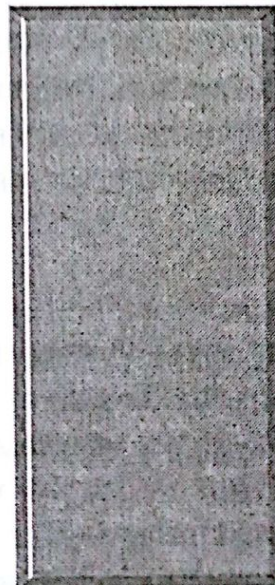




Rogério Augusto Profeta (\*)

## *Terceirização: é possível não errar?*

(\*) Professor de Administração da Produção na Universidade de Sorocaba – UNISO e doutorando em Administração pela FEA – USP.



### RESUMO

A terceirização é uma estratégia que se tornou comum entre as empresas, no Brasil, a partir dos anos 90. Apesar de sua grande popularidade nos meios empresariais, estaria ela já completamente compreendida e, assim, utilizada adequadamente nas organizações? Quais os problemas resolvidos e criados pela adoção dessa estratégia? Este artigo mostra algumas das principais conclusões que já se pôde tirar a esse respeito.

### ABSTRACT

*Vendor contracting is a strategy that became common among companies in Brazil starting in the decade of the 90s. Despite its great popularity in managerial circles, is it fully understood and thereby utilized adequately in organizations? What are the problems resolved as well as those created by the adoption of this strategy? This article demonstrates some of the main conclusions that can already be reached in this respect.*

A **terceirização**, aliás um neologismo nacional ainda não existente nos dicionários da língua portuguesa, parece ter tomado vulto, nos últimos anos. A se julgar pela sua presença na mídia, o assunto desperta o interesse de múltiplas facetas das atividades econômicas do país, pois, numa rápida consulta sobre o tema na Internet, constatamos mais de duas centenas de artigos publicados em grandes jornais do Brasil, desde 1996. Esses artigos relatam **experiências, problemas e virtudes** do processo de terceirização pelo país.

Sendo um neologismo, carece, ainda, de um entendimento quanto ao seu real sentido. Sem pretensão de definir lingüisticamente seu significado, poderíamos nos reportar a algumas definições apregoadas por consultores, empresários e estudiosos em administração, mas, certamente, estaríamos cometendo injustiças, citando uns, e não outros; por isso, arrisco definir, por minha conta, a terceirização como **“decisão administrativa que busca obter melhor adequação operacional na execução de operações produtivas, que podem significar menores custos e/ou melhor desempenho”**.

Toda definição, por mais elaborada que possa ser, é incompleta e pretensiosa. Por isso cabe aqui uma explicação dos termos usados nessa definição.

O termo **“decisão administrativa”** significa que se trata de uma ação tomada por pessoa capaz de **discernir a importância** de uma dada atividade, no contexto macro da organização. É fundamental perceber quais atividades completam o rol de **tarefas-chave** da empresa. Portanto, é evidente que podem existir atividades que devem ser mantidas estritamente sob controle, pois são de importância imensurável na formação de opinião dos clientes sobre a organização.

A **“adequação operacional”** foi lembrada no sentido de **que ninguém é capaz de fazer tudo bem**, como, aliás, é observado por inúmeros autores de renome. Portanto, espera-se que uma organização realize as tarefas que mais estão em conformidade com suas **reais capacidades de sucesso** absoluto, delegando a outras aquelas atividades para as quais notadamente não tem grandes habilidades já desenvolvidas.

Uma **“operação produtiva”**, na sua essência, é tudo que agrega algum valor aos bens ou serviços. É o ato de **transformar as matérias-primas**, o **“status”** das pessoas, a disponibilidade de bens e de serviços, enfim, todas as ações empreendidas que possam levar a comunidade a pagar por um determinado bem ou serviço.

