

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**TERCEIRIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE  
UMA EMPRESA AGROINDUSTRIAL**

JEFFERSON DE FREITAS MARTINS

FLORIANÓPOLIS, 08 DE OUTUBRO DE 1998.

# TERCEIRIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE UMA EMPRESA AGROINDUSTRIAL

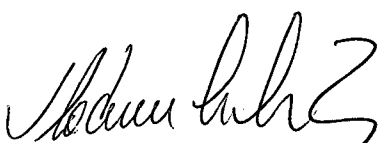
Autor: Acadêmico JEFFERSON DE FREITAS MARTINS

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota média de 8,5 atribuída pela banca constituída pelos professores abaixo nominada.

Florianópolis, 08 de outubro de 1998

  
Prof.ª MARIA DENIZE HENRIQUE CASAGRANDE  
Coordenadora de Monografia do CCN

Professores que compuseram a banca:

  
Presidente: Prof. Msc. VLADIMIR ARTHUR FEY

  
Membro: Prof. RUBENS DINIZ

  
Membro: Prof. Msc. GUILHERME JÚLIO DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**TERCEIRIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE  
UMA EMPRESA AGROINDUSTRIAL**

Trabalho de conclusão de curso submetido ao Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis

ACADÊMICO: JEFFERSON DE FREITAS MARTINS  
ORIENTADOR: PROF. VLADIMIR ARTHUR FEY

Florianópolis, 08 de outubro de 1998.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>7</b>
1.1 INTRODUÇÃO.....	7
1.1.1 Considerações iniciais.....	7
1.1.2 Problema.....	9
1.1.3 Objetivos.....	10
1.1.4 Estrutura do trabalho.....	10
1.2 METODOLOGIA.....	11
1.2.1 Metodologia aplicada.....	11
1.2.2 Limitações da pesquisa.....	13
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>14</b>
2.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	14
2.1.1 Características gerais da terceirização.....	14
2.1.2 Conceito.....	16
2.1.3 Quando e onde surgiu a terceirização.....	18
2.1.4 Como a terceirização chegou ao Brasil.....	18
2.1.5 Fatores condicionantes da terceirização.....	19

2.1.5.1 <i>A terceirização e o ambiente estratégico</i> .....	19
2.1.5.2 <i>Análise externa do meio ambiente</i> .....	20
2.1.5.3 <i>Análise interna das forças e limitações da empresa</i> .....	20
2.1.5.4 <i>Formulação das alternativas estratégicas</i> .....	21
2.1.5.5 <i>A terceirização e o ambiente organizacional</i> .....	21
2.1.6 <i>Sistemática do processo de terceirização</i> .....	23
2.1.7 <i>Reflexos da Terceirização</i> .....	30
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>32</b>
3.1 <b>APRESENTAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	32
3.1.1 <b>Aspectos gerais das informações obtidas na “Empresa Delta”</b> .....	32
3.2 <b>REFLEXOS GERADOS PELA TERCEIRIZAÇÃO NA “EMPRESA DELTA”</b> .....	35
3.2.1 <b>A terceirização na área de telefonia</b> .....	35
3.2.2 <b>Reflexos da terceirização na área de telefonia</b> .....	36
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>39</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>44</b>

## RESUMO

O objetivo do presente trabalho fundou-se em apresentar os aspectos teóricos relacionados à implantação do processo de terceirização. Procurou-se, também, evidenciar os resultados gerados pela terceirização, através de um estudo de caso realizado em uma empresa agroindustrial catarinense.

Dessa forma, primeiramente, foram apresentadas considerações iniciais sobre a terceirização, ressaltando-se a importância deste instrumento administrativo na busca da melhoria da qualidade e da redução de custo, a fim de obter vantagem competitiva junto ao cliente e frente aos concorrentes.

Na seqüência, foram expostos alguns conceitos sobre terceirização e conjuntamente um breve histórico a respeito da origem desta moderna técnica de administração.

Posteriormente, foi realizada uma análise da terceirização inserida nos conceitos de Administração, apresentando-se os fatores condicionantes que influenciam efetivamente no sucesso da implantação do processo.

Em seguida, foi demonstrado a sistemática do processo, onde abordou-se os critérios a serem considerados pelos administradores na escolha das atividades que poderão ser terceirizadas. Também foram expostas as fases de implantação do processo de terceirização, bem como a importância e os cuidados necessários em cada uma delas.

Além disso, foram listados alguns reflexos, positivos e negativos, que a implantação do processo de terceirização pode acarretar às empresas. Assim, abordou-se, principalmente, o aumento da qualidade, melhoria no controle dos gastos, otimização do uso dos bens e serviços, equilíbrio dos custos, surgimento de ações trabalhistas, diminuição de níveis hierárquicos, desmobilização e perda da motivação e das perspectivas por parte dos empregados remanescentes.

Ao final desse trabalho, pôde-se evidenciar alguns dos reflexos decorrentes da implantação do processo de terceirização citados nas bibliografias pesquisadas.

## CAPITULO I

Este capítulo será estruturado de forma a se obter uma visão geral da composição do presente trabalho.

Primeiramente, será apresentada a introdução da pesquisa e posteriormente demonstrar-se-á a metodologia a ser utilizada.

### 1.1 INTRODUÇÃO

Inicialmente, serão realizadas algumas considerações iniciais sobre o tema a ser abordado. Posteriormente, apresentar-se-ão o problema e os objetivos que orientarão o andamento do presente trabalho. Finalmente, será demonstrada a estrutura do trabalho, com o propósito de se estabelecer um seguimento lógico e facilitar a interpretação do mesmo.

#### 1.1.1 Considerações iniciais

Atualmente, uma das principais preocupações das empresas, principalmente em decorrência das mudanças ocasionadas pela globalização, é o fato de não terem outra saída senão buscar constantemente instrumentos que lhes permitam manter sua competitividade.

O turbulento cenário econômico-social trouxe para as empresas inúmeros problemas, que exerceram significativas pressões para que elas diminuíssem sua esfera de influência, ou

seja, seu tamanho. Assim, como estratégia de sobrevivência, as empresas, principalmente as de grande porte, têm optado cada vez mais pela redução de suas estruturas, buscando aperfeiçoamento administrativo, por via da terceirização.

Segundo Jerônimo Souto Leiria (1992:29) “a tarefa de administrar, sempre repleta de conteúdo humano e social, exige que se flexibilizem conceitos, procedimentos e comportamentos”. Credo nesta afirmativa as empresas vêm experimentando esta nova alternativa de administração conhecida como terceirização, que consiste, basicamente, na transferência de atividades de apoio a terceiros.

Assim as antigas formas de administração cedem lugar ao planejamento e à racionalização, no intuito de que as empresa possam alcançar melhor produtividade. Dessa forma, a terceirização surge como uma técnica de desenvolvimento empresarial capaz de oferecer condições para que a empresa concentre todos os seus esforços em sua atividade-fim.

Nos países desenvolvidos a terceirização surgiu como uma nova e importante política de flexibilização, enquanto no Brasil as empresas que promoviam a terceirização de suas atividades, preocupadas com a recessão e a abertura do mercado, visavam, unicamente, o enxugamento do quadro de pessoal e a redução dos custos fixos.

Apesar de todo o tradicionalismo e resistência a mudanças existentes no Brasil, a terceirização vem ampliando seu espaço. Por isso, hoje, muitas empresas, tendo o conhecimento dos benefícios trazidos pela terceirização, acabam por transferirem a terceiros, em muitos casos, parcelas significativas das atividades-fim. Agindo assim, a empresa busca aperfeiçoar a qualidade e reduzir os custos de seu produto, a fim de obter uma vantagem competitiva junto ao cliente e frente aos concorrentes.

