

## “Outsourcing” como Ferramenta Estratégica de Gestão Empresarial: situação de algumas empresas do Vale do Paraíba

Elaine Cristian dos Santos Sousa\*, Francini Mara Borges Domingues Pinto\*, Jorge Luiz Rosa\*\*, Humberto Felipe da Silva\*\*\*

### Resumo

O presente artigo aborda o conhecimento da importância do outsourcing nos dias atuais, como as empresas utilizam esta ferramenta e como ela pode ser utilizada sob a perspectiva de estratégia competitiva. O trabalho visa trazer à luz discussões que podem contribuir para uma maior compreensão das relações que se estabelecem entre empresas que mantêm algum tipo de vínculo de parceria e pela oportunidade de abordar conceitos como o intercâmbio de experiências positivas, bem como ao desenvolvimento e os benefícios enquanto ferramenta estratégica. A pesquisa traz consigo a seguinte problemática: Como o outsourcing está sendo utilizado como ferramenta estratégica de gestão empresarial? O objetivo foi o de analisar como as empresas terceirizam os serviços através de um planejamento estratégico, quais as áreas terceirizadas e os resultados obtidos com essa implantação. Como objetivos específicos buscou-se avaliar o impacto nos custos e no quadro de colaboradores após a implantação da terceirização, bem como seu percentual; identificar os fatores restritivos com a prática da terceirização; verificar o comportamento das empresas prestadoras de serviços quanto ao preparo na execução das tarefas terceirizadas; identificar as ações de acompanhamento periódico das atividades terceirizadas e conhecer os procedimentos utilizados quando da escolha da empresa prestadora de serviço. A população pesquisada foram os gestores de empresas das cidades de Lorena, Guaratinguetá, Cruzeiro, Rezende e São Paulo, totalizando 14 empresas participantes. Como instrumento de coleta de dados foram aplicados questionários abordando o assunto da implantação da terceirização. O tipo de estudo se dá no modo experimental, com a análise do resultado na forma qualitativa, o que possibilitou a elaboração de gráficos com análise estatística dos resultados. Com os resultados foi possível perceber o quanto esta ferramenta foi e está sendo empregada e sua evolução nas estratégias empresariais.

**Palavras chave:** Outsourcing, Estratégias, Gestão Empresarial.

---

\* Administradoras, Faculdades Integradas Teresa D’Ávila.

\*\* Doutor e Mestre pela Universidade Estadual Paulista - UNESP-FEG. Especialista em Engenharia da Qualidade pela EEL/USP.

\*\*\* Administrador, mestre e doutor em história econômica pela USP. Professor doutor da Escola de Engenharia de Lorena – EEL-USP e do Centro Universitário Salesiano de São Paulo – Unidade de Lorena – UNISAL. Membro do Instituto de Estudo Valeparaibanos – IEV – [humberto.felipe@yahoo.com.br](mailto:humberto.felipe@yahoo.com.br)

## Abstract

This article addresses a very broad approach within organizations because through it becomes possible knowledge of the importance of outsourcing these days, as companies use this tool and how it can be used from the perspective of competitive strategy. With the article, the organizations can add valuable information to its performance, the possibility of contributing to a greater understanding of the relationships established between companies that support a relationship with the partnership and the opportunity to discuss concepts such as exchange of positive experiences and as the development and benefits as a strategic tool. The research brings the following issues: How does outsourcing being used as a tool for business management? The goal was to look at whether companies outsource services through a strategic planning, which areas are outsourced and the results obtained with this implementation, and specific goals, to learn whether there was a reduction in costs and staff after outsourcing implementation as well as its percentage, to show the factors restricting the practice of outsourcing, investigate the behavior of service providers in the prepare outsourced implemented, to show the actions of regular monitoring of outsourced activities and know the rules used when selecting the service provider company. The study population were managers of businesses in the cities of Lorena, Guaratinguetá, Cruzeiro, Rezende and São Paulo, totaling 14 companies participating. As a tool for data collection, were completed questionnaires addressing the issue of implementing outsourcing? The type of study is given in the experimental mode, examining the results in a qualitative way, which enabled graphs preparation with statistical analysis. The results helped to understand how this tool has used and is in its development and business strategies.

**Keywords:** Outsourcing, Strategies, Business Management.

## 1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa propõe uma questão bastante abrangente dentro das organizações, pela pertinência e relevância do assunto. Tendo em vista a busca das organizações por alternativas que possibilitem aumentar a competitividade no mercado, reduzir custos em suas operações e focar na atividade principal, a terceirização é uma ferramenta bastante requisitada para tal finalidade.

Outsourcing pode ser entendido como “transferência da produção de bens ou serviços que eram realizados internamente para parceiro externo.” (ELLRAM; BILLINGTON, 2001, p.142). Nesse sentido Grossman e Helpman (2005) observam que outsourcing significa encontrar parceiros para uma relação bilateral com a finalidade de que este produza bens e serviços adaptados as necessidades específicas do contratante. Não significa apenas a compra de matérias-primas e mesmo de bens intermediários padronizados. Notam ainda que não é necessária a existência de

um contrato formal entre os parceiros, até por que o contrato formal não garante que as tarefas realizadas pelos parceiros tenham o mesmo esmero, qualidade e especificações que aquelas produzidas pelo contratante.

Este é um fenômeno já consolidado e recebe, mundialmente, a denominação de *Outsourcing*. Em inglês “fonte de fora”. Trata-se da ação de obter mão-de-obra de fora da empresa, ou seja, terceirizada. Em outras palavras, *Outsourcing* é a transferência das atividades, conhecidas como atividade-meio, para uma empresa terceirizada. A diferença entre simplesmente subcontratar recursos e optar pelo *Outsourcing*, é que esse envolve o uso estratégico de recursos externos para desempenhar atividades que eram tradicionalmente desenvolvidas por colaboradores internos, com o objetivo de alcançar uma vantagem operacional pré-definida, que há pouco se resumiam em redução de custos ou pessoas (SILVA, 2008).

No Brasil, a terceirização foi inaugurada com a vinda das multinacionais, principalmente do setor automobilístico. A terceirização ou contratação de prestação de serviços, como foi inicialmente nomeada, só serviu para que as empresas cortassem gastos com a mão-de-obra (AMORIM, 2007). O termo “terceirização” foi criado pelo engenheiro Aldo Sani, na época Diretor Superintendente da RioCell, empresa de celulose de Guaíba, no Rio Grande do Sul (LEIRIA; SARATT, 1995 apud MARCELINO; CAVALCANTE, 2012).