O termo **“menores custos”** pode ser sentido como algo muito unilateral para a organização, mas, aqui, gostaria de esclarecer que a constân-

cia de busca por menores custos tem como efeito colateral para a comunidade os **menores preços de mercado**. O acirramento da concorrência força naturalmente os preços para baixo, em benefício do cidadão comum, que pode ter acesso a bens e serviços outrora inatingíveis para determinadas classes sociais. Portanto, menores custos, antes de ser uma pressão para as empresas, é uma necessidade para melhorar as condições gerais de **qualidade de vida da comunidade** (o que seria do mundo se a indústria farmacêutica não vivesse continuamente a pressão por reduzir os custos de desenvolvimento e fabricação dos princípios ativos dos medicamentos?).

E, finalmente, quanto ao termo “**melhor desempenho**”, o qual enfatiza no sentido de que tudo deve ser executado por aquele sistema que pode “**produzir mais com menos**”, ou seja, aquele que é **mais produtivo**. Uma comunidade não pode e não deve pagar pela incompetência operacional de nenhum sistema. Logo, se uma operação produtiva é melhor desempenhada por sistemas externos à nossa organização, restam-nos apenas duas alternativas: ou melhoramos nosso desempenho, a fim de inverter a relação, ou, sem romantismo, terceirizamos.

Uma vez defendida ferrenhamente a **importância da terceirização**, gostaria de diferenciar algumas decisões administrativas que “**parecem**” ser terceirizações, mas que, na verdade, são outras modalidades de estabelecimento de relações entre organizações. Alguns termos, em inglês, têm forte apelo mercadológico em nossa cultura:

**Downsizing** é um processo surgido no ambiente da informática, onde sistemas maiores foram gradualmente substituídos por novas concepções. Consequentemente, várias atividades humanas foram suprimidas. Genericamente está ligado à redução de quadros da empresa, redução de número de funcionários ou departamentos. Não tem nada de terceirização.

**Parceria** é um outro termo, agora mais simpático, que procura mostrar uma interação entre duas organizações, ressaltando a disposição em cooperarem entre si. Pressupõe que há uma relação “**ganha-ganha**”, o que não é necessariamente uma prerrogativa dos contratos entre terceiros.

**Joint-ventures**, ou uma aventura em conjunto, amplia o conceito de parceria, pois duas ou mais empresas “**correm riscos**” juntas, mediante expectativas de sucesso que beneficiem a todos os envolvidos. Frequentemente, esse tipo de arranjo entre empresas é chamado de **aliança estratégica**. Todas essas características mostram que nada tem em comum com uma terceirização.

**Home-based work**, ou o trabalho em sua própria casa, não pode ser confundido com terceirização, pois há inúmeras atividades que podem ser desenvolvidas fora da empresa e ainda constituem ou mantêm vínculos entre a empresa e seu colaborador.

**Trabalho temporário** é definido como aquele prestado por uma pessoa a uma empresa, para atender a uma necessidade transitória, seja para substituir um funcionário recém-afastado, seja para suprir uma carência extraordinária de mão-de-obra, em épocas de pico de trabalho. Tal tipo de relação envolve vínculo entre a empresa e o trabalhador, que normalmente permanece pouco tempo na empresa, a fim de resolver um problema transitório. Portanto, não há razão para confusão.

**Contratação de serviços de consultoria**, ou, na definição da OIT (Organização Internacional do Trabalho), “o serviço prestado por uma pessoa ou pessoas, independentes e qualificadas, na identificação e na investigação de problemas relacionados com políticas, organização, procedimentos e métodos; na recomendação de medidas apropriadas; e na prestação de assistência na aplicação das ditas recomendações”. Portanto, se não há uma tarefa bem definida, se uma tarefa não está sendo executada por pessoal interno ou se o trabalho não vier a ser executado por pessoal externo permanentemente, não se configura terceirização.

**Gerenciamento interino** é caracterizado pelo ingresso de um determinado elemento na organização, com objetivo de realizar uma certa tarefa, para a qual já tem confirmada experiência, num período curto de tempo, que geralmente não excede a dois anos. Esse tipo de atividade não pode ser entendida como terceirização, pois produz efeito contrário, ou seja, uma atividade que, anteriormente, não era executada pela empresa, passa a ser executada internamente, ainda que por um profissional especializado, contratado para esse fim.

E, finalmente, **Management buy-out**, que pode ser resumido como a venda de uma certa atividade à execução de determinados executivos já com competência consagrada na mesma.

