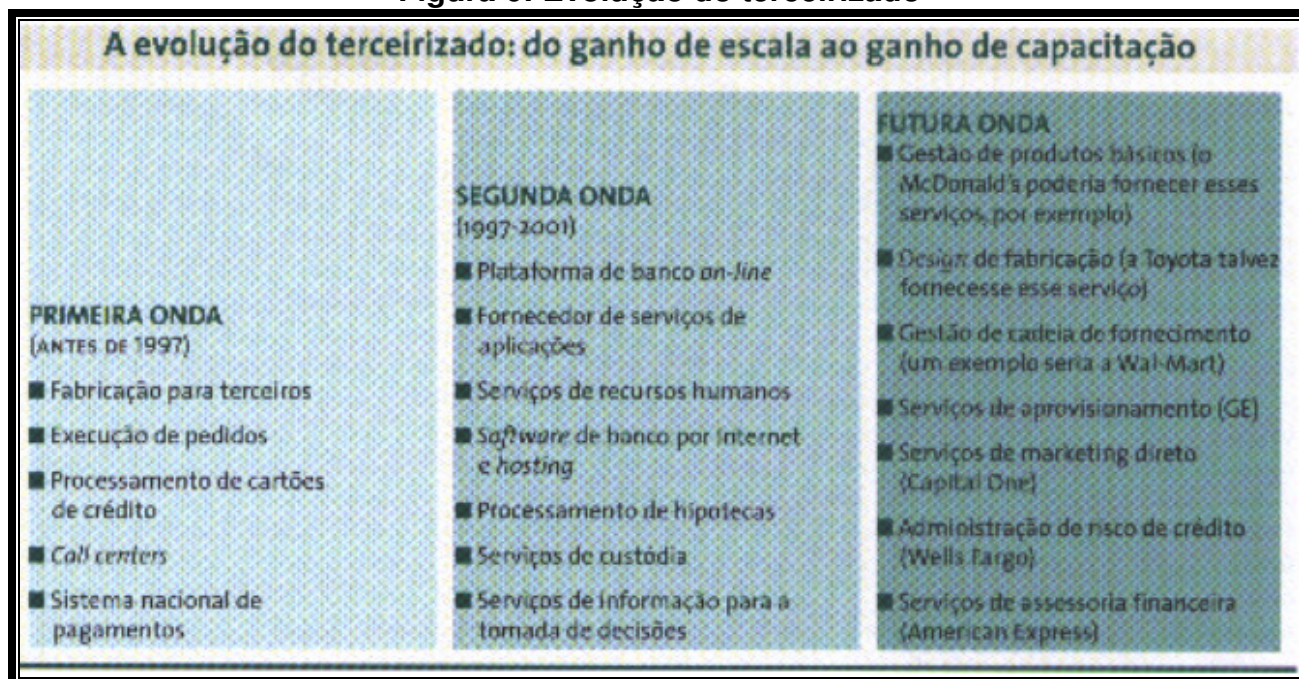
Frente às mudanças econômicas vivenciadas pelo Brasil na última década as empresas se encontram inseridas num mercado bastante competitivo, atualmente há a necessidade de que estas aproveitem o melhor possível seus recursos, visando aumentar sua produtividade. Perante este cenário é que surge a necessidade da implementação de uma verdadeira terceirização de serviços contratados, abandonando-se os procedimentos tradicionais de contratação de serviços, visando tornar as empresas mais ágeis, em condições de enfrentar os desafios e atingir as metas estabelecidas no seu planejamento estratégico. O mais interessante no que se refere a esta evolução, é que o mesmo correu com o processo de terceirização.

Figura 5: Evolução da terceirização

A evolução da terceirização			
	Terceirização convencional	Terceirização colaborativa	Terceirização transformacional
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Repassar funções de apoio para um fornecedor especialista a fim de reduzir custos e concentrar os executivos nas questões centrais 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Atualizar processos não-centrais com o objetivo de reduzir despesas e propiciar maior flexibilidade para responder às constantes mudanças do negócio 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transformar a maneira pela qual a empresa funciona, de forma a alcançar uma melhoria do desempenho drástica e sustentável por toda a empresa
Papel do parceiro	<ul style="list-style-type: none"> ■ Executar a função de apoio 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Responsabilizar-se pelo redesenho e pelo gerenciamento dos processos não-centrais 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Colaborar para transformar o negócio
Abordagem	<ul style="list-style-type: none"> ■ Serviços padronizados ■ Taxa de serviço baseada em transações ■ Escala e escopo de serviços reduzidos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Serviços flexíveis e personalizados ■ Preço baseado no valor obtido ■ Serviços escalonáveis para atender às constantes mudanças do negócio 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Serviços integrados para mudar o negócio radicalmente ■ Estrutura financeira baseada em resultados; compartilhamento de riscos ■ Prestação de serviço acelerada
Benefícios típicos	<ul style="list-style-type: none"> ■ 20% de redução de custos ■ Acesso às melhores práticas ■ Melhores oportunidades de carreira ■ Melhor enfoque gerencial ■ Nível de serviços igual, mas uniforme ■ Risco financeiro compartilhado 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 50% de redução de custos ■ Acesso a qualificações competitivas ■ Melhoria das oportunidades de carreira ■ Melhoria do foco gerencial ■ Nível de serviço mais alto e uniforme ■ Maior flexibilidade e velocidade ■ Risco operacional compartilhado 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 50% de redução de custos ■ Acesso a qualificações críticas ■ Melhores oportunidades de carreira ■ Melhor enfoque gerencial ■ Nível de serviços superior e uniforme ■ Maior flexibilidade e velocidade ■ Risco estratégico compartilhado ■ 50% de aumento de participação no mercado ■ Duplicação da receita ■ Mudança na base de concorrência

Fonte: FRANCESCHINI, Fiorenzo et al. **Um modelo para a terceirização.** HSM Management, nº 42, ano 8, vol.1, Jan-Fev, 2004.

Figura 6: Evolução do terceirizado



Fonte: FRANCESCHINI, Fiorenzo et al. **Um modelo para a terceirização.** HSM Management, nº 42, ano 8, vol.1, Jan-Fev, 2004.

