



UFSM

**ARTIGO CIENTÍFICO DE ESPECIALIZAÇÃO
EM CONTROLADORIA**

**A IMPORTÂNCIA DA TERCEIRIZAÇÃO NA
GESTÃO EMPRESARIAL**

Eli Jacinta Martins Kehler

CCSH – DCC

Santa Maria, 2004

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Ciências Contábeis
Curso de Especialização em Controladoria**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o
Artigo Científico de Especialização

**A IMPORTÂNCIA DA TERCEIRIZAÇÃO NA
GESTÃO EMPRESARIAL**

Elaborado por
Eli Jacinta Martins Kehler

Como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Controladoria

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^a. Ms. Tania Moura da Silva – Orientadora – 1º Examinador

Prof. Ms. Antonio Reske Filho – 2º Examinador

Prof. Ms. Ivan Henrique Vey – 3º Examinador

Santa Maria, 22 de outubro de 2004.

A IMPORTÂNCIA DA TERCEIRIZAÇÃO NA GESTÃO EMPRESARIAL

Autora: Eli Jacinta Martins Kehler¹
Orientadora: Tania Moura da Silva²

RESUMO

A terceirização vem ocupando espaço de devida importância no cenário mundial. Inovações tecnológicas, urbanização das populações, busca de qualidade nos produtos oferecidos, competitividade e redução de custos contribuem para que este setor cresça de forma global. Muitas empresas estão apostando nesta idéia para otimizar resultados e qualificar seu processo de gestão de produção. O objetivo deste trabalho é destacar alguns itens relevantes sobre o setor. O assunto é bastante complexo, portanto, observar-se-á apenas aspectos principais, dando maior ênfase à sua importância como trabalho de parceria usado por pequenas, médias e grandes empresas nacionais e estrangeiras como nova forma de gestão da produção.

PALAVRAS-CHAVE: Terceirização, Parceria, Gestão empresarial.

ABSTRACT

The tercerization is occupying a very important space at the world's scenery. Technology innovations, urbanization, constant searching for quality in all kind of products, competition and costs reduction are contributing to the increasing of the sector all around the world. Many

¹ Especialista em Controladoria – UFSM/RS. E-mail: elikehler@ibest.com.br

² Mestre em Integração Latino-Americana – UFSM/RS. Professora do Departamento de Ciências Contábeis – UFSM/RS. E-mail: tancias@smail.ufsm.br

companies are doing all their efforts in this idea in order to improve results and qualify the production management process. The objective of this work is to emphasize some important aspects about this sector. As this subject is very complex, we are observing only the main aspects, giving more emphasis to its importance as a partnership work used by small, medium and big companies, the nationals and the foreign ones as a new production management order.

KEY WORDS: *Terceirization, Partnership, Company Management.*

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a corrida pela competitividade é muito acirrada, fazendo com que as empresas busquem fórmulas para se manterem nesse novo ambiente competitivo e concorrencial. Na empresa da atualidade, há a necessidade de flexibilidade na fabricação, produtos mais modernos, produção a curto e menor prazo de entrega ao cliente, além da qualidade. A gestão da empresa é responsável pela eficácia desse sistema. Através da sua atuação pode otimizar as relações de recursos, produção e serviços.

O gerenciamento de um processo por meio de ferramentas do sistema de gestão empresarial possibilita ganhos em lucratividade e espaço no mercado. Aderir à terceirização como método de gestão significa identificar atividades adequadas para atender imposições e exigências do mercado.

2 TERCEIRIZAÇÃO

2.1 Conceitualização

Terceirização é uma técnica de administração 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 principal. Caracteriza-se, então, pela transferência de um determinado serviço ou etapa de produção para outra firma ou trabalhador autônomo, refere-se à subcontratação de agências com a finalidade de executar algumas atividades para a empresa contratante. Ou seja, conforme coloca Elias (1992, p.27), “quer dizer que uma empresa faça uma atividade em parceria com uma outra empresa, que por confiança e delegação comprometem-se entre si a realizar uma atividade organizacional necessária à existência de ambas”.

A transferência de serviços ou etapas de produção fazem com que a empresa se concentre no seu produto estratégico, delegando atividades secundárias a terceiros que poderão realizá-las com menores custos. Essa característica da terceirização é uma metodologia de motivação e fomento à criação de novas empresas, possibilitando o surgimento de mais empregos, incentiva, também, o aparecimento de micros e médias empresas e o trabalho autônomo. É um processo de busca de parcerias, determinado pela visão empresarial moderna e pelas imposições do mercado.

Alguns exemplos do que pode ser terceirizado: serviços de transportes, alimentação, limpeza e higiene, recepção, telefonia, manutenção, segurança, entre outros. Existem empresas que passam para terceiros o setor de recursos humanos, informática, contabilidade, comunicação, marketing e até o setor de projetos de engenharia. Grandes

exemplos de trabalhos de parceria são as montadoras de automóveis e outras grandes empresas.

