**Terceirização como uma Vantagem Competitiva para as Organizações Privadas Modernas**

Luana Pereira dos Santos

**RESUMO**

Este artigo busca mostrar porque a terceirização é considerada uma vantagem competitiva para as organizações modernas privadas, assim como, busca esclarecer como se deu a evolução do processo de terceirização bem como as vantagens ou desvantagens que podem ocorrer com a implantação desse modelo de gestão nas organizações privadas. Esclarecendo por meio de argumentações sobre as novas tendências, como se dá a implantação da terceirização sendo capaz de identificar as dificuldades, desafios e cuidados na hora de terceirizar alguma atividade organizacional, visualizando as oportunidades e analisando os riscos básicos que a empresa contratante deve ter conhecimento antes de contratar algum serviço terceirizado. A terceirização é uma das ferramentas utilizadas pelas organizações como uma estratégia e tem se destacado como forma para aumentar a eficiência, dinamizar os recursos e estabelecer elos de parcerias que resultam em um diferencial, num mercado globalizado e altamente competitivo em que estão inseridas as organizações. Destacou-se no Brasil através das multinacionais e seguindo a tendência mundial se consolidou, conquistando o seu espaço dentro das organizações e no mercado brasileiro.

**Palavras-chave:** terceirização, vantagem competitiva e tendências da terceirização.

**ABSTRACT**

This article seeks to show why outsourcing is considered a competitive advantage for modern organizations, as well as attempts to clarify how was the evolution of the outsourcing process and the advantages or disadvantages that may occur with the implementation of this management model in organizations. Clarifying by arguments about new trends, how is the implementation of outsourcing being able to identify the difficulties, challenges and care in time to outsource some organizational activity, see the opportunities and analyzing the basic risks that the contractor should be aware before hiring a third party service. Outsourcing is one of the tools used by organizations as a strategy and has been highlighted as a way to increase efficiency, streamline resources and establish links partnerships that result in a difference in a globalized and highly competitive market in which the organizations are located. Stood out in Brazil through multinational and following the global trend consolidated, conquering its space within organizations and in the Brazilian market.

**Keywords:** outsourcing, competitive advantage and trends of outsourcing.

**INTRODUÇÃO**

A implantação do processo de terceirização não é novidade no mundo dos negócios, desde muito tempo já se pratica a contratação de empresas capacitadas em atividades específicas, caracterizando-se como uma técnica moderna de administração que as organizações implementam, com o objetivo de atingir melhores resultados e concentrar todo seu esforço e energia na sua atividade principal.

No ambiente cada vez mais competitivo as organizações objetivam sobreviver e se desenvolver dentro desse mercado dinâmico e acirrado em que atuam, tendo vantagens competitivas em todos os ângulos possíveis. Dessa forma as organizações vêm optando cada vez mais pelos serviços terceirizados, porém o difícil é entender por que a terceirização vem sendo considerada uma vantagem competitiva para as organizações modernas, visto que muitos a consideram uma forma de reduzir custos, mas resultando em um serviço de má qualidade.

Para o processo de terceirização dar bons resultados é necessário que a organização tenha bom planejamento estratégico, além da necessidade de conhecimento amplo dos funcionários sobre o novo sistema de gestão que será implantado, objetivando reduzir os níveis de conflitos, com a revisão dos objetivos, diretrizes e políticas da organização, assim estará apta a se relacionar eficazmente com todos os membros. Além disso, a terceirização deve possibilitar e atender a caracterização de uma nova postura empresarial, no seu relacionamento com o fornecedor, exigindo dele qualidade, preço, prazo e inovações. Para isso a terceirização só dará certo, se as empresas contratantes tiverem parcerias totalmente aliadas e integradas às suas necessidades e que lhes ofereçam um serviço igual ou melhor do que executam internamente, portanto o contratante deve ter a certeza absoluta da competência do contratado.

