

BUSINESS PROCESS OUTSOURCING: UMA IMPORTANTE FERRAMENTA ESTRATÉGICA DA TERCEIRIZAÇÃO

Marcelle Pedriali

Resumo:

O objetivo deste artigo é avaliar os principais fatores que possibilitam a correta implementação da terceirização e os benefícios que esta pode trazer para as empresas. Cabe destacar que o surgimento de novos aplicativos da tecnologia da informação, foi possível o desenvolvimento do Business Process Outsourcing, uma das ferramentas mais importantes atualmente utilizadas na terceirização do processo de negócios. Para isso é utilizada como metodologia uma revisão da literatura, com a utilização de livros específicos e publicações outras relacionadas com o assunto abordado. Pesquisas realizadas pela Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (ANEFAC), em 2002, demonstram que uma das principais vantagens da terceirização é a redução de custos e maior foco em atividades-principais da empresa.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão de Custos e Tecnologia da Informação*

BUSINESS PROCESS OUTSOURCING: UMA IMPORTANTE FERRAMENTA ESTRATÉGICA DA TERCEIRIZAÇÃO

Marcelle Pedriali

marpedri@hotmail.com

O objetivo deste artigo é avaliar os principais fatores que possibilitam a correta implementação da terceirização e os benefícios que esta pode trazer para as empresas. Cabe destacar que o surgimento de novos aplicativos da tecnologia da informação, foi possível o desenvolvimento do *Business Process Outsourcing*, uma das ferramentas mais importantes atualmente utilizadas na terceirização do processo de negócios. Para isso é utilizada como metodologia uma revisão da literatura, com a utilização de livros específicos e publicações outras relacionadas com o assunto abordado. Pesquisas realizadas pela Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (ANEFAC), em 2002, demonstram que uma das principais vantagens da terceirização é a redução de custos e maior foco em atividades-principais da empresa.

ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Custos e Tecnologia da Informação

BUSINESS PROCESS OUTSOURCING: UMA IMPORTANTE FERRAMENTA ESTRATÉGICA DA TERCEIRIZAÇÃO

1. INTRODUÇÃO

A discussão sobre Terceirização no Brasil tem ganhado importância à medida que as empresas, preocupadas com redução de custos, vem reestudando seus processos, na tentativa de transformar custos fixos em variáveis.

No início da década de 90, a economia brasileira passou por uma abertura comercial e por um processo de privatização, o que levou as empresas brasileiras a diminuir a defasagem tecnológica e sofrerem grande concorrência de empresas estrangeiras, as chamadas multinacionais. De acordo com Maia (2003:1), *“a consequência, em muitos casos, foi a queda das margens de lucro, o que acarretou uma obsessão crescente pela redução de custos”*. Uma das alternativas encontradas pelas empresas foi terceirizar departamentos não-essenciais à atividade principal da corporação, possibilitando que a empresa ficasse responsável somente pelo planejamento estratégico.

Para tanto, é preciso se estabelecer uma verdadeira relação de parceria que, segundo Queiroz (1992: 55) *“é a essência da terceirização. A atividade participativa deve ser sempre uma constante na relação entre o tomador e o prestador de serviços”*. É dessa maneira que foram firmadas importantes parcerias entre empresas de diferentes ramos de atividades, com o objetivo de implementar novas ferramentas na área do *outsourcing* (terceirização). Um dos casos mais recentes desta área foi a parceria firmada entre a Xerox, responsável pela impressão de contas, e a empresa Telemar. Com o serviço prestado pela Xerox, a Telemar acompanha todas as etapas do processo de impressão e emissão das contas via Internet, o que reduziu custos de impressão com a inserção de novos instrumentos para controle de erro mediante mecanismos de segurança especialmente desenvolvidos, permitindo verificações em todas as etapas do processo.

Maia (2003:1) explica que uma das ferramentas mais promissoras na redução dos custos na área de tecnologia da informação, por exemplo, é o *Business Process Outsourcing* (BPO) que *“consiste na terceirização da gestão operacional de um negócio com a disponibilização de infra-estrutura de hardware, softwares aplicativos, serviços de suporte e mão-de-obra especializada”*. Por meio do BPO, as empresas conseguem uma redução em seus custos diretos e indiretos.

Ao aplicar o BPO, a empresa transforma os custos fixos em custos variáveis, que segundo Martins (2001: 49-50), *“custos fixos são aqueles que independem do volume produzido e custos variáveis são aqueles que variam de acordo com o volume de produção”*.

Vale ressaltar que o BPO é uma tendência mundial na redução de custos e que poderá levar as empresas a obter resultados positivos após análises feitas de alguns de seus fatores-chave para o sucesso, como escolher um bom parceiro e ações de medidas corretivas para ajustar os processos antes de implementar a terceirização.

2. Conceitos e aspectos gerais da Terceirização

De acordo com Giosa (1997:14), terceirização “*é um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua*”.

Os primórdios da técnica de contratar serviços originaram-se, como destaca Queiroz (1992:28), por volta de 1940, nos Estados Unidos, durante a Segunda Guerra Mundial. As indústrias da época precisavam concentrar-se na produção e passaram algumas atividades de suporte à produção dos armamentos a outros empresários prestadores de serviços.

