

DANUSA MOTA TOMÉ

**METODOLOGIA PARA ESTRUTURAR O PROCESSO
DE TERCEIRIZAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do
Grau de Mestre em Engenharia de Produção

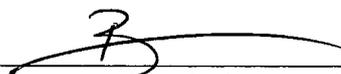
Florianópolis

Dezembro de 1998

DANUSA MOTA TOMÉ

**METODOLOGIA PARA ESTRUTURAR O PROCESSO
DE TERCEIRIZAÇÃO**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.



Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.

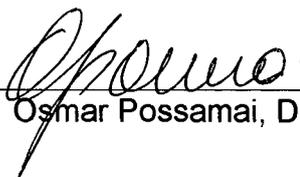
Coordenador

Banca Examinadora:



Edson Pacheco Paladini, Dr.

Orientador



Osmar Possamai, Dr.



Gregório Jean Varvakis Rados, Ph.D.

AGRADECIMENTOS

A todas as pessoas e instituições que se empenharam e acreditaram na realização deste trabalho, particularmente quero demonstrar minha sincera gratidão:

Aos meus pais, Maria Perpetua e Francisco Tomé, grandes responsáveis pela minha educação, através de sua orientação, amor e incentivo.

À minha irmã, Luciana, pelo seu companheirismo em todas as horas desta jornada.

Ao Prof. Edson Pacheco Paladini, pelo apoio profissional e amizade, que ultrapassaram em muito as obrigações inerentes à responsabilidade de um orientador.

Ao Prof. Osmar Possamai, pelo apoio desinteressado e pelo estímulo, o que colaborou com a realização deste trabalho.

A todos os professores, que ao longo de toda a vida estudantil contribuíram para a minha formação.

Aos colegas de curso, pelo companheirismo e troca de experiências, e, em particular, Camila Oliveira, Elizabeth Moreira, José Renato Barreto, Lúcia Oliveira e Roberto Ciarlini.

À Maria do Carmo Freitas e Ana Verônica Paz y Mino, pela amizade e apoio dispensados que ajudaram no desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

Ao Gonzalo Mota, pela tradução do resumo do trabalho para o inglês.

À CAPES, UFSC e à UFC, pelo convênio firmado, permitindo a realização deste mestrado em Fortaleza.

Ao IEL, Instituto Evaldo Lodi, que facilitou a minha entrada em diversas empresas visitadas.

Às empresas, que permitiram os estudos práticos tão importantes para a realização deste trabalho, ASFOR - Fábrica de Asfalto de Fortaleza, BIC – Banco Industrial e Comercial, Caesar Park Hotel Fortaleza, CEMEC – Construções Eletromecânicas S/A, Clube de Saúde Integral; Construtora Nossa Senhora de Fátima, DETRAN/CE – Departamento de Trânsito do Estado do Ceará, HAP VIDA – Assistência Médica Ltda, Hospital Albert Sabin, Hospital Prontocárdio, IDIBRA - Incorporadora Dias Branco Ltda, INCORPA – Incorporadora Patriolino Ribeiro, Mercurius Engenharia, Moinho Cearense, Mundica Paula Confeções, Ocapana, Porto Freire Engenharia, RON´S, SEFAZ/CE – Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará, Têxtil Bezerra de Meneses, Têxtil União S/A, e ainda, àquelas que não permitiram a divulgação de seu nome.

À Deus, ao qual devo a dádiva de minha existência, que me deu coragem e sabedoria para cumprir a minha jornada.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	x
LISTA DE TABELAS.....	xi
RESUMO.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
Capítulo 1.....	1
INTRODUÇÃO.....	1
1.1. JUSTIFICATIVA.....	1
1.2. OBJETIVOS.....	3
1.2.1. Objetivo Geral.....	3
1.2.2. Objetivos Específicos.....	3
1.3. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	4
Capítulo 2.....	6
ESTRUTURA DO TRABALHO.....	6
2.1. HIPÓTESES.....	6
2.1.1. Hipótese Geral.....	6
2.1.2. Hipóteses Específicos.....	6

2.2. METODOLOGIA DO TRABALHO.....	7
2.3. AÇÕES BÁSICAS.....	9
2.4. RESULTADOS ESPERADOS.....	10
2.5. VISÃO INTEGRADA DO PROCESSO METODOLÓGICO.....	11
2.6. CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO.....	11
Capítulo 3.....	13
SUPORTE TEÓRICO AO PROJETO.....	13
3.1. CONCEITOS BÁSICOS.....	13
3.1.1. Terceirização.....	13
3.1.2. Parceria.....	16
3.1.3. Quarteirização.....	19
3.1.4. Vantagens e Desvantagens da Terceirização.....	19
3.2. DIRETRIZES BÁSICAS PARA A TERCEIRIZAÇÃO.....	21
3.3. ANÁLISE CRÍTICA DOS ESTUDOS TEÓRICOS.....	22
Capítulo 4.....	24
SUPORTE PRÁTICO AO PROJETO.....	24
4.1. SELEÇÃO DAS EMPRESAS.....	24
4.2. DESCRIÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS.....	26
4.3. CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO PRÁTICO PARA A METODOLOGIA PROPOSTA.....	36

Capítulo 5.....	60
ANÁLISE CRÍTICA DO ESTUDO PRÁTICO.....	60
5.1. VISÃO GERAL DOS PROCESSOS ESTUDADOS.....	60
5.1.1. Principais Serviços Terceirizados nas Empresas Analisadas.....	60
5.1.2. Razões para Terceirizar.....	62
5.1.3. Seleção dos Parceiros.....	63
5.1.4. A Decisão de Manter ou Não a Terceirização.....	63
5.2. DIRETRIZES E CRITÉRIOS PRÁTICOS DA TERCEIRIZAÇÃO.....	65
5.2.1. Diretrizes para a Terceirização.....	65
5.2.2. Critérios para a Terceirização.....	69
5.3. CONCLUSÃO.....	72
Capítulo 6.....	74
METODOLOGIA PROPOSTA.....	74
6.1. JUSTIFICATIVA.....	74
6.2. DESCRIÇÃO GERAL DA METODOLOGIA.....	76
6.2.1. Etapas da Metodologia.....	76
6.2.2. Características das Etapas.....	77
6.2.2.1. Natureza do planejamento exigido em cada etapa.....	77
6.2.2.2. Pessoal envolvido em cada etapa.....	78
6.2.2.3. Ações básicas presentes em cada etapa.....	79
6.2.2.4. Diretrizes a ser consideradas em cada etapa.....	82

6.3. ESTRUTURA METODOLÓGICA.....	84
6.3.1. Esboço da Metodologia.....	84
6.3.2. Visão Integrada da Proposta Metodológica.....	88
6.3.3. Definição dos Critérios.....	90
6.3.4. Fatores de Decisão para cada Critério.....	96
6.4. ROTEIRO PRÁTICO DE IMPLANTAÇÃO METOLÓGICA.....	101
6.4.1. Etapas Gerais.....	101
6.4.2. Rotina de Aplicação de cada Etapa.....	101
Capítulo 7.....	103
APLICAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO METODOLOGIA.....	103
7.1. INTODUÇÃO.....	103
7.2. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA.....	103
7.3. AVALIAÇÃO DA APLICAÇÃO DA METODOLOGIA.....	114
7.4. CONSOLIDAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA.....	116
7.4.1. A terceirização em atividades acessórias.....	116
7.4.2. A terceirização e a troca de parceiros.....	120
7.4.3. A terceirização dentro e fora da linha de produção.....	123
7.4.4. A terceirização total da empresa.....	126
7.4.5. A terceirização no setor de serviço.....	129
7.5. ANÁLISE CRÍTICA DA METODOLOGIA PROPOSTA.....	132

Capítulo 8.....	135
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	135
8.1. CONCLUSÕES.....	135
8.1.1. Quanto à Metodologia Proposta.....	135
8.1.2. Quanto à Aplicação Prática da Metodologia Proposta.....	136
8.2. QUANTO ÀS HIPÓTESES.....	137
8.2.1. Hipótese Geral.....	137
8.2.2. Hipóteses Específicas.....	137
8.3. QUANTO AOS OBJETIVOS.....	139
8.3.1. Objetivo Geral.....	140
8.3.2. Objetivos Específicos.....	140
8.4. AS AÇÕES BÁSICAS E AS DIFICULDADES ENCONTRADAS.....	141
8.5. GENERALIZAÇÕES.....	142
8.6. RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	142
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	144
BIBLIOGRAFIA.....	148

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 5.1 - Principais serviços terceirizados nas empresas analisadas.....	61
FIGURA 6.1 - Fluxograma das etapas da metodologia.....	77
FIGURA 6.2 - Fluxograma de ações básicas iniciais.....	80
FIGURA 6.3 - Fluxograma das ações básicas.....	81
FIGURA 6.4 - Esquema da rotina metodológica.....	87
FIGURA 6.5 - Diagrama geral da metodologia proposta.....	88
FIGURA 7.1 - Fluxo de decisão da terceirização.....	113
FIGURA 7.2 - Fluxo das decisões da terceirização.....	121
FIGURA 7.3 - Fluxo das decisões da terceirização.....	124
FIGURA 7.4 - Fluxo das decisões da terceirização.....	127
FIGURA 7.5 - Fluxo das decisões da terceirização.....	130

LISTA DE TABELAS

TABELA 2.1 – Visão integrada do processo metodológico.....	11
TABELA 3.1 - Transição do enfoque tradicional para um novo modelo de gestão.....	18
TABELA 3.2 - Vantagens e desvantagens da terceirização.....	20
TABELA 4.1 - As empresas analisadas e seu ramo de atuação no mercado.....	25
TABELA 4.2 - Legenda das atividades terceirizadas.....	34
TABELA 4.3 - Atividades terceirizadas nas empresas de bens e serviços.....	35
TABELA 5.1 - Ponto de vista das empresas analisadas.....	64
TABELA 6.1 - Natureza do planejamento das etapas da terceirização.....	78
TABELA 6.2 - Pessoal envolvido nas etapas da terceirização.....	79
TABELA 6.3 - Ações e nível responsável.....	82
TABELA 6.4 - Descrição dos passos da metodologia.....	85
TABELA 6.5 - Resumo das áreas de decisão, ações básicas e atividades da rotina metodológica.....	86
TABELA 6.6 - Visão integrada da proposta metodológica.....	89
TABELA 6.7 - Visão geral dos critérios de decisão.....	90
TABELA 6.8 - Fatores de decisão dos critérios.....	96

TABELA 6.9 - Ações gerais e atividades básicas da rotina metodológica.....	102
TABELA 7.1 - Roteiro das ações para implantar a metodologia proposta.....	105
TABELA 7.2 - Atividades e responsáveis pela terceirização na empresa.....	112
TABELA 7.3 - Situação atual dos serviços terceirizados.....	114
TABELA 7.4 - Atividades e responsáveis pela terceirização na empresa.....	117
TABELA 7.5 - Comportamento dos serviços terceirizados.....	118
TABELA 7.6 - Situação atual dos serviços terceirizados.....	122
TABELA 7.7 - Comportamento dos serviços terceirizados.....	125
TABELA 7.8 - Situação atual dos serviços terceirizados.....	128
TABELA 7.9 - Situação atual dos serviços terceirizados.....	131

RESUMO

Este trabalho apresenta uma metodologia que visa tornar mais eficiente e confiável o processo de terceirização nas organizações, tendo como base a bibliografia disponível (suporte teórico) e os casos práticos estudados e analisados em diversos setores da economia. Originaram-se, assim, as diretrizes que viabilizaram um significativo número de critérios, que, por sua vez, servem como fatores de decisão para a terceirização. Utilizando estes critérios, a proposta metodológica desenvolvida contribui para que sejam tomadas, de forma mais adequada, as decisões que envolvem o processo de terceirização. As decisões do processo de terceirização são caracterizadas por três etapas básicas: (1) decidir quais produtos, processos ou serviços podem e devem ser terceirizados; (2) escolher quem deve ser o prestador do serviço que será executado por terceiro, que possa vir a ser considerado um parceiro; e ainda, (3) avaliar periodicamente o que foi terceirizado e o fornecedor escolhido. Para a tomada de decisão em cada caso, utiliza-se uma rotina única para todas as situações. Nesta rotina, são realizadas várias análises, e envolvem-se todos os níveis de decisão da organização. A metodologia proposta foi implantada em uma indústria da construção civil, e, em seguida, consolidada em mais cinco empresas de diferentes setores da economia. Comprovou-se que esta metodologia é válida e a sua aplicação, viável, assim como, observou-se ser bastante flexível e de fácil compreensão.

ABSTRACT

This work presents a methodology that seeks to turn more efficient and reliable the outsourcing process in the organizations, tends as base the available bibliography (it supports theoretical) and the practical cases studied and analyzed in several sections of the economy. It originated, like this, a group of guidelines that made possible a significant number of approaches, that, for its time, they are good as factors of decision for the outsourcing. Using these approaches, the developed methodological proposal contributes so that it is developed in a more appropriate way the decisions that involve the outsourcing process. The decisions of the outsourcing process are characterized by three basic stages: (1) to decide which products, processes or services cannot or should be outsource; (2) to choose who should be the subcontractor of the service that will be executed by third, that can come to a partner to be considered; and still, (3) to evaluate periodically what was outsource and the chosen vendor. For the taking of decision in each case, an only routine is used for all the situations. In this routine, several analyses are accomplished, and it involves all the levels of decision of the organization. The methodology proposal was implanted in an industry of the civil construction, and, soon after, consolidated in five more companies of different sections of the economy. It was proven that this methodology is valid and its viable application, as well as, it was observed to be quite flexible in its use and of easy understanding.

Capítulo 1

INTRODUÇÃO

O capítulo 1 tem a finalidade de justificar o tema escolhido a ser estudado, apresentar os objetivos do trabalho, assim como, mostrar a estrutura em que estão distribuídas as informações nele contidas.

1.1. JUSTIFICATIVA

Nos dias de hoje, as empresas estão buscando a modernização visando se tornarem mais aptas para enfrentar seus concorrentes. Segundo SILVA (1997) "a corrida para a competência e a capacidade para competir deveriam ter começado bem antes da abertura do mercado. Agora, tem-se que enfrentar o desafio da desverticalização, da terceirização, da concentração de esforços em um único objetivo, com vistas à aquisição da excelência em termos de qualidade, de produtos de baixo custo e de alta tecnologia, enfim, de produtos, interna e externamente, competitivos".

A terceirização é uma tendência atual e irreversível das organizações, que buscam alcançar maior produtividade, elevar o nível de qualidade e reduzir custos, para, assim, sobreviver em ambientes de alta competitividade.

As mudanças não podem deixar de ocorrer. E elas não podem e não devem ser apenas físicas. Devem, porém, estar presentes no cotidiano, fazendo parte até mesmo dos pequenos gestos das pessoas que fazem a empresa, iniciando-se na alta administração e se estendendo aos níveis mais operacionais, ou seja, é preciso que haja uma conscientização por parte de todos na empresa, para garantir que estas alterações ocorram e possam se consolidar.

O processo de terceirização portanto, deve começar com um diagnóstico da atual situação da empresa, no qual se analisam seus processos, organograma,

relação cliente x fornecedor, e missão da organização, entre outros aspectos. A partir daí, podem ser detectados os pontos críticos a serem melhorados, ou ainda, os problemas a serem resolvidos.

Alguns destes problemas podem ser minimizados quando a empresa passa a dedicar-se mais fortemente à sua atividade-fim, visando concentrar-se exclusivamente em sua missão. Assim, ela transfere a terceiros as atividades acessórias e de apoio, através de um processo cuidadosamente gerenciado. Para tanto, deve ser criado um relacionamento de parceria entre contratantes e contratados, onde cada um se concentra no seu negócio básico, buscando eficiência e eficácia, como consequência, competitividade para ambas as empresas.

A experiência prática tem mostrado que a terceirização apresenta consequências positivas e negativas para a empresa. Por sua importância, estes fatos requerem cuidadoso estudo.

Considerando os fatores positivos, pode-se observar que, com a terceirização, a empresa dedica-se mais intensamente ao produto final, deixando para os terceiros as tarefas de apoio. Estas atividades conduzem a um maior controle da qualidade, à redução dos desperdícios e retrabalho, tornando a empresa mais competitiva para enfrentar os desafios cada vez maiores da era contemporânea, em meio a globalização da economia.

Assim, para alcançar os resultados almejados pela terceirização, torna-se necessário não apenas encontrar um fornecedor, mas um parceiro ideal, que deve dar adequado suporte às atividades a ele confiadas. Para tanto, faz-se necessário ter meios de avaliar a capacidade que este parceiro tem de oferecer bens ou serviços com a qualidade desejada.

Na busca por este parceiro, existem pontos relevantes a considerar. Estes pontos contribuirão fortemente para se conseguir os resultados esperados.

Algumas questões críticas a considerar são as seguintes:

- ❶ Quais atividades, serviços, processos ou produtos podem e/ou devem ser terceirizados? Por que?

- ② Quais os critérios básicos que devem ser utilizados para avaliar um candidato a terceiro, visando a seleção do melhor parceiro?
- ③ Quais os critérios básicos que devem ser utilizados para a avaliação periódica das atividades que são feitas por terceiros, tanto em termos da atividade em si quanto do parceiro que a executa?

O presente trabalho procura encontrar respostas objetivas e práticas para estas questões.

1.2. OBJETIVOS

Os objetivos do presente trabalho são apresentados a seguir.

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral do presente trabalho pode ser descrito como segue:

- ⇒ Tomando por base a maneira atual de como é realizada a escolha de quais serviços, processos ou produtos devem ser terceirizados e a forma de contratação de terceiros, pretende-se desenvolver um processo destinado a definir critérios para a escolha do que será terceirizado e das empresas capacitadas a ser candidatas a parceiros. Tais critérios considerarão referenciais de qualidade, usando indicadores específicos. A partir daí, pretende-se implantar e consolidar o modelo que representa o processo proposto, a fim de garantir que os parceiros possam ser considerados ideais.

1.2.2. Objetivos Específicos

São os seguintes os objetivos específicos do presente trabalho:

1. Proceder um levantamento bibliográfico atualizado na área.
2. Fazer a análise crítica das referências bibliográficas.
3. Analisar casos reais de terceirização.
4. Fazer a análise crítica dos casos reais estudados.

5. Estruturar uma metodologia baseada em situações reais, considerando a pesquisa feita, afim de ajudar a selecionar quais processos, produtos e serviços devem ser terceirizados.
6. Propor uma metodologia que permita encontrar parceiros com processos de produção bem estruturados, cujas características satisfaçam em termos de custo e qualidade o contratante, e ainda, obter maior especialização durante a execução dos serviços.
7. Implantar experimentalmente a metodologia proposta.
8. Avaliar e consolidar a metodologia proposta e implantada.
9. Gerar conclusões práticas, e propor a continuação do trabalho.

O cumprimento dos objetivos, aqui citados, é que contribuirá para com a realização deste trabalho.

1.3. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho levanta duas questões que envolvem o processo de terceirização:

- ❶ que se deve terceirizar;
- ❷ Quais os critérios básicos que devem ser considerados quando da escolha de um candidato a parceiro.

Estas questões surgiram a partir da justificativa analisada no presente capítulo, onde também estão expostos os objetivos e a estrutura do trabalho

No capítulo 2, tem as hipóteses, a metodologia a ser utilizada, as ações básicas, os resultados esperados, uma visão integrada do processo metodológico, e por fim, as contribuições do trabalho.

Na capítulo 3, será feita uma revisão bibliográfica sobre o assunto, que envolve os aspectos teóricos da terceirização, assim como uma análise crítica destas teorias.

O capítulo 4, tratará do suporte prático do processo de terceirização, desenvolvida a partir da seleção e análise de empresas de diversos setores e da descrição dos casos práticos estudados.

No capítulo 5, será realizada uma análise crítica dos casos práticos estudados no capítulo anterior.

No capítulo 6, será descrita a metodologia proposta, composta dos critérios para a escolha de qual produto, processo ou serviço que deve ser terceirizado e seus candidatos a terceiros, e ainda, para avaliar periodicamente o processo de terceirização desenvolvido nas empresas.

O capítulo 7 apresenta a implantação experimental da metodologia descrita no capítulo 6, e uma avaliação dos resultados desta aplicação prática, e ainda, sua consolidação; onde se verifica o que deu certo ou estava de acordo com a realidade prática, o que teve de ser alterado ou adaptado para ser utilizado, e ainda, o que não pode ser usado.

No capítulo 8, serão feitas as conclusões e recomendações do trabalho, elaboradas a partir da análise teórica e prática da metodologia utilizada.

Capítulo 2

ESTRUTURA DO TRABALHO

O capítulo 2 faz a descrição de toda a estrutura que serve de base para este trabalho de dissertação.

2.1. HIPÓTESES

O presente trabalho apresenta um conjunto bem definido de pressupostos, que serão analisados a seguir.

2.1.1. Hipótese Geral

A hipótese básica do presente trabalho está fundamentada no seguinte pressuposto:

- É necessário avaliar a qualidade dos produtos, processos e serviços do candidato a parceiro para garantir o sucesso da terceirização; ou seja, é importante investigar seu processo produtivo como um todo, quer seja dentro da linha de produção, nas atividades de apoio, ou na sua relação com o mercado consumidor, verificando assim, os ambientes da qualidade *in-line*, *off-line* e *on-line* do candidato.

2.1.2. Hipóteses Específicas

Consideram-se como válidos os seguintes pressupostos:

1. É fundamental avaliar quais as atividades, serviços, processos e produtos devem ser terceirizados com rigor metodológico e contínuo.
2. É importante buscar melhor qualidade no processo produtivo, já que ela determina melhoria para o produto final. Fornecedores de produtos e serviços desempenham papel fundamental neste esforço.

3. Há dificuldade de encontrar fornecedores que se adequem perfeitamente à filosofia da empresa contratante, ou seja, parceiros que integrem os procedimentos e métodos do processo produtivo de forma a otimizá-lo.
4. É preciso obter um produto terceirizado com menor custo em relação ao produzido pela empresa. Para tanto é necessário encontrar parâmetros internos de custo, para poder comparar com o preço dos terceirizados.
5. É necessário avaliar a eficiência, a ausência de defeitos, a capacidade produtiva e o atendimento às especificações no processo produtivo do candidato a terceiro.
6. É preciso que as atividades de suporte contribuam para manter a qualidade do processo produtivo da empresa contratante.
7. É conveniente que haja flexibilidade, por parte das empresas candidatas a parceiras, a fim de atender mais facilmente às necessidades e conveniências da contratante.

As hipóteses acima podem ser resumidas basicamente em duas:

- ❶ É de fundamental importância analisar o que se deve terceirizar.
- ❷ É imprescindível avaliar a qualidade de processos, produtos e serviços do candidato a parceiro, tanto quando se decidir terceirizar, como quando o processo já se encontra em desenvolvimento na empresa (avaliação periódica).

Baseando-se nestes pressupostos, é que será desenvolvido este trabalho de dissertação.

2.2. METODOLOGIA DO TRABALHO

A metodologia descrita a seguir, apresenta o desenvolvimento das etapas a serem realizadas no trabalho.

Inicialmente, serão definidos os problemas a considerar, o que se dá a partir das necessidades de informações requeridas quando se faz a opção pelo processo de terceirização. Constata-se que alguns pontos são de difícil decisão, principalmente quando se deseja saber qual produto, processo ou serviço devem

ser terceirizados, e, quais as características fundamentais para que determinado fornecedor seja considerado um parceiro ideal. Para garantir que tal escolha seja acertada, necessitam-se de parâmetros que ajudem no processo de escolha e avaliação da atividade terceirizada e do candidato à terceiro.

Concluída a etapa de definição do problema, passa-se para a busca de bibliografias atualizadas referentes ao assunto em estudo, através de livros, artigos, anais ou periódicos, que possam esclarecer e acrescentar mais alguns conceitos, e, ainda, contribuam para a resolução do problema aqui considerado.

Para consolidar o suporte prático à metodologia proposta, sentiu-se a necessidade de visitar empresas com a finalidade de coletar dados que ajudassem a definir o que seria terceirizado, ou seja, qual serviço, processo ou produto seria entregue a terceiros, para, a partir daí, definir quais seriam os critérios necessários para avaliar um candidato a parceiro.

A proposta aqui desenvolvida servirá como base de avaliação do que será terceirizado e da seleção dos parceiros, sendo criados alguns critérios de avaliação que ajudarão a descobrir quais produtos, processos e serviços devem ser terceirizados, e quais fornecedores poderão ser aceitos como parceiros, a fim de atender às mínimas especificações do contratante. Esta proposta fará um estudo da problemática acima descrita, e em seguida, passa a buscar métodos para sua resolução, que posteriormente serão aplicados a casos práticos.

A implantação experimental será na etapa em que serão utilizados os critérios de avaliação em um caso prático selecionado.

Para concluir o processo, deverá ser feita uma avaliação, na qual se medirá o quanto a proposta ajudou na resolução dos problemas, o que deixou a desejar, e ainda, o que precisa ser acrescentado para permitir resultados seguros. Assim, pode-se garantir a consolidação da proposta.

Em linhas gerais, o processo metodológico desta dissertação envolve as seguintes etapas:

- ❶ Investigar qual deve ser o produto, processo ou serviço que pode ser desenvolvido por terceiros.

- Encontrar o fornecedor que apresente as características mínimas necessárias para executar o serviço terceirizado, de forma a atender as especificações da empresa contratante.
- Avaliar o serviço terceirizado, a fim de verificar se a terceirização se mostrou vantajosa para a empresa ou não.

É através desta metodologia que se pretende desenvolver o trabalho de dissertação.

2.3. AÇÕES BÁSICAS

As ações básicas serão realizadas a partir do detalhamento dos objetivos específicos. São as seguintes atividades a serem executadas:

1. Identificação do problema.
2. Estruturação do problema básico de pesquisa.
3. Obtenção de livros, artigos, anais, periódicos, além de cursos ou palestras, para o suporte teórico do trabalho.
4. Análise crítica dos aspectos teóricos da terceirização.
5. Visitas a várias empresas de diversos setores, visando conhecer o processo de terceirização, observando os critérios adotados, para saber o que se deve terceirizar, e para se fazer a escolha dos candidatos à parceiros.
6. Análise crítica dos aspectos práticos da terceirização.
7. Desenvolvimento da metodologia de avaliação de que produto, processo ou serviço pode ser terceirizado, seguida da avaliação do candidato a parceiro.
8. Aplicação da metodologia a, pelo menos, um caso prático, que será baseada em critérios de representatividade, acesso à informações, conhecimentos da área, entre outros aspectos. Se necessário, serão processadas alterações na metodologia, a fim de adaptá-la à prática.
9. Avaliação da aplicação da metodologia, com a definição de critérios para a análise periódica da terceirização feita.

10. Consolidação das melhorias.

11. Conclusões do trabalho e propostas de atividades para seu prosseguimento.

Com a execução de cada uma destas ações é que se alcançam os objetivos específicos.

2.4. RESULTADOS ESPERADOS

Os principais e mais importantes resultados deste trabalho, devem ser:

- ❶ Identificar qual produto, processo ou serviço será terceirizado.
- ❷ Definir o perfil do candidato a terceiro.
- ❸ Avaliar continuamente todo o processo.

Assim, os principais resultados esperados são:

1. Conhecer o que está sendo estudado e debatido na área de terceirização, nos dias de hoje, assim como fazer uma crítica sobre esta teoria.
2. Saber como atualmente é feita a escolha de um parceiro para terceirização em várias empresas previamente selecionadas, de diferentes setores.
3. Relacionar criticamente os aspectos práticos da terceirização.
4. Desenvolver critérios que possam ajudar a escolha de quais serviços, processos ou produtos devem ser terceirizados, e ainda, de um parceiro ideal para terceirização.
5. Obter resultados práticos da aplicação dos critérios desenvolvidos, alterando-os, se necessário.
6. Saber se estes critérios quando aplicados a prática dão certo ou não, e sugerir o que ainda poderá ser desenvolvido posteriormente.
7. Generalizar os resultados obtidos, através da aplicação da metodologia desenvolvida, para que os critérios utilizados experimentalmente possam servir a qualquer tipo de empresa, de qualquer setor produtivo, e a qualquer tipo de serviço, processo ou produto.

Como se vê, estes resultados referem-se às ações propostas.

2.5. VISÃO INTEGRADA DO PROCESSO METODOLÓGICO

A tabela 2.1 apresenta uma visão geral da metodologia proposta. Aqui, estão relacionados os capítulos da dissertação, os objetivos específicos, as ações básicas, e os resultados esperados.

TABELA 2.1 – Visão integrada do processo metodológico

Capítulos	Objetivos Específicos	Ações Básicas	Resultados Esperados
1	-	1,2	-
2	-	1,2	-
3	1,2	3, 4	1
4	3	5	2
5	4	6	3
6	5, 6	7	4
7	7, 8	8,9,10	5, 6, 7
8	9	11	6, 7

2.6. CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO

O presente trabalho pretende oferecer contribuições efetivas ao processo de terceirização, como as seguintes:

1. Gerar uma coletânea da bibliografia atualizada, além de criticá-la, criando uma visão sobre o assunto.
2. Mostrar como atualmente é conduzido o processo de terceirização nas empresas, através de estudo de casos reais.
3. Criar uma metodologia com critérios que venham a auxiliar a decisão sobre o que terceirizar, a escolha dos parceiros, assim como, a avaliação periódica deste processo.
4. Adaptar esta metodologia a situações reais, a partir da sua aplicação a casos práticos.
5. Generalizar a metodologia, com a finalidade de poder aplicá-la a qualquer empresa, independente do seu porte ou setor produtivo.

Assim, justifica-se o desenvolvimento deste trabalho, cuja contribuição se destina auxiliar a:

- Escolher quais produtos, processos ou serviços da empresa podem e devem ser terceirizados.
- Selecionar os parceiros que satisfaçam as necessidades e conveniências da empresa contratante.
- Avaliar periodicamente se a opção por terceirizar foi acertada ou não. A decisão de extinguir a terceirização deve sempre ser considerada.

As contribuições deste trabalho visam auxiliar o processo de decisão nas empresas que utilizam a terceirização como modelo de gestão, para se tornarem mais competitivas.

Capítulo 3

SUPORTE TEÓRICO AO PROJETO

A terceirização é um processo que gradativamente foi se incorporando ao dia-a-dia das empresas. Com isto foi se formando uma literatura especializada neste assunto. A seguir, serão apresentados alguns dos principais autores que tratam deste tema, assim como, seus respectivos pontos de vista. E para concluir este capítulo será feita uma análise crítica das referências analisadas.

3.1. CONCEITOS BÁSICOS

Para entender um determinado assunto, é necessário conhecer seus principais conceitos básicos, que trarão uma maior familiaridade sobre o mesmo. Existem muitos conceitos que tratam sobre o assunto da terceirização, deste universo, serão definidos aqui, aqueles considerados mais relevantes, e que serão tidos como referencial para este trabalho.

3.1.1. Terceirização

O enxugamento das megaestruturas organizacionais é uma das grandes tendências gerenciais atuais, como diz FALGETANO (1995:3), o que leva a grandes mudanças tecnológicas e organizacionais na produção de bens, ou, no setor de serviços.

Isto tem sido motivo para transformações ocorridas nas empresas dos mais diversos segmentos da economia. Estas transformações buscam, segundo VALE (1992:19), otimizar a utilização de seus recursos e racionalizar os seus sistemas produtivos, recorrendo a processos de terceirização e de formação de parcerias com fornecedores, clientes e concorrentes.

Terceirizar não é algo completamente novo, uma vez que se originou nos Estados Unidos, com o nome de *outsourcing*, no início da II Guerra Mundial, e se consolidou após o seu término. No Brasil, foi introduzida um pouco mais tarde, pelas indústrias de automóveis, segundo dados fornecidos por GIOSA (c.1993), e, LEIRIA, SOUTO & SARATT (1993).

A terceirização ganhou maior destaque mesmo foi na última década, quando houve a abertura de mercado e a globalização da economia, fatores que forçaram as empresas a desenvolverem estratégias competitivas baseadas na cooperação, para alcançar maior produtividade e qualidade, e, conseqüente redução dos custos, visando atender às necessidades e expectativas dos clientes.

Para tal feito, a terceirização é uma das mais poderosas ferramentas de modernização empresarial, permitindo a organização concentrar-se no seu negócio principal, que é tantas vezes distorcido, e às vezes até esquecido ao longo de anos de existência da empresa, baseado em um texto de BOOG (1992:48).

A empresa deve definir, portanto, claramente as áreas e serviços que deseja "terceirizar", estabelecer seus objetivos de redução de custos, padrões de qualidade do serviço ou produto a fazê-lo gradativamente, mas de forma sistêmica e controlada, observando os enfoques comercial, administrativo e legal, GAZETA MERCANTIL (1992).

