

**FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO – FCJP
ADMINISTRAÇÃO**

MARIA DO CARMO DIAS PEREIRA

**TERCEIRIZAÇÃO: vantagens e desvantagens na
gestão empresarial**

**JOÃO PINHEIRO MG
2019**

MARIA DO CARMOS DIAS PEREIRA

**TERCEIRIZAÇÃO: vantagens e desvantagens na
gestão empresarial**

Artigo apresentado à Faculdade Cidade de João Pinheiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Ms. Giselda Shirley da Silva

JOÃO PINHEIRO
2019

MARIA DO CARMOS DIAS PEREIRA

**TERCEIRIZAÇÃO: vantagens e desvantagens na
gestão empresarial**

Artigo apresentado à Faculdade Cidade de João Pinheiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, mediante a banca examinadora formada por:

Ms. Giselda Shirley da Silva

Ms. Unilson Gomes Soares

*Descobrir o que o consumidor quer, é fácil.
Fazer algo em relação a isso, é que já não
é assim tão simples.*

Liz Wetzel

Aos meus pais, que dedicaram suas vidas a mim, ensinaram-me valores que são a base com a qual construí minha história, minha família. Dedico-lhes essa conquista como forma de gratidão.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por seu imenso amor por mim, colo para os dias de aflição;

Ao meu esposo, fiel companheiro, incentivador dos meus projetos;

Às minhas filhas, Eduarda e Amanda, pelo amor incondicional; e

Aos professores e funcionários que me acompanharam nesta jornada.

TERCEIRIZAÇÃO: vantagens e desvantagens na gestão empresarial

Maria do Carmo Dias Pereira¹

RESUMO

Este artigo tem a intenção de apresentar o instituto da terceirização como estratégia de competição para as empresas, fazendo uma análise das vantagens e das desvantagens que este instituto oferece. A fim de alcançar o objetivo, o presente trabalho fez uso da pesquisa, da análise e da interpretação da literatura sobre este tema, que é de fundamental importância para a gestão empresarial atual. Assim, este estudo caracteriza-se, quanto aos objetivos, como descritivo; e, quanto à abordagem do problema, como qualitativo. Foram analisadas a terceirização ao longo da história, desde seu nascimento até o seu desenvolvimento, bem como as vantagens e as desvantagens que as empresas enfrentam e as transformações pelas quais uma empresa precisa enfrentar para obter sucesso.

Palavras-chave: Terceirização. Vantagens e desvantagens. Gestão empresarial.

ABSTRACT

This article intends to present the outsourcing institute as a competitive strategy for companies, making an analysis of the advantages and disadvantages that this institute offers. In order to achieve the goal, the present work made use of research, analysis and interpretation of the literature on this topic, which is of fundamental importance for current business management. Thus, this study is characterized, as the objectives, as descriptive; and, as to the approach of the problem, as qualitative. Outsourcing throughout history from birth to development, as well as the advantages and disadvantages that companies face and the transformations a company must face in order to succeed, have been analyzed.

Keywords: Outsourcing. Advantages and disadvantages. Business management.

¹Graduanda em Administração pela Faculdade Cidade de João Pinheiro.

1 Introdução

Embora relativamente recente na nomenclatura administrativa, a terceirização é uma ferramenta administrativa que vem sendo usada há décadas por empresas em todo o mundo, inclusive no Brasil. Pode-se compreender a terceirização como um processo em que a empresa terceirizadora transfere para a empresa terceirizada uma função que antes era realizada dentro da própria organização, para, assim, concentrar todas as energias no que traz maior retorno estratégico-financeiro. Pode-se afirmar que o ato de terceirizar significa

[...] transferir para outras empresas, mediante contrato, atividades não essenciais da empresa. A essência da terceirização consiste no fato de que a empresa não executa essas atividades com seus empregados, mas com empregados das empresas contratadas para este fim. Os contratados podem trabalhar dentro ou fora das instalações do contratante (LACOMBRE, 2008, p. 509).

Em anos pretéritos, as empresas praticavam a contratação via prestação de serviços especializados em atividades secundárias – em relação à atividade fim. Contudo, atualmente, a terceirização se caracteriza por ser uma técnica administrativa que se baseia num processo de gestão que gera mudanças estruturais, culturais e procedimentais em toda a organização, com o intuito de turbinar a atividade principal.

Ao se analisar a terceirização sob um aspecto jurídico, percebe-se que ela consiste em uma relação contratual entre a empresa contratante, ou tomadora, e a empresa prestadora de serviços. Nesta linha de pensamento, Evaristo de Moraes (2010) *apud* Arcie (2016, p.14) afirma que a terceirização

[...] enquadra-se em uma das espécies contidas no gênero denominado contrato de atividade, entendido como aqueles em que alguém se compromete a colocar sua atividade em proveito de outrem mediante remuneração.

Assim, deduz-se que as empresas terceirizadas – fornecedoras ou prestadoras dos serviços – e as tomadoras ou terceirizadoras – que administram e supervisionam suas atividades-fim – precisam ajustar suas vontades e necessidades por meio de contrato, para que, caso haja divergência de vontades, possam se precaver e não se prejudicar.