Segundo Teixeira (2000:1) o processo de terceirização se inicia na identificação de oportunidades, contratação de serviços, estende-se pelo acompanhamento da realização do serviço até o término da vigência do contrato. Pode-se afirmar que a terceirização combina objetivos econômicos, como a redução dos custos, e objetivos organizacionais, com o aumento de flexibilidade, na busca da qualidade-produtividade, o que pode levar à competitividade. Ainda segundo Teixeira, o processo de terceirização precisa ser conduzido de acordo com as seguintes etapas:

- **Etapa 1 : Identificação das oportunidades de terceirização**

O processo de terceirização inicia com a análise detalhada das atividades de um projeto, visando identificar quais não são essenciais para a empresa. Essas atividades são analisadas do ponto de vista custo x benefício e de sua importância estratégica para a empresa.

- **Etapa 2 : Identificação de parceiros estratégicos**

Esta etapa consiste em identificar parceiros estratégicos, que podem ser fornecedores, consultorias especializadas, que detenham competência para realização do serviço.

- **Etapa 3 : Seleção da empresa terceira prestadora de serviço**

Faz-se, então, a análise da seleção da empresa prestadora de serviço, entre outros aspectos, pelos custos envolvidos e pela competência técnica envolvida.

- **Etapa 4 : Negociação do contrato**

Nesta etapa se firma a negociação do contrato de terceirização.

- **Etapa 5: Execução do serviço**

A empresa terceira realiza o serviço para a qual foi contratada, segundo os critérios definidos em contrato, e sob a supervisão da empresa contratante.

- **Etapa 6 : Acompanhamento da satisfação do cliente**

O acompanhamento da satisfação do cliente para com a prestação de serviço deve ser feito durante o projeto e após sua conclusão, para que possíveis reclamações e problemas possam ser registrados em um histórico de avaliação que servirá como base para tomada de decisão em futuros processos de terceirização e em outras parcerias.

Ao longo dos anos as empresas mudaram sua visão em relação aos seus fornecedores e com o advento da terceirização, a importância da parceira foi reforçada. Pode-se observar que, na etapa 2, é necessário se firmar uma parceria

entre a empresa contratante e a prestadora de serviços. Segundo Queiroz (1992: 55), "*parceria é a essência da terceirização, pois os recursos são despendidos em conjunto e os dados confidenciais são partilhados entre os parceiros*". E ainda reforça com a idéia de que se não houver um verdadeiro parceiro, a empresa contratante não consegue implantar e nem desenvolver um processo de terceirização eficaz e eficiente, e não obterá os ganhos esperados de qualidade e principalmente na redução de custos.

No posicionamento de parceria os custos não são repassados, mas sim administrados por ambas as partes e a redução destes virá como resultado da produtividade e qualidade.

Giosa (1997: 40-41) ressalta que "*a confiança é uma condição indispensável para o bom relacionamento, pois recursos são despendidos e informações confidenciais são trocadas entre os parceiros*".

Na tabela a seguir, pode-se observar que as mudanças no relacionamento com os fornecedores é muito diferente quando este é tido como parceiro e não somente como mais uma parte integrante da cadeia de suprimento.

Figura 1: Mudanças no relacionamento com fornecedores

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

Fonte: Adaptado de Giosa (1997:40)

1.1 Vantagens e Benefícios da Terceirização

Em meio ao mundo globalizado e cada vez mais volátil, a terceirização apresenta algumas vantagens, como destaca a Comissária Indaiá (2003), uma das principais empresas de despachos aduaneiros em Santos:

1. Possibilita aumentar o foco no negócio-principal (*core-business*). As empresas concentram-se nas suas funções principais, enquanto que um especialista externo assegura as funções operacionais que não façam parte do negócio principal da empresa;
2. Redução e controle de custos operacionais. Consegue-se, ao subcontratar serviços de gestão operacional, reduzir os custos operacionais, uma vez que parte destes são transferidos para o cliente. Por outro lado, o contrato de terceirização está normalmente associado a um pagamento de renda mensal bem definida, o que torna o custo previsível no longo prazo;
3. Transforma custos fixos em variáveis;
4. Redução de verbas para aquisições e modernizações;
5. Aumento da disponibilidade de capitais para investimento. Atualmente uma das principais preocupações e dificuldades encontradas pelas empresas é decidir onde investir o capital. Ao converter investimentos em custos operacionais, o recurso

à terceirização permite canalizar capitais próprios da empresa para investimentos estratégicos, o que reduz a sua dispersão por atividades de apoio que podem ser desenvolvidas a menores custos por terceiros;