Assim, para 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, isto, 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.

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

Complementando o conceito acima, OLIVEIRA (1994:43) diz que terceirizar é buscar racionalmente os melhores resultados em escala de produção, a maior flexibilidade operacional e uma adequada redução de custos administrativos, juntamente com a concentração e a maximização de oportunidades para enfrentar o mercado.

Na concepção de MARTINS (1994:31), a terceirização significa um aumento do grau de especialização da empresa...; uma nova filosofia administrativa, com o enxugamento das estruturas de pessoal e funcional; com conseqüente diminuição do tamanho das empresas.

De acordo com a PESQUISA DIEESE (1993:5), terceirização, portanto, é um processo que pode ter duas faces independentes, mas não excludentes:

- ❶ a desativação, parcial ou total, dos setores produtivos, a empresa que terceiriza deixa de "produzir" e passa a "comprar" produtos de outras empresas;
- ❷ a contratação de uma ou mais empresas que alocam trabalhadores para a execução de algum serviço no interior da empresa do cliente.

De acordo com VALE (1992:20), a ênfase na primeira etapa do processo com concentração em serviços de atividades-meio. A terceirização, de maneira geral, pode apresentar três estágios: inicial - serviços de apoio, como: limpeza, segurança, outros; intermediário - atividades ligadas à função principal da empresa, como: manutenção de fábrica, assistência técnica, outros; avançado - terceirização de atividades-chave da empresa, como: gestão de certos processos, implantação da qualidade total, entre outros.

Nos últimos anos, entretanto, segundo SILVA (1997:29), a terceirização ultrapassou os limites de transferência de atividades de serviços de apoio, para ocupar espaço também no fornecimento de itens antes considerados como integrantes essenciais do produto principal. Conclui mostrando como exemplo a terceirização do processo de pintura nas indústrias automobilísticas, que sempre foi e será fundamental numa linha de montagem de veículos.

O parágrafo anterior pode ser plenamente justificado, uma vez que não devem ser terceirizadas atividades que envolvem aspectos estratégicos, e hoje se vê que estratégicos mesmo são o planejamento e a condução do processo, ao passo que a execução pode, sem problemas, ser feita por terceiros, segundo LEITE (1994:23).

Nota-se, assim, que a terceirização está se expandindo dentro das empresas e tornado-se responsável por grande parte do processo produtivo da empresa.

E para que isto ocorra, de acordo com LEITE (1994:23) a análise deve ser feita caso a caso. Cada empresa apresenta um cenário diferente e o que pode funcionar bem para uma pode vir a ser um desastre para outra. Além disso, não se deve perder de vista que até mesmo aquilo que já foi avaliado e descartado como inconveniente pode vir a ser reconsiderado numa outra oportunidade.

3.1.2. Parceria

A princípio, gostaríamos de começar mencionando a importância de uma verdadeira modificação na cultura capitalista, referente a uma ligação especial entre os integrantes do processo produtivo chamados tomador e fornecedor de serviços ou matéria-prima, relata BARAÚNA (1997:23).

Assim, segundo CAVAGNOLI (1992), CRANE et al. (1997) e SCHETTER (1997), ao contratar serviços de terceiros, que antes eram feitos na própria empresa, busca-se alcançar a redução de custos, porém, levando em consideração uma melhor qualidade.

Adquirir produtos de melhor qualidade é um dos pontos-chaves que se propõe a terceirização. Então, por qualidade entende-se:

- Conjunto de atividades através das quais se atinge a adequação ao uso do produto ou do serviço em uso, não importando em que parte da organização estas atividades são executadas, PALADINI (1995:45) apud JURAN (1991:16).

- ⇒ É um conceito que dificilmente pode ser fixado com precisão. Mas, entre outros aspectos que devem ser abordados, sabe-se que precisa atender às necessidades e expectativas do cliente, assim como deve ter adequação ao uso a que se destina. É, portanto, o direcionamento de todas as ações para um pleno atendimento do cliente. Sem esquecer que é um processo evolutivo e não pára nunca, PALADINI (1995).

É através da busca pela qualidade no processo de terceirização, que se deseja encontrar um terceiro para executar o serviço de forma a atender às necessidades e expectativas da empresa contratante. Na verdade, a novidade (desta contratação) está na partilha, no ter confiança, na consciência da interdependência, de acordo com FONTANELLA, TAVARES, LEIRIA (1995:87).

Assim, a grande diferença encontrada na terceirização está nos movimentos de aproximação entre clientes e fornecedores, que vai além do conceito do terceiro, procurando sempre estabelecer uma relação de verdadeira parceria.

Segundo QUEIROZ (1992:59), a parceria pressupõe uma perfeita interação entre participantes, que ultrapassa a simples formação contratual.

Por sua vez, a parceria com empresas de serviços terceirizados tem sido buscada para facilitar o cumprimento das metas com um máximo de eficiência, e sem correr "nenhum risco"...Por isso, elas tendem a se aliar a pessoas de sua confiança, de reconhecida responsabilidade, que tenham familiaridade com a dinâmica do trabalho, FALGETANO (1995).

E ainda, de acordo com BATES (1994), a parceria está baseada nos seguintes princípios:

- ✿ confiança e respeito mútuo entre contratantes e contratados;
- ✿ alcance de metas comuns, para solucionar problemas, e, conseqüentemente obter "ganha x ganha" nas relações;
- ✿ métodos de comunicação efetivo;
- ✿ novas atitudes e padrões de comportamento.

Assim, definindo parceria, tem-se:

- A convergência de interesses, onde se decide trabalhar em conjunto, em torno de objetivos comuns, e que para efeitos práticos, fornecedores e compradores se comportem como sócios de um empreendimento, permitindo que os benefícios sejam repartidos entre si, CASTRO (1992) ,e, HOSTALÁCIO, MACIEL & ABREU (1992);
- Processo no qual ambas as partes saiam ganhando, diz SCHETTER (1992:57);
- É um modo de negociar baseado na confiança, dedicação para metas comuns, e uma compreensão das expectativas e valores de cada um (fornecedor e cliente), HARDBACK , BASHAM & BUHTS (1994:23).

Com isto, um sistema de parceria deve pressupor longevidade. A troca de parceiros significa custos, treinamento, entrosamento e adaptação, aprimoramento do produto a ser desenvolvido e muitos outros aspectos que oneram o produto final, de acordo com SILVA (1997:130).

O que se pode dizer, portanto, é que há uma transição que sai do enfoque tradicional para um novo modelo de gestão, que está apresentado na tabela 3.1, de acordo com ALVAREZ (1996:5).

TABELA 3.1 - Transição do enfoque tradicional para um novo modelo de gestão.

Situação Tradicional	Parceria
▪ Desconfiança/medo dos riscos	▪ Confiança
▪ Levar vantagem em tudo	▪ Política do ganha x ganha
▪ Marketing tradicional	▪ Reverse marketing
▪ Ganhos de curto prazo	▪ Economias de escala
▪ Pluralidade de fornecedores	▪ Fornecedor único
▪ O preço decide	▪ Enfoque na qualidade
▪ Antagonismo	▪ Cooperação
▪ Postura reativa	▪ Postura criativa
▪ Fornecedor como adversário	▪ Fornecedor como sócio

E, baseado em tudo o que foi falado anteriormente, pode-se concluir que a parceria é um pressuposto básico para a terceirização, em que a empresa controlada será capaz de executar o serviço com qualidade, agregando produtividade, tecnologia, diminuindo prazos e custos para a empresa contratante, segundo COZZA (1997) e LEIRIA (1994).

3.1.3. Quarteirização

Faz-se necessário ressaltar que o processo de terceirização se aproxima de seu mais novo e avançado estágio, a quarteirização (BARAÚNA, 1997). E, ainda, que ela é inevitável no próximo estágio da terceirização.

Quarteirização, portanto, vem a ser a contratação de uma empresa de serviços para gerenciar as parcerias, de acordo com ALVAREZ (1996) e LEIRIA (1993). E, complementa OLIVEIRA (1994), que a única função da empresa que gerencia os demais terceiros é a administração.

Para reforçar o que foi falado acima, pode-se ressaltar que há empresas terceirizadas que contratam uma outra empresa para que esta última execute o serviço, caracterizado a quarteirização.

Assim, a "quarteirização" é a vanguarda da terceirização, um processo evolutivo que vai permitir que mais empresas se criem, se aperfeiçoem, gerando mais empregos e permitindo uma melhor e mais justa distribuição, na área econômica, diz QUEIROZ (1992:140).

Diante dos diversos pontos vista sobre a quarteirização, ela pode ser vista como a burocratização da terceirização. É, inclusive, a tendência de grandes empresas.

3.1.4. Vantagens e Desvantagens da Terceirização

A terceirização como qualquer modelo de gestão apresenta vantagens e desvantagens para a empresa. Na tabela 3.2, estão os itens mais relevantes, do ponto de vista de GIOSA (c.1993), GEIA (1991), HENDRY (1997), LEIRIA & SARATT (1992), VANCA (1994), BEZERRA (1994).

TABELA 3.2 - Vantagens e desvantagens da terceirização

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Focalização dos negócios da empresa na sua área de atuação; ▪ Diminuição dos desperdícios; ▪ Redução das atividades-meio; ▪ Aumento da qualidade; ▪ Ganhos de flexibilidade; ▪ Aumento da especialização do serviço; ▪ Aprimoramento do sistema de custeio; ▪ Maior esforço de treinamento e desenvolvimento profissional; ▪ Maior agilidade nas decisões; ▪ Menor custo; ▪ Maior lucratividade e crescimento; ▪ Favorecimento da economia de mercado; ▪ Otimização dos serviços; ▪ Redução dos níveis hierárquicos; ▪ Aumento da produtividade e competitividade; ▪ Redução do quadro direto de empregados; ▪ Diminuição da ociosidade das máquinas; ▪ Maior poder de negociação; ▪ Ampliação do mercado para as pequenas e médias empresas; ▪ Possibilidade de crescimento sem grandes investimentos; ▪ Economia de escala; ▪ Diminuição do risco de obsolescência das máquinas, durante a recessão. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risco de desemprego e não absorção da mão-de-obra na mesma proporção; ▪ Resistências e conservadorismo; ▪ Risco de coordenação dos contratos; ▪ Falta de parâmetros de custos internos; ▪ Demissões na fase inicial; ▪ Custo de demissões; ▪ Dificuldade de encontrar a parceria ideal; ▪ Falta de cuidado na escolha dos fornecedores; ▪ Aumento do risco a ser administrado; ▪ Conflito com os sindicatos; ▪ Mudanças na estrutura do poder; ▪ Aumento da dependência de terceiros; ▪ Perca do vínculo para com o empregado ▪ Desconhecimento da legislação trabalhista; ▪ Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados; ▪ Perda da identidade cultural da empresa, a longo prazo, por parte dos funcionários.

Note-se que as duas primeiras desvantagens refletem uma realidade (o desemprego como consequência da terceirização) da qual nem sempre se pode

escapar, e também, refletem uma característica própria de nossa cultura (uma situação também, às vezes, difícil de contornar).

Com este quadro, pode-se refletir sobre os mais relevantes fatores positivos e restritivos da terceirização.

3.2. DIRETRIZES BÁSICAS PARA A TERCEIRIZAÇÃO

Para se chegar a algum objetivo é necessário que se tracem caminhos. Para entrar no processo de terceirização não é diferente. Por isto, buscam-se diretrizes, ou seja, orientações gerais sobre o assunto, que venham a contribuir para o seu desenvolvimento, sem no entanto, abordar os aspectos mais específicos.

As diretrizes propostas para guiar a terceirização, baseada na literatura consultada BARAÚNA (1997), CASTRO(1992), LEIRIA (1992), MARTINS & RAMALHO (1994), e, VALE (1992), são:

- ↪ Terceirizar, primeiramente, atividades não diretamente relacionadas à cadeia de valor;
- ↪ Investir maiores recursos na atividade essencial da empresa, almejando maior competitividade;
- ↪ Racionar e otimizar os sistemas produtivos;
- ↪ Escolher empresas prestadoras de serviço que possam se ajustar às necessidades e especificações do tomador do serviço;
- ↪ Ao terceirizar atividades da cadeia produtiva, observar um perfeito entrosamento entre contratante e contratada, a fim de evitar o surgimento de gargalos, subutilizações ou sobreutilizações em uma das duas firmas;
- ↪ Comparar os custos da atividade a ser terceirizada, com seus custos após a terceirização;
- ↪ Escolher empresas-destino bem administradas, mas menos poderosas que a organização contratante;
- ↪ Prestar atenção na tecnologia de produção e de gestão da empresa a ser contratada;

- ↪ Comparar os preços oferecidos pela empresa prestadora do serviço;
- ↪ Transferir *know-how* para a empresa contratada, desde que esta transferência se traduza em benefícios futuros para a empresa contratante, e não venha a gerar desvantagens estratégicas posteriores;
- ↪ Certificar-se de que a terceirização não acarretará em aumentos de custos de atividades para outros setores da empresa;
- ↪ Visitar e observar as instalações do fornecedor;
- ↪ Analisar o relacionamento do prestador de serviço para com seus clientes e fornecedores;
- ↪ Vislumbrar um possível interesse do fornecedor em vir a ser um parceiro.

Estas diretrizes guiam o processo de terceirização, para o que mesmo venha a ter seu sucesso garantido, ou pelo menos esperado.

3.3. ANÁLISE CRÍTICA DOS ESTUDOS TEÓRICOS

Com base em todo o suporte teórico discutido ao longo deste capítulo, chega-se ao seguinte ponto de vista:

- Ao terceirizar uma atividade busca-se reduzir custos e aumentar a eficiência. Não apenas para a atividade terceirizada, mas para a organização como um todo. Pois de nada adianta obter maior eficiência em uma atividade, se o restante da empresa não melhorar a sua gestão. E, ainda, o custo pode ser reduzido para a atividade em questão, mas incorrer em sua elevação para o todo do processo.

Isto é o que insinua a terceirização, mas ainda pode não ser suficiente para que a empresa consiga uma maior competitividade. Para tal objetivo, o presente trabalho propõe uma metodologia bastante ampla e abrangente, que envolve todos os níveis de decisão da empresa no processo de mudança, visando alcançar a cooperação e a contribuição de todos, enriquecendo ainda mais, o processo de terceirização.

A metodologia proposta objetiva organizar a maneira como ocorre e é conduzida a terceirização, tornando-a mais clara, e facilitando para que a empresa possa atingir os resultados esperados.

A fusão dos aspectos teóricos com os práticos é que originam os subsídios necessários para o desenvolvimento da metodologia, tornando-a mais consistente, e bem fundamentada.

Definindo **terceirização** como será utilizada neste trabalho de dissertação, tem-se:

- ☞ Que é a transferência de atividades, na maioria das vezes acessórias ou de apoio ao negócio central da empresa, para serem executadas por fornecedores especializados, que tenha esta atividade terceirizada como a sua atividade-fim. Com isto, libera a empresa tomadora do serviço para concentrar-se em seu negócio principal, visando melhorar sua qualidade e produtividade, reduzir custos e ganhar maior competitividade.

Este conceito é o que melhor se adequa a metodologia proposta, e será utilizado durante o desenvolvimento deste trabalho.

Tem-se, também, um outro conceito bastante relevante ao escopo deste trabalho, e pode-se dizer que sem o qual não há terceirização, é a **parceria**, que vem a ser:

- ☞ Uma nova forma de relacionamento entre clientes e fornecedores, que guia-se pela convergência de interesses, confiança mútua, dedicação para metas comuns, compreensão das expectativas e valores de cada um. Para esta forma de aproximação, está previsto que os benefícios serão repartidos, ou seja, que deve gerar uma relação onde ambos saiam ganhando.

Esta será a definição de parceria a ser utilizada neste trabalho, por ser considerada a mais adequada e completa para tal fim.

Hoje, a terceirização apresenta-se como um processo irreversível, e, dificilmente poderá ser mudada. É, portanto, algo que veio para ficar. Por isto, deve-se procurar suas falhas, a fim de melhorá-la, para que assim, este processo passe a ser bom e produtivo. E, ainda, consiga-se alcançar os resultados desejados com a terceirização.

Capítulo 4

SUORTE PRÁTICO AO PROJETO

Após o estudo da terceirização do ponto de vista teórico, apresentado no capítulo anterior, sentiu-se a necessidade de buscar informações com base prática, ou seja, procedeu-se uma análise do que realmente ocorre quando é feita a opção por deixar de fabricar ou executar uma tarefa dentro da empresa, passando a mesma para as mãos de um terceiro.

4.1. SELEÇÃO DAS EMPRESAS

Partindo da necessidade de conhecer melhor o ambiente real em que ocorre a terceirização nos mais diversos setores da economia, foram escolhidas algumas empresas para que as mesmas fornecessem dados de forma a ajudar a definir o que seria terceirizado, e, em seguida, para encontrar critérios que auxiliassem a empresa interessada em contratar um fornecedor, que fosse também um parceiro ideal.

Para esta coleta de dados, foram escolhidas e analisadas empresas dos mais diferentes ramos de atuação no mercado. Entre elas pode-se ver algumas do setor secundário, assim como outras do terciário, ou seja, tanto indústrias que produzem bens, como empresas que realizam a prestação de serviços, e ainda, algumas públicas e outras de capital privado. E diversas situações do processo de terceirização.

Assim, pode-se observar, ao trabalhar com empresas de diversos setores, como a terceirização está presente nos mais distintos ramos da economia, e, ver as diferenças e/ou semelhanças existentes nas empresas analisadas.

A tabela 4.1 apresenta as empresas analisadas e seu respectivo ramo de atuação no mercado.

TABELA 4.1 - As empresas analisadas e seu ramo de atuação no mercado

EMPRESA	RAMO DE ATUAÇÃO	NOME DA EMPRESA
1	Indústria da construção civil	Idibra Incorporadora Ltda
2	Indústria da construção civil	Construtora Nossa Senhora de Fátima
3	Indústria da construção civil	Mercurius Engenharia
4	Indústria da construção civil	Porto Freire Engenharia
5	Indústria eletromecânica	CEMEC - Construções Eletromecânicas S/A
6	Indústria metalúrgica	Empresa A *
7	Indústria têxtil	Empresa B *
8	Indústria têxtil	Têxtil Bezerra de Meneses
9	Indústria de confecções	Mundica Paula
10	Indústria de confecções	Ocapana
11	Indústria de confecções	RON'S
12	Indústria de bebidas	Empresa C *
13	Indústria de alimentos	Moinho Cearense
14	Fábrica de asfalto	ASFOR - Fábrica de Asfalto de Fortaleza
15	Administradora de imóveis	INCORPA - Incorporadora Patriolino Ribeiro
16	Empresa hoteleira	Caesar Park Hotel Fortaleza
17	Banco particular	BIC - Banco Industrial e Comercial
18	Hospital infantil público	Hospital Albert Sabin
19	Hospital particular	Prontocárdio
20	Plano de saúde	HAP VIDA - Assistência Médica Ltda.
21	Empresa pública	DETRAN - Departamento de trânsito do CE
22	Empresa pública	SEFAZ - Secretaria de Fazenda do Ceará

* Empresas que não permitiram a divulgação do seu nome.

Como pode-se constatar através da tabela acima, as empresas foram escolhidas de forma que viessem a representar os mais variados ramos da economia, e diversas situações do processo de terceirização. Assim, pode-se justificar a escolha das mesmas pelo fato de representarem diferentes processos e características, ou seja:

- Empresas dos setores secundário e terciário da economia;
- Empresas públicas e privadas;

- ⇒ Empresas de médio e grande porte;
- ⇒ Empresas de diferentes ramos de atuação no mercado;
- ⇒ Empresas que apresentam diversas situações de terceirização.

4.2. DESCRIÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS

Neste item, será detalhada a caracterização de cada uma das empresas estudadas, onde será mostrado quais os produtos, processos ou serviços são terceirizados, assim como os pontos mais relevantes a respeito da maneira como é realizada a terceirização nas mesmas.

CASO 1

A Idibra é uma empresa bastante jovem, atua como incorporadora e construtora de edifícios. Por ser uma empresa da construção civil já apresenta tradição em terceirizar algumas etapas do processo construtivo. Esta empresa, apresenta os seguintes serviços terceirizados: projetos, fundação, instalação de incêndio e *sprinkler*, instalação de gás, impermeabilização, pintura, montagem de esquadria, elevadores e execução de pedra portuguesa.

Resolveu-se terceirizar os serviços acima citados porque os mesmos são bastante específicos. Para executá-los seria necessário disponibilizar muitos recursos como: mão-de-obra especializada, equipamentos adequados para cada um dos serviços, equipamentos de proteção individual e coletiva, leis sociais, entre outros itens.

A não disponibilidade de recursos para as atividades específicas foram, portanto, a razão básica para terceirizar.

CASO 2

A Construtora Nossa Senhora de Fátima é uma indústria da construção civil que já atua no mercado local há bastante tempo (mais que 15 anos), e está bem consolidada.

É uma empresa que sempre busca inovações para alcançar maior qualidade, eficiência e eficácia, e assim, se tornar mais competitiva. Por isto, a

terceirização não poderia deixar de estar presente em alguns dos serviços, além do que na construção civil este é um processo muito comum. Os serviços terceirizados são: projetos, fundação, estrutura, impermeabilização, instalação de gás, montagem de esquadrias, piso industrial, forro de gesso, cobertura do estacionamento, gradil, instalação de interfone e elevadores.

Estes serviços foram escolhidos por apresentarem pouca repetitividade e envolverem maior capacitação técnica, o que requer pessoal especializado não disponível para executá-los.

CASO 3

A Construtora Mercurius é uma indústria da construção civil que executa obras nos mais diversificados padrões, ou seja, edifícios (residenciais ou não), hospitais e indústria. Nesta empresa a terceirização está presente nas seguintes atividades: projetos, concreto usinado, impermeabilização, piso industrial e pintura.

A empresa se utiliza da terceirização como forma de redução de custos através da diminuição dos encargos sociais, trabalhar com mão-de-obra especializada, e assim, aumentar a rapidez com que se executam os serviços.

CASO 4

A Porto Freire Engenharia é uma indústria da construção civil que se caracteriza basicamente por executar edificações residenciais. Os serviços que a empresa entrega para serem executados por terceiros são: refeitório, projetos, fundação, impermeabilização, execução de estação de tratamento de esgotos e cisternas, forro de gesso e jardinagem.

Em relação a terceirização, a empresa observa a relação custo x benefício, tentando assim obter melhor qualidade.

CASO 5

A CEMEC é uma indústria de construções eletromecânicas de transformadores, do tipo pesada. Esta empresa se utilizou da terceirização para eliminar o que não é atividade-fim, desde que o custo esteja compatível de quando era fabricado pela empresa, e no caso das ferragens que também foram entregues a

terceiros foi devido a alta ociosidade das máquinas, além de problemas de produtividade. Os serviços terceirizados são: transporte (carga e pessoal), refeitório, segurança, ensaios de tipo, calibração de instrumentos e ferragens.

O primeiro serviço a ser terceirizado foi o transporte. No caso do refeitório, os antigos funcionários da CEMEC, foram absorvidos pela empresa contratada.

Então, a justificativa para a terceirização nesta empresa foi dar ênfase na sua atividade-fim.

CASO 6

A Empresa A é uma metalúrgica, de máquinas e equipamentos para ração e moinho de trigo, beneficiamento, transporte e armazenagem de cereais, e, instalações portuárias. Esta empresa tem como terceirizados os serviços: limpeza e segurança.

A terceirização se deu visando a redução de custos e de quadro de pessoal.

CASO 7

A Empresa B é uma indústria têxtil de grande porte. Nela a terceirização partiu de uma decisão conjunta da gerência com a diretoria. E foi utilizada para eliminar os serviços secundários da responsabilidade da empresa. Com isto reduzir o trabalho com a seleção de pessoal, devido a alta rotatividade de mão-de-obra. Os serviços terceirizados são: transporte, refeitório, portaria, limpeza, jardinagem, capatazia e contabilidade.

A razão básica para terceirizar foi, portanto, a necessidade de otimizar pessoal.

CASO 8

A Têxtil Bezerra de Menezes é uma indústria têxtil de grande porte. E optou por terceirizar visando se ocupar com aquilo que 'agrega valor ao produto'. Daí ter priorizado a seleção de parceiros que desempenhem algumas de suas atividades de apoio, sendo elas: refeitório e transporte.

De acordo com a empresa têxtil, a escolha de um fornecedor baseada em custo compromete a qualidade do serviço executado. Por isto, a terceirização baseia-se em obter parceiros especializados para o serviço a ser por eles executado.

CASO 9

Mundica Paula é uma indústria de confecção. A terceirização neste tipo de atividade é muito comum e bastante informal (não há contrato formal). Parte da linha de produção é realizada por terceiros, ficando apenas a montagem as peças para ser feita na própria empresa. Assim, são terceirizadas as atividades: refeição, bordado das peças e produção das facções (peças de confecção).

A terceirização nesta empresa visa transferir parte do processo produtivo para especialistas.

CASO 10

A Ocapana é uma indústria de confecções e comercialização no varejo. Os serviços terceirizados nesta empresa são: contabilidade, informática, assessoria de moda, limpeza e manutenção de equipamentos.

A contabilidade foi a primeira atividade a ser terceirizada. Com a terceirização da assessoria de moda obteve-se maior agilidade nas decisões com menor custo.

A empresa adotou a terceirização visando reduzir: os custos fixos indiretos, problemas com a legislação trabalhista, burocratização, e, aumentar a agilidade nas decisões.

CASO 11

A RON'S é uma indústria de confecções de médio porte. Optou pela terceirização por sentir dificuldade de controlar todas as atividades na própria fábrica, além de conseguir um menor custo quando o serviço é executado por terceiros, por estes apresentarem maior agilidade para resolver os problemas. As atividades terceirizadas são: produção das facções (peças de confecção) e segurança. A razão que levou a empresa a terceirizar foi ganho de flexibilidade.

CASO 12

A Empresa C é uma indústria alimentícia, do setor de bebidas. A terceirização na empresa foi determinada pela direção central, assim como as áreas que teriam suas atividades executadas por terceiros, as quais seriam aquelas que não causariam impacto na qualidade de produção da atividade-fim. Isto visando reduzir ou manter os custos. Os serviços terceirizados são: apoio industrial, apoio burocrático (digitador), telefonia, frota, coleta e entrega (*office-boy*), serviço de empilhadeira, limpeza, jardinagem, portaria e segurança.

A terceirização se justifica pela concentração de esforços na atividade-fim, e ainda, na redução de custos.

CASO 13

O Moinho Cearense é uma empresa alimentícia, cuja sua atividade-fim é a produção de moagem de trigo (fabricação de farinha de trigo). As atividades que estão na responsabilidade de terceiros são: refeitório, limpeza e conservação, jardinagem, segurança, manutenção, e, carga e descarga de caminhão.

O motivo de decidir por um processo de terceirização foi de voltar mais atenção para a sua atividade principal. Com isso, a empresa fica livre de alguns problemas desnecessários, como a falta de pessoal.

CASO 14

A ASFOR é uma fábrica de asfalto, cuja atividade-fim é a produção de petróleo. É uma empresa de economia mista. Com controle acionário da Petrobrás. A decisão de terceirizar é dos gerente de cada unidade da Petrobrás, de cada localidade. Assim foi a terceirização adotada para reduzir o quadro de pessoal, que implica economia para a empresa. Com isto se obtêm redução de custos. Logo se decidiu contratar prestadores de serviço para as atividades que não fazem parte do negócio da empresa. São elas: limpeza (escritório e industrial), manutenção de tanques, transporte de funcionários e refeitório.

A justificativa principal para a terceirização nesta empresa é a redução de custos.

CASO 15

A Incorporadora Patriolino Ribeiro – INCORPA é uma empresa prestadora de serviço através da administração de imóveis. A incorporadora se utiliza da terceirização nas atividades de apoio, para assim poder reduzir os encargos sociais. Os seus serviços terceirizados são: estação de tratamento, coleta de lixo, sistema eletrônico de alarme, zeladoria, portaria e segurança.

A redução de custos é a razão para esta terceirização.

CASO 16

O *Caesar Park* é um hotel que possui a certificação ISO 9002. É uma empresa do setor terciário que prima pela qualidade de seus serviços. O hotel resolveu terceirizar para eliminar os problemas que haviam na lavanderia, uma vez que a caldeira estava sendo considerada como instrumento poluidor do meio ambiente, pela Secretaria de Saúde, e, regularizá-la envolveria em custos muito elevados. Então, os serviços da lavanderia seriam terceirizados.

Os motivos mais relevantes que levaram a terceirização foram problemas com o meio ambiente e custos.

CASO 17

O Banco Industrial e Comercial – BIC é um banco particular e originado no Estado do Ceará, hoje sua sede se encontra em São Paulo. Devido a transferência da matriz houve a necessidade de se reduzir pessoal, o que levou ao início do processo de terceirização. Em seguida foram levados em conta os critérios de menor custo e problemas com o ministério do trabalho. Os serviços terceirizados são: limpeza, motoqueiro, telefonia, servente/contínuo, segurança.

Alguns dos funcionários dispensados pelo banco, aqueles de maior confiança e que prestavam bons serviços, foram absorvidos pelas empresas contratadas. Esta foi uma das exigências do tomador para a contratação da empresa prestadora de serviço.

A razão que levou o banco a terceirização foi adaptar-se à sua nova realidade.

CASO 18

O Hospital Albert Sabin é um hospital público infantil, em que a terceirização foi adotada através de decisão da atual administração, e toda contratação é realizada de acordo com a Lei da Licitação, Lei 8.666, que se baseia no menor preço (porém nem sempre se tem o melhor resultado). Os serviços terceirizados são: informática, limpeza e segurança.

A justificativa encontrada para a terceirização é a redução de custos.

CASO 19

O Prontocárdio é um hospital particular. As razões que levaram o hospital a terceirização variam de acordo com a atividade contratada. Sendo elas: contabilidade, laboratório e hematologia, anestologia, refeitório, e, lavanderia.

A contabilidade é um serviço especializado, e com a terceirização pode-se reduzir os custos. O laboratório, a hematologia e a anestologia são serviços específicos, e para operá-los ocasiona um alto custo. A cozinha, lavanderia e rouparia são executadas por terceiros principalmente por causa do espaço físico. Mas a lavanderia deve voltar a ser feita em casa quando tiver mais espaço. Devido a problemas ocorridos, concluiu-se que esta não é uma atividade vantajosa para se terceirizar.

CASO 20

O HAP VIDA, Assistência Médica Ltda é um plano de saúde, optou por terceirizar grande parte dos serviços, por causa da intenção de se dedicar mais fortemente a atividade central da empresa, e assim, delegar aquelas que não fizerem parte do negócio central. São terceirizados os serviços: limpeza, segurança, informática, nutrição, refeitório, atendimento médico domiciliar, medicina do trabalho, planejamento contábil, marketing, assessoria de imprensa, assessoria jurídica, e, obras e reformas.

A terceirização nesta empresa busca escolher aquilo que não é sua atividade-fim e não interfere nos controles do negócio.

CASO 21

O Departamento de Trânsito do Ceará – DETRAN-CE é um órgão do governo do Estado do Ceará, que presta serviço à população. Os serviços prestados por terceiros são: telefonia, desenhista, médico, psicólogo, limpeza, segurança, serviços advocatícios e digitadores.

Aqui, como em toda empresa pública, a contratação de um prestador de serviço também é regida pela Lei 8.666, lei do menor preço; só que além deste critério pode-se utilizar os demais: técnica e preço, inexigibilidade e dispensa de licitação.

Este órgão decidiu terceirizar por que havia número insuficiente de funcionários para realizar os serviços, e para assim conseguir oferecê-lo de boa qualidade.

CASO 22

A Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará – SEFAZ-CE - é uma organização pública, e optou pela terceirização porque esta gera economia para o Estado, uma vez que não cria vínculos empregatícios com os empregados, e com isto obtêm-se redução dos encargos sociais. Os serviços terceirizados são: condução de veículos (motoristas), digitador, etiquetador, analistas e programadores de sistemas, limpeza e conservação, pessoal de escritório, capatazia, segurança, e, manutenção (veículos e predial).

Nesta empresa a terceirização motivou-se principalmente pela redução de custos.

A tabela 4.3 mostra as atividades que foram terceirizadas em cada uma das empresas descritas anteriormente. A seguir, na tabela 4.2, está a legenda destas atividades.

