

TERCEIRIZAÇÃO – UMA ALTERNATIVA PARA MELHOR DISTRIBUIÇÃO DE RENDA

JOSÉ RAYMUNDO SOBRINHO

Aluno do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis-UERJ

1 APRESENTAÇÃO

A “terceirização” floresce no exato momento em que o mundo se globaliza. Trata-se de uma modernidade administrativa, tanto para a administração pública quanto para a administração privada. É uma excelente alternativa para uma melhor distribuição de renda.

A diferença entre a terceirização na administração privada e na administração pública reside no fato de que esta última só pode realizá-la dentro dos parâmetros constitucionais que limitam a atuação do Estado e em sintonia com o *princípio da legalidade*, no que diz respeito à licitação e às formas de utilização dos bens públicos.

O Estado, em todas suas funções Executivo, Legislativo e Judiciário e em todos os seus níveis de poder, União, Estado – membro e Município, *só pode fazer o que a lei permite*. Este é o princípio da legalidade, que distingue o Direito Público do Direito Privado. Se não estiver dentro deste Princípio da Legalidade, estará sujeito à nulidade do ato, procedimento ou do contrato administrativo (Constituição Federal, artigo 37). Neste limite constitucional, toda compra de bens ou serviços dá-se por licitação pública, na forma da lei, assegurando igualdade de condições a todos os concorrentes, como dispõe o inciso XXI do art. 37 da Constituição Federal.

A empresa ou entidade pública que decide terceirizar define as suas atividades principais, e entrega aos seus parceiros as atividades acessórias,

num processo de escolha no qual os especialistas são os preferidos. Além disso, os parceiros das atividades acessórias precisam se entender harmoniosamente com a estratégia de negócios proposta pelo terceirizador, tendo como objetivo comum: qualidade dos produtos e serviços, respeito aos consumidores e fornecedores e investimento social.

Não temos dúvidas em afirmar que esta decisão preenche um espaço que resgata a oportunidade muitas vezes negada ao homem: possibilidades de trabalho criativo, melhoria de renda, tornar-se empresário, atingir novos mercados, abrir novas frentes de trabalhos. É muito

importante enfatizar: o respeito mútuo, é fundamental nestas parcerias. O “terceirizador” disporá de mais tempo e condições para se dedicar às suas atividades principais. Os parceiros deverão estar revestidos de uma responsabilidade de negócios, integrados e compromissados com sua execução. A política de parceria precisa ser global. O Homem deve ser alvo de justiça na sua remuneração de trabalho. Os compromissos com fornecedores e consumidores devem ser respeitados com qualidade, dignidade e esforços comuns.

Na Itália, por exemplo, as pequenas empresas, com até 100 trabalhadores, representam 90 % das indústrias italianas, sendo responsáveis por cerca de um terço do

PNB (Produto Nacional **Bruto**) e 25 % das exportações. Estas empresas são especialistas em pequenos lotes e de alto conteúdo tecnológico, divididas por distritos especializados e com menores necessidades de capital.

É animador, e certamente nos faz pensar e refletir, partindo para uma ação inteligente e lógica, que é terceirizar as atividades acessórias de uma entidade, seja pública ou privada. O homem é que deve estar dotado de cultura e conhecimentos suficientes para cumprir o seu papel dentro da sociedade, desempenhando a sua atividade com dignidade e justiça.

2 SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO

Surgiu nos EUA, por volta de 1940, durante a segunda guerra mundial. As indústrias precisavam concentrar-se na produção de armas e descobriram que algumas atividades acessórias poderiam ser passadas a outros empresários prestadores de serviços.

Após o término da guerra, a terceirização evoluiu e consolidou-se como uma técnica administrativa eficiente e eficaz, quando aplicada de forma adequada.

No Brasil, a terceirização foi gradativamente implantada com a chegada das primeiras empresas multinacionais, principalmente as automobilísticas. Até por volta de 1988 era conhecida, aqui no Brasil, como contratação de serviços de terceiros e vinha sendo utilizada para reduzir os custos de mão de obra.

Existem empresas excessivamente burocratizadas, inchadas, que não tem nenhuma agilidade de decisão, não são competitivas e nem eficientes-características de empresas centralizadoras. O poder é fechado.

