

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE**

Lyllian Caroline Fernandes Vieira de França

**ANÁLISE DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS PROPORCIONADA PELA
TERCEIRIZAÇÃO DE MÃO-DE-OBRA PARA O SEGMENTO DE PROMOÇÃO DE
PRODUTOS**

**NATAL/RN
2005**

LYLLYAN CAROLLINE FERNANDES VIEIRA DE FRANÇA

**ANÁLISE DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS PROPORCIONADA PELA
TERCEIRIZAÇÃO DE MÃO-DE-OBRA PARA O SEGMENTO DE PROMOÇÃO DE
PRODUTOS**

Monografia apresentada à coordenação do curso de graduação em Administração de Empresas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: George Q. Estrela, M.Sc.

**NATAL/RN
2005**

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

França, Lyllyan Caroline Fernandes Vieira de

Análise das vantagens proporcionadas pela terceirização de mão-de-obra para o segmento de promoção de produtos / Lyllyan Caroline Fernandes Vieira de França. – Natal: FARN, 2005.

xx 81 folhas.

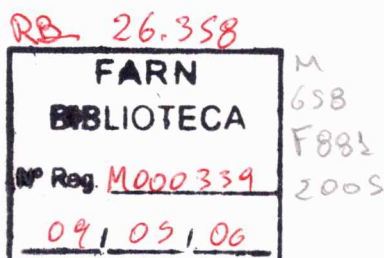
Orientador: George Queiroga Estrela (M.Sc.)

Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Terceirização de Serviços – Monografia. 2. Qualidade dos Serviços – Monografia. 3. Administração de Empresas – Monografia I. Título.

RN/FARN/BC

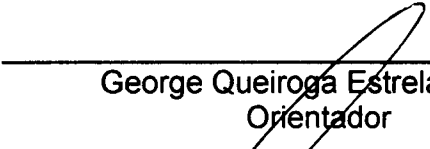
CDU 658



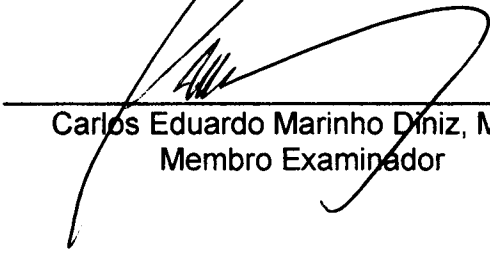
LYLLYAN CAROLLINE FERNANDES VIEIRA DE FRANÇA

**ANÁLISE DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS PROPORCIONADA PELA
TERCEIRIZAÇÃO DE MÃO-DE-OBRA PARA O SEGMENTO DE PROMOÇÃO DE
PRODUTOS**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, aprovado em _____ de _____ de _____, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:



George Queiroga Estrela, M.Sc.
Orientador



Carlos Eduardo Marinho Diniz, M.Sc.
Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me concedeu a vida e a capacidade de realizar este sonho porque sem ele o caminho seria longo e os objetivos mais distantes. obrigada!

Ao meu pai, José Williams e a minha mãe, Maria Aparecida, que me deram total apoio, por acreditar e me ajudar a enfrentar as barreiras surgidas ao longo de toda a minha vida, pois parte desse mérito é deles, e sobretudo por vocês ver em mim mais do que eu sou hoje e muito mais do que eu posso vir a ser no futuro que me espera. muito obrigada!

Ao verdadeiro amor da minha vida, em especial minha filha Layslla que me deu força com sorrisos e abraços nos momentos que pensei que não iria conseguir, pela sua paciência e a falta de atenção a ela dispensada e minha ausência. Muito obrigada!

As minhas irmãs Adélia e Ivone por ter me ajudado diretamente ou indiretamente. Muito obrigada!

A Fábio Mello pela convivência, paciência e apoio. Obrigada!

Ao meu orientador, George Queiroga Estrela que é muito mais que uma estrela e sim foi uma luz no meu caminho, nos momentos mais difíceis, pela compreensão, pela sua sabedoria. Obrigada pelo que fez, pelo o que faz, muito obrigada!

Ao professor Ronaldo Neves pelo incentivo. Obrigada!

RESUMO

Este trabalho visa apresentar um estudo realizado na Empresa Start Sistema e tecnologia em recursos terceirizáveis Ltda. O objetivo básico é descrever as recomendações da ferramenta em qualidade de prestação de serviços. Isto se torna ainda mais importante, tendo em vista o mercado, que está cada vez mais competitivo e exigente. Neste sentido, a Start visa cada vez mais às melhoras em seus serviços e qualidade procurando assim sempre a inovação. Portanto, para investigar tal tema, o trabalho foi dividido na construção de um referencial teórico no sentido de servir de substrato para análise dos dados investigados. Já o segundo momento diz respeito a caracterização da metodologia de trabalho. Esta foi caracterizada como descritiva e de caráter quantitativo. E o último momento foi dedicado a análise dos dados e interpretação dos resultados. Eis que assim pode-se chegar a conclusão satisfatória e análise do tema em estudo.

Palavras Chave: Serviços. Qualidade. Terceirização de mão-de-obra.

ABSTRACT

This work aims at to present a study carried through in the Start Company System and technology in terceirizáveis resources Ltda. The basic objective is to describe the recommendations of the tool in quality of rendering of services. This if becomes still more important, in view of the market, that is each more competitive and demanding time. In this direction, the Start always aims at each time more ace improvements in its services and quality thus looking for the innovation. Therefore, to investigate such subject, the work was divided in the construction of a theoretical referencial in the direction to serve of substratum for analysis of the investigated data. Already as the moment says respect the characterization of the work methodology. This was characterized as descriptive and of quantitative character. E the last moment was dedicated the analysis of the data and interpretation of the results. Here it is that thus it can be arrived the satisfactory conclusion and analysis of the subject in study.

Key words: Services. Quality. Terceirização of man power.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo que são clientes da empresa _____	52
Gráfico 2 – Frequência que adquire os serviços da empresa _____	53
Gráfico 3 – Conformidade dos serviços adquirido na empresa _____	55
Gráfico 4 – Confiabilidade dos serviços prestados pela empresa _____	56
Gráfico 5 – Grande satisfação com o atendimento prestado pela empresa _	58
Gráfico 6 – Qualidade dos serviços prestados _____	59
Gráfico 7 – Como ficou sabendo da empresa _____	61
Gráfico 8 – Sexo _____	62
Gráfico 9 – Estado civil dos entrevistados _____	63
Gráfico 10 – Nível de escolaridade _____	64
Gráfico 11 – Custo de mão-de-obra _____	66
Gráfico 12 – Vantagem em terceirizar serviços _____	67

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	09
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	10
1.3 OBJETIVOS	11
1.3.1 Objetivo Geral	11
1.3.2 Objetivos Específicos	11
1.4 JUSTIFICATIVA	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 DEFINIÇÃO DE SERVIÇOS	14
2.2 TIPO DE SERVIÇOS	17
2.3 CARACTERÍSTICA DE SERVIÇOS	18
2.4 ADMINISTRAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO	19
2.5 TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇO	21
2.5.1 Conceito histórico da terceirização	21
2.5.2 Evolução da terceirização	23
2.5.3 Aspectos jurídicos da terceirização	25
2.5.4 Terceirização e o mercado de trabalho	26
2.6 OS OBJETIVOS DA TERCEIRIZAÇÃO	28
2.6.1 Competitividade	28
2.6.2 Simplificação da Estrutura	29
2.6.3 Produtividade	29
2.6.4 Desverticalização	30
2.7 TERCEIRIZAÇÃO E PARCERIA	30
2.8 TERCEIRIZAÇÃO E QUALIDADE	32
2.8.1 Regras da Excelência de Waltermann e Peter	33
2.9 TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL	36
2.10 TERCEIRIZAÇÃO E AS PESSOAS	37
2.11 ASPECTOS POSITIVOS OU VANTAGENS	39

2.11.1 Ampliação de mercados	39
2.11.2 Controle de qualidade	40
2.11.3 Diminuição do Custo	40
2.11.4 Redução de problemas com mão-de-obra	41
2.11.5 Diminuição do espaço físico	41
2.11.6 Crescimento econômico	42
2.11.7 Transformação de custos fixos em variáveis	42
2.11.8 Aumento do grau de especialização	42
2.11.9 Liberação da criatividade	43
2.11.10 Redução do imobilizado	44
2.12 LADO NEGATIVO DA TERCEIRIZAÇÃO	44
2.12.1 Aumento dos riscos	44
2.12.2 Desemprego	45
2.12.3 Mudança na estrutura do poder	45
2.12.4 A falta de parâmetros de preços	46
2.12.5 Má escolha de parceria	46
2.12.6 Ausência de especialização	46
2.13 O QUE PODERÁ SER TERCEIRIZADO	47
2.13.1 Como é que se de terceirizar?	47
3 METODOLOGIA	49
3.1 TIPO DE PESQUISA	49
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	49
3.3 COLETA DE DADOS	50
3.4 TRATAMENTO DE DADOS	50
4 RESULTADOS DA PESQUISA	51
4.1 CONSIDERAÇÕES ANALÍTICAS DOS RESULTADOS	67
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
REFERÊNCIAS	72
APÊNDICES	73

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

O setor de serviços vem ganhando importância cada vez maior em muitos países, esta importância foi dada devido a urbanização das populações, a introdução de novas tecnologias e o aumento da qualidade de vida são fatores que contribuem para o crescimento do setor de serviços nos países industrializados as atividades de serviços exercem papel importante no desempenho de outros setores da economia em que esta dividido em três categorias: como diferencial competitivo; como suporte às atividades de manufatura e como geradores de lucros.

Uma das formas mais eficazes que as empresas estão encontrando, atualmente, para equilibrar essa difícil equação de evolução técnica, redução de custos, melhoria na qualidade e qualificação de pessoal é a terceirização. A empresa objeto de estudo atua neste escopo buscando ampliar seu mercado e proporcionando uma maior satisfação nos seus clientes

Diante deste contexto acima, o presente estudo apresenta o seguinte problema de pesquisa: Quais as vantagens e desvantagens proporcionada pela terceirização de mão-de-obra para o segmento de promoção de produtos?

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa Start que lida no ramo de terceirização dividi-se em duas: a Start Boa Vista e a Start Boa Viagem localizada em Recife com unidades em: Maceió, Fortaleza, Teresina, Salvador, Aracaju, João Pessoa, São Luís, Belém, Manaus e com unidade própria em Natal, em Recife a filial atua há dezoito anos no segmento de terceirização de mão-de-obra em Natal como coligada há três anos e como unidade há quatro meses.

A (START) Sistema e Tecnologia em Recursos Terceirizáveis LTDA, localizada na Boa Vista exercendo liderança no segmento de terceirização, responsabiliza-se pela qualidade dos profissionais contratados, ultrapassando as expectativas e suprimindo as necessidades dos produtos e do mercado. A empresa preza primordialmente por promover e conservar alianças a longo prazo, trilhando o processo contínuo e acreditando na capacidade de superar suas próprias metas. Analisar com lealdade a real necessidade de seus clientes e adequar os serviços prestados à realidade de cada região, são soluções práticas que favorecem a produtividade, geram ganhos e valorizam as condições sociais dos trabalhadores contratados. A Start, também preza pelo profissionalismo, persistência, ética e esforço de seus funcionários, fato esse que muito contribui para o estabelecimento de parcerias confiáveis e duradouras, com uma equipe responsável e especializada na administração de recursos terceirizáveis, mão de obra temporária, conservação e limpeza. Seleção de pessoal, avaliação psicológica a Start atende sob medida às exigências profissionais das empresas clientes.

A Start – Desenvolvimento e Promoções, localizada na Boa Viagem com experiência no mercado de terceirização de serviços, com forte atuação em promoção e Eventos. A Start Desenvolvimento e Promoções está presente em feiras, congressos, seminários, ações em supermercados, farmácias, etc..., com todo o suporte de uma equipe qualificada e especializada em Marketing e Vendas, *para atender a todos os clientes de forma diferenciada.*

Pode-se destacar como clientes potenciais: Embaré Indústria alimentícia S/A, Guf Ind. Química e Farmacêutica, J. Macedo Alimentos Nordeste S/A, Kurita do Brasil LTDA, Lotran Logística e Transportes LTDA, Pepsico do Brasil, Quaker do Brasil LTDA, Tim, Vepê – Indústria Alimentícias LTDA, Aurora, M.Dias Branco, Ártica, Armazém Pará, ITA, Cerâmica Eliane, Deca, Conjol, Embratel, Weatherford, Maratá, Indústria Suavitex, Atacadão, Cimpor, Castrol entre outros clientes.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar as vantagens e desvantagens proporcionadas pela terceirização de mão-de-obra para o segmento de promoção de produtos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Apresentar os serviços de terceirização desenvolvida pela empresa objeto de estudo;

- Mostrar as vantagens da aplicabilidade da terceirização de mão-de-obra;
- Apontar as desvantagens proporcionadas decorrente do processo de terceirização de mão-de-obra;
- Discutir o sistema de serviços de terceirização da unidade objeto de estudo com base na literatura pesquisada.

1.4 JUSTIFICATIVA

A importância de estudar o setor de serviços na nova economia e decorrente do crescimento deste setor nas últimas décadas. Logo, a terceirização é a forte tendência na economia atual, e isso pode ser percebido por diferentes indicadores, no qual pode-se destacar: surgimento de diversas empresas especializadas em serviços tipicamente terceirizáveis, pelo crescimento do número de micro e pequenas empresas, trabalhos temporários e outras formas de vínculos; e pelo surgimento crescente de empresas de consultoria promovendo eventos e projetos de terceirização. Pesquisa recente da consultoria Coopers & Librand apontou um crescimento de 26% na terceirização de atividades produtivas. Segundo dados do The Yankee Group, o mercado brasileiro de outsourcing é de US\$ 500 milhões, e cresce anualmente a taxa de 25% com um mercado potencial de US\$ 4 bilhões. (MENEZES, 2004)

Estudos mostram que a terceirização tem como vantagem uma redução significativa dos custos da empresa. Há também, uma redução da folha de

pagamento, e não se gasta tempo e dinheiro com treinamento de empregados para exercerem funções inerentes à atividade-meio. Estudo tem demonstrado que muitas vezes, o aumento dos custos de pessoal com a terceirização em média de 10% é plenamente compensado pelo aumento dos níveis de produtividade e qualidade, pois o empregado terceirizado rende mais que o antigo funcionário da empresa, com a *agilidade adquirida, a liberação de capital para investimento e, principalmente, a* concentração de esforços na atividade-fim, a empresa pode aumentar o seu raio de ação, ou seja, ampliar seu mercado e, até mesmo buscar novos mercados através da criação de novos produtos ou com a realização de outros empreendimentos. (GIOSA,1997)

A importância acadêmica desse estudo será a de proporcionar adequado conhecimento da prestação de serviços entre empresas, neste sentido, optar pela terceirização leva ao empresário a reconsiderar, obrigatoriamente, velhos conceitos exigindo uma dose de ousadia diante do novo e dos riscos das soluções novas, enfrentar os medos que a novidade traz consigo quebrando paradigmas e inovando com uma prática moderna de administrar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÃO DE SERVIÇOS

O serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa ofertar a outra, esta deve ser intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico, segundo Kotler (1998). O autor ensina que freqüentemente, uma oferta de uma empresa ao mercado inclui alguns serviços. O componente serviço pode ser ou não parte importante dessa oferta.