A relevância social do trabalho tem por base analisar a importância da terceirização como estratégia para maximizar o desempenho das empresas e o impacto disso na redução de custo, na competitividade e na capacidade de empregabilidade na região de João Pinheiro MG. Além disso, aprimora o conhecimento de todos nesta área, que é tão relevante, uma vez que faz parte da realidade mundial.

A presente pesquisa visa a responder aos seguintes questionamentos: quais as vantagens e as desvantagens que as empresas enfrentam? Quais as transformações uma empresa precisa enfrentar para obter sucesso? Até que ponto é lucrativo para uma empresa ser terceirizada? Quais as vantagens e as desvantagens da empresa tomadora de serviço?

Neste sentido, são objetivos da pesquisa: analisar as vantagens e as desvantagens da terceirização para as empresas, identificando os fatores que as levaram a buscar a terceirização como forma de estratégia; descrever o processo de implantação, bem como a maneira como a contratante avalia seu relacionamento com a contratada, diagnosticando os principais obstáculos enfrentados no gerenciamento das relações entre elas; estudar a terceirização como estratégia de negócios, buscando observar até que ponto é lucrativo ser um empresa terceirizada e quais as dificuldades de tornar uma tomadora de serviços; e, por fim, compreender o papel da empresa terceirizada no atual mundo globalizado.

Segundo Lacombe (2008), o principal papel do administrador é desenvolver a empresa por meio do desempenho de uma terceira pessoa. No mundo globalizado, ter a capacidade de se especializar para fornecer serviços e ter a sinergia necessária para interagir com empresas para adquirir estes conhecimentos é uma questão de sobrevivência, ou seja, a empresa que opta pela terceirização está se desenvolvendo por meio de interposta pessoa: a terceirizada.

A terceirização pode ser dividida em três tendências distintas:

É a tendência de transferir, para terceiros, atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa. É uma tendência moderna que consiste na concentração de esforços nas atividades essenciais, delegando a terceiros as complementares. É um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros – com os quais se estabelece uma relação de parceria – ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua (GIOSA, 1995, p.14).

A decisão de terceirizar um serviço precisa ser encarada como uma iniciativa complexa que demanda planejamento apurado para que não se cometa equívocos nocivos à empresa.

A abordagem metodológica utilizada fundamenta-se na análise e na interpretação de literatura sobre o assunto, ou seja, caracteriza-se como qualitativa, e o faz por meio de uma abordagem dialética, aprofundando-se em aspectos teóricos e conceituais necessários à compreensão da terceirização como estratégia competitiva utilizada pelas empresas neste mundo globalizado.

2 Terceirização: antecedentes históricos

A terceirização, segundo Lacombe (2008), existe há séculos. É possível perceber sua presença durante a Revolução Industrial com a contratação de escritórios de contabilidade e de serviços jurídicos.

Como técnica de gestão administrativa, a terceirização nasceu nos Estados Unidos da América, na ocasião da II Grande Guerra. De acordo com Lacombe (2008), as indústrias bélicas precisavam manter o foco na produção, no desenvolvimento e no aperfeiçoamento das armas que seriam usadas contra as forças do Eixo, e passou a delegar algumas atividades às empresas prestadoras de serviços mediante contratação. Após este episódio, as empresas de um modo geral precisavam resolver um impasse que ficou conhecido como *makeorbuy*, ou seja, comprar a peça pronta ou adquirir de um fornecedor externo.

A palavra *outsourcing* é uma expressão inglesa que pode ser traduzida para o português como mão de obra externa, pois “*out*” significa fora, e “*source*” ou “*sourcing*” significa fonte; trata-se, então, de uma força que a empresa obtém e que é externa a ela, ou seja, terceirizada. Dessa forma, Fraga (2008, p. 8) conceitua terceirização como “um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades a terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas nas tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua”

Pode-se perceber, assim, que a empresa terceiriza as tarefas que não fazem parte da alma da empresa. O acelerado desenvolvimento industrial a partir da década de 1950, aliado ao fortalecimento da globalização nas décadas de 1980 e 1990, levou a terceirização a se consolidar como técnica de gestão empresarial crucial para a competitividade das empresas em âmbito global (FRAGA, 2008).

Quando se pensa em terceirização no Brasil, deve-se levar em conta as empresas multinacionais que aqui se instalaram na década de 1950, durante a presidência de Juscelino Kubitschek, cujo slogan era fazer o país crescer 50 anos em 5. A indústria automobilística, mais precisamente as montadoras, compravam pneus, porcas, rolamentos e outras peças de fornecedores autônomos. Desde o princípio, concessionárias foram contratadas para venda, distribuição e assistência técnica dos veículos (FRAGA, 2008).