A preocupação com a qualidade tornou-se um imperativo na condução das atividades de empresas, governos e outras organizações. Assim, ou a organização se adequa as novas necessidades ou perderá a oportunidade de lutar em um mercado cada dia mais ávido por resultados qualitativamente melhores.

Dessa maneira, a empresa que contrata uma outra buscando exclusivamente a redução de custos, deixando de se preocupar com a qualidade do produto oferecido, poderá gerar



insatisfação em seus clientes e, conseqüentemente, perderá considerável fatia do mercado onde atua.

### 1.1.2 Problema

Na atual conjuntura econômica em que estão inseridas as empresas, a principal preocupação é a busca de alternativas que lhes permita aumentar sua competitividade. Assim, a terceirização surge como uma das formas de alcançar esse objetivo, onde “as empresas transferem para terceiros especialistas todas as atividades-meio com o objetivo de concentrar seus esforços na razão de ser da empresa”.

Tendo consciência disso muitas empresas acabaram por aderir a essa tendência mundial que apresenta a parceria como a fórmula do sucesso. Essa moderna forma de administração levou as empresas a flexibilizarem conceitos, procedimentos e comportamentos, gerando simplificação administrativa, economia de recursos, aumento de investimentos na especialização e, como resultado final, elevação da produtividade e da qualidade do seu produto, atendendo às exigências de competitividade nos mercados interno e externo.

Porém, apesar dos inúmeros benefícios que possa trazer, a opção pela implantação da terceirização poderá apresentar, também, uma série de aspectos negativos, que devem ser considerados. Dessa forma as empresas deverão identificar todos os riscos e quantificá-los devidamente, a fim de que se possa diminuir seus efeitos.

O presente trabalho terá o mérito de demonstrar quais os principais resultados decorrentes da implantação da terceirização em uma empresa.

### 1.1.3 Objetivos

Este trabalho teórico-prático tem como objetivo demonstrar quais os resultados decorrentes da implantação do processo de terceirização, através de um estudo de caso.

Com relação aos objetivos específicos que embasarão o presente trabalho, pode-se citar:

- conceituar terceirização e relatar sua origem;
- apresentar a sistemática de implantação do processo de terceirização;
- demonstrar os resultados decorrentes da implantação da terceirização na empresa estudada;

### 1.1.4 Estrutura do trabalho

Para que possa obter-se melhor compreensão do presente trabalho, este será estruturado em três capítulos.

Primeiramente, serão apresentadas algumas considerações iniciais a respeito do tema a ser abordado. Em seguida, será feita a exposição do problema juntamente com a demonstração dos objetivos a serem alcançados e a estruturação do trabalho. Na sequência, será evidenciada a metodologia a ser aplicada na elaboração desta monografia, bem como as limitações existentes.

O segundo capítulo envolverá a apresentação da revisão bibliográfica, onde serão abordadas características gerais sobre a terceirização, incluindo alguns conceitos e um breve histórico sobre sua origem. Também será feita uma análise da terceirização inserida nos conceitos de Administração, enfocando-se fatores condicionantes que podem influenciar diretamente no sucesso da implantação do processo. A seguir, serão mostrados os principais pontos relacionados à sistemática de implantação do processo de terceirização. Para finalizar,

serão demonstrados os principais reflexos ocasionados nas empresas pela implantação da terceirização.

No terceiro capítulo, será realizada uma breve apresentação da empresa que foi objeto do estudo de caso.

Em seguida, serão expostas algumas informações gerais sobre o estudo realizado na empresa, no intuito de favorecer a compreensão dos aspectos posteriores.

Posteriormente, serão abordados os reflexos ocasionados pela implantação do processo de terceirização na empresa em estudo.

Finalmente, apresentar-se-á as conclusões provenientes da elaboração do presente trabalho.

## 1.2 METODOLOGIA

Nesta seção apresentar-se-ão, inicialmente, um conceito de monografia e os motivos que impulsionaram o desenvolvimento deste trabalho. Posteriormente, será exposta a metodologia de trabalho utilizada neste estudo. Finalmente, serão apresentadas as limitações impostas à pesquisa.

### 1.2.1 Metodologia aplicada

Segundo a obra *Fundamentos de Metodologia Científica* (1994:235), a monografia pode ser definida como “um estudo sobre um tema específico ou particular, com suficiente valor representativo e que obedece a rigorosa metodologia”.

A escolha do tema em questão pode ser atribuída a dois fatos principais: o contato com o serviço terceirizado, durante dois anos em um estágio no CESEC - Banco do Brasil; e o desenvolvimento de um trabalho teórico sobre terceirização, no decorrer do curso.

Dessa forma, para que os objetivos deste trabalho possam ser alcançados deverão ser seguidas algumas etapas.

Primeiramente, far-se-á a coleta de material bibliográfico necessário a execução da parte teórica do trabalho. Reunidos os elementos bibliográficos necessários será realizada uma leitura preliminar, cuja finalidade é organizar os textos de forma hierarquizada. Posteriormente, serão realizadas leituras mais aprofundadas, buscando-se a identificação dos aspectos de maior importância relacionados com os objetivos proposto no presente trabalho. Após esta identificação será elaborada uma síntese que auxiliará na análise e interpretação dos textos.

A exposição da parte teórica terá início com a apresentação das considerações gerais, abordando-se a origem, definições e sistemática de implantação do processo de terceirização.

A seguir, serão demonstrados os reflexos produzidos pela implantação da terceirização.

Para subsidiar a parte prática será realizado um estudo de caso, em forma de questionário, em uma empresa agro-industrial catarinense (Empresa Delta) que promoveu a terceirização em alguns de seus setores. Assim será demonstrado um comparativo entre os reflexos efetivamente produzidos e os reflexos abordados nas bibliografias pesquisadas.

Para que este estudo obtenha resultados positivos faz-se necessário o diálogo com gestores e funcionários envolvidos no processo, para que se obtenha um melhor entendimento do funcionamento da empresa e das mudanças causadas pela terceirização.

### 1.2.2 Limitações da pesquisa

O presente trabalho não tem a finalidade de simplesmente apresentar alguns conceitos, critérios e sistemática relacionados à terceirização. O objetivo principal é a apresentação de algo palpável, que possa evidenciar os reflexos efetivamente produzidos dentro de uma empresa através de um processo de terceirização.

Porém, este estudo encontrou algumas restrições que impossibilitarão uma análise mais completa destes reflexos.

Com relação à parte teórica do trabalho envolvendo origem, conceituação, sistemática de implantação do processo e apresentação dos reflexos produzidos pela terceirização, a carência de bibliografia impossibilitou uma análise mais extensa.

A empresa em questão, para fornecer as informações que subsidiarão o trabalho, não permitiu sua real denominação. Assim, atendendo a esta condição e no intuito de facilitar sua identificação no presente trabalho foi utilizado como nome fictício “Empresa Delta”.

Torna-se necessário ressaltar que por se tratar de um trabalho teórico-prático (um estudo de caso), todas as conclusões que forem expostas somente terão validade para a empresa em análise.

## CAPÍTULO II

Neste capítulo apresentar-se-ão aspectos teóricos sobre a terceirização.

### 2.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Com a revisão bibliográfica pretende-se demonstrar algumas características gerais da terceirização, os aspectos históricos, a sistemática de implantação do processo e, finalmente, os reflexos produzidos nas empresas.

