

SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS – SESA
FACULDADE MADEUS – FAMA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ELAINE MATIAS SANTIAGO

O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO EM UMA
CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS

Aracaju SE

2017

ELAINE MATIAS SANTIAGO

**O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO EM UMA
CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS**

**Trabalho de Conclusão de Curso – TCC
apresentado à Sociedade de Ensino
Superior Amadeus – Faculdade Amadeus,
como requisito parcial para aprovação final
e obtenção do grau de bacharel em
Administração.**

**Orientador: Prof. M.Sc. Cleriston Santos
Silva**

Aracaju SE

2017

2 S235p SANTIAGO, Elaine Matias

52f.

TCC (como requisito para obtenção do grau de bacharel em Administração.) – Faculdade Fama, 2017.

1. Administração 2. Logística 3. Planejamento
I –SILVA, Cleriston Santos (orient.) II - Título

CDU: 658 (043.2)

ELAINE MATIAS SANTIAGO

**O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO EM UMA
CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS**

**Trabalho de Conclusão de Curso – TCC apresentado à Sociedade de Ensino Superior
Amadeus – Faculdade Amadeus, como requisito para aprovação final e obtenção do
grau de bacharel em Administração.**

**Prof. M. Sc. Paulo Sérgio Melo dos Santos
Coordenador do Curso**

**Prof. M. Sc. Cleriston Santos Silva
Orientador**

Aprovada com média: _____

Aracaju (SE), _____ de _____ de _____.

A Deus

Aos meus pais (in memoriam)

Ao meu filho

AGRADECIMENTOS

Agradeço, essencialmente, a Deus por ter me concedido forças e a perseverança para que este trabalho pudesse ser concretizado. Acredito que nada nessa vida é em vão, para tudo há um porquê, um propósito. Por isso, afirmo que todas as dificuldades enfrentadas serviram para a edificação e o amadurecimento dessa pesquisa.

Sou grata à minha família pelo apoio dado e por compreender minha ausência.

Agradeço às amigas de curso Elisangela, Gleiciany, Vagna e Vanessa pelo apoio e por estarem ao meu lado compartilhando experiências e conhecimentos.

Meus sinceros agradecimentos ao professor e orientador Cleriston S. Silva pelo direcionamento, dedicação e incentivo.

Agradeço aos demais professores dessa instituição por todo ensinamento e palavras de motivação, e à Faculdade Amadeus pela oportunidade de realizar esse trabalho.

A todos, muito obrigada!

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar o processo de implantação da terceirização de serviços em uma concessionária de veículos, localizada na cidade de Aracaju. Apresentando como objetivos específicos: relatar os conceitos sobre terceirização encontrados na literatura; destacar os fatores externos e internos que motivaram os gestores a implantar a estratégia de terceirização na concessionária; evidenciar as vantagens e desvantagens obtidas nessa implantação; e descrever os critérios adotados pela empresa na escolha dos serviços a serem terceirizados, assim como a seleção das empresas terceirizadas. A metodologia utilizada baseou-se numa abordagem qualitativa, com objetivos explicativo e exploratório, apresentando procedimentos fundamentados em pesquisas documental, bibliográfica e estudo de caso. Para tanto, foi aplicada uma entrevista com o Gestor Administrativo da empresa estudada, assim também como análise dos documentos disponibilizados pela organização. Os principais resultados observados nessa pesquisa apontam que os fatores que motivaram a empresa a terceirizar serviços consistem na adaptação às exigências do mercado; busca pelo serviço especializado e qualificado; redução de custos e a minimização de esforços administrativos. Outros aspectos importantes para que o processo de terceirização fosse bem sucedido estão relacionados à escolha correta da atividade a ser terceirizada e também a seleção criteriosa do prestador de serviços.

Palavras-chave: Terceirização. Processo. Implantação. Vantagens. Desvantagens

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Teorias relacionadas ao processo de Terceirização.	17
Quadro 2: Vantagens da Terceirização.	20
Quadro 3: Desvantagens na Terceirização.	21
Quadro 4: Diferença entre Fornecedor e Parceiro.....	22
Quadro 5: Comparativo entre a súmula 331 e o projeto de Lei 4330/04.	25
Quadro 6: Principais mudanças com a Lei 13.429/17.....	26
Quadro 7: Fatores motivacionais da Terceirização.....	40
Quadro 8: Principais vantagens obtidas com a Terceirização.....	43

LISTA DE SIGLAS

COD	Consultor de Desenvolvimento
CRM	Central de Atendimento ao Cliente
EPP	Empresa de Pequeno Porte
EUA	Estados Unidos da América
F&I	Finanças e Seguros
ME	Microempresa
MEI	Microempreendedor Individual
RAD	Representante Alta Direção
RBV	Teoria da Visão Baseada em Recursos
RH	Recursos Humanos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SWOT	Força, Fraqueza, Oportunidade e Ameaças
TCE	Teoria de Custos de Transação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	TERCEIRIZAÇÃO: UMA ABORDAGEM TEÓRICA.....	12
2.1	Aspectos Conceituais	12
2.2	Atividade Fim e Atividade Meio	14
2.3	Aspectos Históricos	16
2.4	Teorias que Explicam a Terceirização	17
2.5	Aspectos Favoráveis	19
2.6	Aspectos Desfavoráveis	21
2.7	Parcerias e suas Relevâncias.....	22
2.8	Quarteirização	23
2.9	Aspectos Legais da Terceirização.....	24
2.10	Estado da Arte.....	27
3	METODOLOGIA	33
3.1	Quanto à Abordagem	33
3.2	Quanto aos Objetivos.....	34
3.3	Quanto aos Procedimentos.....	34
3.4	Quanto aos Instrumentos Utilizados na Coleta de Dados.....	35
4	PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO.....	37
4.1	Caracterização do Lócus de Investigação	37
4.2	Fatores Motivacionais no Processo de Terceirização	39
4.3	Escolha das Atividades a serem Terceirizadas	41
4.4	Cuidados na Seleção dos Prestadores de Serviços.....	42
4.5	Vantagens e Desvantagens Observadas na Terceirização	43

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
	REFERÊNCIAS.....	48
	APÊNDICE	51

1 INTRODUÇÃO

Sob a ótica da Administração, a terceirização é considerada uma das principais ferramentas estratégicas adotadas pelas organizações. Tal estratégia consiste na transferência das atividades-meio (tarefas que indiretamente estão ligadas à atividade principal da organização) para outra empresa que tem competência, qualidade e especialidade no serviço a ser prestado.

Nesse sentido, a terceirização é um tema atual e relevante que desperta o interesse de empresários e administradores de empresas no mundo inteiro, inclusive no Brasil, por oferecer vantagens como redução de custos, aumento da eficiência nas operações e crescimento da competitividade das empresas.

Entretanto, adotar o processo de terceirização nas empresas não é tão simples. É necessário ter visão estratégica ao decidir, por exemplo, quais serviços serão terceirizados, como escolher a empresa a ser contratada e como elaborar o contrato de serviço. O fato é que antes de efetivamente terceirizar, a gestão da empresa cria um minucioso planejamento de acordo com suas metas e objetivos almejados e analisa os possíveis riscos e consequências.

Assim como toda estratégia administrativa, a terceirização possui pontos positivos e negativos e, nesse caso, o administrador assume um papel de suma importância na decisão de implantar a terceirização na empresa.

Atualmente, o Brasil apresenta um cenário de crise econômica preocupante, onde muitas empresas fecharam as portas porque não possuíam estrutura para sobreviver num mercado econômico instável. Desse modo, administrar uma organização em tempos difíceis torna-se uma tarefa ainda mais complexa.

Por isso as organizações precisam mais do que nunca de profissionais capacitados que tenham resiliência para lidar com situações de risco que possam desestabilizar a organização, e que demonstrem coragem de mudar e tomar decisões inovadoras que minimizem os efeitos negativos decorrentes da oscilação do mercado. Nesse contexto, a terceirização passa a ser uma ferramenta estratégica administrativa atraente para as empresas que desejam permanecer no mercado e atingir melhores resultados.

Diante dessa realidade, surge a seguinte indagação: “Quais os impactos positivos e negativos da terceirização para a empresa contratante e até que ponto essa implantação contribui para que a empresa permaneça atuante no mercado?”.

Para tanto, esse estudo busca responder as seguintes hipóteses: a redução de custos e a minimização dos encargos trabalhistas e previdenciários representam um fator relevante na escolha da terceirização; outro aspecto importante é que a terceirização proporciona otimização de espaço físico, competitividade e especialidade no produto/serviço final; essa técnica permite que a empresa tomadora de serviço dedique-se ao seu *core bussines*; e a escolha inadequada das atividades a serem terceirizadas e das empresas prestadoras de serviços pode impactar negativamente o processo de implantação da terceirização na organização.

Logo, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar o processo de implantação da terceirização de serviços em uma concessionária de veículos, localizada na cidade de Aracaju. Como objetivos específicos, tem-se: relatar os conceitos sobre terceirização encontrados na literatura; destacar os fatores externos e internos que motivaram os gestores a implantar a estratégia de terceirização na concessionária; evidenciar as vantagens e desvantagens obtidas nessa implantação; e descrever os critérios adotados pela empresa na escolha dos serviços a serem terceirizados, assim como a seleção das empresas terceirizadas.

Essa investigação se justifica pela discussão dessa temática, tendo em vista a importância da terceirização de serviços como estratégia de gestão de empresas que visam vantagem competitiva, otimização do tempo, redução de custos e melhor qualidade dos serviços prestados.

Acrescenta-se ainda a relevância da pesquisa em retratar na prática todo o processo da terceirização de serviços na concessionária de veículos, desde a escolha do método e o seu planejamento até a sua efetiva implantação.

Além desta Introdução, este trabalho está estruturado em outros quatro (04) capítulos. O segundo capítulo retrata uma abordagem teórica a respeito da terceirização e suas relevâncias, o terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada para a obtenção dos dados, que serão analisados e discutidos no quarto capítulo, e para finalizar, o quinto capítulo traz algumas considerações a cerca dessa temática.

2 TERCEIRIZAÇÃO: UMA ABORDAGEM TEÓRICA

Este capítulo tem a finalidade de dar embasamento teórico a esta pesquisa, apresentando conceitos, teorias e os principais aspectos a cerca dessa temática, propiciando um diálogo entre autores e suas percepções relacionadas ao tema proposto.

2.1 Aspectos Conceituais

Inicialmente, essa pesquisa propõe destacar alguns conceitos e definições considerados relevantes a respeito da terceirização encontrados na literatura acadêmica para um melhor entendimento e discussões sobre este tema.

