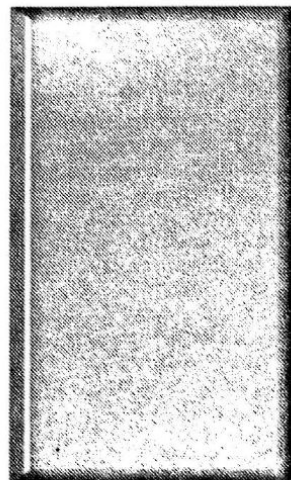


Rogério Augusto Profeta ()*

***Terceirização: uma análise
da sua aplicação, resultado e
implicações no âmbito
industrial de Sorocaba e Região***

(*) Professor de Administração da Produção e Coordenador do Curso de Administração de Empresas na Universidade de Sorocaba – UNISO. Mestre em Administração pela PUC – SP. Doutorando em Administração pela FEA – USP.



RESUMO

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

ABSTRACT

Outsourcing has become a common strategy among enterprises since the nineties in Brazil. In spite of being well accepted by business companies, is it already fully understood and consequently properly used by institutions? Which were the problems raised and solved by the use of this strategy? This article shows some of the main conclusions about the subject.

Introdução

O presente trabalho vem ao encontro da necessidade de nossa instituição de conhecer o perfil das empresas industriais de nossa comunidade. Trata-se do terceiro tema desenvolvido exclusivamente sobre empresas, abrangendo a mesma região; entretanto, desta vez, abarcando uma gama maior de empresas¹.

Como objetivos paralelos, sem, no entanto, serem de menor importância, destacamos:

a) dar oportunidade ao aluno, graduando em Administração de Empresas, para participar de **pesquisa aplicada** a uma área de estudo de seu curso na **UNISO**;

b) conhecer a forma de atuação das empresas de Sorocaba no que se refere à Administração Industrial, às principais técnicas em uso e às principais deficiências e virtudes em seus processos;

c) capacitar melhor o curso de **Administração de Empresas**, no sentido de ajustá-lo às necessidades de nossos clientes, em primeiro plano, os alunos, e em segundo plano, as empresas e a comunidade.

I. Desenvolvimento

O trabalho de pesquisa foi realizado no período de fevereiro a setembro de 1998, contando com a participação dos alunos do 7.º período de graduação em **Administração - Administração de Empresas**, da disciplina **Administração da Produção I**, da UNISO.

As etapas da pesquisa foram:

1) *Desenvolvimento do tema e pesquisa bibliográfica e desenvolvimento teórico do tema junto aos alunos.*

Inicialmente, foi desenvolvida, junto aos alunos, uma análise da bibliografia existente para o tema, contando ainda com leituras sistemáticas em revistas e

¹ Cf. *O gerenciamento da qualidade nas empresas industriais de Sorocaba e Região. Revista de Estudos Universitários*, 23 (2) (1996) e *O estágio de desenvolvimento na administração da produção nas empresas industriais de Sorocaba e Região*, *Revista de Estudos Universitários* (1997)

jornais (foram disponibilizados para leitura cerca de duzentos artigos veiculados nos jornais “O Estado de S. Paulo” e “Folha de S. Paulo”, entre 1996 e março de 1998), visando a uma maior padronização no entendimento da terminologia utilizada.

2) *Formulação do questionário e teste.*

Um questionário preliminar foi submetido aos alunos das três salas e detalhadamente discutido, servindo esta etapa como uma fase preparatória do trabalho de campo.

Ver questionário no anexo 1.

3) *Pesquisa de campo.*

Foi disponibilizado aos alunos um rol de cerca de duzentas empresas industriais de Sorocaba e região, para que cada um escolhesse a empresa que melhor lhe conviesse, em função da localização ou da facilidade de obtenção dos dados. Cabe ressaltar que a região é integrada por cidades num raio de 30 quilômetros de Sorocaba, o que compreende as seguintes cidades: Votorantim, Piedade, São Roque, Mairinque, Itu, Salto, Porto Feliz, Araçoiaba da Serra, Capela do Alto, Boituva, Iperó, Salto de Pirapora e Pilar do Sul.