TABELA 4.2 - Legenda das atividades terceirizadas

NOMECLATURA	ATIVIDADE TERCEIRIZADA
PR	projetos
FU	fundação
II	instalação de incêndio
IG	instalação de gás
IM	impermeabilização
PT	pintura
MO	montagem e instalação de esquadrias
EL	elevadores
PP	execução de pedra portuguesa
ES	estrutura
PI	piso industrial
FG	forno de gesso
CE	coberta do estacionamento
GR	gradil
IT	instalação de interfone
CU	concreto usinado
EC	estação de tratamento de esgoto e cisterna
RE	refeitório
JD	jardinagem
TR	transporte
SG	segurança
ET	ensaios de tipo
CI	calibração de instrumentos
FE	ferragens
LP	limpeza
PO	portaria
CP	capatazia
CO	contabilidade
BD	bordado das peças
PF	produção de facções
IN	informática
AM	assessoria de moda
MN	manutenção de equipamentos
AI	apoio industrial
AB	apoio burocrático (digitador)
TL	telefonias
FR	frota
CE	coleta e entrega (<i>office-boy</i>)
SE	serviço de empilhadeira
CD	carga e descarga de caminhão
ET	Estação de tratamento
CL	coleta de lixo
SA	Sistema eletrônico de alarme
ZE	zeladoria
LA	lavanderia
MO	motoqueiro
SV	servente/contínuo
LH	laboratório e hematologia
AN	anestologia
NT	nutrição
MD	atendimento médico domiciliar

EMPRESAS DE BENS E SERVIÇOS																						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
MN										◇			◇	◇								◇
AI												◇										
AB												◇									◇	◇
TL												◇					◇				◇	
FR												◇										
CE												◇										
SE												◇										
CD													◇									
ET															◇							◇
CL															◇							
SA															◇							
ZE															◇							
LA																◇			◇			
MO																	◇					
SV																	◇					
LH																			◇			
AN																			◇			
NT																					◇	
MD																					◇	
MT																					◇	
MK																					◇	
AP																					◇	
AJ																					◇	◇
OR																					◇	
DS																						◇
ME																						◇
PS																						◇
CV																						◇
AS																						◇
PE																						◇

4.3. CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO PRÁTICO PARA A METODOLOGIA PROPOSTA

Dos casos estudados, pode-se obter importantes contribuições para a metodologia proposta, tanto em termos de critérios de terceirização quanto em termos de avaliação do processo como um todo.

Em particular, pode-se observar dos casos analisados o que segue:

CASO 1

A) Tipos de atividades terceirizadas:

- 1) Ações de projeto de produtos, processos ou serviços;
- 2) Ações técnicas muito específicas;
- 3) Ações que envolvem normas muito específicas;
- 4) Ações que requerem procedimentos especializados;

- 5) Ações de acabamento de produtos;
- 6) Ações que envolvem mecanismos específicos de operação, em termos de processo ou de produto.

B) Razões básicas para a terceirização:

- 1) Elevada especificidade das atividades;
- 2) Necessidade de imobilizar muitos recursos para ações de pouca repetitividade;
- 3) Necessidade de mão-de-obra muito especializada;
- 4) Exigência de equipamentos particulares a determinada atividade e só nela utilizados;
- 5) Necessidade de equipamentos de proteção individual e/ou coletiva para realizar a operação;
- 6) Encargos sociais elevados, caso a ação fosse executada pela própria empresa.

C) Critérios para a seleção dos parceiros:

- 1) Empresas que se destacam na sua área de atuação;
- 2) Empresas que apresentem preços competitivos das atividades terceirizadas;
- 3) Acompanhamento da execução dos serviços em outras empresas, através de visitas;
- 4) Experiência no desenvolvimento os serviços, através daqueles executados anteriormente;
- 5) Acervo técnico da empresa;
- 6) Qualidade dos serviços executados.

D) Análise crítica da terceirização:

- 1) A qualidade, como critérios de seleção de parceiro, é algo de difícil mensuração;
- 2) A empresa está tendo bons resultados com os critérios de avaliação na seleção dos parceiros;
- 3) A empresa está preparando uma listagem com a relação dos parceiros que podem continuar a trabalhar para a empresa, com dados tipo: prazo de entrega, pagamento de operários, contribuições sociais, uso de equipamentos necessários, outros;
- 4) A empresa está satisfeita com a terceirização, e, pretende mantê-la;
- 5) Quando se utilizou a experiência com serviços consecutivos, observou-se que a interface entre eles não era vantajosa, como exemplo: pintura e gesso.

E)Manutenção da terceirização:

- 1) A empresa continuará com a terceirização de todas as atividades que estão sendo desenvolvidas;
- 2) A empresa já estuda a ampliação da terceirização a outros produtos, processos ou serviços, como por exemplo: a estrutura do subsolo.

CASO 2

A)Tipos de atividades terceirizadas:

- 1) Ações de projeto de produtos, processos ou serviços;
- 2) Ações técnicas muito específicas;
- 3) Ações que envolvem normas muito específicas;
- 4) Ações que requerem procedimentos especializados;
- 5) Ações de acabamento de produtos;
- 6) Ações que envolvem mecanismos específicos de operação, em termos de processo ou de produto.

B)Razões básicas para a terceirização:

- 1) Preocupação com inovações;
- 2) Serviços de pouca repetitividade;
- 3) Necessidade de maior capacitação técnica, e, conseqüentemente, mão-de-obra altamente especializada;
- 4) Aumentar a competitividade;
- 5) Redução dos custos, sem desprezar a qualidade.

C)Critérios para a seleção dos parceiros:

- 1) Coletar referências com outras construtoras sobre as empresas de terceirização;
- 2) Custos dos serviços realizados por terceiros;
- 3) Condições comerciais favoráveis;
- 4) Soluções rápidas;
- 5) Atendimento diferenciado;
- 6) Avaliação da capacidade técnica da empresa contratada;
- 7) Cumprimento do cronograma;
- 8) Qualidade dos serviços executados.

D)Análise crítica da terceirização:

- 1) A empresa decide terceirizar serviços que apresentam pouca repetitividade, uma vez que para ela não é vantajoso a formação de equipes para realizar estas atividades;
- 2) A empresa está satisfeita com a terceirização, e, pretende mantê-la;
- 3) A empresa está tendo bons resultados com os critérios de avaliação na seleção dos parceiros;
- 4) Há ênfase em parceria constante, onde cria-se confiança e conhecimento da rotina de trabalho;
- 5) Apesar da empresa oferecer todas as condições favoráveis ao desenvolvimento dos serviços, os parceiros deixam muito a desejar;
- 6) Quando há serviços consecutivos, observou-se que a interface entre eles não era vantajosa, sempre ocorrendo alguns problemas.

E)Manutenção da terceirização:

- 1) A empresa continuará com a terceirização de todas as atividades que estão sendo desenvolvidas;
- 2) A empresa já estuda a ampliação da terceirização a outros produtos, processos ou serviços, como por exemplo: a pintura, as instalações elétrica e as hidro-sanitárias.

CASO 3**A)Tipos de atividades terceirizadas:**

- 1) Ações de projeto de produtos, processos ou serviços;
- 2) Ações técnicas muito específicas;
- 3) Ações que requerem procedimentos especializados;
- 4) Ações de acabamento de produtos.

B)Razões básicas para a terceirização:

- 1) Padrões muito diversos de produtos, processos ou serviços;
- 2) Reduzir os custos da empresa;
- 3) Aumentar a rapidez na execução dos serviços;
- 4) Trabalhar com mão-de-obra altamente especializada;
- 5) Reduzir os custos e os encargos sociais.

C) Critérios para a seleção dos parceiros:

- 1) Relação custo x benefício;
- 2) Rapidez na execução dos serviços.

D) Análise crítica da terceirização:

- 1) A qualidade dos serviços executados por terceiros é muito boa, pois a experiência deles acarreta melhoria;
- 2) A empresa está satisfeita com a terceirização, e pretende mantê-la;
- 3) São realizadas avaliações visuais dos serviços terceirizados, mas para o piso industrial são realizados testes.

E) Manutenção da terceirização:

- 1) A empresa continuará com a terceirização;
- 2) Por enquanto, a empresa não tem planos de expansão do processo de terceirização.

CASO 4

A) Tipos de atividades terceirizadas:

- 1) Ações não relacionadas diretamente à linha de produção – como refeitório;
- 2) Ações de projeto de produtos, processos ou serviços;
- 3) Ações técnicas muito específicas;
- 4) Ações que requerem procedimentos especializados;
- 5) Ações de acabamento de produtos;
- 6) Ações relacionadas com jardinagem.

B) Razões básicas para a terceirização:

- 1) Obter melhor qualidade dos serviços executados por terceiros;
- 2) Serviços técnicos bastante específicos;
- 3) Redução dos custos;
- 4) Trabalhar com mão-de-obra altamente especializada.

C) Critérios para a seleção dos parceiros:

- 1) Relação custo x benefício;
- 2) Qualidade do produto, processo ou serviço terceirizado;
- 3) Visitas realizadas às empresas prestadoras de serviço;

- 4) Serviços prestados a outras empresas;
- 5) Idoneidade e segurança da empresa contratada.

D)Análise crítica da terceirização:

- 1) A avaliação dos serviços é realizada a partir dos pontos críticos que são mensurados através de valores, até que seja detectado um item ruim;
- 2) A empresa pretende manter a terceirização.

E)Manutenção da terceirização:

- 1) A empresa continuará com a terceirização;
- 2) A empresa planeja expandir o processo de terceirização, desde que atenda as condições de orçamento.

CASO 5

A)Tipos de atividades terceirizadas:

- 1) Ações intermediárias da produção – como transporte, por exemplo;
- 2) Ações não relacionadas diretamente à linha de produção – como refeitório;
- 3) Ações relacionadas com segurança;
- 4) Ações técnicas muito específicas, na área de laboratório, como calibração;
- 5) Ações dentro da linha de produção, como por exemplo, ferragens.

B)Razões básicas para a terceirização:

- 1) Evitar esforços em atividades-meio;
- 2) Elevada ociosidade das máquinas;
- 3) Problemas de produtividade.

C)Critérios para a seleção dos parceiros:

- 1) Através de indicação de outras empresas;
- 2) Auditoria na fábrica, e no seu sistema produtivo;
- 3) Inspeção de recebimento;
- 4) Ensaio de tipo;
- 5) Critérios mensuráveis;
- 6) Certificação ISO 9000.

D)Análise crítica da terceirização:

- 1) Para a empresa contratante o custo da contratada deve ser compatível com o seu. Pode-se até comprar por um preço mais caro, mas no balaço final deve sair a um valor menor para a tomadora.
- 2) A empresa está tendo bons resultados com os critérios de avaliação na seleção dos parceiros;
- 3) O pessoal terceirizado é envolvido nos treinamentos da empresa;
- 4) É realizada uma avaliação bienal das empresa terceirizadas.

E)Manutenção da terceirização:

- 1) A empresa continuará com a terceirização;
- 2) No momento, não é política da empresa terceirizar, e, deve chegar uma hora que vai parar com a terceirização; por isto, não há intenção de estendê-la a outros produtos, processos ou serviços.

CASO 6**A)Tipos de atividades terceirizadas:**

- 1) Ações relacionadas com limpeza;
- 2) Ações relacionadas com segurança.

B)Razões básicas para a terceirização:

- 1) Reduzir os custos da empresa;
- 2) Reduzir o quadro de pessoal.

C)Critérios para a seleção dos parceiros:

- 1) Indicação de outras empresas;
- 2) Preço do serviço contratado;
- 3) Idoneidade das empresas contratadas;
- 4) Confiabilidade das prestadoras de serviço;
- 5) Qualidade dos serviços executados.

D)Análise crítica da terceirização:

- 1) A terceirização é realizada em atividades de apoio, como limpeza e segurança, isto é procedimento muito comum;
- 2) A empresa está satisfeita com a terceirização, e, pretende mantê-la;
- 3) Não há nenhum critério de avaliação dos serviços terceirizados.

E)Manutenção da terceirização:

- 1) A empresa continuará com a terceirização de todas as atividades que estão sendo desenvolvidas;
- 2) A empresa está pensando em expandir a terceirização a outros serviços, como caldeira e usinagem.

CASO 7**A)Tipos de atividades terceirizadas:**

- 1) Ações intermediárias da produção – como transporte, por exemplo;
- 2) Ações não relacionadas diretamente à linha de produção – como refeitório;
- 3) Ações relacionadas com segurança;
- 4) Ações relacionadas com limpeza e jardinagem;
- 5) Ações técnicas muito específicas, como contabilidade.

B)Razões básicas para a terceirização:

- 1) Eliminar os serviços secundários da responsabilidade da empresa;
- 2) Reduzir o trabalho com a seleção de pessoal;
- 3) Alta rotatividade de mão-de-obra;
- 4) Serviços externos de limpeza e jardins.

C)Critérios para a seleção dos parceiros:

- 1) Custos compatíveis com os da empresa, quando o serviço era executado na própria empresa;
- 2) Referências dos terceiros junto a outras empresas (de mesmo porte ou ramo de atuação) para as quais eles prestam serviço;
- 3) Qualidade dos serviços executados.

D)Análise crítica da terceirização:

- 1) A terceirização surgiu como um modismo, devido a necessidade da empresa de se liberar para pensar mais no seu negócio;
- 2) A decisão de terceirizar partiu da gerência e da direção da empresa;
- 3) Os critérios de avaliação de terceiros tem trazidos bons resultados;
- 4) A empresa está satisfeita com a terceirização, e, pretende mantê-la;
- 5) Não há um critério de avaliação formal dos serviços terceirizados.

E)Manutenção da terceirização:

- 1) A empresa continuará com a terceirização de todas as atividades que estão sendo desenvolvidas;
- 2) A empresa, no momento, não pensa em expandir a terceirização.

CASO 8

A)Tipos de atividades terceirizadas:

- 1) Ações intermediárias da produção – como transporte;
- 2) Ações não relacionadas diretamente à linha de produção – como refeitório.

1)Razões básicas para a terceirização:

- 1) Ocupar a empresa com ações que agregam valor para cliente;
- 2) Serviços que ocasionavam grande perda na sua execução, mas não contribuem diretamente para o produto final;
- 3) Custo e qualidade;
- 4) Encontrar alguém que faça bem as atividades-meio, para a empresa se dedicar mais às atividades-fim.

C)Critérios para a seleção dos parceiros:

- 1) Idoneidade da empresa;
- 2) Visitas às empresas candidatas;
- 3) No caso do refeitório, degustação dos alimentos;
- 4) Relação custo x benefício;
- 5) Qualidade dos serviços prestados;
- 6) Não existência de dependência econômica da contratante por parte do contratado.

D)Análise crítica da terceirização:

- D) Custo muito baixo pode comprometer a qualidade dos serviços executados;
- E) Deve ser feita uma pesquisa de aceitação de como está o benefício para a empresa contratante;
- F) Na implantação da terceirização deve haver um acompanhamento bem de perto, para possíveis ajustes entre contratante e contratada;
- G) A terceirização deve ser mantida.

E)Manutenção da terceirização:

- 1) A empresa deve continuar com o processo de terceirização;
- 2) Existe intenção da empresa em estender a terceirização, em serviços como segurança e limpeza.

CASO 9

A)Tipos de atividades terceirizadas:

- 1) Ações não relacionadas diretamente à linha de produção – como refeitório;
- 2) Ações ligadas à linha de produção – como bordado das peças e produção das facções.

B)Razões básicas para a terceirização:

- 1) Na indústria têxtil, terceirizar parte da produção é um processo natural, não é, portanto, algo novo.

C)Critérios para a seleção dos parceiros:

- 1) Através de testes;
- 2) Equipamentos que os candidatos possuem;
- 3) Antigos funcionários da empresa.

D)Análise crítica da terceirização:

- 1) Por ser um processo usual, a terceirização já satisfaz a empresa contratante, e, por isto deve ser mantida;
- 2) Há um relacionamento de parceria com os prestadores de serviço, porém sem grandes formalidades (não há contrato formal);
- 3) É realizada uma avaliação do processo produtivo do terceiro, e, há um controle de qualidade na entrada das peças na empresa.

E)Manutenção da terceirização:

- 1) A empresa deve continuar com o processo de terceirização;
- 2) Está sendo estudada a possibilidade de estender a terceirização a outros serviços, como corte das peças.

CASO 10

A) Tipos de atividades terceirizadas:

- 1) Ações técnicas muito específicas, como contabilidade e informática;
- 2) Ações de projeto de produtos, processos ou serviços;
- 3) Ações relacionadas com limpeza;
- 4) Ações ligadas à manutenção.

B) Razões básicas para a terceirização:

- 1) Reduzir os custos fixos;
- 2) Minimizar os problemas com a legislação trabalhista;
- 3) Diminuir a burocratização;
- 4) Serviços específicos eram de alto custo, e não satisfaziam a empresa;
- 5) Aumentar a agilidade nas decisões.

C) Critérios para a seleção dos parceiros:

- 1) Análise do trabalho do candidato;
- 2) Entrevistas com as empresas prestadoras de serviço;
- 3) Relação custo x benefício.

D) Análise crítica da terceirização:

- 1) A decisão por terceirizar partiu de que os serviços mais específicos eram caros, e, apesar disto, não eram satisfatórios para a empresa;
- 2) Há um relacionamento de parceria com os prestadores de serviço;
- 3) A terceirização deve ser mantida por satisfazer à empresa contratante;
- 4) São realizadas avaliações periódicas dos processos produtivos dos terceiros, de acordo com a atividade executada.

E) Manutenção da terceirização:

- 1) A empresa deve continuar com o processo de terceirização;
- 2) Existe a intenção de estender a terceirização a outros serviços.

CASO 11

A) Tipos de atividades terceirizadas:

- 1) Ações ligadas à linha de produção – como produção facções (peças);
- 2) Ações relacionadas com segurança.

B) Razões básicas para a terceirização:

- 1) Dificuldade de controlar todas as atividades na própria fábrica;
- 2) Redução dos custos do produto final;
- 3) Aumenta a agilidade para resolução de problemas;
- 4) Aumenta a flexibilidade da empresa.

C) Critérios para a seleção dos parceiros:

- 1) Visitas às empresas candidatas, observando sua estrutura física e a qualificação dos produtos executados pelo terceiro;
- 2) Para produção das facções, trabalho piloto observando qualidade e a quantidade de defeitos apresentados nas peças;
- 3) Prazo de entrega das peças.

D) Análise crítica da terceirização:

- 1) Está sendo adotado (em implantação) um sistema de prevenção de defeitos nas peças, onde a equipe da qualidade entra na linha de produção do terceiro, a fim de evitar defeitos, e, assim, garantir maior qualidade;
- 2) Há um sistema de avaliação, através de pontuação, de acordo com a quantidade de defeitos encontrados nas peças, ou seja, só do produto final;
- 3) Não há contrato formal, apenas regras preestabelecidas. Isto tem acarretado alguns problemas;
- 4) Apesar de alguns desentendimentos por causa dos custos, a terceirização deve ser mantida.

E) Manutenção da terceirização:

- 1) A empresa deve continuar com o processo de terceirização;
- 2) Está sendo estudada a possibilidade de estender a terceirização a outros serviços, como informática.

CASO 12**A) Tipos de atividades terceirizadas:**

- 1) Ações de apoio diretamente à linha de produção – como apoio industrial;
- 2) Ações não relacionadas à linha de produção, como: digitador, telefonia, *office-boy*;
- 3) Ações intermediárias da produção – como transporte;

- 4) Ações intermediárias da produção – como empilhadeira;
- 5) Ações relacionadas com limpeza;
- 6) Ações relacionadas com jardinagem;
- 7) Ações relacionadas com segurança;
- 8) Ações relacionadas com portaria.

B) Razões básicas para a terceirização:

- 1) Reduzir ou manter os custos.

C) Critérios para a seleção dos parceiros:

- 1) Verificação da planilha de custos dos candidatos;
- 2) Análise do melhor preço;
- 3) Averiguação de toda a documentação legal – contrato social compatível com a atividade-fim, certidões negativas da união, estado, município, e, outros.

D) Análise crítica da terceirização:

- 1) A direção central é quem determina quais as áreas que podem ser terceirizadas;
- 2) No contrato, são anexados item de controle dos serviços prestados, a fim de medir a execução do trabalho, que é feita mês a mês;
- 3) Se o fornecedor estiver atendendo às expectativas do contratante, o contrato é renovado automaticamente;
- 4) Os funcionários do terceiro são tratados de maneira igual aos da empresa, e, participam dos programas de qualidade, almoçam no mesmo refeitório, ou seja, são tratados como parceiros;
- 5) São realizadas avaliações: mensal (item de contrato), semestral (mais criteriosa);
- 6) A empresa está satisfeita com o processo de terceirização que deve ser mantido.

E) Manutenção da terceirização:

- 1) A empresa deve continuar com o processo de terceirização;
- 2) No momento, não é intenção da empresa em estender a terceirização.

CASO 13

A) Tipos de atividades terceirizadas:

- 1) Ações não relacionadas diretamente à linha de produção – como refeitório;
- 2) Ações relacionadas com limpeza e conservação;
- 3) Ações relacionadas com jardinagem;
- 4) Ações relacionadas com segurança;
- 5) Ações relacionadas com manutenção;
- 6) Ações intermediárias a produção – como carga e descarga de caminhão.

B) Razões básicas para a terceirização:

- 1) Concentrar-se na atividade principal da empresa;
- 2) Reduzir problemas com serviços que não fazem parte do negócio central;
- 3) Serviços pesados, tipo carga e descarga.

C) Critérios para a seleção dos parceiros:

- 1) Referência com empresas de grande porte que já terceirizem os mesmos serviços, independente do seu ramo de atuação;
- 2) Através de orçamentos;
- 3) Avaliação da parte trabalhista e fiscal da prestadora de serviço;
- 4) Todos os alvarás de funcionamento;
- 5) Certificado de capacidade técnica, para as empresas de vigilância;
- 6) Conhecer as instalações da empresa candidata, observando seu porte e processo produtivo;
- 7) Se possível, visitar a empresa que recebe a prestação de serviço, para observar a maneira com que o mesmo está sendo executado.

D) Análise crítica da terceirização:

- 1) A análise para a escolha de um parceiro é realizada por um comitê, formado por gerentes e pela diretoria da empresa;
- 2) São ressaltados os pontos forte e fracos de cada empresa candidata, sem deixar de lado os custos;
- 3) Há um bom relacionamento entre as partes (funcionários de tomadores e prestadores de serviço) envolvidas no processo de terceirização, principalmente das pessoas diretamente ligadas a ela;

- 4) É realizada uma avaliação informal diária das atividades terceirizadas, e anualmente é feita uma de caráter formal;
- 5) O processo de terceirização deve ser mantido.

E)Manutenção da terceirização:

- 1) A empresa deve continuar com o processo de terceirização;
- 2) No momento, não é intenção da empresa em ampliar a terceirização.

CASO 14

A)Tipos de atividades terceirizadas:

- 1) Ações intermediárias da produção - como: manutenção de tanques;
- 2) Ações não relacionadas diretamente à linha de produção – como transporte e alimentação de funcionários;
- 3) Ações relacionadas com limpeza.

B)Razões básicas para a terceirização:

- 1) Reduzir o quadro de pessoal;
- 2) Reduzir os custos da empresa;
- 3) Atividades que não estão diretamente relacionadas ao negócio da empresa;
- 4) Atividades que não requerem pessoal muito especializado, uma vez que são serviços menos nobres.

C)Critérios para a seleção dos parceiros:

- 1) Através de licitação, regida pela lei 8.666, que condiciona a escolha pelo menor preço;

D)Análise crítica da terceirização:

- 1) A decisão das atividades a serem terceirizadas ficam a critério do gerente de cada localidade da Petrobrás, pois não há uma padronização para todas as unidades do país;
- 2) É realizada uma avaliação periódica, mensal, através de um boletim de desempenho;
- 3) Todo o relacionamento com a empresa contratada é realizada a partir de uma pessoa determinada em contrato, o preposto;
- 4) A empresa está satisfeita com a terceirização, e pretende mantê-la.

E)Manutenção da terceirização:

- 1) A empresa deve continuar com o processo de terceirização;
- 2) A empresa está pensando em estender a terceirização, uma vez que está havendo a saída de pessoal e não está havendo novas contratações, por isto é necessário contratar alguém para executar os serviços.

CASO 15**A)Tipos de atividades terceirizadas:**

- 1) Ações técnicas muito específicas – como estação de tratamento e sistemas de alarme eletrônico;
- 2) Ações relacionadas com limpeza;
- 3) Ações relacionadas com zeladoria;
- 4) Ações relacionadas com portaria;
- 5) Ações relacionadas com segurança.

B)Razões básicas para a terceirização:

- 1) Redução de pessoal;
- 2) Atividades que não são o negócio central da empresa;
- 3) Serviços de apoio à atividade-fim da empresa.

C)Critérios para a seleção dos parceiros:

- 1) Referências com outras empresas;
- 2) Qualidade do serviço prestado;
- 3) Preço dos serviços;
- 4) Empresas que se destacam na área;
- 5) Empresas que estão de acordo com a legislação trabalhista – pagamento do INSS, de vale transporte, salários dos funcionários compatíveis com o mercado, entre outros.

D)Análise crítica da terceirização:

- 1) A mão-de-obra terceirizada apresenta um baixo nível de instrução;
- 2) São realizadas reuniões quinzenais e/ou mensais com os terceiros, onde são abordados os problemas, a fim de resolvê-los.
- 3) A empresa deve manter a terceirização.

E)Manutenção da terceirização:

- 1) A empresa deve continuar com o processo de terceirização;
- 2) No momento, a empresa não está pensando em ampliar a terceirização.

CASO 16

A)Tipos de atividades terceirizadas:

- 1) Ações de apoio à atividade-fim da empresa – como lavanderia.

B)Razões básicas para a terceirização:

- 1) Eliminar problemas, transferindo à atividade para terceiros;
- 2) Relação custo x benefício;
- 3) Altos custos para regularizar os problemas ocasionados pela lavanderia.

C)Critérios para a seleção dos parceiros:

- 1) Visita às instalações das empresas candidatas;
- 2) Observar o processo produtivo (de lavagem) da empresa, analisando itens como: produto usado nas lavagens, água, meio de transporte das roupas, local de estocagem das roupas (sujas e limpa), outros;
- 3) Funcionários capacitados para realização da tarefa;
- 4) Referências com outras empresas tomadoras;
- 5) Preço do serviço;
- 6) Admissão dos funcionários do hotel;
- 7) A lavanderia que fosse contratada deveria comprar todos os equipamentos do hotel, referentes a esta atividade.

D)Análise crítica da terceirização:

- 1) Para o hotel, em Fortaleza, na área de lavanderia, ainda não há parceiros bem preparados com capacidade para manter o padrão de qualidade da contratante;
- 2) Apesar dos problemas iniciais, terceirização deve ser mantida;
- 3) O hotel exigiu que a empresa contratada admitisse todos os seus funcionários locados na lavanderia, e, ainda, comprasse todos os equipamentos utilizados na execução do serviço citado;
- 4) Quando surgem problemas os prestadores querem que o tomador se responsabilize por resolvê-los;
- 5) São realizadas avaliações periódicas, de 6 em 6 meses.

E)Manutenção da terceirização:

- 1) A empresa deve continuar com o processo de terceirização;
- 2) Por enquanto, não há estudo para ampliar o processo de terceirização.

CASO 17

A)Tipos de atividades terceirizadas:

- 1) Ações relacionadas com limpeza
- 2) Ações de apoio à produção - como motoqueiro, telefonista, servente;
- 3) Ações relacionadas com segurança.

B)Razões básicas para a terceirização:

- 1) Por causa da transferência da matriz do Ceará para São Paulo;
- 2) Redução de pessoal;
- 3) Redução dos custos;
- 4) Minimização de problemas com o ministério do trabalho;
- 5) Maior facilidade de contratar e dispensar os funcionários.

C)Critérios para a seleção dos parceiros:

- 1) Custos dos serviços realizados por terceiros;
- 2) Serviço do prestador deve ser no mínimo igual ao realizado dentro de casa, em termos de qualidade.

D)Análise crítica da terceirização:

- 1) Há um supervisor da empresa contratada que acompanha os serviços;
- 2) A contratante exigiu a contratação de alguns de seus antigos funcionários (de confiança) à empresa contratada;
- 3) Para o banco, a terceirização é algo muito teórico, uma vez que não há ajuda mútua;
- 4) A qualidade da mão-de-obra terceirizada não é boa (baixo nível), os funcionários não são treinados;
- 5) É realizada uma avaliação visual dos serviços, tipo: material utilizados para sua execução, nível do pessoal contratado e sua forma de comportamento;
- 6) Apesar dos problemas, empresa pretende a terceirização.

E)Manutenção da terceirização:

- 1) A empresa deve continuar com o processo de terceirização;
- 2) A empresa está pensando em estender a terceirização, ao serviço de compensação.

CASO 18**A)Tipos de atividades terceirizadas:**

- 1) Ações técnicas muito específicas, como informática;
- 2) Ações relacionadas com limpeza;
- 3) Ações relacionadas com segurança.

B)Razões básicas para a terceirização:

- 1) A terceirização foi iniciada na empresas sem que antes fossem realizadas grandes análises.

C)Critérios para a seleção dos parceiros:

- 1) Através de licitação, regida pela lei 8.666, que condiciona a escolha pelo menor preço;

D)Análise crítica da terceirização:

- 1) A terceirização, quando feita sem critérios, nem sempre trás o melhor resultado.
- 2) Em muitos casos, terceirizar de maneira aleatória, sai mais caro do que feito dentro da empresa;
- 3) Foi uma decisão que partiu da atual administração;
- 4) A terceirização deve continuar.

E)Manutenção da terceirização:

- 1) A empresa deve continuar com o processo de terceirização;
- 2) Por enquanto, não é intenção da empresa em estender a terceirização a outros serviços.

CASO 19**A)Tipos de atividades terceirizadas:**

- 1) Ações técnicas muito específicas, como contabilidade;
- 2) Ações não relacionadas com o negócio central da empresa – como refeitório;

- 3) Ações de relacionadas à atividade-fim, como anestologia, laboratório e hematologia;
- 4) Ações de apoio à atividade-fim da empresa – como lavanderia e rouparia.

B) Razões básicas para a terceirização:

- 1) Falta de espaço físico;
- 2) Custo alto das atividades, devido ao tamanho do hospital, que é pequeno;
- 3) Necessidade de equipamentos muito específicos e caros;
- 4) Serviços que não são de rotina;
- 5) Equipe (mão-de-obra) altamente especializada;
- 6) Dificuldade de trabalhar com recursos humanos (pessoas).

C) Critérios para a seleção dos parceiros:

- 1) Referência dos candidatos com empresas que trabalham com eles;
- 2) Cumprimento de prazos, assiduidade;
- 3) Segurança dos parceiros;
- 4) Empresa específica em determinada atividade.

D) Análise crítica da terceirização:

- 1) Há atividades que devem retornar a serem executas em casa, quando houver espaço, como lavanderia, laboratório;
- 2) É necessário que seja realizado um controle rigoroso da terceirização por parte da empresa contratante;
- 3) É realizada uma avaliação periódica dos contratados;
- 4) A renovação do contrato dos prestadores de serviço dependem da responsabilidade deles;
- 5) A empresa, de maneira geral, encontra-se satisfeita com a terceirização.

E) Manutenção da terceirização:

- 1) A empresa deve continuar com o processo de terceirização de algumas de suas atividades, pois lavanderia e laboratório devem ser feitos na própria empresa;
- 2) A empresa pretende estender a terceirização, à atividades como limpeza.

CASO 20

A)Tipos de atividades terceirizadas:

- 1) Ações relacionadas com limpeza;
- 2) Ações relacionadas com segurança;
- 3) Ações técnicas muito específicas, como: informática, nutrição, medicina do trabalho, planejamento contábil, marketing, assessoria de imprensa, assessoria jurídica;
- 4) Ações de relacionadas à atividade-fim, como atendimento médico domiciliar;
- 5) Ações não relacionadas com o negócio central da empresa – como refeitório;
- 6) Ações relacionadas com obras e reformas.

B)Razões básicas para a terceirização:

- 1) Atividades que não interferem nos controles do negócio;
- 2) Cuidar do negócio central da empresa, e terceirizar aquilo que não o for;
- 3) Relação custos x benefícios x riscos;

C)Critérios para a seleção dos parceiros:

- 1) Qualificação técnica dos candidatos;
- 2) Quadro de profissionais das empresas prestadoras de serviço;
- 3) Experiência na atividade;
- 4) Clientes que a empresa candidata já possui;
- 5) Referências com os clientes;
- 6) Custos dos serviços a serem terceirizados.