Com a terceirização as empresas se organizam e se concentram totalmente na sua atividade principal, otimizam os recursos, desenvolvem práticas para atingir as metas e treinam seus talentos humanos, para conquistar os resultados e desafios propostos, com isso as empresas alcançam competitividade e agilidade na consecução de suas operações e rapidez na tomada de decisões que resulta num nível de controle adequado e na qualidade da prestação dos serviços.

**1 Porque a Terceirização pode ser considerada uma vantagem competitiva?**

As tendências do mundo globalizado têm levado as empresas a buscarem competitividade e um melhor posicionamento no mercado, como resultado tem-se um número crescente de alianças interorganizacionais que visam reduzir os riscos, ampliar as competências, dinamizar o uso dos recursos e garantir uma vantagem competitiva.

Essa vantagem competitiva também é alcançada por meio da modernização, que segundo Giosa (1997), caracteriza-se como a somatória da tecnologia, do conhecimento, da aplicação, da criatividade, da valorização de talentos humanos e do uso de técnicas administrativas inovadoras, tendo a terceirização um papel de destaque nesse processo.

Seguindo esta tendência as organizações buscam desenvolver estruturas mais flexíveis e mutáveis. Dentre as estratégias utilizadas, a terceirização surge como uma opção que possibilita a racionalização dos recursos, de estrutura e direcionamento do foco organizacional para a sua atividade principal, ou seja, o foco será a sua Core Competence (competência central), dinamizando os recursos utilizados para alcançar os objetivos organizacionais.

“*Terceirizar é transferir para outras empresas, mediante contrato, atividades não essenciais da empresa*” (LACOMBE e HEILBORN, 2006).

Nesse sentido Giosa (1997), considera a terceirização como uma técnica administrativa moderna que foi inserida naturalmente aos conceitos bases da administração, sendo atualmente parte de um processo de mudanças que as organizações buscam para alcançar um novo posicionamento no mercado.

A terceirização é um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros com os quais se estabelecem uma relação de parceria ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua (GIOSA, 1997, p. 14).

Diferentes são as razões para terceirização, pois neste processo deve ser levado em consideração a realidade de cada ambiente organizacional bem como a sua cultura, sendo que para algumas organizações a terceirização pode representar a redução de custos, para outras a busca da necessidade de aumentar o know-how , ou a busca por maior agilidade operacional, ou mesmo a redução de atividades que não fazem parte do *core business* da organização.

Pesquisa realizada pelo CENAM (Centro Nacional de Modernização) em 2005 apontou que 91% das empresas analisadas destacaram como principal vantagem da terceirização o foco maior na sua atividade principal, ficando em segundo com 86% a redução dos custos de operação, em terceiro com 65% a revisão da estrutura organizacional e da cultura da empresa, em quarto com 52% foi considerado melhores resultados no conjunto das ações da empresa, seguido em quinto com 43% o aumento da qualidade dos serviços prestados, e em sexto com 34% a transferência de tecnologia agregando valor ao negócio.

Pelo exposto podemos afirmar que a terceirização está inserida na ideia de mudança organizacional, em que a tendência é as empresas se concentrarem em suas atividades principais transferindo para terceiros as suas atividades meio e assessórias, em um processo de desverticalização e redimensionamento de suas estruturas, visando alianças estratégicas que garantam ganhos de produtividade, redução de custos, aumento de *know-how*, com o objetivo de estabelecer um diferencial para a obtenção de vantagens competitivas.

A terceirização é uma das ferramentas utilizadas pelas organizações como uma estratégia e tem se destacado como forma para aumentar a eficiência, dinamizar os recursos e estabelecer elos de parcerias que resultam em um diferencial, num mercado globalizado e altamente competitivo em que estão inseridas as organizações.