Ao terceirizar aquilo que não é essencial e estratégico para a atividade-fim (atividade principal da empresa), a empresa poderá concentrar seus recursos e esforços na sua área produtiva, na área em que é especializada, melhorando a qualidade dos produtos/serviços prestados, desenvolvendo práticas precisas para o cumprimento de metas e sua competitividade no mercado. A terceirização constitui fenômeno largamente difundido no mundo moderno. Nesse 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.

A viabilidade do projeto consiste no conhecimento que as empresas poderão agregar com as experiências vividas pelas outras empresas, atuantes do mesmo segmento ou não, com isso poderão optar pela implantação da terceirização com maior propriedade.

Diante desta perspectiva, a pesquisa pretende responder a seguinte problemática: Como o *outsourcing* está sendo utilizado como ferramenta estratégica de gestão empresarial? Ao

considerar esta questão, objetiva-se analisar se as empresas terceirizam os serviços através de um planejamento estratégico, quais as áreas terceirizadas e os resultados obtidos com essa implantação e, como objetivos específicos, verificar se ocorreu a redução nos custos e no quadro de funcionários após a implantação da terceirização, bem como seu percentual; identificar os fatores restritivos com a prática da terceirização; verificar o comportamento das empresas prestadoras de serviços quanto ao preparo na execução das tarefas terceirizadas; identificar as ações de acompanhamento periódico das atividades terceirizadas e conhecer os procedimentos utilizados quando da escolha da empresa prestadora de serviço.

Observa-se uma nova realidade econômica e financeira, a qual aumenta cada vez mais a necessidade das empresas obterem ganhos de produtividade, qualidade e maior competitividade. Isso em vista do acirramento da concorrência e da 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.

Para que o Brasil consiga se modernizar é preciso que as empresas alcancem novos padrões de qualidade, flexibilidade, produtividade e competitividade. Como o mercado tornou-se muito competitivo, a terceirização passou a ser uma atividade amplamente adotada principalmente a partir das últimas décadas do século XX. A competição acirrada levou as empresas a buscarem mecanismos para minimizar custos e maximizar ganhos, além da melhora da qualidade dos produtos. A terceirização foi uma das formas encontradas para atender a essa pressão (DEIMLING; GEHNO, 2007).

A terceirização se dá quando uma determinada empresa contrata uma terceira para executar algum tipo de atividade no todo em parte. Pode ser considerada como uma descentralização de serviços, realizado mediante contrato, no qual a empresa contratada oferece a mão-de-obra que irá realizar a atividade objeto do contrato pactuado entre as partes (ALVES, [200?]).

A terceirização pode ser vista pois como

uma possibilidade de contratar terceiro para a realização de atividades que não constituem o objeto principal da empresa. A contratação pode envolver tanto a produção de bens como serviços, visando não só a redução de custos bem como maior agilidade, flexibilidade e competitividade à empresa (MARTINS, 2009 apud (ALVES, [200?])).

O termo terceirização evoluiu com o passar do tempo. Ele passou a significar um processo de gestão por meio do qual algumas atividades de uma empresa são repassam para outras organizações, chamadas de terceiros. Nesse sentido, são estabelecidas relações de parceria (formais ou não),

entre a contratante e a contratada, tendo como vantagem a possibilidade da contratante concentrar todos os seus esforços nas atividades essencialmente ligadas ao negócio em que atua (GIOSA, 1994; VISHANTH W.; ZAHIR, 2010).

Pagnoncelli (1993, p. 10), considera o processo de terceirização “é um processo planejado de transferência de atividades para serem realizadas por terceiros”. Isso porque, como afirma Silveira et al. (2012) para aumentar a qualidade dos produtos de uma organização é preciso que ela foque no seu negócio principal, o que é chamado de “core business”. Essa é uma tendência mundial: transferir para terceiros aquilo que não faz parte do “core business” (o negócio principal da empresa). Em outras palavras, transferir aquilo que pode ser fornecido pelos outros.

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.

Com o advento da terceirização, as empresas ao longo dos anos foram mudando a visão em relação aos seus fornecedores e observando a importância de parcerias. Queiroz (1992, p. 55), afirma que a “parceria é a essência da terceirização, pois os recursos são despendidos em conjunto e os dados confidenciais são partilhados entre os parceiros”. A parceria está ligada à confiança “a confiança é uma condição indispensável para o bom relacionamento, pois recursos são despendidos e informações confidenciais são trocadas entre os parceiros.”. (GIOSA,1997, p. 40)

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

A prática da terceirização como processo ou técnica administrativa surgiu logo após o início da II Guerra Mundial, quando as indústrias bélicas norte americanas passaram a delegar algumas atividades para empresas prestadoras de serviços, pois desejavam concentrar-se na atividade principal de desenvolvimento e produção de armamentos (GIOSA, 1994). Entretanto, Hinz da Silva (2013) observa referências à terceirização, em contratos de empreitadas, as quais eram legalizadas pelo Código Civil de 1916. De outro lado a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), esse tipo de contrato confere tratamento especial a esse tipo de contrato, uma vez que os trabalhadores deixavam de receber das garantias sociais que eram usufruídas pelos empregados efetivos. Lembra

ainda que esse instituto passou a ter uma maior amplitude a partir dos anos de 1970.

De acordo com Amorim (2007) no Brasil, a terceirização foi inaugurada com a vinda das multinacionais, principalmente do setor automobilístico. A terceirização ou contratação de prestação de serviços, como foi inicialmente nomeada, só serviu para que as empresas cortassem gastos com a mão-de-obra. Para Queiroz (1998), as empresas utilizavam-se desse recurso simplesmente para obter algumas economias em gerar ganho de qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade. Ela foi gradativamente implantada no início da década de 80. As fábricas adquiriam as peças de outras empresas, guardando para si a atividade fundamental de montagens de veículos.

A partir daí, Giosa (1997, p.13) afirma que:

Passou-se a transferir para terceiros a incumbência pela execução das atividades secundárias. Surge então o *outsourcing*, expressão em inglês, que significa terceirização, referenciado sempre pela concepção estratégica de implementação.

A terceirização constitui fenômeno largamente difundido no mundo moderno. Nesse 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.

Amorim (2007), lembra que “a terceirização é encarada como uma visão estratégica, uma técnica administrativa moderna para que uma empresa atue no mercado de forma competitiva”. Segundo Pagnoncelli (1993), os principais benefícios percebidos com a terceirização são: focalização, flexibilidade, melhoria da produtividade, redução dos custos e formalização de parcerias.