É possível vislumbrar a presença da terceirização na legislação brasileira, como, por exemplo, no artigo 17 da Lei 4.594, que dispõe que as seguradoras não podem fazer a venda de seguro diretamente ao segurado, o que precisa ser feito por meio de um corretor autônomo ou uma corretora. Pode-se citar, ainda, os Decretos-Lei nº 1.212 e 1.216 do ano de 1966, que autorizam os bancos a terceirizar o serviço de segurança a empresas particulares; e o 62.756 de 1968, que estabeleceu regras para o funcionamento das agências de intermediação de mão de obra. Por fim, a Lei de Trabalho Temporário, sob o número 6.019, de 1974, que regulou a relação triangular (empregado, empregador e tomador de serviços) diferente da relação bilateral até então existente: empregador-empregado (MARTINS, 2018, p. 22)

Segundo Martins (2018), a partir da década de 1990, o Brasil foi tomado por um frenesi de modernidade e é nesta fase que as empresas passam a focar seus esforços na produção, usando a estratégia da terceirização como se conhece hoje. Em um primeiro momento, isso ocorreu com as atividades de apoio e, em seguida, atingiu a atividade produtiva.

3 Transformações pelas quais uma empresa passar para obter sucesso com a terceirização.

Planejamento é a palavra-chave quando o tema terceirização é abordado, pois transformar a estrutura e os processos existentes dentro da empresa não é suficiente. Segundo Queiroz (2004), há três tipos de projetos de terceirização: impróprio, ilegal e verdadeira, expostos a seguir.

A terceirização imprópria tem por objetivo principal os interesses individuais; assim, o preço é um fator que está acima da qualidade do serviço prestado e a contratação do empregado acontece com o intuito de obter vantagem. Nesse projeto,

a exploração do trabalhador é notória, levando à desmotivação, à baixa produtividade e à alta rotatividade de mão de obra.

Já o projeto ilegal de terceirização, segundo Martins (2008), possui alto risco trabalhista, porque desrespeita a legislação reiterada vezes. Há a contratação de empresas sem estrutura operacional compatível com o serviço que precisa ser executado.

Por fim, terceirização verdadeira tem por objetivo a melhoria da qualidade do produto/serviço, bem como a especialização para tornar a empresa mais competitiva. Terceirizada e terceirizadora fazem um contrato bem elaborado, no qual prevalece a confiança, o crescimento mútuo, a lealdade e a transparência; enfim, há uma relação de parceria. Neste modelo, os riscos trabalhistas são minorados; o contratante não supervisiona o serviço prestado, apenas se ocupa da função principal da própria empresa; a postura é de ganho para a contratada, para o contratante e para os empregados.

Martins (2018) e Queiroz (2004) concordam em dizer que a terceirização começa com a transferência de serviços, que cada empresa é única, e que não existe um modelo, um padrão definido. Assim, cabe um estudo aprofundado das especificidades de cada empresa que tem a intenção de terceirizar, a fim de se saber o que terceirizar.

Conforme Pagnocelli (1993), a terceirização segue algumas etapas: a primeira é traçar um plano estratégico e, em seguida, deve-se conscientizar os envolvidos neste processo: empregados, gestores etc. A segunda é estudar os aspectos legais, financeiros e tecnológicos. A terceira etapa consiste na adoção de um piloto, com cronogramas e pontos avaliativos; a quarta fase é a auditoria; e a quinta é a avaliação de resultados. As duas últimas são permanentes e merecem toda atenção.

4 Fatores que levam as empresas a terceirizar

A decisão de terceirizar precisa levar em consideração a necessidade de reestruturar a empresa, a fim de promover a relação de parceria com outras organizações. Esses processos demandam tempo e um dos erros mais comuns é a expectativa que se tem de vislumbrar resultados imediatos. Durante o período de ajustes, as relações entre as pessoas podem se tornar confusas devido a falhas que antes passavam despercebidas e que agora vem à luz.

Dan e Bradstreet (2000) *apud* Negrão (2007, p. 40) ilustram o que foi mencionado ao afirmarem que

[...] em geral, cerca de 20 a 25% dos relacionamentos de terceirização fracassam no período de 2 anos [...] Aproximadamente 70% das companhias pesquisadas reclamam da incompetência do fornecedor, da má prestação de serviços ou do custo extremamente alto.

Nota-se, a partir das informações acima, que a terceirização possui várias vantagens, dentre as quais podemos citar a redução dos custos, a concentração de esforços no foco principal da empresa, a diminuição de encargos trabalhistas e impostos afins, e a minoração dos riscos como, por exemplo, a contratação com empresa inidônea.

No entanto, nem tudo é perfeito, há desvantagens também. Entre elas, podemos citar o risco de perder *know-how* a depender da atividade que será terceirizada. Se não tiver um contrato bem elaborado, as terceirizadoras podem ter dificuldade para controlar prazos de produção, qualidade e custos (DAN e BRADSTREET, 2000).

5 Estratégia e terceirização

A palavra estratégia está relacionada à astúcia, tentativa de enganar ou superar alguém de forma que este conceito nasceu em situações de concorrência, guerras, negócios (MAXIMIANO, 2008). A história é repleta de estratégias famosas, dentre as quais podemos citar o cavalo de Tróia como exemplo. Estratégia é uma palavra herdada dos gregos, que nomeavam assim os planos dos generais para derrotar o inimigo, o objetivo era a vitória (*idem*).

Ao se trazer a expressão estratégia para o campo da Administração de empresas, percebe-se que ela abrange tanto situações de concorrência quanto de colaboração, tudo em prol da sobrevivência e para se obter vantagens.