#### 2.1.1 Características gerais da terceirização

Segundo Marco A. Oliveira (1994:11), acreditou-se durante muito tempo que a melhor estratégia empresarial consistia em diversificar os investimentos produtivos, pulverizando com isso os riscos e minimizando as ameaças. Porém, a experiência demonstrou que quando se atua em muitas frentes de negócios ao mesmo tempo, a tendência é que haja perda na eficiência geral.

Muitas empresas, durante vários anos, atuaram em mercados bem protegidos, enfrentando concorrências limitadas, em função de reservas de mercado, oligopólio, monopólio e outros fatores que possibilitaram o mascaramento de sua posição. Nestas circunstâncias, a preocupação com a capacidade de competir com agressividade no mercado

não era prioridade, pois tolerava-se graus variados de ineficiência, bem como custos excessivos e grande descaso pelas necessidades de seus clientes.

Porém, com o surgimento de um mercado de livre concorrência e aberto à competição internacional, facilitando a obtenção de insumos com custos menores e de maior qualidade, as empresas foram obrigadas a se reestruturar, buscando criar e sustentar vantagens competitivas que lhes permitissem “sobreviver” em seu mercado de atuação.

Contudo, segundo Michael E. Porter (1992:31), “a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem origem nas inúmeras atividades distintas que a empresa executa”.

Dessa forma, as empresas que optarem pela terceirização na busca de maior competitividade deverão realizar um sistemático exame de todas as suas atividades e do modo como interagem. Neste contexto surge a “cadeia de valores” que permite a identificação das atividades que agregam valor ao produto final, principalmente as atividades de relevância estratégica que deverão ser o foco dos esforços da empresa.

Porter (1992:115) também aborda a importância da singularidade nas atividades de uma empresa dizendo que “as estratégias de diferenciação procuram criar valor para o comprador por toda a cadeia de valores”. Neste aspecto, a terceirização pode desempenhar um papel importante, pois permite que a empresa, através da especialização nas atividades estratégicas, busque formas de singularidade que os compradores valorizam. Assim, a empresa terá condições de lançar no mercado produtos com preço superior à média e ainda manter ou ampliar sua clientela.

Outro ponto de fundamental importância para as empresa no que diz respeito à estratégia competitiva é a vantagem de custo. Para tanto, faz-se necessário uma análise cuidadosa, buscando-se identificar a estrutura e o comportamento dos custos dentro de cada atividade desempenhada.

Novamente, o processo de terceirização surge como um forte aliado das empresas na busca desta vantagem. Primeiramente, a terceirização possibilitará à empresa a redução significativa de seus custos fixos através da diminuição de seu quadro funcional, da

desmobilização e da eliminação de atividades de apoio, transformando-os em custos variáveis. Posteriormente, a empresa poderá alcançar, através da total dedicação em sua atividade principal, um nível elevado de aprendizagem, que ocasionará uma queda nos custos das atividades de valor.

Não menos importante que os aspectos supra citados a tecnologia apresenta-se como um instrumento de fundamental importância na obtenção de vantagem competitiva. De acordo com as idéias de Porter (1992:154) “uma empresa, na qualidade de um conjunto de atividades, é um conjunto de tecnologias”. E ainda afirma que “a tecnologia está contida em toda atividade de valor de uma empresa, e a transformação tecnológica pode afetar a concorrência por seu impacto sobre quase todas as atividades”. Neste sentido, a terceirização possibilitará à empresa maior eficiência na utilização de sua tecnologia, pois permitirá a correta locação de recursos em suas atividades estratégicas.

Diante do que foi abordado e do atual ambiente econômico e tecnológico podemos concluir que a terceirização inclui-se entre as mais modernas e eficientes práticas administrativas, sendo capaz de propiciar as empresas maior eficiência e flexibilidade na execução de suas atividades de valor.

### 2.1.2 Conceito

De acordo com as bibliografias pesquisadas existem variados tipos de conceitos sobre terceirização, sendo os mais utilizados citados abaixo, segundo os autores Jaci C. Leite (1994:03), Lívio Antônio Giosa (1995:14) e Jerônimo Souto Leiria (1995:11), respectivamente:

*“É a transferência para terceiros de atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa.”*



*“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.”*

*“É uma tecnologia de administração que consiste na compra de bens e/ou serviços, de forma sistemática e intensiva, para serem integrados na condição de atividade-meio à atividade-fim da empresa compradora, permitindo a concentração de energia em sua real vocação, com o intuito de potencializar ganhos em qualidade e competitividade.”*

A definição de Jaci C. Leite apresenta a idéia geral de terceirização, abrangendo a idéia de passagem das atividades de apoio da empresa para terceiros especialistas que possam desempenhá-las de maneira mais eficiente, permitindo a concentração dos esforços no aperfeiçoamento de suas atividades principais.

O conceito de Lívio Antônio Giosa vai além, pois dentro da definição básica o autor destaca o aspecto da parceria. Dessa forma, segundo Giosa, a terceirização não se resumiria na simples transferência de atividades-meio para terceiros, mas também na procura de prestadores de serviços que se tornassem aliados e integrados às necessidades da empresa. Assim, a empresa contratante poderia concentrar-se em suas atividades principais, com a certeza de que os seus parceiros ao realizarem tais atividades não comprometeriam a qualidade do produto final.

Já Leiria procura conceituar a terceirização no campo da Administração, onde dá ênfase à qualidade e à competitividade. O autor, procurou apresentar a terceirização como um processo que necessita de sincronia entre as partes envolvidas para que se alcance o resultado almejado. Assim, através da passagem das atividades de apoio para terceiros, que posteriormente serão integradas às atividades-fim, a empresa, além de poder concentrar-se em

suas atividades-fim, buscará oferecer produtos de maior qualidade e, conseqüentemente, aumentar sua competitividade dentro do mercado onde atua.

Analisando o exposto a cima, bem como as bibliografias dos citados autores, a terceirização poderia ser conceituada como uma técnica de administração que consiste na passagem de atividades de apoio a terceiros, ligadas ou não ao processo produtivo, onde a contratante, em parceria com a contratada, buscaria obter a máxima qualidade de seus produtos e maior competitividade.

### 2.1.3 Quando e onde surgiu a terceirização

De acordo com Queiroz (1992:29) a Terceirização originou-se nos E.U.A. , por volta de 1940, logo após o início da II Guerra Mundial. As indústrias bélicas tinham como desafio concentrar-se no desenvolvimento da produção de armamentos, e passaram a delegar algumas atividades de suporte a empresas prestadoras de serviços mediante contratação.

Após o término da guerra, muitas empresas do primeiro mundo acabaram adotando essa técnica de administração com o objetivo de responder mais eficientemente às constantes mudanças ocorridas no seu mercado de atuação.

### 2.1.4 Como a terceirização chegou ao Brasil

A terceirização, segundo Queiroz (1992:29), surgiu no Brasil por influência das primeiras empresas multinacionais, principalmente as automobilísticas. No início era conhecida como uma simples contratação de serviços de terceiros que tinha o objetivo principal de reduzir o custo de mão-de-obra, sem que houvesse qualquer preocupação em gerar ganhos de qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade.

Contudo, segundo Giosa (1995:10), pôde-se notar uma grande evolução na mentalidade empresarial brasileira que passou a ver a terceirização como uma alternativa estratégica capaz de proporcionar vantagens e garantir a continuidade das grandes empresas.

Hoje, no entanto, a terceirização é reconhecida como uma técnica de administração, que possibilita às empresas promoverem mudanças em sua estrutura, cultura, procedimentos, sistemas e controles, com um objetivo único de redirecionar todos os seus esforços para sua atividade principal, atingindo melhores resultados.