D)Análise crítica da terceirização:

- 1) Os prestadores de serviço são sem qualidade;
- 2) A legislação trabalhista ainda é muito vaga;
- 3) A terceirização deve trazer a total despreocupação para o contratante, uma vez que deve ser de responsabilidade dos contratados;
- 4) É realizada uma avaliação periódica dos contratados, principalmente da qualidade, pontualidade e custos;
- 5) Em geral, se mantém os parceiros, desde que o serviço prestado seja satisfatório;
- 6) A empresa pretende a terceirização.

E)Manutenção da terceirização:

- 1) A empresa deve continuar com o processo de terceirização;
- 2) A empresa pretende estender a terceirização, tomando-a o mais abrangente possível.

CASO 21**A)Tipos de atividades terceirizadas:**

- 1) Ações secundárias, como: telefonistas, digitadores;
- 2) Ações de apoio, como desenhistas;
- 3) Ações técnicas muito específicas, como médicos, psicólogos, serviços advocatícios;
- 4) Ações relacionadas com limpeza;

B)Razões básicas para a terceirização:

- 1) Número insuficiente de funcionários para realizar estes serviços;
- 2) Expectativa de atender melhor aos usuários do órgão.

C)Critérios para a seleção dos parceiros:

- 1) Através de licitação, regida pela lei 8.666, que condiciona a escolha pelo menor preço;
- 2) Também são usados: técnica e preço, inexigibilidade e dispensa de licitação.

D)Análise crítica da terceirização:

- 1) Às vezes, é escolhida uma empresa para prestar o serviço que não é a melhor, só para obedecer à lei;
- 2) A terceirização está satisfazendo às expectativas da empresa, e deve ser mantida;
- 3) Os serviços terceirizados são fiscalizados e acompanhados por uma equipe técnica criada para este fim.

E)Manutenção da terceirização:

- 1) A empresa deve continuar com o processo de terceirização;
- 2) Dependendo da necessidade, a empresa estenderá a terceirização a outros serviços.

CASO 22

A) Tipos de atividades terceirizadas:

- 1) Ações secundárias à atividade-fim, como: motoristas, digitador, etiquetador;
- 2) Ações técnicas muito específicas, como programador e analista de sistema;
- 3) Ações relacionadas com limpeza e conservação;
- 4) Ações relacionadas com capatazia e segurança;
- 5) Ações ligadas à manutenção.

B) Razões básicas para a terceirização:

- 1) Gerar economia para o Estado;
- 2) Reduzir os encargos sociais;
- 3) Ausência de vínculo empregatício.

C) Critérios para a seleção dos parceiros:

- 1) Através de licitação, regida pela lei 8.666, que condiciona a escolha pelo menor preço;
- 2) No caso da informática, usa-se também técnica e preço.

D) Análise crítica da terceirização:

- 1) A escolha de uma empresa para terceirizar a partir do menor preço, em muitos casos gera problemas, pois os candidatos oferecem preços fora da realidade e não conseguem cumprir o que está previsto em contrato;
- 2) A terceirização foi um processo gradativo, deve ser mantida por que satisfaz à empresa contratante;
- 3) São realizadas avaliações periódicas.

E) Manutenção da terceirização:

- 1) A empresa deve continuar com o processo de terceirização;
- 2) A cada dia aparece novas alternativas para a terceirização, e a empresa encontra-se sempre aberta a propostas, está em estudo o fornecimento de peças de veículos.

Pelo que foi descrito no decorrer deste capítulo, a terceirização é um processo que encontra-se utilizado pelos mais diversos setores da economia. Na maioria dos casos estudados, a terceirização está caracterizada pelas atividades

acessórias ao negócio central da empresa. E a razão mais usada para justificar este processo é a redução de custos.

Apesar de alguns desencontros, a terceirização será mantida em todas as empresas estudadas, e, na sua maioria, deve ser estendida a outros serviços.

No capítulo 5, será feita uma análise mais detalhada dos casos aqui estudados, de forma a tornar o suporte prático mais objetivo, e assim, poder contribuir fortemente com o desenvolvimento da metodologia do trabalho.

Capítulo 5

ANÁLISE CRÍTICA DO ESTUDO PRÁTICO

Neste capítulo, será realizada uma análise crítica do que foi descrito no capítulo 4, ou seja, dos casos práticos estudados, a partir das empresas visitadas.

5.1. VISÃO GERAL DOS PROCESSOS ESTUDADOS

Tomando por base o relato de cada uma das empresas visitadas, que foi apresentado no capítulo 4, será feita uma visão geral dos processos estudados, onde serão mostrados os principais os tipos de serviços, as razões mais comuns, a seleção de parceiros, assim como, a decisão por manter ou não a terceirização.

5.1.1. Principais Serviços Terceirizados nas Empresas Analisadas

Os serviços que aparecem mais freqüentemente terceirizados nas empresas analisadas são aqueles considerados secundários ao negócio central das mesmas, ou ainda, aqueles que não são de rotina, e, para executá-los torna-se necessário mão-de-obra especializada e/ou equipamentos específicos.

Assim, os 10 serviços que mais comumente aparecem terceirizados nas empresas analisadas são:

- 1º. Serviços gerais de infra-estrutura - como limpeza;
- 2º. Serviços gerais ligados a segurança;
- 3º. Serviços gerais de apoio ao trabalhador - como refeitório;
- 4º. Serviços intermediários à produção - exemplo: transporte;
- 5º. Serviços gerais relacionados com jardinagem;
- 6º. Serviços técnicos muito específicos - como contabilidade;
- 7º. Serviços de apoio à produção - como manutenção;
- 8º. Serviços de projeto de produtos, processos ou serviços;

- 9º. Serviços que requerem procedimentos bastante específicos, exemplo: impermeabilização;
- 10º. Serviços gerais de suporte, não relacionados à linha de produção - como digitador.

Como exemplo destas atividades, a seguir, será mostrado figura 5.1 contendo a relação dos serviços usualmente terceirizados, e, sua respectiva taxa de aparecimento nas empresas analisadas.

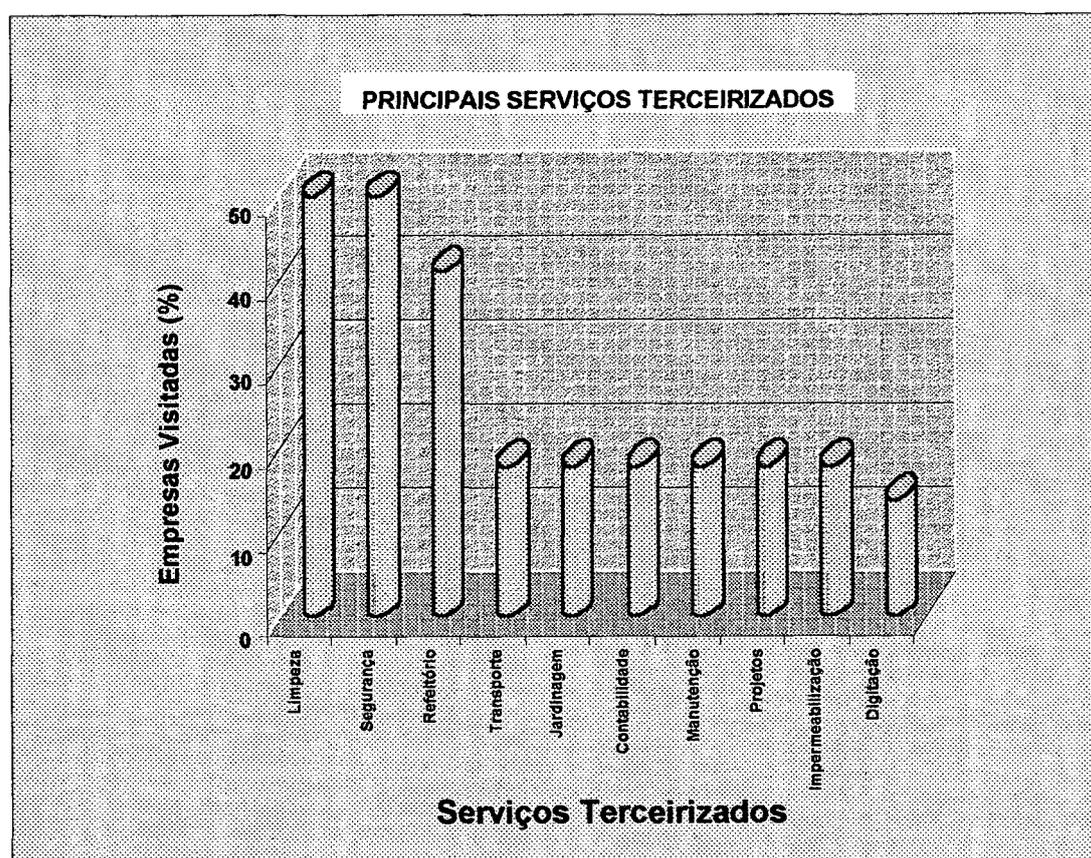


FIGURA 5.1 - Principais serviços terceirizados nas empresas analisadas.

Os serviços terceirizados, portanto, com maior frequência são aqueles de suporte ou fora da linha de produção, ainda que apareçam alguns que fazem parte de processo produtivo.

5.1.2. Razões para Terceirizar

As principais razões que levaram as empresas analisadas a decidir pela terceirização serão listados a seguir. Em geral, estas razões são classificadas em: operacionais, táticas, e, estratégicas, como mostradas abaixo:

a. Razões operacionais:

- ♦ Minimizar custos;
- ♦ Relação custo x benefício;
- ♦ Serviços que não são de rotina, ou aqueles que apresentam pouca repetitividade;
- ♦ Rapidez com que são executados os serviços.

b. Razões táticas:

- ♦ Serviços específicos, uma vez que para executá-los faz-se necessário muitos recursos, tais como: mão-de-obra capacitada e especializada, equipamentos adequados, equipamentos de proteção individual – EPI's e coletivos – EPC's;
- ♦ Diminuir quadro de pessoal;
- ♦ Reduzir encargos sociais;
- ♦ Reduzir problemas com a legislação trabalhista.

c. Razões estratégicas:

- ♦ Eliminar o que não é atividade principal da empresa, ou seja, atividades secundárias;
- ♦ Aumentar a agilidade nas decisões.

Como primeira justificativa da lista para a terceirização tem-se a redução de custos, mostrando que há, ainda, uma equivocada maneira, por parte de algumas empresas, em querer enfrentar a economia atual.

Por isto, precisa-se de uma verdadeira justificativa para a terceirização, que venha a ser algo como: eliminar problemas secundários transferindo-os à terceiros, e, assim, poder dedicar-se mais livremente ao negócio central da empresa, tornando-a mais eficaz e eficiente, portanto, mais competitiva, frente a todos os pelos da economia globalizada.

5.1.3. Seleção dos Parceiros

Os aspectos mais relevantes levados em consideração pelas empresas analisadas, quando se está a procura de um fornecedor para terceirizar um produto processo ou serviço, visando a escolha de um parceiro, podem ser classificados de acordo com os níveis de decisão da empresa.

Os aspectos considerados pelo nível operacional são:

- ♦ Custo das empresas a serem contratadas para executar os serviços;
- ♦ Relação custo x benefício;
- ♦ Menor preço, através de licitação de acordo com a lei 8.666, quando a seleção é para empresas públicas.

O nível tático de decisão utiliza os fatores que estão mostrados a seguir:

- ♦ Qualidade dos produtos ou serviços prestados;
- ♦ Informações com outras empresas, do mesmo ramo ou porte semelhante ao da contratante, ou seja, buscar referências com outras tomadoras de serviço de um determinado prestador;
- ♦ Coleta de preços dos prestadores de serviço;
- ♦ Análise crítica das empresas candidatas à terceirização, observando seu porte, suas instalações, e, seu processo produtivo;
- ♦ Acompanhamento dos serviços quando executados em outras empresas;
- ♦ Serviços prestados anteriormente, ou seja, experiência em executar a atividade.

Para concluir, os fatores mais usados pelo nível estratégico são:

- ♦ Idoneidade das empresas candidatas à prestação de serviço;
- ♦ Empresas que se destacam na área.

5.1.4. A Decisão de Manter ou Não a Terceirização

O processo de terceirização depois de implantado, precisa ser avaliado periodicamente para constatar se o mesmo está conseguindo alcançar os objetivos esperados, ou pelo menos, está mantendo os mesmos resultados de quando o produto, processo ou serviço era executado pela empresa.

Daí a avaliação pode ajudar a decidir se mantém a terceirização, estende-a a outras atividades, ou ainda, se é melhor desfazê-la. Tudo isto, vai depender da satisfação que a empresa contratada está garantindo à contratante.

Do que foi observado através das análises das entrevistas e observações realizadas nas empresas, pode-se fazer o seguinte resumo:

- ✎ Das 22 empresas visitadas, 14 tem a intenção de estender a terceirização a outros produtos, processos, ou serviços;
- ✎ De todas, 18 delas avaliam como satisfatório os critérios utilizados para auxiliar na escolha do parceiro;
- ✎ Ao final do contrato ainda há condições de contratar o mesmo fornecedor, para um total de 10 das empresas, e, 12 delas acha que para continuar com o mesmo parceiro vai depender de alguns ajustes no contrato;
- ✎ Para um número de 17 empresas do total das entrevistadas, a avaliação periódica está presente, só que em muitos casos não há um sistema formal para fazê-la, podendo ser executada até mesmo de maneira visual;
- ✎ Quanto a decisão de manter a terceirização, todas as empresas pretendem fazê-la, mesmo que seja num prazo que vai de curto a médio.

Para facilitar a visualização das conclusões obtidas com as observações descritas anteriormente, será apresentada a tabela 5.1, abaixo:

TABELA 5.1 - Ponto de vista das empresas analisadas

Ponto de vista das empresas	Quantidade	%
♦ Pretendem estender a terceirização.	14	64
♦ Encontram-se satisfeitas com os critérios utilizados na escolha do parceiro.	18	82
♦ Mantém o mesmo parceiro ao final do contrato.	10	45
♦ Devem ajustar o contrato para manter o parceiro.	12	55
♦ Realizam avaliação periódica.	17	77
♦ Mantém o processo de terceirização	22	100

Os dados apresentados na tabela 5.1 podem parecer contraditórios, uma vez que expressam opiniões de várias empresas, dos mais diversos ramos da economia.

Há ainda, algumas particularidades relevantes sobre as empresas, tais como:

- ☒ Na empresa do caso 2, o processo de terceirização deve permanecer até que entre um novo modelo gerencial, baseado no processo produtivo da *Toyota*.
- ☒ E no caso 22, há algumas atividades que deverão voltar a ser feitas na própria casa, a medida que se consiga resolver o problema de espaço físico, pois para ela os serviços de lavanderia não estão satisfazendo as necessidades e conveniências da contratante. Além do laboratório que com o crescimento do hospital, poderá vir a ser incorporado pelo mesmo, com possibilidade de atender também o público externo, servindo como mais uma fonte de renda para a empresa.

Após analisadas as empresas visitadas, vê-se que a terceirização é um processo que está sendo incorporado ao dia-a-dia das mesmas, pois o que se pode concluir é que quase na sua totalidade pretende-se manter a terceirização, e, ainda, a sua maioria tem a intenção de estender este processo a outros produtos ou serviços.

5.2. DIRETRIZES E CRITÉRIOS PRÁTICOS DA TERCEIRIZAÇÃO

A partir dos dados coletados nas entrevistas realizadas, pode-se formar listas contendo as principais diretrizes e critérios utilizados nos casos reais, quando se vai adotar e/ou se tem o processo de terceirização nas empresas.

5.2.1. Diretrizes para a Terceirização

Define-se diretrizes como sendo o conjunto de instruções, de indicações gerais dadas por um chefe aos seus colaboradores, para conduzir um negócio, uma empresa em determinado rumo, segundo AULETE (1964: 1245).

Pode-se, assim, dizer que diretrizes são políticas ou orientações de ordem

geral sobre um determinado assunto, e, que contribuem para o seu esclarecimento sem grandes detalhes ou aspectos específicos.

O presente trabalho, dentro deste contexto, propõe mostrar as diretrizes mais praticadas nas empresas, com a finalidade de facilitar a escolha sobre o que se deve terceirizar e quem deve ser o parceiro, e, ainda, para avaliar periodicamente o processo de terceirização.

As diretrizes propostas a seguir estão separadas de acordo com a decisão que deve ser tomada, e ainda, do nível responsável por tal decisão.

A. O que deve ser terceirizado:

Baseadas nas diretrizes que auxiliam na escolha do que se deve terceirizar, as atividades que são de caráter operacional, tático ou estratégico para a empresa, encontram-se classificadas abaixo:

↳ Atividades referentes ao nível operacional:

1. Atividades que não são de rotina;
2. Serviços que apresentam pouca repetitividade;
3. Ações intermediárias à produção;
4. Serviços não relacionados diretamente à linha de produção;
5. Ações dentro da linha de produção;
6. Serviços de difícil execução;
7. Atividades relacionadas diretamente à linha de produção.

↳ Atividades referentes ao nível tático:

1. Serviços muito específicos.

↳ Atividades referentes ao nível estratégico:

1. Atividades de suporte ou secundárias ao negócio central da empresa;
2. Atividades que não agregam valor ao produto final.

B. A escolha do parceiro:

Há diretrizes que orientam a escolham de uma empresa para terceirizar um serviço. Estas podem ser divididas em de acordo com seu nível de decisão correspondente, como será mostrado a seguir:

↳ Nível operacional:

1. O candidato precisa apresentar experiência na execução da atividade;
2. Verificar a relação custo x benefício;
3. Custos dos serviços realizados por terceiros;
4. Rapidez com que os serviços são executados.

↳ Nível tático:

1. Realizar auditoria na empresa candidata;
2. Coletar referência do candidato com outras empresas que toma seus serviços;
3. Observar a capacitação técnica do candidato;
4. O quadro de profissionais do prestador de serviço deve apresentar funcionários capacitados;
5. Pedir a lista de clientes que a prestadora possui;
6. Analisar a qualidade de produtos, processos ou serviços do prestador, que deve ser no mínimo igual ao realizado pela contratante;
7. Visitar à empresa prestadora de serviço;
8. Visitar às empresas que recebem a prestação de serviço para observar a maneira com que as atividades são executadas;
9. As soluções devem ser rápidas por iniciativa dos candidatos;
10. Deve haver facilidade de comunicação entre contratante e contratado.

↳ Nível estratégico:

1. A empresa candidata deve apresentar segurança;
2. A empresa deve ser especificada em determinada atividade;
3. Empresa que se destaca na área;
4. Idoneidade da empresa candidata;
5. Confiabilidade da empresa prestadora de serviço;
6. A empresa prestadora deve apresentar condições comerciais favoráveis;
7. O terceiro não pode apresentar possibilidade de se tornar um concorrente do contratante;
8. O fornecedor deve ser flexível;
9. O prestador deve mostrar atendimento diferenciado.

C. A avaliação periódica:

Para se realizar avaliação periódica das atividades terceirizadas e de seus respectivos terceiros, fixam-se algumas diretrizes, que estão separadas por nível de decisão, como será mostrado abaixo:

↳ Nível operacional:

1. Inspeção do serviço, que pode ser visual baseada na experiência;
2. Ensaaios ou teste;
3. Análise dos custos;
4. Analisar se a relação custo x benefício, se ainda está favorável.

↳ Nível tático:

1. Fazer auditorias de fábrica, e, no sistema de produção;
2. Avaliação do trabalho do terceiro a partir dos pontos críticos;
3. Pesquisa de aceitação do serviço terceirizado por quem recebe o benefício;
4. Observar o interesse e envolvimento do prestador de serviço para com o tomador;
5. A qualidade do serviço executado pelo terceiro deve se manter igual ou melhor que quando feito na própria empresa;
6. Visitar a empresa prestadora do serviço;
7. Verificar o quadro de profissionais, que deve ter funcionários devidamente capacitados;
8. Conversar com outros clientes do prestador de serviço;
9. A comunicação entre contratante e contratado deve se mostrar facilitada;
10. O parceiro precisa apresentar soluções rápidas;
11. Avaliação por setor, através de apoio logístico.

↳ Nível estratégico:

1. O terceiro precisa se mostrar confiável;
2. Certificação de que não há caracterização de dependência econômica da contratada em relação ao contratante;
3. Confirmar a idoneidade do terceiro;
4. Verificar se o parceiro não pode vir a se tornar um concorrente;

5. O fornecedor deve continuar flexível;
6. Deve haver um atendimento diferenciado por parte do terceiro;
7. O terceiro deve ter agilidade nas operações.

5.2.2. Critérios para a Terceirização

Critérios são tudo aquilo que servem como forma de julgar algo, como elementos de decisão para um determinado aspecto ou assunto em questão.

Abaixo, estão listados os principais critérios utilizados nas empresas visitadas, os quais servirão como facilitadores quando da escolha sobre qual, produto, processo ou serviço deve ser terceirizado, e, quem será o parceiro, e, ainda, para avaliar periodicamente o processo de terceirização.

A. O que deve ser terceirizado:

Para se escolher quais as atividades que serão terceirizadas baseia-se em alguns critérios, que por sua vez estão separados de acordo com o nível de decisão a ele correspondente, como será visto a seguir:

↳ Nível operacional:

1. Serviços de acabamento de produtos;
2. Ações relacionadas com segurança;
3. Atividades ligadas à limpeza;
4. Serviços relacionados com jardinagem;
5. Ações relacionadas com manutenção;
6. Serviços relacionados com portaria;
7. Ações ligadas à capatazia;
8. Atividades insalubres e de risco para o trabalhador;
9. Serviços que necessitam da utilização de equipamentos de proteção coletiva e individual;
10. Atividades que apresentem número insuficiente de funcionários;

↳ Nível tático:

1. Atividades de projeto de produtos, processos ou serviços;
2. Serviços técnicos muito específicos;

3. Atividades que envolvem mecanismos específicos de operação, em relação ao processo ou produto;
4. Ações que envolvem normas bastante específicas;
5. Serviços que deixam máquinas ociosas;
6. Atividades que requerem procedimentos especializados;
7. Serviços que para sua execução necessitam de mão-de-obra especializada;
8. Serviços que precisam de equipamentos específicos para serem realizados.

↳ **Nível estratégico:**

1. Serviços que tem custos elevados na sua execução;
2. Atividades relacionadas com obras e reformas.

B. A escolha do parceiro:

Existem critérios que ajudam a escolher um terceiro. Estes critérios estão classificados de acordo com os níveis: operacional, tático e estratégico, como será mostrado a seguir:

↳ **Nível operacional:**

1. Fornecedor que respeite os prazos estipulados;
2. Assiduidade no cumprimento das tarefas por parte do candidato;
3. O processo produtivo da empresa candidata deve ser analisado;
4. Análise dos materiais utilizados para execução dos serviços pelo terceiro;
5. Análise do candidato através de testes;
6. Em caso de ações dentro da linha de produção, fabricação de peças piloto, onde são analisados o número de defeitos, a qualidade, entre outros;
7. Observação do número de defeitos apresentados nos produtos;
8. Fornecedor que realiza o cronograma previsto.

↳ **Nível tático:**

1. Empresa que se encontra de acordo com a legislação trabalhista;
2. Escolha através de licitação, regida pela lei 8.666, para empresas públicas;
3. Técnica e preço, também para empresas públicas;
4. Averiguação do porte, das instalações, dos equipamentos da candidata;
5. Entrevista com o prestador de serviço;

6. Deve ser averiguado a documentação legal do candidato - contrato social compatível com sua atividade-fim, certidões negativas, e outros;
7. No caso de empresas de vigilância, conferir o certificado de capacidade técnica;
8. Para terceirização do refeitório, degustação dos alimentos;
9. Encontrar fornecedor que apresente proximidade física com o contratante;
10. Checagem do acervo técnico da empresa.

↳ **Nível estratégico:**

1. Custos dos serviços realizados por terceiros;
2. Preço dos serviços terceirizados;
3. O terceiro deve comprar os equipamentos do contratante, no caso do serviço não ser mais realizado em casa;
4. Observação dos orçamentos, compatíveis com o mercado.

C.A avaliação periódica:

Os critérios utilizados para a realização da avaliação periódica da atividade terceirizada e do terceiro escolhido estão separados por nível de responsabilidade, como serão mostrados a seguir.

↳ **Nível operacional:**

1. *Check-list* com itens de avaliação para cada tipo de serviço;
2. Item de controle, através de cores: verde está o.k., e, vermelho, sinal de alerta;
3. Para o piso industrial, são realizados alguns testes;
4. Número de defeitos encontrados no produto ou serviço;
5. Prazo de entrega;
6. Itens de não conformidade;
7. Pontualidade na prestação do serviço;
8. Observação dos materiais utilizados para a execução dos serviços ou produtos;
9. Assiduidade;
10. Uso de equipamentos de proteção individual e coletiva.

↳ **Nível tático:**

1. Mensuração dos pontos críticos;
2. Para a contabilidade, balancete mensal;
3. Sistema de pontuação da qualidade;
4. Boletins de desempenho dos terceiros, através de atribuição de notas mensais;
5. Índice de reclamação do consumidor;
6. Verificar a situação da empresa em relação à legislação trabalhista e fiscal;
7. Nível e forma de comportamento do pessoal terceirizado.

↳ **Nível estratégico:**

1. Confirmar a independência econômica do contratado em relação ao contratante;
2. Análise dos custos;
3. preço do produto, processo ou serviço em relação ao executado pela própria empresa contratante.

5.3. CONCLUSÃO

Os dados coletados nas empresas analisadas, permitiu ter uma visão mais abrangente dos processos, como a definição dos principais serviços mais freqüentemente terceirizados, das razões que justificam a terceirização, e da seleção dos parceiros.

Pode-se, assim, formar um suporte prático que está bem próximo da realidade, ou seja, do que realmente ocorre nas organizações quando se dá um processo de terceirização.

Esta análise prática mostra que, ainda, há uma maneira equivocada por parte de algumas empresas de enfrentarem as mudanças na economia atual, principalmente quando se pensa na terceirização como uma forma de reduzir custos para a organização.

Outro ponto marcante que resultou desta análise foi que o processo de terceirização depois de implantado precisa de um acompanhamento contínuo para

que alcance os resultados desejados.

E para finalizar, vê-se que a terceirização é um processo que veio para ficar, pois nas empresas em que se está implantada, a maioria delas, ainda pretende estendê-la a outros serviços.

Assim, esta análise prática dará parte do subsídio necessário para o desenvolvimento da metodologia, que será descrita no capítulo posterior, em especial as diretrizes e os critérios, aqui, comentados que servirão como orientações para a proposta metodológica deste trabalho.

Capítulo 6

METODOLOGIA PROPOSTA

Neste capítulo, será descrita a metodologia proposta, que foi desenvolvida a partir das considerações apresentadas no capítulo 3, e dos aspectos relevantes estudadas durante as análises das situações observadas na prática.

6.1. JUSTIFICATIVA

Tomando por base os conceitos que foram estudados e discutidos no capítulo 3, bem como o que foi observado nas empresas analisadas, pode-se concluir que a terceirização se justifica pelos aspectos que podem ser considerados como bons resultados obtidos com a implantação do processo.

De fato, observa-se que a terceirização:

- ↳ Torna a empresa mais livre para dedicar-se à sua atividade-fim;
- ↳ Melhora a estrutura operacional da empresa, auxiliando sua desburocratização;
- ↳ Agiliza as decisões, o que representa ganho de eficiência para a empresa;
- ↳ Aumenta a flexibilidade da empresa que necessitará dispor de menos recursos para realizar as atividades;
- ↳ Produz serviços com melhor qualidade, uma vez que são executados por profissionais altamente capacitados e especializados;
- ↳ Diminui os gastos com encargos sociais, à medida que reduz o número de contratações e demissões;
- ↳ Reduz o trabalho com a seleção de pessoal;
- ↳ Diminui o quadro de pessoal;
- ↳ Minimiza os custos fixos da empresa, e, por conseqüência, os do produto acabado;

- ↪ Reduz a ociosidade das máquinas;
- ↪ Minimiza desperdícios;
- ↪ Aumenta a qualidade, a eficiência e a eficácia da empresa.

Em resumo, a terceirização pode tornar a empresa mais competitiva.

A terceirização requer que a escolha do parceiro resulte de uma seleção criteriosa, que envolve as seguintes ações:

- ↪ Garantir qualidade igual ou superior do serviço, em relação ao mesmo quando executado pela empresa contratante;
- ↪ Reduzir perdas para a contratante;
- ↪ Obter mão-de-obra altamente qualificada e especializada;
- ↪ Conseguir um produto final bem acabado;
- ↪ Cumprir os prazos de entrega dos produtos ou serviços;
- ↪ Obter um produto a um menor custo e com melhor qualidade, em relação ao mesmo quando executado pela própria empresa;
- ↪ Encontrar terceiros que tenham uma cultura semelhante à da empresa contratante, ou, pelo menos, que se adapte a ela;
- ↪ Procurar fornecedores que além de eficientes, sejam eficazes justificando mais uma vez a sua contratação;
- ↪ Alcançar um relacionamento em que se chegue a uma verdadeira parceria entre contratante e contratado, visando um crescimento mútuo no qual ambos saiam ganhando.

Desta forma, justifica-se o desenvolvimento do presente trabalho, cujas contribuições mais relevantes estão contidas em uma metodologia que visa:

- ➔ Escolher quais produtos, processos ou serviços da empresa podem e devem ser terceirizados;
- ➔ Selecionar os parceiros que satisfaçam às necessidades e conveniências da empresa contratante;
- ➔ Avaliar periodicamente se a opção por terceirizar foi acertada ou não. As decisões de extinguir a terceirização ou ampliá-la devem sempre ser consideradas.

6.2. DESCRIÇÃO GERAL DA METODOLOGIA

A seguir serão mostradas as etapas da metodologia proposta, assim como suas características mais relevantes.

6.2.1. Etapas da Metodologia

De tudo que se observou anteriormente, o presente trabalho formula propostas de soluções para as seguintes questões:

Etapa 1: Qual o produto, processo ou serviço terceirizar?

Etapa 2: Quem será o parceiro ideal? Por que?

Observa-se também que é preciso que seja realizada uma terceira análise.

Etapa 3: Como avaliar se a terceirização está atendendo a seus objetivos?

Mesmo que seja uma atividade que foi terceirizada, não se pode considerar que a empresa não tenha mais interesse na mesma, ou que ela deixou de ser relevante, mas, ao contrário, deve-se avaliar periodicamente como estão sendo desenvolvidas as ações terceirizadas. Surge, assim, a necessidade de avaliações periódicas de tudo o que foi terceirizado, para garantir a manutenção da terceirização ou a sua extinção.

Esta poderia ser a 4ª etapa da metodologia proposta, mas, é na verdade, a 3ª etapa, apenas dita de maneira mais abrangente, levando em consideração a possibilidade de acabar com a terceirização, ou seja, cortar as parcerias. **Assim, tem-se a 3ª etapa bem mais completa:**

Etapa 3: Avaliar periodicamente tudo o que foi terceirizado, para saber se está alcançando os resultados desejados ou não, com a finalidade de manter o processo ou extingui-lo.

A seguir será apresentado o fluxograma (figura 6.1) das etapas da metodologia acima descrita, e, através de seu detalhamento tem-se a proposta de metodologia do presente trabalho.

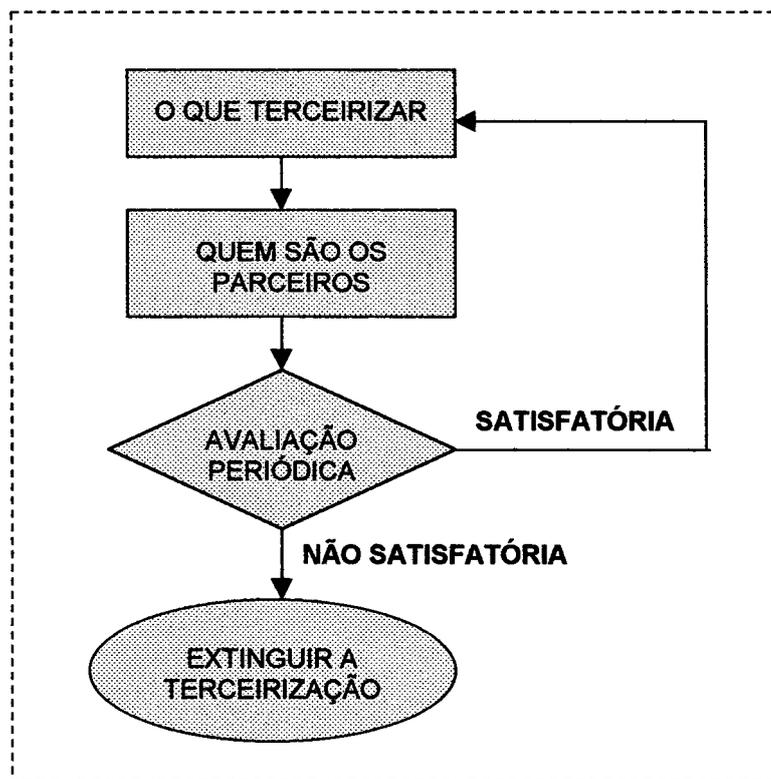


FIGURA 6.1- Fluxograma das Etapas da Metodologia

Quando ocorrer a situação em que a terceirização apresenta-se não satisfatória, a decisão a ser tomada deve levar a sua extinção. Isto acarreta a quebra dos vínculos formados com os terceiros, que são tidos como parceiros.