A Administração, enquanto ciência, passou a fazer uso do conceito de estratégia a partir do século XX, e os primeiros a fazer isso foram Pierre du Pont e Alfred Sloan. Este dizia que “o objetivo estratégico de uma empresa é obter retorno de capital. Se, em um caso específico, o retorno em longo prazo não for satisfatório,

o defeito deve ser corrigido ou a atividade deve ser abandonada” (MAXIMIANO, 2008, p. 330).

De acordo com Maximiano (2008), Sloan ainda defendia que o objetivo principal de uma empresa é obter lucro e se não é compensatório a organização precisa se auto avaliar com o intuito de corrigir seus erros e, caso não haja o que corrigir, tal atividade precisa ser encerrada. Peter Drunker, que escreveu o livro “*A prática da Administração*”, fez menção à importância das decisões estratégicas na organização:

As decisões importantes, as decisões que realmente são importantes, são estratégicas. Elas compreendem descobrir qual é a situação, ou mudá-la, ou descobrir quais são ou deveriam ser os recursos. Todo gerente tem que tomar essas decisões estratégicas. Quanto mais alto seu nível na hierarquia, mais decisões estratégicas ele deve tomar (DRUNKER, 1954, p 135)

Dessa forma, é preciso compreender qual a situação de cada empresa e situação, descobrir como otimizar a empresa para gerar mais lucro; isso se faz analisando qual o melhor caminho a se tomar e quais os recursos serão necessários.

Quando se pensa em terceirização como estratégia de uma empresa, coadunamos os pensamentos de Drunker (1954) e de Sloan e Potter (1999), já que visam à obtenção de lucro e precisam de adaptações. A terceirização pode ser considerada uma estratégia interessante a ser usada pelas organizações, já que aumenta a eficiência, dinamiza recursos e estabelece parcerias que levam a um diferencial para as empresas que lutam para permanecer no mercado altamente competitivo.

Segundo Maximiano (2008), um dos primeiros autores a pesquisar sobre estratégia empresarial por meio das teorias de Sloan e du Pont, foi Chandler, e a definiu, em sua obra, como: “a determinação das metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma empresa, e a adoção de ações e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos”. As empresas que nascem e atuam de maneira desordenada sobrevivem por pouco tempo no mercado atual, já que, com tantas mudanças sociais e tecnológicas, são fundamentais o controle e a organização.

Maximiano (2008) menciona que Chander foi pioneiro nos estudos em estratégia empresarial. Isso consiste em traçar os objetivos de longo prazo da empresa, por meio de ações, captação de recursos, implementação de novas ideias. Este tema é tão relevante que despertou o interesse de mais pesquisadores e na

atualidade, entre os quais podemos citar Henry Mintzberg, Richard Pascale, Hampton, Robbins e de Cenzo, Baleman e Snell, por fim de Michael Potter.

Potter (2008) afirma que “estratégia, nada mais é, que fazer escolhas e procurar ser diferente”. O autor supramencionado distingue estratégia de eficiência operacional, que engloba os indicadores de produtividade e qualidade.

A globalização é uma realidade que tem levado as organizações a serem mais competitivas, uma vez que buscam um melhor posicionamento no mercado, e, para isso, há um crescente número de acordos entre empresas visando a reduzir custos e a otimizar a produção, tudo para garantir uma vantagem competitiva.

Nessa perspectiva, Giosa (1997) entende que a modernização por meio da tecnologia, aliada ao conhecimento, à criatividade e à valorização dos talentos humanos são a semente da estratégia; e todos estes quesitos são potencializados com o instituto da terceirização.

6 Terceirização como estratégia de competição

A terceirização pode ser compreendida como uma das principais ferramentas que as empresas podem utilizar quando buscam eficiência. Este recurso pode ser utilizado para a construção de um diferencial competitivo em termos de redução de custos e de melhoria na qualidade do serviço prestado (GIOSA, 1997).

As empresas, no século XX, conforme afirma Maximiano (2008), precisaram se reestruturar para garantir sua permanência no mercado e fizeram uso de vantagens competitivas para obter êxito. Tudo isto se deu devido à globalização, ou seja, os produtos e serviços ultrapassam fronteiras e podem ser vendidos em inúmeros países.

A terceirização é uma evolução que veio deste ambiente competitivo, e não há como retroceder, uma vez que ela se tornou indispensável às empresas, pois é fonte de inovação na tentativa de se diferenciar das concorrentes (POTTER, 2004). Além disso, a terceirização permite que a empresa se comprometa com sua vocação principal, por permitir a flexibilidade de sua estrutura por meio de elos com empresas parceiras, e isso resulta em vantagem na competitividade.

Podem-se citar como objetivos da terceirização a diminuição de custos e a busca de um serviço/produto de qualidade superior. Para alcançar seu propósito, é fundamental que os contratantes (terceirizadoras) e os contratados (terceirizados)

possuam conhecimento suficiente para compreender com eficiência e eficácia os propósitos finais de cada empresa (LACOMBRE e HEILBORN, 2008).

Diante do exposto, faz-se necessário que as organizações se reestruturem para garantir maior integração entre terceirizada e terceirizadora, já que, dessa forma, o foco não será o crescimento individual e sim a eficiência de toda a cadeia produtiva, garantindo benefícios para ambas as partes.

