

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**ESTUDO SOBRE AS RAZÕES DA ADOÇÃO DA  
TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS**

**MARCOS ANTONIO FERRUZZI**

**ORIENTADOR: PROF. DR. MÁRIO SACOMANO NETO**

**Piracicaba, SP.  
Dezembro, 2006**

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**ESTUDO SOBRE AS RAZÕES DA ADOÇÃO DA  
TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS**

**MARCOS ANTONIO FERRUZZI**

**ORIENTADOR: PROF. DR. MÁRIO SACOMANO NETO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Piracicaba  
Dezembro, 2006

## FICHA CATALOGRÁFICA

FERRUZZI, Marcos Antonio

*Estudo sobre as Razões da Adoção da Terceirização de Serviços* / Marcos Antonio Ferruzzi – Piracicaba, SP, 2006.

Orientador: Prof. Dr. Mario Sacomano Neto

Dissertação (Mestrado) – Mestrado Profissional em Administração – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1. Terceirização de Serviços. 2. Gestão Empresarial. 3. Prestador de Serviços. 4. Tomador de Serviços. 5. Terceirizado. 6. Transferência de Serviços. I. Sacomano Neto, Mario. II. Universidade Metodista de Piracicaba. III. Título.

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

Candidato: Marcos Antonio Ferruzzi

Estudo sobre as Razões da Adoção da Terceirização de Serviços

---

Prof. Dr. Mario Sacomano Neto (orientador)  
(Faculdade de Gestão e Negócios - Universidade Metodista de Piracicaba)

---

Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers  
(Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba)

---

Prof. Dr. Fábio Muller Guerrini  
Faculdade de Engenharia de Produção EESC – Universidade de São Paulo

**DEDICATÓRIA**

*Dedico esta Dissertação a minha família que tanto me incentivou durante toda a trajetória. Minha querida esposa Vera e minhas amadas filhas Júlia e Lara.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a DEUS, criador de todas as coisas e razão de nossa existência.

À minha família que sempre esteve presente e me encorajou na caminhada.

Ao meu orientador Prof. Mario Sacomano Neto pela sua dedicação e partilha de seu conhecimento durante a elaboração do presente trabalho.

Aos Professores Eduardo Eugênio Spers e Fábio Muller Guerrini pelas valiosas contribuições nas Bancas de Qualificação e Defesa.

A Prof<sup>a</sup>. Maria Izalina Ferreira Alves pela valiosa contribuição estatística.

Ao Sr. Laerte Martins que de forma bastante prestativa me forneceu informações para compor parte do banco de dados da pesquisa de campo.

Ao Sr. Edmilson Luiz Formentini pela oportunidade de atuar efetivamente na terceirização de serviços.

Às minhas amigas Susan Giongo e Angelica Puke pela colaboração na pesquisa de campo.

Aos profissionais da Agência Feeling que desenvolveram o software na WEB para a pesquisa de campo.

Aos meus amigos e colegas de trabalho e de academia que me apoiaram e auxiliaram direta ou indiretamente.

Aos empresários e gestores de empresas pela colaboração no fornecimento de informações para que a pesquisa fosse concluída.

**EPIGRAFE****SONETO DA FIDELIDADE**

De tudo, ao meu amor serei atento  
antes, e com tal zelo, e sempre, e tanto  
que mesmo em face do maior encanto  
dele se encanta mais meu pensamento.

Quero vivê-lo em cada momento  
E em seu louvor hei de espalhar meu canto  
E rir meu riso e derramar meu pranto  
Ao seu pesar ou seu contentamento.

E assim, quando mais tarde me procure  
Quem sabe a morte, angústia de quem vive  
Quem sabe a solidão, fim de quem ama

Eu possa me dizer do amor (que tive):  
Que não seja imortal, posto que é chama  
Mas que seja infinito enquanto dure.

**MORAES, Vinicius de. 1991**

## RESUMO

Este estudo procura identificar as razões que levam os contratantes a optarem pela terceirização de serviços ao invés de os realizarem de forma internalizada. A terceirização pode ser definida como uma forma de organização estrutural que visa transferir de uma empresa a outra suas atividades acessórias. A questão central deste estudo está em responder a pergunta: Por que as empresas terceirizam seus serviços? Dentre os fatores predominantes são analisados a redução e controle de custos operacionais, o foco na atividade principal da organização, a vantagem competitiva da especialização, os aspectos jurídicos da terceirização, dentre outros. Justifica-se este estudo pela importância do setor de serviços no Brasil, onde há dez anos consecutivos o mesmo representa aproximadamente 60% do Produto Interno Bruto (PIB), constituindo-se, assim, na principal fonte de renda e geração de empregos do país. Dentro do setor de serviços está a terceirização de serviços que, apesar de recente, já responde por 14,5% da população economicamente ativa, com 2,9 milhões de trabalhadores empregados. A pesquisa de campo foi realizada em mais de 30 cidades da Região Geográfica de Campinas, no Estado de São Paulo. Essa região tem mais de 4 milhões de habitantes e representa mais de 20% do PIB estadual. Foi realizada a pesquisa de campo, por conveniência, com questionários tipo *Survey* para 80 empresas industriais de médio e grande porte, com margem de erro de 11%, para uma população infinita, além de entrevistas pessoais com os gestores de 4 indústrias de grande porte. Os resultados mostraram que o principal fator que conduz as empresas a optarem pela terceirização é a especialização do prestador de serviços. Entretanto, as razões da adoção da terceirização vinculam o setor de serviços ao segmento de atuação industrial, que resulta em diferentes fatores predominantes no processo de escolha. Não se sustenta, portanto, a afirmação de um fator principal universal para a opção pela terceirização de serviços, sem delimitar exatamente de que setor de serviços e que segmento de atuação pretende-se fazer a avaliação.

Palavras-chave: Terceirização de Serviços; Prestador de Serviços; Tomador de Serviços; Transferência de Serviços; Competitividade



**ABSTRACT**

This study aims at to identify the reasons that lead the contractors to opt by the outsourcing instead of carry through these services in an internalized form. The outsourcing system can be defined as a structural organization form that aims at to transfer from one company to another its accessory activities. The central question of this study is to answer the question: Why the companies transform their internalized services in outsourcing? Amongst the predominant factors are analyzed the reduction and control of operational costs, the focus in the organization main activity, the competitive advantage of the specialization, and the legal aspects of the outsourcing. This study it is justified due the importance of the services sector in Brazil, which has been representing in the last consecutive ten years approximately 60% of the Gross Domestic Product (GDP), consisting, thus, in the main source of income and jobs generation of the country. Inside of the services sector is the outsourcing that, although recent, already correspond to 14,5% of the economically active population, with 2,9 million employed workers. The field research was carried through in more than 30 cities of the Campinas Geographic Region, in São Paulo State. This region has more than 4 million inhabitants and represents more than 20% of the state GDP. The field research was carried through, using convenience way, with Survey questionnaires applied to 80 industrial companies of medium and big size, with margin of error of 11%, to an infinite population, beyond personal interviews with the managers of 4 industries of great size. The results had shown that the main factor that leads the companies to opt by the outsourcing is the specialization of the service contractor. However, the reasons of outsourcing adoption entail the services sector to the segment of industrial acting that result in different predominant factors in the choice process. It does not sustain, therefore, the affirmation of one universal main factor for the option by the outsourcing, without delimit exactly that services sector and that acting segment it intends to do the evaluation.

Key words: Outsourcing; Services Contractor; Services Borrower; Services Transference; Competitiveness

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01	Tabela de contingência que mede o grau de dependência entre a utilização das ferramentas e a porcentagem de recursos.....	64
Tabela 02	Características da empresas da pesquisa qualitativa.....	67
Tabela 03	Descrição tabular e gráfica do tipo e natureza da empresa.....	71
Tabela 04	Descrição tabular e gráfica dos segmentos de atuação das empresas.....	72
Tabela 05	Descrição tabular e gráfica de outros segmentos de atuação das empresas citados na pesquisa.....	72
Tabela 06	Descrição tabular e gráfica do número de empregados das empresas.....	73
Tabela 07	Descrição tabular e gráfica do número de trabalhadores terceirizado se do número de empresas prestadoras.....	74
Tabela 08	Descrição tabular e gráfica do faturamento bruto anual em 2005.....	75
Tabela 09	Descrição tabular e gráfica dos principais fatores que levam as empresas a utilizar terceirização no setor Logística.....	76
Tabela 10	Descrição tabular e gráfica dos principais fatores que levam as empresas a utilizar a terceirização no setor de Tecnologia da Informação.....	77
Tabela 11	Descrição tabular e gráfica dos principais fatores que levam as empresas a utilizar terceirização nas Partes do Processo de Produção.....	78
Tabela 12	Descrição tabular e gráfica dos principais fatores que levam as empresas a utilizar terceirização na Portaria e/ou Recepção.....	79
Tabela 13	Descrição tabular e gráfica dos principais fatores que levam as empresas a utilizar terceirização na Limpeza Patrimonial.....	80
Tabela 14	Valores observados e esperados (entre parênteses) para o cruzamento entre os setores e os fatores que conduzem as empresas a terceirizarem seus serviços.....	82
Tabela 15	Valores observados e esperados ( <i>entre parênteses</i> ) para o cruzamento entre os setores e os fatores “especialização do prestador de serviços” e “aumentar o foco na atividade principal”.....	83

Tabela 16	Valores observados e esperados ( <i>entre parênteses</i> ) para o cruzamento entre os setores e os fatores “especialização do prestador de serviços” e “reduzir e controlar custos operacionais”.....	84
Tabela 17	Valores observados e esperados ( <i>entre parênteses</i> ) para o cruzamento entre os setores e os fatores “aumentar o foco na atividade principal” e “reduzir e controlar custos operacionais”.....	84
Tabela 18	Valores de $p$ obtidos pelo teste de Qui-quadrado, para o cruzamento dos fatores de importância para terceirização entre si.....	85
Tabela 19	Descrição tabular e gráfica da amostra quanto ao aspecto central para o sucesso da terceirização de serviços.....	86
Tabela 20	Descrição tabular e gráfica da amostra quanto a outros aspectos centrais para o sucesso da terceirização de serviços.....	87

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 01 - Categoria de transações em função de especificidade do ativo e da frequência .....	27
Quadro 02 - Estratégia de administração para cada categoria .....	28

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 01 - Forças que governam a competição num setor .....	34
Figura 02 - Flexibilidade e controle nas relações contratuais da terceirização .....	48
Figura 03 - Mapa da Região Metropolitana de Campinas (RMC) (2006) .....	68

**LISTA DE GRÁFICO**

Gráfico 01	Distribuição de empregos por segmento econômico na Região Metropolitana de Campinas (2000) .....	69
Gráfico 02	Fatores que conduzem as empresas a terceirizarem seus serviços (2006) .....	82

## SUMÁRIO

RESUMO .....	vii
ABSTRACT .....	viii
LISTA DE TABELAS .....	ix
LISTA DE QUADROS .....	xi
LISTA DE FIGURAS .....	xii
LISTA DE GRÁFICOS.....	xiii
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Delimitação da Pesquisa .....	3
1.2 Problema de Pesquisa.....	5
1.3 Objetivo .....	6
1.4 Hipóteses .....	7
1.5 Justificativa e Relevância .....	7
1.6 Método de Pesquisa.....	9
<b>2 EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE PRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
2.1 Produção em Massa .....	12
2.2. Produção Enxuta / Segmentada .....	16
2.3. Conceito e Origem da Terceirização de Serviços.....	21
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA PARA ESTUDO DA TERCEIRIZAÇÃO....</b>	<b>25</b>
3.1 Teoria do Custo de Transação .....	26
3.2 Modelo das Forças Competitivas .....	33
3.3. Competência Essencial.....	37
<b>4 TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS.....</b>	<b>43</b>
4.1 Aspectos Jurídicos da Terceirização de Serviços.....	43
4.2 A Terceirização e a Redução de Custos .....	47
4.3 Foco na Atividade Principal da Organização .....	53
4.4 A Vantagem Competitiva da Especialização .....	55
4.5 A Terceirização de Serviços e a Questão do Emprego.....	57

<b>5 PESQUISA DE CAMPO .....</b>	<b>63</b>
5.1 Metodologia.....	63
5.1.1 Metodologia da Pesquisa Quantitativa .....	63
5.1.2 Metodologia da Pesquisa Qualitativa .....	66
5.2 Região Geográfica de Campinas.....	67
5.3 Resultado da Pesquisa de Campo .....	70
5.4 Análise dos Resultados da Pesquisa .....	91
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>94</b>
6.1 Limitações do Estudo .....	96
6.2 Sugestões para Estudos Futuros .....	97
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>99</b>
APÊNDICE .....	105
ANEXO .....	115



## 1 INTRODUÇÃO

A terceirização vem ganhando progressivamente espaço no mundo corporativo, demonstrando companhias nacionais e internacionais, interesse crescente em transferir para terceiros uma parte daquilo que até a poucos anos atrás era produzido e distribuído internamente.

A lógica do sistema capitalista e o processo de globalização fazem com que a competitividade seja um importante fator para a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações. As transformações, cada vez mais rápidas, fazem com que as empresas se reestruturem continuamente em busca de vantagens frente a seus concorrentes. Diante dessa conjuntura empresarial, agregar valor aos produtos por meio da incorporação de serviços, tornou-se um fator estratégico para o sucesso de muitas empresas.

Segundo Byrne (1996) a terceirização é uma atividade que goza do endosso de diversos especialistas. De acordo com Robles (2001) o relacionamento entre as empresas, nesse cenário competitivo, apresenta-se, em muitos casos, no estabelecimento de parcerias comerciais ou na forma avançada de alianças estratégicas. A união entre a empresa contratante com um prestador de serviços especializado pode ocasionar um diferencial diante da concorrência e trazer maior vantagem competitiva para as organizações.

De acordo com estudos feitos por Spiegel (1993), Hamel e Prahalad (1994), Pires (2004), dentre outros, a terceirização de serviços tornou-se uma prática comum dentre as empresas que operam no mercado nacional e internacional. A literatura acadêmica discute os inúmeros fatores que influenciam os gestores a decidirem pela terceirização, incluindo produtividade, tecnologia, especialização, flexibilidade, foco na atividade principal, e redução de custos operacionais.

De acordo com Porter (1999, p. 46) as empresas “devem terceirizar de forma agressiva para conquistar eficiência. É fundamental que fomentem umas poucas competências essenciais, na corrida para permanecer à frente dos rivais”. Tudo isso voltado a melhores resultados na competição exercida no mercado.

O foco na atividade principal é uma das prerrogativas argumentadas pelos defensores da terceirização. Além de Porter (1999), outros autores como Prahalad e Hamel (1990), Quinn e Hilmer (1994), e Pires (2004) defendem a utilização da terceirização com esse propósito. Trata-se da concentração de esforços e recursos da empresa voltados à sua atividade principal, à razão da existência da organização, à sua tarefa essencial e àquilo que a empresa faz de melhor no atendimento a seus clientes.

Segundo Peters (1994) a ausência da competência principal despande grande tempo, porque empregam-se esforços em atividades secundárias, em detrimento da atividade principal da empresa, sendo que um dos recursos mais valiosos que a empresa possui é justamente o tempo. Para Brown (1996), a terceirização permite a organização focar naquilo que faz bem. Trata-se novamente do conceito de foco na atividade principal da empresa. Esse é um dos fatores mais abordados na literatura deste estudo sobre os motivos que levam as empresas a terceirizarem parte de suas atividades, normalmente aquelas consideradas secundárias ou acessórias ao negócio da organização.

No Brasil, a abertura da economia ocorrida no início da década de 90, tornou a concorrência entre as empresas mais acirrada. A competição empresarial deixou de ser doméstica para tornar-se mundial. A política governamental de estabilização monetária iniciada com o Plano Real em 1994 contribuiu bastante para o controle da inflação e a estabilidade econômica do país. Com isso, muitas organizações multinacionais instalaram-se no país, e isso acelerou ainda mais a competição entre as empresas.

A terceirização no Brasil é recente e apresenta crescimento contínuo, principalmente em áreas de logística, vigilância, limpeza, tecnologia da informação, telemarketing, dentre outras. Estudos realizados por Fernandes e Carvalho Neto (2005) com 513 presidentes, diretores e altos executivos, dentre 179 das 500 maiores empresas do Brasil, concluiu que, em grande número das maiores empresas brasileiras, a quantidade de trabalhadores terceirizados é superior ao número de empregados. O

resultado desse estudo é significativo porque mostra que, dentre as maiores organizações do país, a terceirização de serviços é uma realidade, onde grande parte dessas empresas tem mais prestadores de serviços do que empregados diretos em seus quadros de colaboradores.

Apesar da terceirização estar crescendo progressivamente no Brasil e no mundo, essa alternativa não deve ser considerada a solução de todos os problemas gerenciais da organização na prestação de serviços. Existem muitos riscos e falhas decorrentes da terceirização inadequada, conforme mostram estudos recentes de Harland (2005) e até mesmo de forma ilícita, conforme relatado por Polônio (2000). Em casos mais graves constata-se a desterceirização, que é a internalização dos serviços anteriormente terceirizados, conforme descrito por Costa (2004).

Além dos problemas já citados também existem críticos ao processo de terceirização, como Savas (1993, p. 43) que sugere que “terceirizar deve ser não mais do que um entusiasmo temporário, uma mania ...”. Além desse autor, Walker e Walker (2000, p. 156) também sugerem que “terceirizar deve ser um modismo, algo que organizações devem reivindicar por razões de eficiência, mas que na prática recebem bem menos eficiência do que é frequentemente reivindicado”.

Entre vantagens, desvantagens, defensores e críticos, este estudo aborda em sua bibliografia a opinião e o conceito de diversos autores relacionados a esse tema e, na pesquisa de campo mostra o posicionamento das empresas e dos gestores organizacionais diante da terceirização de serviços.

### **1.1 Delimitação da Pesquisa**

O setor de serviços é muito abrangente, por isso é importante delimitar o campo de estudo, a fim de buscar consistência nas informações e resultados obtidos.

Este estudo trabalha apenas com “serviços prestados às empresas” (IBGE, 2006) e descarta qualquer outro que não tenha essa atuação. Portanto, não são considerados os serviços prestados às pessoas físicas, famílias, instituições filantrópicas, comunidades religiosas e outras que não sejam empresas.

Conforme preceitos legais da Instrução Normativa n.º 3 do Ministério do Trabalho e Emprego, a terceirização em análise, trata apenas da prestação de serviços realizados por empresas do setor privado, para uma outra empresa (pública ou privada) (IN n.º3, MTE, 1997). Sendo assim, empresa pública não pode atuar como prestadora de serviços terceirizados, pode apenas atuar como tomadora de serviços, e, pessoa física não pode atuar como prestadora, nem tomadora de serviços.

Existem inúmeros fatores que levam os contratantes a optar pela terceirização de serviços. Entretanto essa pesquisa baseia-se naqueles que a literatura tem tratado com maior destaque, a saber:

- Especialização do prestador de serviços;
- Aumentar o foco na atividade principal;
- Aumentar a produtividade;
- Aquisição e atualização de novas tecnologias;
- Ausência de Recursos Internos;
- Melhorar a qualidade dos serviços;
- Aumentar a flexibilidade na gestão dos negócios;
- Reduzir e controlar custos operacionais;
- Reduzir o ativo patrimonial da empresa;
- Aumentar a competitividade da empresa.

Devido a grande abrangência da inserção da terceirização de serviços, houve a necessidade de delimitar os segmentos onde os estudos seriam centrados. Sendo assim, este estudo restringiu-se à pesquisa das seguintes áreas:

- Logística
- Tecnologia da Informação
- Partes do processo de produção
- Portaria e/ou recepção
- Limpeza patrimonial

A escolha desses segmentos deve-se ao valor agregado que esses serviços representam para a economia nacional, além de serem grandes empregadores de profissionais, o que afeta diretamente o nível de emprego.

Além disso, nos segmentos escolhidos, estão dois dos principais setores terceirizados no mercado nacional: portaria e/ou recepção e limpeza patrimonial.

Uma outra característica particular desses segmentos é que, normalmente, os trabalhadores terceirizados atuam dentro dos estabelecimentos do tomador de serviços, diferente de outras terceirizações, como exemplo: serviços jurídicos e contábeis.

A pesquisa de campo também está limitada às empresas do setor industrial situadas preponderantemente na Região Geográfica da Cidade de Campinas, Estado de São Paulo. E dentre as empresas desse setor, foram excluídas as micro e pequenas indústrias, considerando-se para a amostra apenas as médias e grandes empresas, ou seja, aquelas com mais de 100 empregados diretos em seu quadro de pessoal.

## **1.2 Problema de Pesquisa**

Um problema constitui-se numa inquietação da mente humana que procura uma explicação para a solução de conflitos, um maior entendimento de questões reais, ou ainda a conquista de novas oportunidades que tragam melhoria para a empresa e a para a vida das pessoas. “Um problema é uma situação não resolvida, mas também pode ser a identificação de oportunidades até então não percebidas pela organização” (ROESCH, 1999, p. 91).

A definição do problema que se apresenta nesta fase, constitui-se uma das partes substantivas deste estudo, pois direciona todo o trabalho para busca de respostas que permitam um entendimento sistemático sobre os principais fatores que influenciam a adoção da terceirização de serviços dentro do contexto organizacional no qual é realizada a pesquisa quantitativa.

A questão central deste estudo é a seguinte:

Por que as empresas terceirizam seus serviços?

Faz muito tempo que a terceirização de serviços ocorre nas organizações, e com crescimento mais lento ou mais rápido, em diferentes fases da história. Mas por que, de fato, as empresas terceirizam ao invés de internalizarem suas atividades?

Por meio de pesquisa bibliográfica e da pesquisa de campo, com foco em responder a questão central deste estudo e também à hipótese formulada, espera-se poder contribuir para a tomada de decisões sobre o processo de terceirização de serviços.

### **1.3 Objetivo**

#### **a) Objetivo Principal**

- identificar as razões que levam os contratantes a optar pela terceirização de serviços ao invés de realizarem esses serviços de forma internalizada.

#### **b) Objetivos Específicos**

- Classificar as empresas contratantes de serviços terceirizados por tipo de organização, natureza da empresa, segmento de atuação, número de empregados, número de terceirizados, número de prestadores de serviços e faturamento.
- Elaborar tabelas e gráficos que demonstrem as diferenças e semelhanças de gestão dos tomadores de serviços, diante dos diferentes segmentos abordados.
- Concluir este estudo por meio de uma comparação entre o referencial teórico e os resultados estatísticos da pesquisa quantitativa.

## 1.4 Hipóteses

São apresentadas, a seguir, duas hipóteses formuladas pelo autor que devem ser comparadas com os resultados da pesquisa de campo e confirmadas ou rejeitadas ao final desse estudo.

### *Hipótese de custos*

Para o contratante o principal fator para a terceirização de serviços é a redução de custos.

### *Hipótese de foco*

O foco na atividade principal é para o contratante um fator secundário no processo decisório sobre a terceirização de serviços.

## 1.5 Justificativa e Relevância

O setor de serviços cresce significativamente em todos os países. Sua importância econômica é notória, tanto do ponto de vista da geração de renda, como da geração de postos de trabalho.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) realiza e divulga o resultado da Pesquisa Anual de Serviços (PAS) que tem por objetivo apresentar informações sobre a estrutura produtiva dos serviços mercantis não-financeiros no Brasil. A divulgação mais recente mostra que no Brasil havia em 2003 aproximadamente 923 mil empresas de serviços mercantis não-financeiros que ocupavam 6.758 mil pessoas, que receberam ao longo daquele ano R\$ 63 bilhões, sob a forma de salário, retiradas e outras remunerações. (IBGE, 2006).

De acordo com os comentários estatísticos do IBGE (2006):

[...] O segmento dos Serviços prestados às empresas tem sua importância associada à crescente terceirização de serviços na economia. Observa-se, na atualidade, que muitas empresas pertencentes a todas as atividades da economia procuram estruturar-se

de forma a elevar a sua produtividade e, de acordo com suas vantagens comparativas, desenvolvem apenas a sua principal atividade, deixando para outras empresas algumas de suas atividades secundárias ou atividades de apoio e administrativas.

Os números anteriormente apresentados, a respeito do tamanho do setor de serviços, mostram a importância desse segmento para a economia brasileira. De acordo com dados do IBGE desde o ano de 1996, o setor de serviços ocupa o primeiro lugar em termos de participação percentual no valor do PIB brasileiro, com um índice médio anual de aproximadamente 60%.

De acordo com Santana (2006), uma pesquisa recente do IBGE (2006), mostrou que no primeiro mês de 2006 a terceirização de serviços no Brasil cresceu 7,1%, em relação a janeiro de 2005, sendo que no mesmo período o PIB do país foi de apenas 2,3%. Com isso, aproximadamente 2,88 milhões de pessoas estavam empregadas em atividades de serviços terceirizados em janeiro de 2006, o que representou 14,4% da população economicamente ativa do país. Esses números traduzem em porcentagem uma tendência que as empresas já sentem no cotidiano, que é o crescimento da terceirização de serviços.

A terceirização de serviços tem uma participação expressiva na geração de empregos e, a sazonalidade nesse tipo de atividade provoca alterações nos índices de emprego do país. Na pesquisa mensal de emprego do IBGE (2006) observa-se que o desemprego no país cresceu para 9,2% da População Economicamente Ativa (PEA) em janeiro de 2006, frente a uma taxa de desocupação de 8,3% em dezembro passado. Para o IBGE, a alta foi causada pela redução de trabalhos temporários, cuja oferta se concentra nos últimos meses de cada ano, e pelo retorno à procura de trabalho.

Dentro da área de serviços, e diante do atual cenário macroeconômico, este estudo destaca o processo de terceirização de serviços como alternativa estratégica na gestão de grande parte das empresas que operam no mercado nacional e internacional.

A terceirização de serviços tem o endosso de diversos gurus da gestão empresarial, mas também conta com vários adversários quanto à sua eficácia enquanto estratégia organizacional; mexe com o emprego e a renda de milhões de trabalhadores



em todo o mundo e nem de longe parece um modismo passageiro no cenário econômico internacional.

Existem poucos dados e informações sobre a terceirização de serviços, principalmente no Brasil, e por isso se justifica a realização de mais estudos e pesquisas que contribuam para aprofundar o conhecimento sobre esse tema.

Isso mostra a importância do setor de serviços e a relevância da terceirização de serviços no cenário nacional brasileiro, e também para as organizações de todo o mundo. Esses motivos, associados ao crescimento da terceirização e à carência de estudos aprofundados sobre esse tema, justificam a realização deste estudo.

## **1.6 Método de Pesquisa**

A metodologia está amplamente apresentada no capítulo 6, p. 67. O estudo em questão é do tipo descritivo, uma vez que se propôs em conformidade com a caracterização de levantamentos descritivos determinar a incidência e a distribuição das características e das opiniões de determinada população e o estabelecimento de relações entre variáveis, obtendo características presumivelmente representativas dessas opiniões (MALHOTRA, 2001).

A pesquisa de campo foi do tipo quantitativo e também qualitativo. O primeiro teve o objetivo levantar dados sobre os fatores que conduzem os gestores a optarem pela terceirização. A amostra foi definida pelo critério de conveniência, para uma população infinita. A pesquisa qualitativa teve a intenção de identificar a percepção do tomador, diante do processo de terceirização de serviços.

O questionário utilizado na pesquisa quantitativa foi do tipo *Survey*, composto por 13 questões, conforme consta no Apêndice A, p. 106, e é justificado pelo tamanho da população e da amostra, diante de consultas realizadas em mais de 30 cidades na região pesquisada.

O questionário foi elaborado com perguntas objetivas de múltiplas escolhas para as questões relacionadas à terceirização de serviços, o que possibilitou como ressaltam Marconi e Lakatos (1990), a obtenção de uma graduação quantificada

das proposições distribuídas entre os pesquisados, podendo ser calculado um índice para cada um deles.

No intuito de eliminar erros de transcrição de informações entre o respondente e o avaliador dos dados coletados foi desenvolvido um questionário e um sistema de pesquisa no ambiente WEB, pela Internet, o que também permitiu maior agilidade no preenchimento do questionário e mais segurança na transcrição das respostas.

Como o questionário e o sistema de pesquisa foram desenvolvidos no ambiente WEB, obtiveram-se as seguintes vantagens para o respondente:

- A navegação foi muito mais rápida;
- Não houve qualquer arquivo anexo;
- O questionário foi enviado com apenas um clique em “enviar”;
- Não houve necessidade de salvar nem anexar arquivos;
- Não foi necessário escrever o e-mail nem identificar o destinatário

Para o avaliador dos dados coletados, o questionário e o sistema de pesquisa no ambiente WEB proporcionaram as seguintes vantagens:

- Não houve a possibilidade de duas respostas para a mesma questão
- Não houve a necessidade de digitar os questionários, visto que as respostas foram enviadas automaticamente para um banco de dados personalizado
- A margem de erro na transcrição das respostas foi zero
- Foi possível fazer vários filtros no banco de dados e obter diferentes relatórios com todas as informações estatísticas necessárias à avaliação do experimento

A pesquisa qualitativa, que buscou identificar a percepção do tomador de serviços diante da terceirização, foi realizada com quatro grandes empresas industriais, líderes de mercado no segmento eletro-eletrônico, papel e celulose, têxtil e alimentício.