A terceirização ou *outsourcing* (expressão em inglês) é um modelo de organização estrutural em que as atividades-meio de uma empresa são repassadas para uma empresa terceirizada e com isso dedicando-se mais à sua atividade-fim, reduzindo custos e estrutura operacional, e economizando recursos e desburocratizando a administração (SOUSA et al, 2013).

Já na concepção de Barthélemy (2004) a terceirização é definida como o ato de transferir a atividade organizacional, total ou parcial, para uma prestadora de serviço externa, representando uma importante ferramenta de corte de custos, ajuste de atividade principal e elevação no desempenho na empresa.

Segundo Vieira (1993) apud Oliveira (1994, p. 129) a terceirização busca "racionalmente os melhores resultados (...), a maior flexibilidade operacional e uma adequada redução de custos administrativos, juntamente com a concentração e a maximização de oportunidades para enfrentar o mercado".

Além disso, a terceirização consiste numa "metodologia de motivação e fomenta a criação de novas empresas, o surgimento de mais empregos, maior geração de impostos ao poder público" (QUEIROZ, 1992 p.25). O autor ressalta ainda que, além de incentivar o surgimento de micro e médias empresas, a terceirização é um processo que busca parcerias, influenciado pela visão empresarial moderna e também pelo mercado.

Na visão de Marcelino e Cavalcante (2012, p.338), “terceirização é todo processo de contratação de trabalhadores por empresa interposta, cujo objetivo único é a redução de custos com a força de trabalho e/ou a externalização dos conflitos trabalhistas”. Neste caso, os autores argumentam que a redução de custos é a única finalidade da terceirização.

No entanto, as autoras Rachello e Munhoz (2013, p.114) destacam outros aspectos importantes quanto aos conceitos de terceirização, e a caracterizam como:

uma técnica moderna de gestão empresarial, fundada em mudanças estruturais, que tem como objetivo a centralização de empenhos para a atividade principal da empresa, conjugando qualidade, produtividade e competitividade, concentrando-se no seu produto principal, repassando as tarefas secundárias e auxiliares para serem executadas por empresas especializadas.

Logo, a essência da terceirização está fundamentada no fato de que não são os empregados da empresa que executam as atividades, mas sim os empregados das empresas contratadas para este fim, que podem ser realizadas no ambiente interno ou externo do contratante (LACOMBE, 2008).

Na ótica de Giosa (1997), a terceirização consiste numa técnica de administração firmada no processo de gestão que gera mudanças na estrutura organizacional da empresa tomadora de serviços (cultura, controle, sistemas e procedimentos), tendo como principal objetivo alcançar melhores resultados e direcionar os esforços da organização para sua atividade principal.

Imhoff e Mortari (2005) sintetizam o conceito de terceirização como o ato de transferir a outras empresas a realização de tarefas onde a relação custo/benefício da execução interna não é das mais vantajosas.

Sob o ponto de vista jurídico, Barbosa (2016) define a terceirização como uma relação em que existe a entrega de certa atividade periférica para ser executada por uma empresa especializada de maneira autônoma.

Numa perspectiva mais ampla acerca da temática, pode-se ressaltar que a terceirização vem sendo amplamente utilizada no país, principalmente como forma de flexibilizar os métodos produtivos, proporcionando agilidade, economia, além de contribuir para a adaptação das empresas às mudanças do mercado e com isso sendo de significativa importância para a sobrevivência das organizações (TANO; FRANCO; FRANÇA, 2016).

2.2 Atividade Fim e Atividade Meio

Para que a abordagem dessa temática seja bem clara e compreensível é de extrema importância que as definições de atividade fim e atividade meio estejam bem estabelecidas nessa pesquisa. Tal importância se justifica pelo fato de que as atividades meio e fim estão diretamente ligadas aos conceitos de terceirização mencionados anteriormente.

A atividade fim é aquela em que se baseia a razão de ser e a essência da empresa envolvendo o objetivo econômico da organização, e pode ser facilmente identificada em seu contrato social. Já a atividade meio está associada às atividades de suporte e complementares da atividade principal, portanto, não possui influência direta no serviço/produto final (QUEIROZ, 1992).

Sendo assim, é fundamental que a empresa identifique e determine quais atividades fazem parte da sua atividade fim, visto que, as demais atividades podem ser estrategicamente terceirizadas.

Autores como Queiroz (1992), Giosa (1997), Barthélemy (2004), Souza et al (2013), entre outros, advogam que ao terceirizar as atividades meio (assessorias) as organizações adquirem maior especialização e desempenho no serviço prestado, redução de custo e, principalmente, maior concentração em sua atividade principal, visando oferecer o melhor produto/serviço ao cliente e ganhando destaque em relação à concorrência.

Delgado (2011, p.438) apud Brito (2016, p. 27) sob um ponto de vista do Direito do Trabalho, diferencia essas atividades da seguinte forma:

Atividade-fim pode ser conceituada como as funções e tarefas empresariais e laborais que se ajustam ao núcleo da dinâmica empresarial do tomador de serviços, compondo a essência dessa dinâmica e contribuindo inclusive para a definição de seu posicionamento e classificação no contexto empresarial e econômico. São, portanto, atividades nucleares e definitivas da essência da dinâmica empresarial do tomador de serviços. Por outro lado, **atividade-meio** são aquelas funções e tarefas empresariais e laborais que não se ajustam ao núcleo da dinâmica empresarial do tomador de serviço, nem compõe a essência dessa dinâmica ou contribuem para a definição de seu posicionamento no contexto empresarial e econômico mais amplo. São, portanto, atividades periféricas a essência da dinâmica empresarial o tomador de serviços (grifo nosso).

Desse modo, a atividade-fim está relacionada ao objetivo social da organização, a exemplo das escolas em que a atividade-fim é o exercício de lecionar, ou no caso dos bancos em que a atividade-fim é guardar dinheiro ou emprestar dinheiro.

No ano de 2015, foi para o Congresso Nacional o projeto de lei (PL 4330/04) que defende a modificação da legislação em vigor com a legalização da terceirização das atividades fins, que até então era coibida pelas leis trabalhistas. Esse projeto provocou muita polêmica e discussão, o que fomentou o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) a realizar uma pesquisa com 6.019 empresas de todo o país, entre elas Microempreendedores Individuais (MEI), Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP).

O Gráfico 1 representa os resultados obtidos com essa pesquisa, que foi realizada no período de 1 a 30 de julho de 2015, na qual os entrevistados foram questionados quanto ao interesse das empresas em terceirizar as atividades fins.

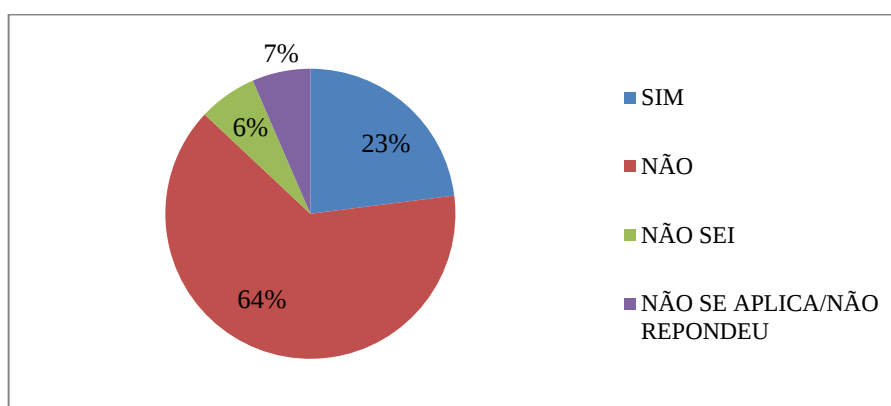


Gráfico 1: Terceirização da atividade fim

Fonte: SEBRAE, 2015.

De acordo com os resultados alcançados, concluiu-se que 23% das empresas consultadas demonstraram interesse em terceirizar a atividade-fim. Enquanto que para 64% dos entrevistados a legalização da terceirização da atividade fim não alteraria em nada a situação atual da empresa, ou seja, continuariam terceirizando apenas aquelas atividades de suporte. Outros 6% não souberam responder e 7% não responderam alegando que não possuem empregados, e por isso essa pesquisa não se aplica.

Desse modo, pode-se afirmar que as empresas tendem a transferir para terceiros preferencialmente, as atividades meio, e com isso passam a se dedicar com mais intensidade ao seu *core business* (negócio principal da empresa).

2.3 Aspectos Históricos

Ainda que de modo embrionário, a terceirização existe há séculos. Na Revolução Industrial já havia contratação de serviços da área contábil e jurídica. Os primeiros sinais impactantes da terceirização foram registrados por volta de 1940, nos Estados Unidos da América (EUA) quando se uniu aos países europeus contra o Japão no período da Segunda Guerra Mundial (LACOMBE, 2008).

Naquela época, as indústrias precisavam se dedicar a produção de armas e começaram a contratar outros prestadores de serviços para realizar tarefas de suporte à fabricação de armamentos. Com o fim da guerra, a terceirização foi ganhando espaço tornando-se uma estratégia administrativa eficiente e eficaz (GIOSA, 1997).

Queiroz (1992) ressalta ainda que essa técnica, inicialmente, era conhecida no Brasil como contratação de serviços e até então era utilizada para reduzir custos de mão-de-obra, não havia preocupação com qualidade ou eficiência na produtividade. Foi com a chegada das empresas multinacionais ao Brasil, especialmente as automobilísticas, que a terceirização foi aos poucos se popularizando.

Essas empresas multinacionais, como a Volkswagen, Toyota, Mercedes Benz, Ford e Renault, entre outras, trouxeram para o Brasil, especificamente ao estado de São Paulo, um novo modelo de produção cujo objetivo era aumentar a quantidade produzida em um menor prazo para atender à demanda do país. E para isso, as montadoras de automóveis transferiram a responsabilidade de fabricar as peças e outros componentes necessários na produção dos veículos para empresas especializadas (terceiros) e, conseqüentemente, passou a dedicar suas energias, tão somente, à montagem dos automóveis (CARNEIRO, 2016).

Sendo assim, a terceirização no Brasil originou-se a partir desse modelo estratégico utilizado pelas montadoras e que passou a ser adotado por outras empresas.

2.4 Teorias que Explicam a Terceirização

É possível encontrar na literatura da Administração algumas teorias que contribuem para a análise e entendimento dos processos de terceirização adotados pelas empresas.

Dentre essas teorias, Moraes et al (2006) destacam: a Teoria da Dependência de Recursos, Teoria Baseada em Recursos, a Teorias das Competências e Capacidades Dinâmicas, e a Teoria dos Custos de Transação, conforme mostra o Quadro 1.