Cinco categorias de ofertas podem ser distinguidas Conforme Kotler (1998):

- Bem Tangível: oferta consiste em um bem tangível como sabão, creme dental ou sal. Nenhum serviço acompanha o produto.
- Bem Tangível Acompanhado de Serviço: a oferta consiste em um bem tangível acompanhado por um ou mais serviços para enriquecer seu apelo de consumo.
- Híbrido: a oferta consiste em partes iguais de bens e serviços. Por exemplo, as pessoas escolhem um restaurante tanto pelo alimento, mas também pelo serviço.
- Serviço Principal Acompanhado de Bens e Serviços Secundários: a oferta constitui em um serviço principal junto com alguns serviços adicionais. Por exemplo, os passageiros de linhas aéreas estão comprando serviço de transporte, entretanto a viagem inclui alguns bens tangíveis como alimento e bebidas, serviço de bordo e etc.

- Serviços: a oferta consiste, principalmente, em um serviço. Por exemplo, incluem o trabalho de babysister, psicoterapia e massagens.

Como consequência deste vários compostos de bens e serviços, é difícil generalizar sobre serviços, a menos que outras distinções sejam feitas. Entretanto, algumas generalizações parecem seguras:

- Os serviços variam à medida que são baseados em máquinas e equipamentos ou baseados em pessoas. Os serviços baseados em pessoas também diferem se são prestados por profissionais especializados.
- Alguns serviços exigem a presença do cliente. Assim, a cirurgia cerebral envolve a presença do cliente.
- Os serviços diferem de acordo com o atendimento de necessidades pessoais ou necessidades administrativas.
- Os prestadores de serviços diferem em seus objetivos (visam o lucro) e propriedade (particulares ou públicos). (KOTLER, 1998)

Kotler (1998) explica que a crescente urbanização do País está levando a uma necessidade cada vez maior de serviços (domésticos, comerciais, públicos, industriais e técnicos) tais como os abaixo relacionados:

- Serviços de lazer: turismo, hotéis de lazer, vôos *charters*, excursões etc;
- Serviços domésticos: limpeza, conservação, pequenas instalações e reparos, consertos em geral etc;
- Serviços de interesse público: transportes - aéreo, rodoviário, marítimo, fluvial e ferroviário, comunicação, limpeza pública etc;

- Serviços imobiliários: locação ou venda de apartamentos com serviços do tipo *flat-service* etc;
- Serviços de alimentação: é crescente o número de restaurantes, *rotisseries* de alimentos em geral e congelados, que entregam verduras cortadas e limpas; pizzarias para entregas em domicílio;
- Serviços de despacho e de entrega: cresce o setor de transportes que retira e entrega mercadorias;
- Serviços de engenharia: instalações elétricas, hidráulicas, manutenção, acabamento e pintura etc;
- Serviços de educação e cultura: cursos de especialização em línguas, em administração, escritório, hotéis, cursos por correspondência, de treinamento programado a distância etc;
- Serviços de seguro: de vida, de incêndio, contra roubo, de acidentes pessoais, contra furto de veículos etc;
- Serviços de saúde: com planos especiais de seguro-saúde, hospitais, consultórios médico e odontológico, laboratório de análises clínicas etc;
- Serviços de escritório e despachos em geral: cópias de documentos, encadernação, plastificação, licenciamento de veículos, obtenção de passaporte, carteira de identidade etc;
- Serviços bancários: cobrança e pagamento de títulos, duplicatas, empréstimos pessoais, aplicação de dinheiro, saques etc;
- Serviços de computação: prestação de serviços de computação em geral, *soft* etc;
- Serviços de consultores jurídicos: área jurídica;

- Serviços de franquia: para cadeias de lanchonetes, pizzarias, restaurantes e lojas etc.

2.2 TIPOS DE SERVIÇOS

Kotler (1998, p. 440), define os tipos de serviço da seguinte forma: “Serviço de Consumo - São aqueles prestados diretamente ao consumidor final.” Nesta categoria eles subdividem-se em:

- De conveniência - ocorre quando o consumidor não quer perder tempo em procurar a empresa prestadora de serviços por não haver diferenças perceptíveis entre elas.
- De escolha - caracteriza-se quando alguns serviços têm custos diferenciados, de acordo com a qualidade e tipo de serviços prestados, prestígio da empresa, etc. Neste caso compensará ao consumidor visitar diversas firmas na busca de melhores negócios.
- De especialidade - são aqueles altamente técnicos e especializados. O consumidor neste caso fará todo o esforço possível para obter serviços de especialistas.

Para Kotler (1998), *Serviços Industriais* - São aqueles prestados a organizações industriais, comerciais ou institucionais. Nesta categoria podem ser:

- De equipamentos - são serviços relacionados com a instalação, montagens de equipamentos ou manutenção.

- De facilidade - neste caso estão incluídos os serviços financeiros, de seguros, etc., pois facilitam as operações da empresa.
- De consultoria/orientação - são aqueles que auxiliam nas tomadas de decisão e incluem serviços de consultoria, pesquisa e educação.

2.3 CARACTERÍSTICAS DE SERVIÇOS

Segundo Kotler (1998, p. 416), “as principais características dos Serviços são quatro: Intangibilidade, Inseparabilidade, Variabilidade e Perecibilidade.”

Intangibilidade: Serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados.

Inseparabilidade: Diferente dos Produtos os Serviços são produzidos, entregues e consumidos simultaneamente, chegando a fazer parte de uma pessoa quando o mesmo é por ela prestado. A inseparabilidade traz como uma de suas consequências, a presença do cliente aumentando em muito a preocupação com sua satisfação imediata. O sentido de "agradar" constantemente.

Variabilidade: Um serviço a um cliente não é exatamente este "mesmo serviço" ao próximo cliente. Esta é a característica da variabilidade ou heterogeneidade. E é a causa de um dos maiores problemas no gerenciamento dos serviços – como manter uma qualidade uniforme percebida dos Serviços produzidos e entregues aos clientes.

Perecibilidade: Esta também é uma característica problemática. Os Serviços não podem ser estocados, obrigando para o gestor uma grande necessidade de

estabelecer equilíbrio entre a demanda e a oferta. Um lugar (assento) de avião que não foi ocupado naquele voo, não pode ser guardado (estocado) para o próximo voo. O restaurante executivo com fila de espera na hora do almoço não pode fazer os clientes esperarem (estocar clientes ou esperar demanda futura). Este mesmo restaurante que teve ocupação de 50% de suas mesas hoje não poderá servir amanhã o prato do dia de hoje.

2.4 ADMINISTRAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO

Segue os ensinamentos de Kotler (1998, p.472), uma das principais maneiras de uma empresa de serviços diferenciar-se de concorrentes é prestar serviços de alta qualidade. A chave é atender ou exceder as expectativas de qualidade dos consumidores-alvos. Suas expectativas são formadas por experiências passadas, divulgação boca a boca e propaganda da empresa de serviços.

Os consumidores acolhem prestadores de serviços nesta base e, após serem atendidos, comparam o serviço recebido com o serviço esperado. Se o serviço percebido ficar abaixo da expectativa, os consumidores perdem o interesse pelo fornecedor. Se o serviço atender ou exceder às expectativas, os consumidores procurarão o fornecedor novamente.

Para Kotler (1998, p. 475), a qualidade Total poderia ser definida como a Ausência de Defeitos na Qualidade Percebida.

Um bom caminho para evitar chegar a uma negativa Qualidade Percebida seria seguir os seguintes passos propostos pelo autor:

- **Confiabilidade:** envolve tratar com coerência o desempenho e procurar ao longo do tempo manter constância de proposta e atitude.
- **Competência:** significa possuir as habilidades necessárias para o bem servir e o conhecimento necessário para a sua execução.
- **Cortesia:** envolve tratar com boas maneiras, respeito, consideração e contato amigável do pessoal com o mercado como um todo.
- **Credibilidade:** envolve a confiança necessária, o crédito, a honestidade e o *envolvimento concreto como s interesses, antes de tudo, do cliente.*
- **Compreender e Conhecer o Cliente:** envolve fazer um efetivo esforço para compreender todas as necessidades do cliente e demonstrar isto aplicando no dia-a-dia do atendimento.
- **Rapidez de resposta:** diz respeito à disposição e à rapidez dos funcionários para fornecerem o serviço esperado.
- **Acesso:** envolve facilidade de estar sempre disponível, acessáveis, pronto para ser abordado, disposto a manter contato.
- **Comunicação:** significa manter constantemente os clientes informados numa linguagem compreensível por eles. Além disto, demonstrar claramente que está sempre disposto a ouvir sobre as necessidades dos clientes.
- **Segurança:** significa não deixar dúvidas quanto ao que vai ser "servido", *não oferecer qualquer tipo de perigo ou risco.*
- **Tangíveis:** procurar tangibilizar os serviços através de evidências físicas que a qualificam o serviço desejado.
- **A busca da Qualidade Total em Serviços é a busca do diferencial de atendimento do mercado. Para este mercado, perceber que há um**

esforço controlado para melhor atender, ajuda a construção da imagem da qualidade percebida.

Com isso, pode-se chegar a uma concepção da qualidade voltada para o âmbito geral dos serviços.

2.5 A TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS

2.5.1 Conceito Histórico da Terceirização

Novos nichos de mercado para o pequeno capital estão surgindo na economia. As empresas que antes se encarregavam de produzir todos os elos de sua cadeia produtiva, agora estão sendo forçadas a transferir, para terceiros, suas atividades meio – é o chamado processo de Terceirização.

A terceirização é, hoje, um dos instrumentos principais para a diminuição do *nível de desemprego dos países em desenvolvimento, vez que flexibiliza as relações trabalhistas e possibilita o aparecimento de pequenas e médias empresas prestadoras de serviços especializados, promovendo o aumento no nível de qualidade, produtividade e competitividade das empresas terceirizadas.* Além disso, há uma diminuição real dos seus custos fixos, que se transformam em variáveis, liberando o capital anteriormente concentrado no imobilizado da empresa, bem como reduzindo os gastos da folha de pagamento.

A terceirização vem sendo muito utilizada no mercado brasileiro de trabalho, seja em forma primária, na qual as empresas deixam de produzir sua matéria-prima,

para adquiri-las de terceiros: quer, também, na sua fase secundária, em que se terceiriza a área-meio das empresas, ou seja, aqueles serviços que não fazem parte dos objetivos sociais da empresa: ou, ainda, no desenvolvimento de serviços especializados para a linha básica de produção ou para a área comercial da empresa, como, por exemplo, os serviços de manutenção industrial e de distribuição: e, por fim, a terceirização do controle externo sobre as empresas prestadoras de serviços. (GIOSA, 1999)

Cabe explicar que a expressão "terceirização" é um neologismo oriundo da palavra "terceiro" e, sendo assim, não está consignado na maioria dos nossos dicionários. Mas o empresário que não souber seu significado é, desde já, candidato ao fracasso, neste final de milênio. (GIOSA, 1999)

Segundo Giosa (1997, p. 13) O termo foi criado, em meados da década de 80, pelo então Superintendente da Riocell, Aldo Sani, numa alusão aos conhecidos contratos de terceiros. No setor terciário da economia (serviços em geral); outros, optaram pelo termo *parceirização* para evitar que se trate o terceiro como um estranho, um desconhecido. Mas o termo que se popularizou, e pelo qual o instituto é conhecido nacionalmente, é o de *terceirização*, embora lá fora, o fenômeno seja denominado de "*outsourcing*"¹.

Ainda para Giosa (1999, p.14) em um dos seus conceitos define terceirização como: "é um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros – com os quais se estabelece uma relação de parceria – ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua."

Terceirização nada mais é que uma forma alternativa de gerenciamento empresarial, visando o aprimoramento da atividade-fim da empresa. Consiste em

¹ Expressão em inglês, que significa "tercerização".

repassar gradativamente para terceiros as atividades-meio, a fim de concentrar as energias da empresa na atividade-fim. Observe-se que o processo de terceirização não é um fim em si mesmo, mas um meio para o crescimento contínuo da empresa.

Existe basicamente duas opiniões sobre a definição de terceirização, alguns autores, empresários, executivos e dirigentes governamentais enquadraram-na como modernismo outros consideraram-na um movimento na direção de um novo modelo de gestão.

Apesar das divergências de opiniões todas as teorias deixam à mostra alguns elementos comuns: parceria, qualidade e mudança. Podemos então conceituar a terceirização como uma tecnologia de administração que consiste na compra de bens e serviços especializados, de forma sistêmica e intensiva, para serem integrados na condição de atividade-meio à atividade-fim da empresa compradora, permitindo a concentração de energia em sua real vocação, com intuito de potencializar ganhos em qualidade e competitividade.

A Terceirização é um processo de gestão pelo qual se repassam atividades secundárias para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria - ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao ramo de negócios em que atua.

2.5.2 Evolução da Terceirização

O crescimento da Terceirização foi impulsionado nos últimos anos por um certo modismo, que teve seu início por volta de 1993 (GIOSA 1997, p.14). Foi quando algumas empresas, animadas com os conceitos da reengenharia, adotaram a Terceirização como uma possível resolução para o aumento da produtividade

interna. A grande maioria dessas empresas não obteve os resultados desejados, e voltar à estrutura antiga foi inevitável.

Dessa experiência, restou o aprendizado. A maioria não abandonou a Terceirização, porém está utilizando esses serviços de forma mais comedida. Descobriram que não se deve terceirizar áreas estratégicas de produção, que possam comprometer o seu produto. Também ficou claro, para muitas empresas, que o custo operacional nem sempre é reduzido quando se terceiriza. (GIOSA 1997, p.14)

Porém, diversas empresas, de todos os ramos, utilizam a prestação de serviços de terceiros, e estão obtendo bons resultados. Nesse caso, a Terceirização faz parte da filosofia da empresa, com metas muito bem definidas, e regras muito claras, sustentadas num rigoroso controle do processo. Tais empresas só trabalham com fornecedores organizados, com alto padrão de qualidade.

Para sobreviver nesse campo a fornecedora desse tipo de serviço precisa estar preparada para enfrentar a concorrência global, ou seja, precisa saber exatamente qual é o seu papel: oferecer à empresa contratante um serviço especializado, que lhe seja prestado de forma no mínimo igual ou melhor do que ela executa internamente; possibilitando a mesma que se especialize em suas atividades-fim, conseqüentemente estimulando o aumento da produtividade. Também é exigido da empresa contratada rapidez, qualidade, execução em tempo recorde, onde a mesma_deverá realizar suas incumbências exatamente como foi determinado pela sua contratante.

Com a Terceirização, algumas empresas perceberam que, num primeiro momento, conquistaram uma certa tranquilidade, com especialistas realizando os serviços periféricos, trazendo mais eficiência para a empresa.

Em relação à legislação no Brasil não há legislação específica tratando da terceirização. As leis protegem os trabalhadores contra as fraudes e isto atrapalha a difusão da mesma.

2.5.3 Aspectos Jurídicos da terceirização

Hodiernamente, a terceirização, representa um grande avanço jurídico-social viabilizando o gerenciamento pleno de empresas sem sobrecarga de funcionários que por diversas vezes não são aproveitados em consonância com duas capacidades individualizadoras. De acordo com Falcão (1997, p.34),

Trata-se em realidade de uma forma moderna de desenvolvimento comercial e industrial, de uma forma inteligente do empresariado enfrentar problemas e custos de produção, com utilização de componentes finais de sua atividade confeccionados e produzidos ou montados por outra empresa que não aquele fabricante do produto final.

Da mesma maneira representa, ainda, uma forma de diminuição do número de desempregados que perambulam nas cidades em busca de uma vaga no mercado de trabalho, pois que paralelamente a cada nova empresa que passa a utilizar a terceirização como recurso gerencial surgem novas vagas a serem preenchidas e novas empresas que irão fornecer a mão-de-obra necessária, o que conseqüentemente ocasiona um crescimento de vagas e diminuição da taxa de desempregados.