A população pesquisada foi formada pelas empresas industriais de médio porte, que possuem de 100 a 499 empregados, e também pelas de grande porte, com 500 ou mais empregados, sendo que, todas estavam instaladas na Região Geográfica da Cidade de Campinas, exceção feitas a duas empresas que compuseram a pesquisa qualitativa, que estavam sediadas na Cidade de São Paulo.

Foram excluídas das pesquisas de campo as micro e pequenas empresas, que possuem menos de 100 empregados, além daquelas do setor agrícola, pecuário, comércio e serviços em geral.

Considerando-se que pesquisas quantitativas não permitem maior verticalização de algumas informações, ressalta-se que não se pretende esgotar o tema, mas sim contribuir para a discussão sobre a decisão dos gestores de empresas diante da terceirização.

Neste estudo, o referencial bibliográfico explora o conceito e os principais autores no assunto, tanto em nível nacional, quanto internacional. A dissertação é dividida em capítulos, que tratam dos principais fatores da terceirização de serviços. Logo de início são apresentadas as hipóteses formuladas pelo autor com o propósito de verificar, ao final do estudo, se estas se confirmam ou não diante da pesquisa realizada.

## **2 EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE PRODUÇÃO**

O objetivo deste capítulo é apresentar a evolução dos sistemas de produção e sua relação com a terceirização de serviços. Com o histórico de alguns acontecimentos nos últimos 150 anos é possível observar-se que a terceirização no final do século XIX era rejeitada, contrapondo-se ao conceito de domínio, controle e autonomia na produção, para chegar ao século XXI como uma alternativa de flexibilização, especialização e busca de maior competitividade.

Este capítulo está dividido em três partes: “Produção em Massa”; “Produção Enxuta / Segmentada”; “Conceito e Origem da Terceirização de Serviços”. O propósito desta distribuição é apresentar de forma cronológica os desdobramentos organizacionais, desde o final do século XIX, até os tempos atuais, que proporcionaram um desenvolvimento expressivo das atividades terceirizadas nas organizações.

### **2.1 Produção em Massa**

A evolução dos sistemas de produção, abordada neste capítulo, parte do final do século XIX com a produção artesanal, segue pelo século XX com a produção em massa e alcança o século XXI com a chamada produção enxuta.

À medida que a economia, a tecnologia e o mercado se modernizam, aumenta-se também a diversidade no parque industrial, que não é resultado dessa evolução, mas, co-responsável pelas mudanças no cenário corporativo. Entretanto, no final do século XIX, ainda na era artesanal, havia poucas empresas, poucos segmentos e o mercado era restrito, tanto geograficamente quanto em poder aquisitivo.

No final da década de 1880 surgiam nos Estados Unidos, Grã-Bretanha e demais países emergentes da Europa as primeiras fábricas de máquinas ferramentas que se dispunham a produzir, de forma artesanal, e sob encomenda, alguns veículos motorizados solicitados por alguns consumidores abastados.

Esse sistema artesanal, segundo Womack (1997, p. 12) possuía as seguintes características:

- Uma força de trabalho altamente qualificada em projeto, operação de máquinas, ajuste e acabamento.
- Organizações extremamente descentralizadas, ainda que concentradas numa só cidade.
- O emprego de máquinas de uso geral para realizar a perfuração, corte e demais operações em metal ou madeira.
- Um volume de produção baixíssimo, de 1 mil ou menos automóveis por ano.

O sistema produtivo artesanal operava com baixa quantidade e não havia uniformidade nos produtos fabricados. Não se podia aplicar o sistema de manufatura, os carros precisavam de um motorista e um mecânico especialista porque simplesmente não havia padronização de peças e ferramentas.

Uma das primeiras empresas a adotar a produção em massa foi a Ford americana, com a produção do carro modelo T em 1908, após mais de vinte projetos realizados em cinco anos. Nessa época existia apenas a produção artesanal, inclusive no meio empresarial, e a Ford revolucionou a indústria ao implementar a produção em série, a qual chamou de produção em massa.

O setor automotivo tem grande importância econômica, desde a sua origem, até os tempos atuais. Há 60 anos atrás Drucker (1946, p. 12) já denominava a manufatura automobilística de “a indústria das indústrias”, tão expressiva já era sua atuação no cenário econômico internacional.

Segundo Amato Neto (1995, p. 34), no início do século XX, sob o paradigma da produção em massa, predominava uma estrutura organizacional surgida com o advento da grande empresa industrial, que cultivava, dentre outros princípios, a

estratégia da integração vertical das empresas. Nesse sentido, havia uma lógica predominante onde a empresa deveria reunir em seu estabelecimento o maior número possível de atividades, fossem produtivas ou de apoio. Quanto mais atividades desenvolvidas dentro da empresa, pressupunha-se maior controle sobre o processo, ganhando assim eficiência, associada à redução de custos.

A lógica do sistema de produção em massa era a verticalização das atividades e contrária à terceirização de produtos e serviços. Isso se devia, em parte, ao grande volume de insumos aplicados no processo de manufatura e ao controle rigoroso no processo de transformação, pois a redução de custos na produção em larga escala era vista como uma das principais estratégias para a melhor obtenção do lucro. Isso, associado ao caráter centralizador do fundador da Ford, ganhava força, tornando-se um paradigma entre os gerentes da época.

Segundo Pine (1994, p. 23) [...] o princípio final da produção em massa, voltada à integração vertical, também teve seu crescimento devido à necessidade de controle da produção, sendo influenciado pelo surgimento das grandes organizações hierárquicas”.

Henry Ford era contra a terceirização, e era adepto da verticalização das empresas. “Ford pensava que, produzindo de tudo, de alimentos, passando por tratores, até aviões, em grande quantidade e de forma padronizada, poderia reduzir substancialmente os custos dos produtos, tornando ricas as massas.” (WOMACK, 1997, p. 27).

Ainda de acordo com Womack (1997) no final, essas iniciativas de Ford não foram bem sucedidas. Um dos motivos é que este não tinha a menor idéia de como organizar um empreendimento global, a não ser centralizando todas as decisões numa única pessoa no topo: ele próprio. Em 1930 as indústrias Ford já estavam numa condição muito ruim, com sérios problemas organizacionais, reduções expressivas das vendas e em péssima situação financeira.

Segundo Amato Neto (1995), apesar do paradigma da verticalização, durante o período em que reinou a produção em massa, desde os primórdios do antigo padrão de produção industrial, as grandes empresas do setor automotivo provocaram o surgimento de inúmeras pequenas fornecedoras de autopeças, que passaram a produzir

vários tipos de peças e componentes para as grandes montadoras da época, na primeira metade do século XIX.

Ainda que empresas como Ford e GM apresentassem elevados níveis de integração vertical, enquanto que a Chrysler e as empresas européias tendiam a comprar a maior parte dos componentes de firmas independentes, o fato é que o sistema de subcontratação já se fazia presente, desde o nascimento da indústria automobilística.

Apesar da criação de empresas de autopeças, para fornecimento de componentes às montadoras, a produção era planejada e processada de forma totalmente independente do desenvolvimento do produto final (automóveis). Dessa forma surgiam inúmeros problemas pela incompatibilidade de produtos na composição final do automóvel. A relação comercial entre contratante e fornecedor era conflituosa e surgiam problemas de toda ordem, como: irregularidades nos prazos de entrega, altos índices de peças defeituosas, falta de materiais, dentre outros.

O conflito nas relações empresariais vem de longa data e não é exclusividade das montadoras de automóveis. Muitas firmas que tiveram grande evolução tecnológica no decorrer do tempo, sofreram para serem abastecidas por provedores que acompanhassem as mudanças no segmento em que atuavam.

Segundo Perrons e Platts (2005, p. 624) “manter uma relação com um fornecedor ao longo de uma evolução tecnológica é claramente uma idéia ruim se ele é categoricamente incapaz de mudar, se adaptar e encontrar novos requisitos a seus clientes”.

Entretanto, existem vários exemplos que demonstram a possibilidade de fornecedores se ajustarem às novas exigências de seus clientes e do mercado. Quando a 3M foi fundada em 1902, enfocou esforços em produzir abrasivos para rodas, e hoje a companhia diversificou muito sua gama de produtos e produz, desde materiais para escritórios, até bens de alta tecnologia, como produtos farmacêuticos e equipamentos de radiologia (3M, 2003).

A empresa Nokia teve uma trajetória semelhante e impossível de se prever, tão grande foi sua visão evolucionária. A firma começou em 1865 como um fabricante de papel, mas tem, desde então, se adequando às necessidades de seus clientes

e do mercado, e, além de diversificar, também cresceu muito até se tornar, atualmente, um dos líderes mundiais em telefones celulares e telecomunicações.

Utterback e Meyer (1993) sugerem que a organização deve focar sua atenção àquelas capacidades de centro, que são inerentemente dinâmicas, e que demonstram a principal habilidade da firma, para então evoluir significativamente com o passar do tempo.

A opção pelo estilo de organização corporativa, seja seriada ou customizada, segue, normalmente, uma tendência de mercado, até porque as empresas precisam de fornecedores, clientes, legislação e todo um arcabouço que se insere no momento histórico em que as organizações atuam no mercado. Dificilmente uma empresa poderia atuar, de forma economicamente viável, num processo de produção customizada, na primeira metade do século XX, justamente no auge da produção em massa, onde todo o mercado e estruturas organizacionais estavam arquitetados para a produção em série.

Por todas as variáveis envolvidas é mais comum que as organizações optem pela tendência de mercado e se enquadrem no momento histórico que atuam. Normalmente as mudanças de tipo de produção e estruturas organizacionais, em nível de mercado, tendem a demorar décadas para sofrer uma transformação expressiva.

## **2.2 Produção Enxuta / Segmentada**

Após a segunda guerra mundial, mais precisamente na década de 1970, surgiu um novo modelo de produção na economia mundial, e em particular para os sistemas de produção industrial. Essa nova configuração trouxe o Japão como a nova potência econômica mundial, com novos métodos de administração e de produção que revolucionaram a forma de produzir e gerenciar as organizações do mundo todo.

De acordo com Amato Neto (1995, p. 34), essas mudanças na configuração organizacional puderam ser compreendidas principalmente por meio de três elementos básicos, quais sejam:

- As novas formas de organização do trabalho;



- A revolução na base técnica, com o advento das novas tecnologias de base microeletrônica;
- O novo padrão de inter-relacionamento de firmas e/ou empresas.

Para comentar sobre o inter-relacionamento empresarial japonês é importante citar a teoria da dependência de recurso, que ajuda a explicar a variabilidade na atuação de fornecedores membros e parceiros nessa relação organizacional.

Segundo Sambharya e Banerji (2006), a essência da teoria da dependência de recurso é que em uma relação de negócios, é natural a criação de dependências entre os membros que se relacionam numa condição de parceria, mas que não deixam de influenciar um ao outro no comportamento e nos resultados financeiros obtidos dessa relação comercial.

Associada à teoria da dependência de recurso está uma cadeia de suprimentos estabelecida por meio de subcontratações de empresas fornecedoras, que atendem a uma ou poucas empresas centrais tomadoras de serviços terceirizados.

Dessa estrutural organizacional resultou o que os japoneses denominam Keiretsu, ou seja, uma coligação empresarial entre várias companhias, com objetivo de estabelecer uma relação comercial sólida e duradoura, além de proteger seus membros de problemas financeiros e ameaças de aquisições e fusões empresariais.

Melhor do que qualquer outra nação, o Japão soube estabelecer uma cadeia de suprimentos que tornou seus produtos bastante competitivos, não apenas em seu mercado doméstico, mas em nível mundial.

Nas décadas de 1970 e 1980 a indústria automobilística japonesa começou a deslanchar em nível internacional nos Estados Unidos e na Europa. Em seus estudos sobre essa época, Sambharya e Banerji (2006, p. 31) concluíram que “a vantagem competitiva adquirida pelas principais firmas japonesas foi atribuída à sua rede de fornecedores conhecida como Keiretsu”.

A descentralização organizacional e a terceirização de serviços tiveram importância crucial no sucesso empresarial japonês. De acordo com o Ministério de Comércio e Indústria Internacionais (MITI) do Japão, a “indústria de

manufatura japonesa deve sua vantagem e força competitiva à sua estrutura de subcontratações" (COLE e YAKUSHIJI, 1984, p. 151).

Na estrutura organizacional automobilística japonesa as grandes montadoras, como Toyota, Honda, Nissan e Mitsubishi se cercam de inúmeros fornecedores, situados geograficamente próximos uns dos outros, e que trabalham de forma coordenada para atender a baixo custo e com alta qualidade a produção das empresas tomadoras de serviços.

Com a mudança estrutural das organizações japonesas, o ingresso de suas companhias no mercado americano e europeu, e a competitividade de seus produtos, começou a haver logo depois da II Grande Guerra uma mudança brusca na composição dos sistemas de produção, principalmente o industrial.

A produção industrial japonesa à época já não pregava o sistema de produção em massa, implantados e largamente utilizados pela Europa e Estados Unidos. O sistema japonês era muito mais enxuto, descentralizado e com tendência à customização.

Os produtos japoneses eram competitivos porque eram de boa qualidade e tinham baixo custo, quando comparados aos americanos e aos europeus. Em seus sistemas de produção utilizavam largamente a terceirização de serviços, principalmente por meio da subcontratação de fornecedores e prestadores de serviços, além de investir pesado em inovação tecnológica.

Quinn (2000, p. 16) nota que [...] há uma grande correlação por toda indústria entre o grau de terceirização das companhias, seu poder de inovação e a margem de lucro de seus produtos.

Os japoneses estudaram atentamente o mercado americano antes de instalar suas companhias em terras estrangeiras. Desde o início da segunda metade do século XX, ou seja, após a Segunda Grande Guerra, as indústrias automobilísticas japonesas, após várias visitas às empresas americanas de produção em massa, começaram a alterar a forma de manufatura de suas empresas. Ao invés de imitarem os americanos na produção em massa, os japoneses começaram a produzir de forma segmentada, ou enxuta.

Depois de 60 anos da introdução do Modelo T da Ford americana, o mundo mergulhava numa nova forma de manufatura, desta vez mais preocupada com o consumidor final do que com o controle da produção. O objetivo de todas as grandes montadoras era buscar o mercado internacional e, para isso era necessário adequar-se aos gostos e preferências dos consumidores domésticos e também dos estrangeiros, ou seja, era necessário diversificar os produtos.

Nessa época, várias técnicas, ferramentas e filosofias de gestão foram implantadas. De acordo com Robles (2001, p. 10)

[...] as técnicas do *Just in Time* (J.I.T.), Círculos de Controle da Qualidade (C.C.Q.), *Total Quality Control* (T.Q.C.), *Kaikaky* (melhorias pontuais e significativas nos processos produtivos, por exemplo, no *lay-out*), *Kaizen* (melhorias contínuas no processo), etc. foram estudadas e introduzidas nas empresas norte-americanas e, em *benchmarking*, se estenderam para o mundo todo”.

Além da preocupação com a gestão interna da organização, na busca por maior eficiência e eficácia na manufatura, a produção enxuta mudou também a forma de relacionamento externo com consumidores, fornecedores, prestadores de serviços, investidores, sindicatos, governos, enfim, com todos os seus *stakeholders* (pessoas interessadas e envolvidas nos negócios da organização).

Ao contrário dos gestores da produção em massa que eram adeptos da verticalização, os administradores da produção enxuta passaram a adotar a terceirização de produtos e serviços relacionados à cadeia produtiva automobilística. Conforme Womack (1997, p. 49) “[...] a questão real era como montadores e fornecedores poderiam colaborar entre si, para reduzir custos e melhorar a qualidade, qualquer que fosse o relacionamento legal e formal entre eles.” A manufatura de um automóvel envolve o projeto e a fabricação de mais de 10 mil peças distintas, e, experiências anteriores já tinham demonstrado a dificuldade em monopolizar todo esse processo.

Participante da cadeia produtiva automotiva, um bom exemplo de companhia que olha para o mercado e procura adaptar-se as necessidades e desejos dos clientes para depois, dentro da fábrica, fazer aquilo que os consumidores procuram, é a empresa Asea Brown Boveri (ABB), a maior companhia mundial de sistemas elétricos e equipamentos, com 240 mil empregados e uma receita anual de mais de US\$ 25 bilhões (PINE II, 1994, p. 255).

Favorável à descentralização e à delegação de autonomia associada a responsabilidades para os seus empregados, a ABB dividiu suas operações em aproximadamente 1.200 companhias, com uma média de 200 empregados cada. A matriz que contava com 1.600 funcionários em 1988, passou a ter apenas 100 funcionários em 1994. Com essa redução drástica é fácil notar que, grande parte dos serviços que eram realizados internamente pelos funcionários na matriz, foram delegados para as filiais, e, uma parcela expressiva dos serviços foi terceirizada para empresas especializadas.

Num processo contínuo de melhorias, Womack e Jones (1998) apresentam o pensamento enxuto, como a evolução da produção enxuta, onde mais do que se preocupar apenas com a fabricação, deve-se analisar todas as variáveis que integram a atividade empresarial. Nesse contexto, são apresentados os seguintes princípios do pensamento enxuto: valor; a cadeia de valor e o fluxo como fatores que permitem uma visão global das atividades empresariais e a obtenção de resultados mais duradouros, conforme breve relato descrito abaixo:

- **Valor:** o valor de um produto ou serviço é produzido pelo fornecedor ou prestador de serviços, mas avaliado e definido pelo cliente.
- **Cadeia de Valor:** envolve todas as etapas da atividade empresarial, desde a idéia de concepção do produto ou serviço até sua utilização pelo cliente.
- **Fluxo:** definido o Valor e a Cadeia de Valor, o Fluxo é todo o caminho percorrido para se entregar o produto ou serviço ao cliente. A redução de desperdícios e recursos aumenta o valor agregado para produtor e cliente.

Womack e Jones (1998, p. 10) apresentam a terceirização como parte integrante da produção e do pensamento enxuto, e relatam que:

[...] as empresas individuais estão terceirizando mais e fazendo menos internamente, a verdadeira necessidade é de uma aliança voluntária de todas as partes interessadas para supervisionar a cadeia de valor desintegrada, uma aliança que examine cada etapa de criação de valor e dure enquanto durar o produto.

### **2.3 Conceito e Origem da Terceirização de Serviços**

Existem inúmeras definições para o termo Terceirização de Serviços. Cada uma com foco na vertente predominante do autor, visto que a relevância de cada fator adquire importância diferenciada entre os analistas. Além disso, a terceirização aflorou para o mundo corporativo, enquanto estratégia de negócios há poucas décadas, e por isso prescinde de um arcabouço teórico mais sólido que contribua para a padronização de sua definição.

Juridicamente a empresa contratante é denominada tomadora de serviços; a empresa que executa os serviços contratados é chamada prestadora de serviços; o trabalhador da prestadora, que exerce suas tarefas na tomadora é denominado trabalhador terceirizado; e, esse processo é conhecido como terceirização de serviços.

A terceirização é a transferência de responsabilidades de atividades da tomadora para a prestadora de serviços e também pode ser chamada de desintegração vertical. Segundo Amato Neto (1995, p. 35),

[...] a terceirização refere-se ao ato de transferir a responsabilidade por um determinado serviço ou operação / fase de um processo de produção ou de comercialização, de uma empresa para outra(s), neste caso conhecida(s) como terceira(s). Nesta forma, a empresa contratante deixa de realizar alguma ou várias atividades cumpridas com seus próprios recursos (pessoal, instalações, equipamentos etc.) e passa-as para empresa(s) contratada(s).

{...} desintegração vertical é o movimento de redução do tamanho da cadeia de atividades de uma dada empresa, tanto no nível administrativo (redução do número dos níveis hierárquicos de uma dada estrutura organizacional) como também no nível da produção, por meio da redução e/ou eliminação de alguns processos, de seções produtivas ou de apoio à produção, ou, simplesmente, eliminação de alguns postos de trabalho.

Para Polônio (2000, p. 97) “a terceirização pode ser definida como um processo de gestão empresarial consistente na transferência para terceiros (pessoas físicas ou jurídicas) de serviços que originalmente seriam executados dentro da própria empresa”.

Segundo Hitt (2002, p. 127) “terceirização é a compra de uma atividade capaz de gerar valor de um fornecedor externo”. A preocupação central desse autor está na forma pela qual serviços são obtidos, de tal maneira que sua aquisição desonere colaboradores e diversos recursos da empresa contratante e ainda agregue valor ao produto ou serviço final que compõe a atividade principal da empresa.

Existem vários conceitos para a terceirização, que se diferenciam basicamente pela sua amplitude de atuação. Na tradução para o inglês, é utilizada a palavra *subcontracting* (subcontratação) para indicar a transferência para terceiros de tarefas de apoio e acessórias com baixo valor agregado, tipo segurança patrimonial, limpeza, refeição de funcionários, etc. Nesse caso, trata-se de um negócio de fornecimento de serviços, sem parceria significativa, e de fácil cancelamento.

Outra denominação inglesa para a terceirização é *outsourcing*, que implica numa parceria estratégica para a operação da empresa contratante. Nesse caso o fornecedor participa de áreas com maior valor agregado, tipo tecnologia da informação, logística, e outras atividades de grande importância, mas que não é o negócio principal da organização, mesmo assim, a relação comercial tende a ser de longo prazo e de difícil cancelamento.

Segundo Pires (2004, p. 184) “*outsourcing* é uma prática em que parte do conjunto de produtos e serviços utilizados por uma empresa (na efetivação de uma cadeia de suprimentos) é providenciada por uma empresa externa, num relacionamento colaborativo e interdependente”.

No mundo empresarial não existe auto-suficiência. Nenhuma empresa é capaz de produzir tudo aquilo que necessita e utiliza para o seu pleno funcionamento. Por exemplo, uma fábrica de tecidos, não vai ser capaz de ter a fiação têxtil, a tinturaria, a plantação de algodão, a produção de inseticidas para a lavoura, e por ai adiante. Todas as empresas têm limitações na abrangência de atuação. Essa incapacidade para diversificar todas as atividades necessárias à sua atuação, exige a contratação de terceiros. Essa é uma das vertentes para o surgimento da terceirização.

Esse processo surgiu no início do século XIX juntamente com a organização das atividades empresariais, mais precisamente na economia francesa. Desde o início da industrialização, ocorrida há pouco mais de 100 anos, a terceirização somente não foi maior pela falta de fornecedores capazes de atender à demanda das empresas de manufatura. Além da carência quantitativa havia também produtos e serviços de baixa qualidade, que não atendiam plenamente às necessidades da indústria de transformação. Com o passar dos anos a qualidade dos produtos e serviços foi se aperfeiçoando continuamente e hoje há no mercado diversidade, quantidade e qualidade de produtos e serviços muito superiores àqueles do início do século passado.

Essa defasagem no fornecimento forçou a “verticalização” das empresas, ou seja, tiveram que produzir grande parte daquilo que necessitavam. Por exemplo, o complexo industrial produzido pela Ford americana, no início do século XX, desviava-se de seu negócio principal, que era o automobilístico, para a produção de seu próprio aço, vidros, pneus e acabamentos para seus veículos.

De acordo com Martins (2000, p. 16) “no Brasil, a noção de terceirização foi trazida por multinacionais na década de cinquenta, pelo interesse que tinham em se preocupar apenas com a essência do seu negócio”.

Somente nas últimas décadas a terceirização de serviços passou a ser utilizada como estratégia empresarial na busca por maior competitividade das organizações.

Estudos de Adler (2003) destacam seis fatores importantes a serem considerados na decisão de terceirização, a saber: risco de dependência, risco de “quebra”, confiança, relativa competência, capacidade estratégica, e flexibilidade. Os quatro primeiros fatores são considerados de curto prazo e os dois últimos de longo prazo, ou fatores de caráter estratégico para a empresa.

Ainda assim, não é clara a definição da melhor alternativa para a contratação de serviços, visto que existem poucos estudos científicos que mostram os resultados práticos da eficiência dos processos de terceirização e a eficácia de seus resultados. A maioria dos estudos parece concentrar-se nas razões organizacionais que motivam a terceirização, como terceirizar e o impacto da terceirização na organização e em seus empregados.

Existem vários autores que fazem críticas à terceirização de serviços, entretanto, sem apresentar alternativa que não seja a de abandonar todo e qualquer processo de flexibilização da força de trabalho. Esse posicionamento é questionável porque no Brasil a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que é o principal conjunto de leis e normas que regulamenta o exercício laboral nacional, tem sua edição na década de 1940, e, sabidamente daquela data até hoje, mudanças profundas ocorreram nas relações de emprego.

Essa corrente tem base na sociologia do trabalho, nos estudos de Gorz (1995), Offe (1997) e Antunes (2001), que criticam de forma contundente a precariedade das condições a que são expostos os trabalhadores terceirizados, quando comparados aos empregados diretos de uma organização tradicional.

Em sentido contrário, estão autores que reconhecem, em muitas situações, a pior condição dos terceirizados em comparação aos empregados, mas assumem a terceirização como atividade inerente ao novo cenário organizacional, em atendimento à necessidade imperiosa das empresas em buscarem alternativas para que as tornem mais competitivas frente às concorrentes nacionais e internacionais.

Dentro dessa corrente que reconhece os problemas, mas entende que a terceirização é uma condição necessária e que precisa ser ajustada, estão autores como Galbraith (1995) e Pettinger (1998), que recomendam uma gestão de pessoas que promova a inserção dos terceirizados dentro da organização onde trabalham, como alternativa à melhora na integração e desempenho das atividades terceirizadas, além de oferecer melhores condições de trabalho.

Diante das críticas e dos reconhecimentos de diferentes autores em relação à terceirização, este estudo procura abordar de forma neutra e imparcial as razões que conduzem as empresas a optarem pela terceirização de serviços.



### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA PARA ESTUDO DA TERCEIRIZAÇÃO**

O objetivo deste capítulo é apresentar algumas teorias que ajudam a analisar propostas empresariais relacionadas à terceirização de serviços:

- teoria do custo de transação;
- modelo das forças competitivas;
- competência essencial..

Essas teorias apresentam conceitos que colaboram para a análise de viabilidade de projetos ligados à terceirização. Existem estudos que se dedicam exclusivamente a desvendar os critérios de escolha dos fornecedores de serviços, a forma de seleção aplicada ao processo de classificação dos concorrentes e demais assuntos correlatos, como é o caso de Perez (2003), que focou um único ponto: avaliação e escolha de fornecedores de serviços.

Para fundamentar este capítulo serão apresentadas algumas teorias relacionadas aos critérios de seleção e escolha de fornecedores, numa análise comparativa entre a internalização e a terceirização de serviços. As três correntes apresentadas são formas distintas de entender a terceirização.

Do ponto de vista econômico será abordada a Teoria do Custo de Transação, que tem em Williamson (1975 e 1985) uma de suas principais referências. Com foco na estratégia empresarial será apresentado o modelo das Forças Competitivas de Porter (1986 e 1999) e para finalizar o referencial bibliográfico será apresentada à relação entre terceirização de serviços e competências essenciais.

### 3.1 Teoria do Custo de Transação

Dentre as teorias utilizadas para conceituar e explicar o processo de terceirização, a teoria do custo de transação de Williamson (1975), representa a visão mais amplamente utilizada, na qual os membros de uma organização tomam decisões entre fazer ou comprar um serviço ou produto, com base em razões econômicas.

Essa teoria é bastante aplicada na avaliação das alternativas que conduzem os gestores a decidirem sobre processos de terceirização, ou seja, as decisões de produzir internamente (hierarquia), ou externamente (mercado). As principais dimensões, por meio das quais as transações diferem, são a especificidade do ativo e a frequência.

- **A especificidade do ativo:** aborda o grau de especialização de determinada transação. Quanto maior for a especialização da transação mais difícil será sua utilização por outra organização.
- **A frequência:** constata que os benefícios de uma estrutura organizacional especializada é maior para as transações baseadas em ativos específicos. Essas estruturas exigem maior custo, que será mais facilmente recuperado por transações recorrentes. Portanto, a frequência é uma dimensão relevante e Williamson (1975) a classificou em ocasional e recorrente.

Com base nessas duas dimensões, especificidade do ativo e frequência, Williamson (1975) criou um quadro de referência para categorizar as transações, apresentado no Quadro 1, e as estratégias de administração mais eficientes para cada categoria, apresentadas no Quadro 02.

