



**SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS
FACULDADE AMADEUS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESA**

MARIA ADENILDE ANJOS SANTOS

TERCEIRIZAÇÃO: Ferramenta Estratégica de Gestão

**Aracaju-SE
2010**

MARIA ADENILDE ANJOS SANTOS

TERCEIRIZAÇÃO: Ferramenta estratégica de gestão

Trabalho, em forma de artigo de apresentado à disciplina TCC de Faculdade Amadeus, como requisito para a avaliação de conclusão do curso de Administração.

**Aracaju-SE
2010**

MARIA ADENILDE ANJOS SANTOS

TERCEIRIZAÇÃO: Ferramenta estratégica de gestão

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina TCC da Faculdade Amadeus – FAMA, como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Nome completo do Avaliador

Nome completo do Coordenador de Curso

Nome completo do Aluno

Aprovada com média:_____

Aracaju(SE), ____ de _____ de 2010.

RESUMO

A gestão moderna deve estar sustentada por uma visão de futuro e regida por processos que busque a satisfação plena de seus clientes, resultante da qualidade intrínseca dos seus produtos e serviços. O objetivo é avaliar as vantagens e desvantagens e a implementação da terceirização e os benefícios que esta pode trazer para as empresas. Este artigo contribui para subsidiar os gestores a identificar bibliograficamente se o uso da terceirização pode ser considerada como uma ferramenta estratégica de gestão, uma vez que são muitas as opiniões sobre essa nova forma de gerir a empresa. Este trabalho é baseado em pesquisa bibliográfica com a discussão centrada em vários autores. Em função da discussão abordada, é possível concluir que a terceirização gera resultados positivos, quando a mesma é focalizada na redução de custos e com objetivos fundamental na qualidade dos serviços prestados.

Palavras-chave: Ferramenta Estratégia; Terceirização; Gestão; Qualificação do Serviço.

ABSTRACT

The modern management must be underpinned by a vision and guided by processes that seek the full satisfaction of its customers, resulting from the intrinsic quality of their products and services. The goal is to evaluate the advantages and disadvantages and the implementation of outsourcing and benefits that this can bring to businesses. This article contributes to subsidize bibliographically managers identify whether the use of outsourcing can be considered as a strategic tool of management, since there are many opinions about this new way of managing the company. This work is based on a literature review with discussion centered on various authors. In light of the discussion dealt with, it is possible to conclude that outsourcing generates positive results, when it is focused on cost reduction goals and fundamental quality of services rendered.

Keywords: Tool strategy, Outsourcing, Management, Qualification Service.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	05
2 REFERENCIAL TEORICO.....	07
2.1 Gestão Empresarial.....	07
2.2 Conceitos de Terceirização.....	08
2.2.1 Classificação da terceirização.....	11
2.2.2. Normas e atividades que podem ser terceirizadas.....	12
2.2.3 Dificuldades para a terceirização.....	15
2.2.4 Benefício da terceirização.....	16
CONSIDERAÇÃO FINAL.....	19
REFERÊNCIAS.....	20

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais estamos vivenciando um aquecimento nos setores empresariais e um surgimento diversificado de prestação de serviços. Nessa nova fase, em que as empresas buscam melhorias constantes, tornando-se difícil um quadro fixo de funcionários. Diante dessa perspectiva e a necessidade de os empresários visarem, cada vez mais, garantir a satisfação de seus clientes, tendo em vista a competitividade do mercado, sem deixar de pensar nos lucros.

Uma das grandes estratégias é a procura de parceiros que façam sua empresa se enquadrar em rigorosos padrões de qualidade, de modo a acompanhar as novas tecnologias e a modernização de seus serviços. Assim, com a terceirização de serviços, a empresa contratante cria o perfil desejado e a contratada executa o serviço de maneira ágil, qualificada e mais barata ou, pelo menos, com menor custo, levando em consideração o crescimento organizacional, focando principalmente os resultados.