### 2.1.5 Fatores condicionantes da terceirização

Devemos levar em consideração uma série de fatores que condicionam efetivamente a implantação de processos de terceirização nas empresas.

#### 2.1.5.1 A terceirização e o ambiente estratégico

A estratégia de uma empresa é definida, segundo Michael Porter (1991:49), como “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso os fatores que influenciam em sua competitividade”.

O processo de desenvolver a estratégia é conhecido como planejamento estratégico. Os resultados do planejamento estratégico incluem objetivos organizacionais, políticas e fornece estrutura para o planejamento operacional.

O planejamento estratégico é um fator condicionante de grande importância para a obtenção do sucesso na implantação do processo de terceirização. Assim, de acordo com Lívio Giosa (1995:22), caberá a empresa o estudo de alguns pontos importantes que podem influenciar os processos de terceirização, como:

- “Obter uma visão ampla da empresa, analisando as oportunidades e ameaças.
- Realizar um estudo dentro da empresa à procura de pontos fracos e fortes.
- Formular alternativas estratégicas”.

### 2.1.5.2 Análise externa do meio ambiente

Trata-se de uma análise das condições externas que afetam a empresa e que lhe impõem desafios e oportunidades. Giosa (1995:44) destaca que essa análise externa geralmente envolve:

- Mercado de atuação da empresa, suas características atuais e tendências futuras, oportunidades e perspectivas;
- Concorrência e competição, isto é, empresas que atuam no mesmo mercado, disputando os mesmos clientes ou consumidores e disputando os mesmos recursos disponíveis;
- Fatores externos, como conjuntura econômica, tendências políticas, sociais, culturais e legais, que afetam a sociedade e todas as empresas nela inserida.

### 2.1.5.3 Análise interna das forças e limitações da empresa

Trata-se de uma análise organizacional, ou seja, das condições internas para permitir uma avaliação das principais forças propulsoras da empresa e das limitações que a empresa possui. Esse estudo, de acordo com Giosa (1995:19), normalmente envolve:

- Análise dos recursos financeiros, humanos e tecnologia de que a empresa dispõem ou pode dispor para as suas operações atuais ou futuras;
- Análise da estrutura organizacional da empresa, seus aspectos positivos e negativos, a divisão de trabalho entre departamentos e unidades e como os objetivos organizacionais foram distribuídos em objetivos departamentais;
- Avaliação do desempenho da empresa, em termos de resultados de lucratividade, produção, produtividade, inovação, crescimento e desenvolvimento dos negócios em relação aos anos anteriores.

#### 2.1.5.4 Formulação das alternativas estratégicas

Nesta fase procura-se formular as várias alternativas possíveis de estratégias ou de meios que a empresa pode adotar para melhor alcançar os objetivos organizacionais pretendidos, levando em consideração as condições internas e externas existentes. As alternativas estratégicas são entendidas como cursos de ação futura que a empresa pode adotar para atingir seus objetivos globais.

Entre as alternativas mais importantes a serem adotadas por uma empresa destacam-se:

- Alternativas estratégicas quanto às suas atividades, ou seja, estudar a possibilidade de manter o produto atual, desenvolver o produto atual e introduzir novos produtos;
- Alternativas estratégicas quanto ao mercado, isto é, estudar as vantagens de manter o mercado atual, verificar a necessidade de maior penetração no mercado e desenvolver novos mercados.

#### 2.1.5.5 A terceirização e o ambiente organizacional

De acordo com Luther Gulick apud Chiavenato (1993:116) ,“organização é o estabelecimento da estrutura formal de autoridade, por meio de qual as subdivisões de trabalho são integradas, definidas e coordenadas para o objetivo em vista”.

À medida que as organizações crescem e se desenvolvem em atividades mais diversificadas, torna-se necessário dividir as principais tarefas em responsabilidades departamentais. Essa divisão contribui potencialmente e de vários modos para uma administração eficiente, tornando claras a autoridade e a responsabilidade de cada grupo dentro de uma empresa.

Porém deve-se atentar para o fato de que estruturar uma organização é uma atividade contínua, através da qual os administradores tentam adaptar a organização a uma situação em constante transformação. Por isso o assunto tem grande importância quando se trata de terceirização, pois com as diversas mudanças ocasionadas pela implantação do processo a empresa precisará reorganizar-se por completo. Assim, segundo Lívio Giosa (1995:24), vários tópicos deverão ser considerados abordando-se a terceirização e a estrutura organizacional, tais como:

- O espaço físico de ocupação da empresa sofrerá significativas alterações;
- A estrutura funcional sofrerá mudanças, com alterações nos níveis hierárquicos, extinção e criação de novos cargos nas áreas terceirizadas e nas áreas que executam as atividades principais da empresa;
- A atividade funcional e a delegação de autoridade sofrerão variações frequentes;
- Ocorrerá rupturas nos processos de centralização e descentralização administrativas existentes dentro da empresa;
- Os planos operacionais deverão sofrer alterações e revisões constantes, para suportar as mudanças advindas da terceirização;
- O quadro de pessoal, certamente, será modificado; Os controles internos e os sistemas de informações gerenciais deverão se adaptar ao novo processo, fornecendo maior suporte e qualificação de dados para a tomada de decisão.

### 2.1.6 Sistemática do processo de terceirização

As empresas modernas precisam ser rápidas para atender as demandas dos clientes e para se adaptarem às freqüentes e crescentes mudanças na conjuntura econômica, tendências políticas, sociais, culturais, que afetam o meio em que estão inseridas. Os custos, em relação a seus concorrentes, têm que ser os menores possíveis. Os administradores precisam concentrar-se nas atividades principais da empresa.

Tendo consciência disso as empresas têm como uma das alternativas a terceirização. Assim, através dessa nova técnica de administração as empresas estão buscando a satisfação crescente de seus clientes, procurando oferecer-lhes produtos ou serviços com custos menores e qualidade superior.

Apesar dos benefícios que a terceirização possa trazer, deve-se ter em mente que ela não é a cura para todas os problemas da empresa. Além disso, a terceirização deve estar contida na estratégia de longo prazo das empresas, evitando-se as expectativas de resultados imediatos.

A decisão pela terceirização deve ter por base uma análise pormenorizada por parte da administração, objetivando conhecer todos os riscos e oportunidades envolvidos. Para que a implantação do processo de terceirização possa produzir o máximo em resultados é necessário que os gestores tomem ciência da importância de se conhecer toda sua sistemática.

Primeiramente, a atenção deve estar voltada para o planejamento, sendo a etapa mais sensível do processo. Para isso a empresa deve ter bem definida sua missão. Quais são seus objetivos e interesses em desenvolver uma mudança organizacional planejada e, também, alterações comportamentais.

Outro aspecto de grande importância ligado à fase de planejamento é a identificação de seus pontos de diferenciação. A diferenciação é um tipo de vantagem competitiva que a empresa pode dispor quando consegue ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores. De acordo com Michael Porter (1992:111) “em geral as empresas são diferentes, mas não diferenciadas, porque buscam formas de singularidade que os compradores não valorizam”.

A empresa durante a fase de planejamento deverá, também, identificar suas áreas e atividades ineficientes.

Juntamente com a identificação das diferenciações e ineficiências deverá ser realizado um cuidadoso estudo das ameaças externas do mercado e dos concorrentes, buscando a escolha das melhores oportunidades.

Ainda na fase de planejamento a empresa deverá definir quais suas atividades-fim. Segundo as idéias de Frank Stephen Davis (1992:25), atividade-fim poderia ser definida como aquela que representa a razão de ser da empresa, justificando sua presença no mercado.