**Quadro 01 - Categoria de transações em função de especificidade do ativo e da frequência**

Frequência	Especificidade do Ativo		
	Não-específico	Misto	Idiossincrático
Ocasional	Compra de equipamentos padronizados	Compra de equipamentos específicos	Construção de uma planta
Recorrente	Compra de materiais padronizados	Compra de materiais específicos	Transferência em localização específica de produtos intermediários através de sucessivos estágios

Fonte: WILLIAMSON (1975)

As quatro estratégias de administração identificadas por Williamson (1975) possuem vantagens e desvantagens em relação a custos de produção e de transação, e são apresentadas a seguir:

- **Ativos não específicos.** A melhor alternativa é a administração por meio de mercado com contrato equivalente a uma venda. Uma vez que as transações não específicas são homogêneas, a estrutura de mercado provê custos menores do que a estrutura hierárquica.
- **Transações ocasionais.** Uma estrutura de mercado torna-se mais eficiente, pois o custo de uma estrutura interna é maior devido à necessidade de se manter recursos humanos treinados, mesmo que a utilização seja ocasional. Williamson constatou também, que o custo de monitorar o fornecedor nesse tipo de transação pode tornar-se caro, motivo pelo qual recomenda a utilização de arbitragem por terceiros.
- **Transações recorrentes com ativo semi-específico.** Para os aspectos não-específicos a estrutura de mercado é mais eficiente como visto anteriormente. Por outro lado, o custo da estrutura de mercado não tende a ser caro para o aspecto

específico dessa transação, pois sendo, esta recorrente, o fornecedor possui o interesse em manter uma relação comercial duradoura.

- **Transações recorrentes com ativo específico.** Esta é a única situação em que a estrutura hierárquica é recomendável. Os custos de produção são equivalentes, tanto para a estrutura de mercado, como para a hierárquica. Como o custo de coordenação é menor na estrutura hierárquica e a transação é recorrente essa estrutura se justifica.

**Quadro 02 - Estratégia de administração para cada categoria**

Frequência	Especificidade do Ativo		
	Não-específico	Misto	Idiossincrático
Transação Ocasional	Administração através de mercado	Administração através de mercado (contrato tri-lateral)	
Transação Recorrente	(contrato equivalente a uma venda)	Administração através de mercado (contrato bi-lateral)	Administração através de hierarquia

Fonte: WILLIAMSON (1975)

Toda transação econômica implica em custos. Há que se decidir pela proposta ou propostas mais viáveis diante das alternativas que se apresentam no cenário. Segundo Williamson (1985), a teoria do custo de transação tem, em sua concepção central a avaliação comparativa que se faz entre obter um serviço ou produto com recursos próprios e a opção de comprá-lo no mercado.

Essa análise se faz necessária pela diferença de custos existentes entre as duas alternativas para a obtenção do mesmo serviço. É necessário balancear, de um lado os custos de produção para a obtenção de serviços com recursos próprios, e compará-lo aos custos de transações comerciais advindas da compra do serviço no mercado.

A teoria do custo de transação tem foco na avaliação econômica e, dentro desse contexto, trabalha com duas suposições comportamentais: o limite da racionalidade e o oportunismo. Williamson (1985) se reporta ao posicionamento de Simon (1961) para comentar esses comportamentos, onde explica que a racionalidade implica na intenção do ser humano em agir de forma sensata e de acordo com sua razão, obedecendo a posicionamentos aprovados pela sociedade. Porém, no mercado, quando não há concorrência pelo monopólio ou existência de poucos fornecedores, ocorre abuso econômico por parte destes que agem por oportunismo, guiados por seus interesses próprios, de forma astuciosa e predatória ao equilíbrio mercantil.

Lilly et al (2005) defendem a condição de que, quando a competição é limitada, uma quantidade reduzida de bens e serviços está disponível, e os preços daqueles bens e serviços tendem a aumentar. Nesse momento a racionalidade do fornecedor cede espaço ao oportunismo, que se aproveita da situação em benefício próprio.

De acordo com Lynk (1995), em situação oposta, com acréscimos de competição, com mais firmas entrando no mercado, a quantidade de bens e serviços disponíveis aos compradores potenciais também deviam aumentar. Porque para a teoria econômica neoclássica o comprador assume o papel de um agente racional e bem informado, que deveria escolher produtos e serviços que melhor atendessem seus desejos e necessidades, dentro da expectativa de preço previsto.

A terceirização de serviços tem grande apelo econômico. De acordo com vários pesquisadores, dentre os quais, Lacity e Hirschheim (1993), a teoria do Custo de Transação é a teoria mais utilizada para a tomada de decisões de gestores de empresas favoráveis à terceirização de serviços, sobretudo para decisões de ordem econômica, onde a relação entre o custo e o benefício é considerada primordial para a escolha da melhor proposta contratual.

Para Chandra (1999, p. vi), uma das mais populares estruturas organizacionais montadas para examinar a decisão entre fazer ou comprar, no passado, tem sido a análise do custo de transação. Entretanto, muitas dessas pesquisas têm focado sua avaliação em cima de produtos manufaturados, ou seja, na produção industrial, em negligência ao setor de serviços.

“Serviços, graças as suas características inerentes de intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade, e peresivibilidade, e devido a natureza única de sua “produção” e “entrega”, necessitam de uma modificação e renovação da estrutura organizacional existente para a decisão entre fazer ou comprar”.

Seguindo nessa linha de pensamento, Chandra (1999), desenvolve seus estudos voltados a duas condições fundamentais para o sucesso no processo de terceirização, com apoio da teoria do custo de transação, a saber: a identificação pela empresa contratante, de quais serviços deve terceirizar e quais serviços deve desempenhar com seu pessoal e dentro de seu estabelecimento; a outra condição é o tipo e o nível de relacionamento a ser estabelecido entre a empresa contratante e a empresa prestadora dos serviços terceirizados. Essas condições são importantes para o sucesso da terceirização e a melhoria nos resultados da empresa contratante.

Com a proliferação dos serviços terceirizados é comum uma organização transferir simultaneamente inúmeras atividades para outras empresas especializadas, e o conjunto dessas empresas constituírem uma rede de firmas prestadoras de serviços que, inevitavelmente, se inter-relacionam no atendimento ao tomador de serviços.

Segundo Teixeira e Guerra (2002, p. 95), essas redes podem se constituir em “Sistemas de Produção Convencionais”, geralmente associados à produção em massa, ou “Sistemas Complexos de Produção, responsáveis por produtos ou sistemas intensivos em engenharia, de alto custo e feitos por encomenda”. Essas redes são constituídas para atender a uma grande organização ou a um pequeno grupo de grandes organizações, que terceirizam parte de sua produção de bens ou geração de serviços.

Considerando a teoria do custo de transação, como apresentada por Williamson (1985), a rede prestadora de serviços é vista como uma forma de organização intermediária entre o tomador ou tomadores de serviços e o mercado. O inter-relacionamento existente na rede, força os prestadores de serviços a estabelecerem um sistema de cooperação mútua que minimiza ou elimina o oportunismo apresentado na teoria do custo de transação.

A inter-relação estabelecida entre os integrantes da rede prestadora de serviços reduz o risco de rivalidade dos concorrentes, criando-se uma

complementaridade de serviços oferecidos e proporcionando a oportunidade de elevado nível de especialização, reforçando a estabilidade de participação dos envolvidos e criando uma coerência estratégica com o tomador de serviços.

De acordo com Teixeira e Guerra (2002, p. 95) o estabelecimento da cooperação e confiança criada pelos participantes da rede prestadora de serviços é caracterizado pelos seguintes elementos:

- minimização da incerteza comportamental associada às práticas oportunistas;
- eliminação de custos contratuais vinculados à montagem de arranjos que incorporam mecanismos defensivos de monitoração das condutas;
- otimização da divisão do trabalho no âmbito da rede. Adequando-se as escalas de produção e evitando-se a duplicação de esforços;
- viabilização de transferências de informações de natureza tácita

Apesar da grande utilização da teoria do custo de transação para a avaliação comparativa entre comprar ou fazer bens e serviços, existem críticos que discordam dessa teoria e a contestam por não apresentar uma abordagem mais abrangente que incorpore, além dos aspectos econômicos, outras variáveis que estão presentes e interferem no processo de escolha e encaminhamento dos projetos organizacionais.

Um desses críticos é Richardson (1972) que percebe a interdependência das organizações pela simples impossibilidade de cada uma sozinha deter o conhecimento necessário para a realização de todas as atividades que necessita. Daí a transferência de parte dessas atividades para demais organizações especializadas, ou seja, as organizações devem considerar a conveniência de especializar-se em algumas competências essenciais e transferir, para outras organizações especialistas, aquilo que não realizam com a mesma competência e custos.

A crítica de Richardson (1972) sobre a teoria do custo de transação está na forma de organização das redes de prestação de serviços. Para o autor a cooperação em rede não deve ser vista como uma forma de organização intermediária

entre firma e mercado, definida a partir de uma avaliação dos custos de transações de compra e venda, mas de uma visão mais ampla, com análise de toda a cadeia produtiva e a geração de valor agregado em cada etapa. Para Richardson (1972), as prestadoras de serviços desenvolvem competências similares e essenciais no atendimento das atividades dos tomadores, e não apenas complementares, como descritas na teoria de Williamson (1985).

Segundo pesquisa quantitativa realizada por Fernandes e Carvalho Neto (2005, p. 58) constatou-se que “o que tem prevalecido é a lógica de redução de custos nos processos de contratação dos terceirizados”.

Simultaneamente à redução de custos diretos, há que aumentar os investimentos na adequação de políticas e práticas na gestão de pessoas, devido à inserção dos terceirizados no quadro de funcionários efetivos do tomador de serviços. Visto que existem grandes diferenças de remuneração, quase sempre desfavoráveis ao terceirizado, além das diferenças culturais existentes entre os dois grupos de trabalhadores.

Para Fernandes e Carvalho Neto (2005, p. 58), a utilização indiscriminada da terceirização de serviços e a prática de múltiplos vínculos contratuais estabelecidos com os trabalhadores fazem que “[...] o resultado obtido pelas empresas se torna questionável, e a aparente redução de custos, discutível”.

Apesar das críticas, a teoria do custo de transação é intensamente utilizada pelos analistas econômicos na comparação entre fazer com recursos próprios ou comprar um produto ou serviço no mercado, e sua abordagem contribui bastante para entender porque os gestores fazem suas análises de projeto, escolha de fornecedores e decidem de forma favorável ou contrária à terceirização de serviços.

Na próxima parte deste capítulo será apresentada e discutida a teoria do Modelo das Forças Competitivas de Porter (1986). São apresentadas críticas e vantagens da aplicação dessa teoria na terceirização de serviços.



### 3.2 Modelo das Forças Competitivas

Existem teorias organizacionais que focam em estratégias e em unidades organizacionais como meio para competir por poder, participação de mercado e continuidade. Porter (1986) investigou as ameaças que influenciam a competição e a estratégia organizacional com o objetivo de aumentar a posição de competitividade da organização. As decisões de terceirização influenciam a eficiência e a eficácia da organização, e podem ser uma fonte de vantagem competitiva de uma estratégia organizacional.

A competitividade é vital para a sobrevivência das organizações no mundo capitalista e globalizado. Ser competitivo significa sobrepor-se à concorrência. Mais do que lucratividade, a competitividade determina a própria sobrevivência da empresa e sua participação no mercado.

Para ser competitiva a organização precisa determinar uma estratégia de atuação. Essa estratégia é elaborada por meio do conhecimento da empresa, de seus *stakeholders*, do mercado onde atua, da concorrência, as exigências governamentais, e de todas as demais forças que atingem a empresa.

Para Porter (1999, p. 63) a estratégia consiste em “[...] criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”, visto que o posicionamento marcante da empresa no mercado onde atua impõe sua marca e sua presença frente às forças que a envolvem. Em adição, a diferenciação nos produtos e serviços que oferece fortalece sua participação no mercado e a mantém em destaque, enquanto a concorrência não a imita, daí a necessidade da evolução permanente.

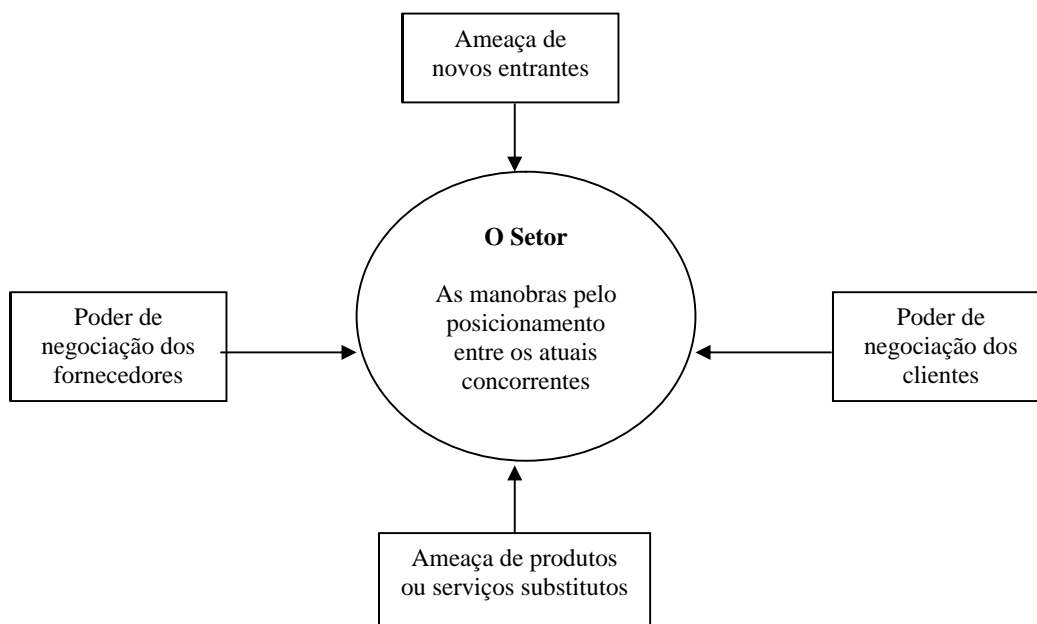
Segundo Porter (1999, p. 27) “[...] a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição”, onde a disputa acirrada entre concorrentes, num determinado setor, é encarada por muitos executivos com pessimismo. Essa mesma competitividade que proporciona melhoria contínua de produtos e serviços ao consumidor final, também causa angústia aos gestores empresariais e, até mesmo, o fechamento de muitas empresas.

Entretanto, o estrategista não deve prender-se apenas aos concorrentes para tornar-se mais competitivo em seu negócio de atuação. Existem diferentes forças

internas e externas que afetam os negócios da organização e o conhecimento dessas forças consiste na base de formulação da estratégia empresarial.

Segundo Porter (1999) existem outros fatores subjacentes e forças competitivas da economia de mercado que agem de forma coletiva, e, dependendo de sua intensidade potencial, podem definir o sucesso ou fracasso de uma organização, e, em última instância, determinam as perspectivas de lucro do setor.

Conforme mostra a figura 01, o estado da competição num setor depende de cinco forças básicas, que são: Ameaça de Novos Entrantes; Poder de Negociação dos Clientes; Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos; Poder de Negociação dos Fornecedores; e As Manobras pelo Posicionamento entre os Atuais Concorrentes.



Fonte: PORTER (1999)

**Figura 01 – Forças que governam a competição num setor**

As forças mais poderosas que governam a competição num determinado setor, segundo Porter (1999, p. 29), “[...] determinam a rentabilidade de um setor”, forçam a concorrência entre as empresas e tendem a baixar a lucratividade dos participantes nesse setor. Essas forças podem ser explicadas da seguinte forma:

- **Ameaça de Novos Entrantes:** são os concorrentes potenciais que ameaçam o posicionamento da empresa no mercado. “Os novos entrantes em um setor trazem capacidades, o desejo de ganhar participação no mercado e, em geral, recursos substanciais”.
- **Poder de Negociação dos Clientes:** são os compradores que utilizam a concorrência de mercado para buscar vantagens comerciais. “Os clientes também são capazes de forçar a baixa dos preços, de exigir melhor qualidade ou de cobrar maior prestação de serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros – em detrimento dos lucros do setor”.
- **Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos:** são aqueles oferecidos normalmente pela concorrência e que impõem dificuldades de comercialização dos produtos e serviços existentes.

“Os produtos ou serviços substitutos limitam o potencial de um setor. A não ser que consiga melhorar a qualidade do produto ou, de alguma forma (através do Marketing) estabelecer uma diferenciação, o setor sofrerá as conseqüências nos lucros e, possivelmente, no crescimento”.
- **Poder de Negociação dos Fornecedores:** são os fornecedores que forçam os compradores a atenderem suas condições comerciais. Isso leva, normalmente, à redução da lucratividade do setor. “Os fornecedores são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação de preços ou da redução da qualidade de bens e serviços”.
- **As Manobras pelo Posicionamento entre os Atuais Concorrentes:** as forças competitivas do setor forçam as empresas a reduzirem suas margens de lucro a fim buscar manter-se ou aumentar sua participação de mercado “A rivalidade entre os concorrentes assume a forma usual de manobras pelo posicionamento – a utilização de táticas como competição no preço, introdução de produtos e combates publicitários”.

A competitividade de uma organização pode ocorrer de diferentes maneiras. Atualmente a detenção de informações relevantes sobre o mercado, a concorrência, produtos, serviços, clientes e demais áreas que afetam diretamente a organização, constitui um diferencial importante para a organização detentora dessa informação e resulta numa grande vantagem competitiva.

Azevedo (1996) faz uma correlação entre informação e barganha e procura demonstrar como a obtenção de informações pode aumentar a vantagem competitiva de uma organização em suas barganhas comerciais. Esse autor utiliza o termo integração vertical para referir-se ao processo inverso da terceirização.

Nessas relações causais entre barganha e informação, destaca-se a estratégia que compõe a estrutura organizacional dos participantes nas transações. A integração vertical, opondo-se ao processo terceirizado, é uma alternativa que pode ser utilizada para a obtenção de informação importante ao processo de negociação da empresa, o que pode ter efeitos distributivos dentro da organização.

Conforme citado por Azevedo (1996),

[...] a integração vertical, além de permitir adaptações cooperativas, conforme apontado por Williamson (1985), pode proporcionar a aglutinação de informações obtidas em cada etapa da cadeia produtiva (RIODAN, 1990), o que, por sua vez, pode ter valor em um processo de barganha (MICHAEL, 2000).

Os arranjos organizacionais podem determinar diferentes conjuntos de informações. Portanto, a opção pela integração vertical poderá contribuir para a obtenção de informações importantes mas, essa opção somente seria favorável se o custo para a aquisição da informação for inferior à estrutura despendida num arranjo vertical.

Segundo Azevedo (1996)

[...] a opção por integração vertical com a finalidade de obter informação somente é razoável se essa informação não puder ser adquirida diretamente, sem os custos da adoção de uma estrutura organizacional que não necessariamente é a mais adequada, dadas as dimensões das transações.

É crível o pensamento de que a integração vertical trás maior domínio sobre todo o processo, e com isso detém-se mais facilmente as informações necessárias. Entretanto, o arranjo organizacional focado numa integração vertical de grande porte

custa caro e tende a tornar a organização menos flexível em sua atuação no mercado, frente aos concorrentes com uma estrutura organizacional mais enxuta.

Por sua vez, inflexibilidade organizacional e custos elevados não são condições favoráveis à competitividade. Disso resulta o trabalho de Williamson (1985), sobre a teoria do Custo de Transação, onde compara as vantagens e desvantagens entre comprar ou fazer os produtos e serviços comercializados pela organização.

Apesar das recomendações apresentadas na literatura, dos exemplos práticos constatados no mercado e de todo o arcabouço administrativo, ainda assim existem muitas dúvidas e distorções de rumo para muitos gestores no que se refere à terceirização de serviços. Segundo Di Serio e Sampaio (2001), algumas organizações acabam adotando estruturas integradas verticais, quando poderiam formar redes de suprimentos modulares muito mais eficientes, e outras buscam desenvolver fornecedores em competências que nunca deveriam ser abandonadas. Isso denota que os executivos não conseguem distinguir claramente as competências essenciais das competências periféricas. Os modelos clássicos, especialmente desenvolvidos com esse objetivo, parecem conduzir a decisões equivocadas.

A identificação e o uso de competências essenciais é condição relevante para a organização obter vantagem competitiva frente à sua concorrência. Pela sua importância, a próxima parte deste capítulo analisa justamente a relação entre competência essencial e terceirização de serviços.

### **3.3 Competência Essencial**

A tese da Competência Essencial (core competence) foi utilizada por Hamel e Prahalad (1998, p. 297) para abordar a vantagem competitiva das empresas, por meio da qual, no curto prazo “deriva de seus atributos de preço/desempenho em produtos/serviços existentes” e no longo prazo, “de uma capacidade de formar, a custos menores e com mais velocidade do que os concorrentes, as competências essenciais que propiciam produtos que não podem ser antecipados”.

A vantagem competitiva obtida pela competência essencial é resultado de investimentos da organização em tecnologia e aprendizado, que não se mostram

facilmente imitáveis pela concorrência porque não podem ser consolidados a curto prazo, principalmente no que diz respeito ao aprendizado. Assim sendo, além de estarem seguras de seus investimentos as organizações utilizam esse diferencial para criarem novas oportunidades de negócios e conquistarem maior participação de mercado.

Segundo Teixeira e Guerra (2002, p. 96),

[...] a noção de competência associa-se, portanto, à capacidade das firmas agregarem a seu portfólio de recursos intangíveis um conjunto de conhecimentos especializados, obtidos ao longo do tempo, como resultado das condutas empresariais adotadas e dos recursos alocados.

Entretanto, tais conhecimentos não são suficientes para permitir a auto-suficiência empresarial na solução de seus problemas e na realização de todas as suas atividades, necessitando portanto, da contratação de terceiros especializados que possam suprir as necessidades da organização.

Para Teixeira e Guerra (2002, p. 96), “[...] a aprendizagem, por sua vez, resultaria da oportunidade que a atividade produtiva ofereceria para a experimentação, o aperfeiçoamento, a consolidação de procedimentos e a identificação de novos métodos”. É justamente essa aprendizagem, que aplicada ao longo do tempo, permitiria que a firma criasse suas competências.

No exercício de suas atividades empresariais, a combinação de competências e especialização, contribuiria para criar a capacitação organizacional particular de cada empresa, que se distinguiria da concorrência e criaria um diferencial competitivo para sua apresentação no mercado.

A estratégia adequada para as empresas seria concentrar-se na sua competência essencial, desenvolvê-la continuamente e aumentar a diferença diante da concorrência. Dessa forma é possível aumentar o foco no desenvolvimento, produção, comercialização e distribuição dos produtos e serviços essenciais da empresa.

Hamel e Prahalad (1998, p. 305) chamam isso de “materializações físicas de uma ou mais competências essenciais” e, para definir claramente as

competências essenciais de uma organização propõem três testes de identificação, por onde é possível observar:

- acesso potencial a uma ampla variedade de mercados;
- contribuição significativa para os benefícios percebidos pelos clientes do produto final;
- dificuldade significativa de imitação pelos concorrentes.

De acordo com Robles (2001, p. 21) os estudos desses autores contribuem para o entendimento do que afeta os caminhos da terceirização de serviços e os motivos que conduzem os gestores empresariais a optarem pela mesma ao invés de realizarem as tarefas de forma internalizada, pois a determinação da vantagem competitiva por meio da competência essencial serve para entender o motivo da “[...] tendência de terceirização de atividades consideradas não essenciais”.

McDermott (2003) realizou estudos científicos para analisar a relação entre a competência essencial e os resultados organizacionais e concluiu que, as empresas que utilizam competências essenciais em suas estratégias, possuem habilidades e competitividade diferenciadas associadas a alto nível de performance.

Para McDermott (2003) os resultados organizacionais estão diretamente relacionados aos recursos internos e ao ambiente externo no qual a empresa está inserida. Não entanto, não é qualquer competência que contribui para a melhoria da performance da empresa. Segundo McDermott (2003, p. 161) para a competência ser considerada essencial é necessário: “[...] agregar valor para o cliente; apresentar uma diferença competitiva e possuir alto nível de habilidade”.

As experiências e o histórico das empresas demonstram que o valor das competências essenciais como estratégia para obtenção de vantagem competitiva não deve ser considerado líquido e certo. Além disso, não se deve considerar que uma competência essencial irá gerar vantagem competitiva de forma permanente. Essa constatação é decorrente do dilema central que está associado ao uso da competência essencial, ou seja, de que a competência essencial pode tornar-se simultaneamente uma rigidez essencial.

Esse dilema pode ser observado no comentário de Leslie Wexner, então presidente-executivo da Limited Inc., relatado por Dess e Picken (1999, p. 97-111). “O sucesso não gera sucesso. O sucesso gera fracasso pelo fato de que quanto mais sabemos como algo funciona, tanto menos pensamos que ela possa deixar de funcionar”. É a síndrome da autoconfiança que no apreço pelas vitórias conquistadas cega a visão para os riscos decorrentes da competição de mercado.

A transformação de uma competência essencial em uma rigidez essencial está relacionada, geralmente, a eventos que ocorrem no ambiente externo de uma empresa. Isso é comum quando surge uma nova tecnologia que suplanta a existente, quando um concorrente descobre e implanta um jeito de atender melhor às necessidades e desejos dos clientes, e também nas mudanças conjunturais de ordem política, econômica e social que acabam por afetar toda a sociedade.

Entretanto, segundo Hitt (2002, p. 130),

[...] na realidade, as mudanças no ambiente externo não são a causa pela qual as competências essenciais se transformam em rigidez essencial; pelo contrário, a miopia e a inflexibilidade estratégicas de parte dos administradores de uma empresa fazem com que as competências essenciais sejam enfatizadas ao ponto de a inércia estratégica sufocar a capacidade de crescimento e de adaptação às mudanças de ambiente através de inovações.

A rigidez essencial cria inércia e detém todo o processo de inovação. Uma empresa poderia não terceirizar porque não conhece o processo e não tem o histórico de transferir para terceiros seus serviços. Mesmo que após décadas de atuação no mercado, diversas mudanças tenham ocorrido no cenário interno e externo da empresa, esta continuaria presa às posturas do passado. Essa condição, no mínimo, é bastante arriscada diante dos concorrentes, visto que a terceirização é uma realidade e largamente utilizada em todo o mundo.

Outra empresa poderia fazer o contrário, e partir para a terceirização sem analisar criteriosamente suas competências essenciais, os prestadores de serviços e seus projetos de serviços. Com isso, aumentaria demasiadamente seu risco ao fracasso e poderia desiludir-se com a terceirização, quando a causa de seu insucesso estaria muito mais relacionada à gestão estratégica interna da organização.



Um dos fatores para que uma empresa opte pela terceirização de serviços seria a transferência de atividades não relacionadas às suas competências essenciais. Considerando que essas competências são mutantes, também a opção pela terceirização poderia variar com o tempo. Se as competências mudam, a escolha em fazer ou comprar determinada atividade também muda.

Jenster e Pedersen (2000, p. 150) reconhecem a dificuldade em definir o que é competência essencial, mas asseguram a importância em buscar uma definição, pois “o conceito de competência essencial é importante para a estratégia gerencial da terceirização” desde a década de 1990, quando surgiu a idéia de focar recursos nas atividades principais e transferir para terceiros as secundárias.

Em seus estudos, Jenster e Petersen (2000, p. 152/153) concluíram que o prestador de serviços terceirizados não deve se limitar a desenvolver suas competências, mas também as de seus clientes e, portanto, deve possuir quatro habilidades para ser bem sucedido num relacionamento com um tomador de serviços, diante de um contrato que demanda aplicação de competências essenciais:

- a) Entender a competência essencial do cliente;
- b) Ajudar o cliente a melhorar sua competência essencial;
- c) Complementar a competência essencial do cliente;
- d) Capacidade para gerenciar e operar em sistema de rede.

Uma característica diferenciada das competências essenciais de uma empresa em relação ao seu ativo fixo, é que estas adquirem maior valor à medida que são mais utilizadas. O uso adicional das competências essenciais, geralmente com um volume crescente de usuários, torna-as mais abrangentes, melhora seu aperfeiçoamento e cria um distanciamento continuado da concorrência.

Isto decorre da base de constituição das competências essenciais, que é justamente o conhecimento. Segundo Hitt (2002, p. 129) “o compartilhamento de conhecimentos entre pessoas, trabalhos e funções organizacionais frequentemente trás como resultado a ampliação dessa base de conhecimentos de forma competitiva e pertinente”.

Para os autores Jenster e Petersen (2000), em geral, as competências podem ser classificadas em central, essencial, auxiliar e supérflua, e, nem todas são igualmente importantes para a performance da empresa. Diante de uma decisão em fazer ou terceirizar determinada atividade, o gestor deve focar seus esforços nas atividades em que aplica suas competências centrais e essenciais, e transferir para terceiros as demais tarefas.

O presente capítulo aborda as teorias atuais que mais se aplicam à terceirização de serviços. Certamente existem outras teorias e com focos nem sequer citados neste trabalho, que são merecedores de outros estudos para uma melhor compreensão deste tema.

