

Terceirização como Estratégia

22/01/2021

Autor: Paulo Antonio Fuck de Oliveira

Nestes últimos anos temos acompanhado um processo de mudanças no contexto das organizações, invariavelmente voltado à ampliação da capacidade destes organismos em incorporar novas tecnologias (de produção e gestão) e assim ampliar suas chances de competir com êxito.

Se em um primeiro momento este movimento mostrou-se de forma mais intensa no setor privado da economia, hoje, empresas e órgãos públicos buscam se reorientar para assegurar um lugar junto ao futuro.

A terceirização como estratégia organizacional é, de todos há muito, conhecida. Seu grande impulso data da Segunda Guerra Mundial, quando a indústria armamentista procurou ampliar sua capacidade produtiva contratando junto a terceiros, mais do que insumos básicos, partes de produtos que elaborava. Assim, embalagens, ferramentas, componentes, tintas e vernizes, deixam de ser produzidos pelas próprias organizações, abrindo espaço para um novo grupo de empresas especializadas nestas atividades.

No Brasil, esta estratégia tomou grande impulso na década de 80, quando, já em um segundo nível, além de insumos para a atividade industrial, passou-se a contratar junto a terceiros, serviços ditos atividades-meio das organizações, tais como limpeza, manutenção, vigilância, contabilidade, alimentação, digitação, etc.

A consolidação de mudanças no ambiente de negócios das organizações - aumento da competitividade, globalização da economia, evolução da tecnologia, restrição ao crédito, horizontalização das estruturas internas - tem trazido à baila discussão, cada vez mais freqüente, quanto à intensidade que o processo de terceirização deve empreender.

No setor público, este dilema ganha contornos especiais quando somamos às variáveis acima, fatos como: o aumento do controle da sociedade sobre as atividades das empresas e órgãos de governo, graves restrições orçamentárias, elevado déficit no volume dos serviços produzidos e desatualização de técnicos e profissionais.

A resposta para as dúvidas que temos sobre o que e em que nível podemos/devemos terceirizar atividades de nossas organizações, deve ser fruto

da análise de aspectos estratégicos de nosso negócio.

Buscar conhecer seu mercado, o espaço de atuação, o ambiente tecnológico que a cerca, seus recursos internos - humanos e de produção - além de variáveis sociais e políticas, torna-se um passo fundamental que deve anteceder a decisão de terceirizar.

Para vários autores terceiriza-se alguma atividade porque, por qualquer motivo, não compensa fazê-la internamente.

Mesmo que conseguíssemos afastar nossas crenças mais íntimas, para a maioria das pessoas interessadas no assunto, a palavra compensa, no mínimo, soa estranha, forte.

Pois bem, resta-nos perguntar então o que compensa à uma organização? Compensa manter sob sua guarda as ditas atividades-fim!

Talvez neste ponto tenhamos a grande mudança de enfoque sobre o tema.

Até pouco, considerava-se atividade-fim a área de atuação da organização (ex.: produção de alimentos, entretenimento, informática, comércio de materiais, etc.).

Hoje, este conceito assume um novo significado, mais objetivo, definido. Atividades-fim são aquelas em que a organização é realmente eficaz e que a diferencia de seus concorrentes.

Este é o ponto fundamental. A terceirização não é uma solução isolada para os problemas e limitações da organização. A terceirização deve ser parte de uma estratégia mais ampla de reposicionamento da organização, frente ao contexto de mudanças que vemos emergir neste final de século.

Definido o que, quanto e quando terceirizar, faz-se necessário que o processo de contratação com o fornecedor atente para alguns aspectos importantes, que podem assegurar a saúde da relação que se inicia.

O estabelecimento dos níveis de serviço, a possibilidade de aferição da qualidade dos serviços/produtos, a garantia de confidencialidade das bases contratadas, o acompanhamento dos custos de produção e a fixação de um teto para os mesmos, formas de auditoria e condições para subcontratação, além de plano de contingência, são fatores mínimos que devem ser registrados pelas partes.

No âmbito interno, a terceirização exige que as organizações se preparem para administrar esta nova realidade. Não só atividades deixarão de ser realizadas. Aos profissionais e técnicos caberá ampliar seu espectro de atuação,

incorporando funções de gerência e acompanhamento dos serviços/produtos contratados junto a terceiros.

Como evolução do processo de terceirização temos: de um lado a quarteirização - contratação de terceiros para acompanhar e controlar o trabalho terceirizado, cujas experiências registradas concentram-se em atividades como limpeza, vigilância, alimentação, área jurídica e informática e, de outro, as parcerias - estabelecimento de sociedades em torno de negócios e projetos de interesse comum, que muitas vezes implicam no redirecionamento estratégico das empresas envolvidas.

Neste breve texto buscamos registrar os principais pontos e tendências desta estratégia de administração, que é a terceirização.

Vendida por alguns como um remédio indolor e milagreiro, capaz de produzir espetaculares resultados, a terceirização é de fato uma das alternativas que se colocam às empresas e órgãos de governo no sentido de se capacitarem para atender às demandas cada vez maiores e complexas de seus clientes e usuários.

A terceirização, como qualquer processo de mudança, gera desconforto, exigindo dos gestores um conhecimento profundo e uma postura clara dos objetivos a serem alcançados.

Tipos de Terceirização	Tipos de terceirização
<ul style="list-style-type: none">• Primeira Etapa aquisição de matéria-prima, insumos industrializados e serviços para compor o produto final da empresa.<ul style="list-style-type: none">◦ Ex. montadora de automóveis fabrica móveis<ul style="list-style-type: none">▪ compensadocolavernizembalagem	<ul style="list-style-type: none">• Etapa Intermediária quando o terceiro intervém na atividade-meio, executando seus serviços na instalações do tomador ou onde for determinado.<ul style="list-style-type: none">◦ Ex.limpeza<ul style="list-style-type: none">▪ manutençãoalimentaçãodigitaçãocontabilidade
Terceirização na Celepar	Terceirização na Celepar

- Atividades-Meiolimpeza/conservação; vigilância; atendimento em recepções/portarias; transporte; operação de máquinas reprográficas; movimentação de materiais (almoxarifado); manutenção/operação de máquinas de refrigeração; serviços "externos".

- Área-Fim digitação; operação de ambientes; desenvolvimento e manutenção de sistemas; suporte.

Tipos de Terceirização

- Etapa Final quando a empresa franquia a outra a comercialização de seu produto.
 - Ex. Franchising
- Etapa Total quando a empresa franquia a produção e comercialização de seu produto.
 - Ex. Cadeias de Fast-Food (franquiados)
 - Novo sistema Volkswagen

Principais Candidatos a Terceirização