Portanto, a terceirização, além de ser uma tendência, é uma nova forma de administrar e de gestão da produção, pois é um processo voltado para aumentar a competitividade, reduzir custos e minimizar riscos.

3 TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL

A partir dos anos 90, no Brasil, a tônica do processo modernizante é dada pela difusão de programas do tipo: “Qualidade Total”, “Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade” e outros. É nessa fase que começa a estratégia de focalização da produção, tendo como desdobramento lógico a terceirização, que anteriormente vinha sendo implantada com a vinda das primeiras empresas multinacionais, principalmente as automobilísticas. Nessa época, a terceirização era conhecida como contratação de serviços e aplicada apenas para reduzir os custos de mão-de-obra. O processo de terceirização ocorreu primeiro nas atividades de apoio e, só mais tarde, atingiu as atividades produtivas.

Existem duas modalidades de terceirização no Brasil. A primeira é aquela identificada como parte das mudanças nas práticas de gestão e organização do trabalho, com reestruturação produtiva em curso no plano mundial: a terceirização justificada pela busca de produtividade, qualidade e competitividade. Nesse tipo, destaca-se a transferência de inovações tecnológicas e de políticas de gestão da qualidade para as empresas subcontratadas. A segunda modalidade é a terceirização que tem sido determinada, essencialmente, pela redução de custos, que contraria a idéia de qualidade, de modernização empresarial e tem precarizado as condições de trabalho e de emprego, comprometendo, inclusive, a

qualidade do produto (GITAHY, 1989; ABREU e SORJ, 1994; MARTINS, 1994 apud DRUCK, 1999).

Muitas empresas multinacionais estão entrando no mercado brasileiro de terceirização, oferecendo seus serviços com garantia de qualidade e de redução de custos, ao mesmo tempo, para empresa contratante. Os parâmetros de qualidade são pré-estabelecidos em contrato e verificações periódicas são feitas pelas partes (contratante e contratada), sendo passível de multa nos casos em que a qualidade não foi atingida.

No Brasil, o processo de terceirização possui características não muito positivas quanto ao seu resultado de implementação. As empresas utilizavam-se do recurso “reduzir custos” para obter alguma economia em algumas atividades, não se preocupavam em gerar ganhos de qualidade, eficiência e produtividade. Essa característica trouxe implicações sociais danosas para os trabalhadores e a sociedade. É possível afirmar que se trata de um processo voltado para aumentar a competitividade principalmente através da redução do custo salarial, isso precariza as relações de trabalho.

4 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

4.1 Vantagens

A aplicação da terceirização, assim como qualquer processo de reestruturação industrial tem suas vantagens e desvantagens e, também, seus fatores restritivos. É claro que ela tende a aparecer como instrumento de gestão inovador, trazendo uma série de mudanças estruturais, sistêmicas e comportamentais. Sua eficácia é mais bem vista em países industrialmente mais desenvolvidos. No Brasil, esse processo

é lento devido às características de sua industrialização e todo o cenário de mudanças em que vive. Mesmo assim, é possível identificar vantagens competitivas advindas da terceirização.

Em geral, as grandes empresas se ajustam com sucesso no processo de terceirização, com ganhos de faturamento e produtividade de trabalho. Na visão da pequena empresa, Godoy (1991) diz que “com a terceirização, as pequenas empresas assumem o papel de parceiras das grandes empresas”. Nesse sentido, a pequena empresa pode ampliar seu mercado de atuação, bem como ter acesso às novas tecnologias que as grandes empresas possuem.

Normalmente, a terceirização gera conseqüências positivas, por exemplo: no desenvolvimento econômico, através da criação de novas empresas, com oferta de mão-de-obra de diferentes níveis de qualificação, aumentando o nível de emprego; na competitividade; na diminuição de desperdícios; na valorização de talentos humanos; na agilidade de decisões; na diminuição de custos e maior lucratividade e crescimento.

Dornier (2000, p.264) cita algumas razões para a terceirização através de uma pesquisa do *Outsourcing Institute*, em 1995, que identifica cinco razões estratégicas e táticas:

- Razões estratégicas:
 1. Melhorar o foco do negócio;
 2. Obter acesso à capacidade de nível mundial;
 3. Acelerar os benefícios da reengenharia;
 4. Compartilhar os riscos;
 5. Liberar recursos para outras finalidades.

- Razões táticas:
 1. Reduzir ou controlar os custos de operações;
 2. Tornar disponíveis os fundos de capital;
 3. Gerar a introdução de capital;
 4. Compensar a falta de recursos internos;
 5. Melhorar a gestão de funções difíceis ou fora de controle.

4.2 Desvantagens

Em relação às desvantagens, poderia se considerar como fator mais relevante de restrição à terceirização o impacto sobre o mercado de trabalho e as possíveis ineficiências na relação entre empresas contratantes e terceiras.