2.5.4 Terceirização e o mercado de trabalho

A terceirização é um fenômeno atual e irreversível no mercado de trabalho nacional, e sua utilização pela Administração Pública vem sendo incentivada desde o tempo do Decreto-Lei 200/67(art. 10), passando pela Lei 5.645/70, e mais recentemente, o Decreto 2.271/97. Ao largo do debate acerca da eficácia do instituto como forma de gerenciamento, alguns aspectos jurídicos merecem relevo e especial atenção dos administradores da coisa pública.

Trata-se de mecanismo anômalo de contratação de força de trabalho, fugindo à fórmula clássica de relação empregatícia bilateral (CLT, arts. 2º e 3º). Com ele surgem as figuras da empresa prestadora de serviços, contratante formal do empregado e, aparentemente, o empregador, e a empresa tomadora dos serviços, efetiva beneficiária da força de trabalho do obreiro, que revela-se, em realidade, como um empregador disfarçado. Inserido nesse contexto o trabalhador, elo fraco do triângulo relacional cuja pretensão resume-se, no atual contexto sócio-econômico, à obtenção e garantia do emprego, bem como ao recebimento dos direitos trabalhistas a ele inerentes. Esse o quadro social e jurídico submetido ao crivo da Justiça do Trabalho.

O Tribunal Superior do Trabalho, buscando normatizar a matéria, traçou um marco distintivo entre a terceirização lícita e a ilícita. Enquanto esta caracteriza-se pelo trabalho prestado em atividade finalística da empresa, ou seja, os serviços especializados são nucleares e essenciais à dinâmica empresarial, aquela tem como característica a contratação de trabalhos relacionadas à atividade-meio do tomador, desde que ausentes a pessoalidade e a subordinação direta. A consequência da atividade terceirizada ilícita é a formação de vínculo de emprego diretamente com a

empresa tomadora de serviços, e a daquela, reconhecida como válida pela jurisprudência, é a responsabilidade subsidiária do tomador, embora o liame empregatício permaneça ligado ao prestador, responsável direto e primeiro pelas obrigações trabalhistas para com o obreiro. É o que se extrai do entendimento consagrado pelo Enunciado nº 331 da Súmula de Jurisprudência do Colendo Tribunal Superior do Trabalho.

No que pertine à subsidiariedade, que mais diretamente interessa ao tema proposto,

a inteligência vem calcada no aproveitamento concomitante ou simultâneo, por parte de prestador e tomador, do resultado da força de trabalho do empregado. Enquanto o primeiro realiza seu objeto social, o segundo auferir os benefícios diretos do labor - daí a vinculação obrigacional entre as pessoas jurídicas. Finalmente, as figuras da culpa **in eligendo** e **in vigilando** também geram os efeitos consagrados pelo elevado precedente. (Giosa, 1997, p.102)

Portanto, se a empresa tomadora dos serviços, beneficiária direta dos serviços prestados pelo obreiro - substrato lógico, escolhe mal a empresa prestadora, optando por uma firma inidônea (ação imprudente), e/ou deixa de acompanhar a execução do contrato em sua inteireza, inclusive no que diz respeito obrigações contratuais assumidas em relação aos empregados (omissão negligente), é também responsável pelo eventual inadimplemento das obrigações trabalhistas da prestadora para com o trabalhador - substrato jurídico.

Em que pesem os respeitáveis e abalizados entendimentos em sentido contrário, o fato é que a doutrina e a jurisprudência vêm consolidando essa tese da responsabilidade subsidiária, ou seja, inadimplente o real empregador - prestador de serviços, e esgotadas as tentativas de executá-lo, pode-se exigir do tomador de

serviços a reparação do dano causado ao obreiro, desde que tenha participado da relação processual e conste do título executivo judicial.

2.6 OS OBJETIVOS DA TERCEIRIZAÇÃO

A empresa que decide delegar suas atividades secundárias sob o gerenciamento de organizações especializadas, tem como foco central o aumento da produtividade, para tanto, são estipuladas metas a serem alcançadas com esse procedimento, tais como desenvolvimento econômico, especialização dos serviços, competitividade, busca de qualidade, controles adequados, aprimoramento do sistema de custeio, esforço de treinamento, e desenvolvimento profissional, diminuição do desperdício, valorização dos talentos humanos, agilidade das decisões, menor custo, maior lucratividade e crescimento.

2.6.1 Competitividade

A terceirização faz com que as empresas fiquem mais competitivas, vez que se concentram totalmente na sua atividade-fim (*core business*). Com isto, a empresa consegue arredondar suas operações e ajustá-las a suas reais necessidades, cortando suas "gorduras" – cortar maiores gastos com burocracia e com pessoal – e respondendo mais rapidamente às necessidades do mercado. Neste momento a empresa deixa de impor seu produto ou serviço, para voltar-se ao cliente. (LEIRA, 1992)

2.6.2 Simplificação da Estrutura

As empresas entram com a terceirização, num processo de "desinchaço" (*downsizing*), tornando suas estruturas mais ágeis, simples e flexíveis, pois somente da redução dos níveis hierárquicos é que se conseguirá enxugar o organograma e agilizar a tomada de decisões. (LEIRA, 1992)

Nas empresas não terceirizadas normalmente existem quatro níveis hierárquicos: sócio-gerente, administrador, supervisor e empregado. Nas empresas terceirizadas os níveis são reduzidos, pois há um contato direto do sócio com o responsável pela produção facilitando o fluxo da informação, muito embora não deva haver contato direto com os empregados da prestadora dos serviços, a fim de se evitar o risco de caracterizar a subordinação direta e, conseqüentemente, o vínculo empregatício.

2.6.3 Produtividade

A partir do momento em que todo um investimento é feito na área-fim da empresa, visando o seu crescimento, a produtividade só tende a aumentar. A produtividade dos empregados também aumenta, pois eles passam a ganhar mais, vez que as empresas poderão utilizar mecanismos de incentivo, a exemplos do *salário-prêmio* e da *participação nos lucros*, impossíveis de ser aplicados a empregados não especializados. Tanto isso é verdade que a produtividade por máquina, nas empresas terceirizadas, era 50% maior eu nas empresas que não se utilizam deste recurso. De igual forma, notamos uma diminuição no índice de desperdício de matéria-prima da ordem de sessenta por cento, vez que as empresas

terceirizadas puderam utilizar seu tempo ocioso na busca de novas formas de cortar o tecido, bem como na utilização de métodos de controle de estoque do tipo "*just in time*". (LEIRA, 1992)

O contrato de prestação de serviço é feito definindo-se quantidade e prazo. A partir disto, a preocupação com a produção das peças é da prestadora. Cabe à empresa tomadora fiscalizar se o serviço está sendo feito nos padrões e prazos pactuados, sendo que, na hipótese negativa, poderá rescindir o contrato com justo motivo e ainda cobrar a multa contratual preestabelecida.

2.6.4 Desverticalização

O processo de desverticalização é uma decorrência da terceirização. Consiste na eliminação de todos os departamentos que não sejam essenciais à atividade fim da empresa. Define-se o foco de atuação da empresa, racionalizando o sistema produtivo e abandonando tudo aquilo que não é estratégico. A empresa torna-se menos complexa, mais enxuta e com uma estrutura mais dinâmica. (LEIRA, 1992)

A princípio pode parecer um ganho pequeno frente os riscos do negócio, mas, num ambiente globalizado e de extrema competitividade, esta pequena redução dos custos poderá vir a se transformar num grande diferencial de mercado.

2.7 TERCEIRIZAÇÃO E PARCERIA

A maioria dos discursos, independentes da opinião, menciona esses

elementos, bem como a vantagem competitiva vinda de uma estratégia bem implantada, decorrente de um saudável relacionamento entre cliente e fornecedor, mas para muitos, terceirizar representa a tendência de comprar fora tudo o que não fizer parte do negócio principal.

A considerar essa afirmação, nem sempre o terceiro poderá ser tido como um *parceiro*, mas sim um mero contratado, aquele que fornece produtos e serviços que não façam parte a atividade-fim da empresa.

Segundo Giosa (1997, p.15) o conceito de parceria é entendido como:

uma nova visão de relacionamento comercial, onde o fornecedor migra de sua posição tradicional, passando a ser o verdadeiro sócio do negócio, num regime de confiança pleno junto ao cliente, refletindo a sua verdadeira e nova função de parceiro.

Embora raras algumas contribuições para a definição de parceria podem ser retiradas das iniciativas de muitas empresas na contratação de seus fornecedores e prestadores de serviços. Nesses casos, existe a indicação de que a parceria sugere um envolvimento e uma interação maior entre contratantes e contratadas, que supera os limites da simples formalização do contrato, onde se define preço, qualidade e prazo de entrega. Essa relação é norteada pela convergência de interesse, onde as partes se comportam como sócios do mesmo empreendimento.

Nos dias de hoje as parcerias se torna cada vez mais imprescindível para as empresas que optaram pela terceirização de algumas de suas atividades, principalmente as organizações que implantaram os sistemas "*just-in-time*". (LEIRA, 1992)

Por fim, como a prática da terceirização continua avançando e produzindo impactos nas empresas pelos fornecedores, a parceria surge como uma espécie de sustentáculo, uma maneira de se estabelecer uma relação proveitosa que garanta o

êxito da contratação. Logo, a parceria figura como condição para a terceirização. Modernamente, já não se pode dissociar a terceirização da parceria. Pode haver parceria sem terceirização, mas não o inverso.

2.8 TERCEIRIZAÇÃO E QUALIDADE

Ao concentrar-se em sua atividade-fim, a empresa tem a possibilidade de ter a qualidade de seu produto aumentada, até porque há liberação de capital para investimento. E a qualidade do serviço terceirizado aumenta, porque é a atividade-fim da outra empresa, a contratada que, sendo especialista naquela área, detém uma tecnologia mais avançada.

É bom lembrar que os países desenvolvidos exigem, dos produtos por eles importados, o respectivo certificado de qualidade. Neste sentido, é muito importante exigir que o futuro parceiro apresente provas do seu nível de qualidade, nada mais seguro que aferi-lo através dos respectivos certificados.

Por várias razões, a preocupação com a qualidade vem se tornando um imperativo na condução dos negócios de empresas, governos e outras organizações. Sendo assim, ela figura como tópico obrigatório na maioria dos discursos sobre terceirização.

Se a gestão da qualidade e a terceirização estão igualmente contidas em um modelo maior, suas relações ficam implícitas. Logo, não é razoável dissociar uma da outra, se fazem parte do mesmo todo. Por isso, a qualidade possui o status de ponto básico da terceirização.

A qualidade prioriza a agregação de valor à cadeia produtiva, que culmina na geração de valor para clientes e usuários. Quando se terceiriza, parte dessa cadeia são de incumbência do parceiro; portanto, a relação entre as partes tem como principal interesse a adequabilidade das contribuições do terceiro para a satisfação dos clientes e usuários do contratante.

Para Giosa (1997, p.82) a qualidade deve ser o grande ensinamento que a terceirização estabelece como instrumento de gestão.

A qualidade total será a chave de sustentação do prestador de serviços, sua alavanca de Marketing, sua filosofia de ação, sua meta constante de aprimoramento. As organizações que assim a consideram estarão dando o verdadeiro "salto" para a excelência empresarial.

O melhor exemplo da importância do terceiro para a incorporação de um processo de qualidade total é encontrado nas normas ISO Serie 9000. Nelas se observa um conjunto de requisitos que orienta as relações entre contratantes e fornecedores tendo em vista a obtenção e manutenção da qualidade. Assim, denota-se que a qualidade nos termos da ISO 9000 figura como garantia para o êxito do relacionamento. A qualidade final de um produto é, sem dúvida, resultante da qualidade dos elementos que o compõem. Em resumo, terceirização, parceria e qualidade fundem-se em um único conceito. (GIOSA, 1997)

A qualidade de um produto-serviço pode ser percebida pelo cliente por meio dos seus componentes materiais e imateriais.

2.8.1 Regras da Excelência de Waltermann e Peter

Serson (2000, p.61), explica que para se garantir a qualidade, os consultores Thomas J. Peter e Robert H. Waterman Jr., pesquisaram e avaliaram 62 empresas

americanas que eram ali consideradas inovadoras, de alto padrão e bem-sucedidas em diversos segmentos de mercado.

A pesquisa tinha como objetivo analisar qual era os procedimentos usados por elas, para estares em um patamar invejável de sucesso, para assim possibilitar outras organizações, de seguir tais regras e também pudessem melhorar o seu desempenho.

Após as análises chegara a uma conclusão que aquelas empresas apresentavam um padrão operacional regidos pelas “Regras de Excelência de Watermann e Peters”, de que emergiram claramente durante a pesquisa.

Segundo Serson (2000, p. 61) essas regras foram divididas em 8 (oito) passos:

a) **Uma firme disposição para agir e fazer as coisas até o fim.** Para que isso ocorra, é necessário motivações para os funcionários, objetivando assim despertar a vontade de atender à demanda do cliente.

b) **Atuar ao lado e junto ao cliente.** Para seguir essa regra, a empresa deve responder a sete perguntas, sendo seis quantitativas: Quem? Como? Onde? Quanto? Qual? Quando? E uma pergunta qualitativa; *Por quê?* Pelas respostas, a empresa tem melhores condições de se organizar e suprir mais satisfatoriamente as demandas de seus clientes..

c) **Autonomia e Iniciativa** - Os funcionários, principalmente os da linha de frente da empresa, devem ser orientados a ter autonomia e iniciativa para a tomada de decisões, de modo a reforçar a idéia de atuar ao lado e junto ao cliente e satisfazer suas demandas.

d) **Produtividade através das Pessoas.** O quadro ponto a observar é a questão da produtividade. Ela deve ser mensurada por meio das pessoas e não

apenas por números e estatísticas frias.

e) **Mão-de-Obra orientada por valores.** Para alcançar a excelência, é importante que todos os participantes da empresa estejam atuando segundo os mesmos princípios e valores, tais como a honestidade e a busca da qualidade.

f) **Ater-se ao conhecimento.** No caminho da excelência, a empresa prestadora de serviços deve restringir seu escopo de atuação apenas aos serviços pertinentes ao seu *core business*,² não devendo tentar “inventar”. Em suma, a companhia deve-se ater apenas aquilo sobre o qual tem *know* para fazer.

g) **Formas Simples e equipes Dirigentes Pequenas:** As empresas que buscam destacar-se dos concorrentes devem estar estruturadas e organizadas de modo simplificado, com organogramas de fácil compreensão, bem como possuir equipes dirigentes de tamanho reduzido. Um organograma complexo ou com grande número de dirigente faz com que fique prejudicada a questão da autonomia e iniciativa dos funcionários, pois eles estarão atados a regras e hierarquias que acabarão por lhes tolher a iniciativa e também a vontade de agir.

h) **Propriedades Flexíveis Simultâneas.** Como última das recomendações propostas por Watermann e Peters, temos as *propriedades flexíveis simultâneas*, ou seja, a sugestão de que, ao mesmo tempo em que uma empresa tenha uma estrutura centralizada, ela também apresente um certo grau de descentralização. A empresa, assim, ganharia em flexibilidade e na possibilidade de melhor atender seus clientes, pois o pessoal da linha de frente, tendo autonomia para tomar atitudes e certas decisões, estaria indo em direção dos objetivos preestabelecidos, ou seja, de não fazer o cliente esperar.