Destacou-se no Brasil através das multinacionais e seguindo a tendência mundial se consolidou, conquistando o seu espaço dentro das organizações e no mercado brasileiro. A pesquisa científica referente à terceirização cresceu nos últimos anos e o mercado tem ampliado os serviços terceirizados, o que mostra a atualidade e a importância do tema. Assim a implantação do processo de terceirização não é novidade no mundo dos negócios, desde muito tempo já se prática a contratação de empresas capacitadas em atividades específicas, caracterizando-se como uma técnica moderna de gestão para as organizações, com o objetivo de atingir melhores resultados e concentrar todo seu esforço e energia na sua atividade principal.

Terceirização não é um assunto novo, porém, a utilização do termo terceirização é recente e passou a ser difundido no Brasil somente a partir de 1990. Sua origem foi durante a Segunda Guerra Mundial, pois com a demanda crescente de materiais bélicos as indústrias necessitaram direcionar todo o seu foco para a produção de armamentos, e através disso perceberam a necessidade de repassar a outras empresas as atividades que não estavam diretamente relacionadas à produção. Com o fim da Guerra as indústrias mantiveram esta prática que se consolidou como atividade administrativa a partir da década de 50.

A prática da terceirização não é novidade no mundo dos negócios. Há muitos anos, nas empresas do primeiro mundo e no Brasil, se pratica a contratação, via prestação de serviços, de empresas especializadas em atividades específicas, que não cabem ser desenvolvidas no ambiente interno da organização (GIOSA, 1997, p. 11).

No Brasil, a terceirização foi implantada através das empresas multinacionais que se instalaram no país, sendo as indústrias automobilísticas as principais responsáveis por esse processo, pois dependem diretamente das peças que são entregues por várias empresas, direcionando o seu foco para a montagem de veículos.

Inicialmente denominada de contratação de serviços de terceiros, a terceirização no Brasil era aplicada apenas para reduzir os custos de mão de obra, não possuindo assim especialização para a prática de atividades. Hoje o processo de terceirização é considerado uma técnica moderna de administração, em que se buscam parcerias para se alcançar vantagens competitivas, com o objetivo de ter cada vez mais parceiros especializados para estabelecer alianças em projetos e prestação de serviços.

Segundo Kardec e Carvalho (2002) a terceirização tem como pressuposto uma relação de parceria, voltada para resultados empresariais, que traz através de um processo de economia de escala uma vantagem competitiva para a empresa contratante, e para a contratada através de uma maior especialização, comprometimento com os resultados e autonomia gerencial.

Assim, de acordo com Kardec e Carvalho (2002), Giosa (1997, p. 82-84) e Lacombe e Heilborn (2006), inúmeros são os aspectos que podem ser apresentados como vantajosos no processo de terceirização, dentre eles podemos citar de acordo com esses autores, as seguintes vantagens como mostra o quadro abaixo:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **VANTAGENS** | **AUTORES** | | |
| **KARDEC E CARVALHO** | **GIOSA** | **LACOMBE E HEILBORN** |
| Aumento da qualidade | Controles adequados da qualidade gerando o aumento constante da qualidade | Diminui os riscos, coma redução dos custos fixos |
| Redução de custos | Desenvolvimento econômico e menor custo da operação | Redução de custos globais |
| Transferências de processos suplementares a quem os tenham como atividade fim | Maior lucratividade e crescimento para as empresas, com reforço das suas atividades no negócio principal | A empresa compra bens e serviços em especialistas e concentra-se na sua atividade principal |
| Aumento da especialização | Especialização dos serviços | Concentra todos os esforços na especialidade da empresa |
| Redução de estoques, quando se contrata com fornecimentos de material | Aprimoramento do sistema de custeio |  |
| Flexibilidade organizacional | Um maior esforço de treinamento e desenvolvimento profissional | Permite um "enxugamento" na estrutura da empresa |
| Melhor administração do tempo para gestão do negócio | Agilidade das decisões |  |
| Diminuição do desperdício | Diminuição do desperdício Valorização dos talentos humanos |  |
| Redução de áreas ocupadas |  |  |
| Melhor atendimento |  |  |

Quadro 1. Comparação das vantagens da terceirização.