TEORIAS RELACIONADAS AO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO	
Teoria da Dependência de Recursos	Entende que existe uma dependência da empresa com o ambiente externo para obter recursos necessários para sua sobrevivência.
Teoria Baseada em Recursos	Fundamentada numa análise interna, concentra seus esforços em estratégias que proporcionam vantagens competitivas.
Teorias das Competências e Capacidades Dinâmicas	Focada nas condições internas e ambientais das organizações, dando destaque as suas competências essenciais.
Teoria dos Custos de Transação	Baseada na minimização dos custos, foco na avaliação econômica de custo e o benefício.

Quadro 1: Teorias relacionadas ao processo de Terceirização.

Fonte: Moraes et al, 2006.

De acordo com Hall apud Moraes et al (2006), a **Teoria de Dependência de Recursos** presume que é impossível uma organização gerar todos recursos fundamentais para sua sobrevivência, nem tão pouco, pode desempenhar todas as atividades necessárias, tornando-se auto-suficiente. Ou seja, as empresas são dependentes do ambiente externo no sentido de adquirir recursos ou atividades essenciais para o seu funcionamento.

A **Teoria Baseada em Recursos** é fundamentada no diferencial competitivo em relação à concorrência, obtido através dos recursos disponíveis na organização. Vasconcelos e Cyrino apud Moraes (2006) relacionam essa teoria com a análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) pelo fato de estar apoiada em uma análise interna. Desta forma, a Teoria Baseada em Recursos defende a ideia em que a competitividade de uma empresa está

ligada diretamente à sua competência em selecionar e ajustar os recursos essenciais, adequando-os de acordo com as oportunidades e ameaças percebidas (MORAES, 2006).

Camargo Junior e Pires (2017, p. 311) consideram a Teoria Baseada em Recursos uma das mais influentes no estudo da terceirização, e enfatizam que essa teoria:

Descreve a empresa como um conjunto de bens e recursos que, se utilizados de maneiras distintas, pode gerar vantagens competitivas. Nesse sentido, torna-se interessante que as empresas comparem suas habilidades com as dos mercados e de outras empresas a fim de compreender quais são suas competências. A partir dessa análise, (...) recomenda-se que não sejam terceirizadas competências essenciais ou competências que envolvam habilidades ou estratégias especiais e que possam, assim, significar um desempenho superior em relação à concorrência.

Sendo assim, através da Teoria Baseada em Recursos as organizações são capazes de focar em suas competências essenciais, e consequentemente, envolver outras empresas (externas) para desempenhar as demais tarefas da organização (CAMARGO JUNIOR; PIRES, 2017).

Outra teoria citada é a **Teoria das Competências e Capacidades Dinâmicas**, que é considerada uma evolução da Teoria Baseada em Recursos por estar alicerçada no ambiente interno. No entanto, ela também enfatiza as modificações constantes que ocorrem nas condições ambientais, e conforme a linha de pensamento dessa teoria, não são todas competências que podem ser caracterizadas como *core competencies* (OLIVEIRA, 2009).

Já no que se refere à **Teoria dos Custos de Transição**, Ferruzi et al (2011, p. 52) apontam essa teoria como sendo a “mais utilizada para análises do processo de terceirização de serviços, sobretudo para decisões de ordem econômica, em que a relação entre o custo e o benefício é considerada primordial para a escolha da melhor proposta contratual”. Os autores acrescentam, ainda, que essa teoria delimita os critérios e padrões para o processo de terceirização. De acordo com Camargo Junior e Pires (2017), com base nessa teoria, as empresas tendem a optar pela terceirização considerando a redução de custos de transação e com isso maximizando seu lucro.

Contudo, essas teorias abordadas nesse tópico retratam pontos importantes para a tomada de decisão pela terceirização. Tais relevâncias consistem no fato de que as empresas não são auto-suficiente no que se refere à geração de recursos essenciais para seu funcionamento, e também na procura pela diminuição dos custos existentes nas trocas de recursos (OLIVEIRA, 2009).

2.5 Aspectos Favoráveis

Quando a estratégia de terceirização é minuciosamente planejada eleva o desempenho da organização. Por isso, terceirizar serviços é um procedimento administrativo capaz de proporcionar muitas vantagens para as empresas, influenciando nos resultados operacionais, cooperando para o aumento da produtividade, eficiência e, essencialmente, para a lucratividade (GIOSA, 1997).

É interessante ressaltar que, para os administradores, existem outras vantagens obtidas na terceirização além da redução de custos e a minimização dos encargos trabalhista e previdenciários. Trata-se da contratação de prestadores de serviços que executam suas funções de modo eficiente e eficaz produzindo um resultado final com maior especialidade (IMHOFF e MORTARI, 2005; OLIVEIRA, 2009).

A diminuição dos riscos causados pela redução dos custos fixos é uma das vantagens da terceirização citadas por Lacombe (2008), além de reduzir o pessoal da empresa, permite o enxugamento na estrutura da organização que passa a concentrar seus esforços na especialidade da empresa.

Para Queiroz (1992), são muitos os benefícios da terceirização e estão ligados à otimização de espaço físico, geração de competitividade, redução das perdas, concentração de esforços na criação de novos produtos aumentando a especialização e agilizando as decisões.

O autor ainda alega que com a terceirização as empresas tornam-se:

(...) mais magras, ágeis e deslocam a sua energia e seus investimentos para o aprimoramento e desenvolvimento das suas atividades-fim, ou seja, dos seus produtos que passam a ser mais competitivos, ganhando qualidade e preços que vem ao encontro das ansiedades e interesses do mercado (QUEIROZ, 1992, p. 11).

Sendo assim, a terceirização oferece vantagens que permitem que as empresas fiquem mais competitivas e se adaptem às constantes mudanças no mercado. Outros aspectos vantajosos apontados pelo autor são apresentadas no Quadro 2.

Corroborando essa visão, Bourlakis e Melewar apud Camargo Junior e Pires (2017) citam como pontos positivos da terceirização a redução de investimentos em instalações, recursos humanos e tecnologia da informação.

VANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO	
➤	Reduz dos custos administrativos e o passivo trabalhista nas empresas tomadoras;
➤	Transforma os custos fixos em variáveis;
➤	Aumenta a especialização;
➤	Simplifica a estrutura empresarial;
➤	Proporciona o aumento do lucro;
➤	Gera eficiência e eficácia;
➤	Racionaliza as compras de matérias de consumo, equipamentos e uniformes.

Quadro 2: Vantagens da Terceirização.

Fonte: Queiroz, 1992.

Schwartzman (2017) acrescenta as relevâncias da terceirização e cita como suas vantagens a geração de novos empregos, melhoria na produção e especialização dos trabalhadores.

Outro aspecto importante quanto aos benefícios da terceirização está ligado à redução de pessoal da empresa, que geralmente ocorre com os cargos de apoio. Essa redução influencia na minimização de encargos sociais e também dispensa custos com treinamentos, já que a empresa contratada possui especialidade no tipo de serviço prestado. Sem contar que, se preciso, a prestadora de serviços pode fazer rodízio de seus funcionários para suprir as eventuais necessidades da empresa contratante (LACOMBE, 2008).

De acordo com as pesquisas realizadas por Ferruzzi et al (2011), a essência do sucesso da terceirização de serviços consiste efetivamente na parceria com especialistas nos serviços somada a confiança na empresa terceirizada.

Diante das vantagens destacadas acima, é evidente a amplitude de benefícios que são somados à organização que decide terceirizar suas atividades. No entanto, cabe à empresa analisar e maneira estratégica se é viável ou não aderir a essa ferramenta. Deve-se levar em consideração a filosofia e cultura organizacional da empresa e suas expectativas quanto ao possível sucesso adquirido na terceirização de serviços.

2.6 Aspectos Desfavoráveis

Assim como qualquer modelo de gestão, a terceirização pode trazer desvantagens para a empresa. Imhoff e Mortari (2005) frisam como desvantagem a contratação de empresas prestadoras de serviços inadequadas.

Outro aspecto relevante quanto às desvantagens na terceirização consiste em barreiras culturais, custo das demissões, receio em relação à capacidade e habilidade do prestador de serviços (MORAES, 2006).

Queiroz (1992, p. 54) destaca alguns fatores que podem comprometer a terceirização na empresa e que devem ser levados em consideração pelas empresas ao decidirem implantar essa estratégia (Quadro 3).

DESVANTAGENS NA TERCEIRIZAÇÃO
➤ Dificuldade na formação de parcerias;
➤ Aumento na dependência do parceiro;
➤ Problemas com a especialização necessária do prestador;
➤ Dificuldades de equalização das culturas (tomador e prestador);
➤ Análises inadequadas na fase do planejamento geram erros de avaliação de viabilidade;
➤ Desligamento de funcionários treinados e que não são aproveitados pelo prestador.

Quadro 3: Desvantagens na Terceirização.

Fonte: Queiroz, 1992.

Segundo Camargo Junior e Pires (2017), a falta de compromisso, confiança e má comunicação entre a empresa e a terceirizada, além de frágil utilização de recursos humanos representam barreiras para o bom andamento da terceirização. Por isso, é fundamental muita cautela na seleção da empresa prestadora e serviços para evitar tais riscos.

Sendo assim, torna-se essencial que todos envolvidos no projeto de terceirização, empresa contratante e a prestadora de serviço, estejam cientes de seus direitos e deveres para que os investimentos não acabem resultando esforços infrutíferos.

2.7 Parcerias e suas Relevâncias

Para que o processo de terceirização ocorra de modo eficaz é necessário que a relação de parceria entre a empresa contratante e a empresa contratada seja transparente e confiável.

Queiroz (1992, p. 55) caracteriza parceria como “a essência da terceirização” e acrescenta ainda que esse relacionamento entre a empresa contratante e a prestadora de serviços “pressupõe uma perfeita interação e integração entre os participantes, que ultrapassa a simples formalização contratual”. O autor enfatiza que para implantar e desenvolver um projeto de terceirização com eficiência e eficácia obtendo agilidade, especialidade, redução dos custos e simplicidade é fundamental que haja uma relação de parceria entre tomador de serviço e o prestador, visto que, ambos possuem interesses em comum.

Nessa mesma linha de pensamento, Giosa (1997) defende a ideia de que as empresas buscam parceiras que ofereçam um serviço de excelente qualidade e que estejam dispostas a realizá-lo no prazo determinado, ou seja, que tenham comprometimento.

O Quadro 4 faz um comparativo das diferenças presentes nas características de um fornecedor e um parceiro.

FORNECEDOR	PARCEIRO
Desconfiança/Medo dos Riscos	Confiança
Levar Vantagem em tudo	Política do “Ganhar aos Poucos”
Ganhos de Curto Prazo	Economia de Escala
Pluralidade de Fornecedores	Fornecedor Único para a Atividade Terceirizada
O Preço Decide	Enfoque na Qualidade
Antagonismo	Cooperação
Postura Reativa	Postura Criativa
Fornecedor como Adversário	Fornecedor como Sócio

Quadro 4: Diferença entre Fornecedor e Parceiro.