Esses alunos, em duplas, prepararam a estratégia de obtenção dos dados, sendo orientados a procurar um dos níveis gerenciais (recursos humanos, industrial ou produção).

4) *Tabulação dos dados.*

Esta etapa foi desenvolvida com a colaboração de um aluno monitor, encarregado de toda a digitação, conferência dos dados e emissão dos relatórios finais. Cada questionário devolvido preenchido foi checado junto ao responsável pelas informações, para garantir a confiabilidade dos dados.

II. Resultados

a) Caracterização das empresas respondentes:

O número total de questionários respondidos e válidos chegou a 100; o que facilita em muito o cálculo de números relativos, quando necessário.

A grande maioria das empresas participantes da pesquisa situa-se na cidade de **Sorocaba** (76 empresas). As cidades de Votorantim (6), Itu (5) e Mairinque (5) também se destacam (**Tabela 1**).

Tabela 1: Cidades participantes da pesquisa e número de empresas.

Cidades	Número de empresas
Alumínio	1
Araçariguama	1
Cerquillo	1
Ibiúna	1
Itu	5
Mairinque	5
Porto Feliz	2
Salto	1
São Roque	1
Votorantim	6
Sorocaba	76
Total	100

É interessante observar que mais de 86% das empresas estão radicadas na região há mais de 10 anos, chegando 19 delas a estar aqui há mais de 30 anos. Em média, o grupo de empresas pesquisadas está na região há **22,1 anos** (*Tabela 2*).

Tabela 2: Tempo de atuação das empresas nas cidades participantes.

Tempo na região (em anos)	Número de empresas
Menos de 10 anos	14
Entre 10 e 20 anos	41
Entre 20 e 30 anos	26
Mais de 30 anos	19
Média = 22,1 anos	100

Como as informações solicitadas podem, em alguns casos, ser consideradas estratégicas e/ou confidenciais, solicitamos que os alunos procurassem por pessoas de mais elevado nível hierárquico possível nas empresas. E os resultados (*Tabela 3*) mostram que os relatórios foram respondidos por 12 diretores e/ou administradores gerais e 44 **gerentes** de vários setores, além de supervisores, chefes e técnicos diversos, o que confere extrema confiabilidade às informações fornecidas.

Tabela 3: Quem respondeu à pesquisa.

Função do entrevistado	Número de entrevistados
Diretoria	12
Gerência	44
Supervisão	8
Chefia	6
Assessoria	5
Técnicos	25

Além da posição hierárquica do pesquisado, o tempo que ele tem de atuação na empresa também é importante para que os dados reflitam a realidade (*Tabela 4*). Nesse aspecto, o tempo de atuação médio na empresa é elevado (9,3 anos), chegando, em dez casos, a ser superior a 20 anos.

Tabela 4: Tempo de empresa dos respondentes

Tempo na empresa (em anos)	Número de entrevistados
Menos de 10 anos	61
Entre 10 e 20 anos	29
Entre 20 e 30 anos	9
Mais de 30 anos	1
Média = 9,3 anos	100

Considerando que o desenvolvimento da pesquisa também visa ao desenvolvimento do corpo de alunos e sua permeabilidade com o meio empresarial da região, cabe lembrar que esse objetivo também foi atingido, pois 87 empresas foram efetivamente visitadas pelos alunos, para a obtenção dos dados, o que os colocou em condições de conhecer processos produtivos na prática, além de desenvolver seu marketing pessoal.