Como se pode ver, existe uma enormidade de possibilidades de relações entre profissionais e organizações, cada qual com suas características particulares, condições de aplicabilidade e gama de resultados esperados.

É fundamental para qualquer organização empreender ações que estejam ligadas aos seus objetivos maiores, de forma que as principais decorrências dessas ações possam ser previstas com certa antecedência e que se saiba, de antemão, como resolver os problemas que, eventualmente, sur-

jam. No caso da opção por terceirização, é possível enunciar algumas razões que poderiam levar uma organização a escolher essa alternativa.

É natural esperarmos que uma empresa só empreenda um processo de terceirização na medida em que tenha uma série de evidências de que obterá ganhos com o processo, e isso deve estar compreendido num plano estratégico mais abrangente. A terceirização pode envolver significativas alterações organizacionais, tais como transferências de ativos de um setor produtivo para outro, deslocamento de pessoal, alterações de relacionamento contratual com fornecedores, entre outras.

Um estudo realizado pelo **Outsourcing Institute**, uma organização especializada em terceirização, nos EUA, elenca uma série de motivos, que passamos a comentar a seguir.

### *Aprimorar o foco empresarial*

A terceirização concentra o foco das atividades da organização, enquanto um especialista externo assume detalhes operacionais de parcelas das atividades. Nesse sentido, a terceirização ajuda a organização a melhor definir seu sentido de existência, colocando-a voltada mais para as necessidades de seus clientes, evidenciando o fato de que algumas tarefas não são, na realidade, áreas de especialização do negócio principal da empresa. Num sentido mais amplo, a terceirização pode levar a organização a acelerar seu desenvolvimento em áreas que, de fato, aumentem sua competência, criando a tão necessária “vantagem competitiva”.

### *Ter acesso à capacitação de classe mundial*

Por meio da terceirização, uma organização pode conseguir agregar aos seus produtos e serviços parcelas importantes de trabalho realizado por empresas líderes em tecnologia. Logicamente, isso deve estar ocorrendo também com outras empresas, à medida em que estejam procurando melhor focalizar o processo nas suas funções principais.

A maior capacidade conseguida por uma organização, normalmente, é fruto de um extenso e continuado programa de investimentos em tecnologia, métodos e recursos humanos. Em muitos casos, a conquista da maior capacitação acontece em decorrência das atividades prestadas a várias

empresas, ao longo de um grande período de tempo. Essa especialização pode ser traduzida em habilidades específicas, processos ou tecnologias únicas em atender às necessidades dos clientes.

Ter um fornecedor de classe mundial pode significar uma série de vantagens: a) ter acesso a tecnologias, ferramentas e técnicas que, de outra maneira, a empresa não conheceria; b) evitar os custos do acesso a novas tecnologias e os custos de treinamento associados; c) melhores oportunidades profissionais para o pessoal que tem contato com os fornecedores; d) um fornecedor externo pode ter acesso a novas tecnologias e procedimentos que resultem menores problemas operacionais; e) maior vantagem competitiva devido à expansão das habilidades; f) melhor relação preço/valor sobre os investimentos; g) acesso a melhores meios para estimar custos e novas soluções.

### *Acelerar os benefícios da reengenharia*

A terceirização, normalmente, é subproduto de uma estratégia maior da organização, que pode ser chamada de reengenharia. A própria reengenharia preconiza o repensar das atividades fundamentais da empresa, o que coincide com o pressuposto básico da própria terceirização.

### *Compartilhar riscos*

Há uma série de riscos associados às decisões de investimentos em uma organização. A terceirização torna a empresa mais flexível e dinâmica, a ponto de melhor capacitá-la a aproveitar as oportunidades. O mercado, a concorrência, as regulamentações governamentais, as condições financeiras e as tecnologias evoluem muito rapidamente. A terceirização possibilita o aparecimento da “empresa modular” ou “empresa virtual”.

### *Liberar recursos para outros propósitos*

Toda organização tem limitação de recursos. A terceirização pode possibilitar o melhor direcionamento desses recursos às áreas mais críticas. Os recursos humanos são, freqüentemente, os mais suscetíveis de alterações

imediatas. A organização deve ser redirecionada a fim de melhor entender e atender ao cliente.