E por fim conclui-se que a decisão de terceirizar deve ser precedida de um sólido planejamento, onde os objetivos, etapas, meios e recursos sejam definidos claramente. O primeiro trabalho para introduzir mudanças é a conscientização dos funcionários, pois são eles que irão administrá-las, depois é preciso desenvolver internamente as formas de implantação, manutenção e controle.

O amparo jurídico no processo de adesão é indispensável. A não adoção de medidas que afastem os riscos pode acarretar em autuação fiscal, inquéritos judiciais e sanções nos tribunais de contas.

Não existe uma postura estratégica única ou padronizada para a implementação da terceirização, do contrário várias organizações teriam a mesma eficácia. Cada modelo é exclusivo e adequado às variáveis organizacionais como cultura, política, direção e limitações cognitivas, entre outras.

A idealização estratégica da terceirização é racional, porém, sua implementação é incremental, onde a ilógica, a ambigüidade e a intuição são componentes inerentes ao processo formal e informal presente em qualquer organização. Esses processos são influenciados pela percepção das vantagens e desvantagens, conforme os grupos de interesses, as subculturas, os esquemas interpretativos e os níveis de poder diferenciados no Brasil.

Verifica-se que é possível a terceirização quando há visão estratégica e clareza da missão dos gestores da empresa em adotá-la. É possível ainda quando a atividade acessória da empresa é a atividade principal do terceiro, e ele a realiza melhor do que a empresa, sendo capaz de agregar maior valor ao serviço ou produto.

Como sugestão para futuros trabalhos, é interessante que sejam explorados assuntos que não estão no escopo desta pesquisa, mas pode obtê-la como ponto de partida. Por isso, é conveniente que sejam estudados os assuntos que não foram aqui tratados devido ao limite da pesquisa, tais como:

- os impactos sociais da terceirização;
- se a terceirização contribui para a distribuição de renda e queda do desemprego;
- se há ganho na competitividade empresarial dos serviços terceirizados;
- se há ganho de qualidade nos serviços terceirizados;
- qual a maneira mais eficaz de se controlar os projetos terceirizados; e
- como é visto pelo cliente final os produtos e serviços que são terceirizados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, Manuel S. B. **Terceirização: parceria e qualidade**. Rio de Janeiro : Campus, 1996.

AMATO NETO, João. **Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n.2, p. 33-42. Março-abril, 1995.

_____. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as empresas**. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.

AVERBUG, André. **Abertura e integração comercial brasileira na década de 90**. In: GIAMBIAGI, Fábio; MOREIRA, Maurício Mesquita (Organizadores). Economia brasileira nos anos 90. Rio de Janeiro: BNDES, 1999. Disponível em:<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/livro.asp>. Acesso em: 10 de abril de 2002.

BARROS, José Roberto Mendonça de; GOLDENSTEIN, Lídia. **Avaliação do processo de reestruturação industrial brasileiro**. Revista de Economia Política, vol 17, n.2 (66), abril. junho, 1997.

BATES, Gary D. **Partnering in small packages**. Journal of Management in engineering, Estados Unidos, n.6, p. 22-29, novembro/dezembro 1994.

BEZERRA, Olívia Maria de Paula Alves; BRITO, Mozart José de. **Condições de trabalho e gestão da força de trabalho terceirizados**. IN: Encontro anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. (1994 : Curitiba). Anais do XVII ENEPAD. Curitiba, 1994. P. 258-267.

DRUCK, Maria da Graça. **Globalização e reestruturação produtiva: o fordismo e/ou japonismo**. Revista de Economia Política, vol. 19, n. 2 (74), abril . julho, 1999.

ELLISON, S. David; MILLER, David W. **Beyond ADR: Working toward synergistic strategic Partnership** . Journal of Mangagemente in engineering, Estados Unidos, n.6, p. 44-54, novembro/dezembro 1995.

FONTANELLA, Denise; TAVARES, Eveline; LEIRIA, Jerônimo Souto. **O lado (des) humano da terceirização: o impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administrá-la**. Salvador : Casa da Qualidade, 1994.

FURTADO, João. **Globalização das empresas e desnacionalização**. In: LACERDA, Antônio Corrêa de (org). Desnacionalização: mitos, riscos e desafios. São Paulo: Contexto, 2000.

GÉIA, Ana Maria. **Empresas passam serviços para terceiros**. In: Centro de Treinamento Técnico e Assessoria Ltda. Seminário Nacional “Terceirização & Parceria - Caminho Inadiável”. São Paulo, 1992, p. 9-11.

GIAMBIAGI, Fábio; GOSTKORZEVICZ, Joana; PINHEIRO, Armando Castelar. **O desempenho macroeconômico do Brasil nos anos 90**. In: GIAMBIAGI, Fábio; MOREIRA, Maurício Mesquita. A economia brasileira nos anos 90. Rio de Janeiro: BNDES:1999.Disponível em:<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicações/catalogo/livro.asp>. Acesso em 10 de abril de 2002.

GIAMBIAGI, Fábio; MOREIRA, Maurício Mesquita; PINHEIRO, Armando Castelar. **O Brasil na década de 90: uma transição bem-sucedida?** In: Textos para discussão nº 91. Rio de Janeiro: BNDES. Novembro de 2001. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicações/catalogo/td.asp>. Acesso em 20 de abril de 2002.

GIOSA, Lívio A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo : Pioneira, 1995.

GONÇALVES, Reinaldo. **Globalização e desnacionalização**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

HENDRY, John. **O custo oculto da terceirização**. HSM Management, p. 82-90, maio/junho 1997.

LACERDA, Antônio Corrêa de. **O impacto da globalização na economia brasileira**. 4.ed. São Paulo: Contexto, 1999.

LEIRIA, Jerônimo Souto; SARATT, Newton. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. São Paulo : Editora Gente, 1992.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Licitação e Contrato Administrativo**. Atual. por Eurico de Andrade Azevedo e Célia Marisa Prendes. São Paulo : Editora Revista dos Tribunais Ltda, 1991.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. Atual. por Eurico de Andrade Azevedo e Célia Marisa Prendes. São Paulo : Editora Revista dos Tribunais Ltda, 1991.

MERLI, Giorgio. **Comakership: a nova estratégia para os suprimentos**. Rio de Janeiro : Editora Qualitymark, 1998.