Tabela 5: Processos de coleta de dados nas empresas respondentes

Tipo de coleta de dados	Número de entrevistados
Entrevista pessoal	87
Via Fax	5
Via Fone	5
Via fax/Fone	3

Dentre as empresas respondentes, predominam as do setor **Metalúrgico/Siderúrgico** (17), além do setor de **Autopeças/Automobilístico** (11), **Têxtil/Lona/Couro/Confecção** (9) e **Química/Petroquímica** (9).

Tabela 6: Setores de atuação das empresas respondentes.

Setores de Atuação	Número de empresa
Construção Civil	3
Autopeças, Automobilística	11
Alimentos, Bebidas e Fumo	8
Agroindústria, Fertilizantes	2
Química e Petroquímica	9
Plásticos e Borracha	8
Papel e Celulose	6
Máquinas e Equipamentos	8
Metalúrgica, Siderúrgica	17
Têxtil, Lona, Couro, Confecção	9
Eletroeletrônico, Informática	3
Outros	16

Apenas **22 empresas** respondentes têm mais de 500 funcionários. Ressalte-se que os respondentes obtiveram faturamento superior a US\$ 10 milhões no exercício de 1997, condição básica para participação na pesquisa.

Tabela 7: Porte das empresas respondentes em número de funcionários.

Número de funcionários	Número de empresas
Até 100	25
Entre 101 e 500	53
Entre 501 e 1000	16
Entre 1001 e 2000	4
Mais de 2000	2

b) Resultados da tabulação direta

Existem setores da empresa que já têm **processos de terceirização** definitivamente **consagrados**, como é o caso dos principais citados abaixo:

* Preparação e disponibilização de refeições (cozinha e restaurante), em 77 empresas.

* Vigilância patrimonial (segurança das instalações), em 70 empresas.

- * Transporte de produtos (caminhões, peruas), 64 empresas.
- * Serviços médicos. (Ambulatório e/ou assistência médica), em 64 empresas.
- * Limpeza e conservação de ambientes (escritórios, fábrica), em 60 empresas.
- * Transporte de funcionários (ônibus, peruas), 55 empresas.
- * Jurídicos (trabalhista), em 60 empresas.

Por outro lado, ainda existem setores que enfrentam **forte reação** das empresas **para serem terceirizados**, embora apareçam em algumas delas, como é o caso:

- * Serviços de assistência social, em 3 empresas.
- * Produção, em 7 empresas.
- * Serviços de comunicação social (jornal interno), em 16 empresas.
- * Frota de veículos de uso diverso (locação para uso dos departamentos), em 13 empresas.

De maneira geral, a terceirização tem-se dado de **modo gradual** (73 empresas)

A terceirização tem-se mostrado um dos **motivos do desemprego** para 31 das empresas respondentes; entretanto, para 35 delas acontece **um remanejamento dos funcionários** para outras funções, ou os mesmos passam a ser os **fornecedores terceiristas**.

Tabela 8: O que aconteceu durante os processos de terceirização nas empresas respondentes.

O que aconteceu	Número de empresas
As funções deixaram de existir e as pessoas foram reaproveitadas em outras tarefas	17
As funções deixaram de existir e as pessoas foram desligadas da empresa	31
As pessoas passaram a ser os terceiristas	18
Outros	19
Respostas conjugadas (mais de um fator)	16

Importante constatação foi feita, quando percebemos que 66 empresas consideram a **focalização na atividade principal** como o maior motivador para a terceirização, seguidas por 61 empresas que alegam que a **redução de custos**

é um grande fator de atratividade para a terceirização, e 56 empresas argumentam que a **melhoria de eficiência** é um grande motivador.

É notória a indiferença das empresas quanto à **existência de fornecedores confiáveis** ou mesmo quanto ao **sucesso de outras empresas** em empreendimentos ligados à terceirização.

A **Tabela 9** abaixo mostra a tabulação integral dos dados:

Tabela 9: Importância relativa dos fatores para a decisão de terceirização.

