

# UMA ANÁLISE DOS RESULTADOS PRETENDIDOS E ALCANÇADOS COM A TERCEIRIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS

**LÉO SCHNORRENBERGER**

## **Resumo:**

*O objetivo do presente trabalho consistiu da análise dos resultados pretendidos e alcançados em função da implantação da terceirização na empresa objeto deste estudo. Neste sentido, primeiramente, foram abordados aspectos gerais da terceirização. Em seguida, discorreu-se sobre a necessidade das empresas controlarem seus custos. Isso pois, o controle e a redução de custos é de capital importância nas instituições para elas se manterem competitivas. Além disso, evidenciou-se o possível incremento da qualidade nas empresas com a terceirização. Com esse processo, a empresa reduz os desperdícios com retrabalhos, podendo diminuir, desta forma, seus custos e, ao mesmo tempo, alcançar uma maior satisfação de seus clientes. Outro aspecto abordado, diz respeito às expectativas do ex-funcionário como um novo empreendedor dentro da empresa. Neste ponto, evidenciou-se algumas vantagens e desvantagens que o processo lhes confere. Por fim, demonstrou-se, através de um estudo de caso, os resultados pretendidos e alcançados em função da implantação da terceirização na empresa. Assim, foram analisados a redução de custos, melhoria na qualidade, maior satisfação dos clientes, e, o ex-funcionário como um novo empreendedor. A partir dessa pesquisa, concluiu-se que a implantação da terceirização, na empresa estudada, foi bem sucedida, resultando em consideráveis vantagens, tanto para a empresa como para os ex-funcionários terceirizados.*

## **Palavras-chave:**

**Área temática:** *Custos de Serviços*

# **UMA ANÁLISE DOS RESULTADOS PRETENDIDOS E ALCANÇADOS COM A TERCEIRIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS**

LÉO SCHNORRENBURGER

Graduando do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina.

Endereço: Rua Manoel Pizolatti, 247 - Bl. A10 - Ap. 14

Jardim Atlântico - Florianópolis - SC - Brasil

CEP 88095-360 Fone: (048) 247-8080 R.235 Fax: (048) 247-4563

## **RESUMO**

O objetivo do presente trabalho consistiu da análise dos resultados pretendidos e alcançados em função da implantação da terceirização na empresa objeto deste estudo.

Neste sentido, primeiramente, foram abordados aspectos gerais da terceirização.

Em seguida, discorreu-se sobre a necessidade das empresas controlarem seus custos. Isso pois, o controle e a redução de custos é de capital importância nas instituições para elas se manterem competitivas.

Além disso, evidenciou-se o possível incremento da qualidade nas empresas com a terceirização. Com esse processo, a empresa reduz os desperdícios com retrabalhos, podendo diminuir, desta forma, seus custos e, ao mesmo tempo, alcançar uma maior satisfação de seus clientes.

Outro aspecto abordado, diz respeito às expectativas do ex-funcionário como um novo empreendedor dentro da empresa. Neste ponto, evidenciou-se algumas vantagens e desvantagens que o processo lhes confere.

Por fim, demonstrou-se, através de um estudo de caso, os resultados pretendidos e alcançados em função da implantação da terceirização na empresa. Assim, foram analisados a redução de custos, melhoria na qualidade, maior satisfação dos clientes, e, o ex-funcionário como um novo empreendedor.

A partir dessa pesquisa, concluiu-se que a implantação da terceirização, na empresa estudada, foi bem sucedida, resultando em consideráveis vantagens, tanto para a empresa como para os ex-funcionários terceirizados.

TEMÁTICA: Custos de Serviços

# UMA ANÁLISE DOS RESULTADOS PRETENDIDOS E ALCANÇADOS COM A TERCEIRIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS

## 1 INTRODUÇÃO

A terceirização é uma alternativa que as empresas vem experimentando há alguns anos. Consiste na transferência de atividades e tarefas secundárias a terceiros. Dessa forma, a empresa passa a concentrar seus esforços na atividade para a qual foi criada e que justifica sua presença no mercado. A transferência de atividades meio à terceiros é uma das formas de viabilizar a concentração da empresa em sua atividade fim. De acordo com GUETTER ( 1995; p.28), “com a empresa concentrando seus esforços apenas nas atividades fim, há maior domínio sobre o processo da qualidade e condições de acompanhar as exigências de um mercado em franca expansão.”

Conhecida como uma técnica de fomento empresarial, a terceirização é considerada uma revolução social na qual um número maior de pessoas torna-se apto a buscar o lucro. Adotada no primeiro mundo como forma de ganhar competitividade e de disseminar a qualidade, a terceirização, no Brasil, é uma técnica que entusiasmou as companhias, nos últimos anos, mais pela possibilidade de enxugar custos. Porém, as empresas que perceberam que esse é o caminho a ser seguido, já contemplam as consideráveis vantagens deste processo.

Com a globalização da economia, as empresas procuram tornar-se cada vez mais competitivas. Hoje, os preceitos modernos de administração apontam para uma direção onde as palavras chaves são: enxugar, conter custos, aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a produtividade, ser flexível e, principalmente, reduzir preços finais. Desta forma, o caminho da competitividade passa obrigatoriamente pela contenção de gastos e aumento de produtividade.

Outro ponto que merece destaque é a qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos que, aliados ao baixo custo, assumem importante papel para assegurar a continuidade das empresas. Essa preocupação, além de se basear na própria sobrevivência da empresa dentro de um mercado altamente concorrido, tem outro benefício que é o surgimento de novas empresas.