Com há uma infinidade de áreas nas quais pode-se atuar com a terceirização, é importante diferenciar a atividade-meio, permitida por lei, da atividade-fim, proibida legalmente de ser realizada. Assim é que

em 1993, o TST editou o Enunciado 331 estabelecendo que “Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.012/83), de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta”. Além do polêmico conceito de “atividade-meio”, o Enunciado 331 incorporaria também o princípio da “responsabilidade subsidiária” que prevê que “o inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica na responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços quanto àquelas obrigações”. (MIRANDA, 2006, p. s/n).

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 e nem podem ser delegadas a terceiros. Não devem, pois não é estrategicamente recomendável; e não podem, porque não é juridicamente possível. Conforme Gonçalves (2005), atividade-fim é toda aquela atividade nuclear da empresa; e atividade-meio é aquela tarefa não essencial ao núcleo empresarial e que não contribui diretamente para o resultado lucro da empresa.

Uma das vantagens da terceirização é a racionalização dos recursos, a capacidade da empresa centrar seu foco na atividade principal, os ganhos obtidos com a redução de custos, o desenvolvimento econômico, a especialização por segmento e a valorização dos recursos humanos da empresa (GIRARDI, 1999). Já Bernhoeft Júnior (2005) destaca como vantagem da terceirização, a redução nos custos fixos da empresa contratante, pois elimina a obrigação de fazer investimentos nas áreas de apoio, ocasionando um enxugamento na organização, melhorando a ação decisória e o fluxo das informações.

De seu lado, Moraes Neto (1997) aponta como vantagens da terceirização o aumento dos mercados; controle de qualidade; diminuição de custos; diminuição de problemas de mão-de-obra; diminuição do ambiente físico; crescimento econômico; transformação dos custos fixos em variáveis; aumento do grau de especialização; liberação da capacidade criadora e redução do imobilizado.

Nesse sentido Giosa (1999) enumera 12 itens em ordem de prioridade como sendo as vantagens competitivas advindas da terceirização nas empresas brasileiras, sendo elas: desenvolvimento econômico, especialização por natureza, especialização por segmento, qualidade dos serviços, controle, aprimoramento de sistemas de custeio, maior esforço de treinamento e desenvolvimento profissional, diminuição do desperdício, valorização dos talentos humanos, agilidade das decisões, menor custo, maior lucratividade e crescimento.

Ganhos de eficiência; transformação de custos fixos em custos variáveis e mesmo a sua redução; economias em treinamento, espaço físico e de despesas administrativas, enxugamento do quadro fixo; transferência de tecnologia; e aumento de sinergia entre parceiros são algumas das outras

vantagens apontadas por Pinto (1995).

Em que pesem as inúmeras vantagens podem ser observadas, porém na concepção de alguns autores, desvantagens em relação a esta prática estratégica. Leiria e Saratt (1995) citam de forma específica, os aspectos negativos da terceirização como sendo: aumento de risco a ser administrado, dificuldades no aproveitamento dos empregados já treinados, mudança na estrutura do poder, falta de parâmetros de preço nas contratações iniciais, custo das demissões, relação com sindicatos, má escolha de parceiros, má administração do processo, aumento da dependência de terceiros. Já Alvarez (1999) considera como desvantagem empresarial que é mais observada como sendo a resistência gerencial interna. Ademais aponta também como desvantagem social o fato de não haver a reabsorção completa dos trabalhadores. Ou seja, a terceirização pode contribuir para a falta de emprego e mesmo a desmobilização social.

## 2. METODOLOGIA DA PESQUISA

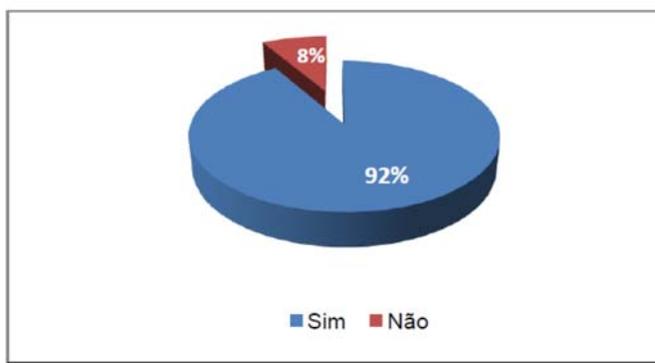
Esse trabalho, de cunho exploratório, foi realizado tendo como instrumento de coleta de dados a aplicação de um questionário estruturado, com 14 questões fechadas. O questionário foi adaptado da IV Pesquisa Nacional sobre Terceirização nas Empresas realizada em 2006 por Lívio Giosa, Presidente do CENAM – Centro Nacional de Modernização, respeitando-se os aspectos éticos será enviado às empresas o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e autorização confirmando a aceitação na pesquisa. O questionário foi aplicado a gestores de empresas das cidades de Lorena, Guaratinguetá, Cruzeiro, Rezende e São Paulo objetivando conhecer como ocorreu o processo de implantação da terceirização por essas organizações. Foram convidadas 25 empresas para participar da pesquisa. O nível de resposta foi de 56%, com 14 empresas que aceitaram participaram efetivamente. As empresas pesquisadas são de pequeno a grande porte, variando entre um total de 57 a 1.144 funcionários. São atuantes nos seguimentos: saúde, grãos abrasivos, indústria farmacêutica, produtos químicos, tubos de aço, educação, embalagens plásticas, embalagens, andaimes e escoramentos, indústria aeroespacial, cabos de energia e higiene oral. O tipo de estudo é considerado experimental, com a análise do resultado na forma qualitativa. Os dados foram plotados em forma gráfica o que possibilitou facilitar a análise dos resultados. “O método experimental consiste em submeter os objetos de estudo à influência de certas variáveis, em condições controladas e conhecidas pelo investigador, para observar os resultados que a variável produz no objeto.” (GIL, 2008).



### 3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados colhidos a partir dos questionários aplicados aos gestores foram plotados em gráficos. Cada conjunto de respostas ao questionários foram plotados individualmente sendo a

Figura 1. Terceirização como tendência mundial



análise individualizada discutida logo a seguir.

A primeira questão apresentada foi se o gestor considera a terceirização como um processo moderno de gestão, aplicado às empresas, independentemente do porte ou do segmento de atuação. A empresa em que atua entende que a terceirização é

uma tendência mundial do processo de modernização dos negócios?