O principal problema em relação aos empregos oferecidos pelo setor de serviços é que, para grande parte dos trabalhadores alocados no setor, as relações de trabalho são muito instáveis. Isso certamente tem conseqüências sobre a produtividade, visto que as relações de trabalho com essas características em geral são incompatíveis com investimentos em formação e treinamento profissional.

O processo de terceirização também traz implicações importantes quanto às condições de trabalho, remuneração, rotatividade da mão-de-obra e ações sindicais. Outra questão importante é em relação aos benefícios sociais que nas empresas contratadas são menores que na contratante. Com relação à absorção de mão-de-obra pelo mercado do contingente excedente resultante desse processo, provavelmente sua grande maioria seria absorvida pela ocupação informal, não sendo aproveitado na reestruturação. Esse potencial de população buscaria refúgio em atividades ligadas ao pequeno comércio, que não apresentariam barreiras à entrada. A questão seria que o setor informal é ocupado pela população sem registro legal, portanto, sem registros trabalhistas e previdenciários.

Sob o ponto de vista empresarial, Godoy (1991) ressalta três desvantagens: primeira, o risco da perda de identidade, sendo que a pequena empresa é ofuscada pela grande empresa; segunda, seria a concentração de risco, quando uma empresa desenvolve seu trabalho para uma única grande empresa e, a terceira, diz respeito ao

enxugamento das grandes empresas, nesse caso, a rescisão do contrato com prestadoras de serviços pode ser usada.

Enfim, são vários os fatores restritivos à terceirização, numa análise mais pessimista poderia se perder o foco das vantagens que a terceirização traz de forma geral.

5 A IMPORTÂNCIA DA TERCEIRIZAÇÃO

As atividades de serviços desempenham papel importante, principalmente na economia por participar do PIB (Produto Interno Bruto), na geração de empregos e nas tendências e transformações que a economia mundial está vivenciando. Essas reestruturações que vêm acontecendo com o setor empresarial produzem efeitos sobre o nível de emprego e produtividade no trabalho, fatores que propiciam o aumento da demanda por serviços.

O crescimento das oportunidades de emprego no setor de serviços vem sendo constante nas últimas décadas, especialmente serviços empresariais e de manutenção. “Países historicamente bem-sucedidos na criação de empregos no setor industrial são aqueles que mais criam empregos em serviços” (Schmenner, 1999, p.20).

Nesse sentido, as atividades de serviços exercem papel importante no desempenho de vários setores, sobretudo o industrial, tanto como diferencial competitivo em relação aos concorrentes, como suporte às atividades de manufatura e também como geradoras de lucro.

6 CONCLUSÃO

A terceirização, no seu sentido mais amplo, atinge todos os segmentos do setor empresarial tanto privado como público. É um processo que vem sendo aplicado no Brasil e em outros países com o objetivo das empresas melhorarem suas operações, tornando-se mais eficientes e com maior eficácia em seus resultados. É uma técnica saudável e indispensável a qualquer empresa face à globalização mundial.

Quanto às vantagens e desvantagens desse processo, analistas vêem como favorável as duas partes, contratante e contratada, uma vez que os empregados adquirem experiência e independência profissional, as empresas, por outro lado, podem beneficiar-se minimizando custos e riscos. Espera-se que a parceria entre as empresas contratantes e terceirizadas aumente os investimentos em desenvolvimento e em formação profissional, pois as empresas contratantes têm interesse em que a qualidade dos serviços prestados pelas empresas terceiras satisfaça seus padrões de exigência, qualquer ineficiência resultante do processo de terceirização implicará na competitividade.

A terceirização é uma realidade presente nas empresas dos países do primeiro mundo, como uma nova forma de administrar, uma nova gestão.

7 BIBLIOGRAFIA

AMADEO, Edward J. PERO, Valéria; SCANDIUZZI, João Carlos. Ajuste empresarial, empregos e Terceirização. **Revista de Economia Política**. Porto Alegre: v.16, nº 61, p.21-36, jan/mar, 1996.

CARNEIRO, Francisco Galvão. Informalidade e Terceirização: duas tendências opostas? **Revista de Economia Política**. Porto Alegre: v.14, nº 56, p.41-49, out/dez, 1994.

DORNIER, Philippe-Pierre. **Logística e operações globais**. São Paulo: Atlas S.A., 2000. 721p.

DRUCK, Maria da Graça. **Terceirização: (des)fordizando a fábrica**. São Paulo: Bom Tempo, 1999. 271 p.

ELIAS, Jorge Augusto. Terceirização: uma nova forma de gestão? **Análise**. Porto Alegre: v.3, nº 1, p.27-35, 1992.

GIOSA, Lívio A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1999. 144 p.

QUEIROZ, Carlos Alberto Soares de. **Manual de Terceirização**. 9. ed. São Paulo: STS, 1998. 317 p.

SCHMENNER, Roger W. **Administração de operações em serviços**. São Paulo: Futura, 1999. 415 p.