NAKANO, Yoshiaki. **Globalização, competitividade e novas regras de comércio mundial**. Revista de Economia Política, vol. 14, n.4 (56), outubro . dezembro, 1994.

OLIVEIRA, Marco A (coord.). **Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas**. São Paulo: Nobel, 1994

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos de. **Como Implantar a Terceirização**. São Paulo : Editora STS, 1999.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos de. **Manual de Terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso**. São Paulo : STS, 1992.

ROMANOSCHI, Paulo Otto. **Terceirizar sem planejar, pode falhar: sua empresa está preparada?** São Paulo: Maltesse, 1994.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia Científica – a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro : DP&A editora, 1999.

SILVA, Ciro Pereira da. **A terceirização responsável: modernidade e modismo**. São Paulo : LTr, 1997.

WANKE, Peter **Desenvolvendo e implementando parcerias com prestadores de serviço logístico**. *Revista Tecnológica*, São Paulo, março 1999, p. 22-31.

VANCA, Paulo M. **Evolução do processo de terceirização nas 500 maiores empresas do Brasil**. *Suma Econômica*, São Paulo, n. 176, p. 10-12, março 1994.

ZINN, Walter, **Administração de Parcerias Logísticas: A importância do contrato**. *Revista Tecnológica*, São Paulo, setembro 1998, p. 14-16.

ANEXO

PESQUISAS

Tema: Uma Abordagem Estratégica para Gestão Eficaz das Empresas

Anexo 1

PESQUISA

Empresa: Linha Amarela S/A - LAMSA	Atividade: Concessionária de Rodovia
------------------------------------	--------------------------------------

DADOS DO RESPONDENTE

Nome: Mauro Sanches	Idade: 43	Sexo: M
---------------------	-----------	---------

Cargo: Gerente Administrativo	Formação: Adm. de Empresas
-------------------------------	----------------------------

1) A empresa adota terceirização? (x) sim () não

2) Se adota a terceirização, em que área(s)?

() transporte () informática (x) manutenção de equipamentos em geral () refeitório industrial (x) segurança/ vigilância (x) serviços de limpeza e conservação () outros: Soc. Medico e Mecanico

3) Há quanto tempo a empresa implementa processo de terceirização?

Resposta: Início da empresa 1997

4) Que conceito a empresa possui sobre o processo de terceirização?

(x) repasse de algumas atividades para terceiros com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas nas tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua;

() repasse de algumas atividades para terceiros por não haver unidade de trabalho específica para gerenciar as atividades;

(x) repasse de algumas atividades para terceiros visando maior especialização;

() repasse de algumas atividades para terceiros com o objetivo de reduzir custos

() outra forma conceitual:

5) os resultados obtidos nas áreas onde o processo de terceirização foi implementado foram/ estão sendo:

insatisfatórios; satisfatórios; plenamente satisfatórios; além das expectativas não tenho informação.

6) Com base na resposta do item 5 , que fatores foram considerados para esse nível de desempenho?

Resposta: Empresas especializadas e com estrutura para parcerias

7) A empresa possui indicadores percentuais do quanto gerou de expectativa na utilização do processo de terceirização? sim não

8) Considerando positiva a resposta do item 7, em que área e seu percentual de expectativa gerada?

Resposta: Na área em que necessitamos da terceirização, houve uma expectativa de 84%

9) A implantação do processo de terceirização busca atender na visão da empresa:

melhoria da qualidade redução de custos redução de estoques aumento na especialização outros: não tenho informação

10) Que fatores são / foram analisados para a contratação de uma empresa terceirizada?

Resposta: Conhecimento da atividade, estrutura (adm/fin) da empresa, representabilidade desta no mercado.

11) O que é considerado para a empresa de maior importância quando da implantação de um processo de terceirização?

redução de custos foco nas atividades estratégicas melhoria da qualidade racionalização produtiva enxugamento na estrutura organizacional outros: não tenho informação

12) Quando se faz a opção em adotar a terceirização, que cuidados foram considerados para esta tomada de decisão?

planejamento implantação tendência do mercado outros: não tenho informação

13) Qual a maior vantagem que o processo de terceirização oferece para a organização?

redução de custos criação de empresa para ex-funcionário melhoria do ambiente de trabalho geração de empregos outros: face na atividade fim da empresa não tenho informação.

14) Qual a maior desvantagem que o processo de terceirização oferece para a organização?

(x) dificuldade de encontrar o parceiro ideal () fragilidade gerencial e técnica dos parceiros () dificuldade em formular contratos de parceria () risco de desemprego e não absorção de mão de obra na mesma proporção () formação de outra cultura no ambiente organizacional () outros: () não tenho informação.

15) Que outras informações relevantes podem ser consideradas no processo de terceirização em sua empresa?

Hoje entendemos que só estão terceirizadas as atividades pertinentes, entretanto buscamos parceiros com qualidade pois são nosso cartão de visita.

ANEXO 2

PESQUISA

Empresa: CRA - RJ

Atividade: Conselho Regional de Adm

DADOS DO RESPONDENTE

Nome: Adilson de Almeida

Idade: 66

Sexo: M

Cargo: Presidente

Formação: Superior

1) A empresa adota terceirização? (x) sim () não

2) Se adota a terceirização, em que área(s)?

() transporte () informática () manutenção de equipamentos em geral () refeitório industrial (x) segurança/ vigilância (x) serviços de limpeza e conservação () outros:

3) Há quanto tempo a empresa implementa processo de terceirização?

Resposta: Há mais de 6 anos

4) Que conceito a empresa possui sobre o processo de terceirização?

(x) repasse de algumas atividades para terceiros com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas nas tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua;

() repasse de algumas atividades para terceiros por não haver unidade de trabalho específica para gerenciar as atividades;

() repasse de algumas atividades para terceiros visando maior especialização;

() repasse de algumas atividades para terceiros com o objetivo de reduzir custos

() outra forma conceitual:

5) os resultados obtidos nas áreas onde o processo de terceirização foi implementado foram/ estão sendo:

() insatisfatórios; (x) satisfatórios; () plenamente satisfatórios; () além das expectativas

() não tenho informação.

6) Com base na resposta do item 5 , que fatores foram considerados para esse nível de desempenho?