6. Evita desperdícios, por meio da otimização de recursos;

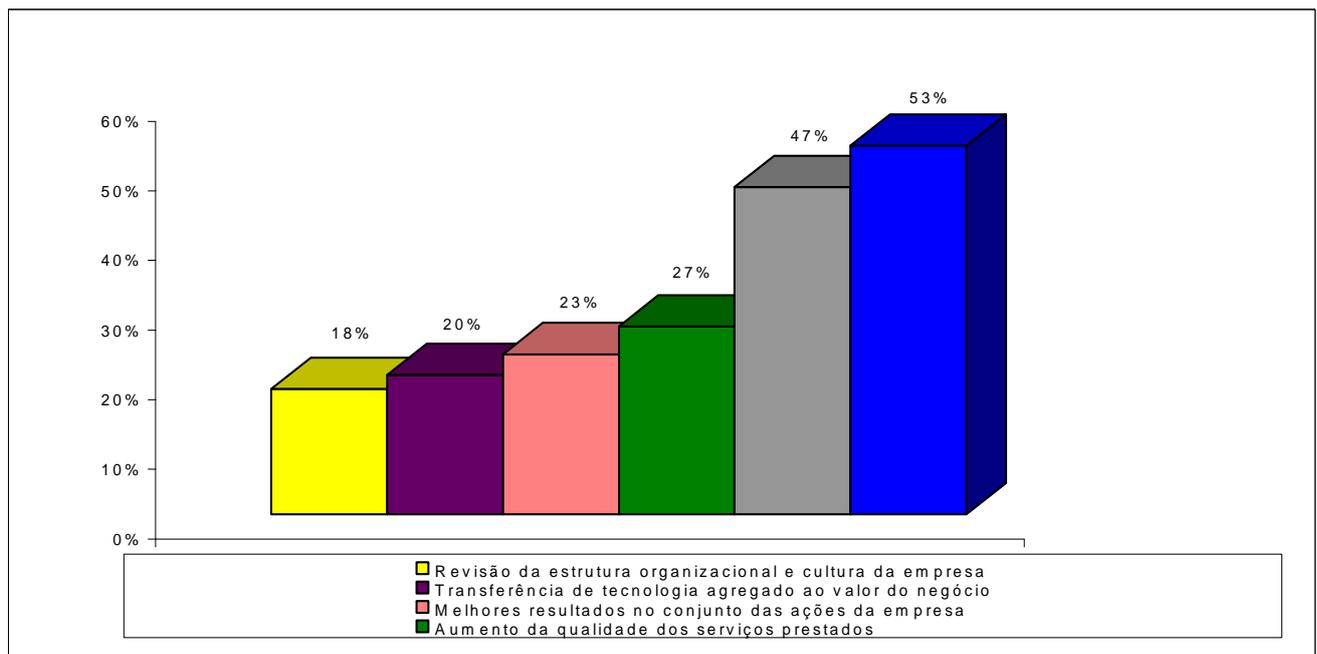
7. Elimina o custo e a responsabilidade social e sindical com pessoal técnico;

8. Aprimora o sistema de custeio, pois há a necessidade, para efeito de decisão, de se ter bem estruturado o conceito de custo de cada atividade internamente desenvolvida.

Há outras vantagens que podem ser consideradas no processo de terceirização, tais como: especialização do serviço, maior produtividade, comprometimento com resultados e qualidade, diminuição do tempo de implementação, permite maior agilidade das decisões.

Um dos resultados apontados em 2002 pela Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade, como pode ser observado pela figura 2, foi de que após a implantação da terceirização, 47% das empresas entrevistadas afirmaram que houve redução significativa do custo das operações. Vale ressaltar que, na fonte pesquisada, não foi informado o tamanho da amostra.

Figura 2: Principais vantagens com a implantação da terceirização



Fonte: ANEFAC, 2002

Pode-se verificar na tabela a seguir algumas empresas que tiveram ganhos significativos com a terceirização, como redução de custos e aumento da capacidade de produção:

Figura 3: Ganhos obtidos pelas empresas com a terceirização

EMPRESAS	O QUE TERCEIRIZARAM	GANHOS
Santa Marina (SP)	Distribuição e montagem de produtos domésticos	Duplicação de volume de vendas e redução da dependência de grandes atacadistas
Lupo (SP)	Produção de modelos mais simples de meias	Redução do custo da dúzia de pares de meia de US\$9 para US\$8,65
Elevadores Villares (SP)	Fabricação de parafusos, pinos, poças, transformadores, montagem de placas e serviços de serralheria	Redução de 15% no custo de produção e ganho de 36% na área física da fábrica
Xerox (RJ)	Produção de peças para copiadoras da fábrica de Vitória, ES	Aumento da capacidade de produção de 16 para 25 máquinas
INEPAR (PR)	Montagem de placas eletrônicas, usinagem e ferramentas	Duplicação da capacidade produtiva sem grandes investimentos

Fonte: Revista EXAME / 5 de agosto de 1992

1.2 Racionalização dos custos e a reestruturação da produção

Franceschini et al. (2004:3) destaca que dois dos principais motivos que levam as empresas à opção pela terceirização são a racionalização dos custos e a reestruturação da produção.

Os custos de produção estão diretamente associados à manufatura ou aos serviços. Geralmente, a terceirização reduz esses custos ao oferecer uma economia de escala. Existem também os custos transacionais que incluem os seguintes:

- **Custos de negociação:** associados aos entendimentos entre as partes durante a definição do contrato.
- **Custos de monitoramento.**
- **Custos contratuais circunstanciais:** decorrentes das condições gerais durante as etapas preliminares.
- **Custos de mercado:** associados à existência de um número limitado de fornecedores. Quando o mercado oferece um grande número de fornecedores, o contratante na maior parte das vezes escolhe o de menor custo.
- **Custos relacionados à gerência.** É importante notar que as escolhas, neste item, não devem resultar somente de uma análise de custos, mas também precisam considerar o poder e a tática política da gerência da empresa.