No próximo capítulo serão abordados a origem, o conceito e os principais fatores atribuídos à terceirização de serviços. Iniciando-se pelos aspectos jurídicos, serão tratados temas como a redução de custos, foco na atividade principal, a especialização de serviços e, por fim, a questão do emprego relacionada com a terceirização de serviços.

## **4 TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS**

O objetivo deste capítulo é apresentar alguns dos principais fatores que devem ser analisados desde a escolha do prestador de serviços até a avaliação do resultado final do processo de terceirização.

- Os aspectos jurídicos da terceirização de serviços;
- A terceirização e a redução de custos;
- Foco na atividade principal da organização;
- A vantagem competitiva da especialização;
- A terceirização de serviços e a questão do emprego.

A análise criteriosa desses fatores contribui para a tomada de decisões sobre a terceirização de serviços, minimiza o risco de fracasso do programa e tende a melhorar os resultados operacionais da organização tomadora de serviços.

Além da abordagem teórica, o texto a seguir cita alguns exemplos ocorridos no mercado onde se pratica a terceirização de serviços.

### **4.1 Aspectos Jurídicos da Terceirização de Serviços**

A fim de delimitar a abordagem jurídica deste capítulo, serão focados apenas alguns aspectos judiciais relacionados aos fatores principais que conduzem os gestores empresariais a terceirizar suas atividades, e os riscos de avaliações mal feitas e processos ilícitos de terceirização, sem a pretensão de se aprofundar no assunto, visto tratar-se de um estudo de cunho administrativo e não essencialmente jurídico.

No Brasil, não há lei que discipline a terceirização de serviços. Pode-se dizer então que a terceirização é ilegal, no sentido da inexistência de uma lei que a regulamente. Entretanto, não se deve confundir ilegalidade com ilicitude. A terceirização é uma atividade lícita e importante do ponto de vista econômico e social, quando realizada dentro dos critérios devidos, mesmo não sendo regida por lei. Na ausência de lei específica, a regulamentação da terceirização é baseada em outras leis afins da área trabalhista, previdenciária, civil, e em todo o arcabouço jurídico correlato.

O Congresso Nacional não legislou sobre essa matéria, mas o poder judiciário teve que julgar conflitos oriundos desta atividade, e a mais alta instância trabalhista no país, que é o Tribunal Superior do Trabalho (TST), elaborou a súmula 331, que tem em seu inciso III, a principal referência jurídica para o exercício da terceirização no Brasil:

Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância, de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados a atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta.

O vínculo de emprego é motivo de questionamento e dúvida no meio empresarial e sindical. Dentro do processo de terceirização, a falta de conhecimento, pode levar o contratante, sem intenção e de forma despercebida, a estabelecer um vínculo empregatício com os trabalhadores que estão a seu serviço, num contrato que julgava ser de terceirização, mas que de fato caracteriza-se por locação de mão-de-obra.

A locação de mão-de-obra consiste em ter trabalhadores a serviço do contratante, com regime de subordinação e pessoalidade, o que cria vínculo empregatício com o tomador de serviços. Contratar trabalhadores nessa condição e chamar este processo de terceirização de serviços é ilícito e consiste numa fraude à legislação trabalhista. Segundo Chagas (2005, p. 20) “na contratação de terceiros, se contrata o serviço específico e não as pessoas”.

De acordo com Costa (2004, p. 1):

Segundo a legislação, o contratante dos serviços terceirizados não pode dar ordens aos empregados da contratada ou ao autônomo profissional. Na prática, é difícil avaliar se tal exigência legal está sendo cumprida, deixando a empresa vulnerável em termos de possíveis processos trabalhistas.

O que é permitido e lícito é a terceirização de serviços, onde um prestador, por meio de um contrato jurídico, compromete-se a executar determinadas atividades acessórias ao contratante. Nessa condição, o vínculo empregatício é estabelecido entre o trabalhador e o prestador de serviços, que se responsabiliza pela remuneração e recolhimento de todos os encargos trabalhistas e previdenciários.

Como exemplo, se uma empresa contrata um analista de sistemas para atuar junto com seus empregados do departamento de informática, e esse profissional é subordinado ao gerente de informática, cria-se o vínculo empregatício com o contratante, pois caracteriza-se a locação de mão-de-obra e não a terceirização.

Ao invés disso, se a empresa contratante repassa os serviços de Tecnologia da Informação (TI) para uma empresa especializada, sem envolvimento pessoal com as pessoas que trabalham nesse serviço, e sem supervisão sobre os profissionais, então fica caracterizada a terceirização de serviços.

O vínculo empregatício no exemplo anterior, sobre a terceirização dos serviços de TI, se estabelece entre os trabalhadores terceirizados e a prestadora de serviços. Fica isento de qualquer responsabilidade trabalhista e previdenciária a tomadora de serviços, uma vez que foram observados todos os preceitos legais para a formatação jurídica da terceirização.

Além do vínculo empregatício o inciso III da súmula 331 delimita a área de atuação da terceirização, ou seja, diz quais serviços são permitidos e quais são proibidos na terceirização. Embora o texto do inciso seja extremamente reduzido e pouco explicativo, fica a determinação de que as empresas podem terceirizar apenas as atividades acessórias, e estão proibidas de terceirizar a atividade principal.

É muito comum haver dúvidas freqüentes no meio empresarial sobre quais atividades são permitidas e quais são proibidas na terceirização. É sabido que algumas empresas terceirizam praticamente tudo, exemplo da Nike, empresa de produtos esportivos, que atualmente mantém internalizados apenas a administração de sua marca e o marketing de seus produtos, visto que absolutamente todos os produtos que comercializa são produzidos por terceiros.

Uma atividade acessória para uma empresa pode ser uma atividade principal para outra. Por exemplo, os serviços de asseio e conservação patrimonial são

atividades acessórias para uma indústria farmacêutica, mas são atividades principais para uma prestadora de serviços, especializada no ramo de limpeza. Nesse exemplo, a indústria farmacêutica pode terceirizar os seus serviços de asseio e conservação, mas a prestadora não pode fazê-lo, visto tratar-se de sua atividade principal.

Discorrendo sobre a súmula 331, em seu inciso IV, temos a seguinte redação:

O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador; implica a responsabilidade subsidiária do tomador de serviços quanto àquelas obrigações, desde que este tenha participado da relação processual e conste também do título executivo judicial.

O inciso citado acima, evidencia a responsabilidade subsidiária entre as partes contratantes, sendo que, “[...] ante o descumprimento das obrigações de ordem trabalhista pela empresa prestadora de serviço, essas recaem sobre os ombros da tomadora, procurando-se com isto, garantir, sempre, os direitos do empregado” (POLONIO, 2000, p. 36).

A responsabilidade subsidiária consiste numa das principais preocupações das empresas tomadoras de serviços, ou seja, o risco de assumir um passivo trabalhista gerado pela inadimplência do prestador de serviços. Uma dívida que não lhe pertence, mas que por força judicial lhe é imposta, a fim de garantir os direitos trabalhistas do trabalhador que lhe prestou serviço.

Uma forma de reduzir o risco de assumir o passivo trabalhista do prestador de serviços consiste em ser rigoroso na escolha do prestador, num processo de terceirização. É importante analisar a idoneidade e solidez dos concorrentes. Além da situação financeira que mostra a sua capacidade de pagamento, é necessário verificar se a empresa cumpre com todas as suas obrigações trabalhistas e previdenciárias. Uma das maneiras de se apurar isto é por meio da obtenção das Certidões Negativas de Débitos junto a Secretaria da Receita Federal, INSS, Dívida Ativa da União, Prefeitura Municipal, FGTS, e outros órgãos públicos.

Segundo Barthélemy (2004, p. 65) um dos sete pecados capitais da terceirização está em “selecionar a prestadora de serviço errada”. Porque num processo de terceirização a tomadora repassa para a prestadora parte de sua tecnologia, controle de processo, às vezes até mesmo pessoal e equipamentos. Isso tudo porque o contrato

tende a ser para médio ou longo prazo, e retroceder durante a vigência do contrato tráz prejuízo e transtorno as organizações.

Essa preocupação é eminente no meio empresarial, pois “[...] muitos tomadores são atraídos pelos benefícios potenciais da terceirização, mas estão, todavia preocupados com os riscos e dificuldades nela presentes” (BURR, 2005, p. 54).

## **4.2 A Terceirização e a Redução de Custos**

Em muitos estudos sobre a terceirização de serviços um dos principais argumentos apresentados para a contratação de serviços externos em contraposição a sua internalização é justamente a redução de custos (Anderson & Weitz, 1986; Belous, 1989; GREER et al. GRAY, 1999; Gupta, Gupta, 1992; Kakabadse, Kakabadse, 2002; Lever 1997).

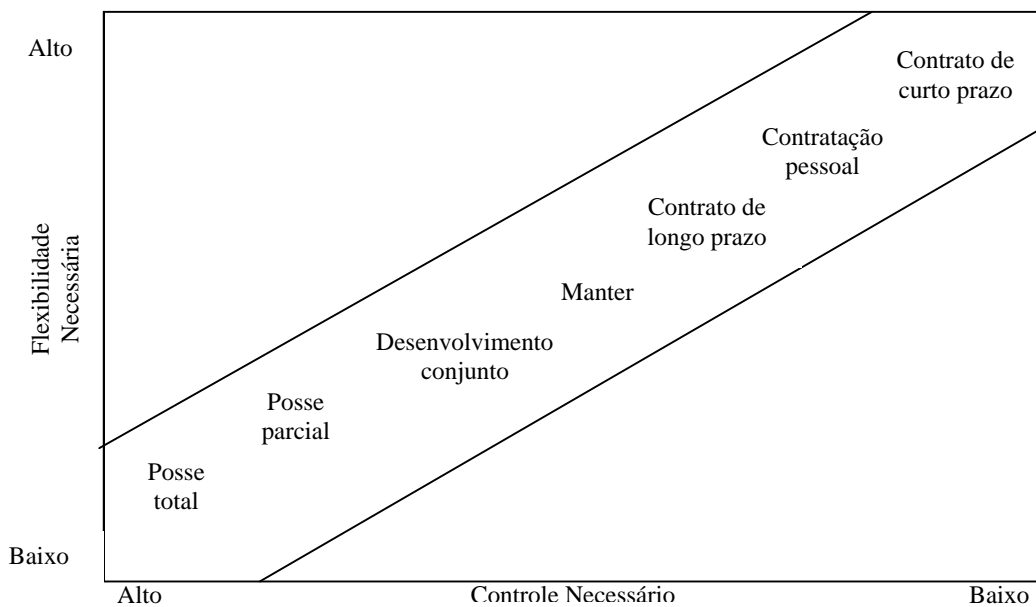
Para Quinn et al (1990), toda organização que busca competitividade por meio de produtividade e qualidade deve ter o controle de seus gastos. Sendo que a maior parte dos gastos de muitas empresas está locada como custos fixos. Atacar esses custos deve ser uma prioridade de qualquer organização. Por essa razão, as tecnologias associadas à prestação de serviço estão revolucionando a estrutura interna das organizações.

Desenvolver esse trabalho implica em considerar cada categoria de custos como um serviço que a organização pode fazer internamente ou adquirir externamente (terceirização). Essa perspectiva introduz uma maior objetividade na avaliação do custo fixo e cria fortes pressões de competitividade na produtividade da organização.

Fazer em casa ao invés de comprar no mercado pode até ser vantajoso. Por isso, nem todo custo fixo é ruim e deve ser eliminado. Muitas das mais importantes atividades das modernas organizações estão onde se costuma considerar custo fixo. Sempre que uma organização executa internamente um serviço acessório, que outros comprem ou produzem mais eficientemente, sacrifica sua vantagem competitiva, pois deixa de investir em sua atividade principal para se preocupar com atividades secundárias.

Segundo Quinn e Hilmer (1994), existem duas abordagens estratégicas que, quando combinadas adequadamente, permitem aos administradores alavancar as habilidades e recursos de suas organizações, além dos níveis obtidos por meio de outras estratégias. Essas duas estratégias são: concentrar os recursos próprios da organização nas suas competências essenciais, e, terceirizar as atividades das quais a organização não possui uma necessidade estratégica e nem uma capacidade especial.

A avaliação não deve limitar-se apenas à decisão de quando terceirizar, mas de como implementar um balanceamento adequado entre independência e incentivo aos fornecedores versus controle e segurança para os compradores. A questão estratégica chave entre comprar ou fazer é como a organização pode alcançar e manter um alto grau de competitividade, numa base contínua, por meio da execução interna de atividades. Existe um espectro de tipos de terceirização que depende das necessidades de flexibilidade e controle. Esse espectro está indicado na Figura 02.



Fonte: QUIN & HILMER (1994)

**Figura 02 – Flexibilidade e Controle nas Relações Contratuais da Terceirização**



A análise da terceirização não deve restringir-se à decisão de quando comprar ou fazer algo, mas sim como estruturar o fornecimento interno e externo em busca de uma condição ótima. Devido à alta especialização e à capacidade tecnológica, os fornecedores externos podem, atualmente, executar muitas atividades a um custo baixo e com alto valor agregado, melhor do que uma organização inteiramente integrada pode fazê-lo.

Diante de um mercado competitivo, o preço de venda é definido na relação com a concorrência e, portanto a alternativa que sobra para as empresas é reduzir os custos para buscar equilíbrio financeiro no pêndulo que norteia permanentemente a relação entre as receitas e despesas das companhias. Muitas vezes sobrepondo-se a qualidade, a segurança e até mesmo ao risco de perder clientes, a redução de custos se apresenta como condição de sobrevivência no mercado, frente à acirrada concorrência que se estabelece, atualmente, no mundo corporativo.

A terceirização é uma alternativa para muitas empresas que buscam maior vantagem competitiva frente a seus concorrentes. Em quase todas as propostas de terceirização, é comum a redução de custos aparecer como fator relevante do processo. Pine II (1994, p. 254) já afirmava que:

[...] As companhias estão terceirizando por uma razão muito simples: podem obter melhores serviços, a custos mais baixos, que outras companhias que se especializaram nessa atividade, fazendo-a melhor e instruindo-se com muitas outras do ramo.

Essa abordagem de Pine II (1994) se reporta às últimas décadas, num cenário denominado pelo autor de “customização maciça”, que representa a passagem da produção em massa para a produção segmentada, onde era possível manter a produção em escala, mas voltada para a personalização de produtos e serviços que atendiam aos interesses e desejos dos clientes.

A estratégia de produção e comercialização nesse cenário caracteriza-se pela observação do mercado, diante da melhor demanda possível para, em seguida, voltar-se para dentro da empresa e adequar recursos para produzir e atender essa demanda de forma quase customizada, mas com a produção na maior escala possível.

Entretanto, o gestor precisa ter visão de longo prazo e a redução de custos por si só, utilizada como um fim e não um meio, é uma alternativa limitada que

vislumbram administradores que buscam resultados imediatos, mas que nem sempre se sustentam frente à complexidade de variáveis que afetam os resultados das companhias e dificultam sua estabilidade econômica e financeira.

Muitos gestores enxergam a terceirização de serviços apenas como uma alternativa para reduzir custos. Uma idéia muito comum é substituir profissionais com altos salários por trabalhadores com remuneração inferior, o que permitiria um ganho financeiro para o tomador de serviços, além de obter demais vantagens advindas do processo de terceirização, mas a realidade não é bem assim. Estudos de Ehie (2001) com mais de 100 companhias industriais no meio oeste dos Estados Unidos mostraram que “companhias que tomaram decisões de terceirizar a partir de uma perspectiva estratégica conseguiram uma taxa de sucesso melhor que as companhias que embarcaram na terceirização como uma decisão para reduzir custos em curto prazo”.

A pressão por comprar com preço cada vez menor pode tornar-se um problema sério a médio e longo prazo, visto que o fornecedor precisa investir continuamente em seu negócio e a concorrência acirrada tende a minar os investimentos da companhia, quando não, até mesmo impedir o pagamento das obrigações imediatas.

Sem dinheiro suficiente para honrar com todos os seus compromissos, o fornecedor certamente declinará na qualidade dos serviços e produtos ofertados ao seu contratante, que dentro da cadeia produtiva repassará seus serviços e produtos com menos qualidade aos seus clientes. Porém, apesar dos problemas, o mercado de terceirização está bastante aquecido e com perspectivas de crescimento.

De acordo com Hessel (2003), no final de 2003, a *International Business Machines* (IBM), a maior empresa global de Tecnologia da Informação (TI) em faturamento, fechou um grande acordo de terceirização de toda a área de Recursos Humanos com a gigante do setor de higiene e limpeza *Procter & Gamble* (P&G). O valor do negócio foi de US\$ 400 milhões, tem prazo de 10 anos e pode ser renovado. Pelo contrato a IBM se responsabilizou por toda a área de gerenciamento e administração da folha de pagamentos, planejamento de remunerações, serviços de expatriados e recolocação, administração de viagens e despesas e gestão de dados de recursos humanos das empresas da P&G.

No exemplo apresentado, certamente preço não foi à única variável de interesse da P&G no fechamento do contrato, a começar pelo prazo do contrato que foi

de 10 anos e com perspectivas de renovação. Conforme estudos e pesquisas de Ehie (2001) há uma probabilidade maior dessa terceirização entre a IBM e a P&G ser bem sucedida do que outros contratos que visam apenas a redução de custo em curto prazo.

Além dos custos diretos e explícitos em contratos, existem outros custos ocultos que nem sempre são considerados ou apurados pelos contratantes de serviços terceirizados. Barthélemy (2004) classifica esses custos em dois grupos:

- Custos de procura e de contratação da prestadora de serviços
- Custos de administração da prestadora de serviços.

Nesse segundo caso estão incluídos os custos de monitoramento do acordo comercial, barganhas e sanções em caso de mau desempenho, e negociações para modificações no contrato.

O gestor contratante ansioso por reduzir custos em curto prazo, e descuidado para os custos ocultos, terá reduzido suas chances de ser bem sucedido em seu processo de terceirização, ao contrário daquele que negociar de forma estratégica, com vistas a todos os fatores relevantes da parceria e com visão de longo prazo.

Dentro dos custos da terceirização, e de forma bastante oculta, está a constituição do passivo trabalhista da empresa tomadora dos serviços, que por negligência ou desconhecimento da parte legal dos contratos comerciais e de trabalho, permite que seu prestador infrinja a lei e acumule uma dívida que pode vir a ser cobrada futuramente, até mesmo por meio de processos judiciais.

A falta de pagamento correto e no prazo dos salários, encargos sociais e benefícios devidos aos trabalhadores, assim como o recolhimento e retenção de impostos, taxas e contribuições compulsórias sobre as transações comerciais, pode levar um contrato ao fracasso e as empresas até mesmo à falência, dependendo do tamanho do prejuízo causado pela má administração do negócio.

A ânsia pela busca incessante do menor preço pode levar os tomadores de serviços a contratarem prestadoras desonestas e desqualificadas, que na ambição pela venda de mais um contrato, negligenciam, muitas vezes propositadamente, o cumprimento das obrigações legais, e pela característica subsidiária

da terceirização, expõem o tomador de serviços a assumir um passivo trabalhista e previdenciário que este nem imaginava existir.

Conforme relatado por Polônio (2000, p. 37) “[...] a economia de encargos trabalhistas e previdenciários experimentada pelos tomadores de serviços é colocada, muitas vezes, em primeiro plano, em detrimento do objetivo maior do processo”. Trata-se da busca imediata pela redução de custos, sem a preocupação com o processo e a exploração de suas vantagens a médio prazo, e acumulando, muitas vezes, um passivo trabalhista indesejado.

Mantida a tendência, a terceirização de serviços no Brasil, e em nível internacional, deve aumentar, visto o histórico dos últimos 50 anos em que vem crescendo de forma continuada.

Embora seja a redução de custos um dos pilares da terceirização de serviços, segundo inúmeros artigos, alguns relatados neste trabalho, é esta também a responsável pelo fracasso de muitos contratos e pelo rompimento de muitas parcerias entre prestadores e tomadores de serviços. Se no início as propostas comerciais atraem os envolvidos, no dia-a-dia da administração dos contratos, os resultados muitas vezes decepcionam e levam as partes envolvidas à discórdia e ao conflito.

Apesar do oportunismo de gestores mal intencionados ou desqualificados, a redução de custo no processo de terceirização de serviços é um fator importante para o sucesso de um empreendimento. Ao observar todas as variáveis que interferem nesse processo e com visão de longo prazo, a terceirização pode caracterizar-se como uma estratégia de grande sucesso empresarial.

Há que se observar atentamente e combinar de forma adequada os fatores jurídicos, financeiros, legais, tecnológicos, sociais e outros que compõem o processo de terceirização, a fim de buscar os melhores resultados possíveis para as empresas envolvidas nesse processo, que apresenta um potencial de crescimento expressivo no meio organizacional.

### 4.3 Foco na Atividade Principal da Organização

Quanto à pergunta: Por que terceirizar? McDonnell et al (2005, p. S1) foram enfáticos ao responder: “[...] os benefícios principais são enfoque maior nos negócios, que leva a melhor fluidez do trabalho, utilização melhor das especialidades, despesas reduzidas, e um custo total mais baixo de propriedade”.

Seguindo uma linha de pensamento bem definida, os autores anteriormente citados enxergam na terceirização de serviços uma combinação entre melhor desempenho nas atividades em que o tomador é especializado com redução de custo, que varia desde a redução de despesas até o enxugamento do patrimônio envolvido no negócio. Trata-se do foco na atividade principal culminando com a redução de custos.

Com essa combinação é possível melhorar os resultados da empresa e tornar-se mais competitivo no mercado. É a utilização da terceirização como estratégia de competitividade e não apenas como uma ferramenta para redução de gastos.

Como a gestão da empresa está nas mãos de seus profissionais, é necessário que seus recursos humanos, principalmente aqueles que detêm algum poder de decisão sobre os caminhos da organização, estejam alinhados com os objetivos almejados. Quanto a isso, Drucker (2002) afirma que os sistemas e práticas de gestão de pessoas em vigor nas empresas, em geral, ainda estão muito estruturados com foco apenas para lidar com os empregados, passando ao largo da maioria da força de trabalho, atualmente constituída de terceirizados.

Seguindo uma tendência mundial, os gestores brasileiros, muitas vezes influenciados ou até mesmo comandados pela sede de corporações estrangeiras que atuam no Brasil, exercem fortemente a terceirização de serviços e focam cada vez mais seus recursos nas atividades que mais agregam valor à corporação.

A fábrica de caminhões e ônibus da Volkswagen, em Resende (RJ), é um exemplo clássico de uma montadora que não executa qualquer atividade de montagem. Os fornecedores executam todo o trabalho que seria tradicionalmente de responsabilidade exclusiva da montadora. A Volkswagen assume novas competências, sendo agora responsável pelo projeto, pela coordenação e pelo controle da qualidade.

Outro exemplo ligado à cadeia automotiva é a montadora norte-americana Ford, a segunda maior companhia automobilística mundial, que transferiu a produção de veículos aos fornecedores na sua fábrica em Camaçari (BA).

Essa tendência das novas unidades lidarem cada vez menos com a produção de seus automóveis, inflaciona continuamente a terceirização de serviços, que é utilizada, nestes casos, como estratégia empresarial, com foco nas atividades principais da organização. Nesses exemplos das montadoras, é possível perceber que estas projetam-se como futuras organizações de marketing e vendas, desenvolvendo novos produtos e controlando toda a cadeia de suprimentos, enquanto seus fornecedores e prestadores de serviços atuam nas chamadas atividades acessórias ou secundárias.

A terceirização de serviços também é realizada em nível internacional, face à globalização econômica atual. Nos Estados Unidos, várias empresas aéreas, com foco em suas atividades principais, estão transferindo o atendimento de seus clientes (*call-center*). Atualmente quem perde a mala numa viagem interna nos EUA e reclama pelo telefone, pode ser atendido em Bangalore, por exemplo, visto que grande parte desses serviços está terceirizada para empresas indianas.

De acordo com Di Serio e Sampaio (2001, p. 55), a competitividade que inicialmente ocorria apenas entre empresas, agora ocorre também entre as cadeias de suprimentos. Dessa forma, há que se mudar a estratégia de atuação, necessitando a empresa estar integrada com seus clientes e fornecedores. “Não adianta um fabricante adotar as melhores práticas se seus fornecedores forem caros e/ou seus canais de distribuição forem ineficientes no atendimento às expectativas dos clientes”. Por ser uma característica relativamente recente no cenário nacional, ainda existe pouco entendimento do verdadeiro impacto de uma decisão de terceirização sobre a cadeia de fornecimento e sobre o tomador de serviços.

Entretanto, não é difícil perceber que, pela amplitude de mercado, pela exigência de qualidade e especialização dos prestadores de serviços, torna-se praticamente impossível fazer de tudo e ser bom em tudo.

Como nenhuma empresa é auto-suficiente em suas necessidades, uma alternativa é partir para a terceirização em busca de especializar-se naquilo que a empresa faz de melhor e, dessa forma, tornar-se mais competitiva no mercado onde atua. Dessa alternativa procura-se obter redução de custo, melhoria na qualidade de seus

serviços, aumento da produtividade, incremento de novas tecnologias, e outros benefícios que certamente diferenciam as empresas no mercado onde atuam.

#### **4.4 A Vantagem Competitiva da Especialização**

Porter (1999, p. 49) é adepto da terceirização de serviços como estratégia empresarial na busca por melhores resultados e maior competitividade frente aos concorrentes, e afirma que “[...] é difícil desempenhar todas as atividades com a mesma produtividade dos especialistas”. Sendo assim, é preferível transferir para terceiros especialistas parte de suas atividades e concentrar-se naquilo que a empresa consegue fazer com maior qualidade, produtividade e menor custo.

A Índia é um país emergente que tem investido bastante em tecnologia e na prestação de serviços e “[...] com 20% das exportações mundiais, tornou-se líder global na exportação de tecnologia da informação, à frente da Irlanda e dos Estados Unidos” (JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO, 2006).

Enquanto organização individual, “[...] a líder mundial de serviços de tecnologia é a IBM, com 7,6% de participação no mercado mundial. Esse mercado global atingiu em 2005 a cifra de US\$ 624 bilhões”. Apesar da diversificação dos tomadores de serviços, o principal contratante desse segmento continua sendo o setor financeiro (JORNAL O ESTADO DE SÃO PAULO, 2006).

Em 2004, mais de 67% dos Departamentos de Recursos Humanos dos Estados Unidos, fizeram a opção pela terceirização de serviços, (BUREAU OF NATIONAL AFFAIRS, 2004). Este fato é relevante porque se trata do maior mercado consumidor de serviços do mundo, que adere à transferência de serviços para terceiros e numa progressão de crescimento continuado.

Uma estratégia adotada comumente para a diferenciação entre concorrentes, e a conseqüente escolha do prestador de serviços que mais pode contribuir com a tomadora, por meio da agregação de valor, é a competência da empresa na execução dos serviços. Isso é muito mais do que simplesmente a capacitação técnica, pois envolve, além das atividades internas da empresa, sua co-participação com clientes,

fornecedores, distribuidores, e demais parceiros envolvidos na cadeia de relacionamentos comerciais.

A avaliação da competência relativa de uma empresa pode ser feita por meio da comparação entre a capacidade da empresa e a dos demais concorrentes, no que se refere aos custos, à qualidade e aos processos.

Segundo Hamel e Prahalad (1994), pode-se analisar a competência central de uma empresa por meio do conhecimento coletivo obtido pelo aprendizado global de todos os envolvidos na organização. Esse conhecimento é responsável pelos produtos e serviços diferenciados, que são ofertados pela empresa ao mercado.

De acordo com Quinn e Hilmer (1994) é possível identificar as competências centrais de uma organização por meio de sete pontos:

- 1º) **Focalizar conhecimentos e habilidades, não produtos ou funções:** produtos são facilmente copiáveis ou substituíveis. As funções tradicionais, como produção, engenharia, marketing ou finanças, não são mais competências centrais como foram no passado. As competências precisam ser habilidades que cruzem essas funções, envolvendo atividades como projetos de serviços ou produtos, criação tecnológica, serviços ao cliente ou logística que são muito mais baseadas em conhecimento.
- 2º) **Desenvolver competências de longo prazo:** o desafio é construir e dominar habilidades em áreas que os clientes irão valorizar no futuro.
- 3º) **Limitar o número de competências:** a empresa deve desenvolver duas ou três habilidades críticas ao seu negócio. Cada uma exige um intenso investimento de tempo e recursos que não deve ser diluído com o desenvolvimento de capacidades secundárias.
- 4º) **Escolher as melhores fontes:** estratégias efetivas devem escolher os espaços disponíveis do mercado em que há imperfeições e/ou gaps de conhecimento, nos quais os investimentos nos recursos intelectuais podem ser alavancados.
- 5º) **Dominar a área de conhecimento:** uma empresa só consegue aumentar sua rentabilidade em áreas de atividades em que sua performance é mais eficiente do que a de qualquer outro concorrente.
- 6º) **Focalizar as necessidades do cliente:** ao menos uma competência central deve estar diretamente relacionada ao atendimento e serviço aos clientes. Por meio da análise regressiva da sua cadeia de valores, uma empresa pode identificar as atividades capazes de proporcionar ao cliente maior eficácia e menor custo.
- 7º) **Alinhar os sistemas organizacionais:** a manutenção das competências não pode depender de algumas estrelas. talentosas, cuja saída da empresa possa gerar sérios problemas e até destruir o seu sucesso. Quando uma estratégia é fortemente dependente de



criatividade, dedicação, iniciativa e atração de excelentes profissionais, as competências centrais devem estar alinhadas aos sistemas da empresa, o que inclui seus valores, estrutura organizacional e sistema de gerenciamento. Há casos em que esse sistema de desenvolvimento de pessoas se torna à competência central da organização.