Maiores detalhes sobre a metodologia serão apresentados no item 6.3.

6.2.2. Características das Etapas

Apresentam-se, aqui, as características das etapas descritas anteriormente.

6.2.2.1. Natureza do planejamento exigido em cada etapa

Para cada etapa existe um nível de planejamento específico de fato:

- ↳ Definir o que deve ser terceirizado, bem como quais as razões para que aconteça este processo, é uma **decisão estratégica**, a partir de proposições operacionais, táticas e do próprio nível estratégico, sendo esta uma tarefa que

envolve um período que vai de curto a médio prazo, dependendo da importância da atividade e da sua necessidade em ser terceirizada.

- ↳ Saber quem será o parceiro e o porquê desta escolha, envolve ações de **nível tático/técnico**, uma vez que esta escolha envolve maior conhecimento técnico do assunto, com reflexos de médio prazo. A decisão final acerca do parceiro escolhido, contudo, é **estratégica**.
- ↳ Avaliar e decidir se a terceirização está trazendo os resultados almejados ou não, para portanto dar continuidade a este processo, é uma decisão que poderá mudar o rumo da empresa. Trata-se de uma **ação estratégica**, e está associada a um horizonte de longo prazo de duração.

Relacionando as etapas do processo de terceirização com a natureza do planejamento exigido para cada uma delas, tem-se tabela 6.1.

TABELA 6.1: Natureza do planejamento das etapas da terceirização

ETAPA	NATUREZA DO PLANEJAMENTO
1	Estratégico
2	Tático/operacional
3	Estratégico

6.2.2.2. Pessoal envolvido em cada etapa

Há sempre um conjunto de funções específicas envolvidas para tomar as decisões em cada uma das 3 etapas que englobam a terceirização.

- ↳ A etapa 1 envolve funções que vão do nível operacional à alta administração, sendo ouvidos sempre aqueles que estão diretamente em contato com a atividade que será terceirizada, geralmente, os **supervisores**.
- ↳ Quanto a etapa 2, necessita-se especialmente de apoio técnico para a decisão. Este apoio indica quem é o parceiro capaz de realizar o serviço terceirizado, de acordo com as necessidades e conveniências da empresa. Para tanto, torna-se necessário que esta etapa seja entregue a pessoas especializadas, que

conheçam a atividade a ser terceirizada. Geralmente, estas ações envolvem os gerentes.

- ↳ Já a etapa final, que envolve a decisão de se manter (ou não) o processo de terceirização, em geral fica a cargo da **diretoria**, uma vez que esta decisão pode mudar o rumo da empresa, com maior concentração em um dado foco, por exemplo.

Agrupando as características da terceirização apresentadas acima, tem-se a tabela 6.2, mostrado abaixo:

TABELA 6.2 – Pessoal envolvido nas etapas da terceirização

Etapa	Nível preferencial de planejamento	Pessoal envolvido
1	Estratégico	Alta administração e Supervisores
2	Tático/técnico	Gerentes
3	Estratégico	Diretores

6.2.2.3. Ações básicas presentes em cada etapa

São chamadas de ações básicas aquelas que se farão presentes nas atividades a serem realizadas para o desenvolvimento de cada uma das 3 etapas da metodologia proposta.

A princípio, pode-se definir 3 ações de base para a esta metodologia, que são:

1. Propor
2. Avaliar
3. Decidir

A figura 6.2 contém as 3 ações básicas da metodologia.

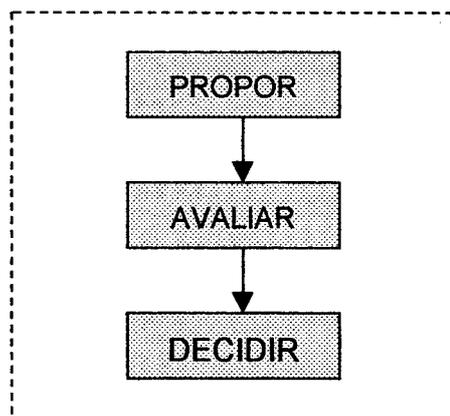


FIGURA 6.2 - Fluxograma de ações básicas iniciais

Analisando-se cada uma delas, observa-se que a primeira, **propor**, é uma ação em que se apresenta uma sugestão ou proposta relacionada à terceirização, e pode vir de qualquer um dos níveis de planejamento: afinal, todos tem o direito de sugerir.

A segunda ação é **avaliar**, que por sua vez, pode ser dividida em outras duas ações. Em um primeiro momento, faz-se uma verificação quanto a **viabilidade da proposta** apresentada. Esta verificação da viabilidade poderá ser realizada em todos os níveis da empresa. Após esta primeira avaliação, tem-se uma posterior, que apresenta maior carga de responsabilidade, pois será aquela que poderá levar a uma futura **aprovação da proposta** apresentada, e, cuja viabilidade já foi verificada. Assim, esta última avaliação precisa ser mais criteriosa, e, portanto, está a cargo dos níveis tático e estratégico.

Finalmente, a terceira ação, **decidir**, na verdade é uma decisão estratégica, através da qual pode-se mudar o rumo da empresa, uma vez que quando toma-se a decisão é porque vai implantar a proposta feita em 1, e que já foi analisada e aprovada em 2. Assim, esta ação fica a cargo do nível estratégico, eventualmente, pode ser a cargo do nível tático, quando por delegação do primeiro.

Para a metodologia em questão tem-se, na verdade, 4 ações básicas em vez de apenas 3, que envolvem as atividades a serem desenvolvidas, ou seja:

1. Propor
2. Verificar a viabilidade
3. Avaliar e aprovar
4. Implantar

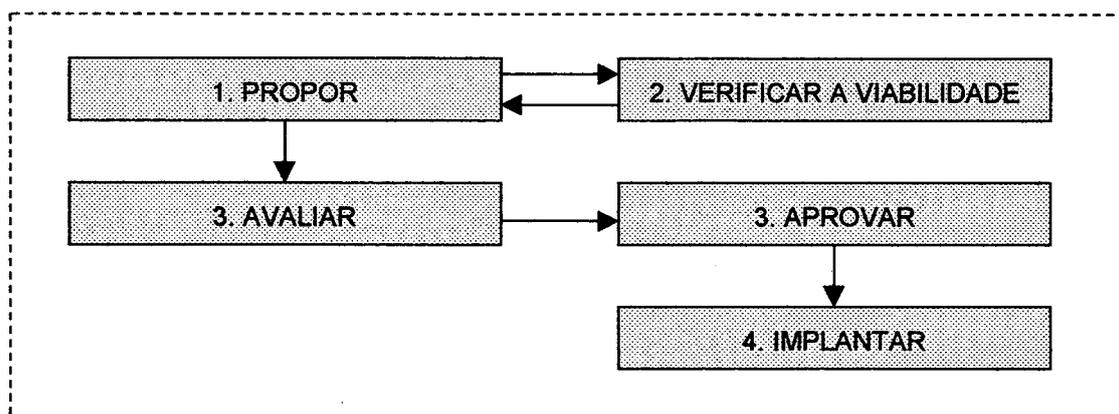


FIGURA 6.3 - Fluxograma das ações básicas

As ações básicas serão detalhadas a seguir:

A primeira ação básica tem a função de formular uma proposta, que mais adiante será analisada, para só então ser aprovada e implantada. A ação em questão pode ser realizada em qualquer dos níveis de planejamento, ou seja, tanto no operacional, no tático, ou ainda, no estratégico.

A verificação da viabilidade da proposta formulada na ação 1 permite saber se a mesma está de acordo ou não com a sua capacidade de aplicação. Só então a esta proposta pode ser submetida a uma avaliação, e a uma possível aprovação. Caso contrário, ela deverá voltar a ação 1 e ser reformulada.

Para desenvolver esta verificação, os 3 níveis devem ser consultados, cada qual dando a contribuição que lhe compete. Observa-se, assim, que, em geral, a verificação da viabilidade da proposta é realizada pelo mesmo nível que a propõe, exceto nos casos em que o nível tático faz a proposta e pede manifestação do operacional, assim como quando o nível estratégico propõe e pede análise para o nível tático.

A ação 3 requer um cuidado a mais que as anteriores, pois a partir de uma avaliação, pode-se tomar uma decisão que poderá vir a mudar o rumo da empresa. Portanto, esta ação fica restrita aos níveis superiores: tático e estratégico para que seja feita a sua avaliação, enquanto que, para fazer sua aprovação, o nível estratégico.

Depois de passada por todas as ações descritas acima, tem-se a última delas, implantar, que nada mais é do que colocar a proposta em prática. Logo, esta

passa a ser uma ação que envolve tanto algo a ocorrer imediatamente como a longo prazo, caracterizado-se como tarefa do nível estratégico.

Cabe salientar que, por delegação do nível estratégico, a implantação de uma proposta também poderá ser realizada pelo nível tático.

Para estabelecer uma relação entre as ações básicas e o nível que é responsável por cada uma delas, estrutura-se a tabela 6.3.

TABELA 6.3 – Ações e nível responsável

Ações	Nível responsável
1	Operacional, tático e estratégico
2	Operacional, tático e estratégico
3	Tático e estratégico
4	Tático* e estratégico

* Por delegação do nível estratégico

6.2.2.4. Diretrizes a ser consideradas em cada etapa

Serão discutidas aqui as diretrizes mais relevantes que ajudarão no surgimento dos critérios, que servirão como fatores de decisão para o processo de terceirização. Estas diretrizes se originaram a partir das bibliografias consultadas, das visitas feitas às empresas, e de sugestões pessoais obtidas das experiências citadas anteriormente. Refletem, portanto, propostas básicas do presente trabalho.

1. O que será terceirizado.

As seguintes diretrizes devem nortear a seleção do que deve ser terceirizado:

- ↳ Não utilizar a terceirização apenas com a finalidade de reduzir custos. Deve-se levar em consideração o aumento da qualidade, agilidade, flexibilidade, eficiência e eficácia para a empresa;
- ↳ Começar a terceirização pelas atividades acessórias ou de apoio. Somente depois é que deve se estender àquelas que interferem ou fazem parte do processo produtivo;

- ↳ Saber qual é a real vocação da empresa, e quais as atividades que não estão diretamente a ela relacionada;
- ↳ Identificar quais as atividades que, por algum motivo (segurança, razões estratégicas ou segredo tecnológico), não devem ser entregues a terceiros.
- ↳ Procurar saber quais os serviços que não são de rotina que apresentam pouca repetitividade, não relacionados diretamente à linha de produção, que sejam de difícil execução ou muito específicos, e ainda, que não agregam valor para o cliente;
- ↳ Buscar na terceirização produtos ou serviços que sejam melhor executados do que quando feito pela a própria empresa.

2 . Quem serão os parceiros ideais.

A seleção dos parceiros guia-se pelas diretrizes abaixo:

- ↳ Procurar fornecedores especializados em determinado tipo de serviço ou produto, de maneira obter ganho de qualidade, eficiência e eficácia nos mesmos;
- ↳ Buscar fornecedores que apresentem preços compatíveis com o mercado. Aqueles com preço muito baixo muitas vezes comprometem a qualidade do serviço ou produto;
- ↳ Buscar fornecedores que justifique a relação custo x benefício para a empresa contratante.
- ↳ Identificar firmas que já executam o serviço ou produto a ser contratado, e, apresentam destaque na sua área de atuação;
- ↳ Procurar referências com outras empresas compradoras daquele fornecedor, para certificar da sua qualificação em relação a: idoneidade, segurança e confiabilidade das empresas contratadas;
- ↳ Evitar fornecedores que tenham exclusividade. Isto pode caracterizar dependência entre as organizações;
- ↳ Dar preferência a fornecedores que garantam soluções rápidas, maior flexibilidade e atendimento diferenciado para o cliente.

3. Avaliar periodicamente para saber se mantém ou não o processo de terceirização.

Esta ação orienta-se por diretrizes como as seguintes:

- ↳ Conferir os níveis de qualidade e quantidade estimados;

- ↳ Fazer auditorias de fábrica e no sistema produtivo do terceiro;
- ↳ Pesquisar a aceitação do serviço terceirizado por quem recebe o serviço;
- ↳ Verificar se o parceiro não pode vir a se tornar um concorrente, nem apresenta caracterização de dependência econômica em relação à contratante;
- ↳ O terceiro deve continuar flexível, ágil, confiável, e, apresentar soluções rápidas;
- ↳ Fazer um levantamento dos custos reais para a empresa, observando se seria mais vantajoso manter o processo de terceirização.
- ↳ Avaliar o interesse e envolvimento dos fornecedores para com a empresa contratante.

As diretrizes listadas neste item servirão de base para formação dos critérios que auxiliarão o processo de decisão da metodologia proposta.

6.3. ESTRUTURA METODOLÓGICA

Neste item, será detalhada a proposta metodológica deste trabalho, onde serão descritos o esboço da metodologia, a sua visão integrada, a definição dos critérios, e os fatores de decisão.

6.3.1. Esboço da Metodologia

Aqui, estão descritas todas as atividades essenciais a implantação da proposta metodológica.

A proposta é composta de 3 etapas básicas, que são concluídas quando se chega a uma decisão correspondente a cada uma delas, da maneira mostrada a seguir:

- × **Etapa 1:** O que terceirizar ⇒ Decisão 1
- × **Etapa 2:** A escolha do parceiro ⇒ Decisão 2
- × **Etapa 3:** A avaliação periódica ⇒ Decisão 3

Para se chegar a cada uma das conclusões acima citadas, é necessário percorrer as várias áreas de decisão da empresa. Assim, seus responsáveis passam a integrar a tomada de decisão, ou são, pelo menos, chamados a se manifestar a medida que a decisão em questão seja compatível com seu grau de responsabilidade.

Com isto, pode-se envolver as áreas operacional, tática e estratégica; e, respectivamente, operadores, gerentes e alta administração, de acordo com o que se fizer necessário.

A operação do processo metodológico se desenvolve ao longo de um roteiro bem definido. Para viabilizá-lo, traçou-se um modelo de **rotina, que é composta de 13 passos e 6 atividades básicas. Esta rotina será a mesma para todas as etapas, só sendo diferenciada pela decisão que será tomada em cada uma delas, em função dos critérios utilizados para aquela etapa.**

Na tabela 6.4, são mostrados os passos que compõem a metodologia, classificados de acordo com as áreas de decisão envolvidas na empresa.

TABELA 6.4 - Descrição dos passos da metodologia

Área de Decisão	Nº	Passos
Área Operacional	1	Nível operacional <u>formula</u> proposta de natureza operacional.
	2	Nível operacional <u>verifica</u> a viabilidade operacional.
	3	Nível tático <u>avalia e aprova ou não</u> a proposta operacional.
	4	Nível estratégico <u>avalia e aprova ou não</u> a proposta operacional.
Área Tática	5	Nível tático <u>formula</u> proposta de natureza tática.
	6	Caso necessário, o nível operacional <u>verifica</u> a viabilidade operacional da proposta.
	7	Nível tático <u>verifica</u> a viabilidade tática da proposta.
	8	Nível estratégico <u>avalia e aprova ou não</u> a proposta tática.
Área Estratégica	9	Nível estratégico <u>formula</u> proposta de natureza estratégica.
	10	Caso necessário, nível operacional <u>verifica</u> a viabilidade operacional da proposta.
	11	Caso necessário, nível tático <u>verifica</u> a viabilidade tática.
	12	Nível estratégico <u>verifica</u> a viabilidade estratégica.
	13	Nível estratégico <u>implanta</u> as propostas.

Como pode ser visto no quadro 6.4, há alguns passos que só serão executados se forem solicitados, pelos respectivos níveis responsáveis, aos níveis a ele subordinados. É o caso, por exemplo, dos passos 7 e 12:

- ↪ No passo 7, o nível tático, se achar necessário, pode solicitar uma análise do nível operacional, que será realizada no passo 6;
- ↪ O mesmo ocorre com o passo 12. Caso o nível estratégico julgue necessário, este pedirá que uma análise ao nível operacional (passo 10) e/ou ao nível tático (passo 11).

A rotina a ser aplicada no processo envolve, como se percebe, 6 atividades gerais:

Atividade 1 (A1) - Propor

Atividade 2 (A2) - Verificar a viabilidade operacional

Atividade 3 (A3) - Verificar a viabilidade tática

Atividade 4 (A4) - Verificar a viabilidade estratégica

Atividade 5 (A5) – Avaliar e aprovar

Atividade 6 (A6) - Implementar

Para facilitar a compreensão do que foi apresentado anteriormente, será mostrada a tabela 6.5. Este quadro resume a rotina de implantação da presente proposta.

TABELA 6.5 - Resumo das áreas de decisão, ações básicas e atividades da rotina metodológica

Áreas de Decisão	Operacional	Tática	Estratégica	Ações Básicas
Atividades	A1	A1	A1	Propor
	A2	A3	A4	Analisar
	--	A5	A5	Avaliar e Aprovar
	--	A6 *	A6	Implantar

* Por delegação do nível estratégico

Chegando-se ao final da rotina, concluídos todos os passos, ou parte deles, tem-se uma decisão relativa a uma etapa; em seguida, inicia-se novamente os passos para se chegar a decisão da etapa seguinte, e assim sucessivamente.

Deve-se ter em mente que se um nível ou área de decisão posterior não aprovar algo que foi proposto pela área anterior, não haverá prosseguimento do processo, ou seja, não é feita a aprovação da proposta.

Note-se que, na etapa 3, deve haver uma dupla avaliação, ou seja, deverão ser feitas sempre duas análises:

- 1ª. Da atividade que foi terceirizada
- 2ª. Do desempenho apresentado pelo parceiro

A avaliação periódica tem a finalidade de saber se a terceirização está sendo vantajosa ou não, e a partir daí, dar continuidade ao processo de terceirização (da atividade já terceirizada ou se estender a outras) ou extinguí-la; e ainda, manter o parceiro ou trocá-lo.

Caso a opção feita seja por estender o processo de terceirização a outras atividades, deve-se retornar a etapa 1 para decidir o que terceirizar desta vez. E se se optar por trocar o parceiro, deve passar para a fase 2.

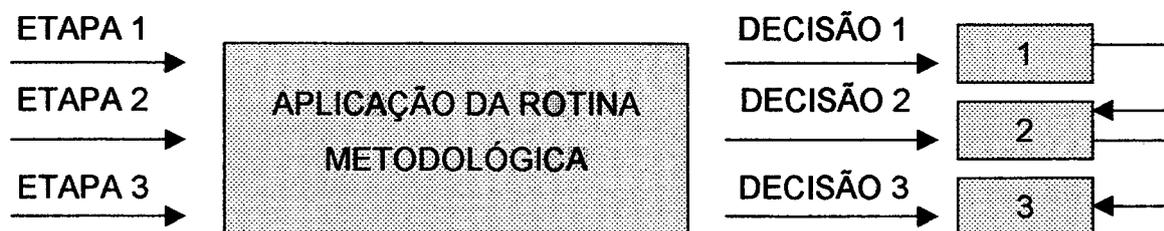


FIGURA 6.4 - Esquema da rotina metodológica

A tabela 6.6 mostra exatamente como ocorre o processo de terceirização.

Chegando-se as respectivas decisões de cada uma das etapas, tem-se as seguintes respostas:

1. Produtos, processos ou serviços a serem terceirizados.
2. Parceiro(s) selecionado(s)
3. Análise da terceirização em curso:
 - 3.1. Manter (ou não) a terceirização, ou ainda, expandir o processo;
 - 3.2. Manter (ou não) o parceiro.

6.3.2. Visão Integrada da Proposta Metodológica

Pode-se obter uma visão integrada da proposta metodológica, o que certamente facilita o seu entendimento.

A figura 6.5 mostra um diagrama geral em que aparecem as 3 etapas a serem percorridas para o desenvolvimento de toda a metodologia, assim como as possíveis decisões a serem tomadas.

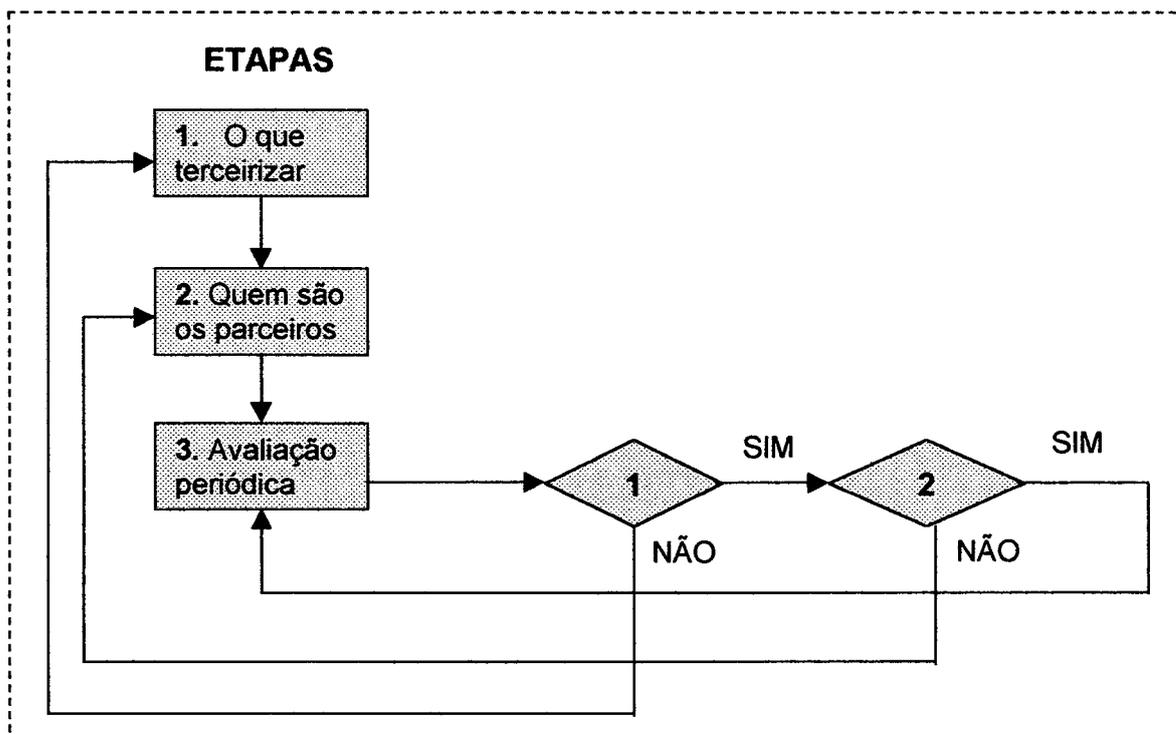


FIGURA 6.5 - Diagrama geral da metodologia proposta

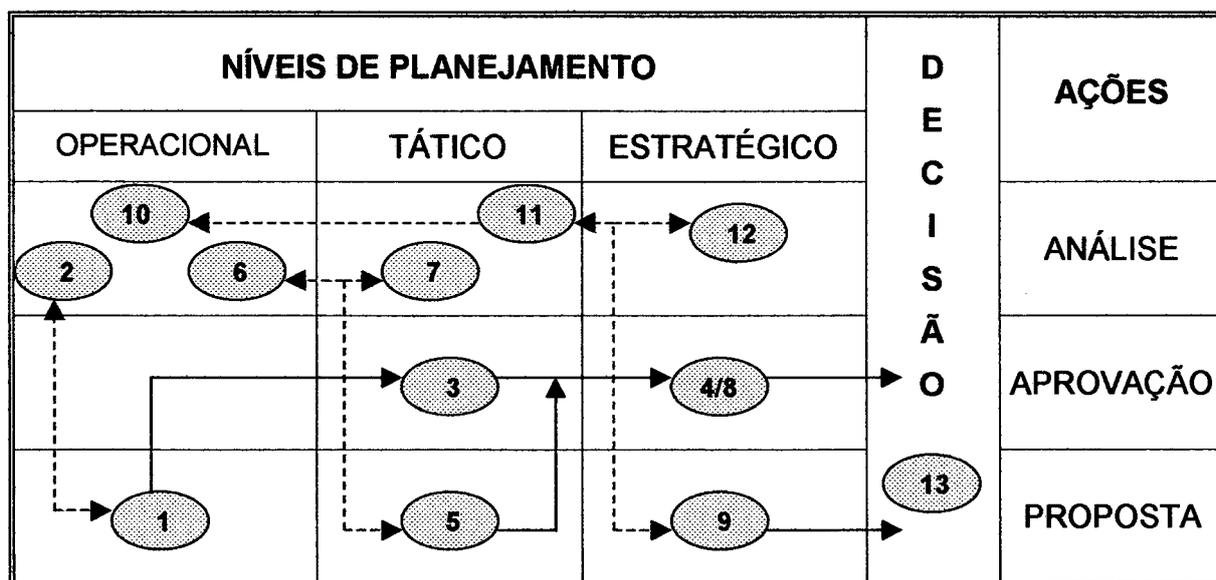
Nota-se que, na figura 6.5, as caixas de decisão 1 e 2 são etapas da metodologia proposta, respectivamente o que terceirizar e quem são os parceiros.

A metodologia, assim, envolve 3 etapas, para as quais decide-se, uma após a outra, sendo que na terceira ocorre uma dupla análise – sobre o produto, processo ou serviço terceirizado, e a respeito do parceiro. Se for positiva a análise da terceira etapa, continua-se com o processo de terceirização e esta etapa é repetida periodicamente; caso contrário, extingue-se o processo. E ainda, se afirmativo, pode-se pensar em expandi-lo a outras atividades, fazendo-se necessário retornar as etapas 1 e 2.

A tabela 6.6 mostra a rotina, que, como já foi dito antes, será única para as três etapas, tendo como diferencial apenas a decisão a ser tomada.

Os números de 1 a 13 referem-se a cada um dos passos da rotina a ser percorridos até se chegar a uma decisão, a eles estão associados os níveis de planejamento responsáveis por cada um, assim como quais os passos precisam ser praticados em cada uma das ações, para só então se chegar a uma decisão.

TABELA 6.6 - Visão integrada da proposta metodológica



Com o diagrama apresentado (figura 6.5) e a tabela 6.6, tem-se o resumo da metodologia proposta no presente trabalho.

6.3.3. Definição dos Critérios

Neste item serão definidos os critérios propostos pelo presente trabalho a serem utilizados a fim de auxiliar a tomada de decisão de cada etapa descrita anteriormente.

Para melhor entendimento destes critérios observa-se a tabela 6.7, que apresenta uma visão geral dos critérios de decisão, fazendo uma relação entre os níveis de planejamento da empresa com as etapas da metodologia proposta.

TABELA 6.7 - Visão geral dos critérios de decisão

Etapas \ Níveis	A	B	C
	Operacional	Tático	Estratégico
1	C1A	C1B	C1C
2	C2A	C2B	C2C
3	C3A	C3B	C3C

Haverá, assim, critérios específicos para cada uma das 3 etapas do processo de terceirização, sendo que para cada uma delas existirá sempre conjuntos que agirão de acordo com os níveis de decisão da empresa.

Estes critérios se originaram a partir das diretrizes apresentadas anteriormente, que por sua vez foram sedimentados com o suporte teórico (capítulo 3), das visitas às empresas (suporte prático – capítulo 4), e, principalmente, da visão crítica que foi sendo formada com o desenvolvimento das pesquisas (capítulo 5).

Baseando-se no que foi visto na tabela 6.7, os critérios serão detalhados abaixo, e apresentarão sempre uma decisão de terceirizá-los ou não, de acordo com a situação apresentada na empresa.

Haverão, portanto, quadros contendo exemplos de critérios, e, ainda, situações extremas que conduzem à decisão de terceirizar ou não. Na primeira coluna, a situação geralmente favorece a terceirização, enquanto que, na segunda, em geral, dificulta.

Em um outro estudo, pode, ainda, ser desenvolvida uma classificação intermediária para cada um dos critérios, o que para se chegar a uma decisão teria de se considerar outros fatores.

A notação adotada é do tipo C1A, conforme o quadro 6.7, critério relativo à etapa 1 e ao nível de decisão A.