Felizmente, o quadro está mudando. Muitas empresas perceberam que a verticalização e o isolamento do poder e o total controle sobre as suas atividades causavam muitos problemas no desenvolvimento dos seus projetos. Começaram a notar que precisavam ser mais participativas, transparentes e menos centralizadas. Deixaram de lado o temor de abrir mão do controle, do poder e da gestão verticalizada.

Decidiram modernizar-se e já desfrutaram das vantagens de terem processos terceirizados e, por isso, tornaram-se empresas ágeis, eficientes, eficazes, ganharam qualidade, especialização e como resultado da terceirização, a competitividade dos seus produtos no mercado.

3 CONCEITOS

a) “ *Terceirizar significa construir parcerias e priorizar o equilíbrio de forças. Terceirizar implica acabar com a subordinação. Terceirizar é olhar em volta, por cima e além dos muros, conviver mais com a comunidade, aumentar as trocas, estimular o surgimento de novos empresários, melhorar a renda da comunidade, combater também desta maneira a pobreza e a fome. Significa participar mais e, em troca, ganhar uma empresa mais ágil, mais enxuta, mais especializada em sua atividade-fim. E com sua importância e trabalho integrados na comunidade*”. (LEIRIA, Jerônimo Souto, 1952 – *Terceirização passo a passo: o caminho para a administração pública e privada*. 2ed. ver – Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 1993. Pag. 17).

b) “ *Terceirizar é uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade-fim, permitindo a estas concentrarem-se no seu negócio, ou seja, no objetivo final.*

É uma metodologia de motivação e fomento à criação

de novas empresas, o surgimento de mais empregos.

É o processo de busca de parcerias determinado pela visão empresarial moderna e pelas imposições do mercado". (QUEIRÓZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. Manual de terceirização. 5 ed. São Paulo: STS, 1992. p. 25).

4 AS CONSEQUENCIAS POSITIVAS DA TERCEIRIZAÇÃO

- Concentra seus esforços na atividade fim;
- alivia a estrutura organizacional;
- proporciona mais agilidade decisória e administrativa;
- incrementa a produtividade;
- ***transformações dos custos fixos em variáveis;***
- simplifica a organização;
- expansão sem grandes investimentos;
- liberação de capital imobilizado;
- maior agilidade, flexibilidade e competitividade;
- facilita o desenvolvimento tecnológico;
- melhor gerenciamento dos custos e aplicações de recursos.

5 COMO TERCEIRIZAR – VISÃO DA EMPRESA MODERNA

A empresa que se dispõe a terceirizar as suas atividades acessórias, administra com sabedoria e visão global os seus negócios. Ela define o que é ou não essencial na empresa, quais as atividades acessórias a serem terceirizadas.

Prepara uma discussão ampla do seu objetivo dentro e fora da empresa. Faz a preparação do público interno, promovendo seminários e palestras para debater a nova filosofia de gestão.

Promove entendimentos com os fornecedores, estendendo-lhes a seriedade da decisão, o prosseguimento firme dos negócios.

O consumidor merecerá atenção especial quanto à continuidade da excelência dos serviços ou produtos.

Todos os problemas devem ser transparentes, resolvidos e os benefícios identificados e trazidos à tona, numa harmonia perfeita de respeito e continuidade, entre a empresa e toda a comunidade envolvida.

Realizar auditorias eventuais, inclusive contábeis e de qualidade torna-se fator fundamental para manter um constante acompanhamento dos produtos e serviços contratados.

6 QUE ATIVIDADES DEVEM SER TERCEIRIZADAS ?

Todas as atividades acessórias podem ser passadas a terceiros. Atividades acessórias são todas aquelas não relacionadas à atividade principal da empresa e que não servem de suporte à mesma.

7 PERFIL DA EMPRESA PARA SER O PARCEIRO IDEAL

Encontramos resposta no artigo do Prof. LD. Julio Sergio de Souza Cardoso, publicado recentemente no jornal "O Globo", onde afirmou:

Terceirizar é uma das criações da administração moderna que demandam maior vigilância e atenção. É necessário que ela fique a cargo de especialistas e que seja exercida por mão-de-obra treinada especificamente para cada tarefa. E que resulte, além disso, da mais profunda e permanente harmonia e afinidade entre terceirizador e terceirizado.