A especialização em serviços é um diferencial que a concorrência tende a levar muito mais tempo para copiar do que a especialização em produtos. Isso ocorre porque a tecnologia está à venda no mercado para quem puder comprar, e, de posse da mesma é possível igualar as características dos produtos, mas, a especialização em serviços, é resultado do aprendizado humano, e isso demanda muito mais tempo.

Nações como Coréia do Sul, Taiwan, Índia, dentre outras, fizeram há algumas décadas a opção pela educação de seu povo como condição de desenvolvimento. Dessa educação resultou a especialização em diversos serviços, gozando esses países atualmente de crescimento econômico acima da média mundial.

#### **4.5 A Terceirização de Serviços e a Questão do Emprego**

Uma das principais críticas sofridas pelo segmento de terceirização de serviços é a substituição de trabalhadores com empregos formais por trabalhadores de uma prestadora de serviços, normalmente com menor remuneração, visto que uma das vantagens mais perseguidas na terceirização é a redução de custos operacionais.

O setor público procurou durante décadas conceder estabilidade no emprego aos funcionários públicos. Segundo Pinheiro (2000) a Constituição Brasileira de 1988 foi claramente estatizante, estabelecendo monopólios públicos a diversos segmentos. A estatização das organizações, com trabalhadores empossados por meio de concursos públicos, e com direito à estabilidade foi, e continua sendo, uma barreira à terceirização de serviços.

No entanto, menos de dois anos após a promulgação da nova constituição, o então presidente Fernando Collor lançou o Programa Nacional de Desestatização (PND), ampliando significativamente o escopo da privatização e abrindo caminho para a terceirização de serviços.

Além do setor público, outros segmentos mantinham-se preservados quanto à concorrência na prestação de serviços. Há algumas décadas parecia impraticável a competição internacional por meio da exportação e importação de serviços terceirizados. O que se realizava fortemente era o comércio exterior de mercadorias, mas não de serviços.

Entretanto, com o desenvolvimento das tecnologias de informação, principalmente no setor de comunicações via satélite e Internet, os países ficaram mais globalizados e os empregos passaram a ser terceirizados com muito mais facilidade e eficácia.

Portanto, seja por meio de leis ou de novas tecnologias, o mercado de trabalho foi se abrindo à concorrência nacional e internacional. Os profissionais já não tinham que se preocupar apenas com a concorrência doméstica, mas também com a disputa com seus colegas do outro lado do mundo. São notórios os exemplos de serviços à distância ocorridos nos últimos anos.

Um estudante no Brasil pode de seu quarto fazer um curso de Inglês pela Internet com um professor nos Estados Unidos. Um médico em Israel pode coordenar uma cirurgia em um paciente na Europa, por meio de imagens monitoradas por computador. Um administrador na Suíça pode prestar consultoria a uma empresa na China por meio de uma teleconferência, e assim a concorrência se estabelece em nível internacional.

O desemprego pode até se estabelecer em nível local, mas em nível global, estudos mostram que não se pode inferir que a terceirização gera o desemprego.

Um estudo conduzido por Amity (2004) mostrou que o número de indivíduos nos Estados Unidos com rendas maiores de 100.000 dólares, que apoiavam ativamente o livre comércio caiu de 57% em 1999 para 28% em 2004.

Isso, em grande parte, foi reflexo do medo em perder o emprego para profissionais de outras partes do mundo, visto que a concorrência tornou-se muito maior, pois há 5 anos os meios de comunicação não permitiam a transferência de informações e a prestação de serviços no mesmo nível atual, e isso trazia mais segurança para os profissionais mais qualificados que se preocupavam apenas com a concorrência em seu país.

A pesquisa de Amiti e Wei (2004, p. 36), nos Estados Unidos, entre 1992 e 2001, com diversos segmentos industriais, e no Reino Unido, entre 1995 e 2001, englobando 69 setores industriais e 9 de serviços, mostrou que:

[...] Na análise final, a terceirização não leva a perdas de emprego líquido. Nossos resultados indicam isto quando se observam atentamente setores terceirizados, onde você descobre que somente um número pequeno de empregos é perdido como resultado de serviço da terceirização. Por exemplo, quando se observou a terceirização da economia dos Estados Unidos para 450 indústrias, existiu um efeito negativo pequeno em emprego. Mas agregando até 100 setores, não existia nenhuma perda de trabalho associado com serviço terceirizado. Isto implica que um trabalhador podia perder seu trabalho devido à terceirização, entretanto ele, ou um trabalhador desempregado, pode achar um emprego em outra firma dentro da classificação de indústria mais geral. Dados conseqüentemente agregados indicariam que não existe nenhuma perda de trabalho líquido quando existir criação de emprego suficiente em outro setor, que realmente parece ser o caso.

Os resultados dessa pesquisa mostram também que o aumento do serviço terceirizado nos Estados Unidos seguiu o mesmo ritmo de aumento de produtividade de trabalho. Segundo os autores da pesquisa, isso ocorreu provavelmente porque as empresas repassaram para terceiros suas atividades menos eficientes e ainda ganharam em redução de custos.

Ainda que a terceirização conduza à queda inicial de emprego direto, a eficiência aumentada pode levar à produção mais alta e uma expansão de emprego em outros segmentos. Por exemplo, uma firma pode demitir alguns empregados diretos em seus serviços de tecnologia da informação, entretanto, como se torna mais eficiente em sua atividade principal pode decidir expandir sua pesquisa, por exemplo, no departamento de desenvolvimento, criando, assim, novos empregos.

Apesar da pesquisa mostrar que no nível macro econômico a terceirização não reduz o emprego, visto que o nível global de emprego líquido mantém-se inalterado, e os empregos reduzidos num segmento são compensados por aumento de emprego em outros segmentos criados pelo próprio processo terciário, ainda existe o temor pela perda no campo micro econômico.

Por exemplo, dentro de uma empresa que resolve terceirizar suas atividades acessórias, os empregos diretos serão reduzidos, pois parte dos empregados

dessa empresa serão demitidos e, em seus lugares irão trabalhar os funcionários da empresa prestadora de serviços.

Em 2005 o banco holandês ABN-AMRO anunciou a demissão de 1.500 funcionários, diante de um quadro total de 3.300 colaboradores nos departamentos tecnológico e de informática, (JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO, 2006).

Essas demissões do banco foram decorrentes da terceirização de serviços de informática, que foram repassados para cinco empresas especializadas. Esse negócio custou 1,8 bilhão de euros ao banco, que espera economizar com essa reestruturação 258 milhões de euros, a partir de 2007.

Para Barthélemy (2004) a terceirização tem um impacto negativo sobre o sentido de segurança no emprego dos empregados e sobre sua lealdade, mesmo quando mantêm seus cargos na empresa. Isso pode levar à diminuição da produtividade ou ainda a ações disfuncionais, como greves, em função da ameaça do desemprego ou da própria desconfiança do empregado quanto à valorização de suas habilidades e competências, quando analisadas pelo empregador.

Com o aumento do processo de terceirização é comum as empresas, terem num mesmo departamento, o convívio de empregados e de trabalhadores terceirizados realizando suas atividades. Há por parte dos empregados da empresa tomadora de serviços o receio de perder seus empregos caso a sua empresa amplie o processo de terceirização.

Com essa ameaça eminente, é comum notar duas frentes bem distintas de atuação dos empregados da empresa tomadora de serviços, de um lado o esforço adicional para mostrar sua boa performance no desempenho das atividades, quando comparadas aos trabalhadores terceirizados, e de outro lado o boicote e a resistência pela permanência dos terceirizados na organização.

Cria-se, dessa forma, uma condição ambígua no convívio dos diversos trabalhadores envolvidos naquele processo, pois a competitividade entre os mesmos tende a criar maior produtividade no trabalho, mas ao mesmo tempo o clima organizacional é bruscamente afetado pela ameaça de perda de emprego dos trabalhadores diretos da organização.

A condição é ambígua porque estudos de administração apresentam a melhora no clima organizacional como um dos fatores que podem provocar o aumento da produtividade de uma empresa, e nesse caso, tem-se o aumento de produtividade decorrente de uma disputa entre empregados diretos e terceirizados de uma prestadora, num ambiente com clima organizacional ruim e sob a ameaça do desemprego.

Em reportagem feita por Grow (2003) em agências de empregos temporários nos Estados Unidos que contratam trabalhadores por um dia, alguns dias, ou pequenos períodos de tempo, foi possível observar inúmeros problemas na relação de emprego entre as agências, os contratantes dos serviços terceirizados e os trabalhadores.

Segundo Grow (2003, p. 103) “[...] cobranças de taxas excessivas, abuso salarial, condições de trabalho inseguras e discriminação sexual e racial” são rotinas frequentes nas relações de trabalho temporário das agências de emprego americanas praticadas contra os temporários que, em sua maioria, são formados por imigrantes vindos de outros países e, em muitos casos, por pessoas em situação irregular no território americano.

Esse é o lado negativo da terceirização americana que vem representando uma explosão no trabalho casual. Nesse cenário, onde os trabalhadores são contratados por dia, ou por apenas alguns dias, e que os direitos trabalhistas não são cumpridos, as pessoas não são respeitadas, a discriminação é frequente se cria-se um mercado marginal justamente no país mais desenvolvimento do planeta.

A rotatividade de trabalho temporário é tão alta nos Estados Unidos que a pesquisa mostrou que em Tacoma, Washington, o trabalho temporário sozinho empregou 600.000 pessoas em 2002 e faturou US\$ 863 milhões (GROW, 2003, p. 100). O número de agências de empregos disparou nos últimos anos e as indústrias e o comércio contam com essa força de trabalho para atender principalmente às oscilações da demanda de serviços no mercado americano.

O Departamento de Trabalho e o Congresso Americano já estão analisando leis que disciplinem melhor essa relação de emprego que é emergente, crescente, e de vital importância para os trabalhadores menos qualificados, principalmente imigrantes, que procuram um espaço para ingressar no maior mercado de trabalho capitalista.

No Brasil, a lei 6.019 de 1974, disciplina a aplicação do trabalho temporário. Faz 30 anos que as empresas brasileiras vêm utilizando essa força de trabalho com respaldo legal, o que permitiu o conhecimento das condições de funcionamento desse tipo de relação de emprego.

A lei 6.019 descreve que: "Trabalho temporário é aquele prestado por pessoa física a uma empresa, para atender à necessidade transitória de substituição de seu pessoal regular e permanente ou a acréscimo extraordinário de serviços".

No Brasil o trabalho temporário é de grande importância para atender à sazonalidade do comércio e da indústria em datas de grande demanda por serviços, como em finais de ano, Páscoa, Carnaval e demais eventos festivos brasileiros. Além de contribuir para o ajuste entre a oferta e a demanda de serviços, o trabalho temporário acaba por abrir portas para o trabalho formal, por tempo indeterminado, para quase 50% dos temporários.

Entretanto, a contratação de curto prazo nem sempre é legitimada pela relação de emprego formal. É comum o comércio e a indústria contratarem trabalhadores para prestarem serviços por um dia ou curto período de tempo, sem fazer o registro na Carteira de Trabalho, o que infringe a concessão dos direitos trabalhistas desses trabalhadores e promove o mercado de trabalho marginal, com todos os problemas relatados no mercado norte-americano e que, certamente, são vividos por outros países.

Afora a informalidade no mercado, o trabalho temporário contribui muito para a geração de emprego formal e não compete com o trabalhador registrado pelas condições regidas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que tem seu emprego por prazo indeterminado, protegido pelas leis brasileiras.

## **5 PESQUISA DE CAMPO**

### **5.1 Metodologia**

#### **5.1.1 Metodologia da Pesquisa Quantitativa**

A pesquisa quantitativa foi realizada com executivos de 80 (oitenta) empresas industriais de médio e grande porte, ou seja, com mais de 100 (cem) empregados diretos em seu quadro de pessoal. Todas as empresas estão situadas no Estado de São Paulo, predominantemente na Região Geográfica de Campinas, e atuam em diversos segmentos industriais.

A margem de erro amostral é de 11% (onze por cento), obtida por meio de amostragem por conveniência, considerando-se uma população infinita.

Para realizar a pesquisa quantitativa foi utilizado um questionário, conforme consta do Apêndice A, p. 106, com aplicação via WEB para empresas previamente contatadas por telefone, ou pelo questionário impresso, com marcação feita diretamente pelo gestor da empresa escolhida para participar da pesquisa.

Os questionários enviados pela WEB tiveram suas respostas migradas automaticamente para um banco de dados, que se constituía numa planilha do aplicativo Microsoft Excel, com diversas possibilidades de classificação e filtro dos resultados.

Os questionários impressos tiveram que ser digitados no questionário digital, sendo que as respostas foram encaminhadas automaticamente para o mesmo banco de dados que continha as respostas do questionário enviado pela WEB.

A análise estatística foi feita inicialmente por meio de descrições tabulares e gráficas do perfil da amostra e da frequência percentual obtida para cada uma das questões (PEREIRA, 2001).

A seguir foram feitas tabelas de contingência, de acordo com Pimentel Gomes (2000), cruzando as frequências dos principais fatores que conduzem as empresas a terceirizarem seus serviços, com os setores das empresas que utilizam a terceirização principalmente por esses fatores.

Para isso, foi utilizado o teste de Qui-quadrado de Pearson para avaliar o grau de independência entre a utilização das ferramentas e a porcentagem de recursos destinados a cada dimensão estudada, conforme demonstrado na Tabela 01.

**Tabela 01 - Tabela de contingência que mede o grau de dependência entre a utilização das ferramentas e a porcentagem de recursos.**

VARIÁVEL $X_i$	VARIÁVEL $Z_j$				TOTAL DE X
	$Z_1$	$Z_2$	...	$Z_J$	
$x_1$	$y_{11}$	$y_{12}$	...	$y_{1J}$	$y_{1\bullet}$
$x_2$	$y_{21}$	$y_{22}$	...	$y_{2J}$	$y_{2\bullet}$
...	...	...	...	...	...
$x_I$	$y_{I1}$	$y_{I2}$	...	$y_{IJ}$	$y_{I\bullet}$
<b>TOTAL DE Z</b>	$y_{\bullet 1}$	$y_{\bullet 2}$	...	$y_{\bullet J}$	n

Fonte: elaborada pelo autor, 2006.

Descrição das variáveis utilizadas na Tabela 01:

$y_{ij}$  = frequência observada de ocorrência do  $i$ -ésimo nível da variável X com o  $j$ -ésimo nível da variável Z (por exemplo, frequência de indicação de um determinado fator para utilização num determinado setor).

$y_{i\bullet}$  = total de ocorrência do  $i$ -ésimo nível de X (p.e., frequência total de indicação de determinado fator), ou marginal de X.

$y_{\bullet j}$  = total de ocorrência do  $j$ -ésimo nível de Z (p.e., frequência total de utilização de terceirização por determinado setor), ou marginal de Z.

$n$  = total de respostas (dado que uma empresa pode utilizar mais de uma terceirização).



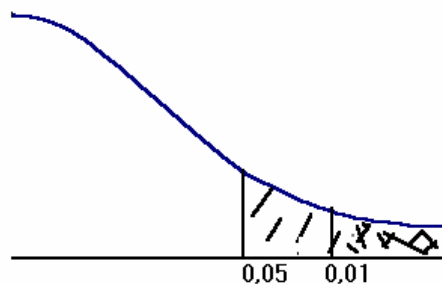
Todos os elementos dessa tabela devem ser não negativos, e a soma de cada linha ou coluna deve ser não nula.

A estatística  $\chi^2$  é obtida da seguinte maneira:

$$\chi_{\text{obs}}^2 = \sum_{ij} \frac{(y_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

onde  $e_{ij}$  = freqüência **esperada** de ocorrências do cruzamento da variável X (p.e.: indicação de determinado fator) com a variável Z (p.e.: utilização de terceirização por determinado setor), na amostra, se as variáveis cruzadas forem independentes. Essa estatística tem distribuição de  $\chi^2$  com  $(I-1)(J-1)$  graus de liberdade ( $I$  = número de níveis da variável X e  $J$  = número de níveis da variável Z), ou seja, o valor de  $\chi^2$  observado será comparado com um valor tabelado a um nível  $p$  de erro e os graus de liberdade associados às duas categorizações. Assim, se  $\chi_{\text{obs}}^2 > \chi_{\text{tab}(5\%)}^2$  ( $p \leq 0,05$ ), rejeita-se a hipótese de independência (ou de relação) entre as variáveis a um nível de 5%. Se  $\chi_{\text{obs}}^2 > \chi_{\text{tab}(1\%)}^2$  ( $p \leq 0,01$ ), rejeita-se a hipótese de independência entre as variáveis a um nível de 1%.

Considerando-se como nível mínimo de significância (máximo de erro) de 5%, se  $\chi_{\text{obs}}^2 < \chi_{\text{tab}(5\%)}^2$  ( $p > 0,05$ ) não se rejeita a hipótese de independência entre as variáveis, ou seja, por exemplo: indicação de determinado fator não depende do setor.



Sob a hipótese de independência entre as variáveis cruzadas, a freqüência esperada é obtida da seguinte forma:

$$e_{ij} = \frac{\text{produto das marg inais}}{n}$$

Ou seja, por exemplo:

$$e_{ij} = \frac{\text{indicação de determinado fator x utilização por determinado setor}}{\text{total de respostas}}$$

### 5.1.2 Metodologia da Pesquisa Qualitativa

As pesquisas qualitativa e quantitativa são complementares, na busca em responder ao problema central e às hipóteses formuladas pelo autor.

A qualitativa procurou diagnosticar a percepção do tomador de serviços diante de entrevistas pessoais realizadas pelo autor com o principal gestor executivo relacionado à terceirização de serviços.

Todas as entrevistas aconteceram na sede da empresa consultada e tiveram a duração média de 90 a 120 minutos. Três respondentes permitiram a gravação da conversa que foi transformada em arquivo digital. Um respondente preferiu não gravar e o autor tomou nota das informações mais relevantes da entrevista.

As entrevistas seguiram um roteiro previamente definido pelo autor, conforme consta no Apêndice C, p. 110, com vistas a responder a questão central do estudo, atingir os objetivos do trabalho e, principalmente, observar pessoalmente o posicionamento de cada gestor frente à opção pela terceirização de serviços.

Foram consultadas quatro empresas industriais de grande porte, com mais de 1.000 empregados e adeptas da terceirização de serviços em diversos setores empresariais. Todas estão sediadas no Estado de São Paulo e possuem as características descritas na Tabela 02.

**Tabela 02 - Características da empresas da pesquisa qualitativa**

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>	<b>Empresa D</b>
Natureza	Nacional	Nacional	Multinacional	Nacional
Organização	Privada	Privada	Privada	Privada
Faturamento	> 1 Bilhão (R\$)	De 500 Milhões a 1 Bilhão (R\$)	De 500 Milhões a 1 Bilhão (R\$)	De 100 Milhões a 500 Milhões (R\$)
Nº. de Trabalhadores Terceirizados	> 500	De 200 a 499	De 200 a 499	De 50 a 199
Nº. de Prestadores de Serviços	De 1 a 5	> 10	De 6 a 10	De 1 a 5

**Fonte: elaborada pelo autor, 2006.**

As empresas dessa pesquisa qualitativa pertencem aos seguintes segmentos:

- Eletro-eletrônico;
- Papel e celulose;
- Têxtil;
- Alimentos.

A diferenciação nos segmentos foi proposital para poder avaliar o nível e a percepção dos gestores quanto à terceirização de serviços em diversos setores industriais.

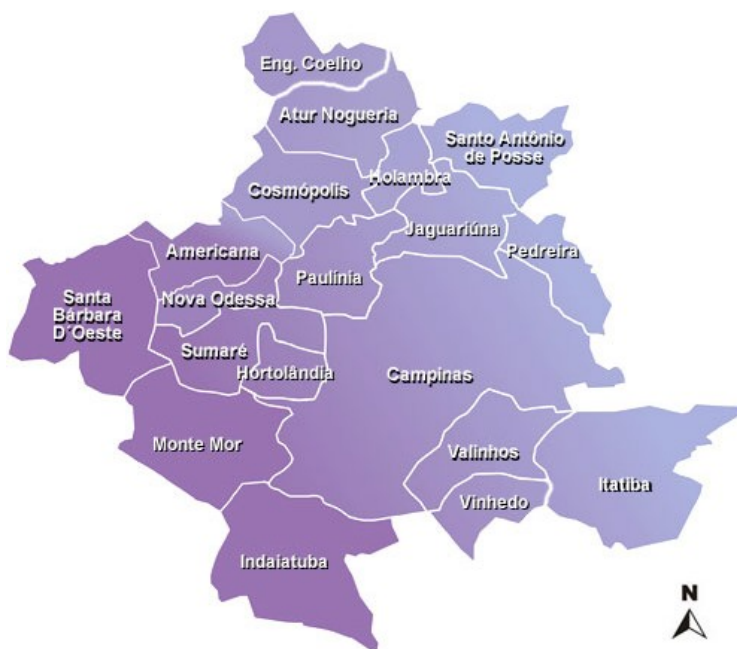
## **5.2 Região Geográfica de Campinas**

O objetivo deste capítulo é apresentar a Região de Campinas, no Estado de São Paulo, onde se concentra a maioria das indústrias de médio e grande porte que serviram de base de dados para a composição da pesquisa quantitativa deste estudo.

A Região de Campinas é uma das mais ricas e desenvolvidas do Brasil. Apresenta um parque industrial da maior relevância, com destaque para as empresas de alta tecnologia, e uma diversidade muito grande de segmentos industriais.

Para entender um pouco mais de sua importância, apresenta-se um recorte de sua região central, onde estão a Cidade de Campinas, mais 18 cidades próximas. Essa região foi oficialmente constituída como a Região Metropolitana de Campinas (RMC). Esse recorte abrange a maioria das empresas pesquisadas e possibilita identificar as principais características econômicas de sua população empresarial.

A RMC foi criada pela Lei Complementar n.º 870 de 19/06/2000. É a mais nova do Estado de São Paulo, que possui duas outras regiões metropolitanas, sendo a Grande São Paulo e a Baixada Santista. A RMC é composta por 19 municípios, conforme Figura 03 a seguir.



**Fonte:** EMPLASA - Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano S/A. (2006)

**Figura 03 - Mapa da Região Metropolitana de Campinas (RMC) (2006)**

O 19 municípios que compõem a RCM ocupam uma área de 3.348 km<sup>2</sup>, o que corresponde a 0,04% da superfície brasileira e a 1,3% do território paulista. Apesar dessa baixa proporcionalidade territorial, sua importância econômica e social é muito significativa para o país.

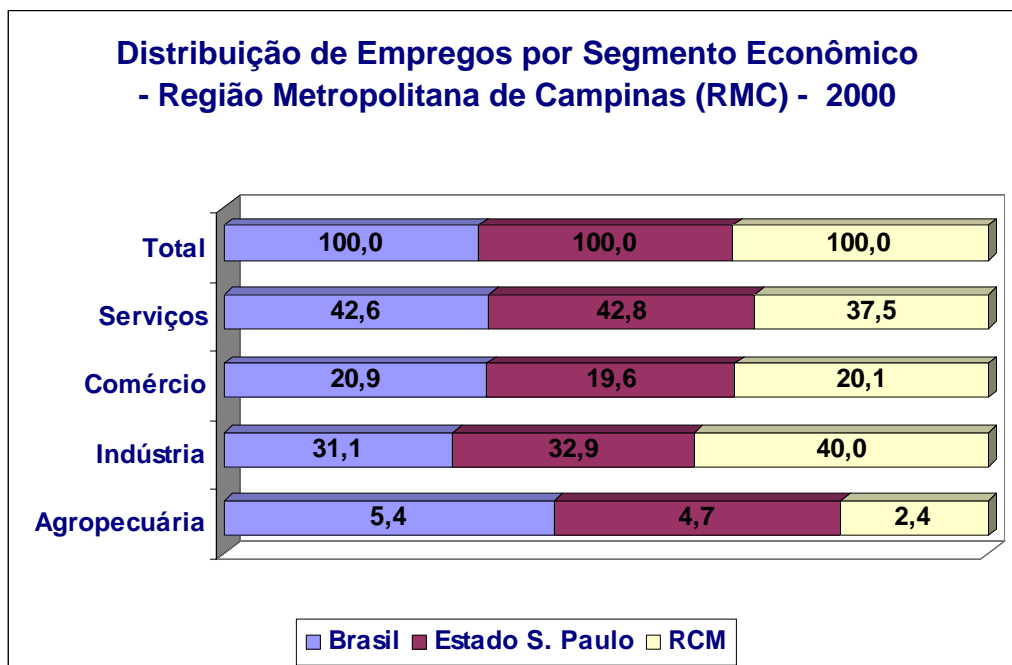
A população da RMC é de 2,3 milhões de habitantes, segundo dados do Censo de 2000, o que corresponde a 1,4% da população nacional e a 6,3% da

estadual, ou seja, a densidade demográfica é expressiva nessa região, em função de seu desenvolvimento econômico e social.

Segundo dados da EMPLASA (2006) a RMC exhibe um Produto Interno Bruto (PIB) de 25 bilhões de dólares. Sua renda per capita é de 10.689 dólares, ou seja, quase o dobro da renda per capita do Estado de São Paulo (5.620 dólares), e o triplo da renda per capita do Brasil (3.506 dólares).

A RCM concentra também uma grande quantidade de empresas, um parque industrial moderno e diversificado, com destaque para o desenvolvimento em pesquisa científica e tecnológica. De acordo com os registros de sócios da Associação Comercial e Industrial de Campinas (ACIC, 2006), ao todo são 111.309 empresas na RCM.

Para estudar a terceirização de serviços é importante fazer uma análise criteriosa do número de empregos e de sua distribuição na região e nas empresas onde se pretende avaliar a viabilidade para a implantação desse processo. Isso se faz necessário porque o “produto” da terceirização de serviços é justamente o emprego dos trabalhadores, conforme mostrado no Gráfico 1



Fonte: EMPLASA - Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano S/A. (2006)

Gráfico 01: Distribuição de empregos por segmento econômico na Região Metropolitana de Campinas (2000)

A RMC é uma região eminentemente industrial, e 40% dos trabalhadores estão empregados nas empresas das 19 cidades que compõem essa região, enquanto o índice de emprego industrial no Brasil é de 31,1%, e no Estado de São Paulo de 32,9%.

O setor de serviços na RMC é o segundo empregador da região, com 37,5%, porém abaixo da média nacional (42,6%), e estadual (42,8%).

O terceiro setor da RMC que mais emprega é o comércio, com 20,1% da força de trabalho regional, enquanto a média brasileira é de 20,9% e a média estadual é de 19,6% .

O setor menos expressivo em termos de emprego na RMC é a agropecuária, que responde por apenas 2,4% dos empregos na região.

### **5.3 Resultado da Pesquisa de Campo**

Os resultados apresentados a seguir são provenientes da pesquisa de campo quantitativa e qualitativa. Demonstram portanto, o resultado dos questionários e também das entrevistas feitas aos executivos das empresas pesquisadas.

A Tabela 3 mostra a análise descritiva das respostas obtidas de acordo com o tipo de organização e natureza das empresas da amostra.

Tabela 3 - Descrição tabular e gráfica do tipo e natureza da empresa.

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica
<b>TIPO DE ORGANIZAÇÃO</b>	Privada	78	98%	<p><b>QUESTÃO 1</b></p> <p>100% 90% 80% 70% 60% 50% 40% 30% 20% 10% 0%</p> <p>98% 3%</p> <p>Privada Pública</p> <p><b>TIPO DE ORGANIZAÇÃO</b></p>
	Pública	2	3%	
	<b>Total Global</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>	
<b>NATUREZA DA EMPRESA</b>	Multinacional	31	39%	<p><b>QUESTÃO 2</b></p> <p>100% 80% 60% 40% 20% 0%</p> <p>39% 61%</p> <p>Multinacional Nacional</p> <p><b>NATUREZA DA EMPRESA</b></p>
	Nacional	49	61%	
	<b>Total Global</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>	

Fonte: elaborada pelo autor, 2006.

