

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

Fábio Nunes Rebouças de Mello

**ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE TERCEIRIZAÇÃO NOS SHOPPING CENTERS NA
CIDADE DO NATAL.**

**NATAL - RN
2008**

FÁBIO NUNES REBOUÇAS DE MELLO

**ANÁLISE DA ESTRATEGIA DE TERCEIRIZAÇÃO NOS SHOPPING CENTERS NA
CIDADE DO NATAL .**

Monografia apresentado ao curso de graduação em Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito final à obtenção do grau de bacharel em administração.

Orientador: Franklin Marcolino de Souza, M. Sc.

**Natal - RN
DEZ/2008**

12 02 09
15/01/09
R8-32338

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Mello, Fábio Nunes Rebouças de

Análise da estratégia de terceirização nos shoppings centers na cidade do Natal / Fábio Nunes Rebouças de Mello. – Natal: FARN, 2008.
52f.

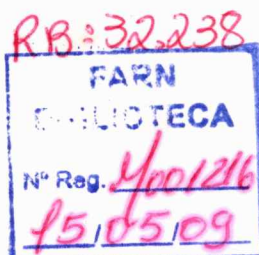
Orientador: Franklin Marcolino de Souza (M.Sc.)

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

1. Administração de Empresas – Monografia. 2. Terceirização – Monografia. 3. Empresas-Terceirização – Monografia. 4. Qualidade dos Serviços – Monografia I.Título.

RN/FARN/BC

CDU 658



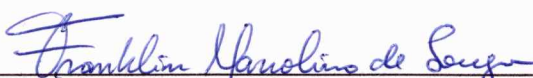
658
M 478 a
2008
8x:01

FÁBIO NUNES REBOUÇAS DE MELLO

**ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE TERCEIRIZAÇÃO NOS SHOPPING CENTERS NA
CIDADE DO NATAL .**

Monografia aprovado em ____ de Dezembro de 2008, apresentado ao curso de graduação em Administração da Faculdade Natalense, para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, na obtenção da aprovação, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros

BANCA EXAMINADORA



Profº. Franklin Marcolino de Souza , M.Sc.
(Orientador)



Profº. Flavio Emilio Monteiro Cavalcanti



Profª. Catarina da Silva Souza

Natal - RN

DEZ/2008

FARN

A meus pais Matias e
Conceição pelos
ensinamentos dos caminhos
da vida e incentivos ao
estudo.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por guiar meus passos na direção certa.

A meus pais Matias e Conceição, agradeço pelos ensinamentos de vida e educação concedidas por eles.

Ao meu irmão, Matias Filho , sempre pelo apoio na minha vida e orientações para o meu desenvolvimento.

A meu irmão Ignácio Mello “ pai profissional” por todo o apoio e força para retomar os estudos ainda em Recife .

A meu grande amigo Djalma Filho por todas as aulas de reforço dadas durante o ensino médio.

A minha esposa Flavia Farias por está sempre ao meu lado , e apoiando em todos os momentos da minha vida .

Agradeço a inspiração e intuição divina que me trouxeram à Natal na qual consegui obter paz, felicidade, paciência além de conhecer novas pessoas, concretizar novas amizades as quais contribuíram de maneira fundamental para minha conclusão.

Ao meu professor orientador Franklin Marcolino que muito me ajudou na monografia.

Enfim, esta monografia não seria possível, sem a dedicação e perseverança a mim concedidas pelos que me apoiaram nesta etapa da minha vida.

*Projetistas fazem canais, arqueiros airam
flechas, artífices modelam a madeira e o barro, o
homem sábio modela-se a si mesmo.*

(Buda Gautama Sakyamuni)

RESUMO

Terceirização (*outsourcing*) é uma das tendências mais marcantes que se nota na grande maioria dos shopping centers. É uma decorrência da filosofia da qualidade total. A terceirização se dá quando uma operação interna da organização é transferida para outra empresa que consiga fazê-la com qualidade superior e com custos mais baixos. No fundo a terceirização representa a transformação de custos fixos em custos variáveis e, na prática, uma tremenda simplificação do processo decisório dentro da empresa e uma focalização cada vez maior no core business e nos aspectos essenciais do negócio da empresa. Como em todo o mundo, a terceirização tem se consolidado como uma tendência firme nas empresas brasileiras. Atualmente no mercado de Natal possui sete grandes shoppings centers, todos ainda com pouca ou nenhuma mão de obra terceirizada. Assim cada vez mais os shopping de Natal contratam as partes mais simples de seus produtos. Devido ao processo de globalização, da complexa legislação trabalhista no Brasil e da necessidade estratégica de se concentrar em suas atividades fim, os shoppings também tiveram que buscar alternativas para o gerenciamento da sua mão-de-obra ou transferir parte de sua produção para terceiros a fim de reduzirem custos, administrarem melhor a produção e continuarem competitivas. Surgiram então empresas especializadas em prestar serviços, nas atividades de: serviços de terceirização; trabalhadores temporários; conservação e limpeza; seleção de pessoal; avaliação psicológica; promoção; *merchandising*; eventos; divulgação; vendas; marketing e varejo. O objetivo desse trabalho é analisar as potenciais e reais vantagens da terceirização de serviços nos shopping centers da cidade do Natal-RN. O estudo foi realizado em sete shoppings centers localizados na cidade do Natal, sendo eles: (Natal Norte Shopping, Shopping Cidade Jardim, Praia Shopping, Orla Sul, Estação Shopping, Natal Shopping e Midwal Mall). Tendo como pesquisados, encarregados, superintendentes, administradores, gerentes, etc. Estudando esse mercado promissor, é possível analisar onde estão todas as oportunidades em cada shopping instalado na cidade do Natal. Um ponto que merece destaque é a questão da preocupação dos shoppings pesquisados com relação à qualidade especializada da empresa prestadora de serviço e de seus profissionais.

Palavras-chave: serviços, terceirização, economia, redução de custos.