O atendimento imediato às nossas solicitações

7) A empresa possui indicadores percentuais do quanto gerou de expectativa na utilização do processo de terceirização? (x) sim () não

8) Considerando positiva a resposta do item 7, em que área e seu percentual de expectativa gerada?

Resposta: Em todas as áreas em que o serviço foi realizado, com uma expectativa de 89%

9) A implantação do processo de terceirização busca atender na visão da empresa:

() melhoria da qualidade (x) redução de custos () redução de estoques () aumento na especialização () outros: () não tenho informação

10) Que fatores são / foram analisados para a contratação de uma empresa terceirizada?

Resposta: Erradicar atividades que podiam ser terceirizadas

11) O que e considerado para a empresa de maior importância quando da implantação de um processo de terceirização?

(x) redução de custos (x) foco nas atividades estratégicas () melhoria da qualidade () racionalização produtiva () enxugamento na estrutura organizacional () outros: () não tenho informação

12) Quando se faz a opção em adotar a terceirização, que cuidados foram considerados para esta tomada de decisão?

(x) planejamento () implantação () tendência do mercado () outros: () nao tenho informação

13) Qual a maior vantagem que o processo de terceirização oferece para a organização?

(x) redução de custos () criação de empresa para ex-funcionário (x) melhoria do ambiente de trabalho () geração de empregos () outros: () não tenho informação.

14) Qual a maior desvantagem que o processo de terceirização oferece para a organização?

() dificuldade de encontrar o parceiro ideal () fragilidade gerencial e técnica dos parceiros () dificuldade em formular contratos de parceria () risco de desemprego e não absorção de mão de obra na mesma proporção (x) formação de outra cultura no ambiente organizacional () outros: () não tenho informação.

15) Que outras informações relevantes podem ser consideradas no processo de terceirização em sua empresa?

Resposta: Na fase de planejamento para a tomada de decisão, estabelecer critérios para a terceirização. Não pode haver erros.

ANEXO 3

PESQUISA

Empresa: TV Record do Rio de Janeiro

Atividade: Rede de Televisão

DADOS DO RESPONDENTE

Nome: Gerson Antonio da Silva

Idade: 31

Sexo: M

Cargo: Supervisor Administrativo

Formação: Superior

1) A empresa adota terceirização? (x) sim () não

2) Se adota a terceirização, em que área(s)?

(x) transporte (x) informática () manutenção de equipamentos em geral () refeitório industrial () segurança/ vigilância (x) serviços de limpeza e conservação () outros:

3) Há quanto tempo a empresa implementa processo de terceirização?

Resposta: Desde 2005

4) Que conceito a empresa possui sobre o processo de terceirização?

() repasse de algumas atividades para terceiros com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas nas tarefas essencialmente ligadas ao negocio em que atua;

() repasse de algumas atividades para terceiros por não haver unidade de trabalho especifica para gerenciar as atividades;

() repasse de algumas atividades para terceiros visando maior especialização;

(x) repasse de algumas atividades para terceiros com o objetivo de reduzir custos

() outra forma conceitual:

5) os resultados obtidos nas áreas onde o processo de terceirização foi implementado foram/ estão sendo:

() insatisfatórios; () satisfatórios; (x) plenamente satisfatórios; () alem das expectativas () não tenho informação.

6) Com base na resposta do item 5 , que fatores foram considerados para esse nível de desempenho?

Resposta: A redução de custos, a responsabilidade da terceirizada com toda parte trabalhista.

7) A empresa possui indicadores percentuais do quanto gerou de expectativa na utilização do processo de terceirização? (x) sim () não

8) Considerando positiva a resposta do item 7, em que área e seu percentual de expectativa gerada?

Resposta: Em todas as áreas em que o serviço foi abrangido, a expectativa foi de 100%

9) A implantação do processo de terceirização busca atender na visão da empresa:

(x) melhoria da qualidade (x) redução de custos () redução de estoques () aumento na especialização () outros: () não tenho informação

10) Que fatores são / foram analisados para a contratação de uma empresa terceirizada?

Resposta: Com a empresa terceirizada ficamos tranquilos em relação a custos, a processos.

11) O que é considerado para a empresa de maior importância quando da implantação de um processo de terceirização?

() redução de custos () foco nas atividades estratégicas () melhoria da qualidade () racionalização produtiva () enxugamento na estrutura organizacional () outros: () não tenho informação

12) Quando se faz a opção em adotar a terceirização, que cuidados foram considerados para esta tomada de decisão?

() planejamento () implantação (x) tendência do mercado () outros: () não tenho informação

13) Qual a maior vantagem que o processo de terceirização oferece para a organização?

(x) redução de custos () criação de empresa para ex-funcionário () melhoria do ambiente de trabalho (x) geração de empregos () outros: () não tenho informação.

14) Qual a maior desvantagem que o processo de terceirização oferece para a organização?

(x) dificuldade de encontrar o parceiro ideal () fragilidade gerencial e técnica dos parceiros () dificuldade em formular contratos de parceria () risco de desemprego e não absorção de mão de obra na mesma proporção () formação de outra cultura no ambiente organizacional () outros: () não tenho informação.

15) Que outras informações relevantes podem ser consideradas no processo de terceirização em sua empresa?

ANEXO 4

PESQUISA

Empresa: Record produções e Gravadora LTDA Atividade: Reprodução de Discos e Fitas

DADOS DO RESPONDENTE

Nome: Mauro Macedo

Idade: 52

Sexo: M

Cargo: Diretor Executivo

Formação: 1º Grau

1) A empresa adota terceirização? (x) sim () não

2) Se adota a terceirização, em que área(s)?

() transporte () informática () manutenção de equipamentos em geral () refeitório industrial () segurança/ vigilância () serviços de limpeza e conservação (x) outros: Administração

3) Há quanto tempo a empresa implementa processo de terceirização?

Resposta: Há 3 anos

4) Que conceito a empresa possui sobre o processo de terceirização?

() repasse de algumas atividades para terceiros com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas nas tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua;

() repasse de algumas atividades para terceiros por não haver unidade de trabalho específica para gerenciar as atividades;

() repasse de algumas atividades para terceiros visando maior especialização;

() repasse de algumas atividades para terceiros com o objetivo de reduzir custos

(x) outra forma conceitual:

Resposta: Terceirização de algumas atividades para substituir temporariamente funcionários de licença maternidade e acúmulo em determinados setores da empresa.