A preocupação com a definição das atividades-fim é necessária especialmente àquelas empresas que não pretendem transferir a terceiros suas atividades principais. Assim o ideal é que cada empresa realize uma análise de suas atividades, a fim de determinar quais fazem parte do núcleo de seus negócios.

Porém as atividades jamais poderão ser analisadas isoladamente, pois estão associadas a determinados processos ou fluxos internos de importância vital à empresa.

Outra preocupação relacionada ao planejamento é a escolha das áreas terceirizáveis.

Esta atividade exigirá da empresa tomadora de serviços, um enorme cuidado na identificação dos setores onde a terceirização será aplicada. Segundo Leiria (1995:31), existem dois fatores principais que devem ser analisados pelos responsáveis por essa seleção:

- o risco da possível queda na qualidade, na produtividade e na eficácia do produto em relação ao mercado consumidor e, caso ocorra, quais serão as conseqüências;
- será necessário uma avaliação ocupacional criteriosa, para inteirar-se de todas as fases do trabalho e todo o seu desenvolvimento técnico.



O planejamento ainda envolve outro ponto importante relacionado ao desenvolvimento um programa de conscientização dos funcionários. O desenvolvimento desse programa tem como fim principal evitar o surgimento de resistências internas à terceirização por medo da perda de poder e/ou emprego. O programa deverá envolver todos os níveis hierárquicos de forma aberta e direta.

Portanto, a transparência deverá acompanhar todo o processo, evitando-se as brigas internas e a desinformação, de modo que, principalmente o público interno, enxergue suas vantagens e forneça todo o apoio indispensável a sua concretização.

Posteriormente a empresa realizará a formação do perfil do terceiro, que consiste na determinação da qualidade e especialidade desejada para a escolha da parceria ideal. Assim todos os executivos envolvidos no processo deverão definir as qualificações específicas que cada fornecedor deverá ter em função daquelas atividades que lhes serão atribuídas.

Fatores como conceito no mercado, situação econômico-financeira, mentalidade empresarial adequada ao estabelecimento de parcerias, experiência e alguns outros precisam ser analisados minuciosamente.

Para finalizar a fase de planejamento a empresa deverá elaborar um cronograma do projeto de terceirização. Este cronograma permitirá a implantação do processo de forma gradativa e racional, a fim de reduzir as resistências e acelerar a obtenção de resultados.

Após o estabelecimento dos parâmetros realizados na fase de planejamento, a empresa passará para a fase de decisão. Nesta fase os administradores analisarão as informações coletadas na fase anterior e, assim, decidir pela implantação ou não do processo de terceirização. De acordo com Leiria (1995), os responsáveis pela decisão precisam seguir alguma etapas essenciais. Primeiramente, realizarão um reexame sobre a verdadeira vocação da empresa e quais as atividades e áreas que estão voltadas, diretamente, para o cumprimento dessa vocação.

Posteriormente, deverão ser questionadas as oportunidades de mercado que poderão surgir nos próximos períodos, e em quanto a empresa está preparada para aproveitá-las.

Em seguida, cada departamento da empresa será submetido a uma real “análise de valor”, questionando-se sobre sua existência e necessidade para a empresa.

Finalmente, os administradores precisarão levar em conta que uma atividade da empresa, quer seja realizada internamente ou por terceiros, faz parte de um processo maior, e que a produtividade desse processo é que deve ser primado pela empresa.

Após essas observações, Leiria (1995:37) finaliza dizendo que esta análise só será válida se os executivos estiverem cientes de que a terceirização deverá ser utilizada na geração de ganhos de produtividade e qualidade, mais que em função das reduções de custos.

Ainda na fase de decisão, com o propósito de fornecer cada vez mais suporte para sua decisão, os executivos realizarão o último e mais importante passo que consiste na comparação entre a gestão própria e as propostas apresentadas. Dessa forma os responsáveis pela decisão comparam dados sobre os resultados obtidos em sua gestão atual e os resultados que a implantação do processo de terceirização poderá proporcionar.

Porém, os administradores devem estar atentos para alguns aspectos importantes na realização dessa comparação. O primeiro ponto, já citado anteriormente, é o fato de que os executivos devem ter em mente que a terceirização deve ser utilizada para gerar ganhos de qualidade e produtividade, e não somente para a redução de custos. Por último, os responsáveis pela comparação dos resultados não devem levar em consideração somente os custos diretos envolvidos na atividade, dando uma atenção especial, também, aos custos indiretos relacionados com a manutenção de uma infra-estrutura de controle, as atividades burocráticas e de supervisão que a terceirização poderá exigir, sem falar na necessidade de investimentos em instalações e equipamentos.

A próxima fase do processo refere-se à busca de terceiros para a formação das parcerias. Este fato merece especial atenção do administrador, pois a escolha do parceiro poderá significar a diferença entre o sucesso e o fracasso da implantação do processo. Para que se diminuam os riscos é necessário buscar informações do posicionamento das empresas candidatas no mercado onde atuam, o seu conceito profissional, a sua eficiência, o nível de especialização e interesse dos seus dirigentes no negócio.

Segundo Leiria (1995:40), seleção de terceiros é realizada, normalmente, por meio de concorrência ou carta-convite entre empresas localizadas na comunidade ou região, tomando-se por base o perfil e critérios de aceitação do terceiro definidos na fase de planejamento.

Leiria cita que com experiências anteriores de algumas empresas pode-se estabelecer alguns pontos a serem observados na escolha dos terceiros, a saber:

- pesquisar fornecedores que já estejam em contato com a empresa, o que poderá acelerar a obtenção de resultados;
- fazer um levantamento das empresas fornecedoras que já operam no mercado em cada área de especialidade que pretende terceirizar, procurando informar-se de sua idoneidade;
- se possível, entregar os serviços a funcionários de sua própria empresa que tenham espírito empreendedor e já estejam familiarizados com o trabalho e com a cultura da empresa;
- exigir dos fornecedores em potencial que lhes apresentem projetos específicos para o atendimento dos serviços que lhes serão entregues;
- providenciar para que a concorrência seja feita mediante procedimentos simples e prazos adequados;
- contratar fornecedores que apresentem projetos flexíveis, que possibilitem reformulações posteriores em virtude de expansões, mudanças tecnológicas e desenvolvimento de novos projetos;
- localizar as razões que levam o fornecedor a aceitar a empresa como cliente, dando preferência àquele que a considera um cliente importante.

Após a escolha do terceiro, a empresa realizará a contratação do mesmo. Para Jerônimo Leiria a característica mais importante para que um contrato social tenha validade é a compatibilidade entre as atividades das empresas envolvidas nesse contrato. Dessa maneira a

atividade-meio da contratante deve estar inteiramente relacionada com a atividade-fim da contratada.

Apesar da necessidade de compatibilidade, deve-se tomar cuidado com os contratos muito “amarrados” que acabam por confundir a relação entre o contratante e a contratada. Este instrumento formal que regula a relação entre parceiros é de vital importância para o êxito do negócio. As chances de sucesso de uma parceria mediante um contrato mal articulado é quase nula. Os elementos do contrato deverão garantir um certo padrão de qualidade e segurança, devendo ter como objeto exatamente aquelas tarefas nas quais são especializadas as partes.

O contrato deve ser claro o suficiente para demonstrar a autonomia do terceiro em relação ao tomador de serviços, evitando-se o surgimento de vínculos não desejados.