ABSTRACT

Outsourcing (outsourcing) is one of the most significant trends that can be seen in most shopping malls. It is a result of the philosophy of total quality. Outsourcing occurs when an operation within the organization is transferred to another company that can do it with higher quality and lower costs. In the background is outsourcing the processing of fixed costs into variable costs and, in practice, a tremendous simplification of the process decisional within the company and an increasing focus on core business and the key aspects of the business of the company. How in the world, the outsourcing has been consolidated as a strong trend in Brazilian companies. Currently in the Christmas market has seven major shopping centers, all even with little or no labor-outsourced. So more and more Christmas shopping to hire the most simple of its products. Due to the process of globalization, the complex labor laws in Brazil and the strategic need to focus their activities in order, these malls also had to seek alternatives for the management of its labor force or transfer part of its production for the third order to reduce costs, better manage the production and remain competitive. Then came companies specialized in providing services, the activities of: outsourcing services, temporary workers, conservation and cleaning, selection of personnel, psychological evaluation, promotion, merchandising, events, dissemination, sales, marketing and retail. The aim of this study is to analyze the potential and real benefits of outsourcing services in shopping malls in the city of Natal-RN. The study was conducted in seven shopping centers located in the city of Natal, which were: (North Christmas Shopping, Garden City Shopping, Shopping Beach, South Rim, Station Mall, Christmas Shopping Mall and Midwal). Having researched as responsible, superintendents, administrators, managers, etc.. Studying this promising market, you can analyze where the opportunities are all installed in each shopping in the city of Natal. One point that deserves mention is the question of concern of malls surveyed with regard to the quality of specialized service company and its professionals.

Keywords: services, outsourcing, economy, reduction of costs.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Vantagens da contratação dos serviços terceirizados	40
Gráfico 2	Características para a escolha da prestadora de serviço	41
Gráfico 3	Grau de satisfação com os serviços prestados	42
Gráfico 4	Características que qualificam a prestadora	42
Gráfico 5	Eficiência e qualidade dos produtos	43
Gráfico 6	Programa de prevenção e segurança do trabalho	44
Gráfico 7	Os serviços terceirizados são	44
Gráfico 8	Principais vantagens da terceirização	45
Gráfico 9	Motivos de contratação de um serviço terceirizado	46
Gráfico 10	Satisfação nos resultados buscados	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	11
1.2 CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO	13
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 Geral	15
1.3.2 Específico	15
1.4 JUSTIFICATIVA	15
2 REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1 CONCEITOS E CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇOS	16
2.1.1 Tipos de serviços	18
2.1.2 Características de Serviços	19
2.2 ADMINISTRAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO	20
2.3 QUALIDADE TOTAL	21
2.4 A TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS	23
2.4.1 Conceito Histórico da Terceirização	23
2.4.2 Terceirização e o Mercado de Trabalho	25
2.4.3 Os Objetivos da Terceirização	27
2.4.4 Competitividade	28
2.4.5 Terceirização e Parceria	28
2.4.6 A Terceirização no Brasil	29
2.5 VANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO	30
2.6 DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO	34
3 METODOLOGIA	37
3.1 TIPO DO ESTUDO	37
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	38
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	38
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	39
4 ANÁLISE E DISCURSSÃO DOS RESULTADOS	40
5 CONCLUSÃO	48
6 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES	50

1 INTRODUÇÃO

A terceirização da operacionalização de bens e serviços não traz algo completamente novo. Como prática de administração empresarial, ela se consolidou no E.U.A, a partir da década de 50, com o desenvolvimento acelerado da indústria. Um pouco mais tarde foi introduzido no Brasil, fábricas de automóveis que adquiriam as peças de outras empresas, guardando para si a atividade fundamental de montagem dos veículos.

Segundo Sani (1992), diretor superintendente do Riocell:

Pode-se dizer que inédita mesmo é a importância que a terceirização adquiriu nos panoramas cultural, social e econômico do mundo todo e, no Brasil em especial nos campos jurídico, trabalhista e empresarial. A contratação de parceiros pressupõe um jogo negociável com regras novas adaptadas caso a caso, mas onde sejam contempladas modificações na cultura empresarial aprimorando-se o conhecimento e a informação, reconhecendo-se efetivamente que o saber adquire supremacia em larga escala.

Nas relações de trabalho, com a terceirização, o mérito de cada profissional passa a ser medido pela sua qualificação, pelo domínio intelectual que tem de sua especialidade, quando colocado em prática. Ambos os lados CONTRATANTE E CONTRATADA – devem estar conscientes de que o sentimento de parceria sempre irá nortear as relações como uma bússola.

Como a terceirização, ao contrário do que se verifica na maioria dos contratos clássicos, todos os lados devem ganhar, na prática realmente ganham. É o chamado ganha – ganha, com as empresas contratantes posicionando-se lado a lado.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

O crescimento da terceirização foi impulsionado nos últimos anos por 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.

A partir das mudanças no comportamento dos consumidores, 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.

Segundo Giosa (1997, p.14), a terceirização é , 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.

De acordo com o contexto apresentado, pergunta-se; quais as vantagens percebidas com a implantação de serviços nos Shopping Centers da cidade do Natal/RN em suas atividades – meio?

1.2 CARACTERIZAÇÕES DO MERCADO

Atualmente o mercado da região metropolitana de Natal, possui cerca de 7 grandes shopping centers, todos ainda com pouca mão de obra terceirizada (máximo higiene e limpeza e a vigilância) sendo assim um potencial mercado a ser explorado. A economia da cidade do Natal encontra-se em um momento de grande aquecimento, fato esse que permite um aumento significativo dos investimentos relacionados a criação de novos empreendimentos na cidade . Outro ponto importante a ser informado é que após a inauguração da nova ponte Newton Navarro que interliga os bairros das Rocas e Redinha , valorizou muito a Zona Norte, que antes não tinha investimentos de grande porte por falta de um acesso que permitisse isso .