1.3 Formas de Terceirização

Conforme descreve Coge (1994: 18-20), a terceirização tem como características:

- Fornecimento de matérias-primas:

Ocorre quando uma empresa contrata terceiros para o fornecimento de produtos ou componentes que anteriormente eram produzidos pela contratante para a consecução do produto final.

- **Franquias:**

Uma empresa concede a terceiros o uso de sua marca, em condições preestabelecidas, para a comercialização dos produtos ou serviços.

- **Consultoria:**

É a forma de prestação de serviços altamente especializados.

- **Concessões:**

A delegação contratual ou legal da execução do serviço, na forma autorizada e regulamentada pelo governo, no qual se fixam as condições de prestação de serviço.

- **Autônomos:**

É a contratação de pessoa física para funções especializadas, sendo exercidas com completa autonomia e utilizando suas próprias instalações.

- **Contratação de serviços gerais ou auxiliares:**

É quando o terceiro exerce atividades auxiliares do tomador, executando o seu trabalho onde for determinado, inclusive nas instalações da contratante. Os serviços executados poderão ser de caráter permanente (limpeza e conservação) ou temporários.

No entanto, com o sucesso da implantação da terceirização, as empresas migraram dos “serviços tradicionais”, ou seja, quando se envolvia somente um processo não-essencial da empresa (acima citados), para um modelo estratégico de “serviços especializados”.

Segundo Giosa (1997:31), esses “serviços especializados” podem ser exemplificados pelas áreas de logística e distribuição; suprimentos; jurídico; comercial; recursos humanos; controle de qualidade; marketing; auditoria interna, entre outros.

Para tanto, as empresas adotaram a Terceirização de Processos Operacionais (*Business Process Outsourcing*), ou “BPO”, cuja diferença principal para as formas mais tradicionais de terceirização, é que este oferece às empresas uma maneira de conseguir resultados muito mais rapidamente.

2. Business Process Outsourcing

Uma das ferramentas mais eficazes e promissoras na redução de custos no processo de terceirização é o *Business Process Outsourcing* (BPO). Segundo Maia (2003:1), BPO “consiste na terceirização da gestão operacional de um negócio com a disponibilização de infra-estrutura de hardware, softwares aplicativos, serviços de suporte e mão-de-obra especializada”.

A IT-Log afirma que “BPO é a transferência de processos de negócio de uma empresa para uma entidade externa, a qual assume a responsabilidade primária pela sua execução, para conseguir reduções de custo ao melhorar a qualidade do serviço”.

Primeiramente é preciso compreender que o BPO é uma decisão estratégica da empresa, com resultados em longo prazo. Os principais aspectos a serem considerados são os custos incorridos no início do processo, assim como a avaliação dos benefícios diretos e indiretos. Cabe destacar também que há alguns riscos contidos no BPO, como a oposição dos colaboradores da empresa ao novo

processo, contratos muito rígidos que inviabilizam a implementação das medidas corretivas em tempo hábil.

Em um contrato típico de BPO, a empresa prestadora de serviço analisa a função específica a ser incorporada, bem como os processos que foram feitos para serem implementados em sua maneira tradicional.

Para que este processo possa ser entendido melhor é importante compreender seus elementos descritos a seguir.

Figura 4: Elementos de terceirização no processo de negócios

Serviços de interação com o cliente	Processamento administrativo das transações	Operações da tecnologia da informação	Serviços de finanças e contabilidade	Serviços de recursos humanos	Serviços de conhecimento
Serviço de atendimento ao cliente	Processamento de cheques, cartão de crédito/débito	Especificações de engenharia	Serviços de cobrança	Serviços de folha de pagamento	Análise de dados
Serviços de marketing	Cobráveis e recebíveis	Desenvolvimento de aplicativos	Contas a pagar	Administração dos serviços de saúde	Gerência de dados/ conhecimento
Televendas	Licitação direta/indireta	Teste de aplicativos	Contas a receber	Recrutamento e seleção	Gerenciamento das respostas do consumidor
Processamento de pedidos	Administração de transportes	Terceirização de pacotes de aplicativos	Contabilidade geral	Treinamento da força de trabalho	
Apoio ao consumidor	Logística e despachos	Serviço de implementação	Auditoria e conformidade	Benefícios de aposentadoria	
Resposta do consumidor	Administração de armazéns	Atendimento do CPD			

Fonte: Business Strategies, 2004

Segundo Halvey e Melby (1999: 3) um dos desafios da discussão de BPO se refere a terceirização de algum “processo do negócio” (*business process*), que abrange uma larga gama de possibilidades, desde o processo de suprimento (processo esse conhecido como *procurement*) até a área de contabilidade, de recursos humanos e da gerência do recurso e da propriedade.