A próxima fase consistirá na avaliação do desempenho dos terceiros, que envolve o acompanhamento e a auditoria. Assim, o tomador de serviços deverá ter a preocupação de observar e avaliar o desenvolvimento das atividades do parceiro, sempre comparando os resultados obtidos com os parâmetros preestabelecidos.

Para que esse acompanhamento obtenha resultados satisfatórios faz-se necessário a observação de alguns pontos básicos:

- é necessário o conhecimento de todas as metas a serem atingidas;
- inteirar-se perfeitamente de todas as fases do processo;
- aprimoramento constante da mão-de-obra;
- modernização contínua das máquinas, equipamento e instrumentos;
- atualização dos materiais de consumo;
- consciência de que é importante o serviço bem prestado e com qualidade.

É de fundamental importância para o prestador ter um bom conhecimento das metas de qualidade definidas pelo contratante. Assim, para a satisfação de seus clientes deverá fazer com que seus subordinados saibam e focalizem todos os conhecimentos e esforços, no sentido do atendimento integral das expectativas de qualidade do tomador de serviços. Para isto é necessário que se promova um bom treinamento técnico-operacional e ainda proporcionar ao seu pessoal os instrumentos, equipamentos e máquinas adequadas ao trabalho.

Porém, durante o acompanhamento realizado pela tomadora de serviços poderão ser identificados alguns desvios em relação aos resultados preestabelecidos, fazendo-se necessário contatar o parceiro para a identificação e correção desses desvios, sendo esta a última fase da sistemática de implantação do processo.

Para facilitar esse trabalho de acompanhamento os canais de comunicação entre o tomador e o prestador de serviços devem permanecer sempre abertos, de maneira que se possa conversar livremente, e a qualquer momento, sobre como está sendo desenvolvido o trabalho.

### 2.1.7 Reflexos da Terceirização

Ao realizar os estudos da possibilidade de implantação do processo de terceirização, as empresas devem ter o total conhecimento dos reflexos por ela gerados. Dessa forma, os administradores devem estar cientes de que ocorrerão tanto reflexos positivos, que impulsionaram a empresa para o sucesso, como negativos que deverão ser contornados pela empresa da melhor forma possível. De acordo com Lívio Giosa (1995:74), a implantação da terceirização pode os seguintes reflexos positivos:

- o desenvolvimento econômico que é refletido através da criação de novas empresas, com uma oferta de mão-de-obra de diferentes níveis de qualificação, ocasionando um aumento do nível de emprego e de receita para o Estado ;
- a terceirização provoca uma especialização por natureza dos serviços prestados;
- incentivo à competitividade entre as empresas, fazendo com estas busquem formas de diferenciação;
- busca constante pela qualidade dos serviços, considerada como instrumento de gestão;
- melhoria no sistema de controle das atividades desenvolvidas pela empresa;
- aprimoramento do sistema de custeio, possibilitando o conhecimento do custo de cada atividade da empresa;
- maior ênfase no treinamento e desenvolvimento profissional dos empregados da empresa;
- diminuição dos desperdícios, com a otimização dos recursos;
- enfoque para a atividade principal, remetendo a empresa à busca de maior lucratividade;
- agilidade das decisões, através da revisão estrutural;

Por outro lado, Giosa (1995:76) diz que a terceirização poderá trazer alguns reflexos negativos, que deverão ser contornados pela empresa, a saber:

- dificuldade de implementação, devido ao desconhecimento do assunto;
- as resistências internas, proveniente do conservadorismo existente nas empresas;
- dificuldade de se encontrar parceiros que atendam as exigências de qualidade e produtividade;
- riscos de coordenar as atividades de terceiros, com perda do poder de execução;
- falta de parâmetro de custos internos para comparar com os preços das contratadas;
- custos de demissões iniciais, quando for o caso;
- relação de conflitos com os Sindicatos;

## CAPÍTULO III

Inicialmente, será realizada a apresentação da empresa objeto do presente estudo. Posteriormente, buscar-se-á evidenciar os reflexos da terceirização, citados nas bibliografias pesquisadas, através das informações obtidas na empresa em análise.

### 3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Para tentar evidenciar os reflexos gerados pela implantação da terceirização, foi escolhido como objeto do presente trabalho o setor de exportação de uma empresa agroindustrial catarinense. Devido ao motivo já citado anteriormente não será possível a divulgação da real denominação da empresa, sendo que para facilitar sua identificação será utilizado o nome fictício de “Empresa Delta”.

Necessário faz-se lembrar que as informações apresentadas neste capítulo são baseados nas declarações de funcionários e administradores da empresa objeto deste estudo.

#### 3.1.1 Aspectos gerais das informações obtidas na “Empresa Delta”

A partir da metade do ano de 1995, a “Empresa Delta” passou a questionar-se sobre algumas atividades que vinham sendo desempenhadas de maneira ineficiente. Assim, decidiu por realizar um estudo da viabilidade de se terceirizar algumas de suas áreas.



O estudo foi realizado em cada área, por equipes formadas com pessoas ligadas diretamente às atividades que apresentavam deficiência. Este aspecto era favorável, pois facilitava a identificação dos problemas existentes, bem como a avaliação das vantagens e desvantagens da terceirização no local.

A empresa procurou deixar claro, desde o início, que a terceirização de qualquer atividade ligada diretamente com o seu produto final seria completamente descartada. Dessa forma, a terceirização somente ocorreria em atividades que não fizessem parte de sua cadeia produtiva.

Ao finalizar seus estudos a empresa primou por realizar a terceirização no setor de exportação, mais especificamente na área de telefonia, sendo esta considerada a mais problemática.

Inicialmente, a empresa enfrentou diversos problemas gerados pela implantação do processo, porém a baixa capacidade dos fornecedores na prestação dos serviços foi o maior deles. Devido a inexistência de empresas especializadas no mercado, muitos eram os projetos apresentados que ofereciam inúmeras vantagens em termos de custos e qualidade, mas que postos em prática geravam resultados bem diferentes. O problema foi solucionado através de um estudo de mercado que possibilitou a empresa a formação de um cadastro de fornecedores devidamente habilitados.

Em seguida, outro problema enfrentado foram as ações trabalhistas. Isto surgiu porque as prestadoras de serviços, no intuito de tornarem-se mais competitivas através de preços mais atraentes, acabavam não cumprindo as leis trabalhistas. Esse fato acarretava vários processos trabalhistas, sendo que a “Empresa Delta”, por muitas vezes, foi chamada a responder solidariamente. O problema foi solucionado mediante cobrança periódica da apresentação, por parte da prestadora de serviços, dos comprovantes dos encargos.

Vencida a fase inicial, a empresa procurou resguardar-se, por meio da elaboração de contratos que lhe possibilitasse fixar claramente as características do serviço a ser prestado, garantindo o alcance dos resultados desejados e evitando o surgimento dos problemas anteriormente enfrentados.

Pôde-se constatar que a empresa descartou completamente a possibilidade de realização de terceirização com ex-funcionários. A fundamentação desta posição era o fato de que muitos destes funcionários acabavam prestando serviços a uma única empresa, facilitando a comprovação de vínculo. Porém, os administradores mostraram-se preocupados com o impacto social do desemprego no país, declarando que ao realizarem a terceirização e havendo a necessidade de dispensa de empregados, procuravam apresentar às empresas prestadoras e validar aqueles que possuíam um bom nível de conhecimento e capacidade de efetuar o serviço com qualidade.

Outra preocupação por parte da empresa foi com o controle dos serviços prestados. Para isso, exigiu que a prestadora mantivesse prepostos, que facilitassem a comunicação com os administradores de cada área terceirizada. Com isso, a empresa poderia identificar mais rapidamente quaisquer desvios ocorridos, em relação aos resultados desejados, e efetuar as necessárias correções.