Assim, faz-se necessário que as empresas busquem modernizar sua estrutura organizacional. O aprimoramento administrativo nas empresas, é uma condição essencial para que ocorram mudanças sensíveis na direção de um novo posicionamento, perante o mercado extremamente competitivo.

Neste contexto, a terceirização se apresenta como uma boa opção para as empresas. QUEIROZ (1992; p.11) diz que “os gestores que não a adotarem, são sérios candidatos a ver sua empresa perder a competitividade, a eficiência e a eficácia empresarial, tornando o seu produto defasado em relação ao mercado consumidor.”

A instabilidade da economia brasileira no passado e a aplicação de diversos planos econômicos sem sucesso, geravam desconfiança nas empresas aqui instaladas. A falta de uma política madura por parte dos governos e a alta inflação desestimulavam as empresas a fazer novos investimentos, desviando os recursos das empresas para fins especulativos.

Com a estabilização da economia, após a implantação do Plano Real, em 30/06/1994, através da Medida Provisória n. 542, muitos gestores optaram pela reestruturação de

suas empresas. A auto-suficiência das empresas passou a ser mais questionada e a estrutura de verticalização foi revista. Assim, já não é mais possível repassar os elevados custos de uma estrutura pesada ao preço final do produto. A necessidade de obter ganhos de produtividade e aumento de competitividade a baixos custos, fez com que muitas empresas buscassem novos caminhos.

Desta forma, as empresas perceberam que, com uma estrutura inchada e um excessivo quadro de pessoal, a instituição ficaria comprometida. Observaram que um significativo número de empregados trabalhava em áreas que nada tinham a ver com o real objetivo da empresa. Neste sentido, a terceirização destas áreas ou atividades passou a ser de grande importância, pois, além de deixar as instituições mais enxutas, agiliza o processo produtivo.

Primeiramente, foram as grandes empresas que confiaram à terceiros atividades e/ou áreas consideradas secundárias para a instituição. Porém, esta mentalidade está mudando. Médias e pequenas empresas também já conseguem identificar inúmeras vantagens trabalhando com terceiros. A busca da modernização e da eficiência administrativa deve ser constante, não permitindo o posicionamento acomodado das empresas no sentido de apenas contemplar o avanço dos concorrentes. A percepção da necessidade da melhoria da qualidade, bem como a redução de custos, faz com que empresas de menor porte busquem novas formas de trabalho.

Neste sentido, a terceirização vem se difundindo cada vez mais devido a crescente necessidade da competitividade empresarial. Inicialmente, as atividades mais simples como limpeza, segurança e os restaurantes eram repassados a terceiros. Atualmente, o processo de terceirização está sendo ampliado, passando-se para terceiros, inclusive, atividades mais importantes, as quais antes eram consideradas intransferíveis. Isso pois, as empresas procuram cada vez mais ampliar o horizonte de atividades terceirizadas, buscando, desta forma, a redução de custos e o aumento da qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos ao cliente, com vista a uma maior satisfação do mesmo.

Do que até aqui exposto, denota-se que é de fundamental importância a empresa conhecer os reflexos do processo de terceirização, especialmente no que diz respeito a custos, incremento na qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos, obtenção de uma maior satisfação dos clientes e a motivação dos ex-funcionários para serem novos empreendedores.

## **2 ASPECTOS GERAIS DA TERCEIRIZAÇÃO**

Nos últimos anos, ocorreram profundas modificações no ambiente interno e externo das empresas, provocadas pelo desenvolvimento da tecnologia de produção e por uma nova ordem no comércio mundial. Como decorrência, as empresas foram obrigadas a entrar em um processo de evolução com etapas características e distintas, cujas inter-relações conduzem a um processo de reestruturação e modernização das empresas. Já não se busca mais a auto-suficiência como política, mas sim a eficiência e a competência na cadeia produtiva.

Com a abertura da economia, as empresas enfrentam concorrências cada vez maiores. Por isso, é necessário que elas se tornem altamente competitivas. A sobrevivência das empresas passa por um processo natural de busca permanente pelo aperfeiçoamento, pela utilização da tecnologia e pelo aprimoramento e desenvolvimento constante do corpo funcional das empresas. Para se manter no mercado, atualmente, as empresas não podem procurar a saída por atalhos. Tal pode ser visto na IOB - Temática Contábil e Balanços (Bol. 22/95; p.200), onde consta

que “o caminho da competitividade passará obrigatoriamente pela contenção de gastos, ou seja, pelo aumento de produtividade.”

As profundas mudanças ocorridas no contexto internacional, o acirramento da concorrência, o encarecimento do capital disponível para financiamentos e um consumidor cada vez mais consciente, colocaram em evidência a necessidade de repensar as organizações e de operar com estruturas enxutas. A transferência de atividades-meio a terceiros tem-se revelado uma estratégia de sucesso.

Porém, o instrumento de gerência a ser desenvolvido tem uma formatação própria para cada empresa. Não é mais possível copiar ou adotar um modelo que já deu certo em outra instituição. Deve-se desenvolver um programa que considere as peculiaridades vigentes em cada organização.

Além do mais, a empresa que optar pela terceirização tem que analisar o perfil e o potencial da região, adequando suas necessidades à capacidade local. Assim, faz-se necessário um detalhado estudo das reais condições que a região oferece, pois, uma determinada microregião pode, a princípio, deter os avanços da terceirização em razão da ausência de condições de mercado.

A terceirização exige outros cuidados, principalmente, quando a relação se dá entre a empresa-mãe e a empresa formada pelo ex-funcionário. Esta relação deve ser como pessoa jurídica e não como autônomo. Ademais, a empresa formada pelo ex-funcionário não pode ter como único cliente a empresa mãe, sob risco de criar vínculo empregatício.