Fonte: Giosa, 1997.

Baseado nas informações do Quadro 4, pode-se observar que ocorreram algumas mudanças no comportamento da empresa prestadora de serviços em relação a empresa tomadora durante o processo de terceirização. De acordo com Giosa (1997, p.41), a “confiança é uma condição indispensável para o bom relacionamento, pois recursos são despendidos e informações confidenciais são trocadas entre os parceiros”. Desse modo, essa relação consiste no compartilhamento do mesmo objetivo do negócio, que é oferecer um serviço de qualidade, além de transparência entre as empresas.

Por isso se faz necessário ter uma atenção redobrada na escolha da empresa terceirizada, pois o sucesso da terceirização depende diretamente dessa parceria.

2.8 Quarteirização

Segundo Mello (1995 apud Oliveira, 2009), a quarteirização é um processo no qual uma organização concede a outra empresa a administração dos seus contratos terceirizados.

Corroborando com essa ideia, Queiroz (1992, p. 127) conceitua quarteirização da seguinte maneira:

Genericamente e simplesmente intitulada “quarteirização”, seria quando o fornecedor de serviços terceirizados, seja ele prestador, vendedor ou profissional autônomo ou ainda uma empresa, terceiriza algumas das suas atividades em benefício do seu tomador. Isso acontece quando ocorre a contratação de “outros” terceiros, que passam a fornecer ou a executar serviços para, ou, nas instalações de um determinado tomador, o qual já tem sob contratação um terceiro, que contrata e assume a responsabilidade pela “quarteirização”.

O autor frisa, ainda, que a quarteirização é uma nova tendência da terceirização que evoluiu, e tem como vantagens o surgimento de mais empregos e contribuição para que as empresas se renovem e aperfeiçoem cada vez mais.

Portanto, quarteirizar é uma importante ferramenta de gestão que consiste em transferir para uma empresa a administração das relações com os outros terceiros (MORAES, 2006).

2.9 Aspectos Legais da Terceirização

Toda e qualquer empresa que deseja implantar a terceirização como ferramenta estratégica deve estar inteirada a respeito das leis que regem essa relação trilateral composta pela empresa contratante, empresa de prestação de serviços e o trabalhador terceirizado.

Os aspectos jurídicos da terceirização são de suma importância para a empresa tomadora e devem ser levados em consideração, essencialmente aqueles que estiverem ligados diretamente à preparação do contrato referente aos serviços prestados. Recomenda-se, então, definir o tipo de contrato a ser determinado com o prestador de serviço que, de acordo com Queiroz (1992), pode ser classificado como: prestação de serviços; empreitada ou tarefa; autônomo; venda de serviços; e representante.

Segundo Giosa (1992, p. 27), “as experiências iniciais de aplicação da terceirização trouxeram dúvidas na conceituação jurídica, trabalhista e legal para as empresas brasileiras”, daí a necessidade de se criar leis que abordassem o tema de maneira sistemática e exaustiva.

No Brasil, esse processo de elaboração dos textos legais que dispõem sobre a terceirização começou por volta dos anos 60 do século XX, com o Decreto Lei 200/67, que trata da organização da Administração Federal e direciona a Reforma Administrativa. Em seguida, foi sancionada a Lei 5.645/70 que estabelece a regulação do exercício de atividades como conservação e limpeza, e logo depois a Lei 6.019/74 que dispõe sobre os contratos temporários e a Lei 7.102/83 referente aos serviços de vigilância bancária e transporte de valores. (TANO; FRANCO; FRANÇA, 2016).

Em 1986, formulou-se a Súmula 256 que determinava que, com exceção dos trabalhos temporários e de serviços de vigilância citados nas Leis 6.019/74 e 7.102/83, é ilegal a contratação de trabalhadores por empresa interposta (intermediária), caracterizando um vínculo empregatício direto com a empresa tomadora de serviço. No entanto, essa súmula deixou algumas lacunas, sendo revista pela Súmula 331, cujo objetivo é esclarecer as formas permitidas e proibidas de se terceirizar, na qual somente as atividades secundárias poderiam ser terceirizadas.

Em 2004, o deputado Sandro Mabel apresentou um Projeto de Lei (PL 4330/04) tratando acerca do contrato de prestação de serviços terceirizados, trazendo definições de responsabilidades entre o tomador e o prestador de serviços em relação à garantia dos direitos trabalhistas (TANO; FRANCO; FRANÇA, 2016).

Esse PL 4330/04 foi aprovado em 08 de abril de 2015 e traz pontos centrais como responsabilidade subsidiária da empresa tomadora e a incidência da terceirização da atividade principal (BARBOSA, 2016).

As principais mudanças trazidas pelo PL 4330/04 em relação à súmula 331 estão destacadas no Quadro 5.

PONTOS ALVOS DE MUDAÇAS	JURISPRUDÊNCIA DO TST6 POR MEIO DA SÚMULA 331.	PROJETO DE LEI 4330/2004
Responsabilidade das empresas envolvidas.	Responsabilidade subsidiária, a contratante poderá ser acionada na justiça se a contratada não paga os direitos previdenciários.	A contratante deverá fiscalizar os pagamentos de salários, 13º salário, férias, entre outros direitos, caso contrário será considerado solidário e poderá ser acionada na justiça juntamente com a contratada. Porém, o terceirizado somente poderá cobrar o pagamento de direitos da empresa contratante, quando a contratada não cumprir as obrigações trabalhistas e após ter respondido judicialmente.
Atividades que podem ser terceirizadas	Atividade-meio da contratante.	Atividade-meio e atividade-fim, ou seja, qualquer atividade, observando que o texto não se aplica a administração pública direta, autarquias e fundações.
Representação sindical/filiação sindical	Livre filiação sindical, mas a Justiça do Trabalho tem reconhecido a submissão do contrato de trabalho a acordos e convenções coletivas com o sindicato da atividade preponderante da contratante, se a terceirização for considerada irregular ou ilegal.	O sindicato dos empregados da contratante representará os empregados terceirizados somente se o contrato de terceirização for entre empresas que pertençam a mesma categoria econômica, garantindo os respectivos acordos e convenções coletivas de trabalho.
Acesso a restaurante e transporte	Sem regulamentação.	O trabalhador terceirizado terá acesso a restaurantes, transportes e atendimento ambulatorial oferecido pela contratante aos seus próprios funcionários.

Quadro 5: Comparativo entre a súmula 331 e o projeto de Lei 4330/04.

Fonte: Tano; Franco; França (2016), adaptado.

O aspecto judicial referente à terceirização tem gerado inúmeras discussões nos últimos anos. De um lado, sob a visão da Administração, estão os empresários que veem na terceirização vantagens competitivas. Por outro, na perspectiva dos Recursos Humanos, estão os trabalhadores que reivindicam melhores salários e condições de trabalho.

Diante desse cenário de incertezas quanto a uma efetiva e coerente legislação que direcione essa temática, em 31 de março deste ano, o Presidente da República sanciona a Lei 13.429/17 que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas e atualiza as relações de trabalho na prestadora de serviços a terceiros, no intuito de preencher as lacunas existentes na regulamentação da terceirização no Brasil.

LEI 13.429/17 DA TERCEIRIZAÇÃO	
Altera o conceito de trabalho temporário, ampliando o uso dessa modalidade e eliminando o caráter de contratação para situações extraordinárias (art. 2).	A empresa terceira é uma pessoa jurídica de direito privado que presta serviços determinados e específicos a terceiros. A empresa terceira pode subcontratar outras empresas (quarteirização) (art. 04 A, § 1º).
Amplia o prazo de duração dos contratos temporários de 90 para 180 dias consecutivos, com possibilidade de extensão por mais 90 dias (art. 10, § 1º e 2º)	A empresa contratante é definida como a pessoa física ou jurídica que celebra contrato com empresa de prestação de serviços determinados e específicos (art. 5ª A).
Prevê que um mesmo trabalhador poderá ser colocado novamente a disposição da mesma empresa tomadora somente após 90 dias de intervalo entre o término do contrato anterior e o novo contrato (art. 10, § 5º).	Os requisitos exigidos da empresa prestadora de serviços são: CNPJ, registro na Junta Comercial e capital social compatível com o número de empregados (art. 4 B).
Substitui a responsabilidade solidária pela responsabilidade subsidiária (art. 10, § 7º).	Prevê que a contratante possa ser pessoa física (PF) e que também possa terceirizar.
Define que o trabalho temporário pode ser utilizado tanto nas atividades-fim como nas atividades-meio da empresa contratante (art. 9, § 3º).	Em relação à equiparação das condições de trabalho entre os terceirizados e os trabalhadores próprios, a Lei menciona que isso é apenas uma faculdade da contratante.

Quadro 6: Principais mudanças com a Lei 13.429/17.

Fonte: Dieese (2017), adaptado.

Algumas alterações foram realizadas na nova lei 13.429/17, por exemplo, os artigos 1º, 2º, 4º, 5º, 6º, 9º, 10, 11 e 12 da Lei 6.019, e também ocorreram acréscimos de outros dispositivos como 4ºA, 4ºB, 5ºA, 5ºB, 19ªA, 19B e 19 C . O Quadro 6 apresenta algumas das principais mudanças ocorridas na Lei 13.429/17.

Dentre as alterações contidas na nova Lei 13.429/17, a legalização da terceirização da atividade fim é a que ganhou maior repercussão. Para Schwartzman (2017), essa nova regra permite que as empresas tenham autonomia de decidir quais atividades terceirizar, sejam elas meio ou fim, assumindo os possíveis riscos, sem o intermédio da legislação.

No entanto, o autor faz uma observação quanto à ausência de clareza na Lei 13.429/17 quando estabelece que “não se configura vínculo empregatício entre trabalhadores, ou sócios das empresas prestadoras de serviços, qualquer que seja o ramo, e a empresa contratante” no qual o texto não deixa explícita a afirmação de que é permitida a terceirização da atividade fim, e para isso é necessária uma interpretação por parte do leitor.

Numa visão ampla a respeito dessa nova regra, Schwartzman (2017) acredita que a regulamentação da terceirização além de trazer uma maior segurança jurídica, viabilizará novos postos de empregos e contribuições ao INSS.

2.10 Estado da Arte

A pesquisa de Barthélemy (2004), intitulada de “Os sete pecados capitais da terceirização”, teve como objetivo identificar os principais erros cometidos pelas empresas que não tiveram êxito no projeto de terceirização. Segundo o autor, “enquanto a literatura sobre a terceirização busca tirar lições de empresas altamente visíveis que tem sido bem sucedidas em terceirização, este artigo lança luz sobre os esforços fracassados”. Nesse sentido, essa pesquisa possui um diferencial quando enfatiza os fracassos da terceirização, enquanto muitos frizam os benefícios atingidos.