A empresa ou entidade governamental que decide terceirizar suas atividades acessórias deve encontrar no seu

parceiro, entre outras, as seguintes qualidades:

- Responsabilidade;
- Qualidade dos produtos e serviços;
- Adaptação à cultura da parceria;
- Tenha como meta: o trabalhador, matéria prima, consumidor, fornecedor;
- Conceito de lucro a médio e longo prazo;
- Preservação do meio ambiente
- Demonstre a sua capacidade técnica;
- Desenvolva programas de reciclagem do seu pessoal;
- Preservação da remuneração do trabalhador a níveis salariais de mercado;
- ***Responsabilidade de compromisso com o Estado.***

Por outro lado, as empresas prestadoras de serviços ou produtos também têm várias dificuldades para atingirem o seu mercado e ampliá-lo. Para essas a terceirização é um fim, enquanto que para os tomadores de serviços ela é um meio que vai apoiar a atividade-fim. Para que as prestadoras possam investir no seu mercado é necessário, também, obter dos contratantes as qualidades acima relacionadas. Trata-se de um condicionamento recíproco e necessário.

8 REDUÇÃO DE CUSTOS

É importante que o contratante conheça os custos básicos de cada conjunto de atividades terceirizáveis. Deve ser feita uma análise profunda dos custos diretos e indiretos, incluindo toda a infra-estrutura necessária para a execução do serviço, passando por todos os fatores de depreciação para os equipamentos e instalações que compõem esta estrutura, até os recursos humanos para alcançar a qualidade desejada na execução das atividades a serem realizadas por outras empresas.

Fazer o planejamento do lucro, que é a remuneração do capital. O estudo da redução de custos deve ser feito com muito realismo e consistência de certeza de que os produtos ou serviços manterão a excelência da qualidade e respeito junto aos consumidores. A empresa que pretende terceirizar as suas atividades acessórias deve fazer o seu planejamento dentro da sua

realidade econômico-financeira e buscar, sempre, a melhoria dos seus produtos e serviços.

9 CONCLUSÃO

O mundo moderno globalizado exige um sistema integrado e harmônico de parceria e gestão, tanto nas entidades públicas quanto na iniciativa privada, e busca fórmulas para melhor distribuição de renda entre as pessoas, entre os povos.

Os detentores da grande concentração da riqueza precisam mudar de estratégia e decidir investir numa economia globalizada que envolva uma parceria moderna e interativa de crescimento econômico dos seus negócios, buscando com rigor o seu parceiro ideal e acreditando na sua capacidade de gestão, de responsabilidade e de produção.

O homem, a empresa, o Estado precisam buscar o seu parceiro ideal. A cultura de uma economia dominada por poucos e quase sempre deixando para o Estado a responsabilidade social para com o povo precisa mudar urgentemente, para dar lugar a uma cultura moderna onde o homem busca a economia participativa e integrada de gestão. Com isto, seus negócios crescerão e as oportunidades de justiça social aumentarão. O homem conscientizado saberá assumir com desenvoltura esta necessária responsabilidade de crescimento sócio-cultural e econômico.

Surge assim a *terceirização, como uma alternativa para melhor distribuição de riquezas dentro de uma economia moderna.*

A empresa de terceirização poderá nascer de grupos de ex-empregados ou de pessoas especialistas que se propõem a trocar a condição de empregados por empresários.

Entram no mercado com disposição e conhecimentos técnicos adequados. A melhor

distribuição de renda acontecerá no momento em que os concentradores de riquezas, empresas dos mais variados ramos, conscientizarem-se da importância que é dar oportunidade de terceirizar os seus produtos ou serviços.

Os competentes especialistas constituirão as suas empresas de parceria e certamente terão melhor remuneração do que como empregados.

Terão oportunidades de crescerem e buscarem mercados dentro ou fora do País. Riqueza gerando riqueza sem pressa de lucro, num processo de conscientização do homem voltado para o bem-estar social. A busca de redução de custos da empresa que terceiriza suas atividades acessórias e dos seus parceiros se tornará mais fácil.