O objetivo deste artigo é avaliar as vantagens e desvantagens e a implementação da terceirização e os benefícios que esta pode trazer para as empresas, visando a expansão e a lucratividade.

Este trabalho foi realizado através de pesquisa bibliográfica descritiva, baseadas em teorias de vários autores.

Em conformidades com as idéias dos autores supra mencionados, os quais abordam segundo seus entendimentos: Segundo Queiroz (1998,p. 23) a terceirização denomina-se como técnica da administração do mundo atual no âmbito empresarial.

Segundo Araújo (2006, p. 137), a terceirização é uma tecnologia de gestão que visa alcançar a desejada flexibilidade organizacional.

Conforme Queiroz (1998, p.23) a terceirização denomina-se como técnica de administração do mundo atual, no âmbito empresarial.

Com o objetivo de facilitar a identificação das diferentes modalidades de terceirização praticadas atualmente, Saratt; Silveira; Moraes (2008, p.9) propuseram dois tipos de classificação: quanto à forma e quanto ao objeto.

Para Giosa (2003, p. 44), é possível identificar, nas empresas brasileiras, os benefício competitivas advindas da terceirização, como no desenvolvimento

econômico, que é refletido através da criação de novas empresas, com uma oferta de mão-de-obra de diferentes níveis de qualificação e, por conseguinte, levando a um aumento do nível de emprego e de receita para o Estado.

São muitos as opiniões sobre a terceirização, motivo pelo qual este trabalho tem embasamento traçado através de estudo de vários autores que apresentam diversas opiniões sobre este assunto.

Neste contexto, este artigo visa identificar bibliograficamente se o uso da terceirização pode ser considerado como uma ferramenta estratégica de gestão.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1 Gestão Empresarial

É a vontade que nasce de uma ou mais pessoas capazes de idealizar algo empreendedor, colocando em prática seus ideais, dentro de uma estrutura ambiciosa, visando alcançar desafios eficazes coordenados por execução de planos através de um determinado tipo de comando ou liderança, na expectativa de contribuir para o seu desenvolvimento e para a satisfação de necessidades da sociedade em geral, expandindo ainda mais seus objetivos.

A decisão de terceirizar algum tipo de serviço depende da estratégia adotada pela organização, dentro do seu modelo de gestão empresarial. Segundo Kardec; Carvalho (2007, p. 45) existem fatores básicos que definem os rumos da gestão empresarial, que seriam:

Vocação: as atividades que são consideradas “meio” e “acessórias” para a Contratante é considerada “fim” para o prestador de serviço.

Eficiência: é impossível ser especialista em tudo, principalmente numa época de maior diversidade tecnológica e de rápida evolução.

Custo Direto: manutenção de recursos humanos e materiais com baixo grau de utilização, para determinadas tarefas de alta tecnologia.

Custo Indireto: toda atividade-meio requer gerenciamento equivalente a qualquer atividade-fim da empresa contratante.

A gestão empresarial se concretiza em uma formalização de estratégia com ampla visão, desafiando as dificuldades na busca de habilidades e competências, e sempre investindo na atualização da mão-de-obra, vislumbrando a competitividade sem desviar do foco da concorrência, procurando posição de destaque no mercado. Agindo dessa maneira, o empreendedor agrega valores e age de forma rápida, eficaz e segura, atribuindo resultados positivos.

Para o SENAI (2007), as constantes mudanças do mundo corporativo exigem uma visão estratégica das empresas para enfrentar os desafios, buscando competência e habilidades para gestão em diferentes áreas. Uma boa Gestão Empresarial está ligada a estratégias competitivas cuja finalidade é agregar valor ao negócio da empresa, fazendo com que ela se posicione no mercado em que atua e se destaque da concorrência.

Dentro do contexto de gestão empresarial, a terceirização passa a ser a vertente do momento, vislumbrando de forma cautelosa e ambiciosa a conquista de seus espectros ideais.