Verifica-se que essas regras compõem um conjunto de ferramentas que

² *Core Business*: negócio principal da companhia estabelecido no seu planejamento estratégico – faz parte de sua missão.

permitem às empresas formular estratégia para atingir o sucesso almejado. "O atendimento significa a execução de um serviço bem feito, e a tendência atual e futura é caminhar no sentido da excelência da execução dos serviços." (WATERMANN; PETERS *apud* SERSON, p.2000).

Portanto, a estratégia na excelência e qualidade nos serviços devem *caminhar para conceber o processo em sua totalidade, pois assim se terá a visão completa do objeto de estudo.*

2.9 A TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL

A terceirização não é um fenômeno atual, tampouco no Brasil. Aqui ela desembarcou nos anos 50 junto com as montadoras de automóveis, no entanto, sua grande arrancada só pôde ser sentida mais recentemente. (GIOSA, 1997)

A terceirização, em sua concepção moderna, freqüenta constantemente a mídia especializada, entretanto, no meio empresarial brasileiro ainda é menos difundida do que parece, embora seja bastante oportuna para a criação de empregos e geração de riquezas através do fortalecimento das pequenas empresas.

Apesar de todos os benefícios proporcionáveis pela terceirização, ela encontra no Brasil um poderoso inimigo, o imediatismo da maioria dos executivos. Sabe-se que ela oferece resultados no curto prazo, contudo, seus maiores benefícios só são realmente percebidos nos médios e longos prazos.

Uma pesquisa realizada pela Price Waterhouse revela que seis em cada dez empresa pesquisadas não têm a menor vontade de transferir para terceiros parte de

suas atividades. Entretanto, existem áreas onde a terceirização vigora, sendo as principais: alimentação (63%), transporte (54%), segurança (46%), construção e montagem (41%) e consultoria organizacional (22%). Muitas empresas reconhecem que a adoção do novo conceito de contratação possa proporcionar vantagens. Do Universo pesquisado, 5% entregaram parte de sua produção a terceiros e estão satisfeitas, no entanto, apenas 15% admitem que obtiveram os resultados esperados. (GIOSA, 1997, p.93)

São fortes os indícios de que esses resultados observados no Brasil decorram, principalmente, da inexperiência das empresas com a terceirização. Muitas vislumbraram reduzir de imediato seus custos, o que nem sempre ocorre. Talvez por isso a terceirização lhes pareça dispensável. Porém, tudo indica que ela continuara se consolidando no meio empresarial brasileiro e passando a fazer parte do cotidiano da maioria das empresas.

2.10 A TERCEIRIZAÇÃO E AS PESSOAS

A maior dificuldade na terceirização é lidar com os Recursos Humanos – internos e externos – desde seu início, passando pela implantação, bem como na sua correta manutenção. Os artigos e obras escritas a respeito do tema abordam aspectos técnicos, legais e práticos, mas pouco contribuem no que compete às relações das pessoas envolvidas, sejam elas:

- empregados;
- empresários;

- empresários – parceiros;
- dirigentes sindicais;
- e a comunidade em geral. (GIOSA, 1997)

A redução de custos é hoje palavra de ordem para quem pretende permanecer no mercado, tanto a nível nacional como internacional. No período pós-guerra havia uma necessidade de reestruturação total e o mercado se mostrava ávido por inovações. A economia mundial desfrutava de um crescimento sem precedentes. A demanda por novos produtos e novas tecnologias parecia inesgotável. Junto a isto, dispunha-se de recursos abundantes, tanto de insumos como de mão-de-obra. Com o mercado em rápida expansão, com baixo custo de produção e consumidores menos preocupados com a qualidade, reinava um clima próspero e otimista. A administração, neste contexto, estava apoiada prioritariamente em dois pilares: produzir e vender produtos e serviços.

A revisão de custos vem como consequência inevitável deste processo. Buscou-se, a partir daí, métodos para subtrair tudo que fosse supérfluo ou passível de ser cortado. Reduzir custos tornou-se tão importante quanto produzir e vender produto. Porém, o maior desafio agora é fazê-lo sem comprometer a qualidade.

Não é por acaso, que a empresa excelente é aquela que produz com melhor qualidade e menor custo. E nem foi por acaso que passou-se a adotar a terceirização.

Por isso, ao implantar-se um processo de terceirização, há de analisar-se criteriosamente qual o foco de interesse da empresa ao adotar esta alternativa. Certamente, ela não pode servir como um instrumento tranquilizador para as organizações que necessitam demitir pessoas. Se este for o único interesse, com toda certeza, a terceirização esta fadada ao insucesso. É preciso que se saiba que o

ganho obtido através da terceirização esta também na redução dos custos fixos, sem ferir a qualidade, o que pode significar tal redução de forma gradual. Redução de quadro, ou compra de serviços de baixo custo é pura e simplesmente redução de quadro e compra de serviços de baixo custo e isso não é terceirização.

2.11 ASPECTOS POSITIVOS OU VANTAGENS

Pode-se listar como vantagens da terceirização:

2.11.1 Ampliação de mercados

Com a agilidade adquirida, a liberação de capital para investimento e, principalmente, a concentração de esforços na sua atividade-fim, a empresa pode aumentar o seu raio de ação, ou seja, ampliar seu mercado e, até mesmo, buscar novos mercados através da criação de novos produtos ou com a realização de outros empreendimentos. *Por outro lado, a transferência das áreas complementares para terceiros gerará novas oportunidades de negócio para pequenas e microempresas que, por sua vez, irão absorver parte da mão de obra dispensada pela empresa. Note-se que este procedimento também tem a vantagem de evitar a dependência da comunidade com relação à empresa e vice-versa.*

2.11.2 Controle de qualidade

Podendo a empresa terceirizada concentrar-se na sua atividade-fim, a gerência de produtos ou serviços, seu controle de qualidade torna-se muito maior. O total conhecimento da sua atividade e o estabelecimento de padrões de qualidade, permitem uma auditoria dos produtos terceirizados, evitando a venda de peças defeituosas e reduzindo a perda de matéria-prima. Todavia, nas empresas terceirizadas, que utilizam da facção, as ocorrências são minimizadas através da adoção de controles rígidos de qualidade, separando-se as mercadorias defeituosas das demais, antes que elas cheguem ao mercado consumidor, bem como utilizando melhor a matéria-prima e evitando, desta maneira, o desperdício.

2.11.3 Diminuição do custo

Há uma redução significativa dos custos da empresa. Deixa-se de pagar por estoque de materiais e maquinários, que se tornam responsabilidade do parceiro. Há, também, uma redução da folha de pagamento, e não se gasta tempo e dinheiro com o treinamento de empregados para exercerem funções inerentes à atividade-meio. Estudos têm demonstrado que, muitas vezes, o aumento dos custos de pessoal com a terceirização, em média 10%, é plenamente compensado pelo aumento dos níveis de produtividade e qualidade, pois o empregado terceirizado rende mais que o antigo funcionário da empresa.

2.11.4 Redução de problemas com mão-de-obra

Além da diminuição do quadro de pessoal, o que reduz os encargos, a empresa pode passar a investir melhor nos seus empregados através de treinamento, salários melhores, participação nos lucros. É necessária a plena satisfação do empregado para que ele se sinta disposto a trabalhar e a "vestir a camisa" da empresa,

Também tem a vantagem de aumentar a sinergia dentro da empresa; ao quebrar-se o modelo subordinativo patrão/empregado e substituí-lo pelo conceito de parceria, notamos uma maior integração entre as diversas etapas do processo produtivo, já que todas as células vão trabalhar em prol de um objetivo comum.

2.11.5 Diminuição do espaço físico

Como algumas atividades passam a serem desenvolvidas na sede de outras empresas, ocorre redução da área de armazenagem, assim como das instalações industriais, e ainda das dependências do escritório, que podem ser utilizadas para outras finalidades, tais como: biblioteca de moldes, arquivo de fornecedores, videoteca, etc.

Com os altos custos de locação no Brasil; cada metro quadrado poupado poderá ser transformado num precioso diferencial de mercado, se o seu custo for repassado em benefício da empresa.

2.11.6 Crescimento econômico

A empresa passa a ter um ganho muito maior, com investimentos menores, pois contará com o suporte econômico das prestadoras de serviços, que irão ratear os custos operacionais do empreendimento. Isso mesmo ocorre na franquia, em que os investimento necessários à abertura e funcionamento do ponto de vendas correm por conta do franqueado.

Desta maneira, a empresa terceirizada poderá acelerar seu crescimento econômico, queimando etapas e aumentando sua capacidade produtiva sem, necessariamente aumentar seus investimentos, pois os custos de maquinário, mão-de-obra e instalação serão absorvidos pela prestadora de serviços.

2.11.7 Transformação de custos fixos em variáveis

Esta é, sem dúvida, a principal vantagem da terceirização, pois ela irá reduzir os custos fixos decorrentes da manutenção de empregados nas áreas-meio, tais como: contador, programador, advogado, etc.

2.11.8 Aumento do grau de especialização

Concentrando todos os esforços na atividade-fim, a empresa torna-se especializada naquilo que é o seu negócio (core business), podendo, assim, atender melhor seus clientes quanto a pedidos, prazos, especificações e serviços. A terceirização permite que a empresa concentre todo o seu potencial na atividade geradora de resultados. Ao terceirizar as áreas-meio, a empresa simplifica seus

processos internos, ao tempo em que libera sua equipe interna para atuar de forma mais produtiva, bem como proporciona a seus empregados maiores oportunidades de treinamento, aumento, assim seu grau de especialização. (GONÇALVES, 1996)

Seja lá qual for o segmento que se deseje terceirizar, uma coisa é certa: uma empresa enxuta terá muito mais recursos para investir naquilo que é o seu objetivo principal: *colocar no mercado produtos que interessem ao consumidor, de boa qualidade e por um preço inferior ao do concorrente.*

2.11.9 Liberação da criatividade

Numa época de abertura, irreversível, do mercado interno a empresas estrangeiras, irá se acirrar cada vez mais a concorrência, tanto de empresas formais quanto de informais, de maneira que qualquer inovação administrativa ou tecnológica poderá significar uma maior ou menor sobrevivência no mercado, pois as empresas que não conseguirem se superar constantemente estarão fadadas à obsolescência e ao desaparecimento.

A terceirização tem o condão de liberar a criatividade interna na empresa, pois não havendo mais que se preocupar com atividades secundárias, elas poderão investir no aprimoramento de seus recursos humanos e no desenvolvimento de novas tecnologias, a fim de poder sempre renovar sua linha de produtos, ou a maneira de fazê-los, e desta forma enfrentar em melhores condições a concorrência interna e externa, buscando sempre ampliar mercados ou até mesmo criar novos.

2.11.10 Redução do imobilizado

A terceirização reduz o imobilizado, isto porque a empresa deixará de adquirir equipamentos e materiais para as atividades secundárias, podendo vender ou alugar os equipamentos existentes, transformando-os em capital de giro que poderá se relocado nas áreas-chave da empresa e, assim, maximizar a sua produção.

2.12 LADO NEGATIVO DA TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização apresenta algumas desvantagens, mas estas só ocorrem se o processo for feito de maneira aleatória e centrada exclusivamente na questão dos custos. Tomando-se os cuidados devidos, as desvantagens poderão ser transformadas em ganhos.

2.12.1 Aumento dos riscos

Não se deve implementar um processo de terceirização de forma improvisada e imediatista, visando exclusivamente a redução de custos. Mister se faz que ela seja encarada como uma maneira mais eficaz de administrar recursos, a fim de que se dê uma maior flexibilidade e competitividade à empresa. Assim, não se pode impor o processo de terceirização de cima para baixo: é preciso envolver as chefias intermediárias e colocar o assunto na ordem do dia, seja através de artigos no jornal interno, e-mail, debates, etc., a fim de desmitificar a idéia de que a terceirização é

sinônimo de demissão, pois, a maioria dos empregados poderão ser reaproveitados pelas empresas terceiras.

2.12.2 Desemprego

O fator desemprego é uma consequência da terceirização. Ele pode ser contornado com a formação de uma nova empresa constituída pelos ex-empregados ou pela absorção desta mão-de-obra por uma outra empresa. As atividades terceirizadas ficam em mãos de pessoas que já as conhecem. As prestadoras de serviços devem se especializar na atividade e oferecê-la a outras empresas. Assim, se evita o desemprego e se possibilita o surgimento e o crescimento de novas empresas.

2.12.3 Mudança na estrutura do poder

Mas a oposição dos executivos será ferrenha, pois ninguém quer ter a estrutura da sua área diminuída, com medo de perder o prestígio interno; para essas pessoas, o que importa é o número de subordinados. O medo de não ter em quem mandar tem tirado o sono de muito gerente incompetente que teme, a partir daí, perder o poder dentro da empresa: esquece, porém, que ter poder não é ter em quem mandar, ms sim poder fazer. O problema é que, normalmente, eles não sabem mais fazer, e aí passam a trabalhar contra o processo de terceirização.

2.12.4 Falta de parâmetros de preço

A terceirização, no Brasil, não é uma prática totalmente difundida. Justamente por isso, poderá ocorrer uma falta de parâmetro de preços. É preciso aperfeiçoar o conhecimento dos custos de produção.

2.12.5 Má escolha da parceria

Uma má escolha dos parceiros pode causar grandes prejuízos. É necessário saber escolher bem as empresas parceiras. Antes de tudo, definir uma política de terceirização que esteja dentro dos valores da empresa. Depois, identificar as áreas a serem terceirizadas. Somente após estas etapas é que o contrato deverá ser assinado, caso contrário corre-se o risco de escolher um mau parceiro.

2.12.6 Ausência de especialização

A ausência de especialização foi, por algum tempo, encarada como um aspecto negativo. Mas, hoje, as empresas estão investindo no empregado polivalente que conhece não só uma tarefa, mas várias.

As redes de franquia vêm obtendo muito sucesso na capacitação de seus franqueados, através da criação de unidades-padrão, nas quais o franqueado é treinado para assumir todas funções daquela unidade de negócio.

2.13 O QUE PODERÁ SER TERCEIRIZADO

A princípio tudo poderia ser terceirizado, isto dentro do ponto de vista empresarial.

A primeira forma de terceirização que surgiu foi a compra de matérias-primas, e ainda hoje, é praticada por todas as empresas, embora ainda haja empresas que preferem explorar, *propor si só*, suas matérias-primas.

Outra forma muito utilizada consiste em contratar de terceiros mão-de-obra especializada para a realização das atividades não essenciais da empresa, como limpeza, segurança, manutenção, alimentação, publicidade, etc.

Uma outra alternativa é terceirizar áreas de apoio administrativo e mais ligadas à atividade principal.

2.13.1 Como é que se Deve Terceirizar

Antes de se pensar em terceirização, é necessário que os empreendedores já possuam um planejamento estratégico, ou seja, deverão ter definido, antes de abrir a empresa, o que produzir, para quem produzir, como produzir e onde produzir. Desta forma, a empresa terá idéia da sua missão e, conseqüentemente, das atividades acessórias para se alcançar este fim, pois somente estas poderão ser repassadas a terceiros.

Para que o terceiro seja realmente um parceiro, a confiança mútua é essencial. Essa confiança exige uma transferência de know-how, e até de tecnologia, para que o parceiro alcance os graus de eficiência e eficácia

necessários. Com o know-how adequado, a qualidade do produto ou serviço aumenta. Desta forma, a empresa terá que ser aberta ao terceiro, para que ele possa conhecer todos os segredos, mas, principalmente, para que possa absorver a cultura da empresa, pois muitas vezes ele irá trabalhar lado a lado com o empregado, e é de bom alvitre, minimizar os choques.