Fatores	Importância: 1 (menos) a 5 (mais)				
	1	2	3	4	5
Redução de custos	13	9	14	25	36
Focalização na atividade principal	12	9	13	23	43
Melhoria da eficiência	3	14	27	36	20
Experiências bem-sucedidas em outras empresas	36	31	21	6	6
Existência de fornecedores confiáveis	26	24	23	18	9

Ressaltamos aqui que 78 empresas usaram a escala tal qual foi proposta, mas 22 empresas repetiram valores, argumentando que isso melhor refletiria a sua realidade.

Estimulamos os respondentes a declarar **os principais problemas que podem inibir a terceirização**, por meio de uma estratificação entre 1 (menos importante) e 7 (mais importante), e o resultado mostra que a **incerteza quanto à efetiva economia/aumento da eficiência** é um fator muito importante (61 empresas o colocam como principal problema, estratificando-o com os maiores números), seguido de perto pela **preocupação com a demissão de um certo número de pessoas** (57 empresas julgam esse problema sério). Por outro lado, a **experiência de outras empresas** não parece impressionar os respondentes.

Abaixo reproduzimos a **tabela 10**, que mostra a tabulação integral. Mais uma vez, algumas empresas (28) não observaram a escala, porém isso não invalida as conclusões.

Tabela 10: Principais problemas que inibem a terceirização nas empresas respondentes

Principais problemas inibidores	Importância: 1 (menos) a 7 (mais)							
	NR	1	2	3	4	5	6	7
A empresa terá de se desfazer de equipamentos recém-adquiridos	5	30	6	16	10	13	11	9
Não se tem certeza da efetiva economia / aumento de eficiência	5	10	8	4	12	18	15	28
A medida implicará demissão de certo n.º de pessoas	5	10	6	6	16	16	21	20
A medida implica responsabilidade dos executivos perante os "donos".	6	21	10	18	15	13	8	9
Não se sabe qual será a reação dos demitidos e seus colegas	6	22	13	16	17	13	8	5
Medida semelhante não deu resultados em outra empresa	7	20	21	24	8	6	7	7
Não foi convincente a proposta de "terceiristas".	6	23	17	8	8	9	11	18

Buscamos também saber quais seriam os três setores que comportam a terceirização há mais tempo nas empresas respondentes, e não há novidades, pois os setores de fornecimento de **Refeições** (1.º lugar), o setor de **Vigilância** (2.º lugar) e **Transportes em geral** (3.º lugar) já são tradicionais.

Porém, uma análise mais detalhada mostra alguns dados importantes que podem ser observados nas tabelas abaixo:

A *tabela 11* mostra que o setor de **Refeições** é o terceirizado há mais tempo em um número maior de empresas; entretanto, é o setor de **Transportes em geral** que apresenta o maior tempo médio de atividade terceirizada (13,7 anos). Já o setor de **Limpeza** é o de terceirização mais recente (6,9 anos). Note que a maioria das empresas (64), dentre as principais, tem **mais de 5 anos de experiência com a terceirização** nos vários setores.

Tabela 11: Principais setores apontados como terceirizados em 1º. lugar

Setores	Empresas	Tempo Médio (anos)	Menos de 5 anos	Entre 5 e 15 anos	Mais de 15 anos	Não Responderam
Refeições	26	11,1	2	17	6	1
Vigilância	25	10,5	4	19	2	0
Transportes	15	13,7	0	11	4	0
Limpeza	10	6,9	5	4	1	0
Total	76		11	51	13	1

Dentre os setores que aparecem em 2.º lugar (*Tabela 12*), quanto ao tempo de terceirização nas empresas, novamente o setor de Transportes em geral apresenta a maior média (9,8 anos). A “menor” experiência na terceirização de **Vigilância**, mesmo com número maior de empresas, denota que está havendo um “boom” na contratação desse tipo de serviço ultimamente (observe-se que 8 empresas têm menos de 5 anos de experiência no setor). Outra vez é importante salientar que 40 empresas têm **experiência em terceirização superior a 5 anos**.