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

- Analisar as potenciais e reais vantagens da terceirização de serviços nos shopping centers da cidade de Natal .

1.3.2 Especificos

- Indentificar as o grau de satisfação dos shoppings da cidade do Natal com os serviços dos terceirizados .
- Indentificar as características que qualificam uma prestadora de serviço .
- Indentificar as vantagens obtidas com a implantações dos serviços terceirizados nos shoppings da cidade do Natal .

1.4 JUSTIFICATIVA

A terceirização nada mais é que uma forma alternativa de gerenciamento empresarial, visando o aprimoramento da atividade-fim que por um acréscimo de serviços extraordinário podem-se terceirizar determinadas situações como produção, da empresa, permitindo dessa forma que a empresa possa realmente ter o seu foco em sua atividade-fim. Consiste em repassar gradativamente para terceiros as atividades-meio, que é a descentralização das atividades que somente poderá ocorrer na atividade auxiliar a sua principal como manutenção, limpeza e administração, 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.

Existem basicamente duas opiniões sobre a definição de terceirização, alguns autores, empresários, executivos e dirigentes governamentais enquadraram-na como modernismo, outros a consideraram 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. Pode-se, 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.

Os Shoppings Centers são um cliente em potencial dos processos de terceirização, pois a quase todas as atividades que são executadas nele podem ser terceirizadas, facilitando dessa forma que a sua administração possa focar em resultados, lucratividade, busca de clientes, campanhas promocionais, etc.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CONCEITOS E CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇOS

As operações de serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um empresário, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem (JUDD *apud* LAS CASAS, 1991).

Um serviço é uma atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações, sem levar a uma mudança física na forma de um bem (STANTON *apud* GRONROSS, 1995). E Grönross (1995) define serviços da seguinte forma:

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

O serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa ofertar a outra, esta deve ser intangível e não resulta 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 (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:

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

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 à 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.

Grönross (1995, p.11) apresenta uma nova necessidade de serviço: a boa forma física. Desenvolvido por profissionais de educação física nas academias.

2.1.1 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.

- 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.

2.1.2 Características de Serviços

Ainda de acordo com 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? (KOTLER, 1998). Porém, Grönross (1995) cita que essa variabilidade reside no fato de que existem diferentes percepções de qualidade no serviço variando de cliente para cliente devido à heterogeneidade das pessoas envolvidas no processo de produção e entrega do serviço.

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.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO

A qualidade é qualquer coisa que os clientes afirmam ser, e a qualidade de um produto ou serviço, em particular, é qualquer coisa que o cliente perceba como tal (BUZZELL; GALE *apud* GRÖNROSS, 1995).

Segue os ensinamentos de Kotler (1998, p.472), uma das principais maneiras de uma empresa de serviços diferenciarem-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, de acordo com Kotler toda gestão é um processo disciplinado, composto de passos que devem ocorrer em sequência e plenamente satisfeitos em suas necessidades individuais. Não poderia ser diferente em qualidade.

2.3 QUALIDADE TOTAL

Segundo Giancesi; Corrêa (1994, p.197), o conceito de qualidade total fundamenta-se em algumas considerações:

- Todos na organização têm algo a contribuir para a qualidade final percebida pelo cliente – o principal objetivo da organização é ser melhor que a concorrência naqueles aspectos de desempenho que o cliente mais valoriza.
- Todos os custos relacionados com qualidade devem ser envolvidos nas análises – todo esforço de qualidade na empresa tem custos associados, embora estes sejam pequenos se comparados com os custos de não se ter qualidade.
- Todo esforço bem direcionado de melhoria em qualidade repercute na competitividade; com análises adequadas e priorização de ações, melhorias de qualidade nos níveis de serviços prestados terão impacto direto na competitividade da organização.
- Há sempre uma forma melhor de fazer as coisas - não se podem estacionar na idéia de níveis aceitáveis de serviços defeituosos, esses defeitos não são inevitáveis e tampouco aceitáveis.
- A qualidade deve ser construída ao longo do processo e não apenas verificada ao final - esta afirmação se encaixa perfeitamente bem no campo dos serviços, uma vez que a produção e o consumo do serviço ocorrem de forma simultânea. Portanto, o processo de formação do serviço é tão importante quanto o resultado final.

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, acessíveis, 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 qualifica o serviço desejado.
- **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.

A terceirização provoca a especialização por natureza de serviço a ser prestado, o mais importante deles , é a busca constante pela qualidade.

A empresa terceirizante é que pode estabelecer parâmetros da qualidade de seu produto, competitividade, suporte técnico (infra-estrutura e recursos humanos), organização (documentação e atividade afins), domínio tecnológico e prazos de execução. (Giosa 1997, p. 34.)

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

A qualidade total será 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 Série 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, arceria e qualidade fundem-se em um único conceito. (GIOSA, 1997)

2.4 A TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS

2.4.1 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.

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.

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*". Ainda para Giosa (1997, 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". "É uma tendência de transferir, para terceiros, atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa". "É uma tendência moderna que consiste na concentração de esforços nas atividades essenciais, delegando à terceiros as complementares.

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

Existem basicamente duas opiniões sobre a definição de *terceirização*, alguns autores, empresários, executivos e dirigentes governamentais enquadraram-

na como modernismo, outros a consideraram 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.

2.4.2 Terceirização e o mercado de trabalho

Recentemente, 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.

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 (KOTLER, 1998).

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.

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 se revela, 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 se caracteriza pelo trabalho prestado em atividade-fim 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.

Pertinente à subsidiariedade, que mais diretamente interessa ao tema proposto:

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 às 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.

2.4.3 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.

Enfatizaremos um desses focos:

2.4.4 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 seus maiores gastos e respondendo mais rapidamente às necessidades do mercado. Neste momento a empresa deixa de impor seu produto ou serviço, para voltar-se ao cliente. Essa concentração na sua atividade-fim compromete a empresa para melhoria de seus serviços.