A metodologia utilizada baseou-se numa extensa pesquisa bibliográfica e estudo de caso em 91 exemplos de terceirização em empresas europeias e norte-americanas. Para obtenção e coletas dos dados, o autor aplicou um minucioso questionário e entrevista com os responsáveis pelas atividades terceirizadas.

Dentre os principais resultados alcançados, constatou que a maioria das empresas que tiveram insucessos com a terceirização cometeram os mesmos erros. Tais erros são denominados por Barthélemy de “os sete pecados capitais”, que consistem em:

- 1) Terceirizar atividades que não deveriam ser terceirizadas (apenas as atividades que não pertencem ao negócio essencial da empresa devem ser terceirizadas);
- 2) Selecionar o fornecedor errado (deve-se procurar fornecedores que estejam aptos a proporcionar soluções mais atuais e confiáveis);
- 3) Redigir um contrato pobre (o contrato é a principal ferramenta para estabelecer um equilíbrio de poder nos relacionamentos de terceirização, e devem ser precisos, completos, equilibrados e flexíveis);
- 4) Subestimar as questões de pessoal (a perda de empregados-chaves e a falta de comprometimento podem ameaçar a viabilidade dos esforços de terceirização, e para evitar esses problemas é importante ter uma boa comunicação e comportamento ético);
- 5) Perder o controle da atividade terceirizada (para manter o controle das atividades terceirizadas as empresas devem manter um pequeno grupo de profissionais qualificados);
- 6) Subestimar os custos ocultos da terceirização (tais custos podem ameaçar a viabilidade da terceirização); e
- 7) Deixar de planejar uma estratégia de saída (o fim do contrato deve ser planejado desde o princípio, sendo crucial estabelecer cláusulas de reversibilidade).

Com base nesses estudos realizados, o autor concluiu que os principais erros cometidos são “terceirizar atividades que não devem ser terceirizadas”, “redigir um contrato pobre” e “deixar de planejar uma estratégia de saída”.

Portanto, é possível afirmar que a implantação da terceirização é um processo que exige cautela e tempo para analisar a fundo a empresa contratada e decidir que área da empresa deverá ser terceirizada.

Outra pesquisa realizada por Ferruzzi et al (2011), cujo título é “Razões da terceirização de serviços em empresas de médio e grande porte” objetivou identificar as razões que motivam as empresas a terceirizar suas tarefas ao invés de desempenhá-las internamente, além de contribuir para um debate sobre tais razões e ser uma referência para as empresas envolvidas em processos de terceirização.

Os autores utilizaram uma metodologia quali-quantitativa associada ao referencial bibliográfico, sendo que na pesquisa qualitativa constam entrevistas pessoais com os executivos de quatro empresas localizadas no estado de São Paulo. Os dados quantitativos foram coletados através de pesquisa tipo *survey* em 80 empresas, com aplicação de questionários impressos e via web.

De acordo com os estudos bibliográficos e os resultados da pesquisa, Ferruzzi et al (2011) puderam constatar que os principais fatores que influenciam as empresas à terceirizarem serviços são:

- ✓ Especialização do prestador de serviços;
- ✓ Redução e controle dos custos operacionais; e
- ✓ Aumento do foco na atividade principal.

O foco na atividade principal, no entanto, não é um fator único determinante para as empresas optarem pela terceirização. É preciso que este fator esteja associado a outros fatores, como a redução de custos e especialização da empresa contratante, para que a organização aposte no projeto de terceirização.

Concluiu-se, então, que a razão da terceirização é contingente a área de atuação da empresa e não há um único fator principal que influencie as empresas a optarem pela terceirização, mas sim uma união de fatores (FERRUZZI et al, 2011, p. 67).

Imhoff e Mortari (2005) realizaram uma pesquisa, intitulada “Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas”, na qual o propósito foi destacar os aspectos essenciais da terceirização, evidenciando as possíveis vantagens e desvantagens para as empresas contratantes.

A metodologia utilizada apresenta um estudo de caso em uma organização do ramo da construção civil, localizada na cidade de Santa Maria. E para a realização desse estudo, além de pesquisa bibliográfica, aplicaram questionários e também realizaram reuniões com os gestores.

Com base nos conceitos de Martins e Giosa, as autoras reforçam que a terceirização, assim como qualquer outro modelo de gestão, apresenta vantagens e desvantagens para a empresa, que por sua vez devem analisar muito bem antes de tomar a decisão de implantar essa estratégia.

Diante dos resultados obtidos, pode-se concluir que a terceirização é considerada uma ferramenta gerencial, que quando bem utilizada traz benefícios consideráveis à organização. Para isso, Imhoff e Mortari (2005) enfatizam que é preciso ser criterioso ao decidir qual empresa contratar, observando a capacidade técnica e o custo dos serviços das mesmas.

Moraes et al (2006), realizaram uma pesquisa baseada num estudo da terceirização dos serviços de engenharia em uma siderúrgica localizada em São Francisco do Sul, cujo título da obra é “Análise estratégica da terceirização dos serviços de engenharia em

uma siderúrgica: vantagens e desvantagens percebidas”. Esse projeto teve o objetivo de analisar a terceirização dos serviços de engenharia, sob o ponto de vista da empresa contratante, através da matriz *swot* e a compreensão dos gestores da empresa estudada quanto à importância do papel estratégico da terceirização dos serviços de engenharia, no que se refere às vantagens e desvantagens desse processo.

A metodologia utilizada foi a partir de uma pesquisa de cunho qualitativo, por meio de entrevistas, com base em materiais bibliográficos já disponíveis em pesquisas anteriores, assim como em documentos organizacionais e revistas especializadas.

Quanto aos principais resultados obtidos pelos autores, pode-se observar que embora a literatura indique vantagens na terceirização, pode haver um risco se a empresa contratante perder o controle das atividades realizadas pelos terceirizados. Além disso, destacaram-se as diferenças culturais como fator inibidor do processo de terceirização. Por outro lado, um dos pontos fortes percebidos pelos gestores como estratégicos à terceirização consiste no fato da empresa manter seu foco de atuação, concentrando-se em sua atividade principal.

Outro ponto de vista que mostra a relevância da terceirização como instrumento de vantagens competitivas para as empresas é apresentado pelos autores Camargo Junior e Pires (2017) em sua pesquisa denominada “Sistematização de implementação de *outsourcing* logístico por meio de práticas de gestão de projetos”. Com suporte nos conhecimentos de Gestão de Projetos e com a contribuição de profissionais da área, esse artigo propõe uma sistematização de projetos de implementação da terceirização logística, além de contribuir com o ambiente acadêmico, uma vez que, segundo os autores, ainda há uma carência de pesquisas realizadas especificamente sobre a implementação do *outsourcing* (quando de fato as atividades terceirizadas são executadas na prática).

Para auxiliar no entendimento dos fatores relevantes à pesquisa, realizaram uma abordagem qualitativa, que deu suporte as características fenomenológicas e interpretativas referentes ao tema.

No intuito de tornar a temática explícita, a pesquisa foi desenvolvida de modo exploratório, através de estudos bibliográficos e análise de exemplos que fomentam sua compreensão e observação das causas do problema. O método adotado foi o dedutivo, partindo de informações gerais para se atingir conclusões específicas, e para coleta de dados realizaram entrevista com três gerentes da área de terceirização de empresas multinacionais que atuam no Brasil.

Desse modo, para dar embasamento à pesquisa, Camargo Junior e Pires (2017) utilizaram duas teorias contidas na literatura acadêmica: a Teoria da Economia dos Custos de Transação (TCE) que dá fundamento na decisão de terceirização para as empresas no que se refere à análise de mercado, e também a Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV) que define as empresas como um conjunto de bens e recursos, e defende a ideia de que é inviável terceirizar competências essenciais das organizações. De acordo com esses estudos, concluíram que tais teorias contribuem para a compreensão tanto das razões que motivam a terceirização (*outsourcing*), quanto dos critérios seguidos na seleção de parcerias e o acompanhamento dos serviços prestado.

Dentre os principais argumentos apresentados pelos autores, constam os benefícios que a terceirização traz ao setor logístico, a exemplo do crescimento da cobertura do mercado e melhor atendimento das exigências dos clientes.

Além disso, para que haja excelência no processo de implementação do *outsourcing* logístico, os autores apostam na elaboração de um projeto, pois se trata de uma ferramenta essencial para a realização qualquer mudança na organização, a exemplo de um lançamento de serviço ou produto novo.

Sendo assim, Camargo Junior e Pires (2017) apresentaram uma proposta de projeto de sistematização da implementação da terceirização logística aos profissionais entrevistados, responsáveis pelos processos de terceirização nas empresas que trabalham, e conforme suas experiências deram suas opiniões contribuindo significativamente para o aprimoramento da proposta apresentada. Após serem feitos os devidos ajustes, o projeto final sugerido propõe que o ciclo de vida do processo de implementação seja dividido em 4 etapas consecutivas:

- 1) Pré-implementação: fase em que é discutido e definido o planejamento do projeto de implementação, incluindo o planejamento de riscos, planejamento de recursos, planejamento de informações e reajustes no escopo do projeto e cronograma;
- 2) Integração: fase onde ocorre a integração entre os colaboradores das duas empresas, das informações e das atividades, e dessa forma a operação passará a ser realizada na prática;
- 3) Amadurecimento: fase em que acontece o monitoramento dos riscos e controle, do nível do serviço e da troca de informação, ou seja, etapa que se avalia se os processos estão sendo realizados a contento.

- 4) Repasse: essa é a fase final do projeto de implementação da terceirização. Nela as atividades da empresa contratante são transferidas totalmente, de modo gradual, para o prestador de serviços logísticos.

Concluiu-se, então, que o projeto proposto pode ser utilizado em uma organização, desde que os ajustes necessários sejam respeitados de acordo com as particularidades do setor de atuação de cada empresa. Caso essa prática não seja realizada a contento, há o risco de aumento nos custos de transação (TCE) e de inadequado uso dos recursos disponíveis (RBV). Portanto, a utilização de um projeto de sistematização de implementação da terceirização no setor logístico proporciona, para a empresa contratante e também para a prestadora de serviços, uma potencial redução de riscos em todo o processo de *outsourcing*.

3 METODOLOGIA

A metodologia é compreendida como um caminho que direciona o processo de pesquisa através de conjunto de métodos e técnicas usados na investigação (MICHEL, 2009). Prodanov e Freitas (2013) conceituam a metodologia como uma disciplina baseada no estudo, na compreensão e avaliação dos vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa científica.

