

**Memória**

# Nas mãos de terceiros

Do papel para a prática

Terceirizar atividades é uma estratégia consolidada, mas é preciso cuidado na escolha e no controle das empresas

por **Débora Remor**

Quando chegou ao Brasil, no fim da década de 1960, a prática de transferir atividades a terceiros era vista com desconfiança ou como um modismo que logo passaria. Quase meio século depois, o segmento de serviços gera R\$ 450 bilhões em receita operacional líquida, ocupa 7,5 milhões de pessoas e é a razão de ser de quase 950 mil empresas, segundo levantamento da Pesquisa Anual de Serviços (PAS), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2005. Ao mesmo tempo consolidada e polêmica, a terceirização traz, no século 21, duas novas fórmulas: a quarteirização, para gerenciamento das empresas terceirizadas, e a primarização ou desterceirização, incorporação de serviços antes contratados.

Nos Estados Unidos, onde se originou durante a Segunda Guerra Mundial, o processo conhecido por outsourcing buscava aumentar a produtividade, repassando serviços inter-

Setor é o maior empregador formal do país, com 2,2 milhões de carteiras assinadas

42 - Empreendedor - Novembro 2007



### Há 14 anos...

Na segunda edição da Revista Empreendedor, foi publicada a matéria "Do papel para a prática", escrita pela jornalista Roseli Vargas. A terceirização era o tema central da reportagem, que partiu do fato de a empresa gaúcha Riocell ter sido a primeira indústria de papel e celulose da América Latina a obter a certificação ISO 9002 por ter adotado essa estratégia em 1989. Hoje, 14 anos depois, a repórter Dé-

bora Remor faz uma releitura da matéria. De lá para cá, muita coisa mudou. A Riocell, integrante do Grupo Klabin desde 1982, foi vendida pela mantenedora para a Aracruz em 2003. Das empresas que surgiram para atender àquela demanda específica, poucas ainda prestam serviços para a unidade da Aracruz ou para o mercado em geral. Algumas, no entanto, cresceram com a onda de terceirização

que varreu o Brasil na década de 1990, como a Guaíba Service.

Depois de muitas experiências bem-sucedidas e muitas outras malsucedidas, surgem atualmente duas novas estratégias: a quarteirização, nada mais do que a contratação de uma empresa para gerenciar todos os serviços repassados a terceiros; e, mais radical, a primarização, que é a retomada dos serviços terceirizados.

mediários ou atividades-meio a fornecedores especializados. Por se concentrar apenas no seu foco, a empresa ganha competitividade ao dar transparência nas prioridades, ao diminuir custos com contratação e treinamento de pessoal, e no recebimento de tecnologias específicas.

E foi com este tom, o de dar mais competitividade às corporações a partir da abertura de mercado, que a terceirização se firmou no Brasil. A atividade, no entanto, foi e é usada por algumas companhias com o objetivo único de gastar menos com funcionários, e nem sempre a história tem final feliz. Parceiros não comprometidos ou sem competência e problemas com a legislação trabalhista são apenas alguns riscos deste processo, que demanda planejamento e controle.

Especialistas sugerem que, antes de terceirizar, a empresa faça uma boa análise interna para decidir quais as atividades podem ser transferidas sem perda de qualidade e um estudo detalhado sobre o parceiro a ser contratado. Depois da decisão tomada e escolhido o prestador de serviço, formule e assine um contrato escrito e fiscalize o serviço prestado. Outra dica importante se refere aos processos trabalhistas, já que a legislação garante os direitos do empregado, independente de qual empresa seja responsável pelo pagamento. A empresa contratante deve exigir da terceirizada comprovantes de que está em dia com o recolhimento dos tributos e encargos trabalhistas dos funcionários.

"No Brasil, de maneira geral, não existe ainda um padrão de acompa-

nhamento da qualidade dos serviços terceirizados nem das obrigações contratuais ou legais. E é justamente por isso que os tribunais estão abarrotados de questões trabalhistas", explica Carlos Pessoa dos Santos, vice-presidente de Relações Trabalhistas da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH). Ele fala principalmente dos casos em que a empresa terceiriza como forma de subcontratar funcionários. "A lógica não deveria ser simplesmente baixar os custos com a mão-de-obra, o ganho deve ser em produtividade. Isto implica contratar alguém com maior conhecimento e experiência em determinadas atividades e que possa executá-las melhor. Mas, infelizmente, estamos longe disso."