A grande tendência no meio empresarial é buscar a excelência naquilo que a empresa sabe fazer de melhor, no que lhe é mais estratégico. É concentrar todos os seus esforços no aprimoramento e desenvolvimento do seu produto final. A consequência dessa concentração é o aumento considerável de sua competitividade no mercado.

2.4.5 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.

Parceria, para Pagnoncelli (1993, p.114), é uma relação na qual a abrangência dos interesses é tal que as partes se comportam como sócios de um mesmo empreendimento.

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 tornam cada vez mais imprescindíveis para as empresas que optaram pela terceirização de algumas de suas atividades, principalmente as organizações que implantaram o sistema "*just-in-time*".

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.

2.4.6 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.

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 em 2000 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.

2.5 VANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

Pode-se listar como vantagens da terceirização:

a) 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.

b) 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, permite 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.

c) 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.

d) 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.

e) 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.

f) 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 investimentos necessários à abertura e funcionamento do ponto de vendas corre 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.

g) 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.

h) 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.

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.

i) 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 preocuparem 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 criarem novos.

j) 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 ser relocado nas áreas-chave da empresa e, assim, maximizar a sua produção.

2.6 DESVANTAGENS 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.

No Brasil, indiscutivelmente, a perspectiva de redução de custos operacionais fixos de suas atividades é o que mais induz as empresas a imergir num processo de terceirização. Assim o processo de terceirização nessas bases ocasiona os efeitos negativos e amplia as desvantagens do mesmo.

Tomando-se os cuidados devidos, as desvantagens poderão ser

transformadas em ganhos.

a) 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 desmistificar a idéia de que a terceirização é sinônimo de demissão, pois, a maioria dos empregados poderão ser reaproveitados pelas empresas terceiras.

b) 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.

c) 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 que mandar, mas sim poder fazer. O problema é que, normalmente, eles não sabem mais fazer, e aí passam a trabalhar contra o processo de terceirização.

d) 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.

e) 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.

Todos os cuidados que envolvem essas escolhas podem afetar de forma significativa uma parceria, acarretando prejuízo pra as partes envolvidas ,

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DO ESTUDO

Para o desenvolvimento deste estudo foi realizada a pesquisa tipo exploratória descritiva nos Shopping Centers da cidade de Natal, visando demonstrar as vantagens da terceirização de serviços para a economia das empresas, isso pelo fato de melhor adequar-se aos objetivos propostos.

Vergara (2005, p.47) define pesquisa de campo da seguinte forma:

É a investigação empírica realizada no local onde ocorre um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

Segundo Fachin (2003) pesquisa de campo:

É a aquela que se detém na observação do contexto na qual é detectado um fato social, que a princípio passa a ser examinado e, posteriormente, é encaminhado para explicações por meio dos métodos e das técnicas específicas. Trabalha com observação dos fatos sociais colhidos do contexto natural – são formas de um problema meramente observado, sem qualquer interferência – apresentados simplesmente como eles se sucedem em determinada sociedade.

A natureza desse estudo se fundamentou em uma pesquisa, que é definido por Vergara (2003) como sendo o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país.

Entretanto, é limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, um único caso, não podendo ser generalizado (LAKATOS; MARCONI, 2004, p.274). Portanto, esta é a melhor adequação a pesquisa que se propôs.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O estudo foi realizado em sete shoppings centers localizados na cidade do Natal, sendo eles: (Natal Norte Shopping , Shopping Cidade Jardim , Praia Shopping ,Orla Sul , Estação Shopping, Natal Shopping e Midwal Mall). Tendo como pesquisados, encarregados, superintendentes, administradores, gerentes, etc. Que tem sua maior atividade em mão de obra do próprio quadro da empresa.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para o desenvolvimento dessa pesquisa foi utilizado como instrumento de coleta de dados a observação sistêmica e o questionário.

Para Lakatos; Marconi (2004, p.275), a observação é uma técnica de coleta de dados para: “conseguir informações utilizando os sentidos na observação de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”.

- **Dados Primários:**

Os dados foram levantados através da coleta de dados e observação sistemática.

Os dados foram obtidos através da aplicação de questionário e através do acervo bibliográfico existente.

Fachin (2003, p.147) define questionário como um modelo ou documento em que há uma série de questões, cujas respostas devem ser preenchidas pessoalmente pelos informantes.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram ordenados através da utilização do programa de edição de texto Word, por que se trata de um aplicativo de fácil manuseio e de atender às necessidades do estudo proposto.

Os dados do estudo foram analisados seguindo dois aspectos principais: tanto quantitativamente e qualitativamente.

Segundo Lakatos ; Marconi (2004), os dados são:

Focalizados em termos de grandeza ou quantidade do fator presente em uma situação. Os caracteres possuem valores numéricos, isto é, são expressos em números. E ainda, os dados qualitativos são baseados na presença ou ausência de alguma qualidade ou características, e também na classificação de tipos diferentes de dada propriedade.

4 ANALISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 PESQUISA APLICADA JUNTO AOS SHOPPING CENTERS DE NATAL

Foi realizada uma pesquisa nos sete maiores shopping centers da cidade do Natal onde foi possível verificar o perfil de cada shopping e a sua opinião sobre o trabalho terceirizado e qual será a oportunidade de se ampliar as áreas terceirizadas em suas instituições .