Assim, para obter bons resultados com a implementação da terceirização, é preciso traçar um cuidadoso plano estratégico, bem como treinar os funcionários sobre o novo sistema que será implantado. Tal treinamento possibilita a redução nos níveis de conflito com a revisão dos objetivos, diretrizes e políticas da organização.

A terceirização deve possibilitar a implantação de uma nova postura empresarial, principalmente no seu relacionamento com o fornecedor, atentando para a qualidade, o preço, o prazo e as inovações, haja vista que a maioria dos problemas enfrentados pelas organizações, na atualidade, advém de fatores como aumento da competição e da instabilidade dos mercados, o que leva à predisposição de se especializar processos ou serviços que envolvam alta complexidade (MARTINS, 2008).

Desta forma, terceirizada e terceirizadora entram em sintonia para se adequarem às novas demandas e às novas dificuldades que surgem, com o intuito de melhorar a rentabilidade e a relação com o consumidor final.

7 Vantagens da terceirização para a empresa tomadora e para a empresa prestadora de serviços

A palavra terceirização já faz parte do vocabulário da maioria das empresas, sejam elas nacionais, sejam internacionais. Queiroz (2008) explica que a terceirização é um processo que procura empresas parceiras, que tenham uma visão empresarial que acompanhe as modernidades impostas pelo mercado. O autor alega, ainda, que os preços elevados do custo de produção não podem ser simplesmente repassados pelos empresários, sob pena de perda da competitividade. Diante disto, as empresas precisam se preocupar com qualidade, preço, eficiência e agilidade na tomada de decisões, com o intuito de manter e captar clientes e consumidores.

Ao tomar a decisão estratégica de terceirizar parte de suas atividades, as empresas, muitas vezes, conseguem agregar mais valor a seu produto ou serviço,

pois conseguirá, em muitos casos, entregar um serviço ou produto com maior qualidade, facilitando a administração de finanças, pessoal e estrutural, e possibilitando novos investimentos.

Para a efetivação das vantagens, dependerá de uma combinação de fatores, observando desde as finanças da empresa até a confiança depositada no fornecedor e/ou prestador de serviços.

Ao vislumbrar as vantagens e as desvantagens da terceirização, precisa-se considerar que este instituto precisa ser entendido como uma técnica que possui uma relação trilateral, já que possui três sujeitos, e dois contratos, em que o trabalhador presta o serviço para a terceirizada, que é contratada pela terceirizadora (DELGADO, 2003, p. 140). Desta forma, haverá impactos não somente para as empresas envolvidas, mas também para os empregados e para a sociedade de maneira geral. O quadro abaixo ilustra o pensamento de diversos autores quanto às vantagens da terceirização para a empresa terceirizadora:

Quadro 1 - Vantagens da terceirização para a terceirizadora

Lacombe e Heilborn (2008)	<ul style="list-style-type: none"> *Diminuição dos riscos com a redução de custos fixos; *Redução dos problemas administrativos; *Redução de pessoal, e por consequência, redução dos custos trabalhistas; *Concentração dos esforços na especialidade da empresa; *Redução de custos globais (contratos com bases mais vantajosas para o contratante).
Giosa (1997)	<ul style="list-style-type: none"> *Aumento da qualidade; *Valorização dos talentos humanos e diminuição do desperdício; *Maior lucratividade e crescimento para as empresas, com reforço das suas atividades no negócio principal; *Agilidade nas decisões, porque o foco estará no que a empresa faz de melhor; *Desenvolvimento econômico e menor custo de operação.
Martins (2018)	<ul style="list-style-type: none"> *Alternativa para melhorar a qualidade do produto/serviço e a produtividade; *Especialização do serviço; *Diminuição dos encargos trabalhistas e previdenciários; *Redução do preço final do produto ou serviço;

	<ul style="list-style-type: none"> *Concentração dos esforços na própria área produtiva, melhorando a competitividade no mercado; *Diminuição do espaço físico ocupado na empresa.
Queiroz (1999)	<ul style="list-style-type: none"> *O processo permite concentrar esforços no que é definido como vantagem competitiva, transferindo o conjunto de atividades que não correspondem ao seu <i>core business</i>, sejam elas de apoio, sejam mesmo de produção, para outras empresas; *Redução de custos ou transformação de custos fixos em custos variáveis; *Simplificação dos processos produtivos e administrativos; *Soluções mais criativas, por parte da terceirizada, e menos onerosas para a produção, o que elimina parte do desperdício e do comodismo que, segundo os próprios empresários, é característico das grandes empresas-mãe.

Fonte: Lacombe e Heilborn (2008); Giosa (1997); Martins (2018); Queiroz (1999).

No quadro acima, percebe-se o que Lacombe e Heilborn (2008), Giosa (1997) e Martins (2018) acreditam ser vantagens para o terceirizador no processo de terceirização. Ambos enxergam uma melhoria na qualidade e no produto/serviço que será oferecido. Isto se deve à especialização do serviço.

Outro ponto convergente entre os autores é a diminuição dos encargos trabalhistas e os encargos previdenciários, que refletem no custo fixo da empresa, impactando o custo final do produto. Com a diminuição de custos e encargos, a empresa consegue cumprir com suas obrigações contratuais, refletindo diretamente nos resultados.