Sendo assim, o objetivo da metodologia é possibilitar a resolução de problemas ou questões de investigação através de análises de coleta de dados e informações processadas.

De acordo com autores, como Vergara (2013), Prodanov e Freitas (2013) e Roesch (2006), é possível categorizar a metodologia quanto à sua abordagem, aos objetivos (fins) e aos procedimentos utilizados.

3.1 Quanto à Abordagem

Sob o ponto de vista da abordagem, a metodologia da pesquisa científica pode ser classificada como qualitativa, quantitativa ou quali-quantitativa.

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p.70), a pesquisa qualitativa ocorre quando “um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” e possui como características básicas a interpretação dos fenômenos e atribuição de significados.

A pesquisa quantitativa requer o uso de recursos e técnicas estatísticas, como percentagens, média, moda e mediana. Prodanov e Freitas (2013, p.69) consideram “que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”. Michel (2009) afirma que esse tipo de pesquisa costuma ser muito utilizada quando o objetivo é obter resultados precisos e exatos, impedindo que ocorram interpretações distorcidas.

Outro tipo de abordagem da pesquisa científica é a quali-quantitativa que consiste em uma “pesquisa que quantifica e percentualiza opiniões, submetendo seus resultados a uma análise crítica qualitativa (...) permite identificar falhas, erros, descrever procedimentos,

descobrir tendências, reconhecer interesses, identificar e explicar comportamentos” (MICHEL, 2009, p. 39).

Nessa perspectiva, Roesch (2006, p.154) ressalta que a união dos métodos “qualitativos e quantitativos usados em avaliação formativa e de resultados são formas complementares e não formas antagônicas de avaliação”.

Sendo assim, este trabalho apresenta uma abordagem qualitativa, que será utilizada numa perspectiva social e comportamental da terceirização sob a ótica da Administração baseado nos estudos da literatura.

3.2 Quanto aos Objetivos

Com relação aos objetivos (fins), a pesquisa científica pode ser classificada como exploratória quando há pouco conhecimento sobre o tema abordado; pode ser descritiva quando define algo expondo suas características; e por fim, pode ser considerada explicativa quando existe a intenção de tornar algo inteligível justificando os motivo (VERGARA, 2013).

Esta pesquisa, no entanto, caracteriza-se como explicativa e exploratória. Explicativa porque tem como objetivo compreender os impactos da terceirização de serviços numa concessionária de veículos, apontando as causas dessa terceirização e os motivos que levaram a empresa a adotar essa estratégia. Gil (2010) apud Prodanov e Freitas (2013, p. 53) afirma que a pesquisa explicativa “aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas”. É também exploratória porque tem o objetivo de “identificar, conhecer, levantar ou descobrir informações” sobre a terceirização (KLEIN et al, 2015, p.33).

3.3 Quanto aos Procedimentos

De acordo com Vergara (2013), os procedimentos podem ser classificados como: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, ex post facto, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

Esta pesquisa baseia-se em três procedimentos: bibliográfico, documental e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica trata-se do “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2013, p. 43).

A pesquisa documental, diferentemente da pesquisa bibliográfica, consiste em informações obtidas através de documentos e materiais não publicados e que ainda não foram submetidos a um tratamento analítico (MICHEL, 2009).

O estudo de caso visa pesquisar um determinado assunto de modo minucioso, e através da coleta de informações e dados obter soluções para os problemas sociais. Pode ser definido também como um “estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL apud PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 60). É caracterizado por utilizar diversas fontes de evidências, focar em eventos contemporâneos e engloba vários métodos de coletas. Baseia-se na investigação de situações isoladas (uma instituição ou uma grupo social) no intuito de compreender os fatos dentro do contexto do ambiente pesquisado (MICHEL, 2009).

Desse modo, esta pesquisa apresenta um estudo de caso fundamentado num mergulho profundo nos estudos dos impactos decorrentes da implantação da terceirização de serviços na concessionária de veículos Discar Distribuidora de Carros LTDA, localizada na cidade de Aracaju em Sergipe.

3.4 Quanto aos Instrumentos Utilizados na Coleta de Dados

Os instrumentos utilizados na de coleta de dados da pesquisa são de suma importância para a análise e comparação com a teoria da temática estudada. É essencial que a veracidade das informações e dos dados coletados sejam mantidos para que não haja distorção nos resultados. Esses dados podem ser classificados como: primários quando obtido pelo próprio pesquisador, ou secundários quando as informações são coletadas através de análise documental (MICHEL, 2009).

Para realização desta pesquisa foram adotados como instrumentos de coleta de dados a entrevista e análise de documentos disponibilizados pela empresa estudada.

De acordo com Vergara (2013) a entrevista ocorre quando o entrevistador faz perguntas ao entrevistado, que as responde oralmente. Essa técnica acontece, geralmente, na presença física de ambos, mas também pode ser realizada através de mídia interativa.

Sobretudo, esta pesquisa apresenta uma entrevista realizada com o Gerente Administrativo da empresa estudada, responsável pelas decisões acerca da implantação da terceirização de serviços, com base num roteiro de perguntas semiestruturadas.

A análise dos documentos disponibilizados pela concessionária, como faturas, contratos, relatórios e registros internos, tem como finalidade enriquecer o conhecimento sobre o objeto e o tema estudado.

Dessa forma, as informações coletadas foram confrontadas com a fundamentação teórica para buscar compreender o processo, além da construção de tabelas que pudessem demonstrar a viabilidade do processo de implantação da terceirização na empresa investigada.

4 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO

Este capítulo tem como finalidade analisar os dados obtidos através das informações adquiridas em entrevista com o Gestor Administrativo da organização investigada, somados aos documentos concedidos pela mesma, e também com base nos estudos bibliográficos.

Além disso, tem o objetivo de responder a questão central dessa pesquisa: “Quais os impactos positivos e negativos da terceirização para a empresa contratante e até que ponto essa implantação contribui para que a empresa permaneça atuante no mercado?”.

Também possibilita explorar o objetivo geral dessa investigação que é analisar o processo de implantação da terceirização de serviços na concessionária de veículos Discar Distribuidora de Carros, representante da Volkswagen no estado de Sergipe.

Para esse fim, procurou-se constatar, inicialmente, quais fatores motivaram a organização a adotar o processo de terceirização. Em seguida, buscou-se analisar os critérios adotados quanto à escolha das atividades a serem terceirizadas e quanto aos cuidados na seleção dos prestadores de serviços. E, por fim, foram apontadas as vantagens e desvantagens observadas a partir do processo de implantação da terceirização na concessionária.

4.1 Caracterização do Locus de Investigação

A concessionária de veículos Discar Distribuidora de Carros LTDA está localizada na Rua Gumerindo Bessa, nº 138, Bairro Santo Antônio, na cidade de Aracaju SE. Fundada pelo empresário Carlos Lyra em 05 de setembro de 1968, cadastrada com CNPJ 13.032.768/0001-99, é uma representante da marca Volkswagen no estado de Sergipe, atuando no mercado desde então oferecendo serviços como a venda de veículos novos, seminovos, peças e acessórios, consórcio, serviços de oficina autorizada, funilaria e pintura.

Em 1999, o grupo Raimundo Juliano, formado por empresas de diversos segmentos como o de comércio varejista e atacadista, posto de combustível, fazendas, estacionamentos, e outros, adquiriu a Discar Distribuidora de Carros LTDA e passou a

administrá-la. Os atuais sócios da empresa são a Sra. Cynthia Faria Souto, o Sr. Raimundo Juliano Souto e o Sr. Adriano Maynard de Mendonça.

A empresa possui atualmente um número aproximado de 100 funcionários, que recebem qualificação regularmente através de parcerias com a Volkswagen do Brasil, visando à padronização dos serviços oferecidos.

A Figura 1 abaixo representa o organograma hierárquico geral da concessionária.

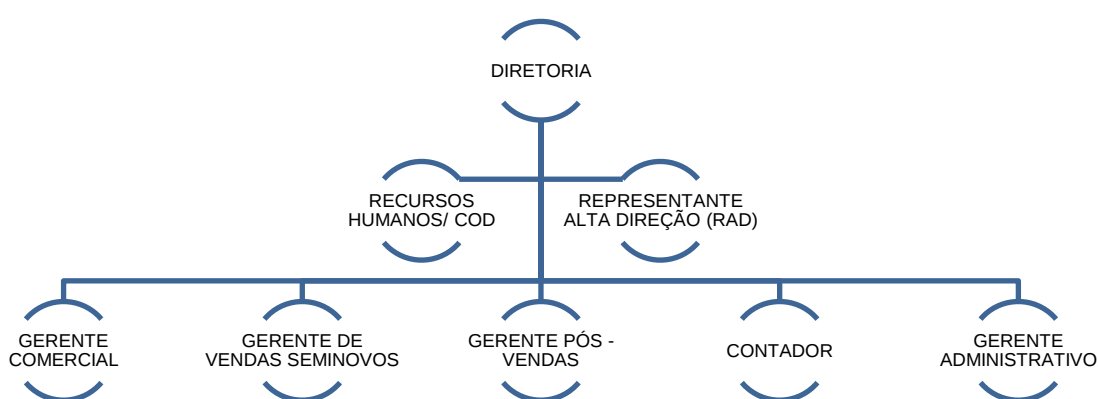


Figura 1: Organograma Geral

Fonte: Pesquisa de campo.

Os colaboradores estão alocados nos setores de vendas de veículos novos, vendas corporativas, vendas de veículos seminovos, balcão e estoque de peças, assistência técnica, oficina, funilaria e pintura, posto de lavagem, financeiro, tesouraria, contabilidade, fiscal, recursos humanos (RH), Central de relacionamento com o cliente (CRM) e venda de consórcios e seguros (F&I).

Em consequência do sucesso das vendas, surgiu então a oportunidade de ampliar os negócios da empresa abrindo uma filial, no ano de 2001, localizada no Bairro Coroa o Meio, na cidade de Aracaju. E em 2014, os sócios investiram em uma nova filial, instalada no Bairro Rotary Club, na cidade de Itabaiana.

De acordo com o site oficial da empresa, a sua missão é de:

Proporcionar a melhor experiência na realização do sonho mediante a excelência no processo de venda e pós-vendas, acompanhando as inovações do mercado e buscando as melhorias dos processos internos, fidelização dos clientes e potencialização da liderança de mercado (DISCAR, 2017)¹

A visão da concessionária consiste em “ser a concessionária de referência, reconhecida como a melhor opção por clientes e colaboradores devido a excelência no atendimento e o compromisso com a melhoria contínua”.