2.1 As principais áreas do BPO

Há seis categorias potenciais para implementação do BPO, segundo Halvey e Melby (1999: 3-7):

1. Administração;
2. Gerência de recursos e de propriedade;

3. Finanças (contabilidade, faturamento);
4. Recursos humanos (folha de pagamento, benefícios);
5. Suprimento/ Logística
6. Misto (serviços de energia, serviços aos clientes);

Atualmente, há algumas funções administrativas que as empresas estão começando a terceirizar, como, por exemplo, a auditoria interna. Um potencial problema é o possível conflito com a auditoria externa, que poderá ser minimizado através de negociação entre as partes envolvidas.

A área de gerência de recursos está presente em instituições financeiras, principalmente as de investimentos. Já o gerenciamento de propriedade envolve tipicamente responsabilidades que não são foco da empresa como: manutenção, estacionamento e segurança.

As transações que incluem a implementação do BPO na área de finanças são muito complexas e freqüentemente envolvem múltiplos documentos e requisições que, às vezes, impossibilita a sua realização.

A categoria de recursos humanos abrange todas as funções relacionados com o funcionário desde o recrutamento e seleção até a folha de pagamento.

A área de suprimento e logística está recebendo significativa atenção por parte dos terceiros e envolve funções como: seleção do produto, aquisição, entrega e serviços de *help desk*.

2.2 Benefícios do BPO

As empresas procuram cada vez mais maneiras inovadoras para aumentar a eficiência e a qualidade do seu processo de negócios através de serviços de valor acrescentado, da satisfação do consumidor e para quantificar os impactos no compartilhamento de preço e lucro. É dessa maneira que podem ser identificados os benefícios advindos do relacionamento do BPO. São eles, conforme Halvey e Melby (1999:8):

- Realça e melhora metodologias
- Aumenta a produtividade
- Compartilha recursos e tecnologias
- Quantifica benefícios mais facilmente
- Reduz custos diretos e indiretos
- Propicia maior eficácia no direcionamento de recursos por meio de informações personalizadas para atender as necessidades da empresa.
- Transforma custos fixos em custos variáveis

A forma mais comum de um contrato de um BPO envolve a transferência do controle e posse de parte das operações do processo de negócios de uma empresa para uma prestadora de serviços terceirizados. Em contrapartida, esta assume a responsabilidade e o gerenciamento das operações da empresa contratante e que forneça relatórios que especifiquem a estratégia de controle.

Maia (2003:2) destaca que escolher um bom parceiro, definir os limites de terceirização necessárias à organização e ajustar os processos antes de considerar uma iniciativa de terceirização são fatores -chave para o sucesso do BPO.

Uma pesquisa realizada pela empresa de análise de pesquisas, AMR Research, em 2001, demonstra quais são as razões mais importantes que direcionam os esforços do Business Process Outsourcing, como pode ser percebido a seguir:

- Foco nas competências principais: 67,3%
- Redução de custos: 61,1%
- Tap vendor domain expertise: 55,5%
- Foco na estratégia de crescimento: 37,4%
- Recursos Humanos: 14,1%
- Outros: 2,8%

Barella (2003) afirma que “BPO é um tipo de atuação que terceiriza o processo inteiro da área de negócio, incluindo TI e recursos humanos”.

Cabe então um estudo sobre como ocorre o processo de BPO em Recursos Humanos.