### 3.2 REFLEXOS GERADOS PELA TERCEIRIZAÇÃO NA “EMPRESA DELTA”

Segundo informações obtidas na empresa objeto do estudo, a terceirização na área de telefonia não tinha como finalidade principal, ao contrário do que se imagina, a redução dos custos, e sim uma melhoria na qualidade dos serviços prestados. Porém, a empresa pode observar que a terceirização possibilitou, mesmo que em menor escala, o alcance de alguns resultados não objetivados anteriormente.

#### 3.2.1 A terceirização na área de telefonia

A preocupação com a qualidade vem se tornando um imperativo na condução dos negócios de uma empresa, governos e outras organizações, principalmente com as condições de concorrência existentes atualmente. Esse tema tem merecido especial atenção dos meios empresariais e políticos no dias atuais. A qualidade é considerada um processo inevitável e necessário, onde a empresa ou se adequa ao surgimento das novas necessidades ou perde a oportunidade de lutar em um mercado cada vez mais exigente.

Dessa forma, a qualidade e a terceirização encontram-se intimamente ligados, fazendo parte de um planejamento maior da empresa, em busca de maior competitividade. Por isso Manuel S. B. Alvarez (1996) diz que “a qualidade possui o *status* de ponto básico da terceirização”.

A busca da qualidade é de fundamental importância para a empresa, pois acaba favorecendo a geração de valor para clientes e usuários. A respeito disso Manuel S. B. Alvarez também comenta que “a qualidade final de um produto é, sem dúvida, resultante da qualidade dos elementos que o compõem”. E ainda que “a empresa que contrata outra buscando exclusivamente a redução de custos, deixando de se preocupar com a cadeia de valor do processo produtivo, acabará arcando com um ônus significativamente pesado e não estará realizando uma terceirização”.

Foi pensando dessa forma que a “Empresa Delta” implantou, no seu setor de exportação, o processo de terceirização em sua área de telefonia, que apresentava péssima

qualidade no atendimento aos clientes. Essa má qualidade era proveniente da falta de preocupação da empresa com relação ao treinamento, sendo que, na maioria das vezes, as pessoas eram designadas para esta área pelo simples fato de terem um nível de escolaridade razoável ou mesmo facilidade de comunicação. Esta despreocupação, com o passar do tempo, gerou a insatisfação dos clientes que, constantemente, passaram a reclamar do serviço.

Outro problema estava relacionado com os períodos de férias ou no caso de licença à gestante, pois era necessário a imediata substituição. Para isso a empresa, normalmente, via-se obrigada a deslocar, temporariamente, funcionários de outras atividades para preencher a vaga, sendo que muitas vezes até mesmo o pessoal da limpeza era incumbido de tal tarefa.

### 3.2.2 Reflexos da terceirização na área de telefonia

A “Empresa Delta” até Dezembro de 1995, anteriormente a implantação do processo de terceirização, possuía no seu quadro funcional, na área de telefonia, 3 (três) pessoas. De acordo com o exposto anteriormente e, também, com os dados fornecidos pela “Empresa Delta”, apresentados no Quadro 1. em anexo, percebe-se um elevado grau de ineficiência que são representados por três variáveis principais: *número total de ligações, número de reclamações e número de ligações não atendidas.*

O primeiro reflexo ocasionado pela implantação da terceirização na área de telefonia foi o crescimento dos gastos da com esse serviço. Assim, a empresa que tinha um custo mensal, considerando salários e encargos, de R\$ 701,00 (setecentos e um reais), após a terceirização, passou a desembolsar, inicialmente, R\$ 1.270,00 ( um mil duzentos e setenta reais). O gerente do setor de exportação afirmou que esse aumento não foi levado em consideração, pois o objetivo principal era melhoria, imediata, da qualidade do serviço.

Analisando os períodos anteriores ao da implantação da terceirização na área de telefonia, representados pelo meses de Abril a Dezembro de 1995, pode-se perceber que ocorreram 1.620 telefonemas, sendo que 721 deles referem-se a reclamações. Isso demonstra que do total das ligações atendidas no período citado, mais de 44 % (quarenta e quatro por cento) representavam insatisfação de clientes com o serviço telefônico oferecido pela

empresa. Juntamente com esses números, outro dado que ajuda a compreender o grande problema enfrentado pela empresa são as 1.305 ligações não atendidas registradas (80 % das ligações atendidas), sendo este montante considerado absurdo por parte dos administradores do setor.

Assim, percebendo a real necessidade de melhoria na qualidade de seus serviços de telefonia, os administradores da “Empresa Delta” encontraram como solução imediata a terceirização de tal serviço, através da contratação de uma empresa especializada. Dessa forma, sem grande planejamento, em Janeiro de 1996, implantou-se efetivamente a terceirização na área de telefonia da empresa.

Durante os primeiros meses de implantação já pôde-se observar algumas mudanças nos números que vinham sendo apresentados. Com relação as ligações de reclamação a queda apresentada nos primeiros períodos foi pouco significativa, porém à medida que ocorria a adaptação do terceiro, a empresa pôde perceber a relevante melhoria na satisfação de seus clientes, sendo que a partir de Julho de 1996 o número de reclamações chegou a 00 (zero). Já as ligações não atendidas sofreram uma enorme redução logo a partir do segundo mês da implantação, evidenciando ainda mais a deficiência existente.

Dessa forma, a partir da total adaptação do terceiro ao serviço, a qualidade alcançada tornou-se uma constante, onde, mesmo com o aumento dos números de ligações, o número de reclamações permaneceu nulo e as ligações não atendidas mantiveram-se em níveis normais.

A terceirização também possibilitou à empresa maior flexibilidade na substituição das telefonistas. Assim, a empresa poderia solicitar, a qualquer momento, a troca das mesmas, caso o serviço não fosse prestado com a qualidade desejada.

Além disso, segundo as próprias palavras do gerente do setor de exportação “a terceirização nos possibilitou acabar com níveis hierárquicos que jamais deveriam existir em nosso setor”. Esse comentário deve-se ao fato de que os problemas que ocorriam na área de telefonia envolviam um grande número de pessoas, muitas vezes sem a definição do verdadeiro responsável.

Porém, passados 1(um) ano da implantação, quando tudo parecia resolvido, os administradores passaram a analisar a relação custo x benefício proveniente da terceirização, chegando a conclusão que, apesar da qualidade alcançada, o preço cobrado pela prestadora de serviço encontrava-se muito além do custo que a empresa teria se voltasse a ter novamente um quadro próprio com as mesmas telefonistas. E foi com esse pensamento que a empresa acabou decidindo optar pela reversão do processo de terceirização.

Assim, tão rapidamente como na decisão por terceirizar, a “Empresa Delta” em Maio de 1997, efetuou a contratação das duas telefonistas que pertenciam ao quadro funcional da prestadora, promovendo a reversão. Essa decisão possibilitou que a empresa mantivesse a qualidade obtida com a terceirização, porém com a vantagem de diminuição dos gastos com o serviço. Para evidenciar tal reflexo basta que se tome por base o valor que vinha sendo pago pela empresa à prestadora de serviço que correspondia a R\$ 1.312,00 (um mil trezentos e doze reais), e que após a reversão passou a representar o montante de R\$ 715,00, ou seja uma redução de mais de 45 % (quarenta e cinco por cento).

Apesar da reversão a empresa não desvinculou-se totalmente da terceirização, já que passou a utilizá-la nos períodos de férias ou de licença à gestante, onde se fazia necessário a imediata substituição.