Questão 2: “A implantação de processos terceirizados na empresa foi feita por iniciativa própria ou

Figura 2. Implantação de processos terceirizados



através de consultoria?” (Figura 2.) Das empresas pesquisadas, 92% consideram que a terceirização é um processo moderno de gestão, portanto, acredita-se que as empresas têm pleno conhecimento sobre as aplicações da Terceirização. Esse fator é importante como um indicativo de que as empresas

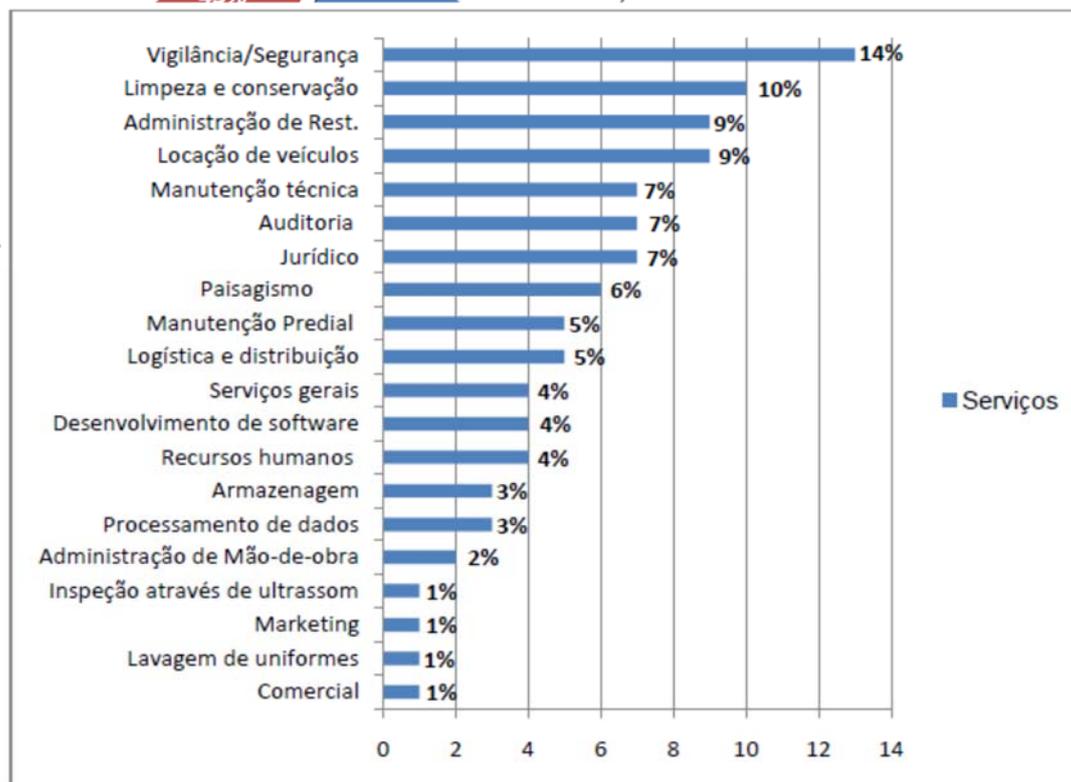
estão atualizadas quanto às novas tendências na área de administração.

Questão 3. “A implantação da terceirização na empresa se realiza através de um planejamento estratégico ou setor a setor, em diferentes momentos, de acordo com as necessidades?” (Figura 3.)



Com referência à implantação de serviços terceirizados nas empresas pesquisadas nota-se que é realizada de acordo com as

Figura 4 – Principais serviços terceirizados

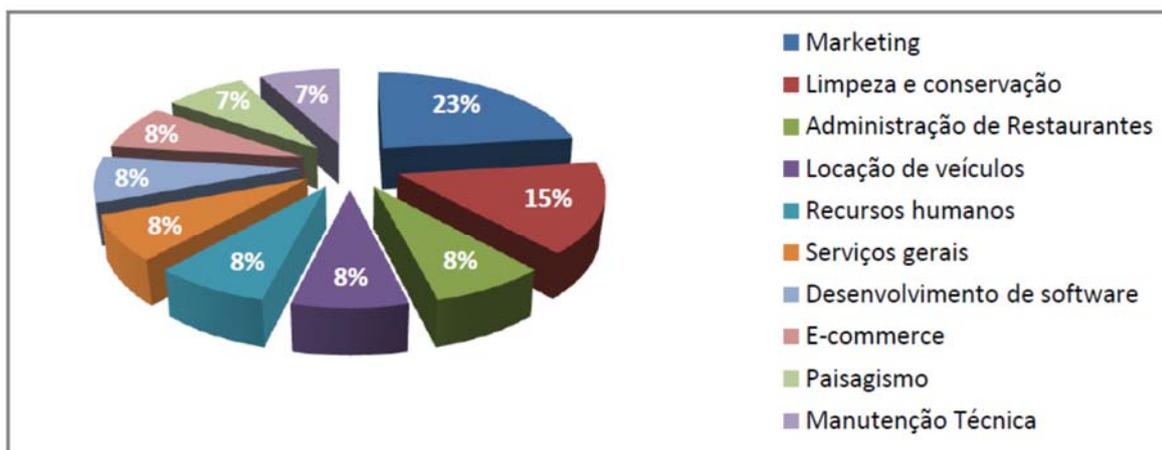


necessidades sem prévia estratégia. Porém, há uma parcela significativa (43%) que realiza um planejamento estratégico que analisa a implantação da terceirização, o que dá uma visão global de todo o processo, que é importante para antecipar problemas que prejudiquem o foco no core business (atividade principal da empresa). Por outro lado, ainda é alta a porcentagem das empresas (57%) que se utilizam da estratégia de terceirização no momento em que depara-se com necessidades. Questão 4. “Identifique os serviços terceirizados, quais são as atividades?”. A Figura 4. retrata os tipos de serviços mais terceirizados pelas empresas pesquisadas. Fica claro que a terceirização nas empresas direciona-se prioritariamente a dois segmentos: manutenção da área física da empresa e apoio administrativo. A manutenção física da empresa é a principal atividade terceirizada, principalmente no tocante à segurança, limpeza e alimentação. Por sua vez, as atividades administrativas mais terceirizadas envolvem a parte jurídica, de logística e auditoria.



Questão 5. “Caso fosse implantar outros serviços terceirizados, quais atividades seriam escolhidas?”

Figura 5. Possíveis áreas de interesse das empresas para terceirização



(Figura 5.). Um fator relevante pesquisado refere-se às atividades as quais as empresas se interessariam em terceirizar. Observa-se que 23% terceirizariam serviços na área de marketing, seguido de serviços na área de limpeza e conservação (15%).

Questão 6. “Cite as principais vantagens obtidas pela empresa com a implantação da terceirização”.