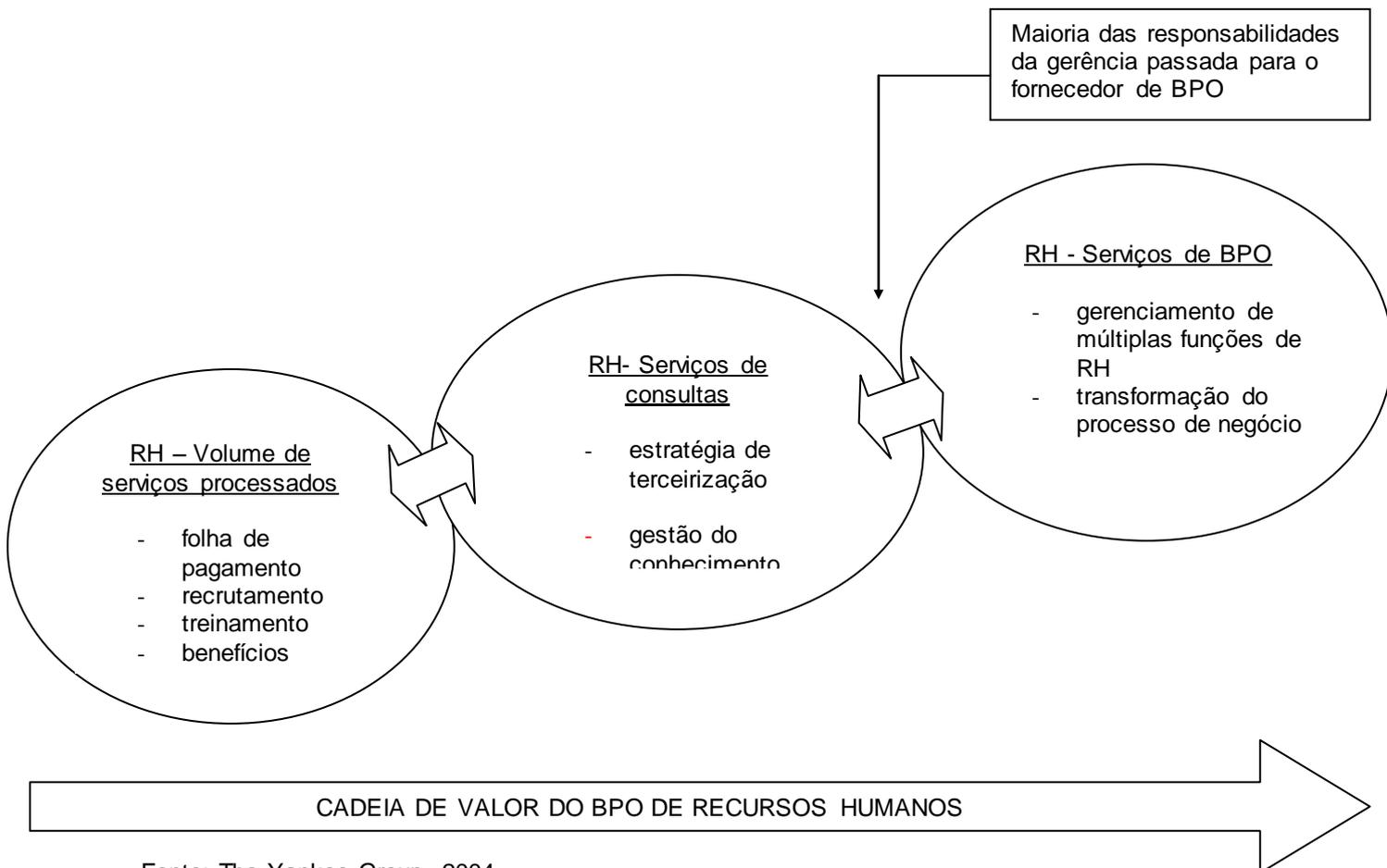
2.4 BPO em Recursos Humanos

O processo de terceirização do tipo processo de negócios em recursos humanos (*HR Business Process*) é um novo conceito da responsabilidade da gestão de recursos humanos, dado o crescimento do mercado de terceirização de recursos humanos.

Segundo Lee (2002), o departamento de recursos humanos é uma área crítica do bem-estar do empregado em algumas empresas, não importando o seu tamanho. As responsabilidades de Recursos Humanos incluem folha de pagamento, benefícios, contratação e demissão. Como são tantos elementos a se considerar nesta área está aumentando o interesse pela terceirização em recursos humanos ou HR BPO (*Human Resource Business Process Outsourcing*). De acordo com uma pesquisa feita pela Dataquest, esta indústria espera crescer mais de 170%, passando de US\$ 13,9 bilhões em 1999 para US\$ 37,7 bilhões em 2003.

De acordo com a figura 4, pode-se verificar que o departamento de recursos humanos tradicionais era responsável pela área de folha de pagamento, recrutamento, treinamento, além de outros benefícios. Com o desenvolvimento do BPO em recursos humanos, conseguiu-se gerenciar múltiplas funções de RH, o que possibilitou às empresas conseguirem focar seus objetivos em seu foco principal (*core-business*).

Figura 5: Direcionamento da cadeia de valor



Fonte: The Yankee Group, 2004

2.4.1 Benefícios do BPO em Recursos Humanos

Por meio da utilização do BPO na área de Recursos Humanos, a empresa consegue uma redução em seus custos diretos e indiretos, conforme analisa Wasys (2002). O custo do Departamento Pessoal é transferido ao prestador de serviços, que possui estrutura voltada exclusivamente para estas atividades, o que possibilita ganhos de escala repassados ao cliente. Os custos de administração de pessoal geralmente aumentam com pagamentos de horas extras, afastamentos, treinamentos entre outros, influem sobre a folha de pagamento. Com a aplicação do BPO, esses custos da administração de pessoal passam a ser um custo variável controlável, e não um custo fixo elevado, permitindo à empresa aprimorar a qualidade dos serviços.

A qualidade dos serviços pode ser explicada, entre outros fatores, pela especialização dos profissionais responsáveis pelas funções relacionadas à Recursos Humanos e há, também, acompanhamento de eventuais mudanças de procedimento e da legislação.

Com a utilização de softwares e a Internet, a empresa ganha em eficácia no direcionamento de recursos através de informações personalizadas para atender as necessidades da empresa.

Segundo IDG (2004) a Procter & Gamble assinou um contrato de *Business Process Outsourcing* com a IBM, para o provimento de serviços de recursos humanos para seus funcionários. A IBM fornecerá serviços como compensação de pagamentos, realocação de funcionários e viagens.

De acordo com o Instituto Gartner, as funções de recursos humanos são uma das mais comuns em terceirização e está previsto que em 2004, o setor deverá atingir US\$ 51 bilhões em investimentos em todo o mundo.

3. Riscos e desvantagens da terceirização

É preciso notar que há alguns fatores restritivos que podem dificultar ou até mesmo bloquear a implantação do processo de terceirização.