**Morales: contratação deve ser de pessoas jurídicas, e não físicas**

A terceirização como estratégia de negócio é irreversível, e o setor "se apresenta como o maior empregador formal do país, com 2,2 milhões de carteiras assinadas", afirma Vander Moraes, diretor de Comunicações da Associação Brasileira das Empresas de Serviços Terceirizáveis e de Trabalho Temporário (Asserttem), baseado em pesquisa setorial. A regulamentação veio em 1993, quando o Tribunal Superior do Trabalho publicou a Súmula 331, cujo entendimento é que só se podem delegar a terceiros atividades auxiliares, e nunca a atividade principal, a contratação deve ser de pessoas jurídicas, e não físicas, e o empregado é subordinado à contratada, e não ao tomador de serviço.

A expansão da terceirização se tornou responsável por grande parte do processo produtivo, e na prática a atividade é tão complexa que se podem dividir os tipos e especificar os serviços, diferenciar por qualificação ou dependência. Por isso, a pesquisa do IBGE vem acompanhada do seguinte comentário: "os serviços prestados às empresas são diversificados e heterogêneos. Suas atividades abrangem tanto os serviços de tecnologia avançada e mão-de-obra qualificada, como atividades de consultorias técnicas, quanto serviços executados por mão-de-obra de baixa qualificação, tais como serviços de vigilância e de limpeza".

A Guaíba Service, uma das pioneiras a fornecer serviços de limpeza na área industrial, é um dos exemplos da expansão da terceirização de serviços de apoio. Depois da abertura de mercado, na década de 1990,



## Memória

a empresa buscou "diversificar e modernizar seu escopo, passando a atender aos segmentos de manutenção, logística, facilities, e, hoje, o serviço de limpeza representa 30% do faturamento atual", declara o presidente da Guaíba, José Antônio Estanislau. Com 3,2 mil funcionários, a empresa atende clientes no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Amazonas.

De acordo com o PÁS 2005, o segmento de serviços técnico-profissionais gerou receita operacional líquida de R\$ 46,6 bilhões e representa 50% dos serviços prestados às empresas, que são R\$ 94,1 bilhões. É neste setor que opera a RCS Auditores. No mercado há seis anos e hoje com 90 funcionários, a RCS presta serviços contábeis, dá consultoria tributária e realiza auditorias a mais de 200 clientes, entre pequenas e médias empresas.

"Com profissionais especializados, garantimos a qualidade dos serviços e 35% de economia para as empresas que terceirizam o departamento financeiro", assegura Francisco Lucramo Merege, gerente de Departamento da RCS. Para ele, o trabalho de contador executado pela empresa

está ligado a um relacionamento de longo prazo. "Um caso interessante é o da HDI Telecomunicações, que contratou a RCS em janeiro de 2005. Com o crescimento do faturamento e da estrutura da operadora, nos crescemos juntos e hoje precisamos alocar pessoal na empresa."

### Informática

Outro segmento crescente e que hoje é um dos mais promissores é a terceirização da área de informática e infra-estrutura de TI. No ano passado, o Brasil movimentou cerca de US\$ 1,1 bilhão neste setor, segundo estimativa da Frost & Sullivan. A consultora acredita que grande parte deste valor se deve às médias empresas, que substituíram os parques e contrataram terceirizadas. Uma das que se beneficiam do crescimento da contratação de outsourcing é a SuperCom Digital, com foco na terceirização de servidores, roteadores, suites e terminais multiusuário. A empresa foi fundada em 2001, vendendo computadores para clientes corporativos, mas foi mudando gradualmente para prestadora de serviço. "Em outubro de 2006, assinamos os primeiros con-

tratos, e hoje a venda de equipamentos representa apenas 30% do faturamento da empresa", afirma Cláudio Lima de Paula, diretor comercial da SuperCom.

A vantagem de terceirizar a área de tecnologia da informação atinge também as pequenas e médias empresas, que podem manter os equipamentos atualizados, garantem a segurança da rede e pagam os serviços conforme a demanda. "Nas pequenas e médias empresas, os funcionários de TI são despreparados e custam caro para o negócio. Gastando entre R\$ 300 e R\$ 370, é possível contratar suporte de até dez horas por mês de atendimento, e o equipamento fica alocado na empresa para cerca de dez usuários", exemplifica de Paula, que declara ter 32 empresas clientes, na sua grande maioria de médio porte. "Outro diferencial para as PMEs é que os computadores são usados como ferramentas para os funcionários, elas não precisam comprar os equipamentos e não perdem com o descarte depois. Quando a SuperCom atualiza o parque tecnológico da empresa, coloca sempre softwares originais", reforça.

Com a contratação de serviços de apoio (limpeza, jardinagem, manuten-



**Cláudio de Paula:**  
gastando entre  
R\$ 300 e R\$ 370,  
é possível  
contratar suporte  
de até dez horas  
por mês de  
atendimento

**Merege:**  
"Garantimos a  
qualidade dos  
serviços e 35% de  
economia para as  
empresas que  
terceirizam o  
departamento  
financeiro"





Terceirizar serviços intermediários, como reposição de estoque, permite à empresa focar na atividade principal

ção elétrica, por exemplo), de atividades intermediárias (distribuição, embalagem, logística) e de tecnologia avançada (TI ou financeiro), é preciso gerenciar todas essas empresas terceirizadas. Foi aí que surgiu a quarteirização, que ainda acompanha os processos e identifica desperdícios em cadeias terceirizadas, atuando quase como uma auditoria. "A quarteirização é uma ferramenta de gestão realizada por especialista que possibilita a redução do custo da operação da terceirizada", conceitua Morales, da Asserttem. Em 2003, por exemplo, a Natura contratou a Foco para coordenar o redesenho das caixas de transporte dos produtos, gerando economia de US\$ 300 mil por ano com a economia de compra e estoque de matéria-prima das embalagens. A quarteirização foi implantada há menos de uma década e é utilizada principalmente por grandes empresas. Para as de menor porte, o mais indicado é contratar esse serviço como consultoria.

Toda essa onda de enxugamento da estrutura organizacional, com empresas parceiras trabalhando para o "ganha-ganha", tem o outro lado da moeda: falta de identidade da empresa, funcionários não preocupados com a qualidade e clientes insatisfeitos. Seja por erro na terceirização, seja por mudança na estratégia, algumas entidades estão trazendo os serviços contratados de volta ao corpo de funcionários, numa inversão do processo de terceirização. As principais razões apontadas para a desterceirização ou outsourcing reverse são a aproximação com o cliente e o envolvimento do funcionário com a companhia. Esses foram os argumentos usados por indústrias do ABC paulista, principalmente do ramo automobilístico, e até de empreiteiras como Ormec e da BLG, fornecedoras da Companhia Siderúrgica Nacional e da Volkswagen, respectivamente.

A Unimed Paulistana, na metade deste ano, internalizou o Serviço de Atendimento ao Consumidor para ter

pleno controle sobre a operação de chamadas; processo também optado pela operadora de telefonia Brasil Telecom, que vai reincorporar o serviço de call center. A TAM também preferiu admitir funcionários e acabar com os contratos terceirizados para serviços de atendimento. Em 2001, foi a Embraer quem provocou susto nas terceirizadas ao anunciar que desterceirizaria setores da produção de peças para aproveitar funcionários da fábrica que estavam parados. Assim como a transferência de serviço para outras empresas, a primarização de setores também está ligada à melhoria do processo produtivo para aumento da competitividade, razão pela qual estes processos foram implantados.

**Linha Direta**

ABRH: (11) 3124-8850  
Asserttem: (11) 3258-1204  
Guaiba Service: (51)21183400  
RCS Auditores: (11) 3045 5885  
SuperCom Digital: (11) 6262-1468