Tabela 12: Principais setores apontados como terceirizados em 2.º lugar

Setores	Empresas	Tempo Médio (anos)	Menos de 5 anos	Entre 5 e 15 anos	Mais de 15 anos	Não Responderam
Vigilância	17	6,5	8	8	1	0
Refeições	15	9,1	2	11	2	0
Transportes	12	9,8	1	10	0	1
Limpeza	12	7,8	4	7	1	0
Total	56		15	36	4	1

Note, por meio da *Tabela 13*, que o setor de **Transportes em geral** é o mais comum na experiência das empresas e o mais antigo (média de 7,9 anos). Já o setor de **Vigilância** é bem recente, aliás, o que tem a menor média dentre os colocados em 3.º lugar. Ainda é expressivo o número de empresas (33) que têm **experiência superior a 5 anos** em terceirização.

Tabela 13: Principais setores apontados como terceirizados em 3.º lugar

Setores	Empresas	Tempo Médio (anos)	Menos de 5 anos	Entre 5 e 15 anos	Mais de 15 anos	Não Responderam
Transportes	19	7,9	6	12	1	0
Limpeza	18	5,8	7	11	0	0
Refeições	15	5,9	8	7	0	0
Vigilância	9	4,2	7	1	1	0
Total	61		28	31	2	0

Empreender terceirização apenas não basta. É preciso ter **resultados positivos**, pois é isso que garante a sobrevivência do negócio. As próximas três tabelas mostram como se comportaram, em termos de resultados, os setores mais tradicionais.

As tabelas devem ser interpretadas conforme a seguinte codificação quanto aos resultados:

A = Redução de custos com aumento da qualidade do serviço.

B = Redução de custos, porém com menor qualidade do serviço.

C = Aumento de custos com aumento da qualidade do serviço.

D = Aumento de custos com igual qualidade.

E = Aumento de custos, porém com menor qualidade.

F = Não se consegue definir se houve alteração de custo e/ou qualidade.

Percebe-se, pela *Tabela 14*, uma notável **redução de custos** nas empresas de maneira geral (**em 71 empresas**), sendo que em 63 delas ainda **há aumento na qualidade dos serviços**. Já o setor de **Vigilância** é o que apresenta os maiores graus de **indefinição quanto aos resultados** (6 empresas). **Aumento de custos com redução da qualidade** só aparece em 2 empresas.

Tabela 14: Resultados obtidos com os principais setores apontados como terceirizados em 1.º lugar

Setores	Empresas	A	B	C	D	E	F
Refeições	26	18	4	2	4	0	1
Vigilância	25	13	1	4	0	1	6
Transportes	15	10	1	2	0	0	2
Limpeza	10	7	1	1	0	1	0
Geral	100	63	8	12	1	2	14

Permanece expressivo (**64**) o número de empresas que obtiveram **redução de custo** com a terceirização (ver *Tabela 15*). Por sua vez, os **resultados indefinidos** já se tornam mais comuns, aparecendo em 17 empresas, no geral.

Tabela 15: Resultados obtidos com os principais setores apontados como terceirizados em 2.º lugar

Setores	Empresas	A	B	C	D	E	F
Vigilância	17	11	1	3	1	0	1
Refeições	15	5	2	4	0	1	3
Transportes	12	8	0	1	1	0	2
Limpeza	12	4	5	1	0	0	1
Geral	100	49	15	15	2	2	17

Observando a *Tabela 16*, notamos que a **indefinição quanto aos resultados** aumenta, aparecendo em 21 empresas, mas ainda persiste o número de empresas que obtiveram **redução de custos** (**57**)

Tabela 16: Resultados obtidos com os principais setores apontados como terceirizados em 3.º lugar

Setores	Empresas	A	B	C	D	E	F
Transportes	19	12	1	2	0	2	2
Limpeza	18	9	4	4	0	1	0
Refeições	15	9	0	3	0	0	3
Vigilância	9	4	0	0	1	0	4
Geral	100	47	10	17	1	4	21

De maneira geral, constatamos que, dentre os 286 processos de terceirização empreendidos pelas empresas respondentes, 191 (67%) **apresentaram redução de custo** e apenas 12 (4%) significaram **aumento nos custos**. Vale destacar que, em 52 casos (18%), os declarantes **não sabem dizer o resultado**.