Para as organizações que precisam investir na sua empresabilidade, a terceirização, é um ótimo investimento, já que a globalização não perdoa a má performance vitimada pela falta de reforma na sua estrutura administrativa.

Uma vez estruturada toda sua organização interna, chega o momento de alavancar todo seu objetivo de forma que não venha a minimizar a competitividade almejada para ganhar espaço no mercado interno e externo.

Em resumo, mais concreto entre gestão e terceirização, chega-se a conclusão que para fomentar a concorrência de uma organização, é necessário atuar como modelo dominante de estratégias formais e governança apropriada.

É preciso lembrar que as formas de escolha dos modelos de gestão definem sobre a influência de fatores econômicos objetivos estratégicos que propõe uma taxonomia para as formas de gestão da terceirização de Tecnologias.

2.2 Conceitos de Terceirização

A terceirização pode ser conceituada como uma ferramenta de gestão pela qual se repassa a terceiros a operacionalização de algumas atividades anteriormente produzida pela empresa, estabelecendo com isso uma relação de parceria com terceiros, ficando a empresa concentrada nos objetivos principais de suas atividades e competências, isto é, em sua missão.

A terceirização deve ser praticada com cautela. Uma má gestão de terceirização pode implicar para as empresas um descontrole e desconhecimento de sua mão de obra, a contratação involuntária de pessoas inadequadas, perdas financeiras em ações trabalhistas movidas pelos empregados terceirizados dentre outros problemas.

Quando uma organização acopla uma má gestão de terceirização, os resultados podem implicar em um descontrole e despreparo de sua mão-de-obra para a empresa contratante, levando assim a uma perda elevada de suas expectativas, e frustrando todos seus ideais.

A terceirização precisa estar de acordo com os objetivos estratégicos da organização, isto porque dentro das conformidades poderá alcançar resultados

positivos, pois a mesma é uma prática que visa à redução de custo e o aumento da qualidade, alçando elevadas garantias na sua produção.

Para promover de forma mais eficaz o controle e a gestão da mão-de-obra terceirizada, estão sendo criadas dentro das empresas, algumas soluções de sistemas informatizados, visando amenizar os problemas causados pela falta de responsabilidade da terceirização, e ampliando o campo de visão da gestão.

A terceirização deve ser praticada com cautela. Uma má gestão de terceirização pode implicar para as empresas um descontrole e desconhecimento de sua mão de obra, a contratação involuntária de pessoas inadequadas, perdas financeiras em ações trabalhistas movidas pelos empregados terceirizados dentre outros problemas.

Quando uma organização acopla uma má gestão de terceirização, os resultados podem implicar em um descontrole e despreparo de sua mão-de-obra para a empresa contratante, levando assim a uma perda elevada de suas expectativas, e frustrando todos seus ideais.

A terceirização precisa estar de acordo com os objetivos estratégicos da organização, isto porque dentro das conformidades poderá alcançar resultados positivos, pois a mesma é uma prática que visa à redução de custo e o aumento da qualidade, alçando elevadas garantias na sua produção.

Para promover de forma mais eficaz o controle e a gestão da mão-de-obra terceirizada, estão sendo criadas dentro das empresas, algumas soluções de sistemas informatizados, visando amenizar os problemas causados pela falta de responsabilidade da terceirização, e ampliando o campo de visão da gestão.

Assim, terceirização é portanto, a contratação de serviços por meio de uma empresa, intermediária estabelecendo-se uma relação comercial entre o tomador de serviços e a mão-de-obra, mediante contrato de prestação de serviços. Vale ressaltar que a relação de emprego se faz entre o trabalhador e a empresa prestadora de serviços, e não diretamente com o contratante (tomador) destes.

Segundo Araújo (2006, p. 137), a terceirização é uma tecnologia de gestão que visa alcançar a desejada flexibilidade organizacional, o que impedirá a estagnação ante as mudanças universais, os anseios dos clientes e as flutuações de mercado.

