

A IMPORTÂNCIA DA TERCEIRIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Dante Girardi*

RESUMO

A preocupação principal deste artigo consiste em abordar o impacto da terceirização nas organizações, em face da descentralização e de novos modelos de administração. Apresenta, inicialmente, uma visão histórica, conceitual e emergente, inserida dentro de uma visão estratégica em função da globalização dos mercados e da busca crescente de novos patamares de competitividade. Finalmente, coloca aspectos positivos e restritivos desta flexibilização que leva a empresa a redefinir suas estruturas e concentrar esforços nas atividades essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

PALAVRAS-CHAVE

Mudança estrutural, negócio principal, terceirização, competitividade.

ABSTRACT

This article's main concern is to study the impact of outsourcing on decentralization and on the emerging models of management. It presents at the beginning a contextual historical and conceptual perspective to account for the strategic view required by the market globalization and the subsequent need for higher levels of competitiveness. It ends summing up the positive and restrictive features of the ensuing flexibilization needed to redefine the organizational structure and to place its efforts essentially on its core business.

KEY WORDS

Structural change, core business, outsourcing, competitiveness.

* *Professor e Coordenador do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Recursos Humanos - NUPERH do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Telefone (048) 3319374.*

1. PANORAMA INICIAL

Para compreender-se a importância básica do tema terceirização, é crucial refletir-se sobre os tempos em que vivemos. TOFFLER (1995) destaca que a estrutura de poder que mantinha as relações sociais totais coesas estão implodindo, onde uma nova estrutura diametralmente diferente de tudo o que já existe começa a surgir em todos os níveis da vida humana. Sabe-se também que, há muito tempo, o trabalho bruto foi substituído pela informação e pelo conhecimento e o resultado disto tudo é que o dia-a-dia está sendo inundado por mudanças.

No contexto brasileiro, um novo ambiente estratégico- com abertura à economia global e à busca de inserção competitiva no mercado internacional- surge de forma inexorável. Fica óbvio que os modelos anteriores adotados no Brasil exauriram-se. Neste sentido, QUEIROZ (1992) salienta que o grande crescimento das estruturas organizacionais brasileiras ocorreu devido a várias situações peculiares do país, tais como: a despreocupação com os custos e com a qualidade dos produtos; as reservas de mercado e o fechamento das fronteiras econômicas e comerciais; os incentivos fiscais e a pequena e fraca concorrência empresarial interna. Somando-se a essas situações, COSTA et al. (1992, p.03) apostam que “com a incerteza quanto ao suprimento de certos produtos pelo deficiente parque industrial brasileiro, muitas empresas optaram, no passado, pela verticalização de sua produção, desviando recursos humanos e materiais de sua principal atividade.” OLIVEIRA (1995) corrobora, neste sentido, dizendo que se acreditou durante muito tempo que a melhor estratégia empresarial consistia em diversificar os investimentos produtivos, pulverizando assim os riscos e minimizando as ameaças. A experiência mostrou que, quando se atua em muitas frentes de negócios ao mesmo tempo, o mais provável é que sobrevenha uma acentuada perda na eficiência geral.

As empresas já perceberam que a verticalização e o isolamento do poder e o total controle de suas atividades causaram muitos problemas no desempenho e no desenvolvimento de seus projetos, culminando com a falta de agilidade e de competitividade empresarial. Portanto, nos dias atuais, percebe-se que as estruturas gigantescas não estão de acordo com o cenário atual e previsto.

Observa-se uma nova realidade econômica e financeira, onde a necessidade de obter ganhos de produtividade, qualidade e maior competitividade, aumenta cada vez mais, tendo em vista o acirramento da concorrência e a existência de um consumidor mais consciente de seus direitos, mais crítico e mais exigente.

Portanto, novos paradigmas se impõem e estes necessitam ser completamente compreendidos.

Hoje, o Brasil, entre várias exigências imperiosas que lhe recaem, é demandado para modernizar o Estado, obter nas empresas novos padrões de qualidade, flexibilidade, produtividade e competitividade.

OLIVEIRA (1994) nos alerta para o fato de que atualmente as empresas não têm

alternativa senão continuar buscando aumentar a competitividade; procurando constantemente novos e melhores meios de - ao mesmo tempo - reduzir custos e melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, sob pena de perder a possibilidade de competir no mercado. O autor prossegue afirmando que a terceirização é um dos procedimentos mais freqüentemente aceitos como válidos dentro da ampla gama de possibilidades de ação nesse sentido.

Segundo LEIRIA (1992), a empresa nacional, buscando o aumento da qualidade, da produtividade e a garantia de mercado, tem procurado utilizar modernas tecnologias e a informática.