Esses fatores podem ser assim descritos, como salienta Giosa (1997: 84-85):

- 1) o desconhecimento sobre o assunto por parte da alta administração, o que se reflete nas demais áreas da organização;
- 2) a dificuldade de se encontrar parceiros que possam atender às condições de qualidade e produtividade, definidas no contrato;
- 3) o risco de coordenar as atividades de terceiros, com perda do poder de execução;
- 4) o desconhecimento da legislação trabalhista;
- 5) a falta de atenção adequada aos impactos na cultura organizacional;
- 6) a visão de curto prazo na expectativa de resultados;
- 7) contratos incompletos ou pouco detalhados;
- 8) falta de parâmetros de preço nas contratações iniciais,
- 9) o custo de demissões iniciais, quando for o caso.

Pode-se verificar neste último item que a terceirização também é uma questão social, já que pode existir a necessidade de dispensa de pessoal. Uma alternativa apontada por Alvarez (1998: 71) é de transformar funcionários em empreendedores. Neste mesmo sentido, Queiroz (1992: 79-83) aponta vários benefícios tanto do lado da empresa, como do lado do empregado, como a existência da relação de confiança já estabelecida e novas perspectivas de carreira, como forma de garantia inicial. Entretanto, a empresa precisa preparar o funcionário para a mudança de carreira e deve considerar que esta mudança pode implicar em inúmeros tipos de custo, como:

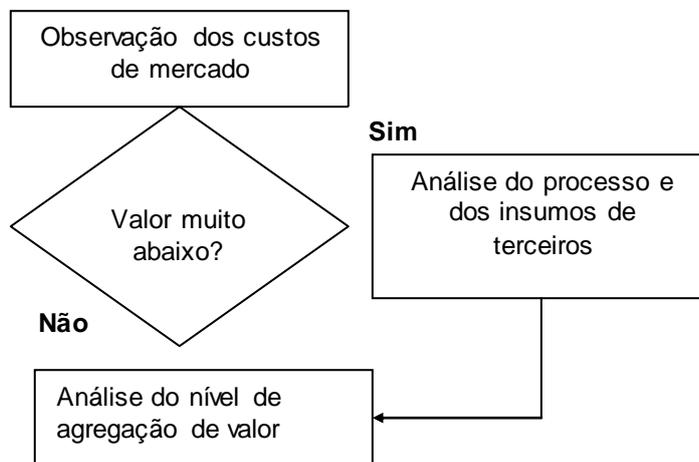
- Custo psicológico: estresse, insegurança;
- Custo social: sacrifício de contatos com familiares, amigos;
- Custo econômico: redução temporária de ganho, risco de perda.

De acordo com Pagnoncelli (1993: 81-93), uma das principais ressalvas a ser feita é a redução de custos, que muitas empresas consideram como sendo a principal finalidade da terceirização. *“A terceirização trará redução de custos, pela via da melhoria de qualidade, da produtividade e, especialmente, pela focalização naquilo que a empresa faz de melhor”*. Alvarez (1998: 67-68) afirma que *“a terceirização significa muito mais do que a transferência de preocupações e deve proporcionar maior valor agregado aos negócios muito acima da redução de custos”*.

Outro aspecto a ser considerado é a avaliação do processo de trabalho e de recursos dos terceiros. Em situações em que o orçamento está muito abaixo do custo do mercado do bem ou serviço, conforme Alvarez (1998: 68-69) sugere-se,

como pode ser observada pela figura 5, uma análise pormenorizada do processo de trabalho a ser implementado pelo terceiro e dos recursos materiais e humanos a serem empregados.

Figura 6: Análise do processo de trabalho e de recursos de terceiros



Fonte: Adaptado Alvarez (1998:69)

É importante que a empresa defina claramente as atividades-fim, principalmente quando se pretende entregar a um terceiro parte de suas atividades principais, como no caso da implementação do *Business Process Outsourcing*.

A seguir é mostrado de maneira sucinta um quadro sinóptico sobre as vantagens e desvantagens da implantação da terceirização.

Figura 7: Vantagens e Desvantagens da Terceirização

Vantagens	Desvantagens
➤ desenvolvimento econômico	➤ desconhecimento da alta administração
➤ especialização de serviços	➤ resistências e conservadorismo
➤ competitividade	➤ dificuldade de se encontrar a parceira ideal
➤ busca de qualidade	➤ risco de coordenação dos contratos
➤ aprimoramento do sistema de custeio	➤ falta de parâmetros de custos internos
➤ diminuição do desperdício	➤ custo de demissões
➤ valorização dos talentos humanos	➤ conflitos com os sindicatos
➤ agilidade das decisões	➤ desconhecimento da legislação trabalhista
➤ menor custo	
➤ maior lucratividade e crescimento	

Fonte: Giosa (1997:85)

4. A quarteirização – novo enfoque da terceirização

A quarteirização, de acordo com Queiroz (1992:127-129):

“é quando o fornecedor de serviços terceirizados, (...), 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 terceirização”.

Sucintamente, Mello (1995:1) explica que “o termo *terceirização* é usado para caracterizar um processo no qual uma empresa atribui a uma outra o gerenciamento de seus serviços terceirizados”.