De acordo com Kardec; Carvalho (2007, p. 42):

Terceirizar passa pelo pressuposto básico de uma relação de parceria, por uma atuação semelhante com a Contratante e, sobretudo, que seja uma relação de resultados empresariais para as partes envolvidas, trazendo uma vantagem competitiva para a empresa contratante, através de uma economia de escala e para a empresa contratada através de uma maior especialização, comprometimento com resultados e autonomia gerencial. (KARDEC; CARVALHO 2007, p. 42).

Para o SEBRAE (2006), a terceirização é a denominação dada a um processo utilizado ultimamente, por meio de estratégias organizacionais criteriosas, que busca competitividade econômica, melhor qualidade e eficiência nos serviços essenciais das empresas que a adota, possibilitando maior concentração de esforços nas atividades-fim, ou seja, atividades relacionadas aos objetivos principal das empresas.

A terceirização deve ser praticada com cautela. Uma má gestão de terceirização pode implicar para as empresas um descontrole e desconhecimento de sua mão de obra, a contratação involuntária de pessoas inadequadas, perdas financeiras em ações trabalhistas movidas pelos empregados terceirizados dentre outros problemas.

Quando uma organização acopla uma má gestão de terceirização, os resultados podem implicar em um descontrole e despreparo de sua mão-de-obra para a empresa contratante, levando assim a uma perda elevada de suas expectativas, e frustrando todos seus ideais.

A terceirização precisa estar de acordo com os objetivos estratégicos da organização, isto porque dentro das conformidades poderá alcançar resultados positivos, pois a mesma é uma prática que visa à redução de custo e o aumento da qualidade, alçando elevadas garantias na sua produção.

Para promover de forma mais eficaz o controle e a gestão da mão-de-obra terceirizada, estão sendo criadas dentro das empresas, algumas soluções de sistemas informatizados, visando amenizar os problemas causados pela falta de responsabilidade da terceirização, e ampliando o campo de visão da gestão.

A terceirização, denominada no âmbito empresarial como “técnica de administração do mundo atual”

Segundo Queiroz (1998, p. 23), vislumbra estabelecer fatores positivos no processo de gestão empresarial, fazendo estáveis parcerias, e transferências de responsabilidades para terceiros, sem desviar dos objetivos da empresa contratante, na

perspectiva de obter satisfação do cliente, na excelência do atendimento e em ofertar produtos de qualidades exigidos pelo fator predominante da globalização. A mão de obra terceirizada busca aprimorar amplo conhecimento de vantagens e desvantagens, levando à empresa a por em evidência somente as tarefas essenciais ao seu negócio.

Em diversidades de exigências em que o mundo globalizado é necessário que haja urgentes transformações tecnológicas, sociais, políticas, culturais e econômicas, visando a adaptação do novo estilo de mercado, e impulsionando ao desenvolvimento da organização.

Diante do exposto, observa-se que vale ressaltar que esta ferramenta é a chave que abre a porta de acesso ao novo horizonte de atualizações e resultados concretos e satisfatórios na redução de custos e racionalizações de recursos humanos e transformando-os em geração de ganhos.

2.2.1 Classificação da terceirização

Com o objetivo de facilitar a identificação das diferentes modalidades de terceirização praticadas atualmente, Saratt; Silveira; Moraes (2008, p.9) propuseram dois tipos de classificação: quanto à forma e quanto ao objeto.

a) Quanto à forma

Quanto a forma a terceirização pode ser classificada como: externa e interna.

Terceirização Externa referem-se os prestadores de serviços estão localizados fora das instalações da empresa tomadora.

Terceirização Interna ocorre quando o prestador de serviços encontra-se no espaço físico do tomador, trabalhando no mesmo ambiente e dividindo responsabilidades. É a modalidade mais utilizada, ela gera maior agilidade e redução ou compartilhamento de custos, além de permitir maior sinergia entre os envolvidos.

b) Quanto ao objeto

Quanto ao objeto a terceirização pode ser classificada como: de serviços,

serviços e materiais, serviços e equipamentos e plena ou transferência de atividades e tecnologia.