Analisando as datas de implementação (ver *Tabela 17*) dos processos de terceirização nas empresas pesquisadas, podemos perceber que existem períodos de maior adesão ou “boom”, como é o caso dos anos de **1978 (12 empresas iniciaram terceirização em algum setor), 1983 (17), 1988(34) e 1996(36)**, este o ano de maior ocorrência de início de terceirizações. Torna-se difícil tentar qualquer explicação para o fato. O período entre **1990 e 1995 foi de bastante estabilidade** no início de processos de terceirização em operação até hoje, ficando na faixa de 19 setores por ano.

Dos 286 casos relatados, que lembramos envolverem apenas os três casos mais antigos em cada empresa, 76% deles (218) ocorreram a partir de 1988, o que nos leva a concluir que **o processo esteve em aceleração**, atingindo seu **pico em 1996** e mostrando **franca desaceleração em 1998** para as empresas pesquisadas.

Tabela 17: Anos de início de terceirizações ainda em operação por número de ocorrências.

Ano	N.º de Terceirizações	Ano	N.º de Terceirizações	Ano	N.º de Terceirizações
1958	1	1983	17	1991	18
1972	2	1984	5	1992	19
1973	1	1985	3	1993	19
1975	2	1986	10	1994	19
1978	12	1987	5	1995	24
1980	5	1988	34	1996	36
1981	2	1989	10	1997	14
1982	3	1990	19	1998	6

Nove atividades principais respondem por **86%** de todas as atividades declaradas entre as mais antigas nas empresas pesquisadas (ver *Tabela 18*). A **Assistência Médica** é a mais antiga, em média, com **12,1 anos**. Já as **atividades Refeições, Vigilância, Transportes em Geral e Limpeza e Conservação** respondem juntas por mais de **65%** de todas as atividades mais antigas declaradas.

Tabela 18: Atividades mais “antigas”, casos e tempo médio de implementação.

Atividade	Casos	Tempo Médio de terceirização
Assistência Médica	16	12,1
Transportes em geral	46	10,1
Refeições	56	9,1
Vigilância	51	8
Limpeza e conservação	38	6,6
Portaria	8	6,6
Contabilidade	10	5,2
Informática	5	5,2
Manutenção em geral	15	4,8
Subtotal	245 (86%)	Média Geral = 7,9 anos
Demais atividades	41 (14%)	

As cinco principais atividades terceirizadas há mais tempo (mostradas na *Tabela 18*) merecem uma análise mais detalhada, como segue:

A atividade de **Assistência Médica**, a mais antiga e com maior tempo médio, mostra poucos casos de terceirização a cada ano. Já o setor de **Transportes em geral** apresenta o ano de 1988 como o de maior crescimento. Os setores de **Vigilância e Limpeza e conservação** mostram o ano de 1996 como o de maior “boom”.

A terceirização é uma estratégia que naturalmente envolve riscos. Procurando levantar junto aos pesquisados as principais preocupações, constatamos que a “**capacidade técnica**” e “**possibilidade de causas trabalhistas**” são as duas preocupações principais, seguidas bem de perto pela preocupação com a “**vulnerabilidade das informações**” (ver *Tabela 19*). Estimulamos os respondentes a declarar **os principais riscos potenciais que podem inibir a terceirização**, por meio de uma estratificação entre 1 (menos importante) e 6 (mais importante).

Tabela 19: Principais riscos inerentes à terceirização.