Neste sentido COSTA (1994; p. 09) acrescenta o seguinte: “a adequada Terceirização pressupõe que as empresas prestadoras de serviço desenvolvam atividades lícitas, sejam economicamente independentes dos seus contratantes e responsáveis pela contratação, gerenciamento, remuneração e pelos demais encargos trabalhistas dos seus empregados.”

O pecado mais comum das empresas tomadoras de serviços terceirizados é querer controlar a terceirizada sob o pretexto de manter a qualidade. Isso, no entanto, deve ser evitado. Deve-se ter em mente que no processo da terceirização, o prestador não pode ser subordinado do tomador. Sob nenhuma hipótese, o tomador deverá estabelecer o como fazer. A determinação do como fazer gera a presunção do vínculo empregatício.

A confiança mútua entre tomador e prestador de serviços é fator importantíssimo no processo da terceirização, pois recursos são dispendidos e dados confidenciais são partilhados. Deve-se estabelecer uma perfeita integração, sem perder a identidade e a autonomia das empresas. Por isso, é importante que o relacionamento seja de absoluto profissionalismo e espírito de cooperação.

## **2.1 Redução de custos com a terceirização**

Os gestores, em contato com novos processos, produtos e tecnologias, procuram, cada vez mais, o enxugamento dos custos nas suas empresas. Neste sentido, além de reduzir os custos, a terceirização incentiva a formação de novas empresas e, ainda, torna a empresa - mãe - mais ágil, facilitando a tomada de decisão.

SILVA (1996; p. 02) diz que “o momento é propício para a abertura de novos negócios. As grandes empresas, preocupadas com a globalização da economia e a maior exposição

à concorrência externa, estão enxugando suas estruturas, (...) reforçado ainda pelo avanço da automação industrial e pelos ganhos de produtividade com medidas de racionalização.” Redução de custos e maior agilidade nas empresas é, pois, atualmente, preocupação da maioria dos gestores.

A redução e controle dos custos pode ser um fator determinante para a sobrevivência das empresas nos dias atuais. MARTINS (1995; p.33) diz que “em razão das inovações tecnológicas e da competitividade no mercado internacional, a empresa moderna só irá sobreviver se conseguir reduzir seus custos de modo a competir no mercado, tanto interno como externo.” Na busca de competitividade, a adoção de processos de terceirização e parceria têm se revelado uma tendência das empresas, sendo hoje um rumo mundial irreversível.

QUEIROZ (1992; p.48) menciona os principais itens a serem considerados, por funcionário envolvido no processo da terceirização, com relação a redução de custos, a saber:

- salários diretos - encargos sociais e legais;
- salários indiretos - alimentação subsidiada; transporte; assistência médica; seguro de vida; atividades recreativas; fornecimento de cesta básica; auxílios sociais;
- rotatividade de mão-de-obra - os custos da demissão/admissão; subvenção do treinamento; os custos do recrutamento;
- acidentes de trabalho - estabilidade; tratamento médico de emergência; transporte do acidentado; substituição do acidentado; a supervisão e o treinamento do substituto;
- as perdas de qualidade, produtividade e de materiais;
- os danos nos equipamentos;
- segurança no trabalho - o fornecimento do EPI (Equipamento de Proteção Individual); e a instalação do EPC (Equipamento de Proteção Coletiva);
- uniformização de empregados;
- ociosidade;
- o sucateamento dos equipamentos e instrumentos;
- outros custos embutidos e invisíveis.

É preciso, pois, que os gestores levem em consideração estes custos por funcionário, na hora de decidir sobre a implantação de um processo como este. A terceirização é uma forma das empresas reduzirem seus custos e, por consequência, aumentar seus ganhos.

GIOSA (1995; p.18) salienta que “a empresa voltada para sua missão básica, irá estar presente em todas as operações que levem-na a se adequar ao novo modelo organizacional. Com isso, sem preocupar-se operacionalmente com as ditas ‘atividades secundárias’, as empresas terão mais competitividade e agilidade na consecução de suas operações e mais rapidez na tomada de decisão em razão dos novos objetivos.”

Tal afirmativa também é corroborada por GUETTER (1995; p.29), ao explicar que “o objetivo não é simplesmente reduzir custos, mas diminuir o grau de complexidade dentro das fábricas para que se possa aumentar a produção sem criar novos espaços.”

Portanto, os gestores devem ficar atentos aos diversos fatores que podem vir a melhorar o desempenho das empresas. Neste sentido, a terceirização de atividades e/ou áreas leva à redução dos desperdícios na organização, o que vai ao encontro dos interesses de modernizar a empresa, deixando-a mais competitiva.

## **2.2 Melhoria da qualidade com a terceirização**

A globalização da economia e o conseqüente aumento da competição nos mercados em que as empresas atuam, requer um aumento da qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos. MOURA (1994; p. 35) explica que “uma qualidade insuficiente ou uma não qualidade significa uma utilização inadequada de recursos, perdas e gastos desnecessários de material, perdas de tempo de mão-de-obra e de máquinas, com o que, o preço dos produtos sobe...”

A terceirização é, pois, uma das armas para alcançar uma melhoria da qualidade. Um número considerável de empresas já se deram conta disso e estão aderindo ao processo. Segundo DAVIS (1992; p.17), “esses empresários jamais acreditam em deixar o suficientemente bom em paz. Estão sempre em busca de algo melhor. E frequentemente encontram este algo mais.”