### *Tornar fundos de capital disponíveis*

O uso do capital próprio da empresa fica direcionado às atividades principais, não sendo disperso por outras atividades de apoio que podem ser feitas por terceiros.

### *Refluxo de caixa*

Pode ocorrer, num processo de terceirização, a transferência de ativos do contratante para o contratado, e, dependendo das condições da transferência, isso pode representar um adicional de caixa.

### *Redução de custos operacionais e de controle*

É comum o fato de a empresa contratada ter uma estrutura organizacional menor e mais barata, o que resultará num preço menor de venda. Outro fator importante é o fato de que empresas que procuram “fazer tudo” incorporam os custos dessa estratégia, ou seja, os investimentos em pesquisa e desenvolvimento inerentes à mesma.

### *Recursos não disponíveis internamente*

Nem sempre o único recurso escasso é o financeiro. É muito comum a escassez de recursos tecnológicos. Em outros casos, um rápido crescimento do nível de atividades pode exigir uma resposta mais rápida e a terceirização transforma-se na solução.

### *Dificuldades de gerenciamento de algumas atividades.*

Terceirizar não significa abster-se de responsabilidade sobre alguma etapa do processo, mas pode simplificar a operacionalização do controle



dessa atividade. Deve ficar claro que existem inúmeros motivos que podem levar uma empresa à terceirização, mas esse não deve ser um processo impulsivo. Há muitos casos de falhas nesse processo, que levaram a problemas muito maiores que os resultados obtidos. Não se deve esquecer, também, de que alguns ramos de atividades são mais adequados a suportar um volume maior de terceirização que outros.

Uma vez conhecidas as principais razões potenciais para a terceirização, além das formas mais comuns de relações entre organizações, podemos passar a abordar os principais riscos inerentes ao processo de terceirização. Aliás, alguns desses riscos foram relatados como realidades por empresas que a empreenderam inadvertidamente.

Existem alguns traços fortes que podem fazer de uma empresa um grande candidato a empreender ações no sentido de terceirizar. Em situações em que a empresa é altamente verticalizada, a possibilidade de existência de frentes a terceirizar é maior (uma questão de probabilidade). O domínio da cadeia produtiva é bom, mas tem seu preço. Pode tornar a administração do negócio muito mais complexa devido à necessidade de gerenciar muitos processos produtivos, muitas vezes, bastante diferentes e gerenciar fornecedores muito diversificados, além de numerosos e, por vezes, concorrentes entre si, nas diversas camadas da cadeia produtiva.

Outra situação que pode tornar a empresa forte candidata a terceirizar processos é o acirramento da concorrência, e isso causa impacto na maioria das organizações. A concorrência, necessariamente, força as empresas a buscar menores custos, a fim de aumentar sua competitividade, e o menor custo pode ser conseguido, direcionando atividades específicas para especialistas, mantendo exclusivamente as atividades-fins sob controle da empresa.

Mas não basta ser eficiente, ou seja, fazer muito bem as coisas; também é fundamental ser eficaz, ou seja, fazer as coisas que precisam ser feitas. Como observou Peter Drucker: "não há nada pior que ser eficiente naquilo que não importa realizar".

Além das principais características de uma organização quanto ao seu potencial de vir a terceirizar alguma atividade ao longo do tempo, também é interessante saber que algumas precauções podem e devem ser tomadas antes de se decidir pela terceirização. Entre outras, podem ser enumeradas:

a) **Tenha muita cautela na decisão de terceirizar e na escolha sobre o que terceirizar.** Essa decisão deve ter o suporte de uma análise muito criteriosa, considerando os custos e benefícios da empreitada. Aliás, o

entusiasmo, nem sempre bem embasado - acreditando que "tudo vai dar certo" - pode levar a tropeços. Acreditar que a terceirização é simplesmente uma forma de redução de custos é um dos maiores erros.