Com a terceirização, a desburocratização é muito grande. Todo o processo deve ser conduzido com a maior lisura, dentro da lei e das normas sindicais.

A Terceirização pode ser feita entre contratante e ex-funcionários, contratante com aproveitamento dos ex-funcionários junto ao fornecedor parceiro e com fornecedor parceiro sem envolvimento funcional. No caso de optar pela terceirização com ex-funcionário, tem sido uma saída estratégica que a maioria das empresas está acolhendo, já que esses têm conhecimento específico da empresa, bem como a sintonia esperada, pois conhecem a cultura e a filosofia da organização.

Já no Brasil as empresas-mãe estão optando por contratarem serviços terceirizados sem nenhum envolvimento funcional, desde que seja ele capacitado e engajado nas necessidades da empresa a se prestar serviço.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa a ser abordado neste trabalho é do tipo descritiva, pois segundo Best apud Lakatos; Marconi (1991, p.22), a pesquisa descritiva, “delineia o que é”, além de facilitar a abordagem do objeto em estudo. Aborda também quatro aspectos; descrição, registro análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Para Lakatos; Marconi (1991, p.43), universo ou população “é o conjunto de seres animados e inanimados que apresenta pelo menos uma característica em comum”. O universo são todos os clientes da empresa Start no qual a amostra em questão abrange 30 clientes que utilizaram os serviços da START da Cidade do Natal no estado do Rio Grande do Norte.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi com os clientes potenciais da START localizados na cidade do Natal. Os dados foram coletados através de questionário fechado (ver apêndice) e entrevista estruturada.

3.4 TRATAMENTO DE DADOS

Os dados coletados foram tabulados e trabalhados no Microsoft Excel, através de tabelas e gráficos pertinentes. Logo, os mesmos foram tratados de forma qualitativamente e quantitativamente, o procedimento qualitativo se deu através dos dados coletados pela pesquisa realizada.

A análise dos dados foi feita através da tabulação dos discursos e opiniões emitidas pelos entrevistados, por se tratar de uma pesquisa qualitativa-descritiva. Portanto, a tabulação e análise dos dados foi amparada numa análise do conteúdo das entrevistas.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A metodologia empregada no presente estudo teve como base a aplicação de técnica estatística conhecida como Estatística Descritiva, a qual possibilita a realização de uma análise exploratória de um conjunto de dados obtidos a partir de uma população extraída da Sistema de Tecnologia de Recursos Especializados Terceirizada Ltda – START, na qual totalizam no presente estudo 30 clientes.

A partir de dados colhidos, através de um questionário formulado especificamente para atender o objetivo do trabalho, foram empregadas técnicas para tabulação dos mesmos, a qual consiste na organização dos dados, apresentando-os em tabelas e gráficos juntamente com seu percentual.

Para realizar as análises estatísticas foram utilizados o Microsoft Excel versão 2000 e o Software Estatístico ESTATISTICA 99, versão 6.0, além do Microsoft Word 2000, utilizado para a elaboração do relatório estatístico.

Ao analisar o gráfico 1, observou-se a distribuição de frequência dos clientes da START, com relação ao tempo que eles são clientes da empresa, e 33,3% dos entrevistados responderam que são clientes da START de 6 a 12 meses, enquanto 26,7%, declararam ser clientes menos de 6 meses, com uma pequena diferença, responderam os entrevistados que são clientes de 12 a 24 meses, representando 23,3%. É importante citar que as demais classificações, ou seja, os clientes que trabalham com a START de 24 a 36 meses e acima de 36 meses, somam 16,6%.

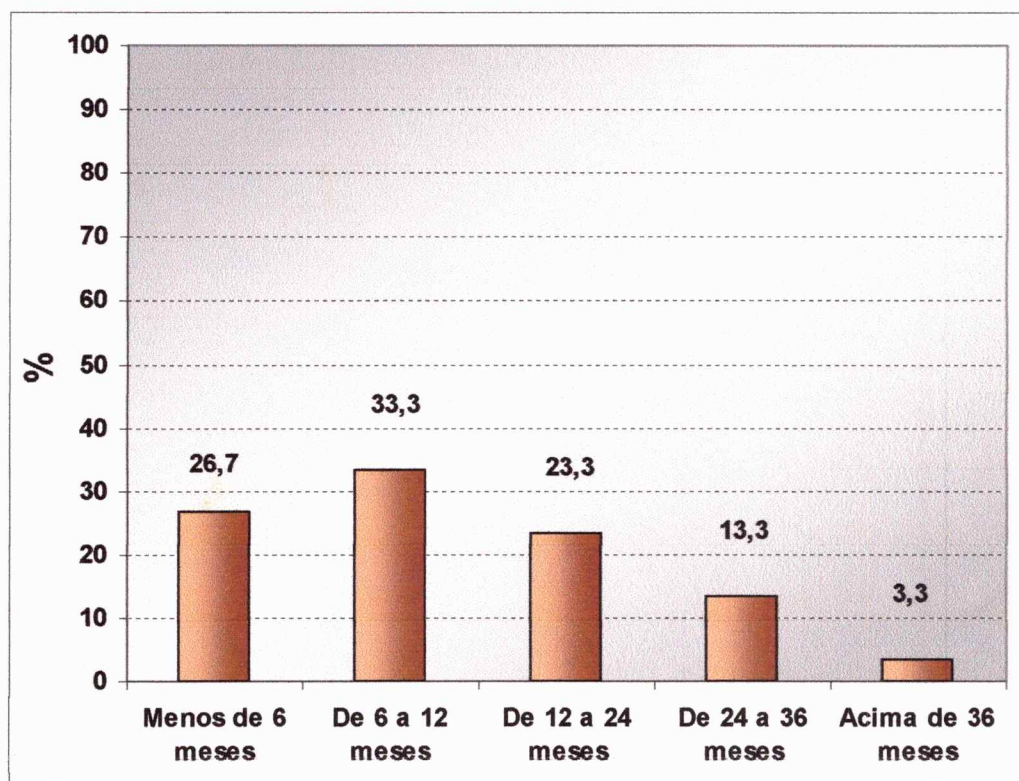


Gráfico 1 – Tempo que são clientes da empresa
Fonte: Pesquisa direta, 2005

Visto que no gráfico representado pelo tempo de cada cliente que utiliza os serviços da empresa, foi analisado através dos dados coletados pela pesquisa aplicada a cada cliente START totalizando trinta empresas, tem-se como resultado que os clientes utilizam os serviços entre seis meses a vinte quatro meses, tendo como resultado que os clientes START utilizam os serviços a longo prazo, vale salientar que a empresa encontra-se com a unidade em Natal a apenas três anos, a procura é satisfatória e os clientes são fiel a qualidade dos serviços prestados a cada cliente que são diferenciado, a cada perfil, a cada ação, a cada necessidade, todos com sua exigência diferente. As perspectivas são das melhores e é bom reforçar a importância de cada colaborador neste processo. Possibilita que as empresas direcionem seus esforços exclusivamente para as atividades essencialmente vitais a seu negócio, repassando a terceiros a execução de tarefas secundárias, sejam elas administrativas, de produção, conservação e limpeza,

seleção de pessoal, etc. A empresa preza primordialmente por promover e conservar alianças a longo prazo, trilhando o processo contínuo e acreditando na capacidade de superar suas próprias metas.

Verificou-se no gráfico 2, a frequência que eles adquire os serviços da empresa, e 30% dos entrevistados responderam que utilizam os serviços uma vez por semana, já os que responderam duas vezes por semana, representam 23,3% e apenas 20% dos clientes afirmaram adquire os serviços mais de duas vezes por semana. Este resultado revela uma procura constate pelos serviços oferecidos pela START.

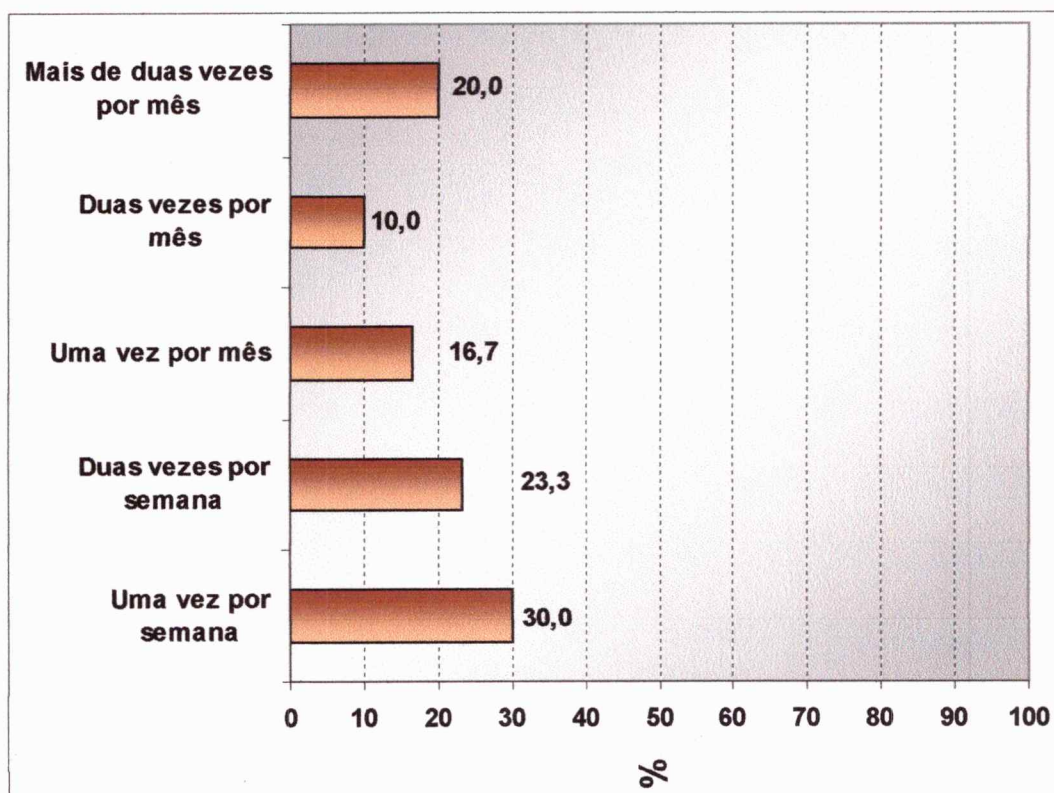


Gráfico 2 – Frequência que adquire os serviços da empresa
Fonte: Pesquisa direta, 2005

Visto que a frequência que os clientes utilizam os serviços é diário, seja ele duas vezes por semana, uma vez por semana ou uma vez ao mês, responsabilizando-se pela qualidade dos profissionais contratados, ultrapassando as expectativas e suprimindo as necessidades dos produtos e do mercado. Para manter esta parceria contínua e missão é oferecer o melhor serviço para atingir o sucesso dos clientes, fortalecendo assim parcerias de negócio, Por isso, tornaram-se grandes recursos para conquistar novos consumidores, pois influenciam na decisão de compra. O promotor é a peça chave, o elo entre consumidor, supermercado e fornecedor sendo na maioria das vezes o diferencial. O promotor de vendas é a imagem da empresa que ele representa e, por isso, deve estar ciente de suas responsabilidades, conhecendo o cliente e o produto divulgado. Visando o sucesso dos parceiros ministra-se aos promotores, repositores e demonstradores o treinamento técnico e o comportamental.

No resultado do gráfico 3, é observado a conformidade dos serviços adquirido na empresa, e mais da metade dos entrevistados 60%, responderam estar satisfeito com relação a conformidade, enquanto 40% afirmaram estar muito satisfeito, as demais classificações não apresentaram nenhuma observação, revelando um excelente trabalho de conformidade oferecido pela START.

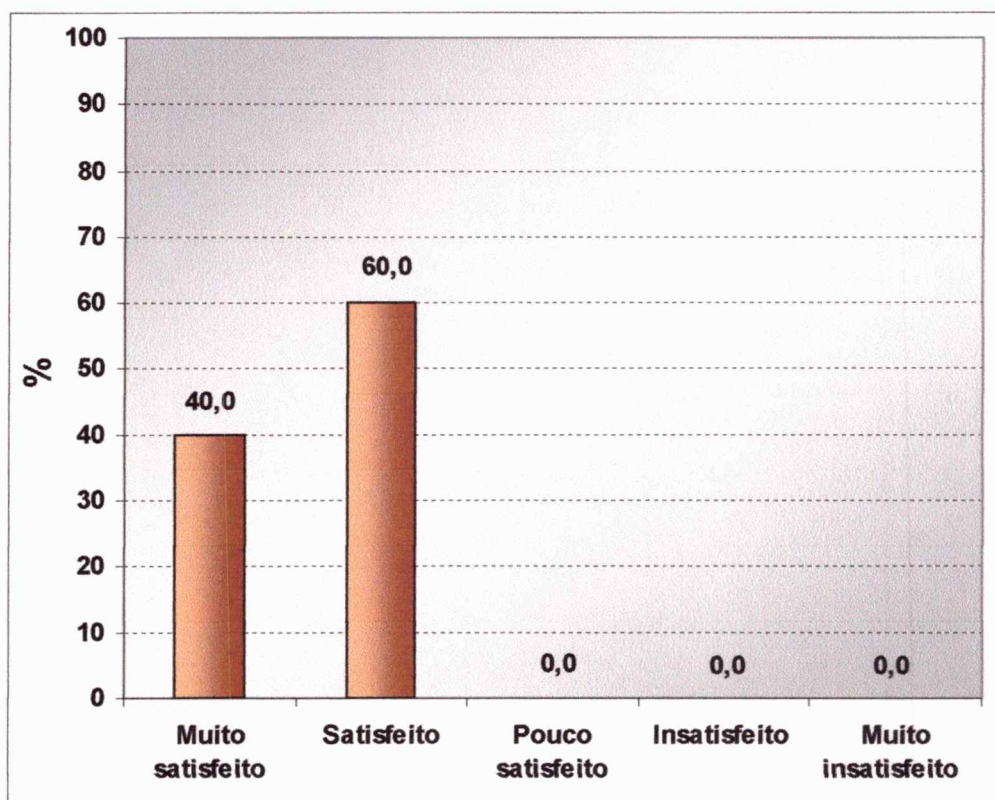


Gráfico 3 – Conformidade dos serviços adquirido na empresa
Fonte: Pesquisa direta, 2005

Visto que a conformidade dos serviços adquirido pela empresa tem-se como resultado a análise da lealdade a real necessidade de seus clientes e adequar os serviços prestados á realidade de cada região, são soluções práticas que favorecem a produtividade, geram ganhos e valorizam as condições sociais dos trabalhadores contratados, Preza-se pelo profissionalismo, persistência, ética e esforço de seus funcionários, fato esse que muito contribui para o estabelecimento de parcerias confiáveis e duradouras. Com extrema dedicação, a Start oferece um serviço personalizado, de grande abrangência, recursos e benefícios, que rapidamente adequa-se á cultura organizacional da empresa cliente, tudo isso dentro de um padrão de custos totalmente competitivo com a realidade da administração atual. Através de uma metodologia e sistema específicos que proporcionam agilidade e segurança na contratação temporária de pessoal, mesmo que em uma atividade

principal da empresa contratante. Substituição de férias, afastamento por licença gestante, demanda de produtividade, sazonalidade e acréscimo extraordinário de serviços, ocorrem em períodos transitórios e são embasados na lei 6.019/74, Tendo como resultado a grande satisfação no segmento de terceirização de mão-de-obra.