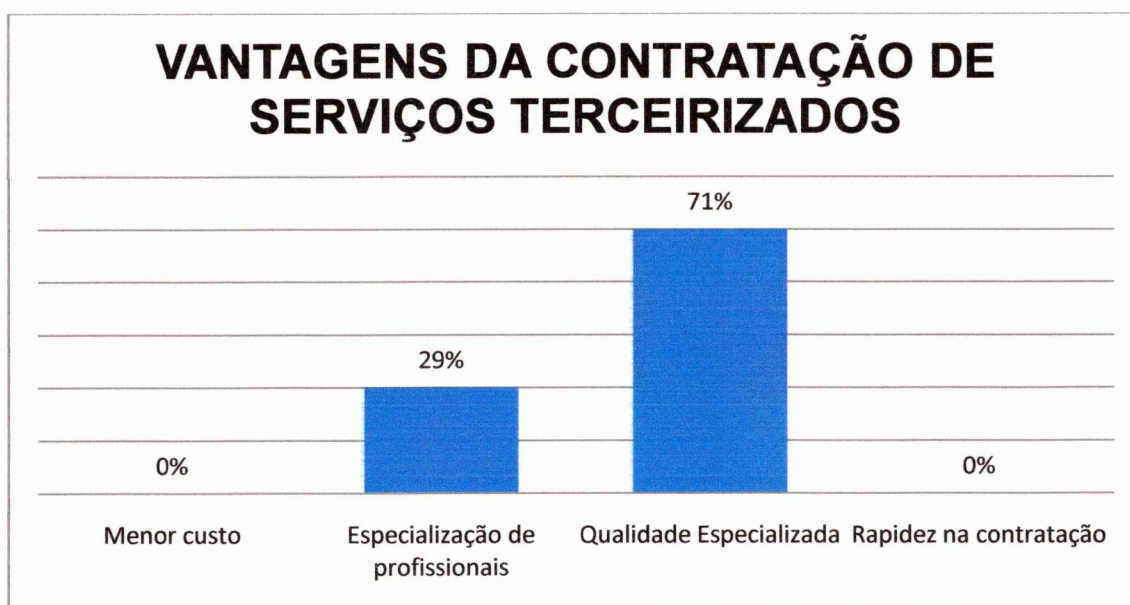


Gráfico 1 - Vantagens da contratação dos serviços terceirizados

FONTE : Pesquisa de campo, 2008 .

De acordo com a pesquisa constatou-se que a especialização de qualidade e de profissionais é fator primordial quando se trata das vantagens da terceirização. Conforme o gráfico 1, a qualidade especializada foi apontada com 71 % como a principal vantagem com da terceirização, seguido da especialização de profissionais com 29%. É possível verificar uma preocupação dos contratantes com a qualidade da prestadora de serviço que vai iniciar uma parceria de trabalho

CARACTERÍSTICAS PARA A ESCOLHA DA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS

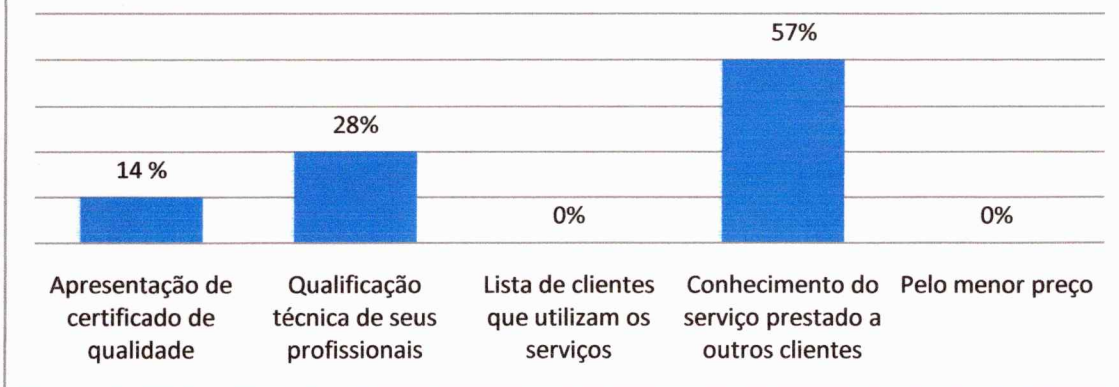


Gráfico 2- Características para escolha das prestadoras de serviços

FONTE : Pesquisa de campo, 2008 .

Conforme é apresentado no gráfico 2 . Em 57% dos shoppings consultados o fator considerado como o principal para definir a escolha de uma prestadora de serviço foi conhecimento do serviço prestado em outros locais . As referências dos serviços prestados em outros locais é fundamental para a escolha. Esse resultado demonstra a preocupação de se ter referência dos serviços da empresa terceirizada que vai participar diariamente da rotina de trabalhos da instituição contratante. A qualificação técnica de seus profissionais é responsável por influenciar 28% das empresas consultadas.

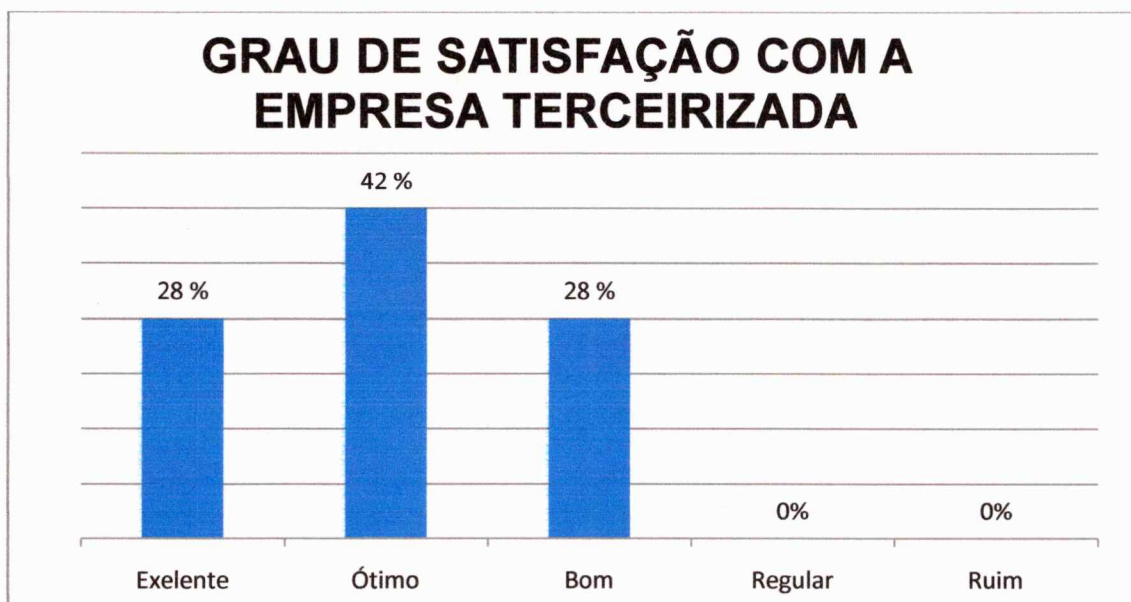


Gráfico 3- Grau de satisfação dos serviços prestados pela terceirizada

FONTE : Pesquisa de campo, 2008 .