Assim, diante desta conjuntura, as organizações seguem basicamente duas alternativas: a automatização de base microeletrônica e a reorganização da empresa em novas bases. A terceirização está incluída na segunda, juntamente com as outras técnicas americanas e japonesas que surgiram para ajudar nessa difícil transição: Qualidade Total (TOC), Just-in-Time (JIT), Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), Kaizen, Kanban, Reengenharia, maior participação, etc.

A terceirização está, portanto, inserida na idéia de mudança organizacional e combina com estas técnicas modernas de administração, no sentido de maior qualidade, flexibilização, desverticalização, globalização da economia, novos paradigmas de administração, entre outras.

Conforme explica QUEIROZ (1992, p.14), “as tendências mundiais de terceirização enfocam as parcerias, o redimensionamento das estruturas, a desverticalização, as associações, as alianças estratégicas, as uniões de empresas, a busca do empreendedor interno e externo.”

Pelo exposto afirma-se que a tendência é as empresas concentram-se em suas atividades principais, ou seja, dirigirem seus esforços para um único foco, redefinindo assim seus objetivos. Esta perspectiva as leva a se especializarem em suas vocações, passando a outras empresas atividades distantes deste foco, surgindo então a terceirização.

2. HISTÓRICO E CONCEITOS DE TERCEIRIZAÇÃO

2.1 ORIGEM

Terceirização não é um assunto novo, muito embora o termo “terceirização” seja recente e sua prática no Brasil difundida largamente somente a partir de 1990.

Na verdade, sua origem remonta à década de 40, quando os U.S.A. aliaram-se aos países europeus para combater as forças nazistas, e, posteriormente, o Japão.

A terceirização foi muito aplicada ao longo da segunda guerra mundial, pois as indústrias bélicas da época precisavam concentrar-se na produção, cada vez melhor, das armas necessárias para manutenção da supremacia aliada. Descobriu-se então que algumas atividades de suporte à produção dos armamentos poderiam ser passadas a outras empresas prestadoras de serviços. O conflito acabou, mas a idéia não só ficou, como evoluiu e

consolidou-se como uma técnica administrativa eficaz, quando aplicada de forma adequada.

LEIRIA (1992, p.19) afirma que a terceirização “como prática de administração empresarial, consolidou-se nos Estados Unidos a partir da década de 50, com o desenvolvimento acelerado da indústria.”

A terceirização constitui fenômeno largamente difundido no mundo moderno. Neste sentido, GIOSA (1995, p.11) afirma que “a prática da terceirização não é novidade no mundo dos negócios. Há muitos anos, nas empresas do primeiro mundo e no Brasil, se pratica a contratação, via prestação de serviços, de empresas específicas, que não cabem ser desenvolvidas no ambiente interno da organização”.

No Brasil, a terceirização foi gradativamente implantada com a vinda para o nosso país das primeiras empresas multinacionais, principalmente as automobilísticas, que, sendo montadoras, intencionalmente dependem da produção de peças, entregue a várias outras empresas, guardando para si a atividade fundamental da montagem dos veículos.

Inicialmente denominada de contratação de serviços de terceiros, a terceirização no Brasil era aplicada apenas para reduzir os custos de mão-de-obra, não possuindo como meta gerar ganhos de qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade, como já foi demonstrado no item anterior. As empresas prestadoras, por sua vez, não se preocupavam em melhorar seus serviços, nem buscavam especialização, melhoria da qualidade e competitividade.

Muitos segmentos especializaram-se nesta prática, utilizando com frequência a contratação de serviços para o setor de produção, tais como as empresas que compõem o setor de indústria gráfica e o setor da indústria têxtil.

Hoje, no entanto, conforme salienta GIOSA (1995, p.11) “a terceirização se investe de uma ação mais caracterizada como sendo uma técnica moderna de administração e que se baseia num processo de gestão que leva a mudanças estruturais da empresa, à mudança cultural, procedimentos, sistemas e controles, capitalizando para toda malha gerencial, com o objetivo único quando adotada: atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energia da empresa em sua atividade principal.”

Portanto, o sucesso de sua aplicação está condicionado à visão estratégica que os dirigentes deverão ter quando de sua aplicação nas empresas, de modo que ela se consolide como metodologia e prática.

Antes de se conceituar terceirização propriamente dita, é necessário entender-se a origem do termo “terceirização”.

No final da última década, começou nos países do primeiro mundo o processo de desverticalização (downsizing), que consiste na redução dos níveis hierárquicos, minimizando encargos e agilizando a tomada de decisões, pela eliminação de níveis intermediários. Neste sentido, GIOSA (1995, p.13) afirma que “a prática do downsizing determinou uma reorientação empresarial que correspondeu a enfrentar um outro paradigma: questionar as atividades secundárias executadas internamente e redefinir a

verdadeira visão da empresa.”