5) os resultados obtidos nas áreas onde o processo de terceirização foi implementado foram/ estão sendo:

() insatisfatórios; (x) satisfatórios; () plenamente satisfatórios; () além das expectativas () não tenho informação.

6) Com base na resposta do item 5 , que fatores foram considerados para esse nível de desempenho?

Resposta: Os serviços executados para a finalidade dos contratados atendem às necessidades da empresa.

7) A empresa possui indicadores percentuais do quanto gerou de expectativa na utilização do processo de terceirização? (x) sim () não

8) Considerando positiva a resposta do item 7, em que área e seu percentual de expectativa gerada?

Resposta: na área administrativa, com um percentual de 80%

9) A implantação do processo de terceirização busca atender na visão da empresa:

() melhoria da qualidade () redução de custos () redução de estoques () aumento na especialização () outros: Substituição temporária de serviços de funcionários em licença () não tenho informação

10) Que fatores são / foram analisados para a contratação de uma empresa terceirizada?

Resposta: A contratação de uma empresa indicada por já prestar serviços a outra empresa do grupo.

11) O que e considerado para a empresa de maior importância quando da implantação de um processo de terceirização?

() redução de custos (x) foco nas atividades estratégicas () melhoria da qualidade () racionalização produtiva () enxugamento na estrutura organizacional () outros: () não tenho informação

12) Quando se faz a opção em adotar a terceirização, que cuidados foram considerados para esta tomada de decisão?

() planejamento () implantação (x) tendência do mercado () outros: () nao tenho informação

13) Qual a maior vantagem que o processo de terceirização oferece para a organização?

() redução de custos () criação de empresa para ex-funcionário () melhoria do ambiente de trabalho (x) geração de empregos () outros: () não tenho informação.

14) Qual a maior desvantagem que o processo de terceirização oferece para a organização?

() dificuldade de encontrar o parceiro ideal () fragilidade gerencial e técnica dos parceiros () dificuldade em formular contratos de parceria (x) risco de desemprego e não absorção de mão de obra na mesma proporção () formação de outra cultura no ambiente organizacional () outros: () não tenho informação.

15) Que outras informações relevantes podem ser consideradas no processo de terceirização em sua empresa?

ANEXO 5

PESQUISA

Empresa: UNIMED Nova Iguaçu

Atividade: Saúde

DADOS DO RESPONDENTE

Nome: Moraes

Idade: 53

Sexo: M

Cargo: Gerente Administrativo

Formação: Administrador

1) A empresa adota terceirização? (x) sim () não

2) Se adota a terceirização, em que área(s)?

(x) transporte () informática (x) manutenção de equipamentos em geral () refeitório industrial () segurança/ vigilância () serviços de limpeza e conservação () outros:

3) Há quanto tempo a empresa implementa processo de terceirização?

Resposta: 7 anos

4) Que conceito a empresa possui sobre o processo de terceirização?

(x) repasse de algumas atividades para terceiros com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas nas tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua;

() repasse de algumas atividades para terceiros por não haver unidade de trabalho específica para gerenciar as atividades;

() repasse de algumas atividades para terceiros visando maior especialização;

() repasse de algumas atividades para terceiros com o objetivo de reduzir custos

() outra forma conceitual:

5) os resultados obtidos nas áreas onde o processo de terceirização foi implementado foram/ estão sendo:

() insatisfatórios; () satisfatórios; (x) plenamente satisfatórios; () além das expectativas () não tenho informação.

6) Com base na resposta do item 5 , que fatores foram considerados para esse nível de desempenho?

Resposta: De todos os usuários

7) A empresa possui indicadores percentuais do quanto gerou de expectativa na utilização do processo de terceirização? (x) sim () não

8) Considerando positiva a resposta do item 7, em que área e seu percentual de expectativa gerada?

Resposta: Na área de transportes, com uma expectativa de 82%

9) A implantação do processo de terceirização busca atender na visão da empresa:

(x) melhoria da qualidade () redução de custos () redução de estoques () aumento na especialização () outros: () não tenho informação

10) Que fatores são / foram analisados para a contratação de uma empresa terceirizada?

Resposta: Especialização e foco no negócio

11) O que e considerado para a empresa de maior importância quando da implantação de um processo de terceirização?

() redução de custos (x) foco nas atividades estratégicas () melhoria da qualidade () racionalização produtiva () enxugamento na estrutura organizacional () outros: () não tenho informação

12) Quando se faz a opção em adotar a terceirização, que cuidados foram considerados para esta tomada de decisão?

() planejamento () implantação () tendência do mercado () outros: (x) não tenho informação

13) Qual a maior vantagem que o processo de terceirização oferece para a organização?

(x) redução de custos () criação de empresa para ex-funcionário () melhoria do ambiente de trabalho () geração de empregos () outros: () não tenho informação.

14) Qual a maior desvantagem que o processo de terceirização oferece para a organização?

() dificuldade de encontrar o parceiro ideal () fragilidade gerencial e técnica dos parceiros () dificuldade em formular contratos de parceria () risco de desemprego e não absorção de mão de obra na mesma proporção (x) formação de outra cultura no ambiente organizacional () outros: () não tenho informação.

15) Que outras informações relevantes podem ser consideradas no processo de terceirização em sua empresa?

Resposta: Encontramos os parceiros certos e estamos muito satisfeitos com a terceirização.

ANEXO 6

PESQUISA

Empresa: DOVER Indústria e Comércio

Atividade: Industrial

DADOS DO RESPONDENTE

Nome: Emanuel Guaracy de Castro

Idade: 50

Sexo: M

Cargo: Gerente de Recursos Humanos

Formação: Superior

1) A empresa adota terceirização? (x) sim () não

2) Se adota a terceirização, em que área(s)?

() transporte (x) informática () manutenção de equipamentos em geral (x) refeitório industrial (x) segurança/ vigilância () serviços de limpeza e conservação () outros:

3) Há quanto tempo a empresa implementa processo de terceirização?

Resposta: 8 anos

4) Que conceito a empresa possui sobre o processo de terceirização?