## CONCLUSÃO

Da análise das bibliografias pesquisadas o conceito de terceirização poderia ser apresentado como uma técnica de administração que consiste na passagem de atividades de apoio a terceiros, ligadas ou não ao processo produtivo, onde a contratante, em parceria com a contratada, busca obter a máxima qualidade de seus produtos e maior competitividade.

No desenvolvimento do trabalho também pôde-se demonstrar que a terceirização teve sua origem nos USA, durante o período da Segunda Guerra Mundial, através das empresas bélicas, sendo que, posteriormente, essa nova técnica passou a ser difundida entre outras empresas.

Durante a pesquisa procurou-se apresentar a sistemática que, segundo a bibliografia, deve ser seguida por uma empresa que deseja implantar, com sucesso, o processo de terceirização.

Também foram abordados no presente trabalho alguns dos reflexos positivos ocasionados pela terceirização, como por exemplo: a redução das estruturas das empresas, tornando-as mais leves, e, assim, agilizando seu processo decisório; possibilidade da empresa concentrar-se em suas atividades estratégicas, alcançando, assim, um alto grau de especialização; vantagem de custos, através do aprimoramento da execução das atividades, da desmobilização e da redução do quadro funcional; e, também, uma maior eficiência na utilização da tecnologia disponível.

Porém, juntamente com os reflexos positivos poderão surgir, principalmente no início da implantação, alguns reflexos negativos que deverão ser contornados pela empresa, tais como: a baixa capacidade dos fornecedores na prestação dos serviços; as resistências internas; aumento da dependência de terceiros; mudanças na estrutura do poder e má administração do processo.

De acordo com o exposto acima, e levando-se em consideração as informações obtidas no estudo de caso, inferiu-se que a "Empresa Delta", ao implantar o processo de terceirização

na área de telefonia, não deu a devida importância a algumas das etapas da sistemática apresentada nas bibliografias, mais especificamente na fase de planejamento. Assim, nesta fase a empresa deixou de observar alguns aspectos importantes como a conscientização dos funcionários envolvidos, gerando um clima de insegurança que se faz sentir até hoje. Segundo depoimentos de funcionários do setor de exportação “todos trabalham sem saber o que esperar do dia de amanhã”, afirmando, ainda, que todos os comentários giram em torno do “monstro” terceirização.

Outro ponto desconsiderado foi o estudo para a formação do perfil do parceiro, o que acabou originando diversos problemas devido a baixa capacidade dos prestadores de serviços, que só foi solucionado com a elaboração de um cadastro de fornecedores.

O gerente do setor em estudo foi claro ao afirmar que “a empresa não se preocupou muito com o planejamento, pois a intenção era eliminar o problema o mais rápido possível, sendo que para isso foram utilizados apenas os conhecimentos adquiridos sobre a terceirização em cursos e palestras, juntamente com o feeling das pessoas envolvidas no processo”.

Com relação às conseqüências da terceirização na “Empresa Delta”, ao relacionar-se as informações obtidas na empresa e as bibliografias que deram embasamento ao trabalho, pôde-se observar alguns dos reflexos citados anteriormente, sendo os principais: maior concentração nas atividades principais da empresa, diminuição dos níveis hierárquicos e, principalmente, o resultado mais almejado que consistia na melhoria da qualidade.

Finalizando, como recomendação para futuros trabalhos, sugere-se a realização de pesquisas que compreendam aspectos sobre a terceirização, que não foram abordados neste estudo, tais como: aspectos trabalhistas, políticos e tecnológicos. Também recomenda-se a estruturação de um trabalho que demonstre a visão do prestador de serviço, na implantação do processo de terceirização.



# **ANEXOS**

**QUADRO 1 - Reflexo da terceirização sobre a qualidade na área de telefonia**

<b>Mês</b>	<b>Nº total de ligações atendidas</b>	<b>Nº de reclamações</b>	<b>Nº total de ligações não atendidas</b>
Abr/95	180	80	150
Mai/95	250	75	135
Jun/95	150	73	148
Jul/95	170	84	132
Ago/95	150	81	145
Set/95	140	77	152
Out/95	180	86	149
Nov/95	190	84	155
Dez/95	210	81	139
<b>Subtotal</b>	<b>1.620</b>	<b>721</b>	<b>1.305</b>
Jan/96	320	78	153
Fev/96	305	70	32
Mar/96	287	68	34
Abr/96	262	65	31
Mai/96	370	68	34
Jun/96	290	24	30
Jul/96	288	00	28
Ago/96	220	00	29
Set/96	310	00	28
Out/96	305	00	27
Nov/96	290	00	27
Dez/96	365	00	25
Jan/97	420	00	26
Fev/97	430	00	27
Mar/97	475	00	25
Abr/97	480	00	29
Mai/97	440	00	27
Jun/97	450	00	26
Jul/97	465	00	25

Fonte: Depto Pessoal do Setor de Exportação da "Empresa Delta"

**QUADRO 2 - Reflexo da terceirização sobre os custo na área de telefonia**

<b>Mês</b>	<b>Salários</b>	<b>Custos indiretos</b>	<b>M.O. terceirizada</b>
Abr/95	701,00	169,00	
Mai/95	701,00	172,00	
Jun/95	701,00	171,00	
Jul/95	701,00	185,00	
Ago/95	701,00	185,00	
Set/95	701,00	197,00	
Out/95	701,00	185,00	
Nov/95	701,00	172,00	
Dez/95	701,00	198,00	
Jan/96		134,00	1.270,00
Fev/96		128,00	1.270,00
Mar/96		142,00	1.270,00
Abr/96		137,00	1.270,00
Mai/96		128,00	1.270,00
Jun/96		132,00	1.270,00
Jul/96		146,00	1.270,00
Ago/96		134,00	1.270,00
Set/96		135,00	1.270,00
Out/96		295,00	1.270,00
Nov/96		241,00	1.270,00
Dez/96		134,00	1.270,00
Jan/97		127,00	1.270,00
Fev/97		186,00	1.312,00
Mar/97		134,00	1.312,00
Abr/97		231,00	1.312,00
Mai/97	715,00	128,00	
Jun/97	715,00	135,00	
Jul/97	715,00	132,00	

Fonte: Depto Pessoal do Setor de Exportação da "Empresa Delta"

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ALVAREZ, Manuel S. B. Terceirização: Parceria e Qualidade. Rio de Janeiro, Campus, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 4 ed. São Paulo: Makronbooks, 1993.
- DAVIS, Frank Stephen. Terceirização e Multifuncionalidade. 2 ed. São Paulo: Editora STS Publicações e Serviços Ltda., 1992.
- FONTANELLA, Denise, TAVARES, Eveline & LEIRIA, Jerônimo Souto. O Lado (des)Humano da Terceirização. Salvador: Casa da Qualidade Editora, 1994.
- GIOSA, Lívio Antônio. Terceirização: uma abordagem estratégica. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- LEIRIA, Jerônimo Souto & SARATT, Newton. Terceirização: Uma Alternativa de Flexibilidade Empresarial. São Paulo: Editora Gente, 1995.
- LEITE, Jaci C. Terceirização em informática. Makron Books, 1994.
- MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de Pesquisa. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1990.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de Metodologia Científica. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1994.

OLIVEIRA, Marco A. Terceirização: Estruturas e Processos em xeque nas empresas. São Paulo: Editora Nobel S.A., 1994.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. Manual de Terceirização. 5ª ed. São Paulo: Editora STS Publicações e Serviços Ltda., 1992.