Figura 6. Vantagens obtidas com a terceirização



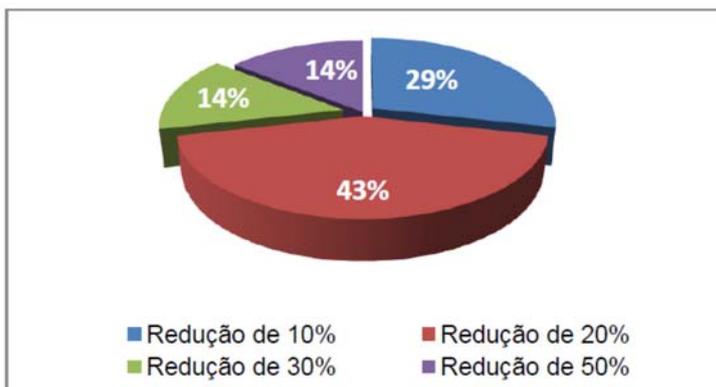
Das empresas pesquisadas nota-se que foi possível ter maior foco no core business (atividade principal da empresa), redução do custo das operações e aumento da qualidade dos serviços prestados (Figura 6.). Desta forma, pode-se dizer que a terceirização

pode ser utilizada como uma ferramenta estratégica de gestão empresarial, pois com maior foco na atividade principal, a empresa melhora a qualidade dos produtos/serviços prestados, cumpri metas estabelecidas e aumenta a sua competitividade no mercado.



Questão 7. “Após a implantação da terceirização, qual o percentual obtido na redução de custo das operações?” (Figura 7).

Figura 7 – Redução de custo após terceirização



Nota-se que após a implantação da terceirização de serviços, 43% das empresas observaram uma redução de custo de até 20% em suas operações, este percentual varia de 10 a 50%, porém o maior percentual de redução (50%) nos custos,

apenas 14% das empresas pesquisadas conseguiu atingir.

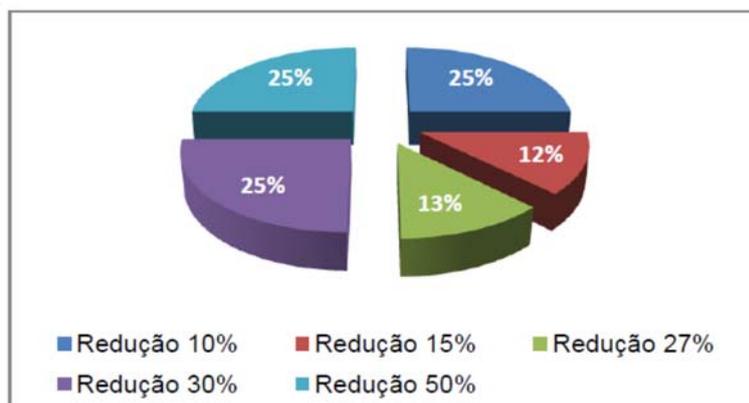
Figura 8. Alteração no quadro de funcionários após terceirização



Questão 8. “Com a implantação da terceirização, a empresa teve redução do quadro de funcionários?” (Figura 8.). A pesquisa demonstrou que após a implantação de serviços terceirizados algumas empresas obtiveram redução no quadro de funcionários, nota-se que 57% das empresas pesquisadas tiveram

essa redução. O fato de haver redução é de acordo com as áreas que foram terceirizadas, pois

Figura 9. Percentual de redução no quadro de funcionários



após a empresa terceirizada ter a responsabilidade pela execução das tarefas de um determinado setor, não mais será necessária a manutenção do funcionário na empresa, pois dessa forma estaria sendo onerada de duas maneiras: pagamento de salário para o

funcionário e a contratação de uma empresa terceirizada para a realização da mesma atividade. Pergunta 9. “Qual o percentual de redução no quadro de funcionários após a contratação de serviços terceirizados?” Pode se observar pela Figura 9. que o percentual de redução no quadro de funcionários após a implantação da terceirização de serviços variou entre 10 a 50%.  
 Figura 10 – Satisfação dos serviços terceirizados



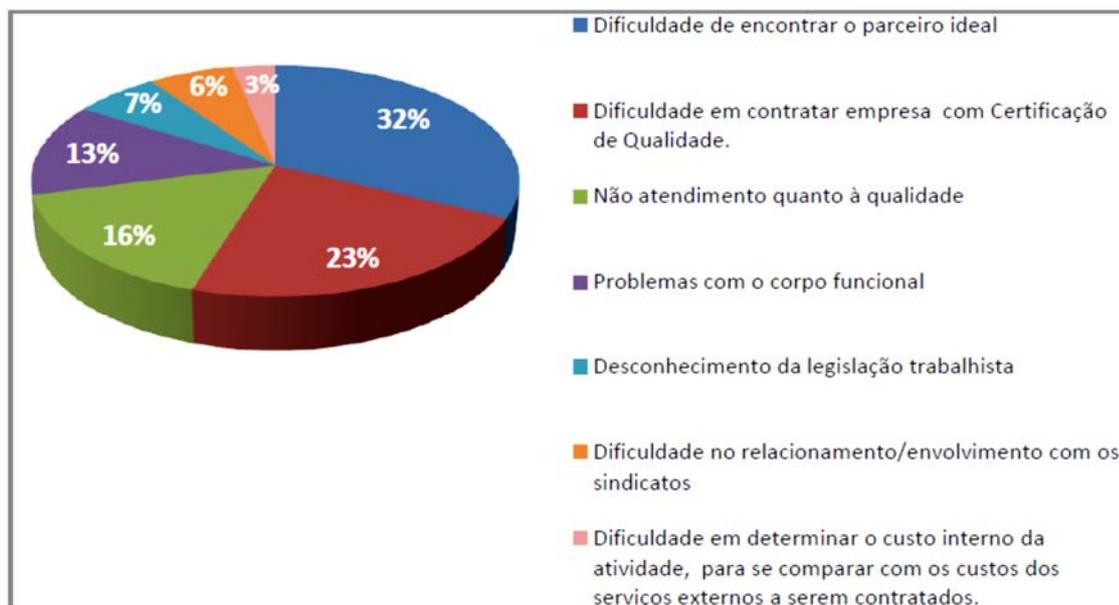
funcionários após a implantação da terceirização de serviços variou entre 10 a 50%.

Questão 10. “Na sua avaliação, os serviços terceirizados implantados caracterizam-se como satisfatórios, atendendo às

expectativas; parcialmente satisfatórios ou insatisfatórios?” (Figura 10.) Quanto à satisfação dos serviços prestados, as empresas consideram que os serviços são satisfatórios e atendem às expectativas, porém, há empresas que analisam os serviços de forma parcialmente satisfatória. Essa informação é importante para que as empresas que oferecem serviços terceirizados conscientizem-se da importância de investir constantemente em melhorias e inovações de modo a garantir a satisfação dos seus clientes.