No gráfico 4 é mostrada a relação da confiabilidade dos serviços prestados pela empresa, e metade dos clientes, ou seja, 50% confirmaram estar satisfeito, enquanto 46,7% dos entrevistados responderam estar muito satisfeito e apenas uma minoria 3,3% declararam estar muito insatisfeito com relação a confiabilidade dos serviços prestado pela START. E importante citar que as demais classificações não apresentam nenhuma observação.

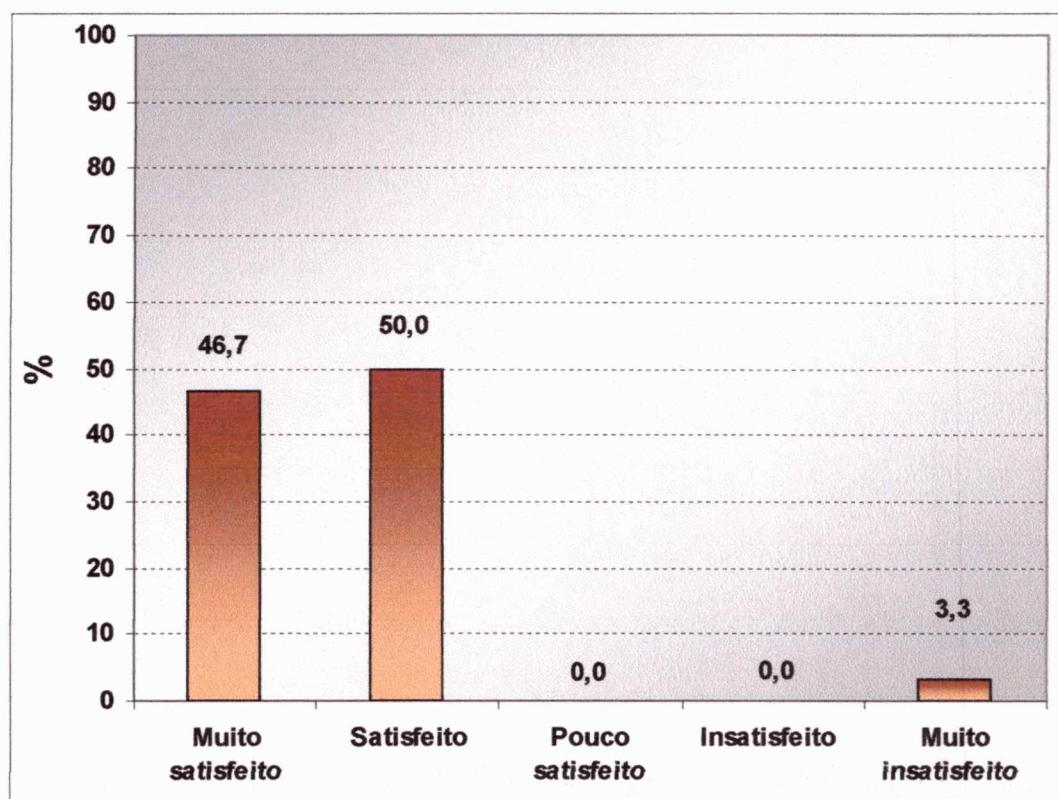


Gráfico 4 – Confiabilidade dos serviços prestados pela empresa
Fonte: Pesquisa direta, 2005

Na pesquisa realizada a confiabilidade em nossos serviços é uma grande vantagem e diferencial, A empresa trabalha-se com um grande profissionalismo, Os clientes acolhem prestadores de serviços nesta base e, após serem atendidos, comparam o serviço recebido com o serviço esperado. Se o serviço percebido ficar abaixo da expectativa, os clientes perdem o interesse pela prestadora de serviços. Se o serviço atender ou exceder às expectativas, os clientes procurarão a prestadora de serviço novamente conquistando a confiabilidade, fidelidade tornando assim parcerias entre as partes, a confiabilidade envolve tratar com coerência o desempenho e procurar ao longo do tempo manter constância de proposta atitude. Uma das principais maneiras de uma empresa de serviços diferenciar-se de concorrentes é prestar serviços de alta qualidade, é atender ou exceder expectativas de qualidade, suas expectativas são fornadas por experiências passadas. Com isto contata-se que a empresa possui um serviço de qualidade.

Ao observar o gráfico 5, referente à distribuição de freqüência dos clientes da START, segundo grau de satisfação com o atendimento prestado pela empresa, notou-se que mais da metade dos entrevistados, ou seja, 53,3% declararam satisfeito com o atendimento prestado pela START, enquanto 46,7% afirmaram estar muito satisfeito, as demais classificações não apresentaram nenhuma observação. Este resultado revele um trabalho bem feito em relação ao atendimento prestado, logo só encontram-se observações para muito satisfeito e satisfeito.

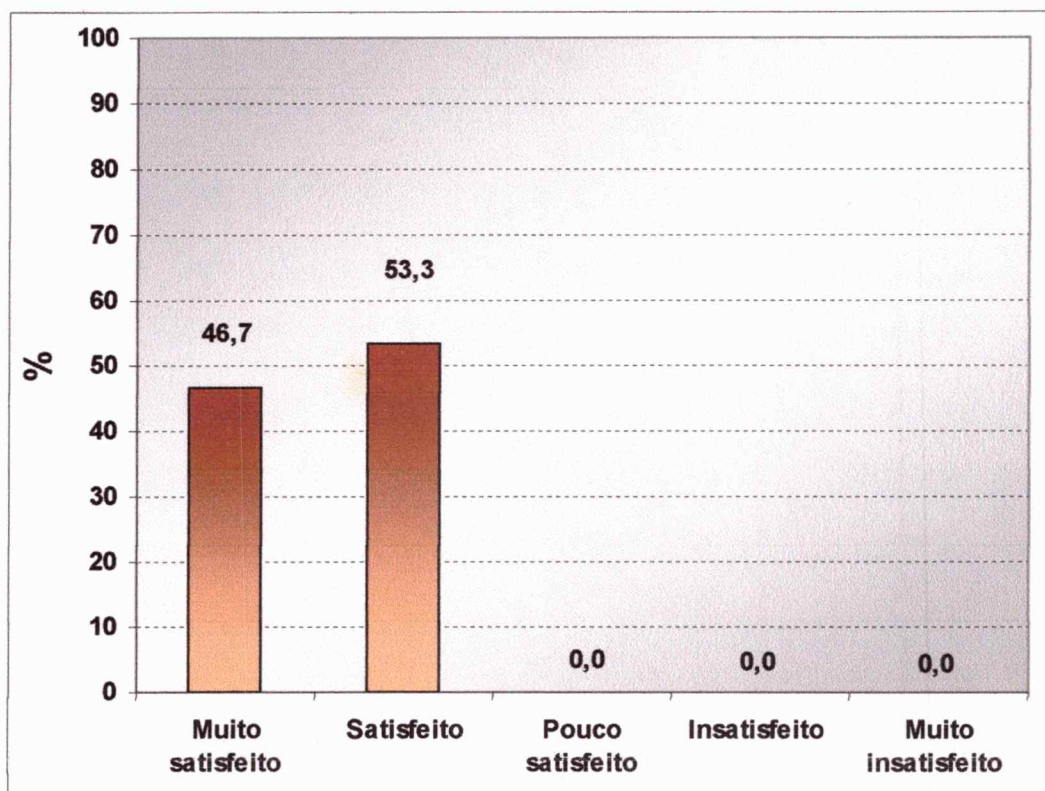


Gráfico 5 – Grande satisfação com o atendimento prestado pela empresa
Fonte: Pesquisa direta, 2005

Observa-se que a empresa terceirizada concentrar-se na sua atividade fim, a gerência de produto ou serviços, seu controle de qualidade torna-se muito maior. O total conhecimento da sua atividade e o estabelecimento de padrões de qualidade, concentrando todos os esforços na atividade fim da empresa, torna-se especializada naquilo que é seu negócio, podendo assim atender melhor seus clientes quanto a pedidos, prazos, especificações e serviços, a empresa concentra todo seu potencial na atividade geradora de resultados, e empresa simplifica seus processos internos, ao tempo em que libera sua equipe interna para atuar de forma mais produtiva, bem proporciona a seus empregados maiores oportunidades de treinamento, aumento assim seu grau de especialização, tendo assim uma maior qualidade no atendimento ou seja dedicação específica a cada cliente dentro de cada necessidade desejada,

enfim atendendo e encantando o cliente, tendo por consequência o melhor e maior atendimento possível.

No gráfico 6 é mostrada a distribuição de frequência , segundo qualidade dos serviços prestados, e mais da metade dos entrevistados 56,7% relataram que o serviço prestado como bom, enquanto 43,3% consideraram ótimo. Esse resultado mostra a satisfação dos clientes com a qualidade dos serviços prestados, logo não há nenhuma observação para as demais classificações

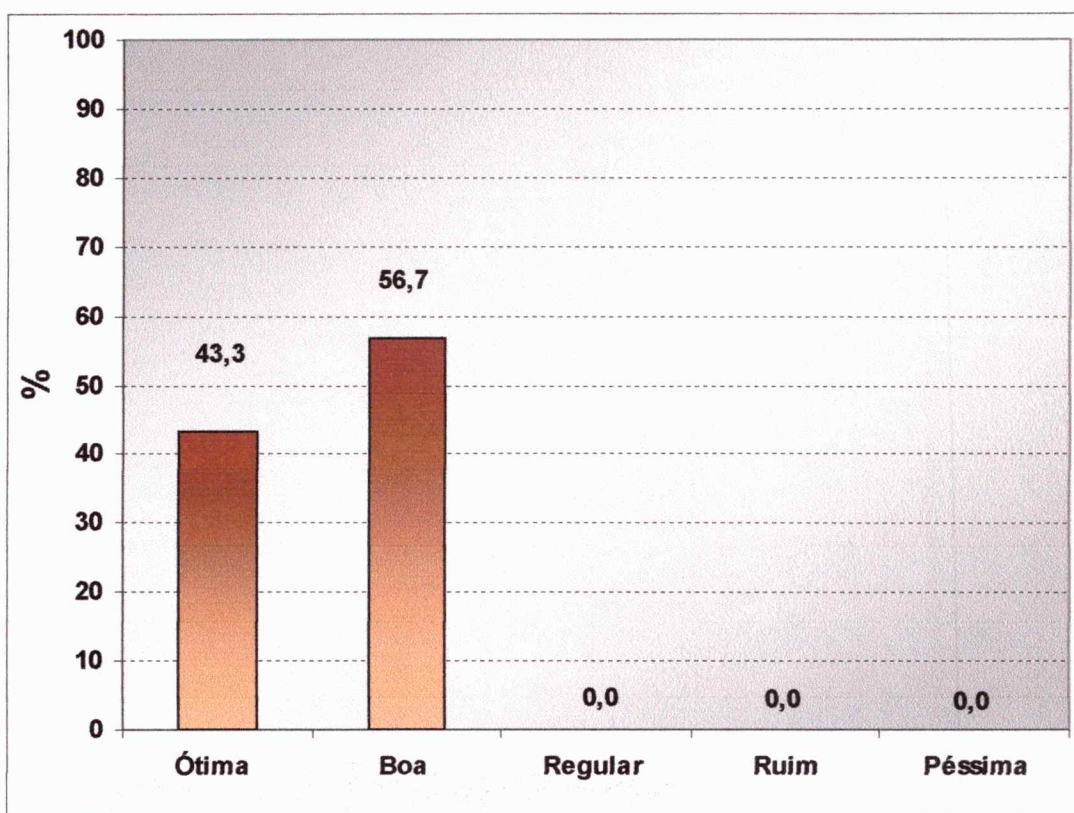


Gráfico 6 – Qualidade dos serviços prestados
Fonte: Pesquisa direta, 2005

Ficou entendido, a preocupação com a qualidade em se tornando um imperativo na condução dos negócios de empresas, governos e outras organizações, sendo assim ela figura como tópico obrigatório na maioria dos serviços terceirizados, ao concentrar em uma atividade fim, a empresa tem a

possibilidade de ter qualidade de seu produto e serviço aumentado, até porque há liberação de capital para investimento. E a qualidade do serviço terceirizado aumenta. Porque é a atividade – fim da empresa, sendo especialista naquela área, detém uma tecnologia mais avançada. E a Start garante um serviço prestado de qualidade, pode-se comprovar no resultado que possui uma qualidade de serviço bom e ótimo, no qual se vem tentando aperfeiçoar ainda mais a cada dia, com erros das outras empresas que trabalham no mesmo segmento. A meta é está sempre inovando, e abertos as mudanças temos também como maior avaliador a própria mão-de-obra este que através de suas informações, críticas e necessidades aprende-se cada vez mais a melhorar e corrigir qualquer falha que possa vir a surgir com os serviços prestados por esta empresa que trabalha com terceirização de mão-de-obra.

Ao analisar o gráfico 7, observou-se a distribuição de frequência de como ficou sabendo da empresa, e metade dos entrevistados, ou seja, 50% declararam que ficaram sabendo através de outros meios de comunicação, já 20% responderam respectivamente, que foram através dos vendedores e empresas, e apenas 10% dos clientes da START afirmaram ficar sabendo da empresa por propaganda de amigos.

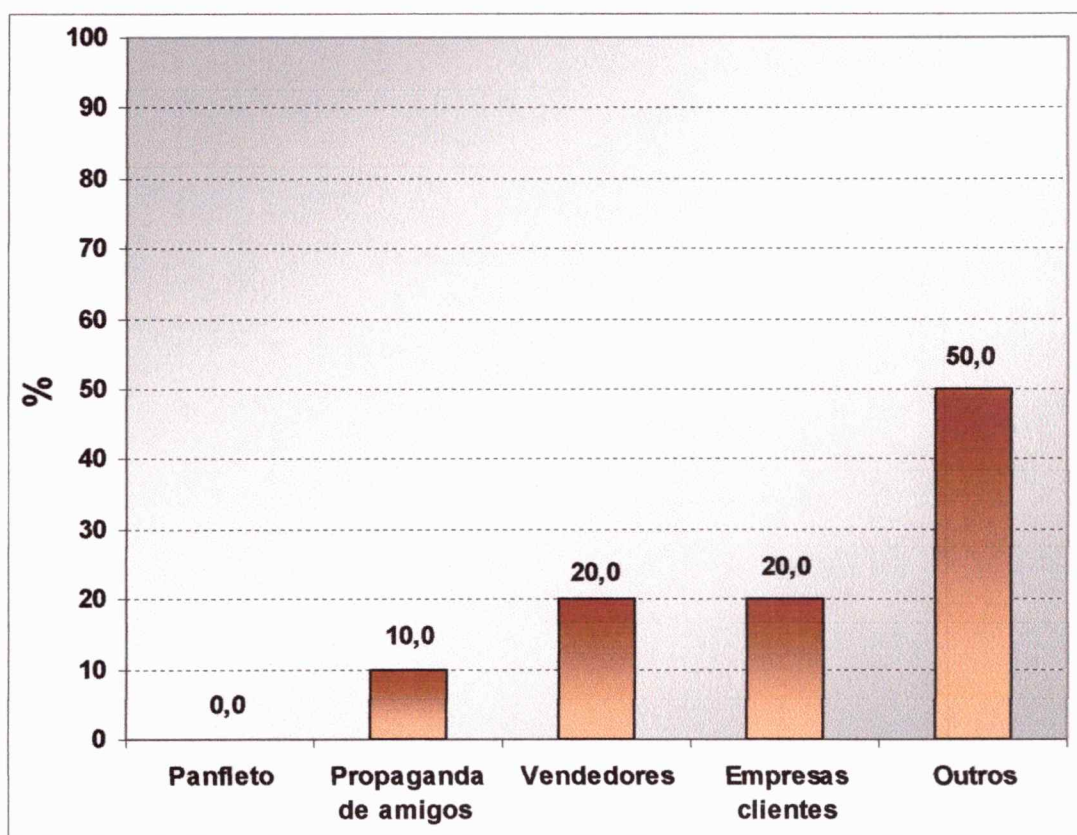


Gráfico 7 – Como ficou sabendo da empresa
Fonte: Pesquisa direta, 2005

Sabe-se que ao prestar um bom serviço a promoção e o merchandising são as principais ferramentas de marketing e as mais eficazes do composto promocional, tendo como resultados as próprias empresas indicadoras dos serviços, os próprios funcionários em fim o boca-boca. A start é uma empresa de vanguarda, tendo como resultado de um bom e ótimo serviço como gratificação a sua marca está fortalecendo a cada dia na cidade de Natal. Já que esta cidade não tem uma boa cultura de terceirização.