(x) repasse de algumas atividades para terceiros com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas nas tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua;

() repasse de algumas atividades para terceiros por não haver unidade de trabalho específica para gerenciar as atividades;

() repasse de algumas atividades para terceiros visando maior especialização;

() repasse de algumas atividades para terceiros com o objetivo de reduzir custos

() outra forma conceitual:

5) os resultados obtidos nas áreas onde o processo de terceirização foi implementado foram/ estão sendo:

() insatisfatórios; () satisfatórios; (x) plenamente satisfatórios; () além das expectativas () não tenho informação.

6) Com base na resposta do item 5 , que fatores foram considerados para esse nível de desempenho?

Resposta: Aumento de Qualidade nos serviços

7) A empresa possui indicadores percentuais do quanto gerou de expectativa na utilização do processo de terceirização? (x) sim () não

8) Considerando positiva a resposta do item 7, em que área e seu percentual de expectativa gerada?

Resposta: Estimado um percentual de 40% o qual gerou melhoria de qualidade

9) A implantação do processo de terceirização busca atender na visão da empresa:

() melhoria da qualidade () redução de custos () redução de estoques (x) aumento na especialização () outros: () não tenho informação

10) Que fatores são / foram analisados para a contratação de uma empresa terceirizada?

Resposta: Mercado, custo e parceria

11) O que e considerado para a empresa de maior importância quando da implantação de um processo de terceirização?

() redução de custos () foco nas atividades estratégicas (x) melhoria da qualidade (x) racionalização produtiva () enxugamento na estrutura organizacional () outros: () não tenho informação

12) Quando se faz a opção em adotar a terceirização, que cuidados foram considerados para esta tomada de decisão?

() planejamento (x) implantação () tendência do mercado () outros: () não tenho informação

13) Qual a maior vantagem que o processo de terceirização oferece para a organização?

() redução de custos () criação de empresa para ex-funcionário () melhoria do ambiente de trabalho () geração de empregos (x) outros: Especialização () não tenho informação.

14) Qual a maior desvantagem que o processo de terceirização oferece para a organização?

(x) dificuldade de encontrar o parceiro ideal () fragilidade gerencial e técnica dos parceiros () dificuldade em formular contratos de parceria () risco de desemprego e não absorção de mão de obra na mesma proporção () formação de outra cultura no ambiente organizacional () outros: () não tenho informação.

15) Que outras informações relevantes podem ser consideradas no processo de terceirização em sua empresa?

ANEXO 7

PESQUISA

Empresa: Vetro Gray

Atividade: Óleo e Gás

DADOS DO RESPONDENTE

Nome: Kelli Poll

Idade: 27

Sexo: F

Cargo: Analista de RH

Formação: Psicologia

1) A empresa adota terceirização? (x) sim () não

2) Se adota a terceirização, em que área(s)?

(x) transporte (x) informática (x) manutenção de equipamentos em geral () refeitório industrial (x) segurança/ vigilância (x) serviços de limpeza e conservação () outros:

3) Há quanto tempo a empresa implementa processo de terceirização?

Resposta: Há 4 anos

4) Que conceito a empresa possui sobre o processo de terceirização?

(x) repasse de algumas atividades para terceiros com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas nas tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua;

() repasse de algumas atividades para terceiros por não haver unidade de trabalho específica para gerenciar as atividades;

() repasse de algumas atividades para terceiros visando maior especialização;

() repasse de algumas atividades para terceiros com o objetivo de reduzir custos

() outra forma conceitual:

5) os resultados obtidos nas áreas onde o processo de terceirização foi implementado foram/ estão sendo:

() insatisfatórios; () satisfatórios; (x) plenamente satisfatórios; () além das expectativas () não tenho informação.

6) Com base na resposta do item 5 , que fatores foram considerados para esse nível de desempenho?

Resposta: A constante parceria e a qualidade das empresas que terceirizamos nos faz alcançar um ótimo nível de desempenho

7) A empresa possui indicadores percentuais do quanto gerou de expectativa na utilização do processo de terceirização? (x) sim () não

8) Considerando positiva a resposta do item 7, em que área e seu percentual de expectativa gerada?

Resposta: Na área da Segurança e Vigilância existe uma expectativa gerada de 79%

9) A implantação do processo de terceirização busca atender na visão da empresa:

() melhoria da qualidade () redução de custos () redução de estoques (x) aumento na especialização () outros: () não tenho informação

10) Que fatores são / foram analisados para a contratação de uma empresa terceirizada?

Resposta: Qualidade do trabalho que desenvolve, confiança no trabalho prestado

11) O que e considerado para a empresa de maior importância quando da implantação de um processo de terceirização?

() redução de custos (x) foco nas atividades estratégicas () melhoria da qualidade () racionalização produtiva () enxugamento na estrutura organizacional () outros: () não tenho informação

12) Quando se faz a opção em adotar a terceirização, que cuidados foram considerados para esta tomada de decisão?

() planejamento () implantação () tendência do mercado () outros: (x) não tenho informação

13) Qual a maior vantagem que o processo de terceirização oferece para a organização?

() redução de custos () criação de empresa para ex-funcionário () melhoria do ambiente de trabalho () geração de empregos () outros: fazer com que nosso negócio seja o foco principal dentro da empresa, melhorando a performance do pessoal e conhecimento das atividades () não tenho informação.

14) Qual a maior desvantagem que o processo de terceirização oferece para a organização?

() dificuldade de encontrar o parceiro ideal (x) fragilidade gerencial e técnica dos parceiros () dificuldade em formular contratos de parceria () risco de desemprego e não absorção de mão de obra na mesma proporção () formação de outra cultura no ambiente organizacional () outros: () não tenho informação.

15) Que outras informações relevantes podem ser consideradas no processo de terceirização em sua empresa?

Resposta: Devemos registrar nesta pesquisa, a cooperatividade dos terceiros dentro das organizações. Em grande maioria podemos observar a dedicação pelo trabalho que realiza, como se fosse um funcionário da empresa. Aqui podemos observar essa qualidade, e os próprios funcionários exigem a participação dos terceiros em todos os eventos...como um único time!

ANEXO 8

PESQUISA

Empresa: ASB Financeira

Atividade: Prestadora de Serviços

DADOS DO RESPONDENTE

Nome: Antonio Carlos De Rose

Idade: 53

Sexo: M

Cargo: Gerente de Recursos Humanos

Formação: Superior

1) A empresa adota terceirização? (x) sim () não

2) Se adota a terceirização, em que área(s)?