Questão 11. “Aponte os principais fatores restritivos que a empresa considera com a implantação

Figura 11. Fatores restritivos para terceirização



da terceirização.” A Figura 11. apresenta o que as empresas consideram como fator restritivo de contratação de uma empresa terceirizada. A dificuldade de encontrar no mercado uma empresa como parceira ideal foi a mais citada, seguida da dificuldade de contratar empresas com certificação de qualidade e o não atendimento quanto à qualidade. Novamente o fator qualidade é mencionado, esse dado é importante para as empresas prestadoras de serviços para que observem qual é a exigência do mercado onde pretendem atuar. Pode-se afirmar que as empresas estão cada vez mais focadas na qualidade, são criteriosas ao contratar uma terceirizada, pois o objetivo principal é focar no core business (atividade principal) e oferecer aos seus clientes produtos/serviços de qualidade e, dessa forma, a escolha do parceiro ideal é fator determinante.

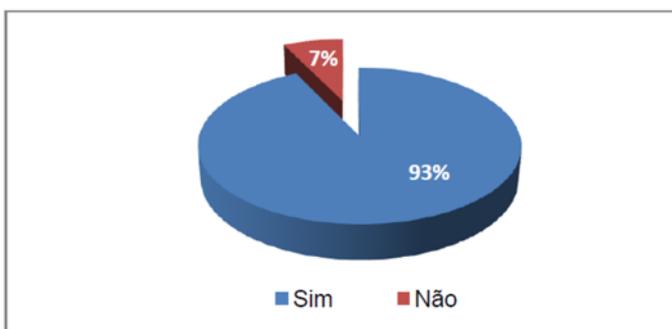
Questão 12. “As empresas prestadoras de serviços terceirizados atendem às expectativas quanto:

Figura 12 – Cumprimento das cláusulas do contrato



Cumprimento das cláusulas do contrato”. (Figura 12.). As empresas prestadoras de serviços terceirizados são avaliadas, em sua maioria, de forma positiva quanto ao cumprimento das cláusulas estabelecidas em contrato.

Figura 13. Metodologia de trabalho



‘Questão 13. “Quanto à Metodologia de trabalho” (Figura 13.). Das empresas pesquisadas, 93% apresentaram parecer favorável em relação ao cumprimento da metodologia de trabalho esperada das terceirizadas.

14.). No tocando ao treinamento e qualificação dos funcionários, a maioria das empresas pesquisadas considera-se satisfeita, visto que 64% das empresas se posicionaram de forma positiva.

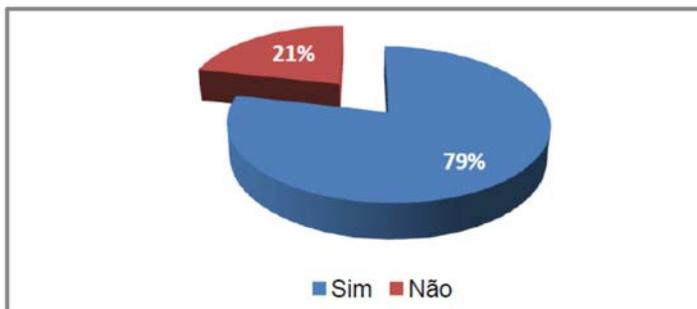
Figura 14. Treinamento/qualificação dos funcionários terceirizados



Questão 14. “Treinamento/qualificação dos funcionários” (Figura 14.). Porém, deve-se observar que 36% das empresas não se consideram superadas quanto às expectativas.

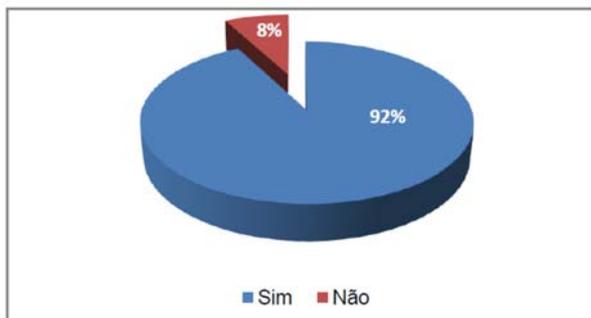


Figura 15. Uso de tecnologia



assim se manter no mercado e conquistar seu “market share”.

Figura 16. Qualidade dos serviços



Questão 17. “Cumprimento dos prazos na execução dos serviços”. Referente ao cumprimento dos prazos na execução dos serviços, as empresas pesquisadas foram unânimes em posicionar-se positivamente em relação ao cumprimento dos prazos executados pelas empresas terceirizadas.

Questão 18. “Cumprimento da gestão de recursos humanos”. As empresas em sua maioria avaliam positivamente a questão do cumprimento da gestão de recursos humanos, estando devidamente satisfeitos, porém observa-se uma pequena porcentagem que não se sente satisfeita com a gestão de recursos humanos por determinado motivo.

Questão 15. “Quanto ao uso de tecnologia” (Figura 15.). Com referência ao uso de tecnologias observa-se que as empresas prestadoras de serviços estão se especializando, a fim de proporcionar serviço de qualidade aos seus clientes, conseguindo

Questão 16. “Quanto à qualidade dos serviços prestados”. A Figura 16. Indica que os serviços prestados por terceiros atendem às expectativas no quesito qualidade dos serviços, pois se empenham ao máximo para satisfazer o cliente, levando a frente seu nome e qualidade ao mercado.