Principais riscos potenciais	Importância: 1 (menos) a 6 (mais)						
	1	2	3	4	5	6	NR
Ações trabalhistas movidas por ex-empregados “terceiristas” da empresa.	18	18	13	8	11	32	0
Fornecedor “terceirista” pouco capacitado que crie problemas ao nosso produto.	9	17	12	17	19	26	0
Defasagem tecnológica do fornecedor “terceirista” em relação à nossa empresa.	13	9	24	24	20	10	0
Perda de controle sobre as atividades realizadas pelo fornecedor “terceirista”.	17	20	17	18	19	9	0
Vulnerabilidade das informações tecnológicas em poder do “terceirista”.	8	22	12	15	29	14	0
Outros	15	3	0	1	2	12	69

A pesquisa mostrou também que existem empresas estruturando-se para empreender terceirização em outras áreas, além das já existentes. Abaixo elencamos as atividades que têm maiores perspectivas (ver *Tabela 20*). Note que a **Manutenção** está em destaque nos três níveis de potencial.

Tabela 20: Atividades com maior potencial para serem terceirizadas futuramente

1ª em potencial		2ª em potencial		3ª em potencial	
Atividade	Empresas	Atividade	Empresas	Atividade	Empresas
Manutenção	17	Manutenção	16	Manutenção	13
Limpeza	10	Limpeza	9	Transportes	7
Refeições	9	Serv. Jurídicos	7	Informática	6
Vigilância	8	Vigilância	6		

Os respondentes da pesquisa consideram **que o processo de terceirização é bom e deve continuar a crescer ao longo do tempo** (64 respostas) e **que já atingiu o máximo de resultados** (15 respostas). Alguns poucos acreditam ser essa uma oportunidade para se tornar empresário (3) e cinco acreditam que é ruim, pois reduz o salário.

Especial atenção deve ser dada ao fato de que em cerca de 1/3 das empresas (31), já aconteceram casos de atividades terceirizadas terem sido revertidas para execução interna, e os motivos são os mais variados (ver *Tabela 21*). Percebe-se que alguns dos riscos alegados anteriormente, na verdade, se confirmam, como é o caso dos problemas com a **qualidade e tecnologia**.

Tabela 21: Principais motivos que levaram à reversão da terceirização

Principais motivos	Ocorrências
Alteração do custo inicialmente previsto.	10
Problemas com a qualidade.	14
Problemas com prazos de entrega.	6
Problemas tecnológicos.	3
Outros	3

c) Resultados da tabulação cruzada

Em média, cada uma das cem empresas pesquisadas tem 8 setores terceirizados (no total constatamos 802 setores terceirizados). Entretanto, existem empresas que terceirizam pouco e outras que terceirizam muito acima da média.

Procuraremos, agora, identificar algumas particularidades desses dois grupos.

Percebemos que 30 empresas ainda têm certas restrições quanto à terceirização (entre 1 e 5 setores terceirizados) e que a maioria (42 empresas) tem entre 6 e 10 setores terceirizados (ver gráfico 11)

Tabela 22: Distribuição do número de atividades terceirizadas por empresa

Número de atividades terceirizadas por empresa	Número de empresas
1 a 5	30
6 a 10	42
Mais de 10	28

As empresas que terceirizam menos áreas (entre 1 e 5) têm menor tempo médio de experiência no assunto (9,8 anos) contra 11,7 anos de tempo médio de terceirização das empresas que mais áreas terceirizam (mais de 10 áreas).

Constatamos que o setor que tem **maior experiência** em terceirização, dentre as empresas pesquisadas, é o setor de **Máquinas e Equipamentos**, com 17,3 anos, muito embora seja muito conservador quanto às áreas terceirizadas, apre-

sentando, em média 6,6 áreas apenas. O setor com **menor experiência** em terceirização, baseado no tempo médio, é o de **Agroindústria, Fertilizantes**, com apenas 6 anos.