Terceirização de serviços – o objeto do contrato é exclusivamente a execução de serviços, sem o envolvimento de qualquer espécie de insumos ou equipamentos, a responsabilidade do prestador resume-se à realização das atividades contratadas. Ex: Serviços de limpeza e segurança.

Terceirização de Serviços e Materiais – se desenvolveu a partir do crescimento da terceirização para além da compra de serviços pura e simples, pois com isso houve uma mudança no perfil do terceiro, que teve de passar a ser um gestor da atividade, e não mais um mero executor e passou-se a ter uma maior exigência quanto à garantia de qualidade, pois o que está sendo fornecido também é insumo, como componentes para indústria.

Terceirização de Serviços e Equipamentos – visando viabilizar o serviço que está sendo vendido, muitas empresas precisam agregar a suas atividades o fornecimento do maquinário e dos demais equipamentos fundamentais à execução correta e mais eficiente do contrato. Ex. Colheita de lavoura que precisam dos operadores e das máquinas agrícolas.

Terceirização Plena ou Transferência de Atividades e Tecnologia – o executante da atividade é o responsável pela execução, pela tecnologia empregada e pela gestão integral da atividade contratada. Os parceiros passam a compartilhar deveres e riscos do empreendimento. Ex: empresas de calçados, que repassam a terceiros a execução e a administração do processo produtivo.

2.2.2 Normas e atividades que podem ser terceirizadas

A terceirização pode ser aplicada em todas as áreas da empresa definida como atividade-meio. Temos, por exemplo: serviços de alimentação; serviços de conservação patrimonial e de limpeza; serviço de segurança; serviços de manutenção geral predial e especializada; engenharias; arquitetura; manutenção de máquinas e equipamentos; serviços de oficina mecânica para veículos; frota de veículos; transporte de funcionários; serviços de mensageiros; distribuição interna de

correspondência; serviços jurídicos; serviços de assistência médica; serviços de telefonistas; serviços de recepção; serviços de digitação; serviços de processamento de dados; distribuição de produtos; serviços de movimentação interna de materiais; administração de recursos humanos; administração de relações trabalhistas e sindicais; serviços de secretaria bem como em serviços especializados ligados a atividade-meio do tomador de serviços; dentre outros na visão de (SARATT; SILVEIRA; MORAES, 2008, p. 76).

As normas sobre terceirização estão contidas na legislação e basicamente disciplinadas pelo Enunciado TST (Tribunal Superior do Trabalho) nº 331:

TST (Tribunal Superior do Trabalho) Enunciado nº 331

I - A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 03-01-74).

II - A contratação irregular de trabalhador, através de empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública Direta, Indireta ou Fundacional (Art. 37, II, da Constituição da República).

III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20-06-1983), de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta.

IV - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços, quanto àquelas obrigações, inclusive quanto aos órgãos da administração direta, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista, desde que hajam participado da relação processual e constem também do título executivo judicial (art. 71 da Lei nº 8.666, de 21.06.1993). (Alterado pela Res. 96/2000, DJ 18.09.2000).

Um empregado vinculado a uma empresa terceirizada, não pode executar serviços fora do âmbito da mesma, ou seja, fazer serviços que só um funcionário da contratante executa. Neste caso, o vínculo empregatício passará a ser de responsabilidade da contratante e não da terceirizada.

Se um empregado terceirizado está contratado de forma incorreta pela Prestadora que prestem serviços a órgãos da Administração Pública direta ou indireta ou fundação, toda responsabilidade é da empresa terceirizada que o

contratou, e não do órgão da Administração Pública e ou Fundação onde o empregado executa suas obrigações.

Portanto, o referido Enunciado estabelece que a contratação de mão-de-obra por empresa interposta é ilegal, à exceção do trabalho temporário. Os serviços de vigilância, conservação e limpeza e os serviços especializados ligados à atividade-meio da empresa tomadora poderão ser terceirizados, e não contratados temporariamente.