No gráfico 8 é mostrada a distribuição de freqüência dos clientes da START, com relação ao sexo, verificou-se que metade dos clientes, ou seja, 50% são do sexo masculino, restando a outra metade para o sexo feminino.

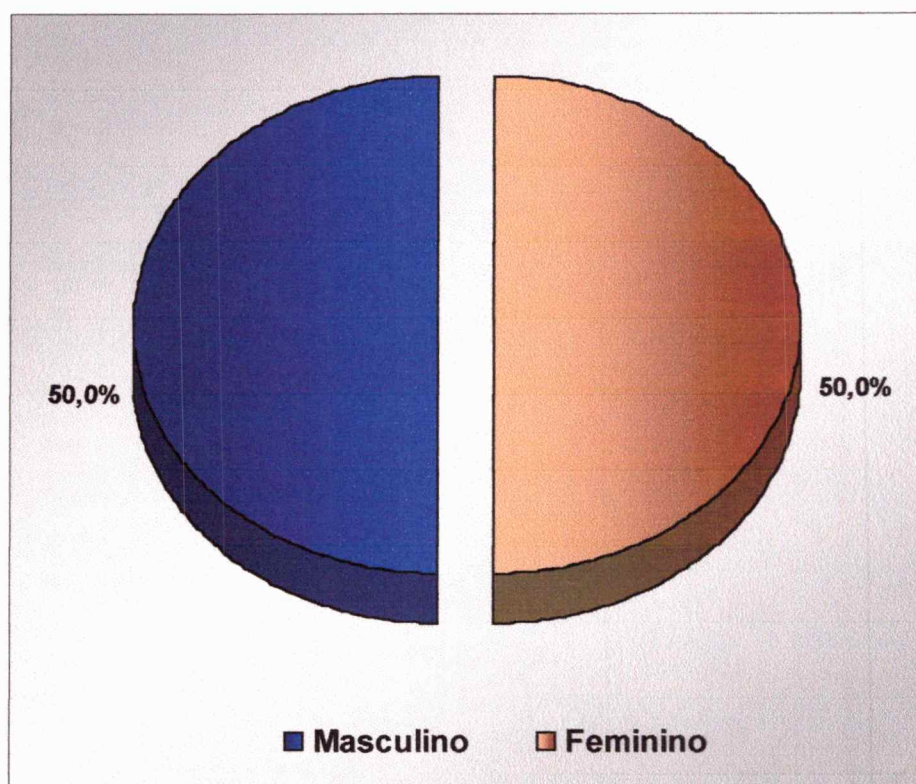


Gráfico 8 – Sexo
Fonte: Pesquisa direta, 2005

Com a conquista da mulher no mercado de trabalho, hoje mulheres e homens são iguais no aspecto de cargos, funções e etc. No resultado obtido fica comprovado que as mulheres são iguais ao homem em termos também de negócios, valendo salientar que a mulher obtém uma vantagem a mais sobre os homens com; sua sensualidade, seu jeito e sua flexibilidade tornam o negócio mais aceitável no segmento empresarial, enfim os clientes são bem divididos, de trabalho competitivo, sempre competindo, a mulher por sua vez conquistou não só seu espaço mais o condão de liberar sua criatividade.

É observado no gráfico 9, a distribuição de frequência, segundo estado civil, e mais da metade dos entrevistados, ou seja, 53,3% declararam estar solteiros, enquanto 23,3% responderam casados e apenas 16,7% afirmaram estar divorciado.

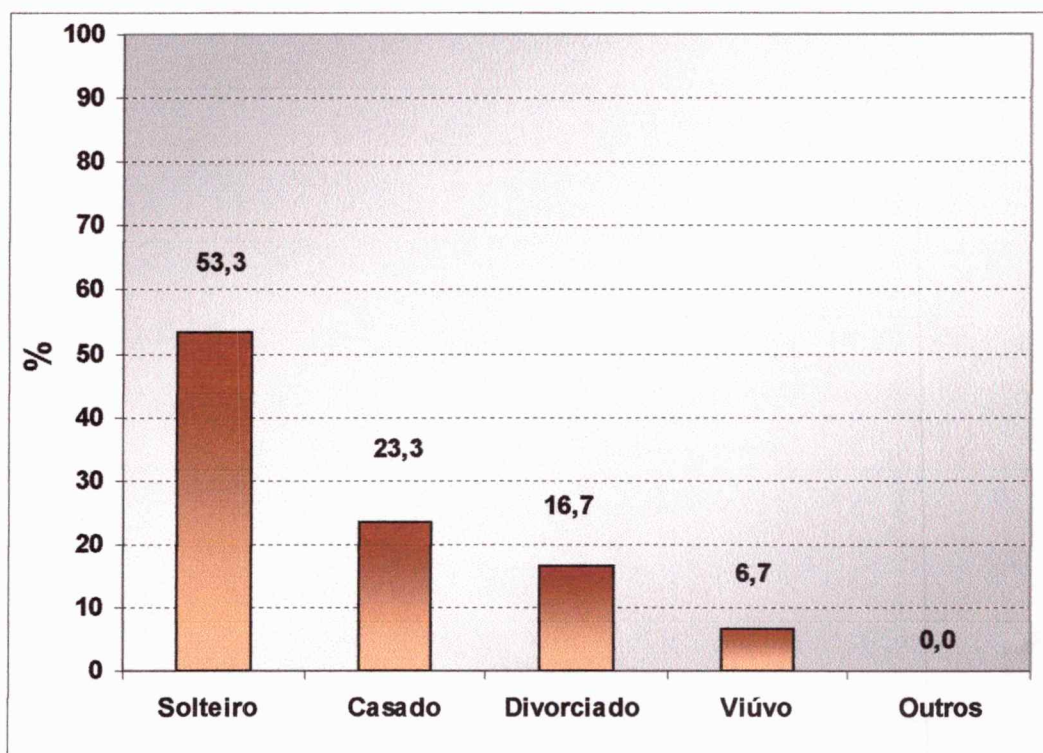


Gráfico 9 – Estado civil dos entrevistados
Fonte: Estado Civil

Como se pode ver índice de pessoas solteiras e divorciadas são uma maioria mesmo os divorciados que estão tornando-se novamente solteiros, com a modernização e com a constante competição ao mercado de trabalho. As pessoas estão dando mais importância ao mundo dos negócios, ao trabalho. Tendo em vista que o custo de vida também é um fator que deve-se citar podem ser uma das causas que as pessoas estão optando por permanecerem solteiras, conquistando mais qualificações para está preparado ao mercado competitivo que espera cada profissional. A modernização, o mundo competitivo, o stress do dia-dia, são fatores que estão tornando-se solteiros a permanecerem solteiros sem constituir famílias, porque constituindo uma família será mais responsabilidade a mais, um fator predominante, numa vida cheia de competição, sem qualidade de vida, trabalham-se só para sobreviver e nada mais tem-se observado apenas maior responsabilidade no

dia-dia aumento das contas a pagar, corre corre, vida sem tempo para si mesmo, enfim este é o mundo moderno.

No gráfico 10 é mostrado a distribuição de freqüência de acordo com o nível de escolaridade, e a maioria dos entrevistados, ou seja, 53,3% responderam ter curso superior incompleto, já os que declararam ter o curso superior completo, representam 33,3% e apenas 6,7% tem o 2º grau completo. É importante citar que 3,3% dos entrevistados responderam respectivamente que tinham o 2º grau incompleto e curso técnico. 0,0% dos entrevistados responderam que tinham o 1º grau completo.

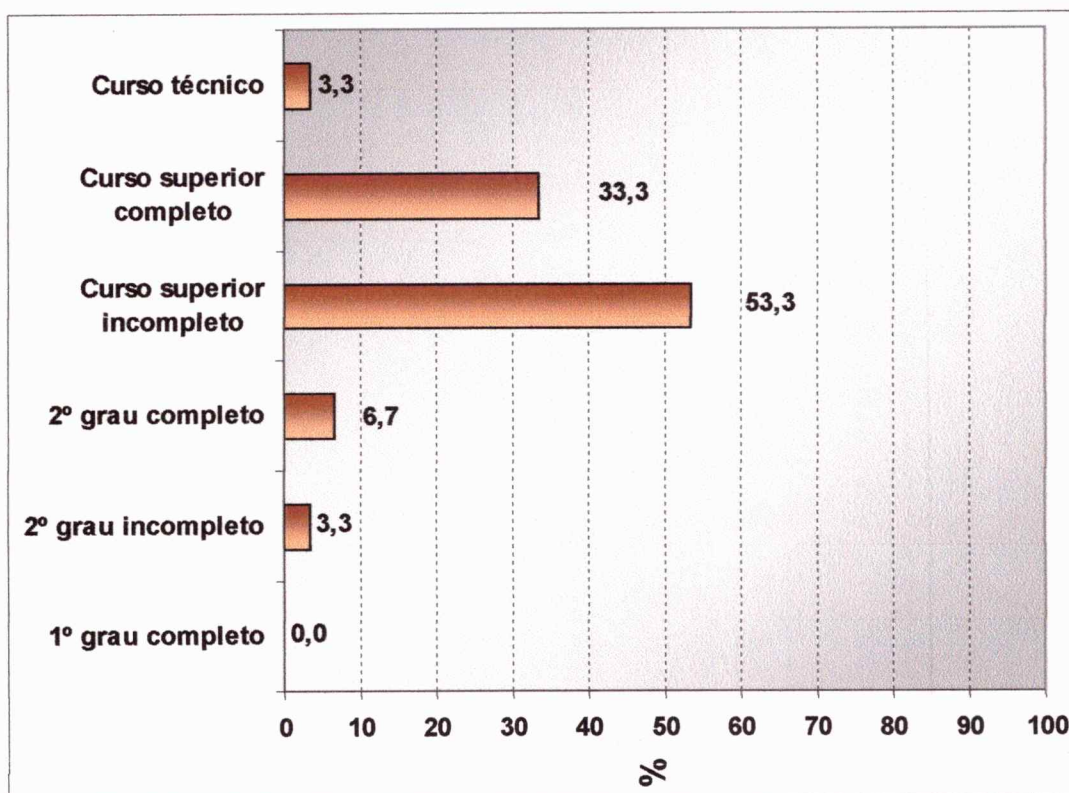


Gráfico 10 – Nível de escolaridade
Fonte: Pesquisa direta, 2005

No que se refere ao grau de escolaridade prevaleceu um nível superior seja ele completo ou incompleto enfim um nível a mais, as pessoas estão procurando qualificação para serem diferentes pelo menos no nível de escolaridade, já que a concorrência está acirrada e o mercado de trabalho cada vez mais está “inchando” os profissionais estão cada vez mais consciente que no mínimo para permanecer no mercado de trabalho precisa-se está qualificados e preparados para torna-se competitivos ou competir com alguém do nosso nível, o mercado está cada vez mais exigente, a mão-de-obra mais especializada e qualificada, precisamos está sempre renovando para está atualizado com o mercado e as necessidades que tornaram futuras oportunidades, para conquistar uma oportunidade não será preciso se preparar, precisa-se sim está preparados para está oportunidade.

Ao observar o gráfico 11, verificou-se a distribuição de freqüência dos clientes da START, segundo faturamento de cada mão-de-obra, e mais da metade dos entrevistados 53,3% responderam que chega a ser de R\$ 901,00 a R\$ 1.800,00, enquanto 36,7% declararam pagar acima da R\$ 1.800,00 e apenas 10% dos clientes responderam de R\$ 300,00 a R\$ 900,00.

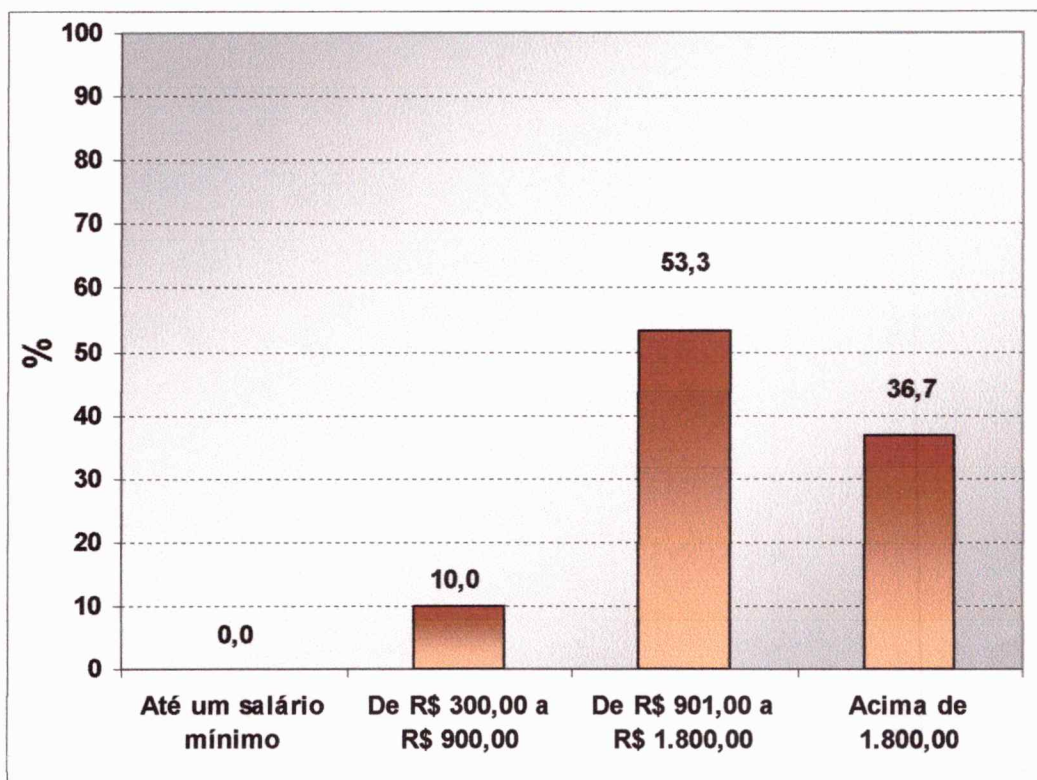


Gráfico 11 – Custo de mão-de-obra
Fonte: Pesquisa direta, 2005

O gráfico acima relata o custo pago por cada mão-de-obra contrata ou seja o custo de cada funcionário será de acordo com salário e os benefícios que o cliente estará disposto a pagar por aquela determinada mão-de-obra. Os benefícios são dos mais variados e o salário será baseado e calculado em cada planilha de custos de acordo com o piso salarial de cada categoria.