Fonte: Kardec e Carvalho (2002), Giosa (1997, p. 82-84) e Lacombe e Heilborn (2006).

Com base nas vantagens apresentadas pode-se concluir que a terceirização é um conjunto de medidas que influenciam nos resultados operacionais, contribuindo para o aumento da produtividade, proporcionando eficiência e lucratividade para as organizações privadas.

A terceirização deve possibilitar e atender a caracterização de uma nova postura empresarial, no seu relacionamento com o fornecedor, exigindo dele qualidade, preço, prazo e inovações. Para isso a terceirização só irá dar certo, se as empresas contratantes tiverem parcerias totalmente aliadas e integradas às suas necessidades e que lhes ofereçam um serviço igual ou melhor do que executam internamente, portanto o contratante deve ter a certeza absoluta da competência do contratado.

Com a terceirização as empresas se organizam e se concentram totalmente na sua atividade principal, otimizam os recursos, desenvolvem práticas para atingir as metas e treinam seus talentos humanos, para conquistar os resultados e desafios propostos, com isso as empresas alcançam competitividade e agilidade na consecução de suas operações e rapidez na tomada de decisões que resulta num nível de controle adequado e na qualidade da prestação dos serviços.

Ao analisar se vale a pena ou não terceirizar alguns cuidados devem ser tomados como relata Lacombe e Heilborn (2006):

* Identificação das competências centrais, isto é, a essência do negócio, que garantem a vantagem competitiva da organização;
* Identificação das atividades estratégicas que não devem ser passadas a terceiros;
* Identificação da competência e da idoneidade do terceirizado;
* Avaliação do poder de barganha da empresa e do terceirizado;
* Grau de dependência da empresa em relação ao terceirizado; e
* Cuidado na elaboração do contrato, com avaliação precisa de cada cláusula e assessoria jurídica de bom nível.

Lacombe e Heilborn (2006) ressalta que:

* Competências centrais e atividades estratégicas: são as que garantem a vantagem competitiva da organização, não podem ser terceirizadas, e se caso forem à organização cederá seu *know-how* valioso para os concorrentes;
* Avaliação da idoneidade do terceirizado: referências nem sempre são suficientes, mas ajudam, por isso é importante saber quem está fornecendo e se há realmente interesse do terceirizado em ajudar;
* Avaliação do poder de barganha do terceirizado: quando o terceirizado é substituído com facilidade seu poder de barganha será pequeno e o da empresa contratante grande. Quanto maior o número de empresas capazes de oferecer o mesmo tipo de produto ou serviço que está sendo terceirizado, tanto menor será o poder de barganha da empresa ou pessoa contratada. Se poucos forem capazes de fornecer o produto ou serviço, o poder de barganha do terceirizado aumenta. Se a empresa que está contratando for única em condições de terceirizar esse serviço, seu poder de barganha será grande, mas se atuar num mercado em que existem muitos competidores que podem contratar o mesmo serviço, seu poder de barganha será pequeno;
* Grau de dependência em relação ao terceirizado: se a empresa contratante ficar muito dependente dos produtos ou serviços terceirizados, deve tomar providências para diminuir essa dependência. Algumas empresas terceirizam determinados produtos, peças ou serviços, mas contratam mais de uma empresa ou pessoa para fornecê-lo, para diminuir a dependência. Outras mantêm pequena parte dos serviços internamente, diminuindo a dependência e aumentando o poder de barganha; e
* Cuidado na elaboração dos contratos: os contratos devem ser cuidadosamente examinados.

Em busca de maior qualidade e segurança na prestação de serviços especializados, surgiu, no Brasil, uma nova forma de gerenciamento do trabalho terceirizado, denominada, vulgarmente, “quarteirização” (POLONIO, 2000, p. 126).

O termo quarteirização é usado para caracterizar um processo no qual uma empresa atribui a outra o gerenciamento de seus serviços terceirizados.