Pode-se observar pela Tabela 3, que a maioria absoluta das organizações são empresas privadas (98%) e de natureza nacional (61%).

A Tabela 4 mostra a análise descritiva das respostas obtidas pelas empresas de acordo com o segmento de atuação, e a Tabela 5 apresenta outros segmentos de atuação citados, além dos sugeridos no instrumento.

Tabela 4 - Descrição tabular e gráfica dos segmentos de atuação das empresas.

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica
SEGMENTO DE ATUAÇÃO	A) Metalúrgico	32	40%	<p>QUESTÃO 3</p> <p>SEGMENTO DE ATUAÇÃO</p>
	B) Têxtil	9	11%	
	C) Alimentício	8	10%	
	D) Químico	9	11%	
	E) Papel e celulose	5	6%	
	F) Eletro/ Eletrônico	5	6%	
	G) Outros	12	15%	
	<b>Total Global</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>	

Fonte: elaborada pelo autor, 2006.

A maioria das empresas atua no segmento metalúrgico (40%), mas houve 15% para "outros" segmentos. O detalhamento desses 15% é apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 - Descrição tabular e gráfica de outros segmentos de atuação das empresas citados na pesquisa.

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica
SEGMENTO DE ATUAÇÃO (OUTROS)	A) Agroindustrial	2	17%	<p>QUESTÃO 3 OUTRO</p>
	B) Comunicação	1	8%	
	C) Distribuição de Petróleo	1	8%	
	D) Fabricação de fio e fibra de vidro	1	8%	
	E) Farmacêutico	3	25%	
	F) Mineração	1	8%	
	G) Moveleiro	1	8%	
	H) Pneumáticos	1	8%	
	I) Siderúrgico	1	8%	
	<b>Total Global</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	

Fonte: elaborada pelo autor, 2006.



Observa-se que entre os outros segmentos de atuação citados, o segmento farmacêutico obteve maior porcentagem (25%), seguido do segmento agroindustrial (17%); os demais foram citados apenas uma vez.

A Tabela 6 mostra a análise descritiva das respostas obtidas pelas empresas da amostra sobre o número de empregados.

**Tabela 6 - Descrição tabular e gráfica do número de empregados das empresas.**

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica
<b>NÚMERO DE EMPREGADOS</b>	De 100 a 499 empregados	40	50%	<p>Gráfico de barras mostrando a distribuição do número de empregados das empresas. O eixo Y representa a porcentagem de 0% a 100%. O eixo X representa o número de empregados em três categorias: De 100 a 499 empregados (50%), De 500 a 999 empregados (12%) e Mais de 1.000 empregados (38%).</p>
	De 500 a 999 empregados	10	12%	
	Mais de 1.000 empregados	30	38%	
	<b>Total Global</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>	

Fonte: elaborada pelo autor, 2006.

Metade das empresas (50%) que terceirizam seus serviços possui de 100 a 499 empregados, enquanto 38% delas possuem mais de 1.000 empregados. Apenas 12% das empresas possuem de 500 a 999 empregados.

As empresas de médio porte são aquelas que possuem de 100 a 499 empregados e a partir de 500 empregados a empresa é considerada de grande porte. Portanto, na amostra pesquisada há 50% de médias empresas e 50% de grandes empresas que se utilizam da terceirização de serviços em seus estabelecimentos.

Essa igualdade foi obtida de forma ocasional e não proposital, visto que a única restrição para a empresa participar da pesquisa foi que ela deveria ser do segmento industrial e ter mais de 100 empregados.

Embora a coincidência tenha ocorrido de forma não proposital, a igualdade no porte das empresas contribui para a avaliação comparativa que se faz entre os fatores que conduzem tanto médias quanto grandes empresas a optar pela terceirização de serviços.

A Tabela 7 mostra o número de trabalhadores terceirizados que trabalham dentro da empresa e o número de empresas prestadoras desses serviços.

**Tabela 7 - Descrição tabular e gráfica do número de trabalhadores terceirizados e do número de empresas prestadoras.**

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica
NÚMERO DE TRABALHADORES TERCEIRIZADOS	A) De 0 a 9 trabalhadores	18	23%	<p><b>QUESTÃO 5</b></p> <p>NÚMERO DE TRABALHADORES TERCEIRIZADOS DENTRO DA EMPRESA</p>
	B) De 10 a 19 trabalhadores	7	9%	
	C) De 20 a 49 trabalhadores	18	23%	
	D) De 50 a 199 trabalhadores	17	21%	
	E) De 200 a 499 trabalhadores	12	15%	
	F) Mais de 500 trabalhadores	8	10%	
	<b>Total Global</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>	
NÚMERO DE EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS	A) Nenhuma	6	8%	<p><b>QUESTÃO 6</b></p> <p>NÚMERO DE EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS TERCEIRIZADAS COM TRABALHADORES TERCEIRIZADOS PRESTANDO SERVIÇO</p>
	B) De 1 a 5	47	59%	
	C) De 6 a 10	13	16%	
	D) Mais de 10	14	18%	
	<b>Total Global</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>	

Fonte: elaborada pelo autor, 2006.

Quanto ao número de trabalhadores terceirizados houve maior porcentagem (23%) para "de 0 a 9" e de "20 a 49", seguida de "de 40 a 199" (21%). Só 10% das empresas terceirizam "mais de 500 trabalhadores" e 15% terceirizam "de 200 a 499".

Isso mostra que a maioria das empresas pesquisadas possui até 200 trabalhadores terceirizados em seus estabelecimentos. Depois desse número a porcentagem de empresas reduz de 15% para 10% e possivelmente essa queda tende a ocorrer progressivamente.

Com relação ao número de empresas terceirizadas no momento da pesquisa, a grande maioria (59%) possuía de 1 a 5 empresas prestadoras de serviços em

seus estabelecimentos e 34% delas possuíam 6 ou mais empresas prestadoras de serviços terceirizados.

A Tabela 8 mostra a análise descritiva do faturamento bruto anual em 2005, das empresas pesquisadas.

**Tabela 8 - Descrição tabular e gráfica do faturamento bruto anual em 2005.**

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica
<b>FATURAMENTO BRUTO ANUAL EM 2005</b>	A) Entre R\$ 500 Mil e R\$ 1 Milhão	1	1%	<p style="text-align: center;"><b>QUESTÃO 7</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FATURAMENTO BRUTO ANUAL EM 2005</b></p>
	B) Entre R\$ 1 Milhão e R\$ 10 Milhões	13	16%	
	C) Entre R\$ 10 Milhões e R\$ 20 Milhões	9	11%	
	D) Entre 20 Milhões e R\$ 50 Milhões	11	14%	
	E) Entre R\$ 50 Milhões e R\$ 100 Milhões	12	15%	
	F) Entre R\$ 100 Milhões e R\$ 500 Milhões	12	15%	
	G) Entre R\$ 500 Milhões e R\$ 1 Bilhão	11	14%	
	H) Acima de R\$ 1 Bilhão	11	14%	
	<b>Total Global</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>	

Fonte: elaborada pelo autor, 2006.

Pode-se inferir por esses resultados, que as empresas que utilizam terceirizações tem faturamento acima de 1 milhão de reais (99%), aparecendo 14% de empresas com faturamento acima de 1 bilhão de reais. Apenas 1 empresa da amostra tem faturamento abaixo de 1 milhão de reais.

É possível observar que a terceirização acontece praticamente em todos os níveis de faturamento, quase na mesma proporção, para as empresas que faturam acima de 1 milhão de reais, visto que a diferença entre os níveis de faturamento está entre 11% e 16%, ou seja, existe uma diferença de apenas 5% .

Portanto, as empresas industriais de médio e grande porte, com mais de 100 empregados diretos, apresentam (em média) faturamento acima de 1 milhão de reais e têm um índice de terceirização de serviços entre 11% e 16%.

As tabelas seguintes mostram as análises descritivas das respostas obtidas pelas empresas considerando os principais fatores que conduzem as empresas a terceirizarem seus serviços nos diversos setores.

**Tabela 9 - Descrição tabular e gráfica dos principais fatores que levam as empresas a utilizar terceirização no setor Logística.**

Variáveis	Fatores	Freq.	%	Descrição Gráfica
<b>LOGÍSTICA</b>	00	43	54%	<p style="text-align: center;"><b>QUESTÃO 8</b></p> <p style="text-align: center;">PRINCIPAIS FATORES: LOGÍSTICA</p>
	01	6	8%	
	02	5	6%	
	03	1	1%	
	04	1	1%	
	05	3	4%	
	06	2	3%	
	07	2	3%	
	08	10	13%	
	09	3	4%	
	10	3	4%	
	NR	1	1%	
	<b>Total Global</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>	
(01) Especialização do prestador de serviços				(06) Melhorar a qualidade dos serviços
(02) Aumentar o foco na atividade principal				(07) Aumentar a flexibilidade na gestão dos negócios
(03) Aumentar a produtividade				(08) Reduzir e controlar custos operacionais
(04) Aquisição e atualização de novas tecnologias				(09) Reduzir o Ativo Patrimonial da empresa
(05) Melhorar a qualidade dos serviços				(10) Aumentar a competitividade da empresa
(00) Não terceirizou				

Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

Pela Tabela 9 observa-se que a maior porcentagem de terceirizações pelas empresas para o setor de **Logística**, foi pelo fator “reduzir e controlar custos operacionais” (13%), seguido do fator “especialização do prestador de serviços” (6%) e do fator “aumentar o foco na atividade principal”. Observa-se também que 54% das empresas pesquisadas não terceirizam serviços para esse setor.

O setor de logística tem se tornado estratégico para grande parte das empresas na distribuição de produtos industrializados para seus clientes. Esse segmento está bastante competitivo no mercado nacional e proporciona redução significativa de custos de operação aos tomadores desse serviço. Talvez por isso, o fator “reduzir e controlar custos operacionais” aparece como principal motivo para a contratação de serviços logísticos, sendo duas vezes superior ao segundo motivo, no caso, “a especialização do prestador de serviços”.

**Tabela 10 - Descrição tabular e gráfica dos principais fatores que levam as empresas a utilizar a terceirização no setor de Tecnologia da Informação.**

Variáveis	Fatores	Freq.	%	Descrição Gráfica
<b>TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</b>	00	45	56%	<p style="text-align: center;"><b>QUESTÃO 9</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PRINCIPAIS FATORES: TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</b></p>
	01	15	19%	
	02	5	6%	
	03	1	1%	
	04	6	8%	
	05	1	1%	
	06	1	1%	
	07	2	3%	
	08	2	3%	
	10	1	1%	
	NR	1	1%	
	<b>Total Global</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>	
(01) Especialização do prestador de serviços		(06) Melhorar a qualidade dos serviços		
(02) Aumentar o foco na atividade principal		(07) Aumentar a flexibilidade na gestão dos negócios		
(03) Aumentar a produtividade		(08) Reduzir e controlar custos operacionais		
(04) Aquisição e atualização de novas tecnologias		(09) Reduzir o Ativo Patrimonial da empresa		
(05) Melhorar a qualidade dos serviços		(10) Aumentar a competitividade da empresa		
(00) Não terceirizou				

Fonte: elaborada pelo autor, 2006.

Observa-se (Tabela 10) que a maior porcentagem de terceirizações pelas empresas, para o setor de **Tecnologia da Informação**, foi pelo fator “especialização do prestador de serviços” (19%), seguido do fator “aquisição e atualização de novas tecnologias” (8%) e do fator “reduzir e controlar custos

operacionais” (6%). Observa-se também que 56% das empresas não terceirizam serviços para esse setor.

A tecnologia da informação é uma das áreas mais terceirizadas em todo o mundo, inclusive no Brasil. Trata-se de um setor bastante específico e com mudanças tecnológicas muito rápidas. Talvez por isso, o fator “aquisição e atualização de novas tecnologias” aparece como principal razão para sua terceirização.

O custo para manter-se atualizado nesse setor, considerando o desenvolvimento de softwares, a manutenção de hardwares, e a gestão de toda a operação, de forma totalmente internalizada, é altamente dispendioso, e, em muitos casos, até mesmo inviável, por isso é freqüente a busca pela terceirização de serviços.

**Tabela 11 - Descrição tabular e gráfica dos principais fatores que levam as empresas a utilizar terceirização nas Partes do Processo de Produção.**

Variáveis	Fatores	Freq.	%	Descrição Gráfica
<b>PARTES DO PROCESSO DE PRODUÇÃO</b>	00	42	53%	<p style="text-align: center;"><b>QUESTÃO 10</b></p> <p style="text-align: center;">PRINCIPAIS FATORES: PARTES DO PROCESSO DE PRODUÇÃO</p>
	01	6	8%	
	02	5	6%	
	03	4	5%	
	04	1	1%	
	05	6	8%	
	06	1	1%	
	07	2	3%	
	08	12	15%	
	10	1	1%	
	Total Global	80	100%	
	(01) Especialização do prestador de serviços		(06) Melhorar a qualidade dos serviços	
(02) Aumentar o foco na atividade principal		(07) Aumentar a flexibilidade na gestão dos negócios		
(03) Aumentar a produtividade		(08) Reduzir e controlar custos operacionais		
(04) Aquisição e atualização de novas tecnologias		(09) Reduzir o Ativo Patrimonial da empresa		
(05) Melhorar a qualidade dos serviços		(10) Aumentar a competitividade da empresa		
(00) Não terceirizou				

Fonte: elaborada pelo autor, 2006.

Para as **partes do processo de produção**, o fator mais importante para uso de terceirização foi “reduzir e controlar custos operacionais” (15%), seguido de “especialização do prestador de serviços” (8%), “ausência de recursos internos” (8%),

“aumentar o foco da atividade principal” (6%) e “aumentar a produtividade” (5%). Para este fim, 53% não utilizam terceirização.

A terceirização de parte do processo produtivo é visto com certo receio nas empresas industriais porque para muitas delas a produção é considerada atividade principal e a Súmula 331 do TST proíbe a terceirização da atividade-fim.

Sendo assim, mesmo que muitas empresas percebam as vantagens da terceirização de serviços na manufatura, deixam de terceirizar por receio de estarem praticando uma atividade ilícita e, assim, terem o processo de terceirização judicialmente anulado e arcar com as conseqüências dessa decisão.

Além do aspecto legal, muitas vezes a produção envolve informações estratégicas e o repasse dessas atividades para terceiros pode fazer que tecnologias e segredos industriais cheguem à concorrência.

**Tabela 12 - Descrição tabular e gráfica dos principais fatores que levam as empresas a utilizar terceirização na Portaria e/ou Recepção.**

Variáveis	Fatores	Freq.	%	Descrição Gráfica
<b>PORTARIA E/OU RECEPÇÃO</b>	00	22	28%	<p style="text-align: center;"><b>QUESTÃO 11</b></p> <p style="text-align: center;">PRINCIPAIS FATORES: PORTARIA E/OU RECEPÇÃO</p>
	01	24	30%	
	02	10	13%	
	05	2	3%	
	06	5	6%	
	07	1	1%	
	08	15	19%	
	NR	1	1%	
	<b>Total Global</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>	
	(01) Especialização do prestador de serviços		(06) Melhorar a qualidade dos serviços	
(02) Aumentar o foco na atividade principal		(07) Aumentar a flexibilidade na gestão dos negócios		
(03) Aumentar a produtividade		(08) Reduzir e controlar custos operacionais		
(04) Aquisição e atualização de novas tecnologias		(09) Reduzir o Ativo Patrimonial da empresa		
(05) Melhorar a qualidade dos serviços		(10) Aumentar a competitividade da empresa		
(00) Não terceirizou				

Fonte: elaborada pelo autor, 2006.

Para **portaria e/ou recepção**, a Tabela 12 evidencia que o principal fator para terceirização é “especialização do prestador de serviços” (30%), seguido de “reduzir e controlar custos operacionais” (19%), “aumentar o foco da atividade principal” (13%) e “melhorar a qualidade dos serviços” (6%). Para esse fim, apenas 28% não utilizam a terceirização.

Uma das áreas mais terceirizadas no Brasil é justamente a de portarias e recepções, por isso, a pesquisa apontou que 78% das empresas já transferiram para terceiros essas atividades.

Este estudo mostra algumas condições de fracassos no processo de terceirização, talvez por essa razão, 30% dos gestores pesquisados consideram o fator “especialização do prestador de serviços” a principal razão para terceirizar esse segmento. Além disso, o tomador de serviços tende a acreditar que o prestador especialista consiga realizar as tarefas com maior qualidade e até mesmo com redução de custos, pelo ganho esperado em produtividade.

**Tabela 13 - Descrição tabular e gráfica dos principais fatores que levam as empresas a utilizar terceirização na Limpeza Patrimonial.**

Variáveis	Fatores	Freq.	%	Descrição Gráfica
<b>LIMPEZA PATRIMONIAL</b>	00	17	21%	<p style="text-align: center;"><b>QUESTÃO 12</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PRINCIPAIS FATORES: LIMPEZA PATRIMONIAL</b></p>
	01	23	29%	
	02	15	19%	
	03	1	1%	
	05	3	4%	
	06	4	5%	
	07	1	1%	
	08	14	18%	
	10	1	1%	
	NR	1	1%	
	<b>Total Global</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>	
	(01) Especialização do prestador de serviços		(06) Melhorar a qualidade dos serviços	
(02) Aumentar o foco na atividade principal		(07) Aumentar a flexibilidade na gestão dos negócios		
(03) Aumentar a produtividade		(08) Reduzir e controlar custos operacionais		
(04) Aquisição e atualização de novas tecnologias		(09) Reduzir o Ativo Patrimonial da empresa		
(05) Melhorar a qualidade dos serviços		(10) Aumentar a competitividade da empresa		
(00) Não terceirizou				

Fonte: elaborada pelo autor, 2006.



Pela Tabela 13 pode-se observar que, para a **limpeza patrimonial**, o principal fator que leva as empresas a terceirizarem os serviços é a “especialização do prestador de serviços” (29%), seguido de “aumentar o foco de atividade principal” (19%), “reduzir e controlar custos operacionais” (18%) e “melhorar a qualidade dos serviços” (6%). Apenas 21% das empresas da amostra não contratam serviços terceirizados para esse fim.

O setor de limpeza patrimonial é um dos mais tradicionais na terceirização de serviços, por isso constatou-se que 79% das empresas consultadas terceirizam esse setor. O fato de surgir o fator “especialização do prestador de serviços” como principal motivo para sua adoção talvez tenha as mesmas razões do setor de portaria e recepção, ou seja, fracassos e problemas em contratos anteriores.

Por ser em praticamente todas as indústrias uma atividade acessória, as atividades de limpeza são facilmente transferidas para terceiros que além de assumirem essas tarefas, podem em muitos casos, contribuir para a redução e controle de custos operacionais.

Para verificar se existe relação de dependência entre os setores e os fatores que conduzem as empresas a terceirizarem seus serviços foi elaborada uma tabela de contingência para o cruzamento dessas variáveis, e utilizado o teste de Qui-quadrado de Pearson para a um nível  $p$  de probabilidade de erro (ou probabilidade de isso ter acontecido por acaso nessa amostra), confirmar ou não essa relação. A Tabela 14 apresenta esses resultados.

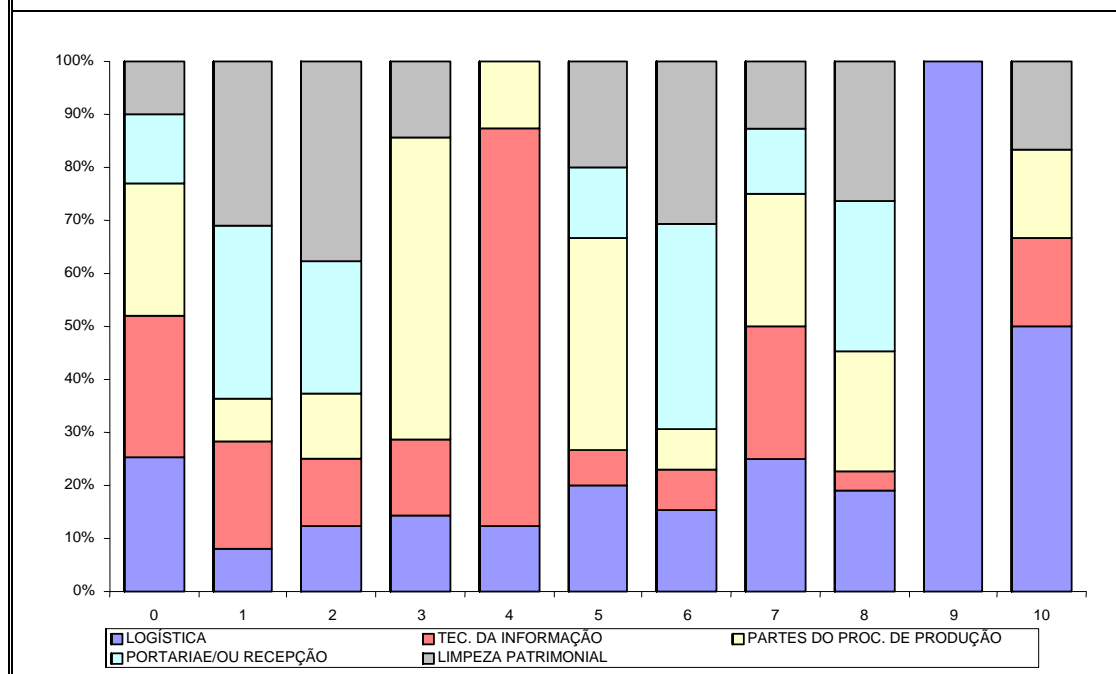
**Tabela 14 – Valores observados e esperados (entre parênteses) para o cruzamento entre os setores e os fatores que conduzem as empresas a terceirizarem seus serviços.**

FATORES	Logística	Tecnologia da Informação	Partes do Processo de Produção	Portaria e/ou Recepção	Limpeza Patrimonial	TOTAL
0	43 (34)	45 (34)	42 (34)	22 (34)	17 (17)	169
1	6 (15)	15 (15)	6 (15)	24 (15)	23 (15)	74
2	5 (8)	5 (8)	5 (8)	10 (8)	15 (8)	40
3	1 (1)	1 (1)	4 (1)	0 (1)	1 (1)	7
4	1 (2)	6 (2)	1 (2)	0 (2)	0 (2)	8
5	3 (3)	1 (3)	6 (3)	2 (3)	3 (3)	15
6	2 (3)	1 (3)	1 (3)	5 (3)	4 (3)	13
7	2 (2)	2 (2)	2 (2)	1 (2)	1 (2)	8
8	10 (11)	2 (11)	12 (11)	15 (11)	14 (11)	53
9	3 (1)	0 (1)	0 (1)	0 (1)	0 (1)	3
10	3 (1)	1 (1)	1 (1)	0 (1)	1 (1)	6
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>79</b>	<b>80</b>	<b>79</b>	<b>79</b>	<b>396</b>

**Legenda dos Fatores**

1 = Especialização do prestador de serviços  
 3 = Aumentar a produtividade  
 5 = Ausência de recursos internos  
 7 = Aumentar a flexibilidade na gestão  
 9 = Reduzir o Ativo Patrimonial da empresa

0 = Não terceiriza esse Serviço  
 2 = Aumentar o foco na atividade principal  
 4 = Aquisição e atualização de novas tecnologias  
 6 = Melhorar a qualidade dos serviços  
 8 = Reduzir e controlar custos operacionais  
 10 = Aumentar a competitividade da empresa



Fonte: Elaborada pelo autor (2006)

**Gráfico 02: Fatores que conduzem as empresas a terceirizarem seus serviços (2006)**

Esta tabela gerou 396 respostas, dado que cada empresa poderia terceirizar mais de um serviço, e por diferentes fatores de importância. O teste de Qui-quadrado mostrou uma relação de dependência entre os setores, com um valor de  $p < 0,001$ , ou seja, pode-se inferir com uma confiança de quase 100% que isso ocorra no universo das empresas (a cada 100 amostras analisadas, em 99,999% delas garante-se esse resultado).

Pela visualização gráfica observa-se que o fator 09 foi o único utilizado pela logística, enquanto o fator 04 foi mais utilizado pela tecnologia da informação. Os fatores 01, 02, 05, 06, 07 e 08 foram utilizados por todos os setores.

Dado que os fatores “especialização do prestador de serviços”, “aumentar o foco na atividade principal” e “reduzir e controlar custos operacionais” se sobressaíram em frequência em relação aos demais, foi aplicado o teste de independência entre estes, dois a dois, para se verificar se existe diferença entre eles quanto aos setores que os terceirizam. As tabelas seguintes apresentam esses resultados.

**Tabela 15 - Valores observados e esperados (entre parênteses) para o cruzamento entre os setores e os fatores “especialização do prestador de serviços” e “aumentar o foco na atividade principal”.**

FATORES	Logística	Tecnologia da Informação	Partes do Processo de Produção	Portaria e/ou Recepção	Limpeza Patrimonial	TOTAL
01	6(7)	15(13)	6(7)	24(22)	23(25)	74
02	5(4)	5(7)	5(4)	10(12)	15(13)	40
TOTAL	11	20	11	34	38	114

Fonte: elaborada pelo autor, 2006.

O teste de Qui-quadrado mostrou falta de dependência entre esses dois fatores, com relação aos setores que os terceirizam, com um nível valor de  $p = 0,60$  ( $p > 0,05$ ), ou seja, estatisticamente esses dois fatores têm a mesma importância para as empresas, independente dos setores.

**Tabela 16 - Valores observados e esperados (*entre parênteses*) para o cruzamento entre os setores e os fatores “especialização do prestador de serviços” e “reduzir e controlar custos operacionais”.**

FATORES	Logística	Tecnologia da Informação	Partes do Processo de Produção	Portaria e/ou Recepção	Limpeza Patrimonial	TOTAL
01	6(9)	15(10)	6(10)	24(23)	23(22)	74
08	10(7)	2(7)	12(8)	15(16)	14(15)	53
	16	17	18	39	37	127

Fonte: elaborada pelo autor, 2006.

O teste de Qui-quadrado mostrou dependência entre esses dois fatores, com relação aos setores que os terceirizam, com um nível valor de  $p = 0,007$  ( $p < 0,05$ ), ou seja, estatisticamente a importância desses dois fatores dependem dos setores. Observa-se que no setor de tecnologia da informação ocorreu mais indicação de importância para “especialização do prestador de serviços” do que seria esperado, enquanto para “reduzir e controlar custos operacionais” ocorreu bem menos do que o esperado. Nas partes do processo de produção e na logística ocorreu o contrário.

**Tabela 17 – Valores observados e esperados (*entre parênteses*) para o cruzamento entre os setores e os fatores “aumentar o foco na atividade principal” e “reduzir e controlar custos operacionais”.**

FATORES	Logística	Tecnologia da Informação	Partes do Processo de Produção	Portaria e/ou Recepção	Limpeza Patrimonial	TOTAL
02	5(6)	5(3)	5(7)	10(11)	15(12)	40
08	10(9)	2(4)	12(10)	15(14)	14(17)	53
TOTAL	15	7	17	25	29	93

Fonte: elaborada pelo autor, 2006.

Conforme consta da Tabela 17 os valores observados e esperados estão muito próximos. Conseqüentemente, o teste de Qui-quadrado evidenciou falta de dependência desses dois fatores com relação aos setores que os terceirizam, com um valor de  $p = 0,27$  ( $p > 0,05$ ), ou seja, estatisticamente têm igual importância para as empresas, independente dos setores.

A Tabela 18 mostra os valores de  $p$  para o cruzamento de todos os fatores de importância para terceirização entre si.

**Tabela 18 - Valores de  $p$  obtidos pelo teste de Qui-quadrado, para o cruzamento dos fatores de importância para terceirização entre si.**

	01	02	03	04	05	06	07	08	09
02	0,60								
03	<b>0,003</b>	0,06							
04	<b>0,007</b>	<b>0,002</b>	#						
05	<b>0,005</b>	0,15	0,09	<b>0,016</b>					
06	0,78	0,87	0,68	<b>0,014</b>	0,27				
07	0,19	0,42	0,68	0,32	0,75	0,38			
08	<b>0,006</b>	0,27	0,16	<b>&lt;0,001</b>	0,59	0,72	0,18		
09	<b>&lt;0,001</b>	<b>0,006</b>	#	#	0,12	0,09	0,29	0,33	
10	<b>0,021</b>	0,16	#	#	0,5	0,27	0,8	0,19	#

Fonte: elaborada pelo autor, 2006.

Os valores em negrito representam valores de  $p$  menores que 0,05, indicando, portanto, relação de dependência dos dois fatores quanto aos setores que o utilizam. O símbolo # indica relações não possíveis de serem mensuradas pelo teste, dado que o total de respostas foi muito pequeno.

A Tabela 19 mostra a opinião dos gestores das empresas quanto ao aspecto central para o sucesso da terceirização de serviços.