Os valores da empresa são:

- ✓ Respeito ao cliente;
- ✓ Valorização das pessoas e do trabalho em equipe;
- ✓ Reconhecimento do lucro como sustentação e crescimento da empresa;
- ✓ Transparência e ética em nossas relações;
- ✓ Melhoria contínua;
- ✓ Compromisso com o Meio Ambiente; e
- ✓ Responsabilidade Social;

No que se refere ao cenário competitivo, a Discar tem como marcas concorrentes a Fiat (Samam Veículos), Ford (Cimavel), GM (Contorno e Concorde), Hyundai (Sevel), Peugeot (Gama), Nissan (Sanvel), Mitisubiche (Xingó), Toyota (Toyolex), KIA (Conterrânea). E outras duas concorrentes diretas representantes da marca Volkswagen, como Maracar e Evel.

4.2 Fatores Motivacionais no Processo de Terceirização

Para a análise do processo de implantação da terceirização na concessionária Discar Distribuidora de Carros LTDA realizou-se uma entrevista, baseada em perguntas semiestruturadas, com o Gestor Administrativo.

Em um primeiro momento perguntou-se quais os fatores externos e internos motivaram a decisão de implantar a terceirização na empresa. Tais fatores estão destacados no Quadro 8 .

¹ DISCAR. **Quem somos**. Disponível: <<http://www.discar.com.br/sobre>>. Acesso em: 20/08/2017.

FATORES MOTIVACIONAIS DA TERCEIRIZAÇÃO

- Adaptação às Exigências do Mercado
- Busca pelo serviço Especializado e Qualificado
- Redução de Custos
- Minimização de Custos e Esforços Administrativos

Quadro 7: Fatores motivacionais da Terceirização.

Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com o Gerente Administrativo, no que se refere aos fatores externos, pode-se destacar o atual cenário econômico do Brasil, em que o mercado está cada vez mais competitivo e exigindo que as empresas tenham flexibilidade para manter-se em destaque diante da concorrência. Essa afirmação corrobora com a visão de Tano; Franco e França (2016) na qual ressaltam que a terceirização vem sendo utilizada no intuito de oferecer agilidade, economia, flexibilidade no processo produtivo e adaptação às mudanças do mercado.

Sendo assim, esse fator reforça a relevância da terceirização para a organização, já que representa uma forte ferramenta estratégica para empresas que desejam atingir melhores resultados e ganhar destaque no mercado.

Outro aspecto relevante apontado pelo gestor é a necessidade de se contratar uma empresa especializada para realizar o serviço de vigilância e monitoramento eletrônico, estimulado também pelo fator externo que, neste caso é o elevado índice de insegurança existente na região. Portanto, transferir a responsabilidade de executar uma determinada atividade à outra empresa que possui competência e especialidade para realizar tal função é uma das principais características da terceirização (IMHOFF e MORTARI, 2005; OLIVEIRA, 2009).

Já quanto aos fatores internos que motivaram a organização a terceirizar, o entrevistado frisa a busca pela redução de custos, uma vez que a terceirização é considerada uma eficiente ferramenta de diminuição dos custos fixos.

Enfatiza, também, a necessidade de contratação de uma prestadora de serviço qualificada que execute com excelência a atividade e, em consequência disso, a concessionária passou a dedicar-se a sua principal atividade.

Além disso, ele ressalta a minimização dos custos e esforços administrativos, adquiridos com a viabilidade em se ter um funcionário terceirizado. No sentido de que, em casos de possível substituição como, por exemplo, por motivo de férias ou desligamento, é a empresa terceirizada que se encarrega de fornecer outro funcionário capacitado e treinado pra realizar a função ao qual foi destinado.

Desse modo, a concessionária economiza recursos e otimiza seu tempo, já que não há a necessidade de realizar um processo de seleção para encontrar um substituto, nem tão pouco, preocupar-se com treinamentos.

4.3 Escolha das Atividades a serem Terceirizadas

A escolha das atividades terceirizadas na empresa estudada teve como critério optar pelas atividades meio, aquelas que não estão diretamente relacionadas com a atividade principal da organização, que neste caso específico é a venda de veículos. Essa afirmação confirma as ideias de Queiroz (1992), Giosa (1997), Barthélemy (2004), Souza et al (2013), entre outros, na qual frisam que a terceirização das atividades-meio proporciona mais especialização e desempenho das tarefas.

Em relação à aprovação da nova Lei 13.429/17, em que a terceirização da atividade principal passou a ser regulamentada, o entrevistado deixou evidente sua opinião favorável quanto à essa prática, desde que essa adesão não comprometa a política da empresa e, principalmente, a segurança das informações internas. No entanto, o Gerente Administrativo argumentou que a concessionária não tem a pretensão de terceirizar sua atividade principal (vendas de veículo).

Segundo o gestor, a concessionária optou por terceirizar duas atividades consideradas atividades-meio, ou seja, acessórias: a) conservação e limpeza; e b) segurança e vigilância.

Inicialmente, o serviço de conservação e limpeza era uma atividade realizada internamente por dois (02) funcionários efetivos alocados na matriz, um (01) na filial localizada na Coroa do Meio e um (01) na filial situada na cidade de Itabaiana. Com a contratação da empresa terceirizada, o quadro de funcionários foi reduzido e essa tarefa passou a ser executada exclusivamente pela prestadora de serviço.

Esse enxugamento na estrutura é um reflexo da redução de pessoal citada por Lacombe (2008), que facilita o trabalho na empresa através da diminuição das tarefas que não somam valor ao produto/serviço.

Já quanto ao serviço de segurança e vigilância, o procedimento de implantação da terceirização na empresa foi diferenciado, pois esse serviço terceirizado já era realizado na concessionária.

Em decorrência da instabilidade do mercado, surgiu a necessidade de implantar uma estratégia que trouxesse vantagens ligadas à redução dos custos da empresa. Daí a importância de substituir a empresa prestadora de serviços e também o tipo de serviço terceirizado, que antes era segurança e vigilância (armada) e passou ser o serviço de portaria e monitoração eletrônica.

4.4 Cuidados na Seleção dos Prestadores de Serviços

A correta seleção da prestadora de serviço é de suma importância para que o processo de terceirização seja bem sucedido (BARTHÉLEMY, 2004; FERRUZZI et al, 2011; GIOSSA, 1997; QUEIROZ, 1992).

Com suporte na concepção dos autores citados nos estudos bibliográficos, perguntou-se ao entrevistado quanto aos critérios adotados pela empresa na escolha do prestador de serviços que, de acordo com o gestor, baseou-se numa criteriosa seleção na qual foi avaliada a experiência da empresa prestadora na atividade a ser terceirizada, a idoneidade perante seus fornecedores, a credibilidade no mercado, a estabilidade econômica e a clareza em suas informações.

Portanto, recomenda-se colher informações com os clientes das prestadoras, no intuito de ter conhecimento a respeito da capacidade e habilidades técnicas dos serviços prestados (BARTHÉLEMY, 2004).

Outro aspecto relevante indagado na entrevista está relacionado à elaboração dos contratos. Entretanto, no caso da empresa investigada, os contratos foram elaborados pela própria empresa contratada e analisado de modo minucioso pela alta gestão da concessionária, onde foram verificados pontos importantes que garantiam a segurança nessa relação de parceria, a fim de evitar prejuízos futuros para ambas as partes.

Esse procedimento, todavia, comprova o pensamento de Santos (2007) quando afirma que no processo de seleção do parceiro terceirizado deve-se atentar aos dados técnicos, às condições operacionais e administrativas, ao porte econômico e financeiro e conhecer as instalações do prestador.

4.5 Vantagens e Desvantagens Observadas na Terceirização

O processo de implantação da terceirização na Discar Distribuidora de Carros trouxe muitas melhorias para a organização e que, conforme o Gerente Administrativo, vem atendendo as expectativas da empresa. As principais vantagens citadas na entrevista podem ser observadas no Quadro 8.

PRINCIPAIS VANTAGENS OBTIDAS COM A TERCEIRIZAÇÃO
➤ Diminuição dos custos fixos; ➤ Redução dos custos com 13º salário e férias; ➤ Prestação de serviço qualificado; ➤ Agilidade no processo de substituição do colaborador terceirizado; ➤ Comprometimento da parceira em prestar um excelente serviço.

Quadro 8: Principais vantagens obtidas com a Terceirização.

Fonte: Pesquisa de campo.

O administrador da concessionária salientou que tais vantagens tem um peso diferenciado para cada tipo de serviço terceirizado, o de limpeza e conservação e o serviço de portaria e monitoração eletrônica.

a) Limpeza e conservação

Quando comparado ao serviço de portaria e monitoração eletrônica, a terceirização do serviço de limpeza e conservação não trouxe significativa redução de custos conforme podemos analisar na Tabela 1.

Tabela 1 - Comparativo das despesas com serviços de limpeza e conservação antes e após a terceirização.

Limpeza e Conservação	Serv. Interno	Serv. Terceirizado	Redução de Custos	(%)
Loja matriz	3.998,02	2.698,57	1.299,45	32,5 %
Loja filial Riomar	1.999,01	-	1.999,01	100 %
Loja filial Itabaiana	1.999,01	2.680,81	-681,80	-34,1 %
TOTAL	7.996,04	5.379,00	2.616,66	32,7 %

Fonte: Pesquisa de campo.

No aspecto financeiro, como pode ser observada na Tabela 1, a redução de despesas com encargos trabalhistas, como por exemplo, 13º salário e férias, a empresa obteve uma redução total de 32,7% com a implantação da terceirização. Contudo, para o Gestor Administrativo essa redução somada aos demais benefícios da terceirização é muito bem vista pela empresa.

No entanto, os principais aspectos vantajosos nessa atividade terceirizada estão relacionados à prestação de serviço qualificado, já que a empresa contratada disponibiliza o funcionário altamente treinado para a realização da tarefa a ser executada.

Outro aspecto importante é a agilidade no processo de substituição do colaborador terceirizado quando é solicitado. Neste caso, a concessionária não precisa se preocupar com seleção e treinamento de outro funcionário para substituir o primeiro. Essa responsabilidade, portanto, passa a ser da terceirizada.

Sendo assim, a transferência dessa atividade para uma terceira empresa possibilita que a concessionária se dedique ainda mais à sua atividade-fim.

b) Serviço de portaria e monitoração eletrônica

Já nesse tipo de serviço terceirizado, destacou-se uma considerável redução dos custos fixos, proveniente da substituição da prestadora de serviço anterior (vigilância armada)

por outras duas empresas terceirizadas que prestam serviços de portaria e monitoração eletrônica de acordo com a Tabela 2.

Tabela 2 - Comparativo da redução dos custos com o serviço de portaria e monitoração eletrônica.