Para que os resultados da terceirização sejam satisfatórios, tais como eficiência, redução de custos e qualidade, os processos da terceirização precisam ser planejados e implementados corretamente.

A terceirização surgiu como uma alternativa para dois problemas advindos dos numerosos contratos de terceirização. Segundo Adriano (1997), um dos problemas é o burocrático, pois é preciso que a empresa tenha uma estrutura bem definida para administrar esses contratos. O outro é técnico, já que o cliente desses terceiros não é especialista naquilo que eles produzem. Portanto, a empresa não tem condições de avaliar se o trabalho realizado é o melhor possível.

A terceirização proporciona simplificação dos fluxos de comunicação, elimina desperdícios e racionaliza as estruturas próprias das empresas voltadas para o controle de atividades terceirizadas, pois é gerenciada por uma única empresa especializada, capaz de ser o intermediador dos diferentes fornecedores.

Segundo o diretor de suprimentos de serviços da Dupont, Nelson Sbarbati, o processo de terceirização tem um limite sério e claro e é preciso respeitar os padrões e a herança cultural do cliente. As terceirizadoras precisam ter domínio do mecanismo tributário envolvido na terceirização.

6. Conclusão

A nova ordem mundial impôs às empresas a modificação de seus processos de produção e conseqüente redução de custos para se tornarem mais competitivas. Tendo em vista as novas exigências do mercado, a terceirização surge como uma das alternativas mais importantes para que esforços sejam centrados nas atividades principais, ou seja, aquilo que realmente a empresa sabe fazer, deixando para terceiros a administração de negócios não-essenciais, como limpeza e manutenção.

Com o desenvolvimento de novos aplicativos tecnológicos, conseguiu-se desenvolver a terceirização do processo de negócios (conhecido como *Business Process Outsourcing* – “BPO”), uma nova tendência de terceirização, o que permite, além da redução de custos, um gerenciamento eficaz de recursos essenciais à empresa, como a área de tecnologia de informação e de recursos humanos.

Vale ressaltar que a redução de custos não deve ser vista como a única vantagem da terceirização, mas também outros elementos como melhoria no processo produtivo, parceria entre ambas as partes que possibilitarão o real comprometimento das empresas envolvidas para a correta implementação da terceirização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADRIANO, A. *Mais mercado para a quarteirização*. Gazeta Mercantil, São Paulo, 3 jun. 1997
- ALVAREZ, M. S. B. *Terceirização – parceria e qualidade*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996
- BARELLA, I. *A ordem é ser criativo*. Disponível em: <<http://www.crn.com.br/recapa/artigo.asp?id=35441>> Acesso em: 12 abr. 2004
- COMISSÁRIA INDAIÁ LOGÍSTICA. *Business Process Outsourcing*. Disponível em: <<http://www.comissariaindaia.com.br/bop.htm>> Acesso em: 16 mar. 2004
- COMITÊ DE GESTÃO EMPRESARIAL. *Terceirização: Uma abordagem para o setor elétrico*. São Paulo: ICEA, 1994
- FRANCESCHINI, F. *Um modelo para terceirização*. Disponível em: <<http://www.saocamilo-ba.br/clipping>> Acesso em: 15 mar. 2004
- GIOSA, L. A. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1997
- HALVEY, J. K.; MELBY, B. M. *Business Process Outsourcing*. 1 ed. Canadá: 1999
- IDG NOW. *IBM e Procter negociam terceirização de RH*. Disponível em: <<http://www.computerworld.com.br>> Acesso em: 20 abr. 2004
- LOGÍSTICA E GESTÃO DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO. *O BPO nos processos de procurement e de compras*. Disponível em: <http://www.it-log.pt/comunicacao/com_26.htm> Acesso em: 13 abr. 2004
- MAIA, F. *Terceirizando a gestão operacional*. Disponível em: <<http://www.aesetorial.com.br/tecnologia/artigos/2003/dez/08/313.htm>> . Acesso em: 23 fev. 2004
- MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2001
- MELLO, C. *Quarterização ou gerenciamento de terceiros?* Disponível em: <http://www.flexeventos.com.br/emquestao_quarterizacao.asp> Acesso em: 02 maio 2004
- PAGNONCELLI, D. *Terceirização e parcerização: estratégias para o sucesso empresarial*. 1 ed. Rio de Janeiro: 1993
- QUEIROZ, C. A. R. S. *Manual de terceirização*. 4.ed. São Paulo: STS, 1992
- TEIXEIRA, J. F. *Orientações gerais para terceirização de serviços em informática*. Disponível em: <<http://www.informal.com.br/artigos/art018.htm>>. Acesso em: 12 mar. 2004

YANKEE GROUP. *Human Resources BPO: Market Analysis, Forecast and Competitive Landscape.* Disponível em: http://www.yankeegroup.com/public/home/research_showcase.jsp?ID=11282
Acesso em: 12 abr. 2004

WASYS TECHNOLOGY. *Terceirização: redução de custos.* Disponível em: <http://www.wasys.com.br/> Acesso em: 25 abr. 2004