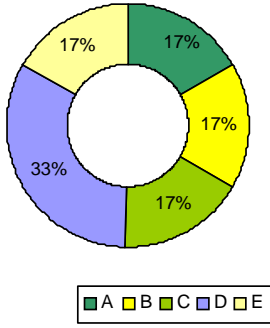
**Tabela 19 - Descrição tabular e gráfica da amostra quanto ao aspecto central para o sucesso da terceirização de serviços.**

Variáveis	Fatores	Freq	%	Descrição Gráfica
ASPECTO CENTRAL PARA O SUCESSO DA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS	A) Confiança no Prestador de Serviços	19	24%	<p><b>QUESTÃO 13</b></p> <p>60% 50% 40% 30% 20% 10% 0%</p> <p>24% 8% 11% 50% 8%</p> <p>A B C D E</p> <p>ASPECTO CENTRAL PARA O SUCESSO DA TERCEIRIZAÇÃO</p>
	B) Elaboração de bons contratos	6	8%	
	C) Complemento de competências	9	11%	
	D) Contratação de especialistas nos serviços	40	50%	
	E) Outro	6	8%	
	<b>Total Global</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>	

Fonte: elaborada pelo autor, 2006.

Observa-se, pela Tabela 19 que a maior porcentagem do aspecto central para o sucesso da terceirização de serviços foi para “contratação de especialistas nos serviços” (50%), seguida de “confiança no prestador de serviços” (24%) e “complemento de competências” (8%). Houve 8% de respostas para “outros aspectos”, mostrados na Tabela 20.

**Tabela 20 - Descrição tabular e gráfica da amostra quanto a outros aspectos centrais para o sucesso da terceirização de serviços.**

Variáveis	Fatores	Freq.	%	Descrição Gráfica
ASPECTO CENTRAL (OUTROS)	A) Acompanhamento dos funcionários pela prestadora	1	17%	<p style="text-align: center;"><b>QUESTÃO 13: OUTROS</b></p> 
	B) Comunicação e bom cumprimento dos contratos	1	17%	
	C) Confiança, especialização profissional e referências	1	17%	
	D) Redução de Custos/Controle de custos	2	33%	
	E) Serviços satisfatórios que não estão no foco da principal atividade da empresa e baixo custo	1	17%	
	Total Global	6	100%	

Fonte: elaborada pelo autor, 2006.

Observa-se que, entre os outros aspectos centrais para o sucesso da terceirização de serviços, o mais apontado foi “redução ou controle de custos” (33%). Os demais aspectos apareceram todos com a mesma porcentagem (cada um indicado por apenas 1 empresa).

Em primeiro lugar na opinião dos gestores respondentes, está a contratação de especialistas no serviço, como o principal fator para o sucesso da terceirização. Isso ratifica a tendência de mercado em que o cliente, no caso o contratante, está cada vez mais exigente e não está interessado em entregar suas atividades para profissionais que não estejam devidamente qualificados para exercer as tarefas.

Além de transferir as atividades para profissionais qualificados há que se manter a relação de parceria e comprometimento do prestador para com a prestação de serviço contratada. Daí a confiança que se estabelece entre tomador e prestador de

serviços, e nessa condição esse fator aparece como o segundo mais importante para o sucesso da terceirização.

O resultado da pesquisa qualitativa está compilado no Apêndice C, p. 110, e as informações demonstram que, para os quatro gestores consultados a redução e o controle de custos operacionais são decisivos para a escolha da terceirização de serviços, quando comparada à operação realizada de forma internalizada.

Enquanto três respondentes afirmaram que a redução de custos é condição restritiva para a opção pela terceirização, ou seja, se a terceirização implicar qualquer aumento de custo não acontece. Um respondente foi categórico em afirmar que sua empresa espera obter uma redução de custo de 10%, em média, quando comparada ao custo internalizado.

Mesmo sabendo e concordando com as diversas vantagens advindas da terceirização de serviços, quando bem sucedida, os respondentes não dispensam a redução de custo. Motivo: busca-se com a terceirização o aumento da competitividade da empresa diante de seus concorrentes.

Segundo apuração dessa pesquisa, para as empresas, o foco na atividade principal é uma condição importante na hora de decidir pela terceirização de serviços, mas não prescinde a redução de custos, caso contrário, não seria suficiente para a concretização da terceirização na empresa.

Para os respondentes o foco na atividade principal é tido como vantagem competitiva ao mesmo nível de outros fatores, como: especialização do prestador de serviços e aquisição e atualização de novas tecnologias.

Para a escolha do prestador de serviços duas empresas já utilizaram consultorias externas, que fazem preliminarmente uma ampla captação de candidatos no mercado e por fim apresentam os melhores e mais preparados para os serviços. Identificados os principais candidatos, as empresas junto às consultorias trabalham na identificação do melhor prestador de serviços para o projeto de terceirização.

Enquanto isso, duas empresas dentre as consultadas nunca fizeram uso de consultorias externas na avaliação de projetos de terceirização. Nesses casos, a avaliação foi mais pragmática e contou com a análise dos gestores internos das organizações.



Procurou-se fazer uma relação entre as teorias abordadas no referencial teórico e a gestão dos respondentes na avaliação e decisão sobre a terceirização de serviços.

Nenhum dos respondentes, com ou sem consultoria externa, segue literalmente uma teoria para a avaliação de projetos de terceirização. Nessas avaliações predomina o pragmatismo e a experiência profissional dos gestores envolvidos no processo.

Por serem profissionais da alta gerência e com boa formação acadêmica acabam utilizando os seus conhecimentos nessas avaliações, por exemplo: relação entre custos e benefícios na comparação entre terceirizar ou internalizar uma operação. Sendo assim, analisam criteriosamente a viabilidade de um projeto de terceirização, mas não fazem essa avaliação de forma pedagógica e sistemática.

Quando questionado, um dos respondentes discordou de Williamson (1975) quando este recomenda que transações recorrentes com ativo específico não sejam passíveis de terceirização, mas sim, da manutenção da estrutura hierárquica para a sua realização operacional.

O principal argumento utilizado é que no mundo globalizado podem haver prestadores de serviços que consigam realizar a referida operação com melhor desempenho e com custos menores do que a empresa contratante. Nesse caso em particular, a empresa terceirizou, inclusive, parte de sua produção, o que é altamente recorrente e depende de ativos específicos. Decorridos vários meses desse contrato a tomadora de serviços sente-se bastante satisfeita com o resultado da operação.

As demais empresas concordam com Williamson, pois não terceirizam as referidas operações, limitando-se a transferir para terceiros apenas os serviços padronizados no mercado e mantendo internalizados aqueles que são recorrentes e que dependem de seus ativos específicos.

Todos os respondentes concordam plenamente com Michael Porter (1999, p. 46) que sugere que as empresas [...] “devem terceirizar de forma agressiva para conquistar eficiência”. Aliás, é justamente isso o que as empresas fazem ao terceirizar diversos setores em busca de vantagens competitivas frente aos seus concorrentes.

Na opinião desses gestores a terceirização é muito importante em setores estratégicos como a logística, que dependem de canais de distribuição eficientes para atender toda a demanda por seus produtos em nível nacional e internacional.

Atualmente a logística é um segmento bastante terceirizado e conta com prestadores experientes que conseguem distribuir produtos, em nível mundial, com custos muito menores e maior rapidez do que o fabricante.

Apesar disso, uma das empresas pesquisadas fez um processo criterioso de escolha de seu prestador logístico e, mesmo assim, teve que trocar de prestador com apenas 6 meses de contrato por mau desempenho operacional. O motivo foi que o prestador não conseguiu se adequar às particularidades regionais de distribuição e acabou sendo substituído por seu concorrente local. Mesmo com esse fracasso inicial a empresa não optou pela desterceirização.

Segundo os respondentes utilizar-se, a terceirização de serviços logísticos com bons prestadores aumenta bastante a vantagem competitiva das empresas pela redução de custo e melhor desempenho na distribuição de seus produtos, o que as torna mais competitivas diante da concorrência. Todos os gestores consultados terceirizam o setor de logística e pretendem intensificar ainda mais a terceirização nesse setor.

Todas as empresas pesquisadas investem em treinamento e requalificação profissional de seus funcionários no intuito de garantir um padrão de qualidade aos produtos que comercializam. Entretanto não vêem na terceirização de serviços uma ameaça às suas competências essenciais, visto que junto à transferência de serviços no processo de terceirização, normalmente há simultaneamente transferência de parte dos profissionais para a prestadora de serviços que conquistar o contrato. Dessa forma, minimiza o desemprego na empresa tomadora e não há perda de conhecimentos.

Os investimentos da empresa contratante, anteriores ao processo de terceirização, em tecnologia e aprendizado de seus profissionais, são relativamente mantidos com a transferência dos serviços para terceiros. Da mesma forma, ficam asseguradas as competências essenciais da empresa contratante.

#### 5.4 Análise dos Resultados da Pesquisa

A pesquisa de campo (quantitativa e qualitativa), associada ao referencial bibliográfico permite responder a questão central deste estudo: Por que as empresas terceirizam seus serviços? E permite também inferir sobre as duas hipóteses formuladas pelo autor: Hipótese 1: Para o contratante o principal fator para a terceirização de serviços é a redução de custos; Hipótese 2: O foco na atividade principal é para o contratante um fator secundário no processo decisório sobre a terceirização de serviços.

Com o resultado deste estudo também se alcança o objetivo central deste trabalho: identificar as razões que levam os contratantes a optarem pela terceirização de serviços ao invés de realizarem esses serviços de forma internalizada.

Também se atingem os objetivos específicos que determinam à classificação dos fatores da terceirização e as características das empresas respondentes, conforme descritos no Item 6.2, p. 66, que discute e apresenta os resultados da pesquisa de campo.

A pesquisa quantitativa de campo foi realizada em 80 empresas industriais de médio e grande porte, que corresponde a um erro amostral de 11%, calculada por meio de amostragem para população infinita, considerada satisfatória para uma pesquisa administrativa. Além disso, foi realizada a pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas com os quatro principais executivos ligados ao processo de terceirização de serviços em grandes empresas industriais, com representatividade em nível internacional e com bastante experiência em projetos de terceirização.

Com base nos dados coletados, e também pela percepção obtida nas entrevistas pessoais com os executivos que terceirizam vários setores, pode-se constatar que as empresas terceirizam seus serviços principalmente em função dos seguintes fatores:

- 1º) Especialização do prestador de serviços;
- 2º) Reduzir e controlar custos operacionais;
- 3º) Aumentar o foco na atividade principal.

Esse resultado ratifica estudos de Porter (1999, p. 49), segundo o qual “é difícil desempenhar todas as atividades com a mesma produtividade dos especialistas” e demonstra que essa visão é compartilhada pela maioria dos gestores empresariais.

Uma constatação importante é que as empresas estão dispostas a terceirizar apenas para especialistas. Em setores como a tecnologia da informação isso se explica pela alta qualificação profissional exigida nessa área, e, em setores como limpeza patrimonial e portaria/recepção, espera-se que o especialista consiga reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços prestados.

A composição desses fatores predominantes também confirma os estudos realizados por diversos autores (ANDERSON & WEITZ, 1986; BELOUS, 1989; PINE II, 1994; Lever, 1997; GREER, et al. 1999; GUPTA, GUPTA, 1992; KAKABADSE, KAKABADSE, 2002).

Uma constatação importante obtida na pesquisa qualitativa é que as empresas não estão interessadas em pagar mais pela terceirização de serviços do que gastariam se estivessem realizando as atividades de forma internalizada, mesmo sabendo que por meio de uma terceirização bem feita poderiam estar usufruindo de inúmeras outras vantagens, como: “foco na atividade principal” e “aquisição de novas tecnologias”.

Conforme constatado também em pesquisa, as empresas consideram que o aspecto central para o sucesso da terceirização de serviços reside principalmente na “contratação de especialistas nos serviços”, seguido pela “confiança no prestador de serviços”.

A seguir, são avaliadas as hipóteses formuladas pelo autor.

**Hipótese 1: Para o contratante, o principal fator para a terceirização de serviços é a redução de custos. REJEITADA EM PARTE.** Conforme o resultado da pesquisa, dependendo do setor que faz uso da terceirização, o principal fator é a “especialização do prestador de serviços”. Se for considerado o fator que todos os setores levam em conta para optar pela terceirização, **NÃO SE REJEITA ESSA HIPÓTESE.** Ou seja, a maior frequência para uso da terceirização da amostra foi para a “especialização do prestador de serviços”, mas apenas para três dos setores em estudo. A segunda maior

freqüência foi para o fator “redução e controle de custos operacionais”, este indicado por todos os setores que utilizam a terceirização.

Essa constatação é resultado da média apurada nos cinco setores estudados (logística; tecnologia da informação; partes do processo de produção; portaria e/ou produção e limpeza patrimonial).

Entretanto, não há uniformidade quanto ao principal fator nesses cinco setores estudados. Para o setor de logística e partes do processo de produção o principal fator é “reduzir e controlar custos operacionais”.

**Hipótese 2: O foco na atividade principal é para o contratante um fator secundário no processo decisório sobre a terceirização de serviços. CONFIRMADA.** De acordo com o resultado da classificação dos fatores, Tabela 14, p. 82, e do teste de independência, Tabela 17, p. 84, é possível concluir que os fatores “reduzir e controlar custos operacionais” e “aumentar o foco na atividade principal”, têm a mesma importância para o contratante, independente do setor de serviços em que venha a ocorrer a terceirização.

Conforme amplamente citados no referencial bibliográfico os fatores “aumentar o foco na atividade principal” e “reduzir e controlar custos operacionais” estão entre os principais motivos que levam os contratantes a optarem pela terceirização de serviços. Essa constatação também foi observada na pesquisa qualitativa.

A entrevista com os gestores industriais mostrou que o foco na atividade principal, por si só, não é motivo para se optar pela terceirização, mas associado à redução de custos, especialização do prestador, aquisição de novas tecnologias, dentre outros fatores, motivam bastante a adesão à terceirização.

Portanto, as razões da adoção da terceirização vinculam o setor de serviços que se pretende terceirizar, ao segmento de atuação empresarial que, por especificidade organizacional e mercadológica, tendem a definir predominância por diferentes fatores que motivam a opção pela terceirização.

Não se sustenta, portanto, a afirmação de um fator principal universal para a opção pela terceirização de serviços, sem delimitar exatamente de que setor de serviços e que segmento de atuação pretende-se fazer a avaliação.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O referencial teórico e as pesquisas quantitativa e qualitativa permitiram uma conclusão bastante coerente neste estudo, onde as atitudes dos gestores pesquisados têm endosso teórico nos estudos apresentados na bibliografia.

As hipóteses deste trabalho foram formuladas pelo autor com o propósito de identificar o motivo principal que conduz os gestores a optar pela terceirização de serviços. Poderia ser custos ou então o foco na atividade principal, conforme descritos nas hipóteses.

Entretanto, os resultados das pesquisas mostram que simplesmente não existe um fator, mas pelo menos três razões para optar-se pela terceirização: a especialização do prestador, a redução de custos e o foco na atividade principal.

Esta conclusão somente foi possível porque este estudo não ateu-se a apenas um segmento de atuação, mas a cinco deles: logística, tecnologia da informação, produção, portaria e/ou recepção e limpeza patrimonial. E com isso, foi possível obter uma visão mais ampla diante de alguns dos setores mais terceirizados no Brasil.

Dentre as empresas pesquisadas a maioria não terceiriza os serviços de logística (54%). Aliás, muitas nem tem este departamento claramente identificado. Entretanto, para as demais, a redução de custo é o principal motivo para a terceirização desse setor que cresce continuamente em todo o mundo, alavancado com o advento da globalização e com o desenvolvimento de novas tecnologias, como a Internet, que criou o comércio eletrônico, onde a logística tem papel fundamental no sucesso do negócio.

A tecnologia da informação tem alto valor agregado e é o setor que apresenta a maior bibliografia sobre terceirização de serviços. Nesse setor a especialização do prestador de serviços é o principal fator para optar-se pela terceirização (15%), seguido pela aquisição e atualização de novas tecnologias (8%). Nesse setor a redução de custo apresentou apenas três por cento de predominância na

opção pela terceirização. Essa é uma característica própria dos setores com emprego de alta tecnologia e profissionais altamente especializados.

O setor de produção é o mais crítico em termos de terceirização no Brasil. Das empresas pesquisadas apenas 47% transferem parte da produção para terceiros. Em parte, esse baixo índice é decorrência da proibição legal em terceirizar a atividade-fim das empresas, sabendo que a produção, quase sempre representa a atividade-fim da organização. Para os que optam pela terceirização, a redução e o controle de custos operacionais é a principal razão pela mudança.

O setor de portarias e recepções é bastante terceirizado no Brasil. Por ser o portão de acesso da empresa esse setor é normalmente transferido para prestadores especializados, que conseguem empregar técnicas que associam qualidade à redução de custos, além de permitir que o tomador foque seus recursos em suas atividades principais.

A limpeza patrimonial constitui-se no setor mais terceirizado dentre as empresas pesquisadas (79%). É o mais clássico da terceirização e junto com o setor de portaria são disciplinados juridicamente pela Súmula 331 do TST. Esse setor vem se profissionalizando bastante, e a especialização do prestador de serviços constitui-se na principal razão pela transferência desse serviço a terceiros.

Fica evidente que a redução de custos aparece sempre como uma das principais razões para se terceirizar, independente do setor e da empresa que seja consultada, mas em alguns setores, como o de alta tecnologia, além dos setores clássicos de terceirização (limpeza e portaria), a especialização do prestador sobrepõe-se ao custo.

Também verifica-se que é uma vantagem para a empresa tomadora de serviços focar-se em sua atividade principal e transferir as atividades-meio para um prestador especializado, mas o foco sozinho não conduz à terceirização, ele precisa vir acompanhado de outros fatores, como por exemplo, a redução de custos.

Existe, portanto, uma interdependência entre esses três fatores principais no processo de terceirização de serviços. A importância entre eles pode variar dependendo do setor que se terceiriza e também do segmento de atuação empresarial, mas dificilmente uma avaliação criteriosa deixaria de considerar a relação entre esses três fatores em comparação a internalização das atividades da organização.

Conforme demonstrado na Tabela 14, p. 82, os outros sete fatores apresentados na pesquisa também são importantes, mas estão a uma distância bastante significativa dos três fatores principais que juntos chegam a um percentual de 73,6% na opção predominante à terceirização, enquanto o quarto fator mais citado, “ausência de recursos internos” apresentou apenas 6,6% na preferência dos pesquisados.

Contudo, para uma boa análise de um projeto de terceirização de serviços prevalece à avaliação sistêmica a nível corporativo, levando em consideração as inúmeras variáveis que interferem no resultado do processo, em detrimento de comparativos simplistas que visam apenas a comparar preços ou seguir modismos que se perdem no curto espaço de tempo.

### **6.1 Limitações do Estudo**

As limitações deste estudo dizem respeito à definição da Região de Campinas para a realização da pesquisa de campo, ao invés de abranger todo o território nacional, visto que o Brasil é um país de dimensões continentais, com diferentes culturas regionais e práticas mercantis, que certamente diferenciam as análises sobre a decisão de terceirização de serviços.

Também a limitação financeira impediu que se explorassem práticas de terceirização de serviços num universo maior de empresas, o que excluiu as micro e pequenas empresas, além das empresas dos segmentos de serviços, comércio e agricultura. É sabido que, atualmente, a terceirização não se restringe à indústria, mas, estende-se a todos os segmentos da sociedade.

O tempo é um grande limitador e aqui neste estudo ele não foi diferente. À medida que este trabalho ia se desenvolvendo o autor percebia a necessidade de aprofundamento permanente sobre a teoria e a busca de mais informações pertinentes ao tema.

A carência de material científico sobre a terceirização de serviços no Brasil é certamente um limitador expressivo. O referencial teórico deste trabalho é composto por aproximadamente 50% de literatura estrangeira, isto não por opção, mas pela escassez de material científico nacional.



Mas, a principal limitação deste estudo foi à dificuldade para a obtenção das respostas nos questionários enviados aos gestores das empresas pesquisadas. O índice de retorno dos questionários enviados via WEB foi ínfimo, inferior a 3%, e para se obter a quantidade necessária de informações houve a necessidade de despender grande esforço, tempo e dinheiro.

A maioria dos gestores das empresas não respondeu às pesquisas acadêmicas e dessa forma prejudicam sensivelmente a composição do banco de dados que serve de base de análise do comportamento empresarial brasileiro.

É lamentável essa falta de cooperação dos gestores empresariais em contribuir para estudos acadêmicos, que via de regra tende a disseminar conhecimentos, que por fim beneficiam as próprias empresas nacionais.

## **6.2 Sugestões para Estudos Futuros**

A sugestão é para que estudiosos e interessados no assunto de terceirização de serviços possam aprofundar os conhecimentos sobre esse tema, partindo dos estudos já realizados e atualizando esses conhecimentos com as novas práticas mercadológicas que inevitavelmente modificam o aprendizado passado.

Um bom ponto de partida é observar as limitações deste estudo e dos demais autores que impediram uma abordagem mais ampla desse assunto. Além disso, é saudável criticar os resultados auferidos em estudos realizados com novos resultados obtidos por diferentes metodologias.

Na visão deste autor, uma condição crucial sobre a terceirização de serviços que não foi abordada neste estudo, por não ser o foco deste trabalho, é a relação entre a terceirização de serviços e as condições de trabalho dos trabalhadores terceirizados. Tem-se conhecimento que existem muitos processos de terceirização predatórios à condição de trabalho do terceirizado, que vão desde redução de salários e benefícios, até a discriminação nos postos de trabalho.

Para aqueles que buscam aprofundamento de informações sobre um segmento específico da terceirização de serviços, a recomendação é para que façam seus estudos sobre um setor específico e não sobre cinco setores como foi realizado neste

trabalho. Com estudos concentrados sobre um único setor será possível atingir um nível de especificidade muito maior do que o apresentado neste estudo.

Outra questão importante a ser abordada sobre a terceirização de serviços é o tempo de existência no mercado das empresas prestadoras de serviços, visto que surge e desaparece rapidamente um número muito grande de empresas nesse segmento que é recente e apresenta grandes desafios.

Mas existe também o outro lado da terceirização e que merece atenção especial. É a utilização da terceirização de serviços como estratégia empresarial em busca de maior competitividade para a empresa e o país. Esse tema não foi amplamente explorado neste estudo, mas sabidamente sua contribuição é significativa para o crescimento e a geração de riquezas.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

3M Corporate Headquarters. Site [www.3m.com/about3M/history/glance.jhtml](http://www.3m.com/about3M/history/glance.jhtml). “3M History – a Quick Glance”. Acesso em 07/09/2006 às 19h40.

ACIC – Associação Comercial e Industrial de Campinas. Site [www.acicnet.org.br](http://www.acicnet.org.br). Acesso em 07/02/2006 às 15h15min.

ADLER, P. S. Making the HR outsourcing decision. *MIT Sloan Management Review*, p. 53-59, v. 45, nº 1, Fall 2003.

AMATO NETO, J. Reestruturação Industrial, Terceirização e Redes de Subcontratação. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 33-42.

ANTUNES, R. *Os Sentidos do Trabalho: Ensaio sobre a Afirmação e a Negação do Trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2001.

AMITI, M.; WEI, S. J. Demystifying Outsourcing. *Finance & Development*. Washington, v. 41, iss. 4, Dec. 2004.

ANDERSON, E.; WEITZ, B. A. Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity. *Sloan Management Review*, p. 3, v. 27, iss. 3, Spring 1986.

AZEVEDO, P. F. *Integração Vertical e Barganha*. Tese (Doutorado em Economia), São Paulo: IPE-USP, 1996.

BARTHÉLEMY, J. Os Sete Pecados Capitais da Terceirização. *RAE – Executivo*, p. 65, vol. 3, nº. 1. 2004.

BELOUS, R. S. Human Resource Flexibility and Equity: Difficult Questions for Business, Labor, and Government. *Journal of Labor Research*, p. 67, v. 10, iss. 1, Winter 1989.

BROWN, T. Giving it Away. *Successful Meetings*, New York, p. 107, vol. 45, iss. 3, 1996.

BUREAU OF NATIONAL AFFAIRS (BNA). Site [www.bna.com](http://www.bna.com). Acesso em 07/01/2006 as 17:45 h.

BURR, M. T. Outsourcing: all it's cracked up to be? *Public Utilities Fortnightly*, p. 54, vol. 143, iss. 9, Arlington, Sep 2005.

BYRNE, J. A. Has Outsourcing Gone Too Far? It's the corporate rage, but farming out work can cost a company dearly. *Business Week*. New York, p. 26, iss. 3469, Apr 1, 1996.

CHANDRA, M. Strategic Outsourcing of Services: *A Decision and Procedural Framework*. Dissertation (Doctor of Philosophy), Austin: The University of Texas, 1999.

CHAGAS, L. M. C. Contratação de Terceiros: a função de cada um. *Revista RTA Editores*, p. 20, 165ª ed. S. Paulo. 2005.

COLE, R.; YAKUSHIJI, T. *The American and Japanese Autoparts Industries in Transition*. Center of Japanese Studies, Ann Arbor: University of Michigan, 1984.

COSTA, S. A. Terceirização em Foco. *RAE – Executivo*, p. 55, vol. 3. 2004.

DESS, G. G.; PICKEN, J. C. Creating Competitive (Dis)advantage: Learning from Food Lion's Freefall. *Academy of Management Executive*, 13(3):97-111, 1999.

DI SERIO, L. C.; SAMPAIO, M. *Projeto da Cadeia de Suprimento: Uma Visão Dinâmica da Decisão Fazer Versus Comprar*. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, p. 54-66, vol. 41, n. 1. 2001.

DRUCKER, P. F. *Business and Society Review / Innovation*, Boston, p. 12, vol. 1, iss. 3, 1946.

DRUCKER, P. F. *A Administração na Próxima Sociedade*. São Paulo: Nobel, 2002.

EHIE, I. C. Determinants of Success in Manufacturing Outsourcing Decisions: a survey study. *Production and Inventory Management Journal*. Alexandria, p. 31, vol. 42, iss. 1, First Quarter 2001.

EMPLASA - Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano SA. Site [www.emplasa.sp.gov.br](http://www.emplasa.sp.gov.br). Acesso em 07/02/2006 as 12:30 h.

FERNANDES, M. E. R.; CARVALHO NETO, A. M. *Gestão dos Múltiplos Vínculos Contratuais nas Grandes Empresas Brasileiras*. Tese (Doutorado em Administração), São Paulo: USP, 2005.

GALBRAITH, J. R.; LAWLER, E. E. *Organizando para Competir no Futuro: Estratégia para Gerenciar o Futuro das Organizações*. São Paulo: Makron Books, 1995. p. 3-28.

GORZ, A. Saindo da Sociedade do Trabalho Assalariado. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 135-144, 1995.

- GREER, C. R.; YOUNGBLOOD, S. A.; GRAY, D. A. Human Resource Management Outsourcing: The Make or Buy Decision. *Academy of Management Executive*, p. 85, v. 13, iss. 3, Aug 1999.
- GROW, B. *A Day's Pay for a Day's Work – Maybe*. Business Week Magazine, p. 100 – 103. December 8, 2003.
- GUPTA, U.; GUPTA, A. Outsourcing the IS Function: Is it Necessary for your Organization? *Information Systems Management*, p. 44, v. 9, iss. 3, Summer 1992.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competing for the Future. *Harvard Business Review*, p. 122, vol. 72, Iss. 4, 1994.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. A Competência Essencial da Corporação, HBR Mai-Jun 1990 in *Estratégica*, inclusive organizado por Montgomery, C. A. & Porter, M. A., Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- HARLAND, C.; KNIGHT, L.; LAMMING, R.; WALKER, H. Outsourcing: assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations. *Journal of Operations & Production Management*. Bradford, p. 831, vol. 25, iss. 9/10, 2005.
- HESSEL, R. P&G Fecha Contrato de US\$ 400 Milhões com a IBM e Terceiriza RH. *Jornal Gazeta Mercantil*. São Paulo: 10/09/2003.
- HITT, M. A. *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- HOUAISS, A. *Dicionário Eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa*. São Paulo: Ed. Objetiva, 2004.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Site [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso em 02/11/2005 às 11:00 h, 25/02/2006 às 13:00 h e dia 20/05/2006 as 18:00 h.
- Instrução Normativa (IN) n.º 3. Ministério do Estado do Trabalho e Emprego. 29/08/1997. Publicada no Diário Oficial da União (DOU) em 01/09/1997.
- JENSTER, P. V.; PEDERSEN, H. S. Outsourcing – Facts and Fiction. Strategic Change. *ABI/INFORM Global*, p. 147-154, v. 9, iss. 3, May 2000.
- JORNAL FOLHA DE S. PAULO. *Índia Exporta Tecnologia e vira Pólo de Terceirização de Serviços*. Site [folha.com.br](http://folha.com.br). Caderno Dinheiro. São Paulo. Acesso dia 18/07/2006 às 13:00 h.
- JORNAL O ESTADO DE SÃO PAULO. *Serviços em Tecnologia Movimentaram US\$ 624 bilhões em 2005*. Site [estadao.com.br](http://estadao.com.br). Caderno Vida Digital. São Paulo. Acesso dia 15/06/2006 às 15:00 h.
- KAKABADSE, A.; KAKABADSE, N. Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, p. 189-198, v. 20, iss. 2, Apr 2002.