Entretanto, ainda que se trate de órgão da administração direta, autarquia, fundação pública, empresa pública e sociedade de economia mista, nos termos da orientação traçada no item IV da Súmula nº. 331 do Tribunal Superior do Trabalho, em caso de terceirização, o inadimplemento das obrigações decorrentes do contrato de trabalho pelo empregador implica a responsabilidade subsidiária da empresa contratante pelo cumprimento respectivo. Desse modo, uma vez inadimplente a prestadora, o tomador, sem dúvida, responsável subsidiariamente pelo pagamento do crédito da Recorrente, conforme entendimento pacífico dos Tribunais trabalhistas, em se tratando de empreitada de serviços. E, por questões óbvias, para que o tomador seja responsabilizado subsidiariamente, necessário se faz sua inclusão no pólo passivo da relação processual e na sentença, conforme se lê da última parte do item IV da Súmula nº. 331 do c. TST.

Uma observação é necessária: Os contratantes de serviços terceirizados são co-responsáveis pela mão-de-obra terceirizada em suas dependências perante reclamações trabalhistas. Isto significa, dizer que poderão responder por dívidas trabalhistas e previdenciárias de empregados que trabalhem em suas instalações, embora vinculados a empresas de prestação de serviços.

Existem três modalidades básicas de atividades nas organizações, na visão de Kardec; Carvalho (2007, p. 43): atividade-fim; atividade-meio; atividades acessórios.

Atividade-Fim: é a atividade vocação, é a razão de ser do negócio da empresa, é aquela que está prevista no seu contrato social. Ex: Operação de uma usina nuclear, Manutenção, nas empresas que prestam este tipo de serviço e Gestão do negócio. A CLT, no art. 581, § 2º dispõe que se entende por atividade-fim¹ a que caracterizar a unidade do produto, operação ou objetivo final, para cuja

¹ é a atividade vocação, é a razão de ser do negócio da empresa, é aquela que está prevista no seu contrato social

obtenção todas as demais atividades convirjam exclusivamente em regime de conexão funcional. A atividade-fim é a constante no contrato social da empresa, pela qual foi organizada. As demais funções que nada têm em comum com a atividade-fim são caracterizadas como acessórias, ou de suporte à atividade principal, as quais podem ser terceirizadas.

Atividades-Meio: são aquelas intimamente ligadas à atividade-fim. Ex: atividades de Manutenção. Para o SEBRAE (2006)

Atividades-meio são todas aquelas não essenciais da empresa, ou seja, as que têm finalidade de dar suporte às atividades principais constantes em seus objetivos sociais. As atividades principais estão descritas na cláusula objeto do contrato social das empresas e são chamadas de atividades-fim.

Atividades Acessórias: são aquelas necessárias para apoio às empresas como um todo e não intimamente ligadas à atividade-fim. Ex: Transporte, Vigilância, Limpeza, Alimentação, Jardinagem.

Diante dos conceitos acima, podemos identificar que as melhores atividades para as empresas terceirizarem, são as atividades-meio, visto que com a terceirização as empresas passam a se, dedicar com empenho e concentração ao desenvolvimento de suas atividades-fim.

2.2.3 Dificuldades para a terceirização

Para o SEBRAE (2006), as dificuldades podem ser:

- O pessoal disponibilizado pela empresa terceirizada não ser registrado e os direitos trabalhistas e previdenciários muitas vezes não são pagos e respeitados
- Sofrer atuação do Ministério do Trabalho e ações trabalhistas em caso de inobservância das obrigações mencionadas no item acima
- O contrato de prestação de serviços muitas vezes não é cumprido integralmente, conforme o combinado

Segundo Kardec; Carvalho (2007, p. 45), as dificuldades normalmente encontradas são:

- Poucas empresas capacitadas e vocacionadas para a atividade desejada
- Legislação Trabalhista restritiva
- Poucas empresas no Brasil, contratantes e contratadas, com cultura de Terceirização

- Baixa integração entre a Contratada e a Contratante, praticando-se em geral, uma política do perde-ganha;
- Falta de cultura de parceria;
- Pouca mão-de-obra qualificada no mercado;
- Possibilidade de cartelização de alguns setores;
- Não cumprimento de obrigações trabalhistas por algumas Contratadas;
- Baixa competitividade de grande parte das empresas contratadas.