() transporte () informática (x) manutenção de equipamentos em geral (x) refeitório industrial () segurança/ vigilância (x) serviços de limpeza e conservação () outros:

3) Há quanto tempo a empresa implementa processo de terceirização?

Resposta:

4) Que conceito a empresa possui sobre o processo de terceirização?

() repasse de algumas atividades para terceiros com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas nas tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua;

() repasse de algumas atividades para terceiros por não haver unidade de trabalho específica para gerenciar as atividades;

() repasse de algumas atividades para terceiros visando maior especialização;

(x) repasse de algumas atividades para terceiros com o objetivo de reduzir custos

() outra forma conceitual:

5) os resultados obtidos nas áreas onde o processo de terceirização foi implementado foram/ estão sendo:

() insatisfatórios; (x) satisfatórios; () plenamente satisfatórios; () além das expectativas () não tenho informação.

6) Com base na resposta do item 5, que fatores foram considerados para esse nível de desempenho?

Resposta: Qualidade e Produtividade

7) A empresa possui indicadores percentuais do quanto gerou de expectativa na utilização do processo de terceirização? (x) sim () não

8) Considerando positiva a resposta do item 7, em que área e seu percentual de expectativa gerada?

Resposta: Na área de manutenção de equipamentos com 80% de expectativa

9) A implantação do processo de terceirização busca atender na visão da empresa:

() melhoria da qualidade (x) redução de custos () redução de estoques () aumento na especialização () outros: () não tenho informação

10) Que fatores são / foram analisados para a contratação de uma empresa terceirizada?

Resposta: Custos X produtividade

11) O que é considerado para a empresa de maior importância quando da implantação de um processo de terceirização?

(x) redução de custos () foco nas atividades estratégicas () melhoria da qualidade () racionalização produtiva () enxugamento na estrutura organizacional () outros: () não tenho informação

12) Quando se faz a opção em adotar a terceirização, que cuidados foram considerados para esta tomada de decisão?

() planejamento () implantação (x) tendência do mercado () outros: () não tenho informação

13) Qual a maior vantagem que o processo de terceirização oferece para a organização?

(x) redução de custos () criação de empresa para ex-funcionário () melhoria do ambiente de trabalho () geração de empregos () outros: () não tenho informação.

14) Qual a maior desvantagem que o processo de terceirização oferece para a organização?

(x) dificuldade de encontrar o parceiro ideal () fragilidade gerencial e técnica dos parceiros () dificuldade em formular contratos de parceria () risco de desemprego e não absorção de mão de obra na mesma proporção () formação de outra cultura no ambiente organizacional () outros: () não tenho informação.

15) Que outras informações relevantes podem ser consideradas no processo de terceirização em sua empresa?

Resposta: Busca pela parceria confiável

ANEXO 9

PESQUISA

Empresa: WORK Serviços

Atividade: Prestadora de Serviços

DADOS DO RESPONDENTE

Nome: Antonio Carlos De Rose Souza

Idade: 53

Sexo: M

Cargo: Gerente de RH

Formação: 3º grau

1) A empresa adota terceirização? (x) sim () não

2) Se adota a terceirização, em que área(s)?

() transporte () informática (x) manutenção de equipamentos em geral (x) refeitório industrial () segurança/ vigilância (x) serviços de limpeza e conservação () outros:

3) Há quanto tempo a empresa implementa processo de terceirização?

Resposta:

4) Que conceito a empresa possui sobre o processo de terceirização?

() repasse de algumas atividades para terceiros com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas nas tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua;

() repasse de algumas atividades para terceiros por não haver unidade de trabalho específica para gerenciar as atividades;

() repasse de algumas atividades para terceiros visando maior especialização;

(x) repasse de algumas atividades para terceiros com o objetivo de reduzir custos

() outra forma conceitual:

5) os resultados obtidos nas áreas onde o processo de terceirização foi implementado foram/ estão sendo:

() insatisfatórios; (x) satisfatórios; () plenamente satisfatórios; () além das expectativas () não tenho informação.

6) Com base na resposta do item 5 , que fatores foram considerados para esse nível de desempenho?

Resposta: produtividade e Qualidade

7) A empresa possui indicadores percentuais do quanto gerou de expectativa na utilização do processo de terceirização? (x) sim () não

8) Considerando positiva a resposta do item 7, em que área e seu percentual de expectativa gerada?

Resposta: Na área de atendimento ao Refeitório Industrial, com 85%

9) A implantação do processo de terceirização busca atender na visão da empresa:

() melhoria da qualidade (x) redução de custos () redução de estoques () aumento na especialização () outros: () não tenho informação

10) Que fatores são / foram analisados para a contratação de uma empresa terceirizada?

Resposta: Custos X produtividade

11) O que e considerado para a empresa de maior importância quando da implantação de um processo de terceirização?

(x) redução de custos () foco nas atividades estratégicas () melhoria da qualidade () racionalização produtiva () enxugamento na estrutura organizacional () outros: () não tenho informação

12) Quando se faz a opção em adotar a terceirização, que cuidados foram considerados para esta tomada de decisão?

() planejamento () implantação (x) tendência do mercado () outros: () nao tenho informação

13) Qual a maior vantagem que o processo de terceirização oferece para a organização?

(x) redução de custos () criação de empresa para ex-funcionário () melhoria do ambiente de trabalho () geração de empregos () outros: () não tenho informação.

14) Qual a maior desvantagem que o processo de terceirização oferece para a organização?

(x) dificuldade de encontrar o parceiro ideal () fragilidade gerencial e técnica dos parceiros () dificuldade em formular contratos de parceria () risco de desemprego e não absorção de mão de obra na mesma proporção () formação de outra cultura no ambiente organizacional () outros: () não tenho informação.

15) Que outras informações relevantes podem ser consideradas no processo de terceirização em sua empresa?

Resposta: A busca de uma parceria confiável

ANEXO 10

PESQUISA

Empresa: Empresa Alfa

Atividade: Fabricação de Artefato

DADOS DO RESPONDENTE

Nome: Tânia Maria Dantas

Idade: 39

Sexo: F

Cargo: Chefe de RH

Formação: 3º grau

1) A empresa adota terceirização? (x) sim () não

2) Se adota a terceirização, em que área(s)?