A preocupação com a qualidade do prestador e as referencias de seus trabalhos em outros clientes é visível no resultado de satisfação dos serviços prestados pela terceirizada, que obtiveram uma avaliação positiva nesse ponto, 42% dos shoppings pesquisados classificam como ótima, enquanto 28% excelente e outros 28% bom a satisfação com a empresa contratada como demonstra o gráfico 3.



Gráfico 4- Características que qualificam a empresa

FONTE : Pesquisa de campo, 2008 .

Dentre as variáveis apresentadas no questionário aplicado aos shoppings centers a mão de obra qualificada dos profissionais da empresa prestadora de serviço representa é fator principal na qualificação da empresa com 57%. Outras variáveis também foram citadas como a diversificação de atendimento (pode ser terceirizar varias funções), a assistência pós-venda e a pontualidade e presteza no atendimento realizado ao cliente com 14% cada.

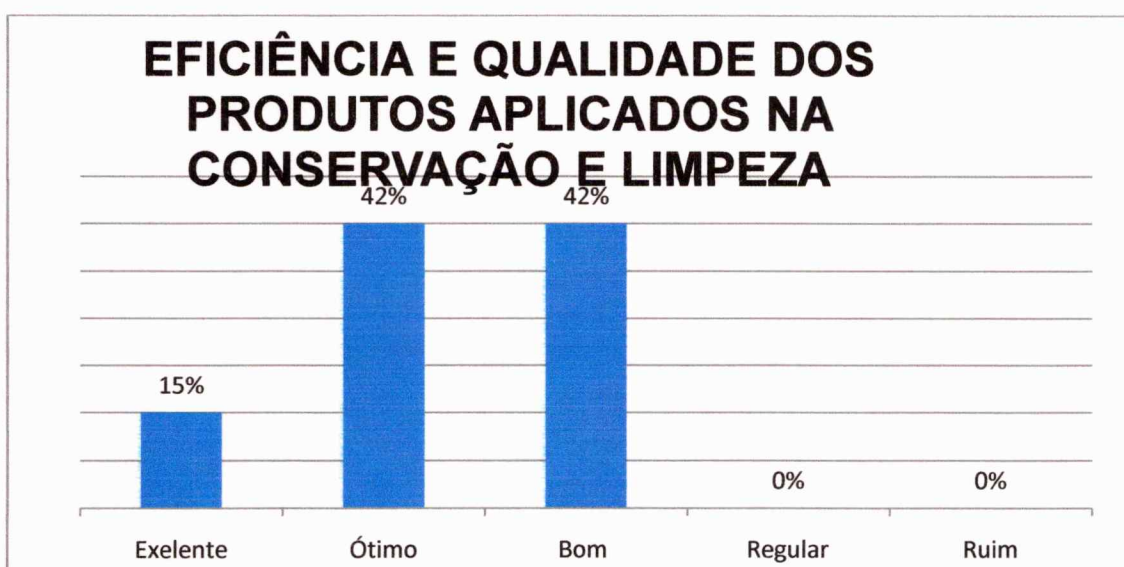


Gráfico 5 - Eficiência/qualidade dos produtos de conservação e limpeza

FONTE : Pesquisa de campo, 2008 .

Nos shoppings que terceirizam a conservação e limpeza de sua área com a utilização de material de limpeza e não apenas da mão de obra é possível verificar a satisfação com os produtos utilizados para realizar a limpeza, 42% classificam os produtos como ótimos, 42% bom e 15% excelentes , conforme é apresentado no gráfico 5. Demonstrando assim a preocupação das empresas contratadas com a qualidade dos produtos aplicados em seus clientes