Acreditar no potencial do homem é dar a ele oportunidade de criar, de participar, de se integrar, deixá-lo agir como responsável também por uma perfeita integração entre terceirizador, parceiro, fornecedor e consumidor.

A terceirização freqüentemente implica na transformação de empregados em empregadores. A empresa resolve, digamos, terceirizar uma determinada área e oferecer aos empregados a oportunidade de assumir a função como proprietários de uma empresa industrial ou de serviços que terá o antigo empregador como cliente imediato. Os benefícios disso são inúmeros:

Do lado da empresa:

- relação de confiança já estabelecida;
- nível de eficiência do prestador de serviços já conhecida;
- algo bom a oferecer ao funcionário que não seria mais aproveitado;
- ação simpática aos olhos do empregado, dos remanescentes e da

comunidade.

Do lado do empregado:

- novas perspectivas de carreira, com alguma garantia inicial;
- manutenção de um nível de ganhos;
- potencial transformação em empresário
- com melhores perspectivas de ganho;
- tornar-se “dono do próprio nariz” com exercício de liberdade e criatividade incompatível com a estrutura organizacional.

(Queiroz, Carlos Alberto Ramos Soares de. Manual de terceirização. 5 ed. São Paulo: STS, 1992. Pag. 83)

Cabe à empresa que tomar esta sábia decisão avaliar todos os aspectos que envolvem a nova vida de empreendedor. Persistência e disciplina são qualidades fundamentais pois, como já observou Winston Churchill, o sucesso nada mais é que a persistência diante de inúmeros e sucessivos fracassos.

A mudança de empregado para empreendedor exige, também, contínua especialização, responsabilidade, integração e conscientização de parceria de gestão.

Já afirmava o ilustre Prof. LD. Julio Sergio de Souza Cardoso, num recente artigo publicado no jornal “O Globo”: “Terceirização, achado do século”.

Parceiro econômico é aquele que está pronto a exercer com dignidade, ação participativa, integrado nesta moderna economia e respondendo com trabalho sério, responsável e de qualidade ao chamamento do seu parceiro inteligente - visão de economia moderna. Com esta presença ele também assume um posicionamento social com os seus futuros colaboradores, respondendo por atribuições sociais até

então cobradas do Estado, como se fosse este o único responsável pelo bem-estar de um povo.

É o começo de um ciclo moderno da economia. As atividades acessórias terceirizáveis deverão ser bem definidas. Os parceiros deverão estar conscientizados da sua efetiva participação de responsabilidade total, não só com os produtos ou serviços terceirizados, como também respondendo afirmativamente a esta parceria *globalizada, onde todos produzem de forma harmoniosa, responsável, integrada e usufruem dos seus resultados sem a preocupação do lucro a curto prazo, mas preservando a natureza, preocupado com a contínua renovação das riquezas naturais.*

Numa moderna economia, a terceirização globalizada não discrimina; pelo contrário, ela tem uma proposta objetiva de integração sócio-econômica que visa o crescimento da empresa, e ao bem-estar social do homem. Dentro deste conceito, o Estado será também beneficiado. Quanto maior for a possibilidade de terceirizar, maior benefício receberão o homem e o Estado.

Esta terceirização definida e realizada alcançará melhores resultados se administrada por uma empresa de *Quarteirização*, controladora, orientadora e acompanhadora em todos os níveis, da execução contratual dos parceiros, inovações necessárias, outras medidas.

É fundamental a perfeita integração e harmonia entre os parceiros, sobre a qualidade dos produtos ou serviços, responsabilidade irrepreensível, busca constante de atendimento e entrosamento com os fornecedores e consumidores.

Esta empresa de *Quarteirização* estará vigilante para que dê tudo certo segundo os planos e diretrizes gerais para terceirizações de parcerias competentes e responsáveis.