Além dos fatores acima, Saratt; Silveira; Moraes (2008, p. 54) destacam que, na prática, a gestão plena da terceirização promove um controle constante da legalidade e riscos da terceirização exercida pela empresa tomadora de serviços e deve obedecer ao cumprimento de quatro importantes itens:

- a) Os prestadores (empresas) devem estar legalmente aptos e autorizados a prestar serviço contratado;
- b) Os prestadores precisam cumprir as obrigações fiscais, trabalhistas e previdenciárias;
- c) O nível de dependência econômica do prestador em relação ao tomador de serviço;
- d) As condições de trabalho (saúde e segurança do trabalho) dos empregados terceiros estão adequados à legislação trabalhista;

É preciso salientar que o desconhecimento por parte das empresas tomadoras de serviços sobre a responsabilidade solidária ou subsidiária que lhes cabe, no caso de irregularidades, somado ao grande contingente de empresas terceirizadas, tem gerado um crescimento no número de processos trabalhistas ocasionados pelo descumprimento das obrigações legais e de saúde e segurança do trabalho.

2.2.4. Benefícios da Terceirização

São vários os benefícios obtidos pelas organizações com a prática adequada da Terceirização. Segundo Kardec; Carvalho (2007, p. 47) ao atuar dessa forma as empresas podem garantir:

- Aumento da qualidade;
- Redução de custos;

- Transferência de processos suplementares a quem os tenham como atividade-fim;
- Aumento da especialização;
- Redução de estoques, quando se contrata com fornecimento de material;
- Flexibilidade organizacional;
- Melhor administração do tempo para gestão do negócio;
- Diminuição do desperdício;
- Redução de áreas ocupadas;
- Melhor atendimento.

O SEBRAE (2006) acrescenta, ainda outros benefícios que a empresa pode ter ao terceirizar suas atividades-fim são:

- Estrutura administrativa simplificada, uma vez que não terá de realizar registros, demissões, pagamentos de salários, FGTS, INSS do empregado, etc
- Mais participação dos dirigentes nas atividades-fim da empresa
- Concentração dos talentos no negócio principal da empresa
- Maior facilidade na gestão de pessoal e das tarefas
- Possibilidade de rescisão do contrato conforme as condições preestabelecidas.
- Controle da atividade terceirizada por conta da própria empresa contratada
- Menores despesas com aquisição e manutenção de máquinas, aparelhos e uniformes fornecidos pela empresa contratada.

Isto demonstra que, a grande busca das organizações pela terceirização de suas atividades por si só comprova a sua importância e o valor por ela agregado a toda a sua cadeia produtiva, que varia constantemente à medida que o processo evoluído, trazendo alguns benefícios tais como. (SARATT; SILVEIRA E MORAES: 2008, p. 4):

- Redução estrutural de custos não atrelados aos salários praticados;
- Redimensionamento do quadro de empregados;
- Redefinição do negócio e o surgimento de novas vocacionalidades;
- Flexibilidade contratual e remuneração por performance;
- Revisão Tributária.

Os benefícios expostos por Bernardo apud Pagnoncelli (2007, p. 25) são:

- Concentração de esforços (focalização);
- Maior capacidade de adaptação às mudanças (flexibilidade);

- Agilidade (desburocratização);
- Melhoria da qualidade do produto e do serviço;
- Melhoria da produtividade proporcionando maior competitividade;
- Redução dos custos;
- Redução do imobilizado;
- Liberação de espaço;
- Criação de ambiente propício ao surgimento de inovações;
- Formalização de parcerias.