Já o setor mais arrojado em termos de número de áreas terceirizadas é o de **Autopeças/Automobilística**, com média de 10,8 setores terceirizados, com 11,7 anos de experiência média no assunto; o menos arrojado é o setor da **Construção Civil**, com média de apenas 6 setores terceirizados (ver **Tabela 23**).

Tabela 23: Setores de atuação, tempo médio de terceirização e número médio de áreas terceirizadas.

Setores de Atuação	Experiência média (em anos)	Número de áreas Terceirizadas
Construção Civil	9,7	6
Autopeças, Automobilística	11,8	10,8
Alimentos, Bebidas e Fumo	10,7	6,1
Agroindústria, Fertilizantes	6,5	7,5
Química e Petroquímica	10,4	7,7
Plásticos e Borracha	7	8,5
Papel e Celulose	8,3	8,8
Máquinas e Equipamentos	17,3	6,6
Metalúrgica, Siderúrgica	10,9	8,8
Têxtil, Lona, Couro, Confecção	9,1	6,7
Eletroeletrônico, Informática	9,7	7,7
Outros	10,4	7,8

As empresas de menor porte, com base no número de funcionários, parecem ser menos predispostas a empreender terceirização. Pelo menos é o que evidenciam os dados da Tabela 24, abaixo. As empresas de maior porte têm maior tempo médio de **experiência em terceirização**.

Tabela 24: Tempo de experiência em terceirização pelo porte da empresa

Número de funcionários	Tempo médio (anos)
Até 100	8,8
Entre 101 e 500	10,3
Entre 501 e 1000	11,1
Entre 1001 e 2000	20,8
Mais de 2000	15

Conclusão

Poderíamos traçar o perfil de uma empresa industrial típica de Sorocaba e região, conforme os resultados da pesquisa em questão. Seria uma empresa de atuação no setor de Metalurgia/Siderurgia, Autopeças/Automobilística ou Química/Petroquímica, contando entre 101 e 500 funcionários.

Essa empresa teria terceirizado em seu parque industrial as áreas de fornecimento de refeições, limpeza e conservação de ambientes, vigilância patrimonial, transporte de produtos e funcionários, assistência médica e serviços jurídicos. Quanto ao processo de terceirização, teria ocorrido de forma imediata e as funções teriam deixado de existir.

A grande motivação para a terceirização seria a focalização na atividade principal e redução de custos. O desempenho de outras empresas não é determinante na decisão de terceirizar.

A incerteza quanto a economia/aumento de eficiência e à implicação em demissão de certo número de funcionários seria o principal problema para a decisão por terceirização.

Certamente teria as áreas mais antigas terceirizadas há mais de 6 anos, e essa decisão seria corroborada por redução de custos com aumento da qualidade dos serviços.

Os maiores problemas enfrentados seriam: falta de capacidade tecnológica dos fornecedores terceiristas, podendo influir na qualidade dos produtos finais, e as temíveis causas trabalhistas.

A área de manutenção em geral estaria na iminência de ser terceirizada.

Essa empresa estaria julgando o processo de terceirização como bom, com tendência a continuar crescendo ao longo do tempo.

Foi esclarecedor descobrir que a Assistência Médica é a atividade mais antiga a ter sido terceirizada, bem como verificar que as empresas de maior porte estão mais abertas à terceirização.

Nos casos de reversão do processo de terceirização, os principais problemas estão ligados à qualidade e a alterações nos custos previstos.

Outro fator interessante é que a terceirização tem-se mostrado com certo comportamento sazonal, cujo ciclo variou entre 4 e 5 anos, sendo que, entre 1990 e 1995, houve grande estabilidade no início de novos processos.

A terceirização é uma estratégia que se tornou comum entre as empresas a partir dos anos 90 no Brasil. 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.

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, 1995.
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**. São 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 modismo**. São Paulo: LTR, 1997.
10. VIDAL, Alcides Gabancho. **Terceirização: a arma empresarial**. São Paulo: Érica, 1995.