A ênfase da gestão estratégica da qualidade está nas necessidades do mercado e dos consumidores. Por isso, será necessária a busca da adequação de produtos a mercados como estratégia de sobrevivência da empresa e de seu negócio. De acordo com GIOSA (1995; p.07), “introduzir os conceitos de qualidade, melhoria da produtividade, qualidade total e excelência, nos seus estágios específicos é hoje princípio básico para o real aprimoramento organizacional e ponto de honra para a entrada da empresa no mercado mundial.”

SÁ apud IOB - Temática Contábil e Balanços (Bol. 02/95; p.14) refere que “quando a qualidade do produto não é satisfatória, ou ineficaz, ocorrem perdas que se derivam dos gastos de pesadas assistências técnicas (com muitas substituições de peças e acessórios, mão-de-obra e gastos indiretos), reposição integral do produto, multas contratuais, etc.” Portanto, os gastos da má qualidade devem ser combatidos para diminuir as despesas com assistência técnica. Além disso, um produto retrabalhado só excepcionalmente atinge os padrões de qualidade de um produto que não necessitou de reparos.

Neste sentido, o incremento da qualidade é de fundamental importância para as empresas. Isso pois, ao mesmo tempo que diminuem os custos com a redução dos desperdícios, ocorre uma maior satisfação dos clientes. Ademais, investindo no processo de melhoria da qualidade, as empresas buscam garantir espaço num mercado cada vez mais competitivo e exigente.

## **2.3 Incremento na satisfação do cliente com a terceirização**

A abertura do mercado e a relativa estabilização do poder aquisitivo da moeda obrigam as empresas a se adequarem à nova realidade, onde o consumidor dá o parâmetro para as características do produto ou serviço. Assim, o cliente não deve ser considerado um mero consumidor. Ele, antes, deve ser visto como patrimônio da empresa, merecendo, por isso, toda a atenção possível.

De acordo com CERQUEIRA NETO (1993; p.44), para o cliente ficar satisfeito, “o produto ou serviço deve operar sem quaisquer problemas, por tempo relativamente longo, com plena confiabilidade. Deve também, ter o menor custo possível, estar disponível e acessível sempre que o cliente dele necessitar e em caso de eventual dano ou defeito, o reparo ou conserto ser efetuado no menor tempo possível.”

A IOB - Temática Contábil e Balanços (Bol. 22/95; p.198) refere que “é de se esperar que, além dos custos do retrabalho, o produto ‘recuperado’ acarrete, também, os custos da insatisfação do cliente.”

A satisfação do cliente é de fundamental importância pois, cliente satisfeito é segurança de novas compras. Neste sentido, CERQUEIRA NETO (1993; p.38) diz que “a busca da satisfação do consumidor como estratégia de negócio é decisão indelegável do topo da organização.”

Do que até aqui exposto, observa-se que a terceirização é uma técnica que vem ao encontro das empresas que buscam a otimização de seus processos, a fim de obter uma maior satisfação de seus clientes. Porém, a terceirização deve ser vista como um processo caracterizado à luz do planejamento estratégico e voltado para o cenário e realidade de cada empresa.

## **2.4 O ex-funcionário como terceiro**

GIOSA (1995; p. 26) afirma que “a terceirização levará à rápida formação de novas empresas em vários segmentos do setor de serviços (...) que serão naturalmente incentivadas e em crescimento, pois a terceirização tenderá a fazer expandir a empresa nestas micro-unidades.”

Há que se considerar que a terceirização abre novas perspectivas de realização pessoal e profissional para os ex-funcionários, que agora são os terceiros.

Entretanto, inúmeras dúvidas surgem na hora de decidir sobre a terceirização de áreas e/ou atividades na empresa. Uma preocupação se concentra na legalidade do processo. O medo de futuros problemas, principalmente na área trabalhista, ainda freia essa nova técnica em muitas empresas brasileiras.

Este assunto é abordado na IOB - Legislação Trabalhista e Previdenciária ( Bol. 10/96; p.189 ), que apresenta as mudanças mais recentes sobre o assunto. Ele refere que o Enunciado n. 331 do TST ( Tribunal Superior do Trabalho ) vem esclarecer o seguinte. “VI - não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância ( Lei n. 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 personalidade e a subordinação direta.”

Continuando, o artigo refere que “fica alterado o Enunciado n. 256 do TST que dizia ser ilegal a contratação de serviços por empresa interposta, formando-se assim, o vínculo empregatício diretamente com o tomador. Entende-se pois, que as contratadas devam ser empresas legalmente constituídas e que têm necessariamente, como atividade-fim, alguma atividade-meio da empresa contratante.” Desta forma, se forem obedecidos os caminhos legais que aí estão, o caminho da terceirização está aberto à todas as empresas que tiverem interesse em buscar novas técnicas de gestão empresarial e, assim, melhorar o desempenho de sua empresa.

Assim, a terceirização tem aberto possibilidades amplas de se introduzir parceiros que podem se adaptar, contingencialmente, às necessidades diversas das empresas. Neste sentido, a terceirização feita com ex-funcionários tem sido uma saída estratégica que algumas empresas estão escolhendo, à luz de diversos fatores.

Desta forma, novas empresas estão surgindo, com oportunidade de oferta de mão-de-obra, restringindo assim, o impacto social do desemprego. MARTINS (1995; p.36) refere que

“a terceirização, ao gerar novas empresas, gera também novos empregos e em contrapartida também gera aumento de impostos.”

SANI (1994; p.12) explica que “a cultura tradicional torna penoso para a empresa assimilar e reconhecer a eficiência de um processo onde, ao invés de administrar pessoas, passa a administrar contratos.” Para o autor, a “aculturação” é decisiva na aceitação por todos os envolvidos direta e indiretamente no processo. É natural observar que a comunidade, principalmente aqueles que vivem em função da empresa, tenham opiniões contrárias à terceirização. Entretanto, com o passar do tempo, esta idéia vai mudando. Empregos diretos vão ser substituídos por indiretos, empresas novas vão sendo criadas e os municípios e os estados vão se beneficiar com o aumento de impostos.