Para Giosa (2003, p. 44), é possível identificar, nas empresas brasileiras, os benefícios competitivos advindos da terceirização, como no desenvolvimento econômico, que é refletido através da criação de novas empresas, com uma oferta de mão-de-obra de diferentes níveis de qualificação e, por conseguinte, levando a um aumento do nível de emprego e de receita para o Estado.

A terceirização provoca a especialização por natureza de serviço a ser prestada e leva a uma lapidação operacional, pois as empresas se tornam cada vez mais enquadradas nos critérios internos das atividades que garantem um aprimoramento na gestão e na obtenção de lucros, a especialização por segmento acaba abrindo oportunidades variadas em cada campo de atuação das empresas. A competitividade leva as empresas a ser melhores que seus concorrentes, bem como leva a um melhor aproveitamento dos pontos positivos dessa prática, estimulando a concorrência que irá diferenciar as empresas pela qualidade.

O benefício mais importante, a meu ver, é a busca pela qualidade dos serviços, sendo essa a chave de sustentação do prestador de serviços, sua alavanca de marketing, sua filosofia de ação, sua meta constante de aprimoramento. As empresas tomadoras de serviço têm a responsabilidade de estabelecer controles adequados de qualidade, com critérios e sistemas de avaliação junto aos prestadores desses serviços, de modo que se tenha clara a responsabilidade na execução das tarefas.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Terceirizar serviços tem se configurado como instrumento profícuo de gestão empresarial. Não obstante, o objetivo da terceirização não é somente gerar economia, mas ganhar agilidade, flexibilidade e eficiência, alcançando novas tecnologias, elevando o nível de qualidade dos seus processos internos, ampliando sua capacidade de responder às freqüentes, e cada vez mais exigentes, transformações do mercado.

A terceirização está presente nos mais variados setores da economia e em diversas etapas do negócio, mais a sua gestão carece de maior atenção por parte dos gestores, que ainda cometem erros na sua implantação e na sua política de relacionamentos com os terceiros, por isso se faz necessário uma maior profissionalização no processo de terceirização, sob pena dela tornar-se um ônus, e não uma ferramenta estratégica para a organização.

As empresas tem buscado com a terceirização atingir a redução imediata de custos através da substituição de empregados por prestadores de serviços, eliminando níveis hierárquicos e reduzindo a folha de pagamento, contudo não pode esquecer das responsabilidades trabalhistas inerente a quem contrata o serviço terceirizado.

Diante do que foi estudado, conclui-se que a terceirização é uma ferramenta estratégica de gestão para as empresas que buscam a eficiência e a competitividade, desde que seja implantada e utilizada de forma adequada e com responsabilidade, porque caso contrário ela pode trazer grandes prejuízos para a organização. É importante também que a organização possua um planejamento estratégico, siga as etapas do roteiro para a mão de obra terceirizada com conscientização, acompanhamento e avaliação dos resultados.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luiz César, **Terceirização nas Empresas**. Ed./São Paulo 1998.

BERNARDO, Carlos Alberto. **Terceirização** : benefício e dificuldades do contrato de gestão de administração: estudo de caso do Novotel São Paulo Center Norte. São Paulo, 2007. Disponível em <http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/id/35228930.html>. Acesso em: 25 de abr. de 2009.

GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização, uma abordagem estratégica**. 5. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

KARDEC, Alan; CARVALHO, Claudio. **Gestão estratégica e terceirização**. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

QUEIROZ Galvão, **Terceirização denominada no Âmbito Empresarial/1998** p.23 São Paulo.

SARATT Newton; SILVEIRA, Adriano Dutra da; MORAES, Rogério Pires. **Gestão plena da terceirização: O Diferencial Estratégico**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2008.

SEBRAE. **Saiba mais:** terceirização de serviços. Disponível em: <www.biblioteca.sebrae.com.br>. Acesso em 13 out. 2009.