A evolução dos processos de terceirização, quando se ampliam para diversas atividades, acabam por criar demandas administrativas adicionais às organizações. Para simplificar essas demandas é que surgi à quarteirização. Com ela os diversos contratos de serviços passam a ser administrados por uma única empresa especializada, que exerce o papel de interlocutor dos diferentes fornecedores, simplificando os fluxos de comunicação, eliminando desperdícios e racionalizando as estruturas próprias das empresas voltadas para a operação de serviços e para o controle de atividades terceirizadas.

A quarteirização, de forma simplificada, ocorre quando o fornecedor de serviços terceirizados, ou seja, o prestador, vendedor ou profissional autônomo, terceiriza algumas das suas atividades em benefício do seu tomador. É a contratação de outros terceiros que irão fornecer ou executar serviços para um tomador que já tem sob contratação um fornecedor que contrata e assume a responsabilidade pela quarteirização (QUEIROZ, 1998).

A quarteirização favorece a concentração do foco das organizações, pois ela procura agregar toda à atividade meio que não fazem parte da competência central dos negócios.

Muitas questões, todavia, têm acompanhado os estudos de quarteirização. A primeira delas é que a quarteirização está intimamente ligada aos processos de terceirização. Se esses processos não forem bem equacionados, por consequência, os resultados da quarteirização não serão satisfatórios.

Planejar um processo adequado de quarteirização significa atentar para os seguintes fatores críticos de sucesso:

* Inserir o processo de terceirização dentro das estratégias de competitividade do negócio;
* Garantir o engajamento dos executivos e colaboradores da empresa no significado estratégico da terceirização;
* Formar relações de parceria com os fornecedores de serviços, abertas a um processo contínuo de melhoria;
* Estabelecer parâmetros quantitativos e qualitativos para a prestação de serviços;
* Valores da organização, visão e metas do empreendimento e valores dos prestadores de serviço; e
* Cumprir os aspectos legais trabalhistas do processo.

Esses fatores devem, assim, ser considerados como premissas a serem atendidas pela quarteirização na condução dos processos de terceirização vantajoso para as organizações privadas.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Terceirização é uma vantagem competitiva para as organizações modernas. Essa foi à questão que motivou este trabalho. E rapidamente podemos dizer que sim, a terceirização é uma técnica moderna de administração capaz de gerar vantagens competitivas, mas para isso é necessário seguir alguns critérios de implementação para resguardar os interesses organizacionais.

Ao final da Segunda Guerra Mundial, o processo de terceirização surgiu como ferramenta administrativa, e no contexto atual, faz parte das técnicas modernas da administração, demonstrando ser um instrumento de gestão inovador capaz de transformar e desenvolver as organizações privadas.

Apesar das desvantagens que a terceirização pode apresentar se for mal implantada, são inegáveis as vantagens que a terceirização pode oferecer às organizações. Sendo considerada um instrumento estratégico de desenvolvimento organizacional, que quando bem aplicada, permite o desenvolvimento de produtos e serviços com qualidade superior, possibilita a organização direcionar o seu foco para o seu produto principal e para a satisfação do seu cliente.

Mediante todas essas informações conclui-se que a terceirização é uma ferramenta essencial para as organizações modernas que têm como objetivo alcançar vantagem competitiva e se destacar no mercado. Sendo que este trabalho sugere novas investigações, pois o tema não foi totalmente esgotado.

**REFERÊNCIAS**

GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização:** uma abordagem estratégica. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira, 1997.

KARDEC, Alan; CARVALHO, Claúdio. **Gestão estratégica e terceirização**. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRAMAN, 2002.

LACOMBE, Francisco José Massat, HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. rev. e ampl.. São Paulo: Atlas, 1991.

VIEIRA, Thadeu Renato Brandão. **Uma contribuição para a gestão operacional de ferrovias por Meio de simulação probabilística**. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2009.