LACITY, M. C.; HIRSCHHEIM, R. *Information System Outsourcing: myths, metaphors and realities*. New Jersey: Prentice-Hall, 1993.

Lei 6.019/1974. *Dispõe sobre o Trabalho Temporário nas Empresas Urbanas e dá outras Providências*.

Lei Complementar 870/2000. *Criou a Região Metropolitana de Campinas (RMC)*.

LEVER, S. An Analysis of Managerial Motivations behind Outsourcing Practices in Human Resources. *Human Resource Planning*, p. 37, v. 20, iss. 2, 1997.

LILLY, J. D.; GRAY, D. A.; VIRICK, M. Outsourcing the Human Resource Function: Environmental and Organizational Characteristics that Affect HR Performance. *Journal of Business Strategies*, p. 55, v. 22, iss. 1, Spring 2005.

LYNK, W. J. Non-Profit Hospital Mergers and the Exercise of Market Power. *Journal of Law and Economics*, p. 437, v. 38, iss. 2, Oct 1995.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de Pesquisa: Planejamento e Execução de Pesquisas, Amostras e Técnicas de Pesquisas, Elaboração, Análise e Interpretação de Dados*. São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINS, S. P. *A Terceirização e o Direito do Trabalho*. 4ª. ed. S. Paulo: Atlas, 2000.

McDermott, M. A. An Empirical Investigation of Core Competence and Firm Performance. A Dissertation submitted to the University at Albany, State University of New York in partial Fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.

MCDONNELL, P. H.; MAEHRE, A.; WEISZMANN, C. Outsourcing Continues: Pursuing a Best Sourcing Strategy. *Insurance & Technology*. New York, p. S1, vol. 30, iss. 10, Oct 2005.

MORAES, Vinicius de. *Livro de Sonetos*. São Paulo: Companhia das Letras, 1991.

OFFE, C. Desemprego, sindicatos e inovação na política social. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 181-191, 1997.

PEREIRA, J. C. R. *Análise de Dados Qualitativos: Estratégias Metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais*. EDUSP/FAPESP, p. 77, 2001.

PEREZ, G. Avaliação e Escolha de Fornecedores de Serviços de Tecnologia da Informação: Um Estudo de Casos *Múltiplos*. Dissertação (Mestrado em Administração), São Paulo: USP, 2003.

- PERRONS, R. K.; PLATTS, K. The Role of Clockspeed in Outsourcing Decisions for New Technologies: Insights from the Prisoner's Dilemma. *Industrial Management + Data Systems*. Wembley, vol. 104, iss. 7, p. 624, 2004.
- PETERS, T. The Quaint Idea of Absolute Mastery. *Forbes*, New York, Feb 28, p. 120, 1994.
- PETTINGER, R. *Managing the Flexible Workforce*. London: Cassell, 1998.
- PIMENTEL GOMES, F. *Curso de Estatística Experimental*. São Paulo: Livraria Nobel, 14ª ed., 2000.
- PINE II, B. J. *Personalizando Produtos e Serviços: Customização Maciça*. S. Paulo: Makron Books, 1994.
- PINHEIRO, A. C. *A Experiência Brasileira de Privatização: o que vem a seguir?* Texto apresentado na Segunda Conferência Anual de Desenvolvimento Global, realizada em Tóquio de 10 a 13 de dezembro de 2000. Rio de Janeiro, 2000.
- PIRES, S. R. I. *Gestão da Cadeia de Suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos – Supply Chain Management*. S. Paulo: Atlas, 2004.
- POLONIO, W. A. *Terceirização - Aspectos Legais, Trabalhistas e Tributários*. S. Paulo: Atlas, 2000.
- PORTER, M. E. *Estratégias Competitivas*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 8ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, p. 79, vol. 68, iss. 3, 1990.
- QUINN, J. B.; DOORLEY, T. L.; PAQUETTE, P. C. *Technology in Services: Rethinking Strategic Focus*. *Sloan Management Review*, p. 79-87, vol. 31, iss. 2, Winter, 1990.
- QUINN, J. B.; HILMER, F. G. Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*, p. 43, vol. 35, iss 4, 1994.
- QUINN, J. B. Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth. *Sloan Management Review*, p. 13-28, v. 41, 2000.
- RICHARDSON, G. B. The Organization of Industry. *Economic Journal*, p. 883-96, Sept. 1972.
- ROBLES, L. T. *A Prestação de Serviços de Logística Integrada na Indústria Automobilística no Brasil: em busca de alianças logísticas estratégicas*. Tese (Doutorado em Administração), São Paulo: USP, 2001.

SAMBHARYA, R. B.; BANERJI, K. The Effect of Keiretsu Affiliation and Resource Dependencies on Supplier Firm Performance in the Japanese Automobile Industry. *Management International Review*. Wiesbaden, p. 7-31, v. 46, iss. 1, 2006.

SANTANA, L. Terceirização de Serviços Cresce 7,1%. *Revista Exame*. São Paulo: ed. 861, ano 40, n. 3, 15/02/2006.

SAVAS, E. S. It's Time to Privatise. *Government Union Review and Public Policy Digest*, p. 37-52, vol. 14, n°. 1, 1993.

SPIEGEL, Y. Horizontal Subcontracting. *The Rand Journal of Economics*, p. 570, vol. 24, n°. 4, 1993.

TEIXEIRA, F.; GUERRA, O. Redes de Aprendizado em Sistemas Complexos de Produção. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, p. 93-105, vol. 42, n. 4, 2002.

Súmula 331. *Contrato de Prestação de Serviços*. TST – Tribunal Superior do Trabalho.

UTTERBACK, J. M.; MEYER, M. H. The Product Family and the Dynamics of Core Capability. *Shan Management Review*, vol. 34, p. 29-47, 1993.

WALKER, R.; WALKER, B. Privatisation: Sell off or sell out: The Australian experience. Sydney: *ABC Books*, 2000.

WILLIAMSON, O. E. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press, 1985.

WOMACK, J. P.; JONES, D.T.; ROOS, D. *A Máquina que mudou o Mundo*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.



## **APÊNDICE**

**APÊNDICE A –****Questionário da Pesquisa Quantitativa**

Faculdade de Gestão e Negócios  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**QUESTIONÁRIO SOBRE TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS****01) Tipo de organização**

- Privada
- Pública
- Mista

**02) Natureza da empresa**

- Multinacional
- Nacional

**03) Segmento de Atuação**

- Metalúrgico
- Têxtil
- Alimentício
- Químico
- Papel e celulose
- Eletro / Eletrônico
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**04) Número de empregados**

- De 100 a 499 empregados
- De 500 a 999 empregados
- Mais de 1.000 empregados

**05) Número de trabalhadores terceirizados que trabalham dentro do estabelecimento de sua empresa**

- De 0 a 9 trabalhadores
- De 10 a 19 trabalhadores
- De 20 a 49 trabalhadores
- De 50 a 199 trabalhadores
- De 200 a 499 trabalhadores
- Mais de 500 trabalhadores

**06) Número de empresas prestadoras de serviços terceirizados que sua empresa possui atualmente, com trabalhadores terceirizados prestando serviço dentro de seu estabelecimento?**

- Nenhuma
- De 1 a 5
- De 6 a 10
- Mais de 10

**07) Faturamento Bruto Anual em 2005 (da empresa pesquisada)**

- Até R\$ 500 Mil  
 Entre R\$ 500 Mil e R\$ 1 Milhão  
 Entre R\$ 1 Milhão e R\$ 10 Milhões  
 Entre R\$ 10 Milhões e R\$ 20 Milhões  
 Entre 20 Milhões e R\$ 50 Milhões  
 Entre R\$ 50 Milhões e R\$ 100 Milhões  
 Entre R\$ 100 Milhões e R\$ 500 Milhões  
 Entre R\$ 500 Milhões e R\$ 1 Bilhão  
 Acima de R\$ 1 Bilhão

Observe abaixo alguns dos principais fatores que conduzem às empresas a terceirizarem seus serviços:

- (01)** Especialização do prestador de serviços.  
**(02)** Aumentar o foco na atividade principal.  
**(03)** Aumentar a produtividade.  
**(04)** Aquisição e atualização de novas tecnologias.  
**(05)** Ausência de recursos internos.  
**(06)** Melhorar a qualidade dos serviços.  
**(07)** Aumentar a flexibilidade na gestão dos negócios.  
**(08)** Reduzir e controlar custos operacionais.  
**(09)** Reduzir o Ativo Patrimonial da empresa.  
**(10)** Aumentar a competitividade da empresa.

Se a sua empresa terceirizou os serviços abaixo, indique qual foi o **principal fator**, com base no código (número entre parênteses) do enunciado acima.

**08) LOGÍSTICA**

Principal fator: Código ( )

Se o fator principal não foi nenhum dos citados, qual foi? \_\_\_\_\_

Não terceirizamos esse serviço

**09) TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Principal fator: Código ( )

Se o fator principal não foi nenhum dos citados, qual foi? \_\_\_\_\_

Não terceirizamos esse serviço

**10) PARTES DO PROCESSO DE PRODUÇÃO**

Principal fator: Código ( )

Se o fator principal não foi nenhum dos citados, qual foi? \_\_\_\_\_

Não terceirizamos esse serviço

**11) PORTARIA E/OU RECEPÇÃO**

Principal fator: Código ( )

Se o fator principal não foi nenhum dos citados, qual foi? \_\_\_\_\_

Não terceirizamos esse serviço

**12) LIMPEZA PATRIMONIAL**

Principal fator: Código ( )

Se o fator principal não foi nenhum dos citados, qual foi? \_\_\_\_\_

Não terceirizamos esse serviço

**13) Em sua opinião, qual o aspecto central para o sucesso da terceirização de serviços?**

- Confiança no Prestador de Serviços  
 Elaboração de bons contratos  
 Complemento de competências  
 Contratação de especialistas nos serviços  
 Outro aspecto. Qual? \_\_\_\_\_

**INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA**

Razão Social: \_\_\_\_\_

Endereço / Rua / Nº.: \_\_\_\_\_

Cidade / Estado: \_\_\_\_\_ CEP: \_\_\_\_\_

Nome do respondente: \_\_\_\_\_

Função do respondente: \_\_\_\_\_

E-mail do respondente: \_\_\_\_\_

Telefone da empresa: \_\_\_\_\_

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA**  
**Rodovia do Açúcar, km 156 – 13400-911 – PIRACICABA, SP**  
**Fone/Fax: (19)3124-1560 – e-mail: mestradoadm@unimep.br**

**APÊNDICE B –****Carta para as Empresas Pesquisadas**

Faculdade de Gestão e Negócios  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Piracicaba, Agosto de 2006

**Prezado(a) Senhor(a)**

A Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, através de seu programa de mestrado em administração está desenvolvendo uma pesquisa sobre as **RAZÕES DA ADOÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS**.

A sua empresa foi selecionada para compor a amostra que servirá de base para a pesquisa de campo.

**Contamos com sua preciosa cooperação** em responder ao questionário que trata de temas relevantes no contexto da atual gestão de organizações nacionais e internacionais, para isso, acesse o link abaixo:

<http://www.unimep.br/~maaferruzz/>

Esclarecemos que se trata de uma pesquisa de cunho acadêmico, que faz parte de uma Dissertação, cuja finalidade é a obtenção do título de Mestre em Administração.

As respostas e os dados obtidos serão de uso restrito e confidencial, em hipótese alguma a empresa pesquisada será identificada no relatório final da pesquisa, porém seu registro é necessário para assegurar a veracidade dos dados coletados.

Após a conclusão deste trabalho, previsto para novembro de 2006, V.Sa. receberá em seu e-mail a conclusão dos estudos realizados.

Antecipadamente agradecemos pela sua valiosa colaboração.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani  
Coordenador do Mestrado

Prof. Dr. Mario Sacomano Neto  
Orientador da Pesquisa

Marcos Antonio Ferruzzi  
Mestrando

Rodovia do Açúcar, km 156 – 13400-911 – PIRACICABA, SP  
Fone/Fax: (19)3124-1560 – e-mail: mestradoadm@unimep.br

## APÊNDICE C -

### Roteiro e Respostas da Pesquisa Qualitativa

#### Pesquisa Qualitativa – Posicionamento dos Respondentes frente às Entrevistas

Resumo das respostas obtidas nas entrevistas

Questionamento N°. 01	Sua empresa tem claramente definida qual é ou quais são suas atividades-fim? Quais são elas?
<b>Empresa A</b>	Sim. Nossas atividades-fim são a tecnologia para a concepção e o desenvolvimento de novos produtos e a administração de nossa marca comercial, principalmente através do programa de Marketing.
<b>Empresa B</b>	Não. Os gestores sabem quais são nossas atividades-fim, mas não há nada formalizado ou escrito com relação a isto.
<b>Empresa C</b>	Entendemos que nossa atividade-fim seja a produção e a comercialização de nossos produtos. Isto é muito enraizado em nossa companhia, que por ser bastante conservadora não discute muito essa questão.
<b>Empresa D</b>	Não. Nossa empresa vem sofrendo várias mudanças organizacionais e até estruturais. Não há legalmente nada escrito, em lugar nenhum, que diga qual é a atividade-fim de uma empresa, essa questão é bastante controversa.

Questionamento N°. 02	Quais são os principais serviços terceirizados de sua empresa?
<b>Empresa A</b>	Logística; Tecnologia da Informação; Partes do Processo de Produção; Portaria e Recepção; Limpeza Patrimonial; Atendimento ao Cliente (Call Center).
<b>Empresa B</b>	Logística; Tecnologia da Informação; Partes do Processo de Produção; Portaria e Recepção; Limpeza Patrimonial; Atendimento ao Cliente (Call Center).
<b>Empresa C</b>	Logística; parte da Tecnologia da Informação; Portaria e Recepção; Limpeza Patrimonial; Manutenção Predial.
<b>Empresa D</b>	Logística; parte da Tecnologia da Informação; Portaria e Recepção; Limpeza Patrimonial.

Questionamento N°. 03	Por que sua empresa terceiriza serviços?
<b>Empresa A</b>	A terceirização é vantajosa porque podemos delegar nossas tarefas para especialistas, normalmente reduz custo, permite a aquisição de novas tecnologias, insere a empresa num padrão competitivo de mercado. Além disso, a terceirização é uma tendência praticada pelos nossos fornecedores, clientes e principalmente concorrentes.
<b>Empresa B</b>	Porque com a terceirização conseguimos ser mais competitivos no mercado. Atualmente não faz sentido para a nossa empresa investir recursos em serviços como limpeza, portaria, call center, dentre outros, visto que o mercado consegue realizar esses serviços com melhor qualidade, produtividade e menor custo.
<b>Empresa C</b>	Porque podemos focar mais recursos na nossa atividade principal. Terceirizamos apenas as atividades acessórias. Acreditamos que os especialistas no mercado dispõem de mais tempo e conhecimento para se dedicar às atividades que terceirizamos.
<b>Empresa D</b>	Terceirizamos porque buscamos no mercado uma prestação de serviços melhor e com menor custo do que poderíamos praticar internamente, porém não terceirizamos muito porque nossa cultura visa manter internalizada a maioria de nossas atividades, principalmente às relacionadas ao processo produtivo.

<b>Questionamento N° 04</b>	<b>O principal fator para a terceirização de serviços é a redução de custos?</b>
<b>Empresa A</b>	Sim. Ele é inclusive restritivo, ou seja, primeiro é necessário que a proposta de terceirização tenha custo igual ou inferior ao nosso custo interno, para depois avaliarmos o restante da proposta.
<b>Empresa B</b>	Sim. Nossa meta em geral é obter 10% de redução de custo num processo de terceirização, quando comparada com nossos custos internos. O custo do terceiro pode até ser igual ao nosso, mas, nunca superior.
<b>Empresa C</b>	Sim. Não estamos dispostos a pagar mais para obter um serviço terceirizado, principalmente um serviço acessório. A concorrência e a competição nos forçam a reduzir custos continuamente e pagar mais para terceirizar uma atividade não é algo considerado bem-vindo para nossa empresa.
<b>Empresa D</b>	Sim. É obvio que quando terceirizamos buscamos um especialista que possa melhorar a qualidade de nossos serviços, mas o custo é primordial para a viabilidade de uma proposta comercial.

<b>Questionamento N° 05</b>	<b>O foco na atividade principal é secundário na hora de decidir pela terceirização de serviços?</b>
<b>Empresa A</b>	Depois de satisfeita a condição econômica, com relação aos custos, o foco na atividade principal torna-se um dos principais fatores, ao lado de outros como a especialização do prestador e sua experiência no serviço que se propõe fazer.
<b>Empresa B</b>	Sim. Primeiro há que atender a redução de custos, depois o foco na atividade principal é muito importante ao lado de outros fatores como a capacitação técnica do prestador e suas referências comerciais.
<b>Empresa C</b>	Sim, o foco na atividade principal é secundário na avaliação de um projeto de terceirização, mas ele está junto de outros fatores, como a especialização do prestador, a aquisição de novas tecnologias e a qualidade dos serviços.
<b>Empresa D</b>	Sim. O foco na atividade principal é um dos principais fatores num processo de terceirização, pois quando terceirizamos imaginamos transferir para um especialista a responsabilidade pela boa execução dos serviços e então podemos dedicar mais tempo e recursos em nossas atividades principais.

<b>Questionamento N° 06</b>	<b>Dentre os fatores citados abaixo, quais são os principais quando se analisa um projeto de terceirização de serviços? (especialização do prestador de serviços; aumento do foco na atividade principal; aumento da produtividade; aquisição e atualização de novas tecnologias; ausência de recursos internos; melhora na qualidade dos serviços; aumento da flexibilidade na gestão dos negócios; redução e controle de custos operacionais; redução do ativo patrimonial da empresa; aumento de competitividade).</b>
<b>Empresa A</b>	Todos são importantes e devem ser almejados, mas os principais são a redução e controle de custos operacionais e a especialização do prestador de serviços.
<b>Empresa B</b>	Acreditamos que o primeiro seja a redução e controle de custos operacionais, seguido pelo aumento da competitividade e especialização do prestador de serviços.
<b>Empresa C</b>	A proposta de terceirização precisa ser viável economicamente, por isso, o primeiro fator deve ser a redução e o controle de custos operacionais, seguido pela especialização do prestador de serviços e aquisição de novas tecnologias.
<b>Empresa D</b>	É necessário que a terceirização não tenha custo superior aos serviços internalizados, por isso, o primeiro fator é a redução e o controle de custos operacionais, seguido pela melhoria na qualidade dos serviços prestados.

<b>Questionamento N° 07</b>	<b>Sua empresa se apóia em consultoria externa para a avaliação e escolha do prestador de serviços?</b>
<b>Empresa A</b>	Sim. Sempre buscamos contratar uma consultoria externa para fazer a capitação e avaliação de prestadores de serviços, mas a escolha final cabe a nossa empresa.
<b>Empresa B</b>	Não. Toda a avaliação e escolha do prestador de serviços terceirizados são realizadas pelos nossos gestores internos envolvidos no processo.
<b>Empresa C</b>	Normalmente não. Utilizamos os gestores da área com atividade a ser terceirizada com apoio dos gestores de outra área de apoio, como Recursos Humanos e Controladoria, mas normalmente com nossos próprios funcionários.
<b>Empresa D</b>	Às vezes sim. Já fizemos dois processos de terceirização de serviços com apoio de consultorias externas e ficamos bastante satisfeitos pela forma didática em que o projeto foi analisado.

<b>Questionamento N° 08</b>	<b>Quais os critérios utilizados para a escolha do prestador de serviços?</b>
<b>Empresa A</b>	Desde que atenda aos critérios econômicos, o principal critério é a especialização do prestador e sua experiência de mercado.
<b>Empresa B</b>	Se confirmada a redução de custos, nós buscamos um parceiro que aumente nossa competitividade. Um fator predominante é sua capacitação técnica.
<b>Empresa C</b>	O prestador precisa ser um especialista no assunto. Deve ter solidez econômica e financeira. Estar localizado na região e ter boas referências de clientes que já se utilizarem dos mesmos serviços que estamos terceirizando.
<b>Empresa D</b>	O prestador deve demonstrar que tem boa qualidade na prestação de serviços a que se propõe fazer. Tem que ter boas referências comerciais. Outro fator importante é a solidez financeira porque somos solidários nas obrigações trabalhistas.

<b>Questionamento N° 09</b>	<b>Os gestores de sua empresa fazem uso de teorias administrativas para avaliar projetos de terceirização de serviços?</b>
<b>Empresa A</b>	Não de maneira formal. Fazemos a comparação técnica entre os custos internos e de terceiros, e outras avaliações, mas, sem uso disciplinado de uma teoria.
<b>Empresa B</b>	Não. Nossos gestores são bastante experientes e as avaliações são bastante pragmáticas. Talvez até façamos uso de teorias, mas não de maneira formal.
<b>Empresa C</b>	Não. Montamos planilhas de custos, fazemos comparações técnicas, mas de forma pragmática, sem uso didático de uma teoria.
<b>Empresa D</b>	Quando utilizamos a consultoria externa para nos apoiar na identificação e avaliação dos prestadores de serviços terceirizados, eles se utilizaram de teorias e meios didáticos sequenciais para essa análise, mas internamente fazemos pela experiência profissional e conhecimento técnico de nossos gestores.

<b>Questionamento N° 10</b>	<b>Na teoria do Custo de Transação é recomendável que não se terceirize as atividades recorrentes e com ativo específico. O senhor concorda com isso?</b>
<b>Empresa A</b>	Não. No mercado globalizado quase tudo pode ser terceirizado quando se obtém redução de custos e maior competitividade. Terceirizamos nossa produção que é recorrente e requer ativos bastante específicos.
<b>Empresa B</b>	Sim. Não terceirizamos nenhuma atividade principal porque julgamos fazer melhor e com menos custo do que um prestador de serviços. Acreditamos que por enquanto não há prestador qualificado para essas atividades tão específicas.
<b>Empresa C</b>	Sim. As atividades mais específicas são internalizadas. Dificilmente encontraríamos prestadores de serviços para fazer o que fazemos com a mesma precisão e qualidade e pelo custo operacional que temos atualmente.
<b>Empresa D</b>	Sim. Temos alguns segredos industriais muito específicos que incorporam nossa produção e que acreditamos ser melhor mantermos sob nosso controle do que terceirizar e correr o risco do mercado copiar e assim sim tornar esse processo recorrente a nível comercial.



<b>Questionamento N°. 11</b>	<b>Michael Porter considera a terceirização de serviços uma estratégia favorável ao aumento da competitividade da empresa. O senhor concorda?</b>
<b>Empresa A</b>	Concordamos plenamente. Nós também utilizamos a terceirização para sermos mais competitivos frente aos nossos concorrentes.
<b>Empresa B</b>	Sim, concordamos. A terceirização permite reduzir custos além de melhorar nosso serviço logístico e com isso estaremos aumentando nossa competitividade.
<b>Empresa C</b>	Sim. O fato da terceirização reduzir custos operacionais e permitir o incremento de novas tecnologias, por exemplo, faz que a empresa seja mais competitiva.
<b>Empresa D</b>	Sim. Quando bem feita a terceirização trás várias vantagens para a empresa como melhoria na qualidade dos serviços e redução de custos e isso faz que a empresa seja mais competitiva no mercado.

<b>Questionamento N°. 12</b>	<b>A terceirização de serviços contribui ou é uma ameaça à manutenção da competência essencial da empresa?</b>
<b>Empresa A</b>	Acreditamos que contribui principalmente pela aquisição de novas tecnologias. Em nossos processos de terceirização transferimos também parte de nossos profissionais para o prestador, com isso não perdemos os conhecimentos de nosso pessoal.
<b>Empresa B</b>	Não é uma ameaça porque com pouco tempo de utilização o mercado acaba nivelando as competências e há que se investir continuamente em aprendizado e qualificação profissional.
<b>Empresa C</b>	Acreditamos que mais contribui porque com a terceirização obtemos especialistas nos serviços que executam. Também não vemos como uma ameaça porque terceirizamos apenas atividades secundárias, cuja competência não é tão essencial ao nosso processo industrial.
<b>Empresa D</b>	Quando a terceirização é feita por especialistas ela contribui com novas competências essenciais naquelas atividades terceirizadas. Quanto à ameaça não tivemos nenhum caso, até porque terceirizamos atividades com pouco valor agregado ao nosso negócio principal.

<b>Questionamento N°. 13</b>	<b>Quais os principais pontos fortes e fracos da terceirização de serviços?</b>
<b>Empresa A</b>	Pontos fortes: aquisição de novas tecnologias, maior competitividade. Pontos fracos: às vezes, o mau serviço oferecido pelo prestador.
<b>Empresa B</b>	Pontos fortes: migração de custos fixos para variáveis e maior competitividade. Pontos fracos: problemas culturais do próprio contratante.
<b>Empresa C</b>	Pontos fortes: foco na atividade principal e aquisição de novas tecnologias. Pontos fracos: prestadores despreparados e descomprometidos com o serviço.
<b>Empresa D</b>	Pontos fortes: oportunidade de melhoria dos serviços e redução de custos. Pontos fracos: risco de mau serviço prestado e despesas extras pela condição de solidariedade na obrigação trabalhista dos trabalhadores terceirizados.

## APÊNDICE D –

### Funções dos Respondentes da Pesquisa Quantitativa

Funções Exercidas pelos 80 Respondentes da Pesquisa Quantitativa				
01	Advogado		41	Engenheiro de Desenvolvimento
02	Analista Contábil		42	Engenheiro de Processos
03	Analista Contábil Financeiro		43	Especialista em Comércio Exterior
04	Analista Contábil Pleno		44	Executivo de Negócios
05	Analista de Logística e Planejamento		45	Executivo de Negócios
06	Analista de RH		46	Gerente administrativo
07	Analista de RH		47	Gerente Administrativo e RH
08	Analista de RH		48	Gerente de Engenharia
09	Analista de RH		49	Gerente de Engenharia
10	Analista de RH		50	Gerente de Exportações
11	Analista de RH Sênior		51	Gerente Planejamento das Operações
12	Assessor Comercial		52	Gerente de PCP
13	Assessor de Recursos Humanos		53	Gerente de Produção
14	Assistente Administrativo		54	Gerente de Produção
15	Assistente Administrativo de Vendas		55	Gerente de Recursos Humanos
16	Assistente de Comércio Exterior		56	Gerente de Recursos Humanos
17	Assistente de Recursos Humanos		57	Gerente de Recursos Humanos
18	Assistente Social		58	Gerente de Recursos Humanos
19	Assistente Técnico de Vendas		59	Gerente de Recursos Humanos
20	Auditor de Qualidade		60	Gerente de Recursos Humanos
21	Auxiliar de Marketing		61	Gerente de Seção
22	Chefe de Pessoal		62	Gerente de Suprimentos
23	Chefe Divisão RH		63	Gerente Geral de Suprimentos
24	Chefe RH		64	Não informado
25	Comprador		65	Não informado
26	Comprador		66	Não informado
27	Comprador		67	Não informado
28	Comprador Jr.		68	Não informado
29	Consultor		69	Não informado
30	Contador		70	Não informado
31	Contador		71	Planejador de Produção
32	Coordenador de Comunicação		72	Programador de Produção
33	Coordenador de PCM		73	Recursos Humanos
34	Coordenador de Recursos Humanos		74	Supervisor de Administração Pessoal
35	Coordenador Seleção/Desenvolvimento		75	Supervisor de TI
36	Coordenador Jurídico		76	Supervisor RH
37	Departamento Financeiro		77	Suporte Comercial
38	Departamento Pessoal		78	Técnico Planejamento de Manutenção
39	Diretor		79	Vendedor
40	Diretor de Recursos Humanos		80	Vendedor Técnico

**ANEXO**

**ANEXO A****Súmula Nº. 331 do Tribunal Superior do Trabalho****Contrato de Prestação de Serviços**

Inciso IV alterado pela Resolução 96/2000, DJ 18.09.2000

I - A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 03.01.1974).

II - A contratação irregular de trabalhador, mediante empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da administração pública direta, indireta ou fundacional (art. 37, II, da CF/1988).

III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.06.1983) e 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.

IV - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços, quanto àquelas obrigações, inclusive quanto aos órgãos da administração direta, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista, desde que hajam participado da relação processual e constem também do título executivo judicial (art. 71 da Lei nº 8.666, de 21.06.1993).

**Histórico:**

Revisão da Súmula nº 256 - Res. 4/1986, DJ 30.09.1986

Redação original - Res. 23/1993, DJ 21.12.1993

Nº 331 (..)

IV- O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica na responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços quanto àquelas obrigações, desde que este tenha participado da relação processual e conste também do título executivo judicial.