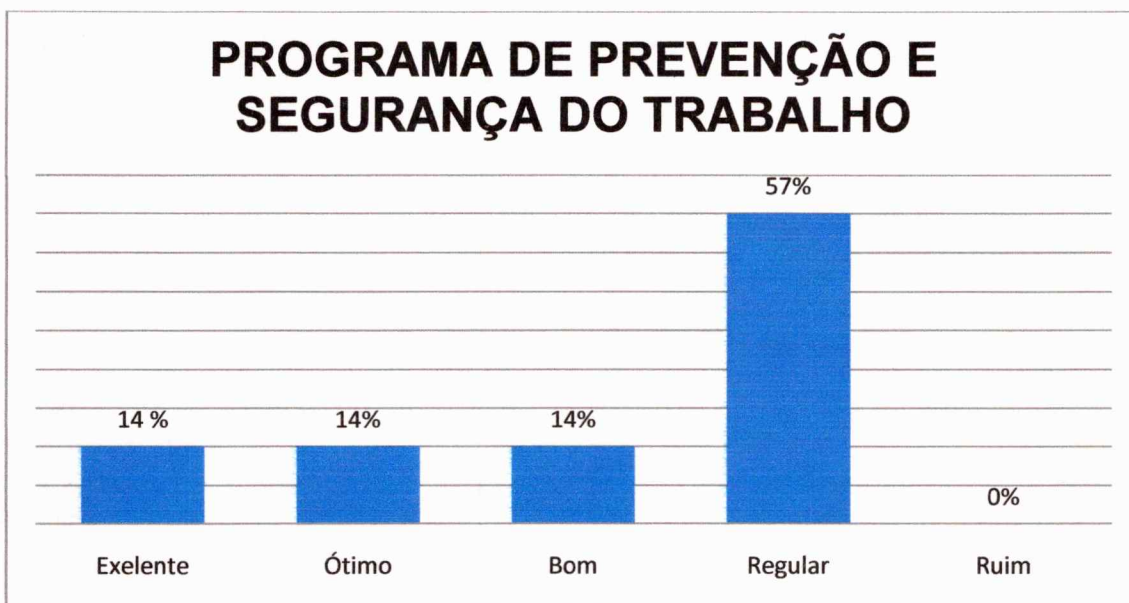


Gráfico 6 - Programa de prevenção e segurança do trabalho

FONTE : Pesquisa de campo, 2008 .

A ausência de uma política de segurança rígida, apresentando programas de segurança, treinamento e palestras, apresentou entre seus entrevistados um conceito regular o que denota que existem problemas de acidentes com funcionários terceirizados. Com isso 57% dos contratante demonstra uma preocupação na qualidade de vida e trabalho de seus funcionários terceirizados.

AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELOS TERCEIRIZADOS

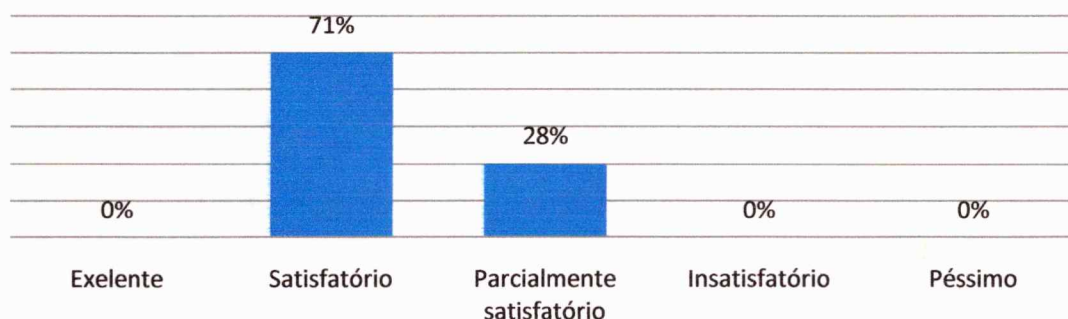


Gráfico 7 – Avaliação dos serviços prestados pelos terceirizados

FONTE : Pesquisa de campo, 2008 .

Os serviços prestados pelas empresas terceirizadas nos shoppings tem uma avaliação satisfatória pelo contratante, mais ainda sim tem pontos a melhorar principalmente com relação a personalização do atendimento . O gráfico 7 demonstra os 71% de satisfação dos contratantes com relação aos serviços prestados, enquanto 28% estão parcialmente satisfeitos..

PRINCIPAIS VANTAGENS OBTIDAS COM A IMPLANTAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO

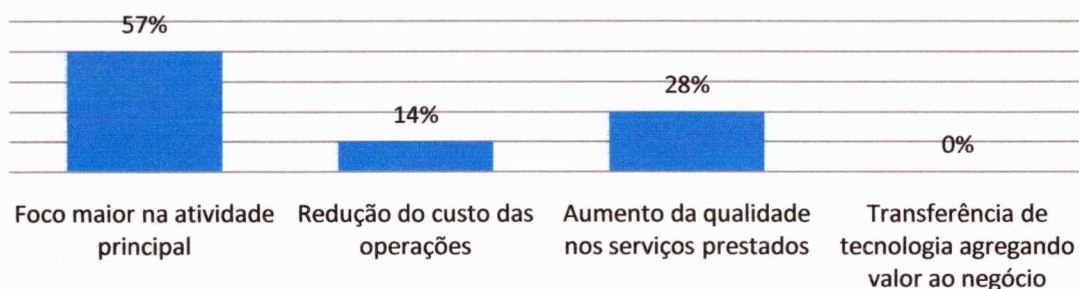


Gráfico 8- Principais vantagens da terceirização

FONTE : Pesquisa de campo, 2008 .

A pergunta realizada sobre as vantagens da terceirização apesar de poucos conhecerem realmente a essência da terceirização demonstrou o quanto os shoppings buscam pela qualidade na sua atividade-fim com 57%, melhoria nas atividades-meio com 28%, redução funcional e operacional com 14%. Esta última não pela redução do quadro de seus funcionários e sim pela transferência das preocupações com a manutenção de suas atividades a terceiros.