Figura 17. Cumprimento dos prazos na execução dos serviços





Figura 18. Cumprimento da gestão de recursos humanos

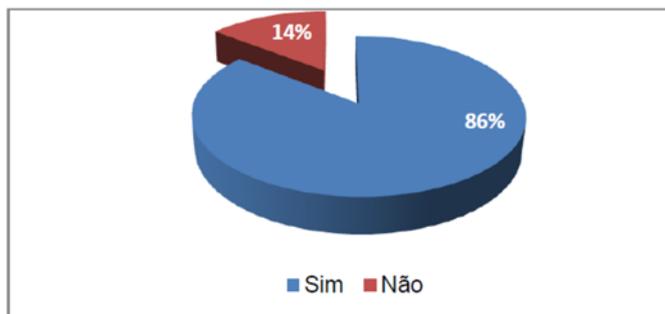


Figura 19. Acompanhamento e avaliação dos serviços terceirizados

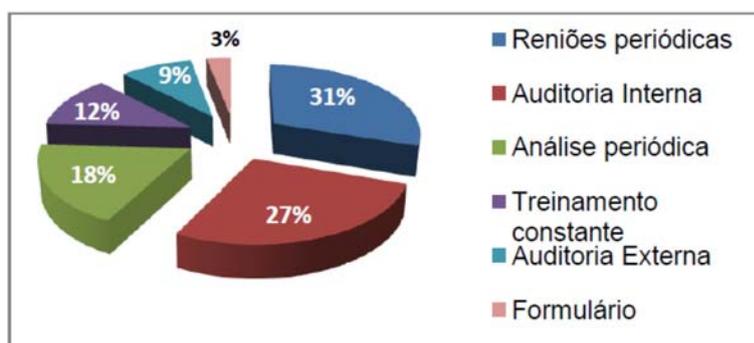
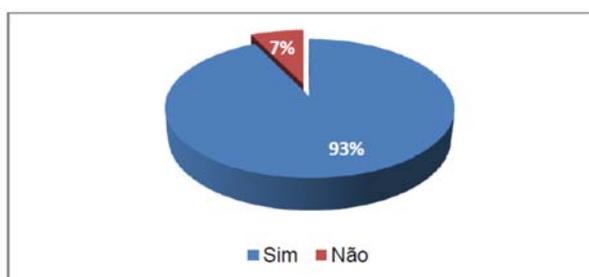


Figura 20 – Problemas trabalhistas



deve solicitar mensalmente da empresa contratada o demonstrativo de pagamento dos

Figura 21. Terceirização no futuro



Questão 19. “Quais as ações desencadeadas de acompanhamento e avaliação das atividades terceirizadas?” Quanto às ações de acompanhamento e avaliação dos serviços terceirizados, foi identificado que o método mais utilizado pelas empresas pesquisadas é através de reuniões periódicas, auditoria interna e análise periódica.

Questão 20. “A empresa já teve algum problema trabalhista devido à contratação de serviços terceirizados?”. A Figura 20. é

referente aos problemas trabalhistas ocorridos com a contratação de uma empresa terceirizada. Nota-se que muitas das empresas pesquisadas tiveram ocorrência de problema trabalhista. Considera-se esse percentual bastante elevado, visto que a empresa contratante deve solicitar mensalmente da empresa contratada o demonstrativo de pagamento dos funcionários bem como os encargos trabalhistas, para que desta forma não haja complicações quanto aos pagamentos. Assim, na ocorrência do descumprimento das cláusulas estabelecidas, a empresa contratante

poderia rescindir o contrato com a empresa contratada, dessa forma, os riscos de sofrer uma ação trabalhista diminuiria.

Questão 21. “Você acredita que a contratação de serviços terceirizados continuará sendo utilizada pela sua empresa no cenário futuro?” Das empresas pesquisadas, 93% acreditam que a terceirização continuará sendo utilizada nos cenários futuros. Esse dado nos revela que a prática da terceirização é bem vista nas organizações, visto que a execução das tarefas praticadas por elas se dá de maneira satisfatória, pois atendem às expectativas. Outro fator importante tem sido a redução de custo nas operações, aumento da qualidade e foco na atividade principal da empresa. Os fatores apresentados fazem com que a empresa aumente a competitividade no mercado e ter como parceiro uma empresa terceirizada proporcionando tais benefícios, fica claro que a prática da terceirização continuará sendo utilizada pelas empresas nos cenários futuros.

Questão 22. “A empresa prefere contratar serviços terceirizados junto a empresas prestadoras de serviços que tem certificação de qualidade?” Com a constante preocupação com a qualidade as empresas ao terceirizar, buscam nas empresas prestadoras de serviços a certificação de qualidade. Esse dado reforça o que já foi apresentado em relação à dificuldade de encontrar uma empresa com certificação.

Vale ressaltar que essa informação é de suma importância para as empresas prestadoras de serviços, pois fica claro que as empresas buscam qualidade e as terceirizadas devem atentar a este fato, pois é fator determinante na escolha da empresa.

Questão 23. “Como é realizada a escolha da empresa prestadora de serviços?”. A Figura 23. refere-se à escolha da empresa prestadora de serviços. Nota-se que as empresas pesquisadas primeiramente optam pelas empresas com certificação seguida de análise da qualificação técnica de seus profissionais. Percebe-se que o item certificação de qualidade é novamente mencionado, pois dessa forma evitam possíveis problemas e transtornos com a contratação de uma empresa sem preparo.

Observa-se pois, considerando a amostra pesquisada, que o comportamento das empresas diante do mundo cada vez mais competitivo e em constante mudança. É importante ressaltar que as empresas estão buscando o aprimoramento das técnicas administrativas como alternativa para enfrentar o mercado e manter-se atualizado quanto às novas tendências de gestão empresarial. Um fator observado é que grande parte das empresas pesquisadas implantou a terceirização por iniciativa própria e realizou um planejamento estratégico que analisa a implantação da

terceirização, dessa forma, fica claro que as empresas estão preparadas para atuar de forma competitiva, pois com planejamento torna-se possível uma visão global de todo o processo.

Detectou que as áreas mais procuradas para terceirizar são: vigilância/segurança, limpeza e conservação, administração de restaurantes e locação de veículos. A indagar quais áreas teriam interesse em terceirizar constatou-se que as atividades seriam marketing seguido dos serviços na área de limpeza e conservação.

Diversos resultados foram obtidos com a implantação da terceirização, notou-se que 43% das empresas observaram uma redução de custo de até 20% em suas operações, este percentual varia de 10 a 50%, porém o maior percentual de redução (50%) nos custos, apenas 14% das empresas pesquisadas conseguiu atingir; o quadro de funcionários sofreu redução, 57% das empresas pesquisadas tiveram redução, variando o percentual de 10 a 50%, observaram maior foco no *core business* (atividade principal da empresa) e aumento da qualidade dos produtos/serviços prestados.

A presente pesquisa pode levantar o que as empresas consideram como fatores restritivos com a implantação da terceirização, foi possível identificar: dificuldade de encontrar no mercado uma empresa como parceira ideal, a dificuldade de contratar empresas com certificação de qualidade e o não atendimento quanto à qualidade dos serviços prestados.

As empresas prestadoras de serviços foram avaliadas positivamente quanto ao atendimento às expectativas, cumprimento das cláusulas estabelecidas em contrato, metodologia de trabalho, treinamento/qualificação dos funcionários, uso de tecnologias, qualidade dos serviços prestados, cumprimento dos prazos na execução dos serviços e cumprimento da gestão de recursos humanos. Foi possível identificar quais as ações realizadas para acompanhamento periódico das atividades terceirizadas, onde foi observado que se dá através de reuniões periódicas, auditoria interna e análise periódica.