Ambos concordam que, com a terceirização, a organização pode concentrar energia e esforços no foco principal, na área em que é especialista, o que irá torná-la mais competitiva. Martins (2018) afirma que, desta maneira, a empresa poderá utilizar mais dinheiro para pesquisa de tecnologia e na criação de novos produtos.

A terceirizada, também, possui vantagens no processo de terceirização. No quadro abaixo, há o pensamento de alguns autores sobre essas vantagens:

Quadro 2 - Vantagens da terceirização para a terceirizada

Lacombe e Heilborn (2008)	<ul style="list-style-type: none"> *Receita obtida por meio de sobras da produção; *Trabalho simultâneo para mais de uma empresa;
---------------------------	---

	<p>*Dependendo do tipo de contrato, a terceirizada ganha conhecimento e <i>know-how</i>, aumentando seu valor no mercado;</p> <p>*Se a empresa contratada for única fornecedora do mercado, terá muitos contratante e grande poder de transformar seu serviço em grandes rendimentos.</p>
Giosa (1997)	*Especialização em um ramo de atividade, podendo oferecer seus conhecimentos e serviços a mais de uma empresa.
Martins (2018)	*Especialização da empresa nos produtos/serviços que oferecem.

Fonte: Lacombe e Heilborn (2008); Giosa (1997); Martins (2018)

Como se pode observar, a terceirização traz vantagens para a terceirizada, e não podia ser diferente. Lacombe e Heilborn (2008) citam o fato de que todo processo produtivo produz resíduos e estes pertencem ao contratado, que consegue obter lucro por meio deles. Os autores mencionam o fato de que uma empresa terceirizada é capaz de atender mais de um cliente simultaneamente, o que pode gerar contratos muito interessantes.

Todos os autores do quadro acima entendem que a terceirizada se especializa e cria um *know-how* que destaca suas aptidões e se torna seu cartão de visita, ou seja, uma porta aberta para vários contratos (MAXIMIANO, 2008).

O quadro abaixo ilustra o pensamento de alguns autores quanto às Desvantagens da terceirização para a terceirizadora:

Quadro 3 - Desvantagens da terceirização para a terceirizadora

Lacombe e Heilborn (2008)	<p>*Dependendo da atividade a ser terceirizada, a empresa pode perder controle sobre fatores de produção importantes, inclusive <i>know-how</i>;</p> <p>*Dificuldades para manter o padrão de qualidade elevado, porque o controle só é feito no final do processo;</p> <p>*Se o contrato não for bem elaborado ou se a empresa que terceiriza não tiver alto poder de barganha, ela pode ter dificuldade para controlar os prazos de produção, qualidade e custos;</p> <p>*Dificuldade em aumentar a produção rapidamente;</p> <p>*A existência de margens líquidas inter empresas e de impostos em cascata podem aumentar custos.</p>
Giosa (1997)	<p>*Resistência e conservadorismo;</p> <p>*Dificuldade de encontrar a parceria ideal;</p> <p>*Risco de coordenação de contratos;</p>

	<ul style="list-style-type: none"> *Falta de parâmetros de custos internos; *Custo de demissões; *Desconhecimento da legislação trabalhista.
Martins (2018)	<ul style="list-style-type: none"> *Diminuição dos custos, que pode comprometer a qualidade dos produtos e serviços; *Problemas de insolvência da contratada podem refletir na empresa contratante.

Fonte: Lacombe e Heilborn (2008); Giosa (1997); Martins (2018)

Cita-se como um dos riscos da terceirização a contratação de empresa inidônea. Contratos mal elaborados podem trazer inúmeros prejuízos no que tange à qualidade do produto final da empresa. Além disso, se a contratada tem problemas financeiros, o custo com empregados pode ser subsidiariamente transferido para a terceirizadoras, conforme afirma Martins (2018).

Lacombe e Heilborn (2008) afirmam que a empresa normalmente faz o controle de qualidade da produção, mas isto não ocorre quando terceirizou o serviço. Há, então, o risco de haver peças defeituosas, que não só aumentam o custo, mas também arranham a imagem da empresa junto aos clientes.

A realização do contrato de terceirização é de suma importância para ambas as empresas; mas, no caso da terceirizadora, o prejuízo pode ser sem precedentes. Se a contratada passar por dificuldades financeiras ou se ela subcontratar os serviços, as cláusulas rescisórias que se referem à qualidade e à idoneidade da contratada merecem atenção (MARTINS 2018).

No quadro abaixo, são apresentados os pensamentos quanto às desvantagens da terceirização para a terceirizada:

Quadro 4 - Desvantagens da terceirização para a terceirizada

Lacombe e Heilborn (2008)	<ul style="list-style-type: none"> *A terceirizadora pode usar o poder de barganha para tentar conquistar uma empresa concorrente para produzir ou prestar o serviço por um valor menor; *Se o terceirizado puder ser substituído facilmente, terá pouco poder de argumentação e de barganha.
Giosa (1997)	<ul style="list-style-type: none"> *Pluralidade de fornecedores por parte da contratada; *Conflito com os sindicatos; *Dificuldade de encontrar a parceria ideal.