C1A → Critérios gerais para auxiliar a decisão de qual produto, processo ou serviço pode ou deve ser terceirizado, ao nível operacional, sendo os mesmos propostos pelos operadores. São exemplos de critérios deste tipo:

Nº	CRITÉRIOS	TERCEIRIZAR	
		SIM	NÃO
1	Número de funcionários para executar os serviços.	insuficiente	suficiente
2	Custos de operação.	altos	baixos
3	Equipamentos de proteção individual e coletiva - EPI's e EPC's.	precisa utilizar	não precisa usar
4	Equipamentos especializados para a execução dos serviços.	caros	baratos
5	Problemas operacionais. Por exemplo: dificuldade de operar um dado equipamento.	muitos	poucos
6	Atividades insalubres e de risco para o trabalhador.	existir	não existir
7	Execução dos serviços.	difícil	fácil

C1B → Critérios para se decidir o que terceirizar, ao nível tático. Para exemplificar estes critérios tem-se:

Nº	CRITÉRIOS	TERCEIRIZAR	
		SIM	NÃO
1	Serviços secundários, ou seja, que não são a atividade-fim da empresa.	custo alto	custo baixo
2	Serviços que não são de rotina.	custo alto	custo baixo
3	Serviços que precisem de mão-de-obra e/ou equipamentos especializados.	não disponíveis	disponíveis
4	Custos de operação e manutenção.	altos	baixos
5	Controle de todas as atividades feitas na própria empresa.	difícil	fácil
6	Nível de ociosidade das máquinas.	alto	baixo

Nº	CRITÉRIOS	TERCEIRIZAR	
		SIM	NÃO
7	Seleção de pessoal.	difícil	fácil
8	Quadro de funcionários (possibilidade e viabilidade de reduzir pessoal de nível operacional).	excesso de operadores	pequeno porte
9	Encargos sociais.	altos	baixos
10	Rotatividade da mão de obra.	intensa	moderada
11	Execução dos serviços.	difícil	fácil
12	Problemas a nível tático (exemplo: gerenciamento complexo).	muitos	poucos
13	Necessidade de maior agilidade nas decisões.	urgente	pequena
14	Disponibilidade espaço físico.	pequena	grande
15	Necessidade de maior flexibilidade da empresa.	urgente	pequena
16	Necessidade de maior qualidade, eficiência e eficácia.	imediata	não imediata

C1C → Critérios que ajudarão a alta administração a saber o que deve ser terceirizado, critérios estes que apoiarão as decisões a nível estratégico. Como exemplo destes critérios podem ser citados os seguintes:

Nº	CRITÉRIOS	TERCEIRIZAR	
		SIM	NÃO
1	A atividade relaciona-se à real vocação da empresa, ou seja, sua atividade-fim.	vagamente	fortemente
2	Custos de operação, manutenção e oportunidade, ou seja, investimento.	altos	baixos
3	Problemas a nível estratégico (exemplo: redução da faixa de mercado).	muitos	poucos
4	Agregação de valor para o cliente.	não agrega	agrega
5	Necessidade de maior agilidade nas tomadas de decisão em serviços a clientes.	prioritária	não prioritária
6	Atividades que, por algum motivo (segurança ou segredo tecnológico), não devem ser terceirizadas.	não existir	existir
7	Necessidade de maior qualidade, eficiência e eficácia na ação de mercado.	urgente	a médio prazo
8	Necessidade de maior flexibilidade da empresa, a nível estratégico, na ação de mercado.	urgente	a médio prazo

C2A → Critérios para escolher quem deve ser o fornecedor do processo terceirizado, a nível operacional, pelos operadores. Exemplificando estes critérios:

Nº	CRITÉRIOS	PARCEIRO	
		SIM	NÃO
1	Prazo de entrega.	atende	não atende
2	Execução dos serviços.	rápido	lento
3	Material utilizado para a execução dos serviços pelo terceiro.	boa qualidade	má qualidade
4	Defeitos e perdas.	próximo de zero	acima de 1%
5	Capacidade de executar o cronograma previsto.	existir	não existir

C2B → Critérios para ajudar a escolher o parceiro ideal na terceirização, feito a nível tático, pelos gerentes. São exemplo de critérios deste tipo:

Nº	CRITÉRIOS	PARCEIRO	
		SIM	NÃO
1	Destaque na área de atuação.	existir	não existir
2	Preço e a qualidade das empresas candidatas face à realidade do mercado.	compatível	incompatível
3	Experiência em executar a atividade.	vários anos	recente
4	Fornecedor especializado no tipo de serviço a ser prestado.	é o caso	não é o caso
5	Distância física da contratante.	pequena	grande
6	Qualificação técnica da empresa.	boa	ruim
7	Quadro de profissionais do fornecedor.	especializado	comum
8	Qualidade dos serviços prestados em outras empresas.	boa	ruim
9	Comunicação com o candidato a parceiro.	fácil	difícil
10	Confiabilidade do candidato a terceiro.	elevada	sofável
11	Idoneidade do candidato a parceiro.	comprovar	não comprovar
12	Segurança e solidez do candidato a terceiro.	garantida	não garantida
13	Atendimento do candidato a prestador para com o tomador.	rápido	demorado

C2C → Critérios para decidir quem deve ser o parceiro ideal, feito pela alta administração, no nível estratégico. Exemplificando estes critérios:

Nº	CRITÉRIOS	PARCEIRO	
		SIM	NÃO
1	A possibilidade do parceiro ser um concorrente.	não existir	existir
2	Destaque na área.	existir	não existir
3	Condições comerciais do fornecedor.	boas	fracas
4	Soluções para os problemas.	rápidas	lentas
5	Independência econômica da contratada em relação a contratante.	houver	não houver
6	Flexibilidade no atendimento.	muita	pouca

C3A → Critérios para auxiliar a avaliação periódica das operações terceirizadas, assim como de seus executores, a cargo dos operadores, ou seja, nível operacional. Como exemplos destes critérios:

Nº	CRITÉRIOS	TERCEIZAR	
		SIM	NÃO
1	Custos de operação.	altos	baixos
2	Inspeção de recebimento.	acessível	cara
3	Resultados dos ensaios ou testes especificamente relacionados à atividade terceirizada.	satisfatórios	não satisfatórios
4	Prazo de entrega.	cumprir	não cumprir
5	Assiduidade na prestação dos serviços.	existir	não existir
6	Defeitos e perdas.	perto de zero	maior que um nível
7	Check-list de desempenho com critérios para cada tipo de serviço prestado.	existe	não existe
6	Critérios de não-conformidade.	consistente	não consistente
9	Pontualidade na prestação do serviço.	pontual	não pontual
10	Material utilizado na execução dos serviços.	bom	ruim
11	Uso de equipamentos de proteção individual, no fornecedor.	existir	não existir

C3B → Critérios para proceder a avaliação periódica de todo o processo de terceirização (atividades e fornecedores), a nível tático, pelos gerentes. Exemplificando estes critérios tem-se:

Nº	CRITÉRIOS	TERCEIRIZAR	
		SIM	NÃO
1	Interesse e envolvimento da prestadora de serviço para com a empresa contratante.	houver	não houver
2	Auditoria no sistema de produção da prestadora de serviço.	positiva	negativa
3	Índice de reclamação do consumidor.	zero	acima de certo nível
4	Nível do pessoal e sua forma de comportamento.	aceitável	não compatível
5	Roteiro de trabalho para que seja checado o serviço executado.	organizado	confuso
6	Qualidade do serviço ou produto em relação ao executado pela empresa.	bom	ruim
7	Preço em relação quando executado pela empresa.	aceitável	não aceitável
8	Observação dos pontos críticos.	fácil	difícil
9	Problemas a nível tático (exemplo: gerenciamento de processos).	bom	ruim

C3C → Critérios para ajudar a avaliar periodicamente a terceirização (serviços, processos e produtos, assim como o parceiro escolhido), pelo nível estratégico, exercido pelo alta administração. Como exemplo destes critérios:

Nº	CRITÉRIOS	TERCEIRIZAR	
		SIM	NÃO
1	Custos da empresa contratante.	baixos	altos
2	Parceria entre contratante e contratada.	satisfatória	conflitante
3	Empresas contratadas não dependerem da contratante.	sim	não
4	Flexibilidade dos fornecedores.	existe	não existe
5	Problemas a nível estratégico (exemplo: dificuldade de determinar tendências de mercado).	muitos	poucos
6	Agilidade nas operações.	sim	não
7	Soluções rápidas.	sim	não
8	Qualidade, eficiência e eficácia.	existir	não existir

Os critérios apresentados anteriormente servirão para facilitar as decisões a serem tomadas quando se deseja entrar em um processo de terceirização, nele permanecer, ou ainda, dele sair.

6.3.4. Fatores de Decisão para cada Critério

A aplicação prática dos critérios está associada a alguns fatores que determinam a decisão em cada etapa do processo. Neste item, serão apresentados exemplos de fatores de decisão para cada um dos critérios citados acima.

Os exemplos a seguir estão relacionados aos casos práticos estudados.

TABELA 6.8 - Fatores de decisão dos critérios

	Nº	QUESTÃO	EXEMPLO
C1A	1	Há número suficiente de funcionários para executar o serviço ou não?	Maior ou menor que 5.
	2	Quais os custos de operação?	Custos = R\$ 500,00 +/- R\$ 15,00
	3	É necessário a utilização de equipamentos de proteção individual e coletiva - EPI's e EPC's?	Se for numa metalúrgica, é necessário a proteção auricular, óculos, outros.
	4	É preciso a aquisição de equipamentos especializados para a execução do serviço?	Se for numa obra, para a escavação, sim.
	5	Quais os problemas operacionais são mais freqüentes?	Trocar ferramentas ou afiá-las
	6	Há atividades insalubres e de risco para o trabalhador? Qual?	Sim. Serviço de caldeiras.
	7	O prazo para a execução do serviço é cumprido?	Sim ou não.
C1B	1	Quais os serviços secundários, ou seja, que não são a atividade-fim da empresa?	Se for uma empresa de saúde, o refeitório é atividade secundária.
	2	Quais são os serviços que não são de rotina?	Um laboratório de análises para um hospital.
	3	Há serviços que precisem de mão-de-obra e/ou equipamentos especializados? Quais?	Sim ou não. Na construção civil, a instalação hidráulica requer pessoal especializado.
	4	Quais os custos de operação e manutenção?	Custos = R\$ 500,00 +/- R\$ 15,00
	5	Há condição de controlar de todas as atividades feitas na própria empresa?	Sim ou não.

	Nº	QUESTÃO	EXEMPLO
	6	Qual a quantidade de tempo ocioso das máquinas?	Mais ou menos 8 horas.
	7	Qual a frequência com que é feita a seleção de pessoal?	Trimestral.
	8	Em que situações são feitas as reduções de quadro de pessoal?	Para os serviços sazonais.
	9	Como conseguir reduzir os encargos sociais?	Diminuindo o número de funcionários.
	10	Como reduzir a rotatividade da mão-de-obra?	Treinando os funcionários para que eles possam ser polivalentes.
	11	Como obter maior rapidez e melhor qualidade na execução dos serviços?	Com funcionários bem treinados para executá-los.
	12	Como reduzir os problemas a nível tático?	Confiar a gestão do restaurante a terceiros, numa metalúrgica.
	13	Como obter agilidade nas decisões?	Desverticalizando a empresa.
	14	Verificar se o espaço físico é reduzido.	Sim ou não.
	15	Como conseguir maior flexibilidade da empresa?	O parceiro selecionado desenvolve atividades hidráulicas. Se necessário, pode executar atividades elétricas.
	16	Como alcançar maior qualidade, eficiência e eficácia?	Produtos com menor número de defeitos, de acordo com o que o cliente quer e no tempo desejado.
C1C	1	Saber qual a real vocação da empresa, ou seja, sua atividade-fim.	Saber a missão da empresa, ou a finalidade para a qual ela foi criada.
	2	Quais os custos de operação, manutenção e oportunidade?	Custos = R\$ 500,00 +/- R\$ 15,00
	3	Como reduzir os problemas a nível estratégico?	Pesquisa de mercado feita por terceiros para priorizar investimentos.
	4	O que agrega valor para o cliente?	Num liquidificador: facilidade de limpeza, cor, beleza, manutenção, garantia, outros.
	5	Como aumentar a agilidade nas tomadas de decisão?	Fazendo uma desverticalização da empresa.
	6	Saber quais atividades, por algum motivo (segurança ou segredo tecnológico), não devem ser terceirizadas.	Cargos de confiança de uma empresa, ou de parte do processo produtivo.
	7	Como conseguir maior qualidade, eficiência e eficácia dos produtos, processos ou serviços?	Conseguindo um menor número de defeitos, deixando-o de acordo com o que o cliente quer e no tempo desejado.

	Nº	QUESTÃO	EXEMPLO
	8	Como conseguir maior flexibilidade da empresa?	O parceiro consegue alterar seus serviços conforme novas exigências de mercado.
C2A	1	O prazo de entrega está sendo cumprido?	Sim ou não.
	2	Como obter maior rapidez e melhor qualidade na execução dos serviços?	Com funcionários bem treinados para executá-los.
	3	Como é o material utilizado para a execução dos serviços?	De boa ou má qualidade. Deve ser material de 1ª qualidade.
	4	Qual o número de defeitos aceitável?	Menor que 6 por período.
	5	Como executar o cronograma previsto	Executar o serviço de acordo com o que estava agendado.
C2B	1	Empresas que se destacam na sua área de atuação.	Aquelas que na sua área estão trabalhando para muitas empresas de nome na praça.
	2	As empresas candidatas devem oferecer um preço compatível com do mercado.	Preço de mercado R\$ 1000,00 + ou - R\$ 100,00. Em torno deste valor.
	3	Procurar empresas que tenham experiência em executar a atividade.	Empresas que já fazem o tipo de serviço a ser contratado.
	4	Quais são os fornecedores especializados no tipo de serviço a ser prestado?	São aqueles cuja atividade-fim é o tipo de serviço a ser prestado. Exemplo: empresa de limpeza - atividade principal = limpeza .
	5	Verificar a proximidade física em que está situado o fornecedor da contratante.	Mais ou menos 30Km
	6	Como verificar a qualificação técnica da empresa candidata?	Através de certificação.
	7	O quadro de profissionais apresenta pessoal capacitado?	Pessoal com cursos e treinamentos, além de reciclagens.
	8	Procurar obter referências com outras empresas do mesmo ramo de atuação da contratante, ou de porte semelhante.	Encontrar empresas contratantes satisfeitas, que significam boas referências.
	9	Como saber sobre a qualidade dos serviços prestados em outras empresas?	Através de depoimentos das empresas contratantes, fornecendo referências.
	10	Encontrar facilidade de comunicação.	Empresas que respondem prontamente ao que foi solicitado.
	11	Procurar empresas que apresentem confiabilidade.	Desempenho para empresas contratantes similares.

	Nº	QUESTÃO	EXEMPLO
	12	Verificar a idoneidade das empresas.	Checar registros jurídicos e em cartórios.
	13	Encontrar segurança e solidez nas empresas a serem contratadas.	Analisar o histórico da contratada e sua situação atual.
	14	Atendimento eficiente e eficaz.	Satisfação do cliente.
C2C	1	Como o parceiro pode vir a ser um concorrente?	Caso ele consiga crescer de forma a se tornar igual ou superior a contratante.
	2	Quais as empresas que se destacam na área?	Aquelas que na sua área estão trabalhando para muitas empresas de nome na praça.
	3	Como as empresas apresentam condições comerciais favoráveis?	Através dos prazos de entrega adequados e pagamentos flexíveis.
	4	Facilitar as soluções para os problemas, eventualmente ocorridos com produtos e/ou serviços entregues.	Tempo médio dos acertos.
	5	Empresas contratadas não devem apresentar dependência econômica da contratante.	Contratados não devem permitir que mais de 50% de seu faturamento venham de uma mesma contratante.
	6	Garantia de maior flexibilidade.	Tempo médio de resposta para a solicitação de alterações não previstas.
C3A	1	Custos de operação menores que quando executados pela empresa.	Custo = R\$ 300,00 +/- R\$ 10,00
	2	Realizar inspeção de recebimento.	Aprova ou não.
	3	Realizar ensaios ou testes nos serviços/produtos executados.	Testes de resistência: tensão, tração.
	4	O prazo de entrega é cumprido?	Sim ou não.
	5	Como garantir assiduidade na prestação dos serviços?	Dados históricos e estatísticos de atendimento.
	6	Verificar o número de defeitos.	Mais ou menos 2, por período.
	7	Fazer <i>check-list</i> de desempenho com critérios para cada tipo de serviço prestado.	Avaliando através de notas, ou sistema de cartões com cores.
	8	Observar os critérios de conformidade.	Aceita ou não.
	9	Verificar a qualidade do material utilizado na execução dos serviços.	Material de limpeza de acordo com os padrões de higiene, necessários a cada local.

	Nº	QUESTAO	EXEMPLO
	10	Observar se os empregados da contratada fazem uso de equipamentos de proteção individual (EPI's) quando realizam os serviços.	Numa obra, durante a execução do serviço de revestimento externo, se os operários utilizam os EPI's necessários (cinto de segurança, capacete, botas, outros).
C3B	1	Verificar o interesse e envolvimento da prestadora de serviço para com a empresa contratante.	Visitas de supervisores da contratada à empresa contratante.
	2	Fazer auditoria no sistema de produção da prestadora de serviço.	Visitas às empresas contratadas prestadoras de serviço, observando seu processo produtivo.
	3	Observar o índice de reclamação do consumidor.	Mais ou menos 5%.
	4	Qual o nível do pessoal e sua forma de comportamento.	Pessoal comprometido e procurando alcançar melhorias para a empresa contratante.
	5	Apresentar o roteiro de trabalho para a empresa contratada para que seja checado o serviço executado.	Relatórios de procedimentos a serem adotados para a execução do serviço.
	6	Melhorar a qualidade do serviço ou produto em relação ao executado pela empresa.	Fazer um produto com redução de erros, das perdas, e ainda, maior aceitação no mercado.
	7	Apresentar preço mais baixo ou igual em relação quando executado pela empresa.	Mais ou menos R\$ 20,00.
	8	Minimização dos pontos críticos.	Melhoria contínua do processo produtivo.
	9	Resolução de problema a nível tático.	Eliminação de níveis de supervisão.
C3C	1	Custos menores do que quando executado pela própria empresa.	Custo = R\$ 300,00 +/- R\$ 10,00
	2	Encontrar parceria entre contratante e contratada.	Fazer que o fornecedor se envolva no processo, em que ele apresente sugestões de melhorias.
	3	Empresas contratadas não dependerem economicamente da contratante.	Empresas que mais de 50% de seu faturamento venham de uma mesma contratante.
	4	Garantia de maior flexibilidade dos fornecedores.	Rapidez na mudança de especificações do serviço.
	5	Resolução dos problemas a nível estratégico.	Evolução do porte dos serviços prestados.
	6	Aumentar a agilidade nas operações.	Desverticalizando a empresa.

	Nº	QUESTÃO	EXEMPLO
	7	Apresentação de soluções rápidas pelo terceiro.	Diante de uma situação, o terceiro responder prontamente.
	8	Aumentar a qualidade, eficiência e eficácia.	Conseguindo um menor número de defeitos, deixando-o de acordo com o que o cliente quer e no tempo desejado.

6.4. ROTEIRO PRÁTICO DE IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA

Neste item, será feito um resumo da metodologia proposta neste capítulo, na forma de um roteiro de implantação prática. Este roteiro mostra as etapas básicas da metodologia e uma rotina de aplicação para cada uma destas etapas.

6.4.1. Etapas Gerais

Aqui inserem-se as 3 etapas básicas que compõem a metodologia proposta no presente trabalho, e, ao final de cada uma delas chega-se a uma conclusão sobre o processo de terceirização.

Etapa 1: definição de qual produto, processo ou serviço pode ser terceirizado.

Etapa 2: seleção do parceiro que executará a atividade a ser terceirizada.

Etapa 3: avaliação periódica da atividade que foi terceirizada.

Para definir as etapas 1, 2 e 3 utiliza-se uma rotina de trabalho, que a metodologia propõe seja igual para todas elas. A seguir, será descrita esta rotina, destinada a aplicação prática de todo o processo proposto.

6.4.2. Rotina de Aplicação de cada Etapa

A rotina de aplicação é a mesma utilizada para cada uma das etapas citadas anteriormente. Esta rotina está de acordo com a metodologia proposta desenvolvida no decorrer deste capítulo. Os passos aqui mencionados estão detalhados na tabela 6.4. Como se pode observar, são 7 ações gerais e 12 atividades básicas, mostrados na tabela 6.9.

TABELA - 6.9: Ações gerais e atividades básicas da rotina metodológica.

AÇÕES GERAIS	ATIVIDADES BÁSICAS
Preparando a implantação	1. Justificativas preliminares (motivação para a terceirização)
	2. Nível de planejamento exigido
Envolvendo pessoas	3. Pessoal envolvido
Definindo políticas de terceirização	4. Diretrizes gerais (política de terceirização)
	5. Critérios para formular a proposta
Propondo	6. Propor
	6.1. Passo 1 – nível operacional formula proposta operacional
	6.2. Passo 5 – nível tático formula proposta tática
	6.3. Passo 9 – nível estratégico formula proposta estratégica
Avaliando a viabilidade técnica	7. Critérios para avaliar a viabilidade técnica
	8. Análise da viabilidade técnica
	8.1. Passo 2 – nível operacional verifica a viabilidade
	8.2. Passo 6 – nível operacional verifica a viabilidade*
	8.3. Passo 7 – nível tático verifica a viabilidade
	8.4. Passo 10 – nível operacional verifica a viabilidade*
	8.5. Passo 11 – nível tático verifica a viabilidade*
	8.6. Passo 12 – nível estratégico verifica a viabilidade
Avaliando a proposta	9. Critérios para avaliar a proposta
	10. Avaliar
	10.1. Passo 3 – nível tático avalia proposta operacional
	10.2. Passo 4 – nível estratégico avalia proposta operacional
	10.3. Passo 8 – nível estratégico avalia proposta tática
Aprovando e implantando	11. Aprovar (ou não) a proposta
	10.1. Passo 3 – nível tático aprova ou não
	10.2. Passo 4 – nível estratégico aprova ou não
	10.3. Passo 8 – nível estratégico aprova ou não
	12. Implantar (Passo 13)

* Caso necessário, são realizados estes passos.

Deve-se considerar a possibilidade de verificar se vale a pena investir no parceiro, seja por treinamentos, chamar sua atenção, ou outros, antes de trocá-lo.

No capítulo 7, será mostrada a aplicação prática da metodologia proposta neste capítulo, assim como a consolidação da mesma.

Capítulo 7

APLICAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DA METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a aplicação da metodologia proposta a um caso prático, e, sua posterior avaliação. Em seguida, será mostrada a consolidação desta metodologia através de sua execução, e, conseqüente análise de sua viabilidade de aplicação em outras empresas.

7.1. INTRODUÇÃO

Após desenvolver a metodologia descrita no capítulo 6, passa-se para uma etapa de grande importância, que vem a ser a sua aplicação a casos reais, para que, a partir daí, possa-se determinar quais suas limitações, se o que foi proposto está de acordo com a realidade, e o que não pode ser utilizado.

Assim, no presente capítulo, será apresentada a utilização da metodologia proposta neste trabalho, em diversas empresas, tanto de bens quanto de serviços. Em seguida, será realizada uma avaliação da metodologia para cada um dos casos estudados.

Para finalizar, será feita uma análise crítica de toda a metodologia proposta, tomando por base tanto sua aplicação quanto sua consolidação. Com isto, forma-se uma visão objetiva dos aspectos mais relevantes da metodologia, onde pode-se detectar quais seus pontos falhos e suas potencialidades.

7.2. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA

Inicialmente, será feita a aplicação da metodologia proposta no capítulo anterior a um caso real. Tendo em vista as características da metodologia e da aplicação desejada, selecionou-se uma empresa de construção civil, que apresenta

em seu processo produtivo atividades terceirizadas, e, ainda, conta com a participação, embora pequena, do nível operacional no processo de decisões.

A empresa selecionada foi a IDIBRA – Incorporadora Dias Branco, uma empresa construtora e incorporadora. Na indústria da construção civil, a terceirização já é comumente utilizada, e, encontra-se presente em diversas etapas do processo produtivo. Nesta empresa, apresentam-se terceirizadas as seguintes atividades:

- projetos
- impermeabilização
- instalações: gás, incêndio, *sprinkler*
- instalação de antena coletiva
- fundação indireta
- serviços metalúrgicos
- pintura

A) Utilização da metodologia proposta

Neste item, será mostrada a implantação da metodologia proposta a uma das atividades da empresa de construção civil, para a qual deseja-se decidir pela terceirização ou manutenção de seu desenvolvimento pela própria empresa, ou seja, a empresa continua a realizar esta atividade.

Para melhor caracterizar esta implantação, foi escolhida a atividade de pintura para que seja feita sua demonstração, porque nesta atividade, além dos passos normais que ocorrem para implantar o processo de terceirização, surgiram também alguns problemas que precisaram ser solucionados para que o processo traga bons resultados para a organização.

Será mostrado na tabela 7.1, o roteiro das ações usado para implantar a terceirização da atividade de pintura na empresa construtora. Cada uma das etapas da metodologia proposta, assim como seu detalhamento serão descritos nesta tabela.

TABELA 7.1 - Roteiro das ações para implantar a metodologia proposta

ETAPA 1: Atividade a terceirizar	
ROTEIRO DE AÇÕES	DETALHAMENTO
1. Justificativas preliminares (motivação)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outras empresas da construção civil terceirizam esta atividade. ▪ Necessidade de mão-de-obra especializada para executar este serviço.
2. Nível de planejamento exigido	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nível tático (engenheiro chefe).
3. Pessoal envolvido na decisão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente de obra – engenheiro.
4. Diretrizes gerais (política de terceirização)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Terceirizar os serviços que apresentam pequena rotatividade. ▪ As atividades que fazem parte do processo produtivo da construção durante pouco tempo, em relação a duração da obra como um todo, devem ser terceirizadas.
5. Critérios para formular a proposta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serviço específico, que aparece em determinado momento de processo produtivo, e para executá-lo é necessário imobilizar recursos, como: mão-de-obra especializada, equipamentos específicos ▪ Redução dos encargos sociais. ▪ Diminuição de problemas relativos à legislação trabalhista.
6. Propor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É realizada a proposta da atividade a ser terceirizada – a pintura.
6.1. Passo 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível operacional não opina.
6.2. Passo 5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O engenheiro da obra propõe a terceirização da pintura.
6.3. Passo 9	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível estratégico não participa da decisão.
7. Critérios para avaliar a viabilidade técnica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para avaliar a proposta, o nível tático formulou um conjunto de critérios específicos, como aqueles apresentados no item 5.3.3.
8. Análise da viabilidade técnica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível tático está favorável a terceirização da atividade proposta, tendo em vista os critérios do item 7.
8.1. Passo 2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível operacional não participa.
8.2. Passo 6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se achar necessário, o engenheiro da obra envia a proposta para o mestre, a fim de que este verifique a viabilidade operacional da sua proposta.

ETAPA 1: Atividade a terceirizar	
ROTEIRO DE AÇÕES	DETALHAMENTO
8.3. Passo 7	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível tático verifica a viabilidade tática da proposta de terceirizar a pintura.
8.4. Passo 10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível operacional não participa.
8.5. Passo 11	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível tático deu parecer favorável.
8.6. Passo 12	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não se trata de decisão estratégica.
9. Critérios para avaliar a proposta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Através de critérios técnicos é realizada a avaliação da proposta de terceirização. Como exemplo – A pintura é um serviço que precisa de mão-de-obra especializada para ser executada.
10. Avaliar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É feita a avaliação da proposta, com base nos critérios do item 9.
10.1. Passo 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível operacional não formula proposta.
10.2. Passo 4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível operacional não formula proposta.
10.3. Passo 8	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível estratégico avalia a proposta de terceirizar o serviço de pintura.
11. Aprovar (ou não) a proposta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Depois de avaliada a proposta pode ser ou não aprovada.
10.1. Passo 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível operacional não formula proposta.
10.2. Passo 4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível operacional não formula proposta.
10.3. Passo 8	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível estratégico avaliou, e aprovou a proposta de terceirizar a pintura.
12. Implantar (Passo 13)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Como a proposta de terceirizar a pintura foi aprovada, o nível estratégico faz a sua implantação.
ETAPA 2: Seleção do parceiro	
ROTEIRO DE AÇÕES	Detalhamento
1. Justificativas preliminares (motivação)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obter mão-de-obra especializada. ▪ Conseguir um produto final bem acabado ▪ Procurar fornecedor que seja eficiente, eficaz, e que busque parceria.
2. Nível de planejamento exigido	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nível tático.
3. Pessoal envolvido na decisão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente de obra – engenheiro.
4. Diretrizes gerais (política de terceirização)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preço do serviço terceirizado. ▪ Empresas que trabalham com o serviço.

ETAPA 2: Seleção do parceiro	
ROTEIRO DE AÇÕES	Detalhamento
5. Critérios para a escolha do parceiro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Referências com outras empresas. ▪ Fornecedores que efetuam seus pagamentos em dia. ▪ Visitas às instalações dos terceiros.
6. Propor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É feita a sugestão de um prestador para executar o serviço que será terceirizado.
6.1. Passo 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível operacional não formula proposta.
6.2. Passo 5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O engenheiro da obra propõe um candidato a terceiro.
6.3. Passo 9	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível estratégico não participa desta fase do processo.
7. Critérios para avaliar a viabilidade técnica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para avaliar a proposta o nível tático desenvolveu um conjunto de critérios, como os do item 5.3.3. Como exemplo destes critérios – O fornecedor deve ser especializado para executar este tipo de serviço.
8. Análise da viabilidade técnica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível tático está favorável a contratação do terceiro, tendo em vista os critérios do item 7.
8.1. Passo 2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível operacional não participa.
8.2. Passo 6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível operacional não participa.
8.3. Passo 7	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O engenheiro da obra faz a verificação da viabilidade de se contratar aquele prestador para o serviço.
8.4. Passo 10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível operacional não participa.
8.5. Passo 11	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível tático aprova.
8.6. Passo 12	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não é o caso aqui.
9. Critérios para avaliar a proposta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ São utilizados critérios técnicos a fim de avaliar o candidato a parceiro.
10. Avaliar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É feita a avaliação do candidato.
10.1. Passo 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível operacional não propõe.
10.2. Passo 4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível operacional não propõe.
10.3. Passo 8	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível estratégico avalia o candidato a terceiro.
11. Aprovar (ou não) a proposta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É realizada a aprovação do parceiro escolhido.
10.1. Passo 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível operacional propõe.

ETAPA 2: Seleção do parceiro	
ROTEIRO DE AÇÕES	Detalhamento
10.2. Passo 4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível operacional não propõe.
10.3. Passo 8	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível estratégico aprova o candidato a terceiro.
12. Implantar (Passo 13)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Com isto, o nível estratégico indica a contratação do terceiro.
ETAPA 3: Avaliação das atividades terceirizadas e do parceiro	
1ª Avaliação Periódica	
ROTEIRO DE AÇÕES	Detalhamento
1. Justificativas preliminares (motivação)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manter o padrão de qualidade da empresa. ▪ Observar melhoria contínua no processo produtivo, onde deve ser verificada redução de perdas e desperdícios.
2. Nível de planejamento exigido	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nível tático.
3. Pessoal envolvido na decisão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente de obra – engenheiro.
4. Diretrizes gerais (política de terceirização)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bom relacionamento empresa/terceiro. ▪ Boa qualificação do parceiro na atividade desenvolvida. <p>Como o processo já estava em andamento, observa-se que:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ O terceiro causava problemas dentro da obra. ▪ A empresa contratada não estava muito preparada para realizar o processo de terceirização.
5. Critérios para realizar a avaliação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumprimento de prazos. ▪ Preço do serviço. ▪ Quantidade de horas paradas. ▪ Qualidade do serviço prestado. ▪ Tempo necessário para realizar o serviço. <p>Como o processo já estava em andamento, ao mesmo tempo em que se propôs os critérios, avaliou-se que:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Os prazos não eram cumpridos. ▪ O preço do serviço era muito alto. ▪ Havia grande quantidade de horas paradas. ▪ Qualidade do serviço prestado era ruim. ▪ O tempo necessário para realizar o serviço era superior que o necessário.

ETAPA 3: Avaliação das atividades terceirizadas e do parceiro 1ª Avaliação Periódica	
ROTEIRO DE AÇÕES	Detalhamento
6. Propor	▪ Desenvolvimento das propostas.
6.1. Passo 1	▪ O nível operacional não participa.
6.2. Passo 5	▪ O nível tático propõe continuar com a atividade terceirizada, e trocar parceiro.
6.3. Passo 9	▪ O nível estratégico não se envolve.
7. Critérios para avaliar a viabilidade técnica	▪ Para avaliar a proposta o nível tático desenvolveu um conjunto de critérios, como os do item 5.3.3. Como exemplo destes critérios tem-se: o interesse do terceiro para com o contratante.
8. Análise da viabilidade técnica	▪ O nível tático está favorável, tendo em vista os critérios do item 7.
8.1. Passo 2	▪ O nível operacional não participa.
8.2. Passo 6	▪ O nível operacional não participa.
8.3. Passo 7	▪ O nível tático verifica a viabilidade de manter a pintura terceirizada e contratar um novo parceiro.
8.4. Passo 10	▪ O nível operacional não participa.
8.5. Passo 11	▪ Nível tático aprova.
8.6. Passo 12	▪ O nível estratégico não se envolve.
9. Critérios para avaliar a proposta	▪ O nível estratégico utiliza critérios de cunho técnico para avaliar a proposta.
10. Avaliar	▪ É realizada a avaliação de um novo candidato a terceiro.
10.1. Passo 3	▪ O nível operacional não participa.
10.2. Passo 4	▪ O nível operacional não participa.
10.3. Passo 8	▪ O nível estratégico avalia o novo terceiro para executar a pintura.
11. Aprovar (ou não) a proposta	▪ Aprovar ou não um novo candidato a terceiro.
10.1. Passo 3	▪ O nível operacional não participa.
10.2. Passo 4	▪ O nível operacional não participa.
10.3. Passo 8	▪ O nível estratégico aprova o novo terceiro para executar a pintura.
12. Implantar (Passo 13)	▪ É realizada a contratação do novo terceiro para executar a pintura.

ETAPA 3: Avaliação das atividades terceirizadas e do parceiro 2ª Avaliação Periódica	
ROTEIRO DE AÇÕES	Detalhamento
1. Justificativas preliminares (motivação)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manter o padrão de qualidade da empresa. ▪ Observar melhoria contínua no processo produtivo, onde deve ser verificada redução de perdas e desperdícios.
2. Nível de planejamento exigido	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nível tático.
3. Pessoal envolvido na decisão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente de obra – engenheiro.
4. Diretrizes gerais (política de terceirização)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bom relacionamento empresa/terceiro. ▪ Boa qualificação do parceiro na atividade desenvolvida. <p>Como o processo já estava em andamento, observa-se que:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ O novo terceiro também causava problemas dentro da obra. ▪ A empresa contratada não estava satisfazendo às necessidades da contratante.
5. Critérios para realizar a avaliação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumprimento de prazos. ▪ Preço do serviço. ▪ Quantidade de horas paradas. ▪ Qualidade do serviço prestado. ▪ Quantidade de material utilizada para executar o serviço. <p>Como o processo já estava em andamento, ao mesmo tempo em que se propôs os critérios, avaliou-se que:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Não cumprimento de prazos. ▪ O preço do serviço era muito alto. ▪ Grande quantidade de horas paradas. ▪ Qualidade do serviço prestado era ruim. ▪ Quantidade excessiva de material gasta na execução do serviço.
6. Propor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ São realizadas as propostas.
6.1. Passo 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível operacional não participa.
6.2. Passo 5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível tático propõe desfazer o processo de terceirização.
6.3. Passo 9	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O nível estratégico não se envolve.