Há, no entanto, algumas desvantagens em função da instalação destas novas empresas que, a curto prazo, normalmente não são vistas. Uma delas é que o ex-funcionário deixa de fazer parte do sindicato da categoria, enfraquecendo a classe. OLIVEIRA (1994; p.14) observa que “o avanço da terceirização tende a diminuir o poder de negociação dos sindicatos junto aos empregadores, bem como a coesão entre os operários e o vínculo desses com a entidade sindical.” O autor salienta que “o fenômeno poderá estimular a pulverização de categorias através de empresas sem nenhum compromisso com o sindicalismo.”

Isso é corroborado por COSTA (1994; P. 09) onde diz que “as maiores contestações se baseiam no fato de que o trabalhador do terceiro, normalmente sem representatividade sindical, embora exercendo as mesmas atividades, não absorve as conquistas trabalhistas e salariais do trabalhador da empresa contratante e que, além dos reflexos imediatos no nível de emprego, num longo prazo, as consequências mais redundantes seriam a deteriorização das condições de trabalho, a queda do nível de renda e qualidade de vida dos trabalhadores.” Infelizmente estes fatores não chegam a ser decisivos para os gestores que pretendem terceirizar áreas e/ou atividades nas empresas. A grande estratégia, porém, é que na decisão de terceirizar a empresa avalie, discuta e negocie com todos os participantes do processo, incluindo aí, as bases sindicais.

A terceirização enquadra-se, hoje, num contexto de modernas técnicas da administração de empresas. Através dela, os gestores buscam dar novos rumos à empresa, num mercado altamente competitivo. Assim, ao terceirizar áreas e/ou atividades na empresa, os gestores devem analisar todos os prós e contras. Ressalte-se que a terceirização não pode ser vista como moda, mas como um meio de alcançar melhores resultados para as empresas, terceiros, e a sociedade como um todo.

### **3 RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO**

Para analisar a viabilidade de implantação da terceirização e as consequências que dela decorrem, foi escolhida como objeto do presente estudo uma empresa concessionária de veículos.

Localizada no município de São José - SC, a empresa pesquisada tem como principal objetivo a comercialização de veículos, peças e acessórios. Oferece ainda, aos seus clientes, a prestação de serviços de assistência técnica e serviços de funilaria e pintura.

O processo de terceirização na empresa teve início em julho de 1995, sendo então repassados a terceiros os serviços da funilaria e pintura.

Desta forma, procurou-se averiguar se os resultados pretendidos, com a terceirização, foram alcançados pela empresa em análise. Neste sentido, fez-se um estudo no que se refere à redução de custos, melhoria na qualidade, maior satisfação dos clientes e, por fim, a percepção da oportunidade de crescimento dos ex-funcionários, que agora se configuram como novos empreendedores.

### **3.1 Comportamento dos custos na empresa com a terceirização**

A redução dos custos de produção tem sido tema de muitas discussões e pesquisas nas empresas do mundo todo, pois estes afetam diretamente a sua competitividade. As organizações que não se derem conta disso, certamente terão problemas de continuidade no futuro.

A empresa objeto deste estudo apostou na terceirização do setor de funilaria e pintura, como uma das formas de reduzir os seus custos. Desse modo, os custos daquele setor específico, que foi terceirizado, deixam de existir, em sua forma original, para a empresa.

No entanto, não significa que a empresa não incorra em custos naquele setor, pois, os serviços prestados pelos terceiros são pagos pela empresa da forma combinada no contrato. Assim, a empresa paga aos terceiros um percentual relativo ao total do faturamento do setor. Esta forma de contrato, na verdade, é um incentivo para os terceiros, bem como resulta em vantagens para a própria empresa.

Entre as principais mudanças verificadas no comportamento dos custos da empresa, pode-se mencionar a redução de custos com a folha de pagamento, encargos sociais, férias e gratificação natalina. Foram reduzidos, também, os gastos decorrentes da substituição de mão-de-obra, ou seja, os gastos relativos à rescisão contratual de empregados e treinamento de novos funcionários. Além disso, houve uma diminuição nos gastos com vales-transporte e refeições, convênio médico e cesta básica. Ademais, os gastos que incorriam com material de consumo (tintas, lixas, vernizes e outros materiais), usado no setor, também foi repassado aos terceiros.

Em se fazendo uma comparação do custo com a receita, antes da implantação da terceirização, percebe-se algumas variações de um mês para outro. Porém, na média, o custo representa aproximadamente 80% do total da receita do setor. Entretanto, houve meses em que isso não ocorreu, por exemplo, no mês de abril de 1995, o custo superou o total da receita em 4,73%. Isso se deu, principalmente, em função da queda registrada na receita daquele mês, sendo que o custo vinha se mantendo mais ou menos uniforme ao longo do período. A explicação, neste caso, é que o custo do setor é composto, na sua maior parte, de gastos fixos.

Outro fator que influenciou na variação desproporcional dos custos, em relação à receita, é o volume de retrabalhos. Não obstante, eles não geram receita para a empresa, no entanto, têm razoável influência sobre o custo, uma vez que os retrabalhos são prestados

gratuitamente aos clientes. Ademais, não há uma distribuição uniforme da quantidade e extensão de retrabalhos no período.

A partir do mês de novembro de 1995, a empresa passou a contabilizar como custo do setor somente os valores pagos aos terceiros, ou seja, 60% do total da receita auferida pela funilaria e pintura.