No resultado do gráfico 12, é analisado a distribuição de frequência dos clientes da START, Perguntou-se sobre as vantagens em terceirizar serviços, e constatam-se que a maioria dos entrevistados, ou seja, 86,7% acham que sim, que é uma vantagem terceirizar, enquanto 13,3% responderam outros. É importante citar que não houve nenhuma observação que classificasse uma desvantagem em terceirizar.

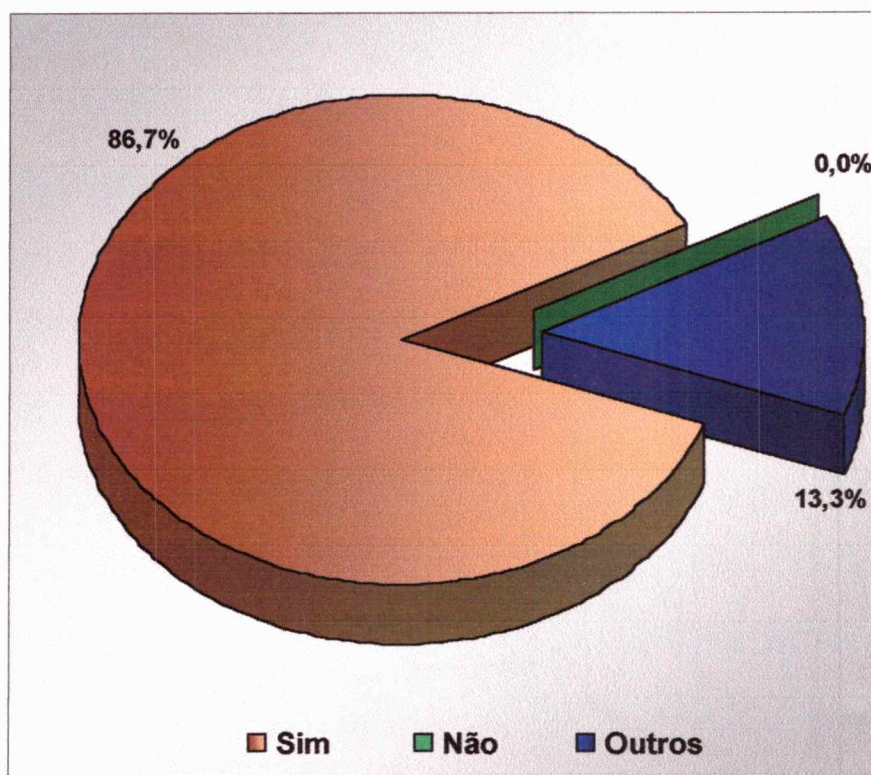


Gráfico 12 – Vantagem em terceirizar serviços
Fonte: Pesquisa direta, 2005

Conforme gráfico acima, observa-se que as empresas mostraram uma grande satisfação com o processo da terceirização. Os serviços prestados são de alta qualidade satisfazendo as necessidades de cada cliente. A terceirização é uma técnica moderna de administrar. Visto que terceirizar é uma vantagem competitiva e satisfatória.

4.1 CONSIDERAÇÕES ANALÍTICAS DOS RESULTADOS

A qualidade dos serviços é um ponto forte da empresa pesquisada, devido ao cuidado com os processos de trabalho e com a preocupação central no cliente.

O perfil dos clientes podem representar a necessidade de uma estratégia diferenciada para atrair um segmento não participante aos negócios.

Já a divulgação precisa ser otimizada (ponto negativo) o trabalho, neste sentido, proporciona um adequado conhecimento da prestação dos serviços entre empresas, ensejando com uma prática moderna de administrar os ensinamentos do *cursos de administração da FARN e potencializar a capacitação profissional da autora.*

Visto que no gráfico 3, observa-se a conformidade dos serviços adquirido na empresa, apresentam estarem muito satisfeito, relevando um excelente trabalho oferecido pela Start.

Observa-se no gráfico 4 a relação da confiabilidade dos serviços prestados pela empresa, metade dos clientes afirmaram estar satisfeito com a confiabilidade dos serviços, também é importante citar que as demais classificações não apresentam nenhuma observação.

Observa-se que o fator de serviços e atendimento é muito superior releva um trabalho bem feito em relação ao atendimento prestado.

Visto que o gráfico 6 a qualidade dos serviços prestados tem como resultado bom e ótimo mostrando uma satisfação dos clientes em se tratando de qualidade.

No gráfico 7 fica evidente que precisa-se de mais divulgação em relação aos serviços prestados pela empresa, tendo também como fator predominante pouco tempo no mercado é uma tendência natural, mas a empresa ainda é falha no aspecto de Marketing.

É observado no gráfico 9 que segundo o estado civil mais da metade dos entrevistados declararam estarem solteiros, este é um fator natural de um mundo

moderno onde todos estão sempre ocupados em está competindo ou se manter no mercado de trabalho, falta tempo, ou condições financeiras para constituir famílias.

No gráfico 11 verificou-se que metade dos entrevistados declararam estarem dispostos a pagar por cada mão-de-obra entre R\$ 901,00 a R\$ 1.800,00 estes dados vão depender dos salários de cada funcionários, todos baseados no piso salarial de cada categoria.

Visto que no gráfico 12 a maioria dos clientes que utilizam dos serviços de terceirização declaram ser uma vantagem competitiva terceirizar um serviço com mais qualidade e especialização. Fica claro que terceirizar é uma vantagem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se concluir que terceirizar é uma vantagem, terceirizar um serviço significa está ampliando o mercado. Com a terceirização tem-se a agilidade adquirida, a liberação de capital para investimento, a concentração de esforços na sua atividade-fim, a empresa pode ampliar seu mercado e até mesmo buscar outros empreendimentos, gerará novas oportunidades de negócios.

O total conhecimento da sua atividade e o conhecimento de padrões de qualidade. Há também uma redução da folha de pagamento e não se gasta tempo e dinheiro com treinamentos de empregados para exercerem funções inerentes pois o funcionário terceirizado rende mais que o antigo funcionário da empresa. Além da diminuição do quadro do pessoal, o que reduz os encargos, a empresa pode passar a investir melhor nos seus empregados através de treinamentos, salários, melhores, participação nos lucros.

É necessária a plena satisfação do empregado para que ele se sinta disposto a trabalhar e a “vestir a camisa” da empresa, também temos como vantagem a sinergia dentro da empresa que aumenta: ao quebrar-se o modelo subordinado patrão/empregado e substituí-lo pelo conceito de parcerias já que todos vão trabalhar por um objetivo comum. A empresa passa a ter um ganho muito maior, com investimentos menores, pois contará com o suporte econômico das prestadoras de serviços.

Reduzirá custos fixos decorrentes da manutenção de empregados nas áreas-meio, tais como: contador, programador, advogado etc. Liberação da criatividade poderão investir no aprimoramento de seus recursos humanos e no desenvolvimento

de novas tecnologias, a fim de poder enfrentar em melhores condições a concorrência. Buscando sempre ampliar mercados ou até mesmo criar novos.

A terceirização reduz o imobilizado, isto porque a empresa deixará de adquirir equipamentos e materiais para atividades secundárias, podendo vender ou alugar os equipamentos existentes, transformando em capital de giro que poderá ser deslocado nas áreas-chaves da empresa, e assim maximizar a sua produção.

Antes de se pensar em terceirização, é necessário que os empreendedores já possuam um planejamento estratégico, ou seja deverão ter definido, antes de abrir uma empresa, o que produzir, para quem produzir, como produzir e onde produzir, desta forma a empresa terá idéia da sua missão e, conseqüentemente, das atividades acessórios para alcançar este fim, pois somente estas poderão ser repassadas para terceiros para que possa conhecer e absorver a cultura da empresa cliente. Neste sentido, optar pela terceirização leva ao empresário a reconsiderar, obrigatoriamente velhos conceitos exigindo uma dose de ousadia diante do novo e dos riscos das soluções novas, enfrentar os medos que a novidade traz consigo quebrando paradigmas e inovando com uma prática moderna de administração.

REFERÊNCIAS

ABDALA, Vantuil. Terceirização: atividade-fim e atividade-meio. Responsabilidade Subsidiária do Tomador de Serviço. **Revista LTR**, v. 60, n. 05, ALMEIDA, Sérgio. Terceirização: Razões e Reflexões I. Suma Econômica. N° 158 –1992.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. São Paulo: Pioneira, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LEIRIA, Jerônimo Santos. **Terceirização**: uma alternativa de flexibilidade empresarial. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

GIOSA, Lívio A. **Tercerização**: uma abordagem estratégica. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2000.

GONÇALVES Jr., G.; LEITÃO, S.P. **Percepção, informação e decisão organizacional**. Rio de Janeiro: IAG PUC-RJ, 1996.

KOTLER, P. A. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

MOTTA, P. C. **Servir com alma**: um novo conceito em relacionamento com o cliente. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. Intuição e programas de treinamento e desenvolvimento. **Revista de Administração Pública**, v. 28, n. 4, Out. /Dez. 1994.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

- DADOS AVALIATIVOS

Q1) Há quanto tempo é cliente da empresa?

- 01 () Menos de 6 meses 02 () de 6 a 12 meses 03 () de 12 a 24 meses
04 () de 24 a 36 meses 05 () Acima de 36 meses

Q2) Com que frequência adquire os serviços aqui na empresa?

- 01 () Uma vez por semana 02 () Duas vezes por semana 03 () Uma vez por mês
04 () Duas vezes por mês 05 () Mais de duas vezes por mês

Q3) Com relação a conformidade dos serviços adquirido na empresa?

- 01 () Muito satisfeito 02 () Satisfeito 03 () Pouco satisfeito 05 () Insatisfeito
06 () Muito insatisfeito

Q4) Com relação a confiabilidade dos serviços adquirido na empresa?

- 01 () Muito satisfeito 02 () Satisfeito 03 () Pouco satisfeito 04 () Insatisfeito
05 () Muito insatisfeito

Q5) Qual o seu grau de satisfação com o atendimento da Empresa?

- 01 () Muito satisfeito 02 () Satisfeito 03 () Pouco satisfeito 04 () Insatisfeito
05 () Muito insatisfeito

Q6) Qual a sua opinião com relação a qualidade dos serviços prestado pela empresa?

- 01 () Ótima 02 () Boa 03 () Regular 04 () Ruim 05 () Péssima

Q7) Como ficou sabendo da empresa?

- 01 () Panfletos 02 () Propaganda de amigos 03 () Vendedores
04 () Empresas clientes 05 () outros

- FICHA SÓCIO-DEMOGRÁFICA

Q8) - SEXO.

- 01 () Masculino 02 ()

Feminino

Q9) - Estado civil.

- 01 () Solteiro 02 () Casado 03 () Divorciado 04 () Viúvo 05 () Outros

Q10) - Escolaridade.

- 01 () 1º grau completo 02 () 2º grau incompleto
03 () 2º grau completo 04 () Curso Superior incompleto
05 () Curso Superior Completo 06 () Curso Técnico

Q11) – Renda Mensal (em Salários Mínimos). FATURAMENTO DA EMPRESA

- 01 () até um salário 02 () 300,00 a 900,00 03 () 901,00 a 1.800,00
04 () acima de 1.800,00

Q12) – Na sua opinião como cliente terceirizar um serviço é uma vantagem?

- 01 () sim 02 () não 03 () Outros

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Sr. (a) Cliente, esta pesquisa tem por objetivo saber sua opinião sobre o atendimento e a prestação dos serviços oferecidos por esta empresa, afim de contribuir para o trabalho de conclusão do curso de Administração com habilitação em empresas da aluna: Lyllyan Carolline Fernandes Vieira de França e o espaço para manobras são satisfatórios.

APÊNDICE B – TABULAÇÃO COMPLETA DOS DADOS

Tabela 1 – tempo que são clientes da empresa

Tempo que é cliente da START	Frequência	%
Menos de 6 meses	8	26,7
De 6 a 12 meses	10	33,3
De 12 a 24 meses	7	23,3
De 24 a 36 meses	4	13,3
Acima de 36 meses	1	3,3
Total	30	100

Fonte: Pesquisa direta, 2005

Tabela 2 – Frequência que adquire os serviços da empresa

Frequência que adquire os serviços da START	Frequência	%
Uma vez por semana	9	30,0
Duas vezes por semana	7	23,3
Uma vez por mês	5	16,7
Duas vezes por mês	3	10,0
Mais de duas vezes por mês	6	20,0
Total	30	100

Fonte: Pesquisa direta, 2005

Tabela 3 – Conformidade dos serviços adquiridos na empresa

Conformidade dos serviços adquiridos na START	Frequência	%
Muito satisfeito	12	40,0
Satisfeito	18	60,0
Pouco satisfeito	0	0,0
Insatisfeito	0	0,0
Muito insatisfeito	0	0,0
Total	30	100

Fonte: Pesquisa direta, 2005

Tabela 4 – Confiabilidade dos serviços prestados pela empresa

Confiabilidade dos serviços prestados pela START	Frequência	%
Muito satisfeito	14	46,7
Satisfeito	15	50,0
Pouco satisfeito	0	0,0
Insatisfeito	0	0,0
Muito insatisfeito	1	3,3
Total	30	100

Fonte: Pesquisa direta, 2005

Tabela 5 – Grande satisfação com o atendimento prestado pela empresa

Grau de satisfação com o atendimento da empresa	Frequência	%
Muito satisfeito	14	46,7
Satisfeito	16	53,3
Pouco satisfeito	0	0,0
Insatisfeito	0	0,0
Muito insatisfeito	0	0,0
Total	30	100

Fonte: Pesquisa direta, 2005

Tabela 6 – Qualidade dos serviços prestados

Qualidade dos serviços prestados pela START	Frequência	%
Ótima	13	43,3
Boa	17	56,7
Regular	0	0,0
Ruim	0	0,0
Péssima	0	0,0
Total	30	100

Fonte: Pesquisa direta, 2005

Tabela 7 – Como ficou sabendo da empresa

Como ficou sabendo da START	Frequência	%
Panfleto	0	0,0
Propaganda de amigos	3	10,0
Vendedores	6	20,0
Empresas clientes	6	20,0
Outros	15	50,0
Total	30	100

Fonte: Pesquisa direta, 2005

Tabela 8 – Sexo

Sexo	Frequência	%
Masculino	15	50,0
Feminino	15	50,0
Total	30	100

Fonte: Pesquisa direta, 2005

Tabela 9 – Estado civil dos entrevistados

Estado civil	Frequência	%
Solteiro	16	53,3
Casado	7	23,3
Divorciado	5	16,7
Viúvo	2	6,7
Outros	0	0,0
Total	30	100

Fonte: Pesquisa direta, 2005

Tabela 10 – Distribuição de frequência dos clientes da START, segundo nível de escolaridade

Escolaridade	Frequência	%
1º grau completo	0	0,0
2º grau incompleto	1	3,3
2º grau completo	2	6,7
Curso superior incompleto	16	53,3
Curso superior completo	10	33,3
Curso técnico	1	3,3
Total	30	100

Fonte: Pesquisa direta, 2005

Tabela 11 – Faturamento das empresas por mão-de obra

Faturamento da empresa por mão- de obra	Frequência	%
Até um salário mínimo	0	0,0
De R\$ 300,00 a R\$ 900,00	3	10,0
De R\$ 901,00 a R\$ 1.800,00	16	53,3
Acima de 1.800,00	11	36,7
Total	30	100

Fonte: Pesquisa direta, 2005

Tabela 12 – Vantagem em terceirizar

Terceirizar serviços é uma vantagem	Frequência	%
Sim	26	86,7
Não	0	0,0
Outros	4	13,3
Total	30	100

Fonte: Pesquisa direta, 2005