Segurança e Monit. Eletrônica	Antes (Vigilância Armada)	Atual (Portaria e Monit. Eletrônica)	Redução de Custos	(%)
Loja Matriz	16.293,42	5.561,32	10.732,10	65,9%
Loja Riomar	8.127,42	300,00	7.827,42	96,3%
Loja Itabaiana	7.962,68	470,00	7.492,68	94,1%
TOTAL	32.383,52	6.331,32	26.052,20	80,4%

Fonte: Pesquisa de campo.

Conforme dados da Tabela 2, percebeu-se que a substituição do serviço prestado de vigilância armada pelo serviço de portaria e monitoração eletrônica resultou em uma relevante redução de custos, um total de 80,4% considerando o somatório das três (03) lojas.

Essa constatação comprova que a terceirização é de fato uma técnica eficiente e redução de custo (BARTHÉLEMY, 2004; SOUZA et al, 2013; TANO;FRANCO; FRANÇA, 2016).

Também são aspectos vantajosos, na visão da concessionária, a qualificação e experiência das empresas contratadas, gerando a confiança em saber que o serviço será realizado com eficiência e especialidade.

Numa perspectiva a respeito das desvantagens, segundo o entrevistado, não foram observados aspectos negativos no processo de implantação da terceirização na empresa. Porém, destacou que, assim como em todo processo de mudança, a empresa precisou adotar alguns procedimentos de adaptação inicial na sua rotina e, sobretudo, de conscientização dos colaboradores internos, no sentido de que tais mudanças vieram para facilitar e agregar valor e melhorias para a concessionária.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o objetivo geral dessa pesquisa foi analisar o processo de implantação da terceirização de serviços em uma concessionária de veículos, situada na cidade de Aracaju, constatou-se que, sob o ponto de vista da Administração, a terceirização de serviços é uma técnica relevante para empresas que almejam adquirir competitividade e qualidade no serviço prestado aos seus clientes, além de significativa redução de custos.

Com base no estudo de caso e na pesquisa bibliográfica e documental realizados nesse estudo, pode-se concluir que a hipótese inicial de que a redução de custos e a diminuição de encargos trabalhistas são de fato aspectos importantes na decisão da concessionária de veículos, Discar Distribuidora de Carros, em implantar a terceirização. Além disso, outros fatores decisivos na implantação da terceirização foram observados, como as constantes mudanças no mercado que exigem um alto nível de adaptação por parte da empresa.

Outra hipótese que se confirmou com os resultados obtidos foi a de considerar a terceirização uma possibilidade de conquistar mais competitividade e resultados especializados, visto que as tarefas terceirizadas são realizadas por empresas que possuem especialização e experiência no mercado em que atuam.

É importante ressaltar que a correta escolha do prestador de serviço mostrou ser a principal estratégia na obtenção do sucesso da terceirização na concessionária. Observou-se que essa relação entre empresa contratante e empresa contratada consiste numa parceria, na qual existe transparência, confiabilidade e segurança.

Mesmo com a regulamentação da terceirização das atividades-fim (Lei 13.429/17) a empresa optou em manter sua postura terceirizando somente as atividades secundárias (limpeza e conservação e portaria e monitoração eletrônica).

Diante dos resultados obtidos nessa investigação, ficou evidente que o processo de terceirização quando bem planejado é uma eficiente ferramenta para empresas que buscam não somente redução de custos, como defende a Teoria dos Custos de Transação, mas também a elevação da qualidade do serviço prestado aos seus clientes.

Portanto, essa pesquisa pretende contribuir com o ambiente acadêmico, tal como o acervo da biblioteca desta instituição, e dessa forma, proporcionar uma melhor compreensão

do processo de implantação da terceirização de serviços, evidenciando suas relevâncias para a Administração, os benefícios e seus possíveis riscos.

Todavia, torna-se necessário a realização de mais pesquisas a respeito desse tema, principalmente quanto à carência de trabalhos mais atuais que abordem as recentes mudanças ocorridas no aspecto legal da terceirização.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Attila Magno e Silva. Terceirização: Um Objeto de Luta Político-Cognitiva no Campo Jurídico Brasileiro. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 59, n. 2, p. 481-516, jun. 2016 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52582016000200481&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 15 jul. 2017.

BARTHÉLEMY, Jérôme. Os sete pecados capitais da terceirização. **GV-executivo**, v. 3, n. 1, p. 63-79, jan. 2004. (Traduzido por Pedro F. Bendassoli). Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34789>>. Acesso em: 18 fev. 2017.

BRASIL. **Lei 13.429 de 31 de março de 2017**. Altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm> Acesso em: 26 jul. 2017.

BRITO, Jose Soares de Aragão. **Terceirização na administração pública e sua responsabilidade subsidiária em decorrência da súmula 331 do TST**. 2016. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Curso de Direito, Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe, Aracaju, SE, 2016.

CAMARGO JUNIOR, João Batista de; PIRES, Silvio Roberto Ignácio. **Sistematização da implementação de outsourcing logístico por meio de práticas de gestão de projetos**. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 24, n. 2, p. 310-323, jun. 2017 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2017005001104&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 11 jul. 2017.

CARNEIRO, Fernanda Maria Afonso. A terceirização na administração pública: vantagens, desvantagens e ameaças ao regime jurídico das relações do trabalho. **Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública**, Curitiba – PR, v.2, n. 2, p. 61-80, jul./dez. 2016. Disponível em: <www.indexlaw.org/index.php/rdagp/article/download/1298/1724>. Acesso em: 25 set. 2017.

DIEESE. **Impactos da Lei 13.429/2017 (antigo PL 4.302/1998) para os trabalhadores contrato de trabalho temporário e terceirização**. Nota Técnica, n. 175, abr. 2017. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/notatecnica/2017/notaTec175TerceirizacaoTrabalhoTemporario.html>> Acesso em: 05 ago. 2017.

DISCAR. **Quem somos**. Disponível: <<http://www.discar.com.br/sobre>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

FERRUZZI, Marcos Antonio et al. Razões da terceirização de serviços em empresas de médio e grande porte. **BBR-Brazilian Business Review**, Vitória-ES, vol. 8, n. 4, p. 46-69, out.-dez. 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=123021596003>> Acesso em: 18 fev. 2017.

GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. Ed. rev. e ampl. São Paulo, Pioneira, 1997.

IMHOFF, Márcia Moraes; MORTARI, Aline Perico. Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria-RS, v. 2, n. 3, p. 82-94, jul. 2005. Disponível em: <<http://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/6219>>. Acesso em: 14 fev. 2017.

KLEIN, Amarolinda Zanela et al. **Metodologia de pesquisa em administração**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2015.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração**: princípios e tendências 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARCELINO, Paula; CAVALCANTE, Sávio. **Por uma definição de terceirização. Caderno CRH**, Salvador, v. 25, n. 65, p. 331-346, maio/ago. 2012. Disponível em: <<http://www.producao.usp.br/handle/BDPI/39213>>. Acesso em: 18 fev. 2017.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MORAES, Mario Cesar Barreto et al. Análise estratégica da terceirização dos serviços de engenharia em uma siderúrgica: vantagens e desvantagens percebidas. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 331-354, jan. 2006. ISSN 2175-8077. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1733>>. Acesso em: 18 fev. 2017.

OLIVEIRA, Ana Lúcia Amaral. **Terceirização e satisfação com o trabalho**. 2009. 81f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – EBAPE Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas – FGV, Rio de Janeiro.

OLIVEIRA, Marcos A. **Terceirização**: estruturas e processos em xeque nas empresas. São Paulo: Nobel, 1994.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do trabalho científico** : Método e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de terceirização**. 9. Ed. São Paulo: STS, 1998.

RACHELLO, Laís Campos; MUNHOZ, A.R. de Oliveira. **A terceirização de serviços: breves considerações no cenário brasileiro**. **Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior (FIVJ)**, Juiz de Fora, v. 4, n. 2, p. 111-135, jul./dez. 2013. Disponível em: <http://portal.viannajr.edu.br/files/uploads/20140219_163530.pdf> Acesso em: 13 abr. 2017.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso; colaboração** Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 3. ed. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, João Alberto dos. Terceirização – Um manual segundo Queiroz. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 11, n. 13, p. 151-159, jan./jun. 2007. Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br/see/index.php/rcger/article/view/2702>> Acesso em: 15 abr. 2017.

SCHWARTSMAN, Sergio. Novas regras sobre terceirização. **Revista Dealer Fenabreve**, n. 69, p. 28-29, maio/jun. 2017. Disponível em: <www3.fenabreve.org.br:8082/plus/modulos/listas/?tac=download&file> Acesso em: 14 set. 2017.

SEBRAE. **Relatório especial-Terceirização julho/2015**. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/899e7cd155a856fb65411b7a6e8a267b/\\$File/5646.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/899e7cd155a856fb65411b7a6e8a267b/$File/5646.pdf)> Acesso em 10 set. 2017.

SOUSA, Elaine Cristian dos Santos et al. “Outsourcing” como ferramenta estratégica de gestão empresarial: situação de algumas empresas do Vale do Paraíba. **Revista de Gestão & Tecnologia**, v. 1, n.1, p. 50-71, dez. 2013. Disponível em: <<http://www.revista.unisal.br/lo/index.php/reget/index>> Acesso em: 25 mar. 2017.

TANO, Cleide F. de A.; FRANCO, Alessandra A.; FRANÇA, Robson L. de. Impactos da terceirização sobre as relações de trabalho; reflexos acerca do projeto de lei 4330/2004. **Revista eletrônica Trabalho Necessário**, Niterói-RJ, vol. 14, n. 24, p. 45-75, maio/ago. 2016. Disponível em: <http://www.uff.br/trabalhonecessario/images/TN_24/TN24_03.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

APÊNDICE

SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS – SESA FACULDADE MADEUS – FAMA CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS

- 1) Quais os fatores externos motivaram a decisão de implantar a terceirização na empresa?
- 2) E quais os fatores internos influenciaram na tomada dessa decisão?
- 3) Quais atividades abaixo a empresa terceiriza?

() Apoio Administrativo	() Limpeza/Conservação
() Consultoria	() Recepção
() Contabilidade	() Limpeza/Conservação
() Finanças	() Segurança
() Informática	() Vendas
() Jurídico	() Outros. Qual?_____.
- 4) Como foi realizada e quais os aspectos considerados na seleção das prestadoras de serviços terceirizados?
- 5) E quanto ao contrato de terceirização, como foi elaborado?
- 6) Quais os critérios adotados pela empresa na escolha das atividades a serem terceirizadas?

- 7) A terceirização das atividades principais tem gerado muita polêmica. Considerando a política da empresa e sua opinião, é conveniente terceirizar a atividade principal desta organização?
- 8) Do ponto de vista geral em relação ao processo de implantação da terceirização na empresa, quais foram as dificuldades enfrentadas?
- 9) Quais as vantagens obtidas com a terceirização de serviços?
- 10) Quais as desvantagens observadas nesse processo?