Observou-se, então, que a empresa alcançou uma razoável redução nos seus custos. Além disso, os riscos de ocorrer um eventual prejuízo no setor ficam por conta dos terceiros. Assim, qualquer que seja o faturamento (alto ou baixo) no setor de funilaria e pintura, a empresa absorve 40% da receita.

Com uma estrutura mais leve e, por consequência, com menos custos fixos, a empresa tornou-se mais enxuta. Desta forma, os gestores dispõem de mais tempo para se dedicar às outras atividades da empresa.

### **3.2 Comportamento da qualidade com a terceirização na empresa**

As acirradas condições de concorrência, advindas da nova ordem econômica internacional (evolução tecnológica, formação de grandes blocos econômicos, novas formas de organização social do trabalho etc.), vem impondo profundas transformações às empresas, especialmente àquelas que pretendam continuar sendo competitivas neste final de século. Desta forma, elas são obrigadas a aperfeiçoar cada vez mais seus métodos e processos de produção e gestão.

Assim, além do rigoroso controle de custos, as empresas procuram, a cada dia que passa, melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços. Esta consciência pode ser decisiva para a sobrevivência das empresas no futuro. A qualidade dos produtos ou serviços certamente será um fator determinante na competitividade das empresas nos próximos anos.

Este clima de competição despertou um outro tipo de consumidor, com novos requisitos e exigências. Assim, além de exigir que o produto seja entregue na data aprazada, na quantidade solicitada e a um custo mínimo, o cliente também quer um produto que tenha qualidade e alta confiabilidade.

Na empresa estudada, os cuidados com a qualidade no setor de funilaria e pintura foram redobrados após a terceirização. A maior preocupação, neste caso, está na quantidade de retornos, uma vez que estes causam profunda irritação ao cliente e prejuízos à empresa.

Em se analisando o índice de retrabalhos antes da terceirização, notou-se algumas diferenças nos meses, ao longo do período. Isso ocorreu, principalmente, pelas constantes trocas da mão-de-obra e do remanejamento interno de funcionários. Conseqüentemente, houve meses em que o número de retrabalhos foi maior do que em outros, refletindo-se, desta forma, no incremento dos custos da empresa.

Após a implantação da terceirização na empresa, verificou-se uma considerável queda no índice de retornos de veículos à empresa. Isso pois, a partir do mês de novembro/95, a quantidade de retrabalhos na funilaria e pintura se encontra próxima a zero.

A redução da quantidade de retornos se traduz em ganhos para os terceiros. Justifica-se aí, os cuidados para evitar os retrabalhos. Desta forma, são evitados gastos

desnecessários de material e a perda de tempo com mão-de-obra, com o que, o cliente também sai ganhando, uma vez que recebe um serviço de maior qualidade.

Entende-se, pois, que a terceirização na instituição, contribuiu para a melhoria da qualidade na empresa, conferindo-lhe vantagens em termos de custos, preço e competitividade.

### **3.3 Análise da satisfação do cliente com a terceirização na empresa**

Na corrida pela vantagem competitiva das empresas, há diversos caminhos que podem ser percorridos. A decisão sobre o que é melhor para a empresa, não é tarefa muito fácil para os gestores. Neste sentido, faz-se necessário perguntar se a meta da corrida é para alcançar um serviço melhor ao consumidor; uma maior participação da empresa no mercado; um custo menor; alta qualidade, ou, apenas, a sobrevivência da empresa?

Entende-se, pois, que as metas citadas são igualmente importantes para as instituições com fins lucrativos. Cada uma delas deve, portanto, ser bem analisada pelos gestores, antes da tomada de decisões.

Muitas vezes, uma decisão tomada na empresa implica em diversas outras. Assim, se os gestores tiverem como meta servir melhor os seus clientes, isso automaticamente implicará em maior qualidade nos seus produtos e serviços, ou ainda, forçará a empresa a reduzir os custos, para que o preço do produto ou serviço oferecido seja chamativo ao cliente.

A empresa pesquisada, ao terceirizar os serviços da funilaria e pintura, conseguiu atingir diversas destas metas. Além da redução de custos e da quantidade de retrabalhos e um consequente aumento na qualidade, verificou-se, também, um significativo aumento na procura pelos seus serviços.

Analisando-se os valores relativos das vendas do setor de funilaria e pintura, sobre o total das vendas de serviços na empresa, pode-se notar um sensível aumento a partir do mês de novembro de 1995. Ressalte-se que em dezembro/95, as vendas do setor representaram quase a metade das vendas totais de serviços da empresa.

A partir de janeiro de 1996, verificou-se uma certa estabilização na participação das vendas de serviços do setor de funilaria e pintura, sobre o faturamento total de serviços da empresa. Todavia, estes percentuais estiveram bem acima dos valores registrados, no setor, antes da implantação da terceirização.

Os funcionários que, antes da terceirização, não se importavam com as reclamações de clientes sobre a qualidade ou demora nos serviços, agora já não pensam mais da mesma forma. O cliente passou a ser o foco principal das atenções. De imediato, a quantidade de retornos começou a reduzir e, em pouco tempo, a fila de carros pela espera de serviços passou a não mais existir.

Verificou-se, desta forma, uma maior satisfação do cliente em função da terceirização, uma vez que este processo contribuiu para melhorar o atendimento e a qualidade dos serviços prestados aos mesmos.

### **3.4 O ex-funcionário como um novo empreendedor na terceirização**

A transferência para terceiros de áreas e/ou atividades nas empresas, pode ser considerada uma das importantes ferramentas, com que contam hoje os gestores, para tornar a empresa mais ágil e competitiva. Os inúmeros exemplos de terceirização bem sucedidos, nos diversos ramos, fazem com que, cada vez mais, gestores optam pela implantação desta técnica nas empresas.

Neste momento, porém, surgem várias dúvidas, tais como: Haverá, com a terceirização, uma inevitável reestruturação funcional na empresa? O quadro de pessoal sofrerá mudanças? Pessoas poderão perder o emprego? A qualidade dos serviços pode ser afetada? Estes, são apenas alguns dos problemas com que se deparam os gestores na hora da terceirização.

Entretanto, dois caminhos estão disponíveis à empresa neste momento. Um deles consiste em demitir os funcionários da seção a ser terceirizada e contratar mão-de-obra estranha para executar os serviços. Isto porém, poderia causar diversos problemas para a empresa.

A segunda alternativa que se apresenta, é a movimentação funcional interna, ou seja, a terceirização dos funcionários já existentes na empresa. Esta forma de terceirização permite ao administrador a possibilidade de aproveitar a mão-de-obra disponível das áreas terceirizadas, a qual já possui todo o conhecimento da empresa, suas normas e filosofias de trabalho. Cabe ressaltar, que esta mão-de-obra já está devidamente treinada e que, certamente, não comprometerá a qualidade dos produtos ou serviços que a empresa vende. Evita-se, assim, outro problema na área social, ou seja, o desemprego.

Segundo este último raciocínio, os gestores da empresa estudada apostaram no processo de terceirização, transferindo os serviços de funilaria e pintura aos próprios funcionários daquele setor.

É natural, pois, que esta mudança interna gere algumas desconfiças entre os funcionários remanescentes, que, inicialmente, não entendiam muito bem o que estava acontecendo e temiam ser demitidos. Porém, com o passar do tempo, foram assimilando o processo e, finalmente, passaram a compreender a importância desta transformação para a saúde da empresa.

As mudanças decorrentes da terceirização podem resultar em benefícios, tanto para a empresa como aos ex-funcionários terceirizados. Contudo, isto só acontecerá se este processo for visto com seriedade e conduzido com o máximo de empenho por ambos.

No entanto, nesta pesquisa buscou-se contemplar apenas o ex-funcionário como terceiro. Neste sentido, elaborou-se uma entrevista estruturada, que foi aplicada à uma pessoa de cada uma das três empresas resultantes do processo da terceirização, a fim de verificar a sua percepção sobre a oportunidade de crescimento que lhes foi proporcionada.

Desta forma, pôde-se perceber que a forma de terceirização com o aproveitamento da mão-de-obra já existente, implantada nesta instituição, foi de iniciativa dos administradores da empresa. Após ser elaborado pelos gestores, o projeto de implantação da terceirização foi apresentado aos funcionários do setor terceirizado e estes o aprovaram.

Segundo um dos entrevistados, “o que a empresa queria era não demitir ninguém, mas sim, passar o processo pra frente. Assim, eles não mais iam se preocupar com estes serviços (...) e isto foi melhor pra nós e para a empresa.”

Terceirizando mão-de-obra experiente, a empresa ganhou em qualidade e segurança, sendo que todos os ex-funcionários terceirizados são pessoas de confiança da empresa e com muitos anos de experiência em suas funções. A responsabilidade dos terceirizados para com a empresa é notável, segundo a declaração de um deles: “agora, a gente não deixa o serviço atrasar.

Trabalhando por conta própria, a gente não tem hora para sair do expediente. Já trabalhamos em diversos feriados e uma vez, inclusive, ficamos fazendo um carro até de madrugada, porque o cliente precisava viajar no outro dia cedo.” Continuando, diz que “depois que nós assumimos a funilaria e pintura, o retorno de carros, por serviços mal executados é quase nulo, mas se voltar, o prejuízo é nosso.”

As maiores queixas dos ex-funcionários terceirizados se referem às altas taxas de impostos que são obrigados a recolher aos cofres públicos, bem como a falta de informação sobre o funcionamento completo de uma empresa. Por outro lado, comenta um deles “não tivemos muito trabalho com a abertura da empresa e outros inconvenientes que sempre surgem, pois o contador, juntamente com os diretores da empresa (mãe), nos deram assessoria desde o início.” Esta, sem dúvida, foi uma das razões que contribuiu para que a idéia tivesse êxito.

A terceirização é uma técnica de aprimoramento administrativo que não deve ser desprezada pelos gestores de empresa. Na opinião de um dos terceirizados, “no futuro, todas as empresas vão terceirizar (...) quando o compromisso for levado a sério pelos dois lados, eles não tem com que se preocupar. Eles só tem a ganhar.”Essa afirmativa vem corroborar as diversas vantagens da terceirização, tais como a redução de custos, ganhos na qualidade etc.

Além disso, a terceirização é um estímulo à criação de novas empresas. Este foi o caso da empresa objeto deste estudo, onde três novas empresas foram criadas pelo processo. Desta forma, gera-se mais empregos para a sociedade e novas oportunidades de crescimento para os terceiros. Neste sentido, um dos entrevistados assim se refere: “depois que fizemos isso, estou construindo outra casa e ainda sobra um dinheirinho para aumentar o meu capital. Antes não. Eu trabalhava para fazer o rancho no final do mês, pagava as minhas contas e não sobrava nada.”

Quando consultados se haveria interesse em expandir os negócios nesta área, as respostas foram todas positivas. Porém, reconhecem que no momento isto ainda não vai ser possível e que esta idéia deve amadurecer mais. Um deles observa que “é preciso mais tempo para que outras instituições possam tomar conhecimento do nosso serviço aqui nesta empresa.”

Assim, a terceirização nesta empresa pode ser vista como um meio que serviu também, para abrir novos horizontes aos ex-funcionários. Ali, eles podem explorar melhor suas capacidades e conhecimentos e, inclusive, melhorar a vida de outras pessoas com oferta de novos empregos.

## CONCLUSÃO

Na acirrada corrida das empresas pela competitividade, diversas técnicas administrativas podem ser utilizadas pelos gestores. O processo de adequação de novas estratégias nas empresas, com a finalidade de otimizar os recursos e modernizar a estrutura das instituições, é uma das metas mais perseguidas pelas empresas na atualidade.

Neste sentido, a terceirização destaca-se como um instrumento capaz de auxiliar as empresas a se tornarem mais competitivas. Isso pois, com a sua implantação, os gestores deixam de se preocupar com as atividades meio e passam a concentrar seus esforços na atividade fim da empresa.

Foi pensando desta forma, que os gestores da empresa pesquisada recorreram a esta técnica para otimizar as atividades do setor de funilaria e pintura da empresa. Com uma estrutura mais leve a empresa ganhou agilidade, permitindo que a prestação de serviços fluísse com mais pontualidade e eficiência.

Por outro lado, a terceirização é um meio que permite às instituições reduzir seus custos. Assim, ao terceirizar o setor de funilaria e pintura, a empresa pesquisada diminuiu os seus custos, sendo que agora, estes representam somente sessenta por cento (60%) do total da receita auferida pelo setor, ou seja, o valor que é pago aos terceirizados. Desta forma, os terceiros, responsáveis pelo setor de funilaria e pintura, repassam para a empresa quarenta por cento (40%) do total de sua receita, impossibilitando eventuais prejuízos para a empresa.

Transferindo para terceiros atividades que eles podem fazer melhor, a empresa registrou um incremento na qualidade dos seus produtos e serviços. Basicamente, ela reduziu os desperdícios com os retrabalhos, sendo que a quantidade de retornos no setor, hoje, se encontra próxima a zero.

Oferecendo serviços mais qualificados, a um preço mais competitivo, a empresa registrou, também, um incremento na satisfação dos clientes. Neste sentido, observou-se um aumento na procura dos seus produtos e serviços a partir da implantação da terceirização na empresa.

Ademais, terceirizar com ex-funcionários, que já tinham o reconhecimento e a confiança dos gestores da empresa, foi a melhor solução para a empresa. Isso, porque, a preocupação com a qualidade dos serviços já fazia parte da cultura dos mesmos, uma vez que eles estavam devidamente treinados, o que conferiu maior segurança ao processo.

Adicionalmente, é preciso considerar que o impacto na perda do vínculo empregatício, neste caso, foi bem menor para as pessoas atingidas. No caso desta empresa, a transferência dos serviços de funilaria e pintura para pessoas que faziam parte do próprio quadro de pessoal da empresa, foi um enorme estímulo à elas, permitindo-lhes aproveitar melhor seu conhecimento e aumentar seus ganhos.

Entende-se, desta forma, ter alcançado o objetivo geral proposto na execução do presente estudo, qual foi, a análise dos resultados pretendidos e alcançados com a terceirização na empresa pesquisada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COSTA, Márcia da Silva. Terceirização/parceria e suas implicações no âmbito jurídico-sindical. Revista de administração de empresas. São Paulo, 34 (1): 6-11, jan/fev. de 1994.
- DAVIS, Frank Stephen. Terceirização e multifuncionalidade. 2 ed. São Paulo: STS, 1992.
- GIOSA, Lívio Antônio. Terceirização: uma abordagem estratégica. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- GUETTER, João Cláudio. Espaço para crescer. Empreendedor. (8): 28-32, março de 1995. IOB - INFORMAÇÕES OBJETIVAS (PASTA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA E PREVIDENCIÁRIA ). “Terceirização” - considerações. São Paulo, ano XXX, nº. 10, p. 187-189, 1ª. semana de março de 1996.
- IOB - INFORMAÇÕES OBJETIVAS ( PASTA TEMÁTICA CONTÁBIL E BALANÇOS ). Custo da qualidade total. São Paulo, ano XXIX, p. 12-16, 2ª. semana de janeiro de 1995.
- IOB - INFORMAÇÕES OBJETIVAS ( PASTA TEMÁTICA CONTÁBIL E BALANÇOS ). Custos, qualidade e produtividade. São Paulo, ano XXIX, p. 196-200, 1ª. semana de junho de 1995.
- IEL/RS - INSTITUTO EUVALDO LODI. Qualidade: 6 experiências empresariais. Porto Alegre: L&PM, 1995.
- MARTINS, Sérgio Pinto. A terceirização e o direito do trabalho. São Paulo: Malheiros, 1995.
- MOURA, Eduardo. As sete ferramentas gerenciais da qualidade. São Paulo: Makron Books, 1994.
- NETO, Edgard Pedreira de Cerqueira. Gestão da qualidade. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- OLIVEIRA, Israel Alves de. Terceirização: se bem administrada, pode virar um bom negócio. Papel. 40 (2): 11-14, fev. de 1994.
- QUEIROZ, Carlos alberto Ramos Soares de. Manual de terceirização. 5. ed. São Paulo: STS, 1992.
- SANI, Aldo. Terceirização: se bem administrada, pode virar um bom negócio. O Papel. 40 (2): 11-14, fev. de 1994.
- SALVADOR, Ângelo Domingos. Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica. 8 ed. Porto Alegre: Sulina, 1980.
- SILVA, Vinícius Lummertz. Terceirização cria oportunidades de negócios. Diário Catarinense. Santa Catarina, 27 de fev. de 1996.