Quanto à escolha da empresa prestadora de serviços, a principal exigência é quanto à certificação e qualificação técnica dos profissionais, pois dessa forma evitam possíveis problemas e transtornos com a contratação de uma empresa sem preparo.

Pode-se afirmar que as empresas estão cada vez mais focadas na qualidade, são criteriosas ao contratar uma empresa terceirizada, pois o objetivo principal é focar no *core business* (atividade principal) e oferecer aos seus clientes produtos/serviços de qualidade e, dessa forma, a escolha do parceiro ideal é fator determinante. Pode-se afirmar que a terceirização pode ser utilizada como

uma ferramenta estratégica de gestão empresarial, pois com maior foco na atividade principal, a empresa melhora a qualidade dos produtos/serviços prestados, melhora o cumprimento das metas estabelecidas e possibilita o aumento da competitividade no mercado.

#### 4. CONCLUSÕES

Respondendo a problemática apresentada e considerando a amostra pesquisada, conclui-se que as empresas estão utilizando terceirização como ferramenta de gestão, sendo essa incluída nas suas estratégias de negócios. Buscando obter maior foco no “core business” (atividade principal) das empresas elas focam a redução dos custos das operações e aumento da qualidade dos produtos/serviços prestados. É importante ressaltar também que uma parcela significativa das empresas pesquisadas, 57% indica que não formaliza o planejamento estratégico, apesar de ficar claro que a terceirização é componente da estratégia de negócios da maioria.

#### 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ALVES, O. N. **Terceirização de Serviços na Administração Pública**. Brasília: Tribunal de Contas da União, [200?]. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2054228.PDF>. Acesso em: 7 out. de 2013.

AMORIM, A.S. Terceirização e desidentidade sindical. **Científico**, a. VII, v. II, Salvador, jul.-dez., 2007, p.314.

ARAÚJO, L.C.G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 1ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

BERNHOFTE JÚNIOR, L.C. **Terceirização: uma parceria que pode ser sólida**. Disponível em: <http://noticia.truenet.com.Br/desafio21/newstorm.noticia.apresentacao.ServletDeNoticia?codigoDaNoticia=614&dataDoJornal=atual>. Acesso em: 06 março 2010.

DEIMLING, M.F.; GEHNO, J. Avaliação das práticas de terceirização em empresas industriais na cidade de Chapecó/SC. In: SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGeT, IV 2007. Resende. **Anais...: AEDB**, 2007. Disponível em: [http://www.aedb.br/seget/artigos07/881\\_Artigo%20Terceirizacao%20SEGET.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/881_Artigo%20Terceirizacao%20SEGET.pdf). Acesso em: 27 de nov. 2013.

ELLRAM, L., BILLINGTON, C. Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision. **European Journal of Purchasing & Supply Management**. 7 (1), 15–27. 2001.

Revista de Gestão & Tecnologia - ReGeT, v.1, n.1, dez. 2013.

FERNANDES, J.M. **Gestão da tecnologia como parte da estratégia competitiva das empresas**. 1ª Edição. Brasília: IPDE, 2003.

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

GIRARDI, D. A importância da terceirização nas organizações. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, n. 1, a. 1, p. 23-31, fev. 1999. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/7998>.; Acesso em: 10 de mar. 2010.

GONÇALVES, N. O. **Terceirização de mão-de-obra**. São Paulo: LTr, 2005.

GROSSMAN, G. M.; HELPMAN, E. Outsourcing in a global economy. **The Review of Economic Studies**, v. 72, n. 1, p. 135-159, 2005. Disponível em: <http://www.princeton.edu/~grossman/outsourcing.pdf>. Acesso em: 6 de dez. 2013.

HINZ DA SILVA, R. Contrato de empreitada: estudo da origem da terceirização nos processos trabalhistas em Pelotas/RS (1941-1945). **Métis: História & Cultura**, v. 12, n. 23, 2013. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/metis/article/viewArticle/1775>. Acesso em 6 de dez. 2013.

LEIRIA, J.S. SARATT, N. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. 8ª Edição. São Paulo: Gente, 1995.

MARCELINO, P.; CAVALCANTE, S. Por uma definição de terceirização. **Caderno CRH**, Salvador, v. 25, n. 65, p. 331-346, Maio/Ago. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ccrh/v25n65/v25n65a10.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2013

MARTINS, S.P. **A terceirização e o direito do trabalho**. 9ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

Miranda, C.R. Ataque ao mundo do trabalho: terceirização e seus reflexos na segurança e saúde do trabalhador. **Portal Saúde e Trabalho Online**. 2006. Disponível em: <http://www.saudeetrabalho.com.br/download/ataque-miranda.doc>. Acesso em 8 dez. 2013.

MORAES NETO, D.D. **Terceirização Oportunidade de Negócio para a Pequena Empresa**. Salvador: SEBRAE, 1997.

OLIVEIRA, Marco A. **Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas**. 2ª Edição. São Paulo: Nobel, 1994.

PAGNONCELLI, D. **Terceirização e parceirização: estratégias para o sucesso empresarial**. São Paulo: D. Pagnoncelli, 1993.

PINTO, S. S. **Terceirização e Qualidade de Serviços nas Empresas Estatais Paulistas**. 1995. Tese de Doutorado em Administração. Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo. São Paulo, 1995.

QUEIROZ, C.A.R.S. **Manual de terceirização**. 9ª Edição. São Paulo: STS, 1998.

SILVA, R.L. **Terceirização: O Outsourcing como Ferramenta Estratégica**. Administradores: Produção Acadêmica, Acadêmica, 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/terceirizacao-o->

Revista de Gestão & Tecnologia - ReGeT, v.1, n.1, dez. 2013.



[outsourcing-como-ferramenta-estrategica/530](#). Acesso em: março de 2010.

SILVEIRA, E.T.; ROSA, M.D.; MOTTA, M.E.V.; MENEGOTTO, M.L.A.; CAMARGO, M.E. Outsourcing – novas tendências nas prestações de serviços. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v.13. n. 2, 2012. Disponível em:

<http://www.revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/1323/858>. Acesso em: 5 dez. 2013.

VISHANTH W.; ZAHIR I. A value and risk analysis of offshore outsourcing business models: an exploratory study. **International Journal of Production Research**, v. 48, n. 2, 15 January, p. 613–634, 2010. Disponível em:

<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00207540903175160>. Acesso em: 29 nov. 2013.