Com isso, percebeu-se que também se poderia reexaminar o próprio papel da organização, transferindo a terceiros incumbências pela execução de atividades de apoio, passando a empresa a concentrar todos os seus esforços na sua atividade vocacional.

Assim, “outsourcing” (fornecimento de fora) expressão em inglês que significa “terceirização”, foi adotada aqui.

2.2 CONCEITO

Embora até aqui, em mais de um momento, já se tenha definido terceirização, apresenta-se a seguir um panorama dos conceitos existentes na literatura, mostrando as várias visões sobre o assunto, abordando aspectos convergentes, do mais simples ao mais complexo:

- Tudo o que não é vocação de uma empresa deve ser entregue para especialistas (LEIRIA et al, 1992).
- É a tendência de comprar fora tudo o que não fizer parte do negócio principal da empresa (COSTA et al, 1992).
- É uma tendência de transferir, para terceiros, atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa (GIOSA, 1995).
- É uma tendência moderna que consiste na concentração de esforços nas atividades essenciais, delegando a terceiros as complementares (GIOSA, 1995).
- É a passagem de atividades e tarefas a terceiros. A empresa concentra-se em atividades-fim, aquelas para as quais foi criada e que justifica sua presença no mercado, e passa para terceiros (pessoas físicas ou jurídicas) atividades-meio (DAVIS, 1992).
- Indica a existência de uma outra empresa, “terceiro”, que, com competência, especialidade, qualidade e ainda, em condições de parceria venha a prestar serviços a uma empresa contratante (QUEIROZ, 1992).
- É um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros - com os quais se estabelece uma relação de parceria ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua (GIOSA, 1995).
- Uma tecnologia de administração que consiste na compra de bens e/ou serviços especializados, de forma sistêmica e intensiva, para serem integrados na condição de atividade meio, à atividade fim da empresa compradora, permitindo a concentração de energia em sua real vocação, com o intuito de potencializar ganhos em qualidade e produtividade (FONTANELLA et al, 1994).

Por estes conceitos, pode-se concluir que a terceirização é um modelo administrativo que tem como objetivo a concentração de esforços na razão de ser da empresa (atividade fim), podendo transferir para terceiros, especialistas e idôneos, tudo aquilo que não fizer parte do negócio principal da empresa.

Para a identificação da atividade fim, a empresa deve definir qual é o seu negócio, ou seja, quais são as atividades que se constituem em sua razão de ser, em sua essência. Para efetuar-se a terceirização, deve-se também identificar todas as funções na empresa que estejam diretamente e intrinsecamente ligadas à atividade-fim, e assim, de acordo com QUEIROZ (1992), não devem ser terceirizadas. As atividades-meio, por outro lado, são caracterizadas como acessórias, ou de suporte à atividade principal, podendo ser passadas a terceiros. O autor salienta que as atividades essenciais da empresa não devem nem podem ser delegadas a terceiros. Não devem, pois não é estrategicamente recomendável; e não podem, porque não é juridicamente possível.

Com efeito, a ação das empresas em processo de terceirização de transferir para terceiros aquelas atividades em que estes são especialistas (o que é atividades-meio para a empresa tocadora de serviços é atividade-fim para as empresas prestadoras de serviço), repousa no fato de que a economia de escala, a curva de experiência e a utilização de métodos mais modernos e produtivos podem possibilitar ao terceiro a otimização econômica dos custos e a melhoria da qualidade do produto ou serviço fornecido.

3. VANTAGENS E RISCOS DA TERCEIRIZAÇÃO

Levar as organizações a adotarem posturas modernizantes é hoje um grande desafio. Porém, caso não o façam, ficarão na contramão da história. Entretanto, qualquer tecnologia que se adote tem seus pontos positivos e restritivos. Neste tópico, mostram-se algumas vantagens e desvantagens da implantação da terceirização, que mais causam impacto às empresas de um modo geral.

3.1- VANTAGENS

- **Racionalização dos recursos:** racionalização da estrutura organizacional da empresa e a conseqüente redução dos níveis hierárquicos e custos administrativos, reduzindo os controles, aumentando a flexibilidade e a agilidade da organização, liberando a supervisão para outras atividades produtivas e otimizando o espaço físico.
- **Foco na atividade principal:** proporciona a concentração de recursos liberados para área fim, melhorando a produtividade, a especialização e a eficácia empresarial.
- **Ganhos de custos:** reduz as perdas, diminuindo o desperdício, oferecendo, por parte do terceiro (pelo fato de ter estrutura mais enxuta, administração mais ágil e ser mais especializada) de serviços mais baratos e de mais qualidade do que o disponível dentro das empresas, contribuindo para a melhoria da qualidade do produto final da contratante.
- **Desenvolvimento econômico :** refletido através da criação de novas empresas especializadas e eficazes e, por conseqüência, levando a um aumento do emprego e de receita para o Estado.