Entendemos que *a TERCEIRIZAÇÃO NÃO DEVE TER LIMITES NEM FRONTEIRAS, BASTA ESTAR BEM DEFINIDA, CONTRATADA E BEM CONTROLADA, PARA TER ÊXITO.*

Esta afirmação decorre da avaliação da inteligência do homem e das metas do Estado. O homem capaz não tem medo de ensinar o que sabe. Ele quer e deseja crescer num grau de inteligência maior, onde não se importa simplesmente com o seu lucro imediato. Ele deseja

uma empresa forte, parceiro competente e sério, homens trabalhando na certeza de que sua família goza de tranquilidade dos benefícios sociais a que todo homem tem direito.

O Estado, por sua vez, administrado por homens sérios, terá folga de caixa e produção satisfatória destes parceiros da economia que saberão gerar riquezas e serão merecedores de uma administração governamental moderna onde, além da parceria, a preocupação maior não será somente com a arrecadação, mas, sim com a forma séria e prioritária da aplicação do dinheiro no investimento que melhor atenda à população, e podem estar certos de que existem homens sérios e desejosos de se tornarem parceiros do Estado, de modo a ajudá-lo a crescer.

O homem de cultura moderna e consciente da sua cidadania não aplica dinheiro dos cofres públicos sem um planejamento sério e prioritário.

Ele aceita uma parceria de terceirização responsável e com objetivo de ajudar no crescimento de um povo, de uma nação.

O homem necessariamente precisa ser educado e conscientizado para exercer a sua cidadania com dignidade, seja trabalhando para o seu próprio semelhante, seja trabalhando para o Estado, qualquer que seja o seu vínculo de ligação. Estamos falando de trabalho sério numa economia de mercado de parceiros dispostos a produzir, independentemente do setor a que se referir, seja público ou privado.

O povo fica fortalecido quando a administração pública presta conta da sua séria administração documentada e com indicadores reais de que os investimentos foram feitos em benefício de um povo, e de que os recursos foram utilizados com inteligência administrativa.

“O desenvolvimento da terceirização vai pautar-se nos caminhos da administração científica, tendo como fatores principais a eficiência, a eficácia e a efetividade para que os resultados

planejados e os esperados possam surgir de forma contínua e perene.” (Queiroz, Carlos Alberto Ramos Soares de. *Manual de terceirização*. 5 ed. São Paulo. STS, 1992, pag. 144).

Eficiência, busca incansável de redução de seus custos operacionais e melhorias nos métodos de desenvolvimento dos seus trabalhos.

Eficácia, basicamente visará ao resultado, ou seja o produto será competitivo a ponto de se mostrar melhor do que o da concorrência.

Efetividade empresarial será medida ao longo do tempo. O respeito ao consumidor é garantia da continuidade dos negócios, o que é plenamente possível com um quadro de funcionários competentes e eficientes, motivados e comprometidos com os resultados do negócio.

Como já afirmamos, a terceirização será vitoriosa a partir da perfeita identificação harmoniosa, respeitosa e integrada em todas as suas responsabilidades, comprometidas com os usuários, colaboradores, fornecedores, o Estado, e numa visão de lucro a médio e longo prazo.

O Art. 170 da Constituição Brasileira de 1988, entre os princípios nele elencados destaca:

- a) redução das desigualdades sociais;
- b) busca do pleno emprego.

Este nosso trabalho deixou claro, também, que existe um grande espaço de necessidade de pesquisas voltadas para a auditoria operacional no campo da terceirização.

Trata-se de aspecto muito sensível, que exige dos profissionais auditores grande integração de contratos de trabalhos e conseqüente desenvolvimento operacional harmônico entre a empresa que terceiriza suas atividades acessórias e os seus parceiros.

A Auditoria precisa avançar neste campo conjunto das parcerias e não isoladamente em cada empresa. É a auditoria envolvida no processo de globalização de parceiros.

BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ, Manuel S. B. *Terceirização: parceria e qualidade*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

CONSTITUIÇÃO FEDERAL DO BRASIL, 1988.

FONTANELLA, Denise. *O lado (des) humano da terceirização: o impacto da terceirização*

nas empresas, nas pessoas e como administrá-lo. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1994.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. *Manual de terceirização*: 5 ed. São Paulo: STS, 1992.

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC. *Os trabalhadores e a terceirização*. 1993.