ETAPA 3: Avaliação das atividades terceirizadas e do parceiro	
2ª Avaliação Periódica	
ROTEIRO DE AÇÕES	Detalhamento
7. Critérios para avaliar a viabilidade técnica	▪ Para avaliar a proposta o nível tático desenvolveu um conjunto de critérios, como os do item 5.3.3.
8. Análise da viabilidade técnica	▪ O nível tático está favorável, tendo em vista os critérios do item 7.
8.1. Passo 2	▪ O nível operacional não participa.
8.2. Passo 6	▪ O nível operacional não participa .
8.3. Passo 7	▪ O nível tático verifica a viabilidade de desfazer o processo de terceirização.
8.4. Passo 10	▪ O nível operacional não participa.
8.5. Passo 11	▪ Nível tático aprova.
8.6. Passo 12	▪ O nível estratégico não se envolve.
9. Critérios para avaliar a proposta	▪ O nível estratégico utilizada critérios de cunho técnico para avaliar a proposta.
10. Avaliar	▪ É realizada a avaliação da proposta, que visa desfazer a terceirização da pintura.
10.1. Passo 3	▪ O nível operacional não participa.
10.2. Passo 4	▪ O nível operacional não participa.
10.3. Passo 8	▪ O nível estratégico avalia a proposta de acabar com a terceirização da pintura.
11. Aprovar (ou não) a proposta	▪ Aprovação ou não de desfazer com a terceirização da atividade.
10.1. Passo 3	▪ O nível operacional não participa.
10.2. Passo 4	▪ O nível operacional não participa.
10.3. Passo 8	▪ O nível estratégico aprova a proposta de passar a executar a pintura.
12. Implantar (Passo 13)	▪ Não há implantação de terceirização, pois o processo, para a atividade de pintura, foi desfeito.

Com isto, tem-se a rotina que viabiliza a implantação da metodologia proposta.

B) Fluxo de informações da terceirização

Na referida empresa construtora, a idéia de terceirizar alguma atividade pode aparecer a partir de necessidades do mercado, e, geralmente, são sugeridas pelo engenheiro da obra. Assim, o processo de terceirização passou a adotar os seguintes passos:

1. Propor: iniciativa do nível tático, na pessoa do gerente da obra (engenheiro), que faz as propostas das atividades a serem terceirizadas, assim como toda a investigação a respeito de um terceiro. Nesta primeira etapa, o nível operacional pode fazer sugestões, no que diz respeito a atividade a ser terceirizada, embora não seja procedimento costumeiro, nem muito estimulado pela empresa.

2. Analisar tecnicamente: também é uma ação desenvolvida pelo nível tático. Este nível verifica a viabilidade da terceirização da atividade sugerida, e do prestador que deve ficar responsável pelo serviço ele transferido.

3. Avaliar e aprovar: decisão que fica sob responsabilidade do nível estratégico, para que o mesmo avalie, e, aprove ou não as propostas.

4. Implantar: caso haja aprovação das propostas, o nível estratégico efetiva a sua implantação, dando início a terceirização da atividade escolhida.

A tabela 7.2. mostra as atividades necessárias ao processo de terceirização, os seus respectivos níveis de decisão, e o pessoal responsável por este processo.

TABELA 7.2 - Atividades e responsáveis pela terceirização na empresa

ATIVIDADES	NÍVEL DE DECISÃO	PESSOAL RESPONSÁVEL
Propor	Operacional* e tático	Mestre e engenheiro de obra
Analisar tecnicamente	Tático	engenheiro de obra
Avaliar e aprovar	Tático e estratégico	Diretoria
Implantar	Estratégico	Diretoria

* O nível operacional pode propor a atividade a ser terceirizada.

Pode ser visto, na figura 7.1, o fluxo que a empresa passou a utilizar para decidir a terceirização de algumas de suas atividades:

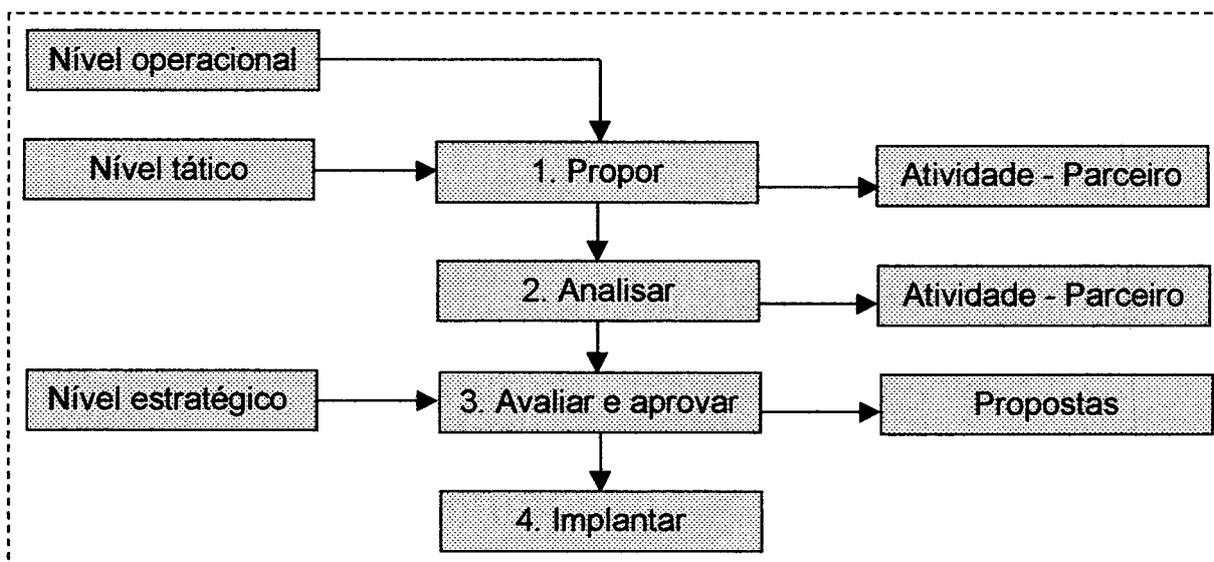


FIGURA 7.1 - Fluxo das decisões da terceirização

C) O desenvolvimento da terceirização

Do ponto de vista da empresa, ainda é preciso haver uma mudança na mentalidade de quem pratica a terceirização, pois é necessário adotar a política onde contratante e contratados saiam ganhando, ou seja, em que realmente exista a parceria.

Os serviços terceirizados estão trazendo resultados satisfatórios, e, portanto, deve-se mantê-los sob os cuidados de terceiros, assim, como devem permanecer os mesmos prestadores, que, no momento, estão satisfazendo às expectativas e necessidades da empresa.

A aplicação da metodologia mostrou que a atividade de pintura quando terceirizada ocasionou alguns problemas como:

- ⇒ custo elevado;
- ⇒ gastos e perdas demasiadas com material;
- ⇒ baixo padrão de qualidade do serviço executado;
- ⇒ não cumprimento dos prazos;
- ⇒ a empresa prestadora de serviço não era bastante especializada.

Com isto, a princípio, a construtora insistiu em manter o serviço terceirizado, trocando apenas o parceiro. Mas não houve êxito, os problemas continuaram, e, assim, a empresa decidiu por desfazer a terceirização do serviço de pintura, e formar sua própria equipe para executar este serviço, obtendo bons resultados, como melhor qualidade do serviço, economia de material, cumprimento dos prazos, entre outros.

Para esta empresa, portanto, a terceirização se apresenta vantajosa, a ponto de ela se encontrar aberta para terceirizar outras atividades, apesar de não ter ocorrido bons resultados em um serviço, como foi o caso da pintura. Atualmente, está sendo estudado a terceirização de revestimento e forro de gesso.

O resumo da situação atual da terceirização na empresa construtora é mostrado na tabela 7.3.

TABELA 7.3 - Situação atual dos serviços terceirizados

Serviço Terceirizado	Decisão		Observações
	Atividades	Parceiros	
Serviços Construtivos	Manter	Manter	A empresa encontra-se satisfeita com a terceirização.
Pintura (1)	Manter	Trocar	O parceiro não satisfazia a empresa.
Pintura (2)	Desfazer a terceirização	-----	A empresa passou a executar o serviço.

7.3. AVALIAÇÃO DA APLICAÇÃO DA METODOLOGIA

Na empresa selecionada, a rotina adotada para se desenvolver o processo de terceirização utiliza a maioria dos passos e das atividades gerais da metodologia proposta no presente trabalho. Nota-se que a aplicação da metodologia não ocorre de forma tão detalhada, principalmente quando se fala do nível operacional, pois é sentida a falta da sua contribuição direta no processo. Isto porque este nível pode participar, mas como não é incentivado a tal, não contribui tão fortemente para com o processo.

Na visão da empresa construtora, a utilização da metodologia proposta neste trabalho é viável. Torna o processo de terceirização mais analítico e crítico, conseguindo obter melhores resultados.

Nota-se, entretanto, a dificuldade encontrada em seguir todos os passos, principalmente, aqueles em que havia o envolvimento do nível operacional, que foram suprimidos.

Assim, quando se fala do nível operacional, tem-se a impressão que este fica a margem do processo de terceirização. Buscando a razão para tal fato, observa-se basicamente que a empresa não deseja ter o envolvimento deste nível tão presente no processo de decisões. Isto pode ocasionar perdas neste processo, uma vez que haverá ausência de um ponto de vista diferente, particularmente daqueles que são afetados diretamente pela realização da terceirização.

Desta forma, as propostas de quais atividades devem ser terceirizadas e do seu respectivo prestador para aquele serviço ficam restritas, principalmente, ao nível tático, enquanto que as decisões são submetidas exclusivamente ao nível estratégico da empresa.

Na empresa construtora, o processo de terceirização caracterizou-se exclusivamente por atividades que estavam inseridas ou faziam parte do processo produtivo. Assim, sentiu-se falta de terceirização de atividades de apoio ao negócio central.

Aqui, foi visto que apesar, de estar ocorrendo bem o processo de terceirização como um todo, houve uma atividade que aparecia como exceção, sendo detectada através do acompanhamento contínuo, necessário para o bom desempenho deste processo, e, conseqüente manutenção da competitividade da empresa. Para isto, utilizou-se a princípio a troca de parceiro, que continuou não satisfazendo a empresa, e, terminou por desfazer a terceirização daquele serviço.

E, agora, foi formada uma equipe para executar o serviço que deixou de ser terceirizado. Mas, mesmo com este problema, a empresa ainda está procurando outras atividades que possam ser entregues a terceiros, principalmente, aquelas que precisam de mão-de-obra especializada e/ou equipamentos específicos para a sua execução.

Apesar da ausência de alguns passos da metodologia proposta, e da pequena participação do nível operacional, a experimentação prática parece não invalidar a proposta do trabalho, mas, ao invés disto, apenas mostra que o método proposto é mais abrangente do que o que se vê na prática, e, que pode ser utilizado total ou parcialmente sem que interfira na decisão do processo de terceirização.

7.4. CONSOLIDAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA

Neste item, será apresentada a consolidação da metodologia proposta no presente trabalho, através da sua aplicação a mais 5 empresas, de diversos setores, tanto de bens quanto de serviços, e, a conseqüente avaliação dos cinco casos que foram considerados.

7.4.1. A terceirização em atividades acessórias

A empresa 1 é uma indústria têxtil, Têxtil Bezerra de Meneses, onde o processo de terceirização está presente em atividades intermediárias à produção, como transporte, e serviços não relacionados à atividade-fim da empresa, como refeitório. Nesta empresa há intenção de estender a terceirização a outras atividades acessórias, uma vez que, no momento, não se pensa em terceirizar serviços diretamente relacionados à linha de produção.

Esta empresa foi selecionada por ser uma indústria de produção de bens, e que apresenta atividades acessórias ao seu negócio central terceirizadas. Além disto, a empresa possui uma estrutura organizada e adequada para uma análise comparativa entre a empresa e a metodologia proposta.

A) Fluxo de informações da terceirização

O processo de terceirização na empresa em questão apresenta as seguintes etapas, para que se chegue a uma conclusão:

1. Propor: o que terceirizar e a escolha do parceiro ficam a cargo do nível tático, estando sob responsabilidade direta a gerência de recursos humanos. Esta decisão deve-se ao fato desta gerência estar sempre em contato com os funcionários da empresa, e, observar seus problemas.

2. Analisar: também realizada pelo setor de recursos humanos, que faz todas as investigações necessárias a respeito do que terceirizar e da seleção do parceiro, antes destas propostas serem discutidas em reunião.

3. Avaliar e aprovar: etapa discutida em reunião, por todas gerências da empresa e pela alta administração, que avaliam as propostas, e, em seguida, aprovam ou não as mesmas.

4. Implantar: caso as propostas sejam aprovadas o nível estratégico as põe em prática, geralmente, este é auxiliado pelo nível tático, mais precisamente pelo setor de recursos humanos.

O que se pode concluir é que o processo de terceirização, apesar de bastante discutido, fica sob responsabilidade apenas dos níveis tático e estratégico, como pode ser visto na tabela 7.4.

TABELA 7.4 - Atividades e responsáveis pela terceirização na empresa

ATIVIDADES	NÍVEL DE DECISÃO	PESSOAL RESPONSÁVEL
Propor	Tático	Setor de recursos humanos
Analisar tecnicamente	Tático	Setor de recursos humanos
Avaliar e aprovar	Tático e estratégico	Alta administração e gerentes
Implantar	Estratégico	Alta Administração

B) O desenvolvimento da terceirização

Das atividades terceirizadas, já mencionadas acima, pode-se dizer que:

- ↳ **Transporte:** O parceiro contratado para executar este serviço era bom, e atendia às necessidades do contratante, mas, encontrou-se um ainda melhor, que oferecia mais benefícios, por um preço menor. Então, resolveu-se trocá-lo, e, até o momento tem-se obtido bons resultados.
- ↳ **Refeitório:** O primeiro prestador encarregado pela alimentação dos funcionários não cumpria as condições de contrato, e, portanto, não atendia às necessidades do contratante. Daí, optou-se por procurar um outro prestador do serviço que resolvesse o problema. Foi então que contratou-se um segundo, que desde a

sua contratação até agora está atendendo às necessidades do contratante. Agora, a empresa encontra-se bastante satisfeita com o novo parceiro e o benefício por ele produzido.

E mais, foram feitos todos os estudos para terceirizar uma outra atividade, que era ligada à administração, qual seja a de *office-boy*.

↳ **Office-boy:** De acordo com os estudos realizados pelo setor de recursos humanos (nível tático), com a terceirização deste serviço haveria uma redução de custos para a empresa, além de diminuir o quadro de pessoal. Já se tinha encontrado um terceiro que se adaptava às características da empresa. Entretanto, em reunião, observou-se que era um serviço que precisava de pessoas de confiança, e, que estivessem comprometidas com a empresa. Assim, depois de avaliada, a atividade não foi aprovada para ser terceirizada. Apesar de apresentar alguns benefícios a terceirização da atividade, optou-se por continuar com os funcionários da própria empresa.

No momento, estão sendo analisadas as possibilidades de se terceirizar a assistência odontológica, uma vez que este serviço está sendo realizado por terceiros na maioria das fábricas de mesmo ramo ou porte da empresa em questão. O setor de recursos humanos já se encontrou um parceiro, que trará benefícios à empresa têxtil, deixando-a mais livre para dedicar-se a sua atividade-fim. Esta atividade será discutida, em breve, em reunião, para ser ou não aprovada a sua terceirização.

Fazendo um resumo dos serviços que tiveram discutidos a sua terceirização, têm-se a tabela 7.5.

TABELA 7.5 - Comportamento dos serviços terceirizados

Serviço Terceirizado	Decisão		Observações
	Atividades	Parceiros	
Refeitório	Manter	Troca	O parceiro era ruim
Transporte	Manter	Troca	Encontrou um parceiro melhor
<i>Office-boy</i>	Não terceirizar	-----	Atividade que precisa de confiança

Geralmente são levadas para discutir em reunião a sugestão de um único candidato a parceiro, a não ser que haja condições muito próximas de dois deles, que serão julgados, e, em seguida, escolhidos.

Após tomadas todas as decisões, é feita uma comunicação das mesmas ao chão de fábrica explicando as razões que levaram a tais mudanças.

C) Avaliando a terceirização

Nesta empresa, a terceirização concentra-se apenas em serviços acessórios, não havendo sequer a intenção de, mesmo futuramente, estendê-la à atividades ligadas ao negócio central da empresa.

A rotina que a empresa utiliza para chegar a decisão sobre qual a atividade deve ser terceirizada, qual o melhor terceiro para executar esta atividade, e, fazer avaliações periódicas, é bastante parecida com a metodologia proposta no presente trabalho de dissertação. Logo, a similaridade confirma a adequação da proposta feita.

Só que esta rotina é um pouco mais reduzida, não apenas por não haver a presença do nível operacional no processo de decisão, mas também por não conter todos os passos da rotina da metodologia.

Apesar de não haver participação do nível operacional na tomada de decisão, o mesmo não está impedido de sugerir. Mas, talvez isto não ocorra por falta de incentivo da própria empresa que não adota a gestão participativa de administração. Esta ausência do nível operacional pode representar perdas para o processo de terceirização como um todo. Isto constitui-se, assim, em uma vantagem a mais que decorre da metodologia proposta.

Aqui, há um processo bem estruturado devido às análises realizadas tanto para no início para a escolha da atividade e do parceiro, quanto na avaliação periódica. Observa-se este fato através das situações seguintes:

- No caso do transporte, encontrou-se um parceiro que superasse o anterior, que já satisfazia a empresa;

- Constatou-se que o serviço do refeitório era muito ruim, e, logo que foi encontrado um prestador para substituí-lo, a troca foi realizada;
- Apesar de vantajosa para a empresa, como, por exemplo, pela redução de custos, a terceirização dos *office-boys*, não foi aprovada.

Concluindo, vê-se que a metodologia usada pela empresa para realizar a terceirização de suas atividades se adequa à metodologia desenvolvida neste trabalho. Esta última, contudo, é mais ampla, ou seja, a rotina da empresa não conta com todos os passos da rotina proposta.

7.4.2. A terceirização e a troca de parceiros

A Têxtil União S/A é uma indústria do setor têxtil, que apresenta terceirizados dois serviços não relacionados à sua atividade-fim, sendo eles:

- serviços relacionados à segurança;
- serviços ligados à limpeza e jardinagem.

O processo de terceirização iniciou-se com o serviço de segurança, e permaneceu durante aproximadamente cinco meses só com ele. A decisão de desenvolver este serviço de forma terceirizada deve-se às influências do mercado, onde a terceirização, principalmente de atividades de apoio, é bastante comum.

O próximo serviço que a empresa pensa em terceirizar, já se encontra nos estudos preliminares, e é uma outra atividade de apoio, o refeitório.

Esta empresa foi selecionada porque no seu processo de terceirização foram encontradas situações em que houve troca de parceiros, pois os mesmos não estavam apresentando os resultados almejados pela empresa contratante com a terceirização. As informações estavam organizadas, o que permitiu adequada avaliação do processo.

A) Fluxo de informações da terceirização

As etapas vivenciadas para descrever os passos até se chegar a decisão de terceirizar são:

1. Propor: decisão da diretoria, que faz propostas sobre os serviços que devem ser terceirizados.

2. Analisar: responsabilidade do nível tático, mais precisamente a gerência de recursos humanos, que verifica a viabilidade da atividade proposta, e, em seguida, investiga terceiros para executar os serviços que serão terceirizados, que foram sugeridos pelo nível estratégico.

3. Avaliar e aprovar: as propostas com os candidatos à parceiro são apresentadas à diretoria para que sejam avaliadas, e, aprovar qual deve ser o prestador do serviço a ser terceirizado.

4. Implantar: escolhido um parceiro, o nível estratégico ordena que se inicie a implantação da terceirização do serviço em questão.

Pode-se concluir que o fluxo do processo de terceirização nesta empresa está representado na figura 7.2:

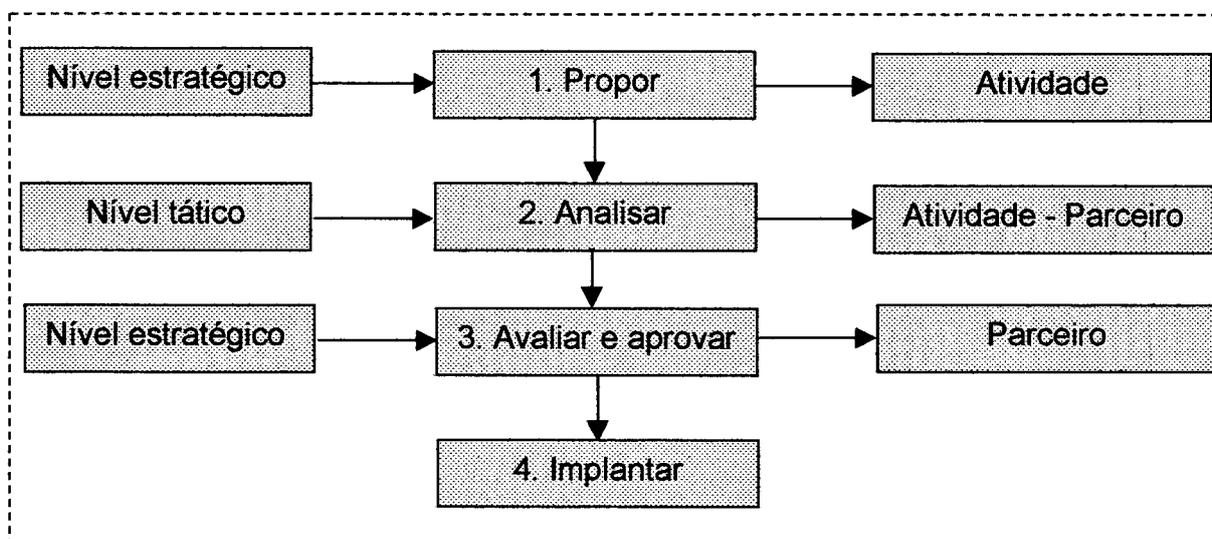


FIGURA 7.2 - Fluxo das decisões da terceirização

B) O desenvolvimento da terceirização

Os serviços já terceirizados são executados por duas empresas distintas, visando formar uma concorrência, para que haja melhoria na qualidade. Mas não é isto que está ocorrendo. Em ambos os casos, constatou-se inexperiência por parte das empresas prestadoras, baixa qualificação e/ou falta de treinamento do funcionários do terceiro, prestadores que não tem condições em investir para atender às necessidades do contratante.

Assim, de acordo com avaliações realizadas nos pontos críticos dos serviços terceirizados, está se estudando a troca dos terceiros, e, talvez a contratação de uma mesma empresa que fique responsável pelas duas atividades.

Resumindo a atual situação da empresa frente a terceirização, tem-se a tabela 7.6.

TABELA 7.6 - Situação atual dos serviços terceirizados

Serviço Terceirizado	Decisão		Observações
	Atividades	Parceiros	
Segurança	Manter	Trocar	Parceiro não satisfazia a empresa.
Limpeza	Manter	Trocar	Parceiro não satisfazia a empresa.

C) Avaliando a terceirização

A terceirização nesta empresa tem se mostrado como uma tendência muito forte, pois apesar das dificuldades que a empresa tem enfrentado, pretende estendê-la a outras atividades acessórias ao negócio central, a fim de que a empresa têxtil concentre-se mais na sua atividade-fim.

A proposta de terceirizar alguma atividade parte do nível estratégico, passa para o nível tático analisar sua viabilidade, e, em seguida, chega-se a decisão final que é feita pela diretoria

Nesta empresa têxtil, a rotina utilizada para se desenvolver o processo de terceirização se enquadra na metodologia proposta deste trabalho, sendo que a rotina do processo na empresa é bem mais restrita, ainda mais por causa da ausência do nível operacional na tomada de decisão.

Pode-se observar que a avaliação contínua das atividades terceirizadas permite que a empresa alcance satisfação para as mesmas, mesmo que para isto seja necessário trocar de parceiro, como ocorreu aqui.

7.4.3. A terceirização fora e dentro da linha de produção

A empresa A é uma indústria cuja atividade-fim é a fabricação de latas e tampas para garrafas destinados a produtos alimentícios. É uma fábrica que está a aproximadamente um ano no mercado, e já trabalha com alguns serviços terceirizados desde a sua fundação.

O processo de terceirização iniciou-se com a maioria das atividades acessórias. Só mais tarde é que buscou-se alguns serviços relacionados à linha de produção, e estes forma escolhidos por não fazerem parte diretamente do produto final.

Assim, os serviços terceirizados nesta empresa estão subdivididos em dois grandes grupos, como será mostrado a seguir:

↳ Atividades não relacionadas à linha de produção:

- transporte
- jardinagem
- limpeza geral - pátio, escritório e fábrica
- refeitório

↳ Atividades dentro ou de auxílio direto à linha de produção:

- compactador de sucata
- limpeza e manutenção de maquinaria
- capatazia

Esta empresa foi escolhida para consolidar a proposta metodológica do presente trabalho por apresentar um processo de terceirização presente em algumas atividades diretamente ligadas à linha de produção, e outras de apoio. Bem estruturada, a empresa fornece condições para uma análise objetiva da metodologia face à realidade da empresa.

A) Fluxo de informações da terceirização

Para se decidir sobre o processo de terceirização passa-se pelo seguinte fluxo:

1. Propor: o nível tático, através do gerente de fábrica ou administrativo, propõe terceirizar uma determinada atividade, devido alguma necessidade.

2. Verificar: a proposta dos gerentes é levada, em reunião, à diretoria, onde é realizada a verificação de sua viabilidade, e, caso afirmativo passa-se a busca do parceiro.

3. Analisar: o gerente administrativo procura um terceiro que melhor se adapte às exigências da empresa, através de cuidadosa análise técnica.

4. Implantar: após encontrado o parceiro, o nível estratégico libera a implantação do serviço a ser terceirizado.

Esquematisando os passos acima descritos tem-se a figura 7.3:

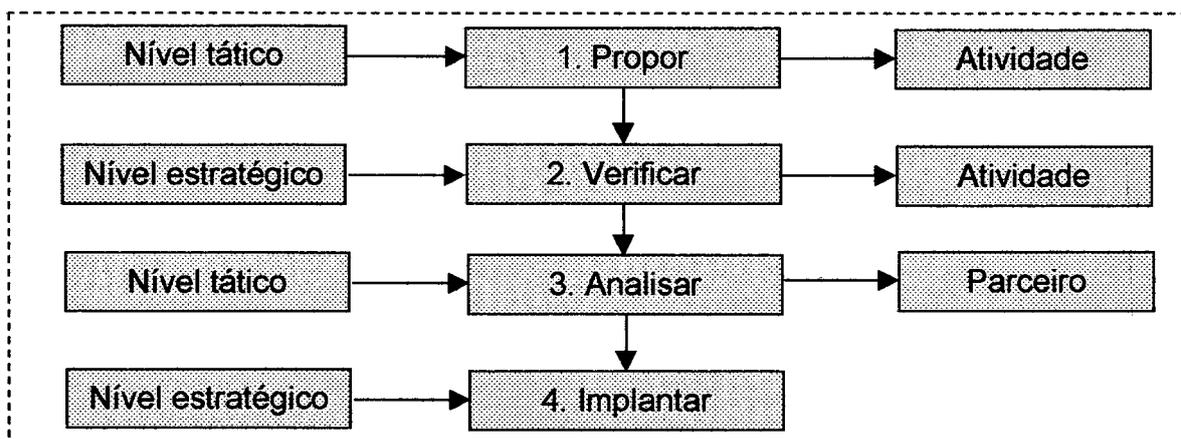


FIGURA 7.3 - Fluxo das decisões da terceirização.

B) O desenvolvimento da terceirização

A terceirização nesta empresa é um processo que mostra-se crescente, pois há sempre a intenção de estendê-lo à outros serviços. No momento, está se pensando em terceirizar a assistência odontológica.

É realizado um acompanhamento periódico das atividades terceirizadas, por um supervisor da empresa contratante. A avaliação contribuiu para que trocasse

o prestador do serviço de limpeza por um outro, uma vez que este não estava cumprindo com suas obrigações. O novo terceiro tem trazido resultados bastante satisfatórios para a contratante.

Pode-se resumir como está a terceirização através da tabela 7.7.

TABELA 7.7 - Comportamento dos serviços terceirizados

Serviço Terceirizado	Decisão		Observações
	Atividades	Parceiros	
Limpeza	Manter	Trocar	Parceiro não satisfazia a empresa.
Demais serviços	Manter	Manter	Bons resultados obtidos com a terceirização.

C) Avaliando a terceirização

Nesta empresa, a terceirização aparece tanto em atividades acessórias, como em algumas diretamente ligadas à atividade-fim da empresa.

As propostas das atividades a terceirizar partem do nível tático, são analisadas pelo nível estratégico, voltam ao tático para a procura de um parceiro, e só então, é que finalmente, são implantadas pelo estratégico.

A metodologia das decisões utilizadas pela empresa, assemelha-se com a metodologia proposta neste trabalho, entretanto, a primeira é bem mais simplificada, pois não conta com a participação do nível operacional, nem apresenta passos tão detalhados para que se chegue a uma conclusão.

Constata-se que através de avaliações periódicas pode-se obter os resultados que a empresa almeja com a terceirização. Isto pode ser identificado pela troca de parceiro que executava a limpeza, por um outro que suprisse às necessidades da empresa contratante.

Apesar de não conter tantos passos quanto a rotina metodológica proposta, vê-se que a empresa possui etapas de decisão que utiliza para realizar o processo de terceirização.

7.4.4. Terceirização total da empresa

A empresa B é uma indústria alimentícia de produtos frigoríficos congelados e resfriados, sendo que sua filial em Fortaleza - CE, representa apenas uma distribuidora, uma vez que recebe os alimentos vindos da matriz, estoca-os em câmaras frigoríficas, e, posteriormente comanda sua distribuição para seus clientes – supermercados e lojas afins.

Como a empresa não tinha sede na cidade, optou-se por terceirizar um local para se instalar que já dispusesse dos equipamentos específicos necessários para desempenhar sua atividade-fim – distribuição de alimentos resfriados e congelados, e, ainda, todo o pessoal do nível operacional, que também é oferecido pela mesma empresa, ficando como funcionários da distribuidora apenas pessoal administrativo.

Assim, o processo de terceirização nesta empresa está presente em serviços diretamente relacionados à sua atividade, tais como:

- local de estocagem - câmaras frigoríficas
- carga e descarga de caminhão
- conferência e armazenamento do produto
- controle e conservação do estoque
- transporte

E, ainda, atividades de apoio ao negócio central da empresa, como:

- limpeza
- segurança

Na situação desta empresa, foram definidos todas as atividades que seriam terceirizadas de uma só vez, ou seja, no momento da criação de sua filial em Fortaleza, em fevereiro de 1996.

Esta empresa foi selecionada por apresentar um tipo muito particular de terceirização, aquela na qual sua sede e todo o nível operacional se apresentam terceirizados. Por isto, é considerada como sendo terceirização total.

A) Fluxo de informações da terceirização

O processo de terceirização apresentou o fluxo que se inicia no nível tático, e, termina no nível estratégico, como está descrito abaixo:

1. Propor: a gerência administrativa da filial, nível tático, propõe as atividades a serem terceirizadas, assim como o parceiro, após uma cuidadosa procura que envolve, principalmente, fatores como: referências com outras empresas que tomam ou tomaram o serviço do terceiro e custos.

2. Analisar: as propostas acima referidas são analisadas tecnicamente pela gerência regional, onde são levantados todos os pontos positivos e negativos.

3. Avaliar e Aprovar: depois de analisadas, as propostas são levadas para serem apreciadas pela diretoria, nível estratégico da empresa, que faz sua avaliação, e, as aprova ou não.

4. Implantar: caso as propostas sejam aprovadas, o nível estratégico passa a comandar a sua implantação.

Para melhor caracterizar como ocorre as decisões que envolvem a terceirização na empresa, percorre-se o caminho mostrado na figura 7.4:

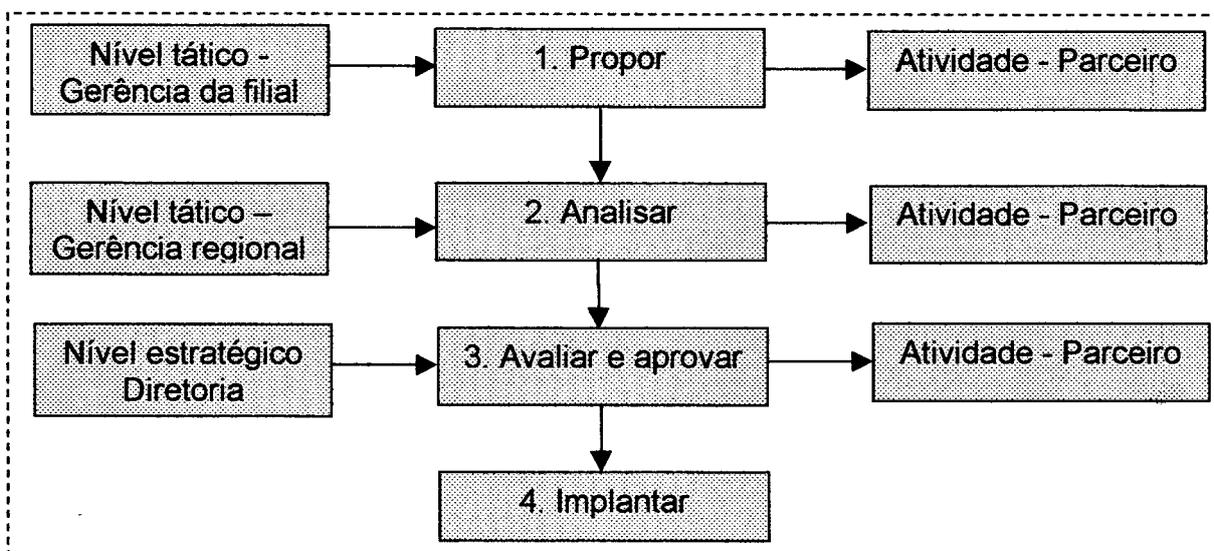


FIGURA 7.4 - Fluxo das decisões da terceirização

B) Desenvolvimento da terceirização

Na visão da gerência local, o pessoa encarregada da parte do terceiro tem um compromisso para com o contratante, mas o seu funcionário não, o que faz com que o processo de terceirização deixe a desejar em alguns pontos, uma vez que não se observa um real comprometimento da mão-de-obra contratada para com a execução dos serviços. Além disto, depara-se, ainda, com pessoal pouco treinado e/ou desqualificado para o cumprimento das tarefas.