(x) transporte (x) informática (x) manutenção de equipamentos em geral (x)
refeitório industrial (x) segurança/ vigilância (x) serviços de limpeza e conservação ()
outros: Paletização e Planejamento

3) Há quanto tempo a empresa implementa processo de terceirização?

Resposta: Desde 1999

4) Que conceito a empresa possui sobre o processo de terceirização?

(x) repasse de algumas atividades para terceiros com os quais se estabelece uma
relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas nas tarefas essencialmente
ligadas ao negocio em que atua;

() repasse de algumas atividades para terceiros por não haver unidade de trabalho
especifica para gerenciar as atividades;

() repasse de algumas atividades para terceiros visando maior especialização;

() repasse de algumas atividades para terceiros com o objetivo de reduzir custos

() outra forma conceitual:

5) os resultados obtidos nas áreas onde o processo de terceirização foi implementado
foram/ estão sendo:

() insatisfatórios; (x) satisfatórios; () plenamente satisfatórios; () além das
expectativas () não tenho informação.

6) Com base na resposta do item 5 , que fatores foram considerados para esse nível de desempenho?

Custos das atividades desempenhadas com produtividade e foco na atividade principal

7) A empresa possui indicadores percentuais do quanto gerou de expectativa na utilização do processo de terceirização? (x) sim () não

8) Considerando positiva a resposta do item 7, em que área e seu percentual de expectativa gerada?

Resposta: Na área da informática, com um percentual de 87%

9) A implantação do processo de terceirização busca atender na visão da empresa:

() melhoria da qualidade (x) redução de custos () redução de estoques () aumento na especialização () outros: () não tenho informação

10) Que fatores são / foram analisados para a contratação de uma empresa terceirizada?

Resposta: Solidez, referência de mercado e custo

11) O que e considerado para a empresa de maior importância quando da implantação de um processo de terceirização?

(x) redução de custos (x) foco nas atividades estratégicas () melhoria da qualidade (x) racionalização produtiva (x) enxugamento na estrutura organizacional () outros: () não tenho informação

12) Quando se faz a opção em adotar a terceirização, que cuidados foram considerados para esta tomada de decisão?

(x) planejamento () implantação (x) tendência do mercado () outros: () não tenho informação

13) Qual a maior vantagem que o processo de terceirização oferece para a organização?

(x) redução de custos () criação de empresa para ex-funcionário () melhoria do ambiente de trabalho () geração de empregos (x) outros: foco na atividade principal, aumento na especialização e estrutura enxuta () não tenho informação.

14) Qual a maior desvantagem que o processo de terceirização oferece para a organização?

() dificuldade de encontrar o parceiro ideal (x) fragilidade gerencial e técnica dos parceiros () dificuldade em formular contratos de parceria () risco de desemprego e

não absorção de mão de obra na mesma proporção (x) formação de outra cultura no ambiente organizacional () outros: () não tenho informação.

15) Que outras informações relevantes podem ser consideradas no processo de terceirização em sua empresa?

ANEXO 11

PESQUISA

Empresa: Contratações Financeiras Mony Atividade: Financeira – Prestadora de Serviços

DADOS DO RESPONDENTE

Nome: Antonio Carlos De Rose

Idade: 53

Sexo: M

Cargo: Gerente de RH

Formação: 3º grau

1) A empresa adota terceirização? (x) sim () não

2) Se adota a terceirização, em que área(s)?

() transporte () informática (x) manutenção de equipamentos em geral () refeitório industrial () segurança/ vigilância (x) serviços de limpeza e conservação () outros:

3) Há quanto tempo a empresa implementa processo de terceirização?

Resposta:

4) Que conceito a empresa possui sobre o processo de terceirização?

() repasse de algumas atividades para terceiros com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas nas tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua;

() repasse de algumas atividades para terceiros por não haver unidade de trabalho específica para gerenciar as atividades;

() repasse de algumas atividades para terceiros visando maior especialização;

(x) repasse de algumas atividades para terceiros com o objetivo de reduzir custos

() outra forma conceitual:

5) os resultados obtidos nas áreas onde o processo de terceirização foi implementado foram/ estão sendo:

() insatisfatórios; (x) satisfatórios; () plenamente satisfatórios; () além das expectativas () não tenho informação.

6) Com base na resposta do item 5 , que fatores foram considerados para esse nível de desempenho?

Resposta: produtividade e qualidade

7) A empresa possui indicadores percentuais do quanto gerou de expectativa na utilização do processo de terceirização? (x) sim () não

8) Considerando positiva a resposta do item 7, em que área e seu percentual de expectativa gerada?

Resposta: Na área de serviços gerais, com uma margem de 83%

9) A implantação do processo de terceirização busca atender na visão da empresa:

() melhoria da qualidade (x) redução de custos () redução de estoques () aumento na especialização () outros: () não tenho informação

10) Que fatores são / foram analisados para a contratação de uma empresa terceirizada?

Resposta: Custos X Produtividade

11) O que é considerado para a empresa de maior importância quando da implantação de um processo de terceirização?

(x) redução de custos () foco nas atividades estratégicas () melhoria da qualidade () racionalização produtiva () enxugamento na estrutura organizacional () outros: () não tenho informação

12) Quando se faz a opção em adotar a terceirização, que cuidados foram considerados para esta tomada de decisão?

() planejamento () implantação (x) tendência do mercado () outros: () não tenho informação

13) Qual a maior vantagem que o processo de terceirização oferece para a organização?

(x) redução de custos () criação de empresa para ex-funcionário () melhoria do ambiente de trabalho () geração de empregos () outros: () não tenho informação.

14) Qual a maior desvantagem que o processo de terceirização oferece para a organização?

(x) dificuldade de encontrar o parceiro ideal () fragilidade gerencial e técnica dos parceiros () dificuldade em formular contratos de parceria () risco de desemprego e não absorção de mão de obra na mesma proporção () formação de outra cultura no ambiente organizacional () outros: () não tenho informação.

15) Que outras informações relevantes podem ser consideradas no processo de terceirização em sua empresa?

Resposta: Busca de uma parceria confiável