Martins (2018)	*Todo o risco trabalhista é assumido. Precisa-se ter muito cuidado com investimentos e capital para ter a solidez necessária para conseguir parcerias com as terceirizadoras.
Cardone e Silva (1993)	<ul style="list-style-type: none"> *Empresa responde por créditos trabalhistas no caso de inadimplência da prestadora de serviços; *Perda de bons funcionários, devido à rotatividade da mão-de-obra dessas empresas; *Custo de controle dos serviços terceirizados, que progressivamente se torna maior; *dependência da terceirização, ao longo do tempo. Por exemplo: sistema de informática com padrões incompatíveis com outros; *Queda de qualidade, que frequentemente é relatada por clientes da empresa; *Decadência do clima organizacional; *Risco ao terceirizarem-se setores chave, tais como: financeiro, recursos humanos, assessoria, almoxarifado; *Perda da identidade da empresa.

Fonte: Lacombe e Heilborn (2008); Giosa (1997); Martins (2018); Cardone e Silva (1993).

A empresa contratada tem como principal objetivo a satisfação de seu cliente, e para isso, investe no padrão de excelência de seus funcionários por meio de cursos e orientações, e ensinam valores como hierarquia e disciplina. Além disso, precisa estar atenta às necessidades de cada um de seus clientes, e precisa investir em um planejamento personalíssimo, colocando-se sempre à disposição da contratante para sanar qualquer intercorrência.

Mesmo diante de tudo isso, a terceirizada corre o risco de que a terceirizadora busque contratos mais vantajosos que os oferecidos. Há, conforme menciona Giosa (1997), o enfrentamento de problemas com sindicatos de trabalhadores, já que estes não são simpáticos à ideia da terceirização, pois argumentam que o empregado perde alguns benefícios.

Queiroz (2004) menciona algumas estratégias que as terceirizadas podem utilizar para driblar as dificuldades. Dessa forma, cita a importância de procurar conhecer e cadastrar possíveis tomadores de serviços, e triar quais destas podem ser possíveis terceirizadoras, mostrando para as empresas as suas capacidades técnico-administrativas e os benefícios da terceirização.

Segundo Martins (2018), existem duas formas de terceirização, na qual uma será utilizada para as atividades de meio, que serão para os serviços de apoio para o

funcionamento da empresa; e outra que é destinada para as atividades fim, que são diretamente ligadas à linha de produção.

As duas formas de terceirização têm suas finalidades claramente explicadas por Queiroz (1992), o qual dispõe que as atividades meio são ações administrativas, ou intermediárias no processo produtivo; são aquelas que apoiam ou suportam a produção sem interferir diretamente na qualidade ou no produto em si. Já as atividades fim fazem parte essencialmente do processo produtivo, e estão diretamente ligados à qualidade e à fabricação do produto.

O cenário competitivo faz com que as empresas, principalmente de pequeno e médio porte, busquem de forma incessante obter vantagens, qualidade e redução de custos e a terceirização é uma das formas de gestão que as empresas adotam, observando, é claro, as vantagens e as possíveis desvantagens em razão da contratação de uma terceira empresa.

Segundo Pagnocelli (1993), dentre as vantagens de se terceirizar as atividades meio, destacam-se a melhoria da qualidade e da supervisão de serviços; redução de custos; foco no objetivo principal da empresa, agilizando as atividades e desburocratizando os processos produtivos; e criação de um ambiente propício ao surgimento de inovações e crescimento das empresas.

8 Impacto social da terceirização

A terceirização, segundo Martins (2018), é um instituto que se consolidou por encontrar guarida na sociedade contemporânea. Os países, como o Brasil, precisam adequar suas legislações para esta nova realidade devido aos impactos que ele traz para as empresas, o que envolve o Direito Civil e o Direito Comercial; e para os trabalhadores, o que envolve o Direito do Trabalho.

Martins (2018) afirma que este instituto pode favorecer o trabalhador que tem a coragem de se adentrar no mundo dos negócios, pois a terceirização estimula a criação de novas empresas, e este obreiro pode realizar o sonho de se tornar seu próprio patrão. Mas, para aqueles que não possuem este perfil, podem colher as desvantagens da perda do emprego e dos benefícios sociais, já que seu serviço foi terceirizado. O autor acredita que os contratados pela empresa terceirizadora podem vir a sofrer redução no salário, pois firmarão contratos por tempo determinado, gerando insegurança por não saber se haverá renovação dele.

A terceirização, como já foi mencionada, estimula o nascimento de outras empresas, o que, automaticamente, gera novos empregos e aumento da arrecadação de impostos, o que é interessante para o governo e para a sociedade como um todo, pois desenvolve a economia.

Estender (2015) entende que a terceirização é uma forma moderna de contratação de serviços, mas que o mau uso do instituto pode gerar discriminação e injustiça, que é extremamente desinteressante para o país, já que freia o desenvolvimento econômico. Os autores apontam para ao desafio que o Estado tem de equilibrar estas relações seja por meio de processos judiciais, seja por intermédio de legislações.