O processo de avaliação dos serviços terceirizados está previsto em contrato, e, apresenta itens relevantes para os serviços das câmaras frigoríficas, como: formas de carregamento e estocagem do produto; enquanto que para o transporte, visa: uniformes adequados, aparência e higiene de seus funcionários.

Devido ao crescimento do volume de vendas, que por sua vez necessitava de câmaras frigoríficas maiores, e ainda, a erros de manuseio e estocagem dos produtos, detectados durante as avaliações, optou-se por trocar o terceiro. Este prestador abrigava a distribuidora e era responsável por todas as etapas de armazenagem, que inclui a descarga, conferência, controle de estoques, e, ainda, carregamento de caminhão.

Quanto aos demais serviços terceirizados, este estão satisfazendo a empresa distribuidora.

Sintetizando a atual situação da empresa em relação ao processo de terceirização tem-se tabela 7.8.

TABELA 7.8 - Situação atual dos serviços terceirizados

Serviço Terceirizado	Decisão		Observações
	Atividades	Parceiros	
Armazém	Manter	Trocar	Necessidade de câmaras maiores.
Serviços de armazém	Manter	Trocar	O parceiro trazia problemas para a empresa.
Transporte	Manter	Manter	A empresa está satisfeita.
Limpeza	Manter	Manter	O parceiro satisfaz empresa.
Segurança	Manter	Manter	O parceiro satisfaz empresa.

C) Avaliando a terceirização

Nesta empresa, há uma caracterização da terceirização total das atividades executadas pelo nível operacional, sendo elas tanto diretamente ligadas à atividade-fim, quanto acessórias ao negócio central.

As propostas de terceirizar alguma atividade partem do nível tático, até chegar ao estratégico, onde podem ser consolidadas.

As avaliações executadas pelo nível tático são necessárias para garantir o bom funcionamento da terceirização na empresa, pois detecta falhas no processo de terceirização, assim como no desempenho do parceiro, ajudando obter os resultados esperados. Por isto, foi executada a troca do terceiro, o que trouxe satisfação à empresa em relação a este processo.

A rotina aqui utilizada para executar a terceirização é bem parecida com a da metodologia proposta, sendo que há alguns passos da segunda que não são executados, principalmente aqueles que diz em respeito ao nível operacional, uma vez que há ausência total deste nível, já que o mesmo é totalmente terceirizado, ou seja, não há funcionários da própria empresa para executar as decisões de cunho operacional.

7.4.5. A terceirização no setor de serviços

O Clube de Saúde Integral é uma empresa do setor de serviços, uma cooperativa médica, que se formou recentemente – 1º semestre de 1998, e, desde para a sua fundação já optou por terceirizar algumas atividades de apoio ao negócio central da empresa, tais como:

- serviços de correio
- setor de marketing
- agência de propagandas
- serviços de cobrança: → emissão de extrato de pagamentos
→ advocatícia

Esta empresa foi escolhida por representar o setor de serviços, e apresentar algumas atividades acessórias terceirizadas.

A) Fluxo de informações da terceirização

A decisão de terceirizar segue os passos que serão mostrados abaixo:

1. Propor: a proposta sobre qual atividade deve ser terceirizada parte do nível estratégico.

2. Analisar: a partir da proposta da diretoria, o nível tático, através da gerência administrativa, procura um terceiro para executar a atividade que será terceirizada.

3. Avaliar e Aprovar: sugerido o parceiro, a diretoria faz uma avaliação do mesmo, que poderá ser aprovado ou não.

4. Implantar: caso o parceiro seja aprovado, o nível estratégico inicia a implantação da terceirização, auxiliado pelo nível tático.

A partir do que foi descrito acima, tem-se o fluxo de informações representado na figura 7.5:

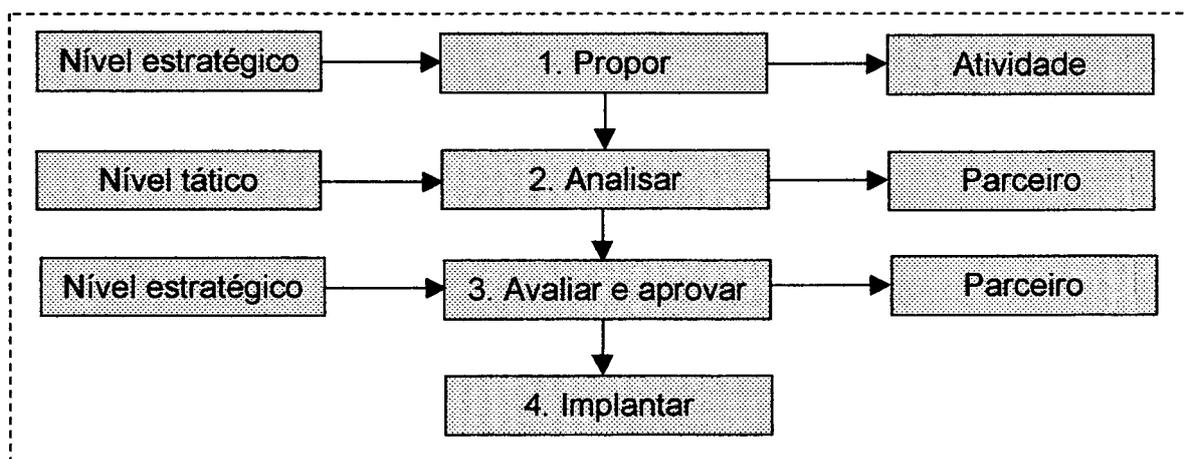


FIGURA 7.5 - Fluxo das decisões da terceirização

B) O desenvolvimento da terceirização

Para esta empresa, a grande vantagem da terceirização é a inexistência do vínculo empregatício para com o empregado terceirizado, o que reduz custos devido à legislação trabalhista. Por isto, a diretoria faz questão de terceirizar tudo o que se considerar viável.

A escolha do terceiro é feita baseando-se em: indicações de empresas que tomam o serviço daquele prestador e pesquisa de mercado.

A cooperativa encontra-se bastante satisfeita com os serviços terceirizados, pois estes utilizam profissionais empenhados no serviço, que almejam atender aos objetivos da empresa. Exceto para um deles – marketing, que não estava satisfazendo às necessidades da empresa, nem cumprindo as cláusulas de contato. Foi necessário, então, suspendê-lo, havendo grande desgaste entre contratante e contratado.

No momento, para o serviço de marketing está se procurando um novo terceiro. Abaixo, está a tabela 7.9 que mostra a atual situação da terceirização na empresa.

TABELA 7.9 - Situação atual dos serviços terceirizados

Serviço Terceirizado	Decisão		Observações
	Atividades	Parceiros	
Correio	Manter	Manter	A empresa está satisfeita.
Marketing	Manter	Troca	O parceiro trazia problemas para a empresa.
Propaganda	Manter	Manter	A empresa está satisfeita.
Cobrança	Manter	Manter	O parceiro satisfaz empresa.

C) *Avaliando a terceirização*

A terceirização apresentada no Clube de Saúde mostra que este processo também está presente no setor de serviços, no caso, com atividades de apoio ao negócio central. Nesta empresa, a terceirização se apresenta bastante satisfatória, atendendo e até superando às suas expectativas.

As propostas para terceirizar algum serviço partem do nível estratégico, sendo analisadas pelo nível tático, e, a decisão final cabe ao nível estratégico.

A rotina para se decidir pela terceirização e escolher seu parceiro apresenta algumas etapas da metodologia proposta no presente trabalho.

Novamente nota-se aqui que a metodologia é mais ampla, e, nela, são executados vários passos que a empresa omite. E, ainda, não há participação do nível operacional no processo de decisão.

Apesar do pouco tempo de existência da empresa, o acompanhamento periódico se mostrou bastante eficaz, pois aponta as atividades que estão bem, e, ainda, aquelas que apresentam algum problema, como foi o caso do serviço de marketing. Assim, desfez o contrato, e, no momento, está procurando um novo parceiro que satisfaça as conveniências da empresa.

7.5. ANÁLISE CRÍTICA DA METODOLOGIA PROPOSTA

A metodologia proposta no presente trabalho de dissertação está caracterizada por 3 etapas distintas:

Etapas 1 ⇨ O que terceirizar

Etapas 2 ⇨ A escolha do parceiro

Etapas 3 ⇨ A avaliação periódica

Percorrendo cada uma delas de maneira sucessiva, chega-se a uma decisão respectivamente. Para cada uma das etapas acima, tenta-se envolver os 3 níveis de decisão: operacional, tático e estratégico. E, ainda, dispõe-se de uma rotina composta de 13 passos e 6 atividades básicas, que é a mesma para cada uma das decisões, de acordo com a tabela 6.4.

Tanto na aplicação feita, quanto nas ações de consolidação, tendo em vista os resultados obtidos pela metodologia proposta, pode-se ressaltar pontos relevantes, quando se confronta esta metodologia e os casos práticos desenvolvidos. Estes pontos estão detalhados a seguir:

A rotina utilizada pelas empresas para decidir o processo de terceirização é bastante semelhante a da metodologia proposta, sendo que esta última está mais bem detalhada, apresentando um maior número de passos para se chegar a uma decisão. Isto a torna bem mais consistente, e ainda, evita que ocorram algumas decisões erradas, que no futuro venham a comprometer este processo. Isto devido, principalmente, à desorganização do processo decisório ou da omissão de análises muito relevantes;

Na tomada de decisão praticada pelas empresas, o nível operacional não é muito valorizado. Geralmente, é totalmente descartada a sua participação. Isto significa perdas para o processo de terceirização. A metodologia proposta elimina estes desvios;

A metodologia sugere que seja feita uma etapa por vez, e que só deve-se iniciar a etapa seguinte quando a anterior estiver totalmente concluída. O que muitas vezes não ocorre nas empresas, pois elas decidem o que terceirizar e o parceiro quase que simultaneamente. Isto pode trazer danos para o processo de terceirização da empresa, com equívocos nas decisões em questão;

Nas empresas, há um acompanhamento contínuo dos serviços terceirizados, assim como sugerido na metodologia, mas muitas vezes de maneira bastante subjetiva, ou seja, não há uma avaliação formal destes serviços. A metodologia proposta torna este processo bastante objetivo e prático.

A ausência do nível operacional na tomada de decisão deve-se, em parte, ao receio das empresas em adotar uma gestão participativa. E mais, que com a saída de funcionários, estes tornem-se empreendedores, principalmente de parte do processo produtivo. E venham a tornar-se seus concorrentes, ou ainda, que a contratante torne-se dependentes dos fornecedores (ex-funcionários).

É extremamente importante, portanto, que mesmo com a atividade terceirizada, a empresa tomadora do serviço não perca o domínio, nem o conhecimento desta atividade, para que não passe a depender dos terceiros. Para tanto, é conveniente, que a empresa contratante mantenha-se bem integrada à atividade que se encontra terceirizada.

Observou-se que há casos em que a empresa não fez uma análise tão aprofundada para se iniciar o processo de terceirização de uma determinada atividade, ocorrendo alguns problemas, que na maioria dos casos, ocasiona desgastes entre contratante e prestador do serviço, o que leva, com grande freqüência, a troca do terceiro.

Há também situações mostrando que a terceirização não foi satisfatória para a empresa. O que se verifica é que a intenção real ao se praticar o processo de terceirização não era de tornar a empresa mais ágil, flexível ou competitiva. Era,

porém, uma razão que deveria ser disfarçada para não causar tanto impacto, como a redução de custos e/ou do quadro de pessoal.

Nesta última situação citada acima, não se observa o real sentido da terceirização que almeja o ganha x ganha entre contratante e prestador do serviço, e a formação de uma verdadeira parceria, sem a qual não há terceirização.

Pode-se dizer que a metodologia proposta neste trabalho pode ser aplicada, mesmo que não sejam utilizados todos os seus passos. Isto não a invalida, mas, pelo contrário, ressalta a idéia de que a metodologia é mais ampla do que os casos práticos aqui estudados, ainda mais, por envolver todos os níveis de decisão.

Esta metodologia, assim, mostra-se bastante abrangente, e, apresenta um monitoramento constante do processo de terceirização, visando sua melhoria contínua. Além disto, é bem flexível, tornando viável a sua aplicação nos mais diversos setores da economia, devido sua facilidade de adaptação a cada um destes setores.

Capítulo 8

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Diante da necessidade de transformações nos meios produtivos, a fim de economizar e aproveitar melhor os recursos, visando o aumento da competitividade nas organizações, é que surgem estratégias de gestão, como a terceirização, implementadas nas mais diversas partes do mundo e setores da economia.

8.1. CONCLUSÕES

Por seu suporte teórico e prático, o presente trabalho permite que várias conclusões possam ser obtidas.

8.1.1. Quanto à Metodologia Proposta

Baseando-se nos resultados obtidos no presente trabalho, conclui-se que a metodologia proposta:

- Pode ser utilizada para auxiliar a decisão sobre o processo de terceirização, envolvendo a análise de qual atividade deve ser entregue a terceiros e a escolha dos mesmos. A metodologia pode ser aplicada a empresas dos mais diversos setores da economia, ou seja, de produção de bens ou serviço.
- Indica a necessidade de que sejam realizadas avaliações periódicas, tanto para a atividade que foi terceirizada quanto para o prestador do serviço, visando uma melhoria contínua para a empresa.
- Conduz a um tempo de aplicação da metodologia que deve variar entre três e quatro meses.
- Sugere diretrizes e critérios para facilitar o desenvolvimento da terceirização na empresa.

- Requer o envolvimento dos três níveis de decisão da empresa, o que facilita a condução do processo de terceirização. Só que na quase totalidade dos casos estudados, não foi solicitada a contribuição do nível operacional.
- Conduz o processo de terceirização a etapas de análise, a fim de gerar maior consistência e segurança nas decisões.

Vê-se, então, que a metodologia proposta favorece e facilita a utilização do processo de terceirização nas empresas, de forma organizada, tornando as decisões mais consistentes, e, conseqüentemente, trazendo maior quantidade de benefícios para este processo.

8.1.2. Quanto à Aplicação Prática da Metodologia Proposta

Partindo das observações realizadas na aplicação prática da proposta metodológica, conclui-se que:

- A implantação desta proposta ocorreu numa indústria de construção civil. Observou-se que, neste caso, não foram utilizados todos os passos da rotina metodológica, o que poderia ter tornado o processo mais organizado e eficiente.
- Os passos de análise foram bastante sedimentados, contribuindo para confirmar a necessidade de terceirizar a atividade e/ou ter o terceiro escolhido.
- A participação do nível operacional foi bastante restrita, limitando-se apenas a sugerir a atividade que seria terceirizada. Isto foi uma perda para o processo de terceirização, que poderia ter sido enriquecido através de suas sugestões.
- A avaliação periódica é imprescindível para a empresa manter os ganhos almejados com a terceirização.
- O acompanhamento contínuo ao processo de terceirização está sendo realizado na empresa, e tem trazido bons resultados. Prova disto é a troca de terceiro, e, o conseqüente fim da terceirização do serviço de pintura na empresa construtora. Isto mostra que há monitoramento contínuo do processo.
- A dificuldade de encontrar um terceiro que satisfaça às necessidades e conveniências da empresa contratante compromete os resultados da atividade terceirizada. Daí o esforço para escolher bem o parceiro.

A metodologia proposta foi aplicada a um caso prático, que contribuiu para provar que a mesma é viável, e que até garantia uma maior consistência às tomadas de decisão do processo de terceirização.

8.2. QUANTO ÀS HIPÓTESES

No capítulo 2, item 2.1, foram descritas as hipóteses, sendo uma geral e sete específicas, que viriam a nortear o presente trabalho. Neste capítulo, será feita a avaliação das mesmas, observando a sua validação, e mostrando o quanto elas ajudaram no decorrer deste trabalho.

8.2.1. Hipótese Geral

A hipótese geral foi formulada como segue: **é necessário avaliar a qualidade dos produtos, processos ou serviços do candidato a parceiro para garantir o sucesso da terceirização.** Este pressuposto descreve com poucas palavras toda a metodologia proposta deste trabalho, que é, na verdade, uma avaliação do que terceirizar e da análise de um candidato que venha a executar a atividade que será terceirizada de forma a satisfazer às necessidades e expectativas da empresa contratante.

Esta hipótese pode ser comprovada através da aplicação prática da metodologia proposta, quando se observa toda a investigação que é realizada para se escolher um fornecedor, de forma que este venha a ser um parceiro.

8.2.2. Hipóteses Específicas

Considerando as hipóteses específicas tem-se:

- 1. É fundamental avaliar quais as atividades, serviços, processos e produtos devem ser terceirizados com rigor metodológico e contínuo.**

Para se iniciar o processo de terceirização, deve-se avaliar o que deve ser terceirizado, como foi visto na aplicação prática e consolidação da proposta metodológica, pois esta avaliação conduz a terceirização, ou não, de uma determinada atividade. A hipótese está correta.

- 2. É importante buscar melhor qualidade no processo produtivo, já que ela determina melhoria para o produto final. Fornecedores de produtos e serviços desempenham papel fundamental neste esforço.**

Quando não se encontram fornecedores empenhados em desempenhar bem a atividade terceirizada, há um choque com as expectativas da empresa que os contratou. É o que se verifica freqüentemente nas empresas analisadas, pois quando isto ocorre opta-se pela troca do prestador do serviço. Isto valida a hipótese.

- 3. Há dificuldade de encontrar fornecedores que se adequem perfeitamente à filosofia da empresa contratante, ou seja, parceiros que integrem os procedimentos e métodos do processo produtivo de forma a otimizá-lo.**

Pelo que foi analisado nas empresas estudadas, a filosofia da empresa contratada deve ir de encontro com da empresa contratante, para que haja uma perfeita interação entre o prestador e o tomador do serviço, de forma a garantir maior engajamento entre ambos, e, conseqüente otimização do que foi terceirizado. Isto confirma a hipótese feita.

- 4. É preciso obter um produto terceirizado com menor custo em relação ao produzido pela empresa. Para tanto é necessário encontrar parâmetros internos de custo, para poder comparar com o preço dos terceirizados.**

Uma das principais razões que levam as empresas a terceirizar algum serviço é conseguir reduzir seus custos. Só que para saber se esta redução é real, as organizações precisam conhecer seus próprios custos, para, então, poder compará-los com dos terceiros. O pressuposto mostrou-se válido na prática.

E ainda, deve-se observar não só os custos da atividade a ser terceirizada, mas todos aqueles que a cercam. Pois em alguns casos, pode-se até comprar o serviço terceirizado mais caro que quando executado pela empresa, mas levando-se em conta aos custos totais, observa-se que contribuem para a sua efetiva redução diante do produto final.

- 5. É necessário avaliar a eficiência, a ausência de defeitos, a capacidade produtiva e o atendimento às especificações no processo produtivo do candidato a terceiro.**

De acordo com os casos estudados, concluiu-se que é imprescindível para um satisfatório andamento da terceirização na empresa proceder uma avaliação do terceiro. Esta avaliação deve ser realizada quando se deseja iniciar este processo, e no decorrer do mesmo. A hipótese, assim, mostrou-se correta.

- 6. É preciso que as atividades de suporte contribuam para manter a qualidade do processo produtivo da empresa contratante.**

No caso da terceirização ocorrer nas atividades de suporte, o que representa a maioria dos casos estudados, faz-se necessário que as mesmas contribuam para com o processo produtivo como um todo. Por exemplo, se a limpeza de uma indústria está sendo feita por terceiros, é necessário que ela sejam feita de forma a satisfazer às necessidades de seus clientes, os funcionários da empresa. A prática confirma a hipótese.

- 7. É conveniente que haja flexibilidade, por parte das empresas candidatas a parceiras, a fim de atender mais facilmente às necessidades e conveniências da contratante.**

É conseguindo maior flexibilidade junto ao fornecedor, que o cliente pode ser mais flexível para com o seu cliente, e, assim, obter uma imagem melhor diante do mercado consumidor. Por isto, o pressuposto é válido.

Pode-se observar é que as hipóteses deste trabalho são válidas quando se trata do processo de terceirização nas empresas, e puderam ser comprovadas através das empresas que foram analisadas, ou seja, validade prática.

8.3. QUANTO AOS OBJETIVOS

Assim como as hipóteses, no capítulo 1, foram estabelecidos os objetivos do presente trabalho. Estes objetivos serão analisados a seguir.

8.3.1. Objetivo Geral

Pode-se dizer que o objetivo geral do presente trabalho foi atingido, uma vez que a metodologia proposta conseguiu criar uma rotina para ajudar a escolher qual produto, processo ou serviço deve ser terceirizado, assim como o terceiro que prestará este serviço. Esta rotina é auxiliada por um conjunto de critérios que foram criados para este fim.

E, ainda, após o desenvolvimento desta metodologia, a mesma foi implantada em uma indústria da construção civil, e, consolidada em outras cinco empresas.

8.3.2. Objetivos Específicos:

Cada um dos objetivos específicos foram alcançados. De fato, nota-se que:

1. Foram realizadas coletas do material bibliográfico atualizado sobre terceirização.
2. Foi feita a análise crítica das referências bibliográficas estudadas.
3. Foram visitadas, observadas e analisadas 22 empresas, que tinham alguma atividade terceirizada.
4. Foi feita uma avaliação crítica das 22 empresas estudadas.
5. A metodologia proposta neste trabalho foi baseada no estudo realizado nas 22 empresas, de acordo com a experiência das mesmas em selecionar quais processos, produtos e serviços devem ser terceirizados. Foi considerado também o suporte teórico.
6. A metodologia proposta baseada na experiência dos casos reais auxilia a definir quem será o parceiro ideal.
7. A metodologia proposta foi implantada em uma empresa selecionada, indústria da construção civil.
8. Após a implantação da metodologia, a mesma foi avaliada, partindo-se dos resultados obtidos. Em seguida, foi feita a consolidação desta metodologia,

aplicando-a a mais cinco empresas.

9. Depois da implantação e consolidação da metodologia proposta, obteve-se conclusões práticas, e ainda, gerou-se algumas propostas ou recomendações para a continuação do trabalho.

Isto permitir concluir que os objetivos fixados na início do capítulo deste trabalho de dissertação foram plenamente alcançados.

8.4. AS AÇÕES BÁSICAS E AS DIFICULDADES ENCONTRADAS

As ações básicas são formuladas a partir do detalhamento dos objetivos específicos, ou seja, são os passos necessários para conseguir alcançar cada um deles. Como todos os objetivos foram cumpridos, deduz-se que estas ações também foram, e que as mesmas contribuíram com estes objetivos.

Houve momentos que surgiram algumas dificuldades. Pode-se citar os principais:

- A obtenção da bibliografia atualizada e prática sobre o assunto mostrou-se difícil, por não se encontrar disponível ou, em muitos casos encontrar-se esgotada.
- Nem sempre obteve-se permissão para analisar as empresas escolhidas, assim como agendar uma conversa com a pessoa responsável pelo processo de terceirização.
- Na maioria das empresas analisadas, a terceirização é realizada de forma desordenada, o que torna mais difícil a compreensão de como ela realmente acontece, pois não há estudos aprofundados, sendo feita baseando-se em decisões subjetivas das pessoas responsáveis pelo processo. Um exemplo disto foi uma empresa que decidiu terceirizar algumas de suas atividades, e para tal, desembolsou recursos da ordem de três milhões de dólares, sem que fosse realizado um estudo aprofundado do processo.

As dificuldades encontradas no desenvolvimento da dissertação foram transponíveis, e de maneira geral, normais para este tipo de trabalho.

8.5. GENERALIZAÇÕES

A metodologia proposta neste trabalho foi baseada na bibliografia disponível, e, principalmente, num grande número de empresas estudadas. Por isto esta metodologia é bastante ampla e abrangente, e encontra-se bem sedimentada. Para aplicá-la, contudo, deve-se cuidar para que a mesma seja adaptada ao tipo de empresa em que a metodologia será utilizada.

A terceirização nas empresas, de maneira geral, é desordenada, sem muitas análises nem estudos, guia-se basicamente por decisões pouco objetivas das pessoas que estão responsáveis por este processo.

Talvez por isto, a grande contribuição deste trabalho tenha sido organizar os procedimentos mais relevantes para as empresas, que até então são executados de maneira desorganizada, ou seja, é fazer um diagnóstico estruturado a fim de que a terceirização se desenvolva e consiga alcançar os resultados almejados.

8.6. RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A terceirização é um modelo de gestão que se instalou nos meios produtivos e que deve permanecer. Para que traga os resultados desejados, merece uma atenção especial a fim de torná-la mais vantajosa para toda a cadeia produtiva. Por isto, recomenda-se que a partir do estudo realizado neste trabalho, sejam desenvolvidos outros. A seguir, serão apresentadas algumas sugestões para trabalhos futuros:

- Estabelecer uma ponderação para os critérios propostos utilizados para a aplicação da metodologia, de forma a considerar aqueles que são estratégicos, ou seja, os mais valorizados, com maior peso.
- Estabelecer uma ponderação dos critérios propostos com o uso da Lógica Difusa.
- Fazer o uso de mecanismos de avaliação contínua para a avaliação dos critérios utilizados.
- Criar uma metodologia que, antes de trocar os parceiros, possibilite a avaliação da possibilidade, utilidade e conveniência de investir neles.

- ☑ Aplicar novamente a metodologia proposta, envolvendo desta vez todos os níveis de decisão da empresa, e avaliar o resultado da terceirização diante da contribuição do nível operacional.
- ☑ Adaptar a metodologia proposta a empresas de um determinado setor da economia, e, em seguida, fazer sua implantação. É o caso, por exemplo, de atividades comerciais. Isto poderia permitir avaliar os reflexos do processo nestes casos.

As recomendações indicam um aperfeiçoamento e/ou continuação da metodologia proposta neste trabalho, que já foi implantada, avaliada e consolidada, caracterizando-se, assim, viável, adaptável, ampla e abrangente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVAREZ, Manuel S. B. **Terceirização: parceria e qualidade**. Rio de Janeiro : Campus, 1996.
- AULETE, Caldas. **Dicionário contemporâneo da língua portuguesa**. Rio de Janeiro : Delta, 1964.
- BARAÚNA, Augusto Cezar Ferreira de. **A terceirização à luz do direito do trabalho**. São Paulo : LED, 1997.
- BATES, Gary D. Partnering in small packages. **Journal of Management in engineering**, Estados Unidos, n.6, p. 22-29, novembro/dezembro 1994.
- BEZERRA, Olivia 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 XVIII ENEPAD. Curitiba, 1994. p. 258- 267.
- BOOG, Gustavo. Empreendedor: o desafio da competência. In: **TREINAMENTO E COMERCIAL CONSULTORA LTDA. Terceirização: parceria para modernidade e competitividade**. Salvador, 1992, p. 47-51.
- CASTRO, Celso Teixeira de. Parceria um conceito inteligente. **Suma Econômica**, São Paulo, n. 158, p. 22-27, dezembro 1992.
- CAVAGNOLI, Irani. Sebrae aponta caminhos para acelerar o processo. **Revista Sindmaq**, p. 22-23, setembro/outubro 1992.
- COZZA, Eric. Mudança de Perfil. **Construção**, Região Sul, n. 345, p. 6-10, julho 1997.

- CRANE, Travis G.; FELDER, Jennifer P.; THOMPSON, Paul J. et al. Partnering Process Model. **Journal of Management in engineering**, Estados Unidos, n.3, p. 57-63, maio/junho 1997.
- DAVIS, Frank Stephen. **Terceirização e multifuncionalidade**: idéias práticas para a melhoria da produtividade e competitividade da empresa. São Paulo : STS, 1992.
- ELLISON, S. David; MILLER, David W. Beyond ADR: Working toward synergistic strategic Partnership. **Journal of Management in engineering**, Estados Unidos, n.6, p. 44-54, novembro/dezembro 1995.
- FALGETANO, Edylita. Terceirização conquista seus aliados. **Revista Administração**, n. 6, janeiro 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-lo. Salvador : Casa da Qualidade, 1995.
- GAZETA MERCANTIL. Diferencial necessário às empresas que desejam manter-se no mercado. In: Centro de Treinamento Técnico e Assessoria Ltda. **Seminário Nacional "Terceirização & Parceria – Caminho Inadiável"**. São Paulo, 1992, p. 7-8.
- 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.
- GIOSA, Lívio A. **Terceirização**: uma a abordagem estratégica. São Paulo : Pioneira, 1993.
- HARBAK, Herbert F.; BASHAM, Donald L.; BUHTS, Robert E. Partnering Paradigm. **Journal of Management in engineering**, Estados Unidos, n.1, p. 23-27, janeiro/fevereiro 1994.

- HENDRY, John. O custo oculto da terceirização. **HSM Management**, p. 82-90, maio/junho 1997.
- HOSTALÁCIO, Antônio Maurício; MACIEL, Eliane Pampolini; ABREU, Maria Leal. A vantagem de ser parceiro. In: Centro de Treinamento Técnico e Assessoria Ltda. **Seminário Nacional “Terceirização & Parceria – Caminho Inadiável”**. São Paulo, 1992, p. 1-6.
- LEIRIA, Jerônimo Souto; SARATT, Newton. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. São Paulo : Editora Gente, 1995.
- _____. Os bons exemplos que deram certo. **Suma Econômica**, São Paulo, n. 158, p. 14-16, dezembro 1992.
- _____. Terceirização & parceria: uma mudança de mentalidade. **Suma Econômica**, São Paulo, n. 176, p. 4-5, março 1994.
- _____. SOUTO, Carlos Fernando Formoso; SARATT, Newton. **Terceirização passo a passo: o caminho para a administração pública e privada**. Porto Alegre : Sagra – DC Luzzatto, 1993.
- LEITE, Jaci C. **Terceirização em informática**. São Paulo : Makron Books, 1994.
- MARTINS, Heloisa Helena Teixeira de Souza; RAMALHO, José Ricardo. **Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho**. São Paulo : Hucitec : CEDI/NETS, 1994.
- OLIVEIRA, Marcos A. **Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas**. São Paulo : Nobel, 1994.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo : Atlas, 1995.
- PESQUISA DIEESE. **Os trabalhadores frente à terceirização**. São Paulo : DIEESE, n. 7, maio 1993.

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.

SCHETTERT, Adalberto. Unibanco: Formando Parceiros. **Suma Econômica**, São Paulo, n. 158, p. 57-58, dezembro 1992.

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

VALE, Gláucia Vasconcellos Vale. Terceirização e Competitividade. **Rumos**, p. 18-22, setembro/outubro 1992.

_____. Estratégia empresarial, terceirização e parceria. **Suma Econômica**, São Paulo, n. 158, p. 6-13, dezembro 1992.

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.

BIBLIOGRAFIA

ABREU, Romeu Carlos Lopes. **Análise do Valor**: um caminho criativo para a otimização dos custos e do uso dos recursos. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1995.

CSILLAG, João Mario. **Análise do Valor**: metodologia do valor: engenharia do valor, gerenciamento do valor, redução de custos, racionalização administrativa. São Paulo : Atlas, 1995.

ECO, Umberto. **Como se faz uma Tese**. São Paulo : Perspectiva, 1994.

LUBBEN, Richard T. **Just-In-Time**. São Paulo : McGraw-Hill, 1989.

PALADINI, Edson Pacheco. **Controle de qualidade**: uma abordagem abrangente. São Paulo : Atlas, 1990.

_____. **Qualidade total na prática**: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo : Atlas, 1994.