b) **Jamais inicie a terceirização por atividades com implicação direta na cadeia produtiva.** Amadurecer o processo, iniciando-o pelas atividades de apoio pode ser uma boa estratégia. Normalmente, uma atividade produtiva recebe suporte direto e indireto de outras atividades. O ideal seria que, num primeiro momento, a atividade-fim fosse preservada, assim como as atividades de apoio direto, visando a que nenhuma ocorrência imprevista viesse a prejudicar a principal atividade da empresa. Cuidado especial deve ser tomado na identificação de quais atividades são classificadas com apoio direto e indireto.

c) **Terceirização não é sinônimo de redução de encargos trabalhistas.** Demitir funcionários, transformando-os em "terceiristas", mas continuar exigindo exclusividade, pode ser uma grande armadilha. Num primeiro instante, ainda aturdido com a proposta, nem sempre decente, os funcionários tendem a "aceitá-la", mas o "day after" pode significar recursos na Justiça do Trabalho, que pode facilmente reconhecer que o vínculo empregatício continuou existindo. Numa das poucas pesquisas existentes no Brasil sobre o tema, o receio de causas trabalhistas é citado como uma das grandes barreiras à terceirização.

d) **Não deixe o processo de terceirização ser uma atividade isolada na empresa.** A decisão por terceirizar deve ser parte integrante de uma estratégia maior em que se levem em conta outros fatores, além da redução de custos, além da responsabilidade que a empresa tem com sua competitividade, além da qualidade de seus bens e serviços. A estabilidade das relações da empresa com seus colaboradores é um fator importante para o sucesso da empresa em médio e longo prazos.

e) **Evite o imediatismo.** Não é comum a ocorrência de resultados positivos imediatos. Muito pelo contrário, podem ocorrer problemas imprevistos durante a fase de transição, problemas que somente serão equacionados e resolvidos com uma boa interação entre a empresa e seus parceiros terceiristas.

A despeito dos cuidados e precauções que forem tomadas, ao se preparar um processo de terceirização, ninguém pode ter a ilusão de que tudo transcorrerá perfeitamente. É provável que ocorram problemas de várias ordens e implicações. Os relatos mais comuns acerca desses problemas englobam desde os problemas operacionais até os legais.

Pode ocorrer o risco de **ações trabalhistas** movidas por ex-empregados descontentes ou sentindo-se prejudicados pela alteração da natureza do vínculo empregatício. Outro problema pode estar relacionado à **capacidade técnica** do fornecedor, que pode ter dificuldades para atender às especificações prescritas. Isso pode se dar devido a atraso tecnológico ou, simplesmente, a uma inadequação de sistema produtivo. Em ambos os casos, o resultado seria problemático para a empresa contratante, pois a correção de rumos não seria simples ou barata. Outro risco de caráter operacional está vinculado à **menor autonomia** sobre as atividades executadas pelo terceirista. Esse problema, além de operacional, também tem seu lado legal, pois os funcionários tendem a se “misturar” aos demais, realizando tarefas iguais e percebendo salários menores, o que pode ser uma oportunidade de ação trabalhista. Também pode ocorrer **conflito** entre funcionários pelo fato de alguns deles estarem trabalhando sob determinados procedimentos e regulamentos que não sejam os mesmos para todo o grupo (isso, quando, numa mesma empresa, encontram-se funcionários sob dois regimes de contratação, como por exemplo funcionários de manutenção patrimonial). Os riscos existem. Cabe-nos analisá-los e preparar ações que minimizem suas conseqüências.

Seria ideal que houvesse uma “receita” para se empreender um processo de terceirização com sucesso; entretanto, em Administração existem poucas situações em que se pode adotar um “procedimento padrão”. Nesse caso também não há regra geral, mas a observação de alguns cuidados simples pode evitar maiores problemas. Seria prudente considerar:

a) A verdadeira vocação da empresa. Onde, de fato, está localizada a maior competência da empresa? Onde a empresa tem sucesso e destaque perante seu público-alvo e causa preocupações à concorrência?

b) Quais são as **perspectivas futuras** da empresa? O que se pode esperar da organização, a médio e a longo prazo? A empresa é líder em seu segmento? Detém tecnologia de ponta? Tem programas de trabalho inovadores que possam atrair os melhores talentos? A empresa tem concorrentes diretos fortes? Seus produtos/serviços serão demandados pela próxima geração de clientes? Seus processos produtivos são inovadores e atendem às expectativas até mesmo do “Green Peace” (é bom atentar para a ISSO 18000 que está chegando por aí).