9 Conclusão

O presente artigo, ao longo do seu corpo, tratou da terceirização, instituto que existe há séculos, mas que só ganhou notoriedade durante a Revolução Industrial. Como técnica de gestão administrativa, ela nasceu nos Estados Unidos da América, quando, na II Guerra Mundial, a indústria foi forçada a delegar algumas atividades a empresas prestadoras de serviços para que pudessem manter o foco na fabricação de artefatos bélicos. Chegou ao Brasil na década de 1950, no governo de JK, mas se consolidou entre as décadas de 1980 e 1990.

As empresas que buscam a terceirização veem nela uma estratégia para superar a concorrência e estabelecer-se no mercado, que está cada vez mais competitivo. Viram nela a oportunidade de, por exemplo, reduzir custos, concentrar esforços nos objetivos da empresa, aumentar a qualidade e especializar serviços.

A terceirização fortalece o campo de prestação de serviço, no qual encontram-se várias empresas com focos em determinados nichos poucos explorados. Diferente do que acontecia, com a terceirização a tomadora não precisa necessariamente ter capacidade técnica em todas as etapas dos serviços, podendo, em casos específicos, reduzir os custos, transferindo para prestadores de serviços parte de uma produção.

Para analisar as vantagens e desvantagens da terceirização, foi preciso considerar que o instituto possui uma relação trilateral, já que possui três sujeitos: empresa contratante, empresa contratada e os trabalhadores desta; mas apenas dois contratos, um entre terceirizada e terceirizadora e outro entre terceirizada e seus empregados.

Foi mencionada como vantagem para a terceirizadora a diminuição dos custos trabalhistas, a concentração de esforços no objetivo central da empresa, e o aumento da qualidade.

No que diz respeito à terceirizada, notam-se como vantagem a especialização e alto nível de conhecimento; e, como desvantagens, os problemas com sindicatos de trabalhadores e o baixo poder de barganha, dependendo do ramo em que atua.

Com a análise das vantagens e das desvantagens para a terceirizada e para a terceirizadora, percebe-se que há impacto para outros personagens: o trabalhador e o Estado. O trabalhador fica subempregado, já que, para a redução dos custos e dos encargos sociais, deixam de fazer parte da sua realidade e perdem a segurança de um emprego fixo. O Estado, em contrapartida, deixa de crescer e precisa gastar mais com questões sociais.

No conjunto deste contexto, autores como Martins (2018), Lacombe e Heilborn (2008) e outros autores mostram a importância desse tema, pois o Brasil ainda tem uma longa caminhada para percorrer no que diz respeito à terceirização como visão estratégica. Isso se deve ao fato de os empresários buscarem como prioridade a redução dos custos, perdendo a oportunidade de fazer um estudo que traga maiores transformações econômico-sociais.

REFERÊNCIAS

AMARU, Maximiano, A. **Teoria Geral da Administração: Da revolução Urbana à revolução Digital**. 6ª ed. São Paulo, 2008.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 2 ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000. p. 95.

DEMO, Pedro. **Metodologia do Conhecimento Científico**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 151-152.

ESTENDER, Antônio Carlos; de MACEDO, Daniela Luiza; AZEVEDO, Elis Regina. **Vantagens e desvantagens em terceirizar atividades**

GIOSA, Livio A. **Terceirização – Uma Abordagem Estratégica**. 3ª ed. São Paulo Editora Pioneira, 1994.

GIOSA, Livio A. **Terceirização – Uma Abordagem Estratégica**. 5ª ed. São Paulo Editora Pioneira, 1997.

LACOMBRE, F; HEILBORN, G **Administração: Princípios e Tendências**. 2ª ed. São Paulo. Editora Saraiva; 2008.

MARCONI, Marina de Andrade. LACATOS, Eva Maria, **Fundamentos da Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas S/A. 2002. p. 17

NEGRÃO GRANADOS JM. **Terceirização e identidade organizacional: um estudo das manifestações de integração. Diferenciação e fragmentação no Setor de Telecomunicações em Minas Gerais**. Belo Horizonte. Faculdade de Ciências Empresariais da FUMEC; 2007.

PINTO MARTINS, S. **Terceirização no Direito do Trabalho**. 15ª ed. São Paulo: Editora Saraiva jur; 2018.

PORTER. M. **Competição Estratégias competitivas Essenciais**. 16ª ed. São Paulo. Editora Elsevier; 1999

PORTER. M. **Competição Estratégia competitiva**. 5ª ed. São Paulo. Editora Elsevier; 2004

REVISTA CIENTÍFICA DO ITPAC, Araguaína, V.8, N.1, PUB.3, janeiro 2015

SILVA FRAGA I. **A terceirização como estratégia competitiva: um estudo de caso na filial de Rolim de Moura da Moveis Gazin**. Cocal. Fundação Universidade Federal de Rondônia; 2008.

SOARES DE QUEIROZ, C.A.R. **Manual de Terceirização**. 10ª ed. São Paulo: Editora STS; 2004. STS Publicações e Serviços Ltda, 1998.

<https://assets.itpac.br/arquivos/coppex/revista%20volume%208/artigo3.pdf>, acesso em 12/04/2019 às 10h.

OLIVEIRA, Ana Lúcia Amaral de, **Dissertação terceirização e satisfação com o trabalho**, Rio de Janeiro 2009.