- Especialização por segmento: o mercado acaba abrindo oportunidades variadas em cada campo de atuação das empresas. Inspira-se na competitividade das empresas, exatamente para fazê-las melhorar cada vez mais em relação à concorrência, aumentando a competitividade que irá diferenciar as empresas pela qualidade.
- Valorização dos recursos humanos: com a terceirização, a empresa investe mais no conhecimento especializado e ainda exige maior esforço de treinamento e desenvolvimento profissional dos empregados das prestadoras de serviço.

3.2 FATORES RESTRITIVOS

Dentre os aspectos mais significativos que dificultam a implantação da terceirização, pode-se destacar:

- Desconhecimento sobre o assunto: se reflete junto à alta administração e sobre áreas chaves da organização, dificultando sua implantação.
- Resistência e conservadorismo: as resistências se sobrepõem ao novo, o conservadorismo inibe a aplicação de técnicas modernas, caracterizando aspectos da cultura de algumas empresas.
- Falta de parceiros competentes: a dificuldade de se encontrar parceiros que possam atender às condições de qualidade e produtividade, exigidas para determinadas atividades.
- Aspectos culturais: dificuldade de integração das culturas do contratante e do fornecedor.
- Desconhecimento da legislação: desconhecimento da legislação específica, ou a falta dela, risco na elaboração dos contratos, bem como reclames jurídico-trabalhistas.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procurou-se demonstrar, neste texto, o impacto da terceirização nas organizações, colocando suas estruturas e processos em xeque. A progressiva abertura do mercado à competição internacional tem forçado as empresas a repensarem suas estruturas organizacionais e suas estratégias de negócios, numa busca frenética na redução de custos e da competitividade de seus produtos e serviços.

A terceirização, no Brasil, tem sido tratada de forma polêmica e não regular, muitas vezes praticada de forma precária, ou desvirtuada de seus preceitos básicos. Neste sentido, COSTA (1994, p. 07) afirma que a polêmica da resultante envolve, de um lado, o embate das mobilizações sindicais num ambiente de crise econômica e de um regime jurídico-trabalhista conservador e pouco flexível, e exige, de outro, todo um processo de mudança na cultura e comportamento das empresas no tocante ao relacionamento destas com seus parceiros e à visão tradicional das relações organizacionais e de trabalho.

A propósito, um dos temas mais discutidos hoje no mundo e, em particular no Brasil, é a democracia, modernidade e flexibilização nas relações de trabalho.

Acredita-se que, além do supracitado, é imprescindível que a terceirização seja vista como algo estratégico, pensado, e não como mal necessário, com redução de custos como fim em si ou algo para se “tirar vantagem”. Assim, a decisão de terceirizar deve ser vista dentro de uma postura empresarial, no relacionamento com fornecedores exigindo deles não só preço, mas principalmente, qualidade, prazo e inovação tecnológica.

No momento em que a empresa se volta para a terceirização, alguns pontos são marcantes para a decisão, tendo em vista o exposto:

1) Quando for contratar uma prestadora de serviços, a empresa contratante deverá buscar quem lhe ofereça um serviço igual ou melhor do que executa internamente;

2) Se este serviço exigir rapidez, qualidade e execução em tempo record, a empresa de serviços contratada deverá realizá-lo exatamente como foi determinado por sua contratante (GIOSA, P.36).

Finalmente, acredita-se que estamos vislumbrando o começo de uma nova era da administração, em que a organização burocrática piramidal está com a dissipação das estruturas formais determinada, dando lugar a formas modulares, que se alteram conforme a conveniência do momento, e que tem a terceirização como um dos componentes.

5. BIBLIOGRAFIA

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

COSTA, Márcia S. Terceirização/Parceria e suas implicações no âmbito jurídico - sindical. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 34(1):6-11, jan./fev, 1994.

DAVIS, Frank S. *Terceirização e multifuncionalidade: idéias práticas para a melhoria da produtividade e competitividade da empresa*. São Paulo: STS, 1992.

FONTANELLA, Denise, et al. *O lado (des)humano da terceirização: o impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administrá-lo*. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

MARTINS, Heloíse de Souza e RAMALHO José Ricardo. *Terceirização: diversidade no mundo do trabalho*. São Paulo: HUCITEC, 1994.

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

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

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

LEIRIA, Jerônimo S. *Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial*. Porto Alegre: Sagra, 1995.

LEIRIA, Jerônimo S., et al. *Terceirização passo a passo: o caminho para a administração pública e privada*. Porto Alegre: Sagra, 1995.