c) Pratique continuamente “**análise de valor**” para as atividades e funções. As atividades executadas pela empresa para construir seus produtos e serviços são interessantes ao cliente? Existe preocupação com o desen-

volvimento contínuo de novos processos que reduzam os custos, aumentem a funcionalidade, aumentem o “apelo” dos produtos e serviços?

d) Desenvolva um **plano global de gestão** da empresa. Dentro desse plano deve haver espaço para uma análise mais apurada do tema terceirização. Há uma iniciativa formal de pensar a empresa de maneira macro? Existe um plano diretor que contemple os caminhos a serem percorridos quanto à linha de produtos e serviços, quanto à tecnologia empregada, quanto às expectativas do cliente?

e) Identifique as **áreas-chave** que não devem ser terceirizadas, sob qualquer hipótese, e tome medidas que garantam isso, na estrita independência de pessoas. É de domínio do corpo diretivo quais os **processos-chave** que, por sua fundamental importância, devem ser mantidos sob estrito controle? Quais são as perspectivas de que movimentos no mercado possam colocar em cheque esse domínio?

f) Pense em **qualidade e produtividade**, antes de redução de custos. Falar em qualidade e produtividade já implica redução de custos, pelo menos a médio e a longo prazo. Portanto, a redução de custos é fruto das ações empreendidas no sentido de se produzir com maior qualidade. A qualidade de seus produtos e serviços está compatível com o esperado por seus clientes? E quanto à concorrência e ao mercado externo?

g) Pense em **custos de maneira global** e não somente custos diretos e indiretos. O trabalho sistemático sobre os itens de custo de um negócio não pode ser um jogo de “acerto e erro”. Não há mais margem para errar num mundo tão competitivo. É bom lembrar que o ótimo do sistema pode não ser fruto do ótimo de todas as partes que o compõem. A estrutura de seus custos é semelhante à da concorrência?

h) Pense na **empresa de forma global** e não se iluda, procurando aumentar a produtividade de áreas isoladas. Novamente a visão do todo deve predominar sobre a abordagem localizada. Não basta haver excelentes áreas funcionais isoladamente. Isso pode não representar uma empresa ótima. De que forma alternativa os processos podem ser desenvolvidos? Isso poderia representar redução de custo, aumento da qualidade ou uma fatia maior de mercado? Ou, ainda, uma maior fidelidade dos clientes?

i) Inicie o processo sempre por **áreas indiretas** ao negócio principal da empresa. Não se deve correr riscos desnecessários. Se há possibilidade de resultados positivos com a terceirização em sua empresa, seja prudente, iniciando por áreas com menor possibilidade de implicações diretas sobre o negócio principal.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

1. CAVALCANTE Jr., Ophir. *A Terceirização das relações laboriais*. São Paulo: LTR, 1996.
2. DAVIS, S. Frank. *Terceirização e multifuncionalidade*. São Paulo: STS Publicações e Serviços, 1992.
3. FALCÃO, Ismael Marinho. *A Terceirização no direito do trabalho*. São Paulo: Edipro, 1997.
4. GOMES, Francisco. *Terceirização. Paradoxos e contradições*. São Paulo: DAG, 1995.
5. LEIRIA, Gerônimo Souto. *Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial*. São Paulo: Gente, 1995.
6. LEITE, Jaci C. *Terceirização em informática*. São Paulo: Makron Books, 1995.
7. MARTINS, Sérgio Pinto. *Terceirização e o direito do trabalho*. S. Paulo: Malheiros, 1995.
8. OLIVEIRA, Marco A. *Terceirização, estruturas e processos em xeque nas empresas*. São Paulo: Nobel, 1994.
9. SILVA, Ciro Pereira da. *A Terceirização responsável. Modernidade e modernismo*. São Paulo: LTR, 1997.
10. VIDAL, Alcides Gabancho. *Terceirização: a arma empresarial*. São Paulo: Érica, 1993.