

## ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE A ESTRATÉGIA DE TERCEIRIZAÇÃO E SUA ADOÇÃO PELAS MPE'S À LUZ DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA ESTRUTURAL

*EXPLORATORY STUDY ABOUT THE OUTSOURCING STRATEGY AND ITS ADOPTION BY MICRO AND  
SMALL COMPANIES CONSIDERING THE STRUCTURAL CONTINGENCY THEORY*

**Cesar Eduardo LEITE**  
Universidade Católica de Brasília - UCB  
cesarl@ucb.br

Recebido em 02/2014 – Aprovado em 05/2014

### **Resumo**

Apesar do que define seu nome, as Micro e Pequenas Empresas mostram-se competitivas no mercado empresarial e geram resultados expressivos. Soma-se a isto, a prática da terceirização, atuando como precursora de um modelo de organização em que os contratantes compartilham com os contratados terceirizados toda a responsabilidade pelas contingências do mercado. Como parceiras, a contratante e a MPE terceirizada possuem as habilidades necessárias para atender a demandas inesperadas, em prazos imprevistos, dentro de condições adversas, assimilando estas experiências como aprendizado. A pesquisa explora como a terceirização tem sido adotada por MPE's de forma alinhada aos conceitos da Teoria da Contingência Estrutural. Com uma abordagem qualitativa deste processo, e através de uma revisão bibliográfica dos conceitos das escolas da administração, das MPE's e da Terceirização, avalia-se se existe um alinhamento de interesses e o ambiente organizacional mais eficiente para esta prática. Comparam-se as Teorias Clássica e da Contingência, discute-se a evolução dos valores e sua influência na realidade das MPE's. Concluindo, faz-se a análise SWOT deste contexto, que nos mostra uma relação direta entre a estratégia de terceirização e sua adoção pelas MPE's.

**Palavras-Chave:** Estratégia, Terceirização, Micro e Pequena Empresa.

## Abstract

*Despite what defines its name, the Micro and Small Enterprises show up in the competitive business market and generate significant results. Added to this, the practice of outsourcing, acting as a precursor to an organizational model where contractors share with outsourced contractors all liability for the contingencies of the market. As partners, the contractor and outsourced MSE have the necessary skills to meet unexpected demands, in unexpected deadlines, in adverse conditions, assimilating these experiences as learning. The research explores how outsourcing has been adopted by MSE's in line with the concepts of the Theory of Structural Contingency way. With a qualitative approach to this process, and through a bibliographic review of the concepts of management of schools, the MSE and Outsourcing, we evaluate whether there is an alignment of interests and the most efficient organizational environment for this practice. We compare the Classical Theories and Contingency, discusses the evolution of values and their influence on the reality of MSE's. In conclusion, it is the SWOT analysis of this context that shows a direct relationship between the outsourcing strategy and its adoption by MSE's.*

**Keywords:** Strategy, Outsourcing, Micro and Small Companies.

## 1 INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas Empresas mostram-se bem representadas no cenário econômico nacional, onde as pesquisas apontam números cada vez maiores de sua participação na economia brasileira, sua participação no mercado de trabalho e sua importância estratégica para o país.

A parte do contingente total, mas considerando sua posição no cenário como Micro e Pequenas, estas empresas têm se mostrado plenamente competitivas perante as Médias e Grandes, pois se adaptam ao momento como nenhuma delas

consegue, gerando resultados que as coloca em mesmo patamar de competição.

Ainda se tem a questão da terceirização, que é uma estratégia amplamente difundida entre as MPEs, já que estas têm como atender a demandas inesperadas, em prazos imprevistos, dentro de condições adversas. Esta técnica se apresenta como uma alavancagem para as MPE's contratadas, que assumem suas técnicas como aprendizado.

Assim, esta pesquisa explora como a terceirização tem sido adotada por Micro e Pequenas Empresas de forma alinhada às renomadas escolas da administração, deixando no passado o estigma de empresas desorganizadas, consideradas como oficinas de trabalho. Nesta lógica, o estudo faz uma abordagem qualitativa do processo de terceirização para Micro e Pequenas Empresas, buscando na bibliografia, referências que comprovem suas propostas.

Analisa-se os conceitos da Teoria da Contingência Estrutural, das Micro e Pequenas Empresas e da Terceirização, definindo e especificando o objeto do estudo. Indica-se o ambiente organizacional mais eficiente, analisando a Teoria Clássica e enfatizando os ganhos ocorridos com a Teoria da Contingência, discutindo suas características e valores, e como isto pode influenciar a realidade vivida hoje nas MPE's.

Os conceitos de Micro e Pequena Empresa são abordados com o objetivo de delimitar qualitativamente a pesquisa e estudar as características que vão dar sentido às ligações propostas pelo autor.

Complementando a avaliação, através da análise do processo de Terceirização com um requinte de informações mais profundo, deve-se garantir a aderência das associações propostas neste estudo entre as MPE's e a estratégia de Terceirização.

## 2 A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ORGANIZACIONAL

---

Quando se analisam a Teoria Clássica da Administração como a base histórica elementar em que se fundamentaram todas as evoluções sobre a organização, e a Teoria da Contingência Estrutural como o modelo de pensamento voltado a constantes mudanças de cenário, pode-se observar como a evolução pode impactar na vida das empresas.

Rezende e Cassin (2008) argumentam que a preocupação com os fatores que geraram um aumento da produtividade nas empresas, acerca das circunstâncias que motivariam os funcionários a produzirem mais, foram abordados pela Teoria Clássica da Administração no século XIX. Frederick Winslow Taylor defendia a ideia de que os funcionários são motivados pelo aspecto financeiro e a produtividade só poderia ser obtida por meio de remuneração justa.

Já Henry Fayol defendia somente existiria um comprometimento do funcionário com a organização, se estes fossem tratados de forma benevolente e justa por parte da Administração, e que a produtividade poderia ser obtida através de uma rígida hierarquia de centralização.

Segundo Clegg *et al* (2004, pp. 104 a 131), até os anos 30, o pensamento organizacional versava sobre a Escola Clássica da Administração e a Administração Científica, caminhos que nos levavam a um conceito fixo e pouco flexível de Organização. Suas características principais eram:

- Tarefas padronizadas e repetitivas que obrigavam as pessoas a executar sempre a mesma tarefa, da mesma forma, para atingir-se sempre o mesmo resultado;
- Empregados especializados nas tarefas, as quais sendo padronizadas e repetitivas, condicionavam o comportamento dos profissionais;

- Tarefas com baixo grau de incertezas já que a mecanização dos processos garantia a previsibilidade de seu desempenho;
- Organização em pequenos grupos, cada um com uma pequena porção do processo produtivo;
- Estrutura centralizada, já que havia a concentração de poder na chefia e as iniciativas individuais eram coibidas;
- Tomada de decisão de baixa complexidade, visto que as tarefas estavam fracionadas ao maior grau possível de simplicidade;
- O comportamento da organização era especificado em detalhes pela gerência, de forma a se buscar o máximo controle de tudo o que acontecia;
- Com as características apontadas, tinha-se uma única estrutura organizacional válida para todas as organizações.

Este pensamento levou as organizações a evoluírem no processo de planejamento de suas atividades e mensuração de seus resultados, tornando-as melhor gerenciáveis no tocante a prazos, especialização e capacidade da produção.

Segundo Matos e Pires (2006), a Teoria da Administração Científica representa a aplicação de métodos científicos, racionais e metódicos, para resolver problemas administrativos. A busca em se alcançar a máxima produtividade provocou uma verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial.

Para alcançar-se ao aumento da produtividade propôs as mudanças já comentadas, e ainda considera que os incentivos salariais e prêmios é que motivam as pessoas, de onde surge o termo *homo economicus*. Conforme analisa Kolczycki (2002) em sua pesquisa, percebe-se uma diferença entre os teóricos da Administração Clássica como um todo, que se concentravam no planejamento da organização, e os

Administradores Científicos, que viam no planejamento das atividades e na administração de cargos individualizados o motivo de suas pesquisas.

Em seu estudo, Bento (2008) afirma que a administração clássica se preocupava com a estrutura organizacional das empresas, analisando o planejamento, a organização, a direção e o controle, constituindo um planejamento de cima para baixo. Enquanto isto, a administração científica se voltava ao operário, com uma estrutura organizacional formada de baixo para cima.

Apesar desta aparente discordância, tanto a administração clássica quanto a administração científica tinham como finalidade principal, produzir maior quantidade de produtos, no menor tempo possível e com um menor volume de recursos.

Esse princípio tornou-se a cartilha para os micros e pequenos empresários, para quem, produzir mais com menos é a receita para o sucesso. Assim, a Teoria Clássica da Administração constrói o arquétipo da empresa organizada, que consiste no primeiro objetivo de todos os micros e pequenos empreendedores.

Surgindo em contraponto ao estudo das atividades e tarefas da Escola Clássica da Administração, a Escola da Contingência Estrutural, segundo Castro e Abreu (2007), parte do estudo de fatores ambientais que interferem na organização como um todo, assim como a maneira pela qual a organização reage a estes fatores.

Resume-se a teoria da contingência como sendo a adaptação da organização ao ambiente. Verifica-se que as organizações são sistemas abertos e necessitam adaptar-se às condições ambientais para atender suas necessidades internas, e não existe uma melhor forma de organizar, mas

aquela que melhor se adapta ao ambiente em que a empresa está inserida.

Segundo Clegg *et al* (2004, pp. 104 a 131), no final dos anos 50 surgiu a Escola da Contingência Estrutural, que modificava o pensamento organizacional para um modelo onde se encontrava:

- Tarefas menos repetitivas, resultado de um padrão variando constantemente, conforme a necessidade;
- Empregados flexíveis às mudanças de padrão, com tarefas menos repetitivas, buscando especialização em múltiplas funções;
- Tarefas com alto grau de incertezas já que a iniciativa do profissional determina a previsibilidade de seu desempenho;
- Organização em grandes grupos, com o alinhamento das comunicações entre os componentes determinando seu desempenho no processo produtivo;
- Estrutura sustentada por processos burocráticos, onde o desenho da organização fica sujeito a regras pré-estabelecidas;
- Tomada de decisão de alta complexidade, em que são definidos os caminhos da organização;
- O comportamento da organização se baseia na interação das redes, em que os profissionais precisam interagir para obterem os resultados esperados;
- As organizações necessitam mudar sua estrutura constantemente, e se adaptam na forma divisional ou matricial.

Burns e Stalker (*apud* Bastos *et al*, 2007) exemplificaram dois tipos de estruturas: a mecanicista, baseada na administração clássica, onde a organização é definida pelos superiores que detêm todo o conhecimento organizacional;

e a estrutura orgânica, que se caracteriza pela flexibilidade no desenho da organização.

Conforme estudo de Alperstedt, Martignago e Fiates (2006), foi na década de 60 que surgiram os primeiros estudos que tentaram explicar a relação entre a organização e o seu ambiente.

A abordagem contingencial pressupõe que é no ambiente onde se pode localizar explicações causais das características das organizações assim o *the best way* da Escola Clássica da Administração foi substituído pelo “tudo depende” da Teoria da Contingência. A relação empresa/ambiente analisa o ambiente como variável independente e a organização com variáveis dependentes do ambiente.

Ainda segundo Alperstedt, Martignago e Fiates (2006), a teoria da contingência estrutural tomou forma a partir das pesquisas de Chandler, que procurou demonstrar como a estrutura das empresas se adapta e se ajustaram à estratégia mercadológica.

Também Burns e Stalker (*apud* Bastos *et al*, 2007) estudaram a relação existente entre as práticas administrativas e o ambiente externo das organizações. Depois Lawrence e Lorsch definiram características que devem ter as organizações para melhor se adaptarem ao ambiente. E ainda, Woodward procurou demonstrar que a tecnologia é uma variável determinante no sistema de controle organizacional.

No estudo de Cassia (2000), referindo-se às conclusões da pesquisa de Woodward, a tecnologia representa um componente dos objetivos estratégicos da empresa, em função dos mercados onde atua e os produtos comercializados, fatores estes que determinam a estrutura organizacional e seu comportamento.

Confirma que seria a não existência de uma melhor maneira de se fazer, o *the best way*, um

dos fundamentos da teoria contingencial para estruturar a organização com o objetivo de se atingir os melhores resultados.

Por fim, verifica-se a necessidade de um modelo administrativo individual para cada empresa, particularizando sua área de atuação, suas competências fundamentais e os seus conhecimentos em tecnologia, além das necessidades hierárquicas e habilidades gerenciais.

De forma geral, identifica-se a existência de um “imperativo tecnológico”, considerando que a tecnologia determinaria a estrutura e o comportamento organizacionais, onde a complexidade obrigaria a subdivisão hierárquica do conhecimento até a especialização máxima, possibilitando uma melhor compreensão do modelo e do processo produtivo.

A evolução da Escola da Administração Clássica para a da Contingência Estrutural, representa o alinhamento das organizações ao comportamento social vigente, onde a Globalização permite uma constante mudança de objetivos do consumidor e, conseqüentemente, dos produtos que o mercado demanda.

Como resultado desta realidade, as organizações são obrigadas a remanejar sua estratégia, adaptando-se aos novos ambientes configurados.

Nota-se uma grande habilidade da Micro e Pequena Empresa em utilizar os preceitos da Teoria da Contingência Estrutural, em sua constante revisão de objetivos, quando torna-se seu diferencial competitivo, já que têm extrema habilidade em promover mudanças e implantar inovações, tudo isso em razão de seu tamanho e clareza de objetivos.

### 3 CLASSIFICAÇÃO COMO MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Segundo Almeida (2008), as pesquisas sobre as Micro e Pequenas Empresas ficam comprometidas pela dificuldade de se conseguir informações e dados precisos que permitiriam classificar estas empresas. Sobre determinado estudo em diversas regiões, conclui que cada país, ou mesmo região, adota seu próprio critério de classificação, como segue:

– Chile - a classificação é baseada no porte e no faturamento anual em unidade de fomento; – Equador - é baseada no número de funcionários e volume de capital.

– Canadá - as micro, pequenas e médias empresas (MPME) são aquelas que possuem até 250 empregados;

– Estados Unidos - possuem uma classificação mais sofisticada e baseada em diversos critérios, levando em consideração o setor e a receita anual média.

– União Européia - estabelece os limites para a definição de MPME com base no número de empregados, volume de negócios anual e grau de independência.

Na conceituação de empresas como micro, pequena, média e grande, torna-se necessária a determinação de sua estrutura, dividida em três variáveis, sendo dimensão, complexidade e formalização.

O que deve definir uma micro, pequena, média e grande empresa não é seu tamanho, mas sua estrutura e complexidade, perante sua categoria socioeconômica.

Observam-se três critérios para classificação de empresas: quantitativo, qualitativo e misto. O primeiro, quantitativo ou econômico, classifica as empresas pelo valor do ativo imobilizado,

faturamento, número de empregados, e outros tipos de variáveis. O segundo, qualitativo ou critério social, avalia a estrutura interna, o tipo de gestão adotada, as atitudes e percepções dos dirigentes. E o terceiro critério, o misto, utiliza tanto o quantitativo quanto o qualitativo.

Verifica-se no ambiente do brasileiro, a tendência em se analisar a classificação entre Micro e Pequena Empresa por três perspectivas, sendo:

– O Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006, no artigo 3º define:

a) Microempresa: pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);

b) Empresa de Pequeno Porte: pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

– Critério utilizado pela RAIS – Relação Anual de Informações Sociais, que define: a) Microempresa: até 19 empregados;

b) Empresa de Pequeno Porte: até 99 empregados.

– Critério utilizado pelo SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, que define:

a) Microempresa: até 19 empregados para a indústria e até 9 empregados para o comércio e serviços;

b) Empresa de Pequeno Porte: até 99 empregados para a indústria e até 49 empregados para comércio e serviços.

Avaliada a variedade de critérios para classificação das empresas e a inexistência de uma regra sobre o critério que deva ser utilizado em pesquisas científicas, será utilizado, neste trabalho, o critério estipulado pela RAIS – Relação Anual de Informações Sociais, que utiliza somente o número de funcionários como limitador.

#### 4 ALINHAMENTO DA MPE COM A EVOLUÇÃO ORGANIZACIONAL

---

Nota-se um eficiente alinhamento entre as necessidades requeridas pela Teoria da Contingência Estrutural e a disponibilidade das Micro e Pequenas Empresas, que possuem todos os requisitos básicos para um comportamento contingencial.

Analisada a organização na Teoria da Contingência Estrutural, onde encontramos sistemas orgânicos abertos interagindo com o ambiente externo e suas variações, com padrões variando a todo o momento e pessoas flexíveis buscando especialização em múltiplas funções. Empresas que se ajustam às necessidades do mercado, como a adoção de novas tecnologias, adaptando-se a todo tipo de contingência que possa surgir.

Estudada a classificação de micro e pequena empresa como sendo organizações de tamanho reduzido, com baixo movimento econômico-financeiro individual e pequeno número de empregados, portanto suscetíveis a constantes adaptações às regras do mercado, verifica-se que estas estão perfeitamente alinhadas à Teoria da Contingência Estrutural.

Este estudo levanta a hipótese de que as micro e pequenas empresas têm sua sobrevivência condicionada aos conceitos da Teoria da Contingência Estrutural, impondo a elas que somente poderão obter sucesso se adotarem

uma estratégia alinhada às mudanças do mercado.

### 5 A QUESTÃO DA TERCEIRIZAÇÃO

---

#### 5.1 CONCEITOS

Conforme analisa Lankford e Parsa (1999), a terceirização ou *outsourcing* é definida como a aquisição de produtos ou serviços que são provenientes de fontes externas à organização, e, no caso dos serviços, este geralmente envolve também a transferência do controle operacional para os fornecedores.

No atual ambiente competitivo, com a atenção voltada para atividades essenciais, as empresas já não podem assumir que todos os processos sejam realizados e geridos internamente. A vantagem competitiva pode ser adquirida quando os bens ou serviços são produzidos de forma mais eficaz e eficiente por fornecedores externos, e aí surgem as vantagens da terceirização, que podem ser operacionais, estratégicas, ou ambas.

Proporcionar vantagens operacionais de curto prazo e, ao mesmo tempo, oferecer vantagens estratégicas de longo prazo, são características da terceirização que contribuem para maximizar oportunidades.

Para Marchalek, Rebelato e Rodrigues (2007), o fenômeno da terceirização surgiu nos Estados Unidos, logo após o início da Segunda Guerra Mundial, e hoje se configura como uma técnica moderna de administração direcionada ao enxugamento das estruturas gerenciais, voltada à formação de redes organizacionais e de parcerias que permitem às empresas concentrar-se em suas atividades-fim.

Os objetivos principais que norteiam este processo são: a minimização dos custos relativos

ao trabalho e a intensificação da produtividade do trabalhador. (BATISTA, 2003)

Objetivos mais nobres da terceirização encontram-se no estudo de Ferruzzi, Siqueira e Neto (2005), no qual as empresas têm uma ou mais atividades principais e as outras são consideradas acessórias ou secundárias.

Dentro da necessidade de focar mais tempo a atividades que agreguem mais valor ao negócio da empresa, surge então a terceirização, onde a empresa repassa as atividades acessórias para uma outra, que geralmente é especializada no ramo e que poderá executar as tarefas com maior competência.

Assim, o processo de terceirização caracteriza-se como a estratégia de descentralização produtiva com a externalização de determinadas atividades para outras empresas, gerando a flexibilização da força de trabalho (CAETANO, 2001).

Portando, analisa Castro (2002), a terceirização pode ser entendida como tudo o que não constitui atividade essencial de um negócio que pode ser confiado a terceiros, e tem como resultado um enxugamento da mão-de-obra com economia de recursos, investimento no social e aumento da produtividade.

Mas a terceirização também revela um processo de degradação da estrutura de gestão de risco, tanto nas empresas terceirizadas quanto nas tomadoras de serviços (TAVARES e ECHTERNACHT, 2005).

Segundo Roses (2007), no estudo da terceirização da tecnologia da informação, pode-se encontrar não só a transferência de parte dos serviços de TI internos de uma organização a outra empresa, mas também é comum a transferência dos fatores de produção (pessoas, facilidades, equipamentos, tecnologia e outros ativos) relacionados a esses serviços, bem como o direito de decisão sobre esses fatores.

Complementam Watanabe e Buiar (2004), que a parceria e a visão estratégica são pressupostos básicos para a terceirização. Surge daí a necessidade de haver uma readequação das relações, em que o tomador de serviço não delega apenas a execução, cabendo ao prestador também a responsabilidade na gestão e o compromisso nos resultados dos negócios.

A Terceirização ou *Outsourcing* é decisiva na obtenção de seletivos bens e serviços de fora da empresa, encontrando novos fornecedores e novas maneiras de garantir o fornecimento de matérias-primas, produtos, componentes e serviços, utilizando-se de seus conhecimentos, experiência e criatividade. Ela pode ser descrita como a prática de distribuir, ao longo de um projeto, a gestão e o funcionamento de algumas funções para um terceiro independente (EMBLETON e WRIGHT, 1998).

## 5.2 MOTIVOS QUE LEVAM À TERCEIRIZAÇÃO

Segundo o trabalho de Hernandez (2003), a globalização dos mercados transformou a competição entre as empresas em um sistema extremamente complexo, onde processos e produtos evoluem aceleradamente.

A empresa que quiser garantir-se no mercado, deve se adaptar à nova situação através da revisão de seus processos de fabricação, da qualidade, do fluxo de informações, de funcionários bem treinados e motivados, etc. Tais ações podem, também, representar aumento de custos e um grande risco no investimento de capital.

A flexibilidade é a capacidade de adaptação de produtos, processos, equipamentos, funções e formas de gestão, e é fator indispensável para a permanência da empresa no mercado. Esta flexibilidade pode ser aplicada a salários, contribuições sociais e fiscais, regras



organizacionais, distribuição de tarefas, organização do tempo de trabalho, etc.

Todavia, a flexibilidade resulta na grande possibilidade de existir a precarização das relações de trabalho. Esta tendência é maior quando há a possibilidade das empresas utilizarem o pouco poder de barganha dos trabalhadores como ferramenta competitiva de diminuição de custos, agindo de formas espúrias através de relações informais de trabalho.

A empresa pode se tornar flexível através de ações como, a racionalização do emprego, revisão da estrutura organizacional, desenvolvimento de novos produtos e o uso geral de técnicas que permitam a racionalização, a modernização e a redução de custos, ou ainda através da terceirização de atividades via subcontratação, licenciamento e franquia.

Das vantagens da flexibilização, podemos destacar uma estrutura organizacional mais enxuta, a restrição de sua gama de atividades, a contratante divide riscos com a subcontratada, e a redução de custos. Contudo, quando analisado o aspecto financeiro proporcionado, muitas vezes se ignoram os custos gerados pela manutenção das relações que surgem na gestão das subcontratadas.

Comenta Watanabe e Buiar (2004) que, o sistema evoluiu da flexibilização e da terceirização tradicional, a qual envolve um processo não essencial da empresa (Ex.: serviços de limpeza ou alimentação), para a terceirização estratégica, que ocorre quando a empresa terceiriza várias atividades, exceto aquelas que lhe geram vantagem competitiva.

Para Embleton (1998), é notório o entusiasmo que a terceirização tem gerado no mundo dos negócios. No ambiente atual, os gestores estão buscando algum diferencial que possa dar-lhes algum sucesso. Segundo ele, as empresas estão

poupando cerca de 9% de seus custos com um aumento de 15% na sua capacidade produtiva e na qualidade. Ainda lista outras vantagens, como sendo, além da redução de custos operacionais, a redução do tempo dedicado à gestão da estratégia, a detecção de custos ocultos, e a gestão de suas atividades essenciais ou "core business". *Outsourcing* deve fazer parte de uma estratégia corporativa global e a gestão deve assegurar que todos os funcionários estejam conscientes desta situação.

Na pesquisa de Zhu, Hsu e Lillie (2001), o processo de terceirização ou *outsourcing* tem sido cada vez mais utilizado nas práticas empresariais, já que é uma estratégia que pode levar a maior competitividade. A terceirização como estratégia tem sido praticada há anos, onde as principais motivações seriam a economia de custos e o desejo de evitar a alta de capital de risco em investimentos e novas tecnologias.

Por fim, o estudo de Beaumont e Sohal (2004) apresenta dados relativos à terceirização recolhidos de uma pesquisa administrada em 2002 na Austrália, em que, para avaliar os benefícios práticos da terceirização, foi perguntado: "Você vê a terceirização se tornando cada vez mais uma importante forma de gestão e/ou descarte de tarefas operacionais da organização?" 65% dos entrevistados responderam que "Sim" e 35% responderam que "Não".

### 5.3 PRÁTICAS DE TERCEIRIZAÇÃO

Hernandez (2003) desenvolveu um rico trabalho para identificação de formatos da terceirização em alguns setores:

a) Setor petroquímico

O processo de reestruturação produtiva em Camaçari (Petrobrás) baseada na terceirização

resultou, entre 1989 e 1998, na demissão de 49,8% dos trabalhadores, sendo que os remanescentes sofreram com o acúmulo de atividades, o que trouxe vários resultados negativos na produção e na saúde do trabalhador.

Em Camaçari, 55% dos trabalhadores afirmaram que os terceiros eram menos qualificados e 85% dos que trabalham na Central de Matérias-Primas julgaram-se mais qualificados e mais treinados que os terceiros. Assim, os funcionários efetivos das eram obrigados a supervisionar os terceiros, gerando, ao invés de um alívio da carga de trabalho, uma carga adicional na supervisão dos terceiros.

#### b) Setor de serviços de enfermagem

O Hospital Lourenço Jorge, por ser público, contratava serviços terceirizados de uma cooperativa de enfermeiros e, ao mesmo tempo, mantinha os serviços dos enfermeiros concursados. Existia uma boa interação entre os dois grupos, com o nível de satisfação expressa no reconhecimento profissional, maior autonomia nos processos decisórios, a opção de trabalhar em áreas de maior aptidão, além de negociações trabalhistas pela própria categoria.

Porém, alguns pontos negativos também foram identificados, como o fato dos terceirizados estarem vinculados a contratos que sofrem licitações frequentemente e a inexistência de um plano de carreira, o que leva a uma falta de compromisso dos profissionais e causa uma alta rotatividade dos profissionais na cooperativa.

#### c) Setor têxtil e calçadista

Em Americana, as firmas subcontratadas eram responsáveis por 30% de toda a produção da região e as firmas mistas (subcontratadas e autônomas) eram responsáveis por outros 14,1%. Graças à evasão de impostos e obrigações sociais, as pequenas e médias eram competitivas para

atuarem nestes mercados, pois mantinham um alto grau de informalidade. A subcontratação era utilizada principalmente porque não existia um contrato formal entre as partes, permitindo que o subcontratante rompesse com o fornecedor a qualquer momento.

Em Franca, detectou-se o domínio de pequenas e médias empresas subcontratadas no parque produtivo, sendo aproximadamente 60% dos estabelecimentos. Este fato ocorria inicialmente devido o processo apresentar forte descontinuidade e isso estimular sua fragmentação, e em seguida, as reduzidas barreiras à entrada de um grande número de pequenas e médias empresas especializadas em uma ou mais etapas do processo produtivo. O resultado disto era uma estrutura que permitia que alguns ex-operários da indústria calçadista estabelecessem uma atividade autônoma, vendendo seus serviços para as firmas de maior porte.

#### d) Setor automobilístico

Este setor é pioneiro no gerenciamento de extensas cadeias de fornecedores. A empresa subcontratada passa por uma avaliação da denominada Qualidade Assegurada (QA), a qual avalia as peças/componentes entregues diretamente na linha de montagem da contratante que atendam às especificações sem passar por nenhum tipo de inspeção.

A empresa contratante também desenvolve um programa de Garantia da Qualidade dos Fornecedores, através do qual realizava a avaliação e a classificação destas empresas quanto à organização da produção e ao controle da qualidade.

Graças a estas pré-qualificações, os contratos realizados entre estes subcontratados e o contratante mostram-se bastante simples, com

basicamente dois itens: preços e prazos de entrega.

Castro (2002) avaliou a terceirização de recursos humanos, analisando que a terceirização representa uma agressão às conquistas dos trabalhadores, pois os desarticula em relação aos sindicatos e provoca a flexibilização dos contratos de trabalho, o que representa perdas de direitos trabalhistas e salariais para os empregados terceirizados.

Uma forma comum desta prática reside na ocorrência de planos de desligamento, quando as organizações tentam “segurar” alguns funcionários detentores de tecnologia, utilizando esses profissionais como parceiros, em busca de novos desafios e empreendedorismo.

Este modelo pode proporcionar ganhos aos novos empreendedores, ex-funcionários da terceirizante, bem como uma melhor divisão nos lucros aos funcionários remanescentes, porém

pode provocar o desemprego em massa, a perda de direitos trabalhistas, terminando por extinguir a legislação trabalhista vigente atualmente no Brasil.

## 6 ALINHAMENTO DA TERCEIRIZAÇÃO COM AS MPE'S E A EVOLUÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Nota-se um produtivo alinhamento entre as necessidades requeridas pela Teoria da Contingência Estrutural e a classificação de MPE, com a estratégia da Terceirização. Avaliadas todas as características já apontadas neste estudo, verifica-se a sintonia de alguns pontos no processo estratégico da terceirização conforme demonstra o Quadro 1.

O processo de terceirização lança para o mercado atividades que a empresa entende não agregarem valor ao seu produto final, e esta ação promove uma mudança em sua estrutura e no mercado de

Quadro 1: Alinhamento da Pesquisa

	<b>Teoria das Contingências</b>	<b>Estrutura das MPEs</b>	<b>Estratégia de Terceirização</b>
Mudanças	organizações obrigadas a remanejar sua estratégia, adaptando-se às necessidades	empregados multi-funcionais com potencial para adaptação	A flexibilidade na adaptação de produtos, processos, equipamentos, funções e formas de gestão, e é fator para a permanência da empresa terceirizante no mercado
Força de Trabalho	a empresa deve adaptar-se às constantes mudanças da demanda	empresa com reduzido número de profissionais	estratégia de descentralização produtiva gerando a flexibilização da força de trabalho na terceirizante
Ambiente	práticas administrativas avaliam o ambiente externo da organização	estrutura simples e de baixa complexidade podem adaptar-se às necessidades	as empresas terceiras têm as práticas administrativas induzidas pelo ambiente externo, ou terceirizante, que necessita que seus padrões sejam seguidos

Fonte: Pesquisa do autor

produção de bens e serviços, gerando novas demandas que necessitam ser atendidas.

Com a mudança no ambiente externo, as empresas terceirizadas necessitam adaptarem-se à nova realidade, e neste ponto de avaliação as MPE's possuem notórias vantagens competitivas. Assim, baseado nas referências constantes deste trabalho, segue um exercício de análise do ponto de vista das MPE's sobre o processo de Terceirização.

Martins (2002) aponta que a Análise de SWOT está enquadrada no contexto de formação estratégica como um modelo que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas de uma organização. As letras SWOT representam, em inglês, *Strenghts* que são os pontos fortes, *Weaknesses* os pontos fracos, *Opportunities* as Oportunidades e *Threats* que significa as ameaças. Assim, avaliamos o contexto desenvolvido:

#### Ambiente Externo:

Oportunidades – Alta – diversidade de oportunidades, em que se procura no mercado a mais interessante dentro de seu *expertise*, ou a mais vantajosa dentro de desafios aceitáveis;

Ameaças – Baixa – a grande variedade de oportunidades reduz a possibilidade da configuração de ameaças, que poderiam concentrar-se no número de concorrentes.

#### Ambiente Interno:

Pontos Fortes – Alta – flexibilidade, multifuncionalidade, facilidade em assumir novos desafios e constituir novas estruturas organizacionais;

Pontos Fracos – Alta – a dificuldade em promover mudanças que superem sua capacidade econômico-financeira.

O fechamento deste exercício de análise mostra que o ambiente externo é propício à adoção de atividade terceirizada pela MPE, o que vem validar a experiência relatada do setor têxtil e calçadista de Franca, em que ex-empregados das empresas configuraram MPE's para executarem atividades terceirizadas pelas empresas em que trabalhavam (HERNANDEZ, 2003).

Conclui-se que há um eficiente alinhamento estratégico das MPE's no trabalho como Terceiros nos processos de produção de bens e serviços.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Dentro das pretensões deste trabalho de pesquisa explorando como a terceirização tem sido adotada por MPE's de forma alinhada às escolas da administração, entende-se que a avaliação do contexto e a análise SWOT comprovam uma relação direta entre a Estratégia da Terceirização e sua adoção pelas Micro e Pequenas Empresas.

Existe a tendência de que as empresas Terceirizadas sejam MPE's, ou que estas trabalhem como terceiras nos processos produtivos.

Esta condição parte do aspecto organizacional envolvido, onde as MPE's enquadram-se nas características requeridas de uma organização atualizada com o ambiente globalizado em que vivemos, enquadrando-se constantemente às necessidades do mercado e às mudanças institucionais impostas pelos governos.

As MPE's enquadram-se na estratégia de Terceirização como empresas que se submetem a outras, mantendo uma relação de contratante e contratado socialmente semelhante ao vínculo empregatício. Assim as MPE's Terceiras assumem a condição de assistidas por empresas "tutoras",

que lhes emprestam tecnologia e um ambiente organizacional que não desenvolveram.

A imposição de inovação e tecnologias faz da relação entre contratante e contratada uma constante aprendizagem para as MPE's que, no passar do tempo, podem encontrar caminhos de auto superação e promoverem-se ao porte de suas contratantes.

Este trabalho trata de assunto atual, que deve continuar sendo objeto de pesquisas em função de seu dinamismo e das mudanças no mundo globalizado.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, C. D. Análise das contribuições de políticas públicas direcionadas às micro e pequenas empresas: um estudo de caso na Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista – SP. Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administrações de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, Ribeirão Preto, 2008.
- ALPERSTEDT, G. D.; MARTIGNAGO, G.; FIATES, G. G. S. O Processo de Adaptação Estratégica de uma Instituição de Ensino Superior sob a Ótica da Teoria Institucional. *Revista de Ciências da Administração* – v.8, n.15, jan/jun 2006.
- BASTOS, A. V. B.; SOUZA, J. J.; MENEZES, I. G.; NERIS, J. S.; MELO, L. C. T.; BRANDÃO, L. A. G. Teoria implícita de organização e padrões de inovação nos processos de gestão. *Psicologia: Reflexão e Crítica* [online]. 2007, vol.20, n.1, pp. 157-166. ISSN 0102-7972. doi: 10.1590/S0102-79722007000100020.
- BATISTA, E. L. Terceirização no Brasil e suas implicações para os Trabalhadores. Trabalho apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Educação; Campinas, 2003.
- BEAUMONT, N.; SOHAL, A. Outsourcing in Australia. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 24 No. 7, 2004 pp. 688–700.
- BENTO, S. D. Capital humano: o diferencial de sucesso entre as organizações. *Revista DICA da FAAG – Faculdade de Agudos, Agudos, São Paulo, 2008.*
- CAETANO, E. Da Qualificação à Terceirização: os Caminhos da Competitividade. Trabalho apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Educação; Campinas, 2001.
- CASSIA, A. R. Atualidade da Abordagem Contingencial na Gestão Empresarial. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Florianópolis, Santa Catarina, 2000.
- CASTRO, J. M.; ABREU, P. Estaremos cegos pelo ciclo da inteligência tradicional? Uma releitura a partir das abordagens de monitoramento ambiental. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 36, n. 1, p. 7-19, jan./abr. 2007.
- CASTRO, R. R. S. Comprometimento de Trabalhadores Terceirizados em um Estudo de Caso em duas Empresas de Prestação de Serviços. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, Porto Alegre, 2002.
- CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R.; CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. *Handbook de Estudos Organizacionais: Ação e Análise Organizacionais*. São Paulo, Atlas, 2004.
- EMBLETON, P. R.; WRIGHT, P. C. A practical guide to successful outsourcing. *Empowerment in Organizations*. Vol. 6 No. 3, 1998, pp. 94-106.
- FERRUZZI, M. A.; SIQUEIRA, E. S.; NETO, M. S. Terceirização de Serviços: A Questão do Desemprego. Trabalho apresentado no XII SIMPEP Bauru, SP, Brasil, 7 a 9 de Novembro de 2005.

HERNANDEZ, F. P. F. Relações entre a Gestão da Qualidade e a Terceirização. Trabalho Final de Mestrado Profissional apresentada à comissão de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, UNICAMP, Campinas, 2003.

KOLCZYCKI, M. M. Comportamento Organizacional em Ambiente de Mudanças: O Caso do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – CPGA/UFSC, Florianópolis, 2002.

LANKFORD, W. M.; PARSA, F. Outsourcing: a primer. *Management Decision* 37/4 [1999] 310-316.

MACEDO, M. de. Comportamento organizacional em ambiente de mudanças: o caso do Instituto de Pesquisa e Planejamento urbano de Curitiba. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MARCHALEK, C. R. L.; REBELATO, M. G.; RODRIGUES, I. C. Estudo sobre as diferenças de percepção dos fatores relacionais entre empresa e terceirizado. Trabalho publicado da Revista *Produção*, v. 17, n. 2, p. 286-301, Maio/Ago. 2007.

MARTINS, R. F.; TURRIONI, J. B. Análise de SWOT e Balanced Scorecard: Uma Abordagem Sistemática e Holística Para Formulação da Estratégia. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

MATOS, E.; PIRES, D. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. *Texto e Contexto: Enfermagem*. 2006;15(3):508-14.

REZENDE, M. L.; CASSIN, F. M. Estudo da produtividade da indústria mineira e seu desempenho diante da nacional, no período de 1996 a 2004. *Revista Produção On Line*, ISSN 1676 - 1901 / Vol. VIII/ Num. III/ 2008.

ROSES, L. K. Modelo de Sucesso na Terceirização da TI: Perspectiva da Satisfação no

Relacionamento Cliente-Fornecedor. Trabalho apresentado no XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro/RJ, 22 a 26 de Setembro de 2007.

TAVARES, V. E.; ECHTERNACHT, E. H. O. A Gestão do Risco na Terceirização de Atividades de Manutenção Mecânica: Um Estudo de Caso em uma Siderúrgica de Grande Porte. Trabalho apresentado no XII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 7 a 9 de Novembro de 2005.

WATANABE, H. K.; BUIAR, D. R. Gestão eficaz da terceirização da manutenção: um estudo de caso da Copel. Trabalho apresentado no XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004.

ZHU, Z.; HSU, K.; LILLIE, J. Outsourcing - a strategic move: the process and the ingredients for success. *Management Decision*, 39/5 [2001] 373-378.