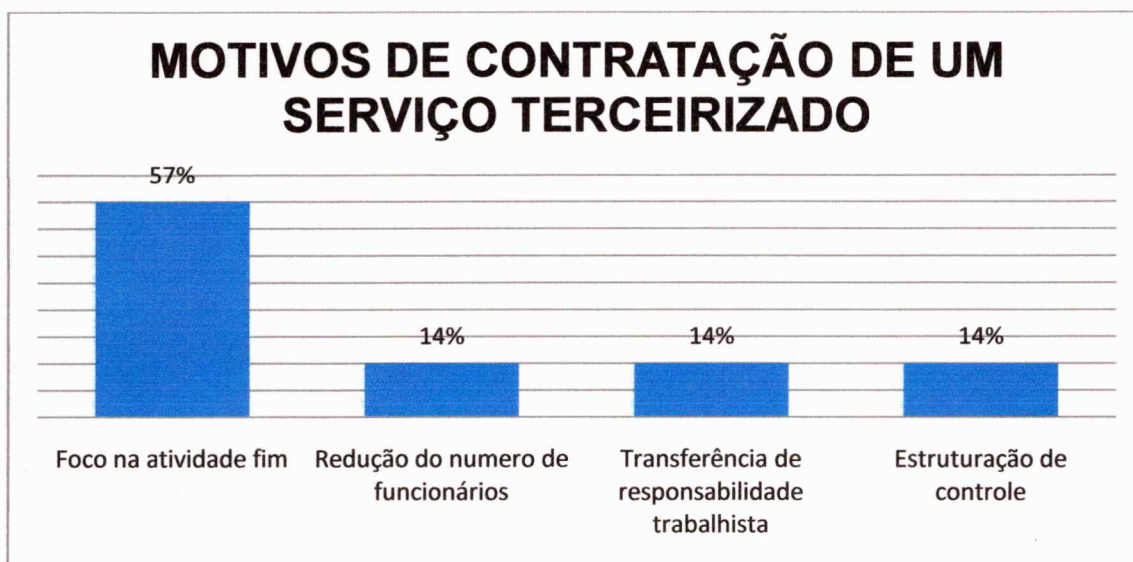


Gráfico 9- Motivos da contratação de um serviço terceirizado

FONTE : Pesquisa de campo, 2008 .

A motivação da contratação dos serviços terceirizados gira, principalmente, na especialização da sua atividade final com 57%. Pois a empresa passa a preocupação com as relações trabalhistas e deixa, com isso, de se preocupar com reclamações futuras. Redução do número de funcionários e transferência de responsabilidade trabalhista tem a mesma importância quando se trata de motivos para a contratação com 14% cada.



Gráfico 10 - Satisfação nos resultados

FONTE : Pesquisa de campo, 2008 .

É possível verificar uma enorme satisfação dos contratantes 85% com relação ao serviço prestado pela empresas, fator esse que se deve na constante mudança de pensamento das empresas com relação aos investimentos realizados na sua área de qualidade e constante treinamento dos terceirizados. Apenas 14% não demonstraram segurança com relação a satisfação da sua prestadora .

5 CONCLUSÃO

Um ponto que merece destaque é a questão da preocupação dos shoppings pesquisados com relação à qualidade especializada da empresa prestadora de serviço e de seus profissionais. Isto exige a criação de bons mecanismos de controle do processo, a fim de manter-se a qualidade e produtividade dos produtos, como também a fiscalização da contabilidade da empresa terceira, haja vista que a legislação pátria considera a empresa tomadora ou locadora do serviço como solidariamente responsável pelas obrigações trabalhistas da primeira.

O motivo, talvez, de maior abuso no uso da terceirização pelas empresas tem sido o seu uso indiscriminado em qualquer atividade. Neste ponto, é necessário limitar-se o uso da terceirização as chamadas áreas-meio, ou seja, àquelas que fogem a finalidade específica da empresa, mas que pelo seu grau de especialidade permitem a prestação de um serviço de maior qualidade técnica.

A terceirização no setor de serviços faz os shoppings se ajustarem para oferecer um atendimento cada vez melhor aos seus clientes. Pois após contratar uma empresa prestadora de serviço, eles poderão se canalizar toda a sua força de venda para a sua atividade fim, cuidando assim do atendimento e de suas reais necessidades, respondendo mais rapidamente aos desejos do mercado.

Como se pôde constatar há uma falha das empresas terceirizadas com relação ao acompanhamento de seus funcionários a segurança do trabalho. Os shoppings contratantes de serviço estão cada vez mais exigentes com relação ao cumprimento de fiscalizações trabalhistas que cobram da empresa terceirizada a implantação de serviços especializados em engenharia de segurança SESMT.

Pode-se dizer depois desse estudo que é necessário que se saiba que o ganho obtido através da terceirização está também na redução dos custos fixos, sem ferir a qualidade, o que pode significar tal redução de forma gradual. Comprar serviços de baixo custo é pura e simplesmente redução de quadro e isso não é terceirização.

Como se pode perceber, através desse estudo, nos dias de hoje as boas parcerias torna-se cada vez mais imprescindível para os shoppings que optaram pela terceirização de algumas de suas atividades, para que não resulte em

desastres por causa de uma má escolha. Está é 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.

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.

6 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

O estudo realizado constatou que é crescente a utilização de serviços terceirizados nos shopping centers embora seus reais propósitos, conceitos e vantagens sejam desconhecidos de alguns que utilizam esses tipos de serviços, visto que o principal motivo verificado para utilização seja a redução de custos.

A presente recomendação destina-se a sugerir que este estudo seja realizado em empresas prestadoras de serviço visando ampliar todas as oportunidades de ampliação e melhoria dos negócios fechados a com os shoppings centers. Aproveitando todas as informações colhidas no questionário aplicado e corrigindo as suas falhas como a preocupação dos contratantes com a qualidade, segurança do trabalho e principalmente com a qualificação da mão de obra. Com a correção desses pontos será apresentando assim uma melhoria na qualidade de seus serviços.

Como se pôde constatar há uma falha das empresas terceirizadas com relação ao acompanhamento de seus funcionários a segurança do trabalho. Os shoppings contratantes de serviço estão cada vez mais exigentes com relação ao cumprimento de fiscalizações trabalhistas que cobram da empresa terceirizadas a implantação de serviços especializados em engenharia de segurança SESMT (Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho).

O aprimoramento do relacionamento entre CONTRATANTE e CONTRATADA só tem a trazer benefícios para a parceria , permitindo até mesmo uma minimização dos riscos que envolvem esse tipo de contrato .

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.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** 4 ed. São Paulo: Nova Fronteira, 2003.
- GIANESI, Irineu G. N; CORRÊA Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa - 3 ed.** São Paulo: Atlas, 2000.
- GIOSA, Lívio A. **Terceirização: uma abordagem estratégica.** 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GRÖNROSS, Christian. **Marketing: gerenciamento de serviços.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de serviços.** São Paulo: Atlas, 1991.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PAGNONCELLI, Dernizo. **Terceirização e parcerização: estratégias para o sucesso empresarial.** Rio de Janeiro: 1993.
- RICHARDSON, Roberto Jarry – **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 2000.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICE