

ISAE FGV

INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

**VANTAGENS E DESVANTAGENS DA
TERCEIRIZAÇÃO DE PROCESSOS
FINANCEIROS**

Kelly Maruza de Azeredo Coutinho

Curitiba - PR

2016

Kelly Maruza de Azeredo Coutinho

TERCEIRIZAÇÃO DE PROCESSOS FINANCEIROS

Trabalho apresentado ao ISAE FGV (Instituto Superior de Administração e Economia), como requisito parcial Conclusão de Curso de MBA (Master in Business Administration) em Gestão Financeira Controladoria e auditoria.

Orientadora: Professora Marcia Cassitas Hino

Curitiba - PR

2016

Kelly Maruza de Azeredo Coutinho

TERCEIRIZAÇÃO DE PROCESSOS FINANCEIROS

Trabalho apresentado ao ISAE FGV (Instituto Superior de Administração e Economia), como requisito parcial Conclusão de Curso de MBA (Master in Business Administration) em Gestão Financeira Controladoria e auditoria.

Aprovado em ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Prof. Marcia Cassitas – Orientadora

DEDICATÓRIA

*A Deus, por ser extremamente paciente e piedoso comigo...
Aos meus pais, irmão, marido e filhas, pelo carinho, apoio e dedicação.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Jesus Cristo pela vida que me proporcionou e as conquistas que me auxiliou nos momentos mais difíceis, dando-me paz e coragem para prosseguir.

A minha família, pela confiança e motivação.

Aos amigos e colegas, pela força e pela vibração em relação a esta jornada.

Aos professores e colegas de Curso, pois juntos trilhamos uma etapa importante de nossas vidas.

A minha professora-orientadora, pela paciência e insistência em acreditar que era possível a concretização desse trabalho.

Por fim, a ISAE FGV pelo ensino de qualidade.

*“Eu andarei vestido e
armado com vossas armas
para que meus inimigos,
tendo pés, não me alcancem;
tendo mãos,
não me peguem; tendo
olhos, não me enxerguem;
nem pensamentos possam ter
para me fazerem mal.
Armas de fogo o meu corpo
não alcançarão, flechas e
lanças se quebrarão
sem a meu corpo chegar,
cordas e correntes se
arrebentarão
sem o meu corpo amarrar...
Amém”*

EPÍGRAFE

*“O insucesso é apenas uma oportunidade
para recomeçar com mais inteligência...”*

Henry Ford

RESUMO

Esse trabalho tem como premissa desenvolver o conceito da terceirização, reportando-a como uma estratégia moderna e eficaz no que se refere à Gestão Empresarial, qual vem sendo implementada com afinco na cultura empresarial; trazendo uma fundamentação teórica aos problemas propostos e tratados ao longo do curso de MBA (*Master in Business Administration*) em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria. Todavia, utilizou-se a perspectiva e pesquisa de diversos autores referentes aos possíveis impactos causados pelo processo de terceirização na gestão organizacional. Mediante pesquisa qualitativa de natureza descritiva, observou-se que a terceirização está sendo utilizada por essas organizações como estratégia de gestão, opção de modernização, visando a redução de custos, o posicionamento competitivo no contexto atual como forma de adequação às necessidades do mercado. Destarte, com a globalização, o mercado atual requer inovações estratégicas, propendendo a sobrevivência das pequenas e médias empresas, bem como, os profissionais liberais; enfatizando a importância da terceirização para esses empresários, visto que, os mesmos passam a priorizar a sua atividade fim com excelência.

Palavras-chaves: terceirização; cultura empresarial; estratégia de gestão.

ABSTRACT

This work is premised on developing the concept of outsourcing, reporting it as a modern and effective strategy regarding the Management, which is being implemented diligently in the business culture; bringing a theoretical foundation to the proposed problems and treated throughout the course of MBA (Master in Business Administration) in Financial Management, Accounting and Auditing. However, we used the prospect and research of various authors regarding the possible impacts caused by the outsourcing process in organizational management. Through qualitative research descriptive, it was observed that outsourcing is being used by these organizations as a management strategy, modernization option, aimed at cost reduction, competitive positioning in the current context in order to adapt to market needs. Thus, with globalization, the current market requires strategic innovations, seeking the survival of small and medium enterprises, as well as the professionals; emphasizing the importance of outsourcing to these entrepreneurs, since they begin to prioritize their core business with excellence.

Keywords: outsourcing; corporate culture; management strategy.

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - GRÁFICO 1: SUCESSO NA TERCEIRIZAÇÃO - Em pesquisa aplicada pelo The Outsourcing, verificaram-se os fatores mais importantes para o alcance do sucesso da terceirização, conforme gráfico	32
Figura 2 - GRÁFICO 2: PROCESSOS BPO - Em pesquisa aplicada pelo ILOS – Instituto de Logística e SupplyChain, conforme gráfico	34
Figura 3 - PROCESSOS MAIS TERECEIRIZADOS - Em pesquisa aplicada pelo Dante Girardi, Professor de RH da UFSC. (A terceirização como estratégia competitiva nas organizações), conforme gráfico	39
Figura 4 - QUANTO AOS RESULTADOS OBTIDOS - Em pesquisa aplicada pelo Dante Girardi, Professor de RH da UFSC. (A terceirização como estratégia competitiva nas organizações), conforme gráfico	44
Figura 5 - GRÁFICO COMPARATIVO DE CUSTOS - Em pesquisa aplicada pelo Conforme Eduardo Tenório C. Machado, MBA, PMP (Consultor de Gestão Empresa DUOLINEA), conforme gráfico	48
Figura 6 - QUADRO COMPARATIVO - Em pesquisa aplicada pelo Conforme Eduardo Tenório C. Machado, MBA, PMP (Consultor de Gestão Empresa DUOLINEA), conforme gráfico.....	49

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. PORQUE TERCEIRIZAR?	15
3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	19
3.1 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA	19
3.1.1 <i>Objetivo Geral</i>	19
3.1.2 <i>Objetivo Específico</i>	19
4. CONTRATAÇÃO	20
4.1 CONTRATO.....	23
4.2 LEGISLAÇÃO	23
4.3 RELAÇÃO ENTRE AS PARTES.....	27
4.4 RESPONSABILIDADES DAS PARTES	28
5. A TERCEIRIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES	30
5.1 BENEFÍCIO ESTRATÉGICOS DO BPO - Business Process Outsourcing	32
5.2 GERENCIAMENTO DO BPO - Business Process Outsourcing	33
6. QUALIDADE NOS PROCESSOS DE TERCEIRIZAÇÃO E SEUS EFEITOS.....	35
6.1 IMPORTÂNCIA DO USO DESSA FERRAMENTA PARA AS ORGANIZAÇÕES	38
7. ATIVIDADES QUE PODEM SER TERCEIRIZADAS	39
7.1 ATIVIDADES QUE NÃO PODEM SER TERCEIRIZADAS.....	40
7.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS NA TERCEIRIZAÇÃO DO SETOR FINANCEIRO.	42
7.2.1 <i>Vantagens:</i>	42
7.2.2 <i>Desvantagens:</i>	46
8. FOCO DA TERCEIRIZAÇÃO.....	47

9. CONCLUSÃO.....	49
--------------------------	-----------

1. INTRODUÇÃO

A terceirização no *core business* consiste em transferir a terceiros a execução de tarefas, reduzindo a estrutura operacional, visando a relação custo/benefício da execução interna, seja do ponto de vista financeiro, de qualidade, ou mesmo de especialidade, trata-se de uma tendência para empresas que buscam diminuir custos em tarefas, visando como principal objetivo a concentração de recursos e esforços da organização nas atividades essenciais proposta pela mesma.

O aumento do nível de competição nos mercados mundiais tem estimulado as empresas a buscar novas formas de geração de vantagem competitiva. Redução de custos, foco em competências essenciais, orientação a processos, melhoria do nível de serviço a clientes, e criação de alianças estratégicas são algumas das linhas que orientam as iniciativas conduzidas nas empresas nas últimas décadas. Em particular, após a consolidação da terceirização de atividades e de funções organizacionais, observou-se recentemente, no Brasil e no exterior, o surgimento de considerável interesse por projetos de *Business Process Outsourcing* (BPO) ou terceirização de processos de negócio.

O BPO é mais específico do que uma simples terceirização (ou *outsourcing*). É o fornecimento de soluções desenvolvidas após uma análise profunda dos processos da empresa que propõem uma remodelação atrelada a inovações e adoção de tecnologias para melhorar o desempenho e a qualidade, levando-se em consideração que nos últimos anos, aumentaram expressivamente a qualidade e as exigências das grandes empresas, principalmente nos processos como a ISO-9000 que passaram a fazer parte do universo das grandes corporações, obrigando seus fornecedores – sendo micros, pequenos ou médios – a manter padrões de qualidade semelhantes.

O BPO tem como objetivo importantes vantagens nas organizações, levando o empresário a concentração e aprofundamento das suas atividades chave e se solidifica como uma das atividades mais eficientes na racionalização de recursos humanos.

As fornecedoras de BPO podem assumir todas as operações “meio” das companhias, ou seja, tudo aquilo que não faz parte dos seus negócios principais. São prestadoras de serviços cujas atividades vão desde a gestão informacional por meio de organização, *BackOffice*, guarda, digitalização e gerenciamento de documentos até a auditoria dos processos e contas, passando pela gestão da cadeia logística e de suprimentos em plataformas integradas de serviços, infraestrutura e softwares.

O presente estudo tem como objetivo, analisar as principais vantagens e desvantagens da terceirização, abordando, ao mesmo tempo, questões relacionadas à conceituação e legislação.

Simplificadamente, a diferença entre terceirização e *outsourcing* está nos serviços que são delegados a terceiros. Enquanto a terceirização diz respeito a atividades mais gerais, como limpeza, segurança e restaurante da empresa, entre outras, *outsourcing*, tem como foco de atuação as áreas mais estratégicas, como administrativa, financeira, contábil, tributária, recursos humanos, TI sistemas de informação e compras, entre diversas outras. *Outsourcing* ou BPO Financeiro - todos os processos das atividades financeiras integrados, aumentando a eficiência operacional da empresa. Além de serviço completo nas áreas de Contas a Pagar e Receber, Operações Fiscais e Central de Atendimento, Gestão de Crédito e Cobrança.

Conforme o autor (MAIA, 2003 apud PEDRIALI, 2005, p.1)

[...]a consequência, em muitos casos, foi a queda das margens de lucro, o que acarretou numa obsessão crescente pela redução de custos. Uma das alternativas encontradas pelas empresas foi terceirizar departamentos não essenciais a atividade principal da corporação, possibilitando que a empresa ficasse responsável somente pelo planejamento estratégico.

2. PORQUE TERCEIRIZAR

Pode-se verificar que a

“Terceirização é uma alternativa eficaz para as empresas empreendedoras melhorarem suas operações, tornando a organização cada vez mais eficiente nos seus processos e com mais eficácia nos seus resultados, desta forma ganhando competitividade e otimização econômica, flexibilizando suas atividades no sentido da agilidade e da satisfação do mercado.” (QUEIROZ, 1998).

Para Giosa (1993, p.65) a terceirização serve:

“Nos países e empresas do primeiro mundo como um instrumento de gestão inovador, capaz de alterar, de forma bastante ampliada, a performance das organizações, trouxe no seu bojo uma série de mudanças estruturais, sistêmicas e comportamentais que acabaram refletindo na eficácia administrativa considerável.”

Diante de um cenário competitivo, toda organização procura uma forma de se especializar, a partir disso, pode-se concluir que a terceirização traz diversas soluções administrativas para as organizações obterem um bom desenvolvimento. É um conjunto de medidas que influenciam os resultados operacionais, contribuindo no aumento da produtividade, eficiência e na lucratividade da empresa.

Giosa (1993), ainda “destaca alguns itens que caracteriza as vantagens competitivas advindas da terceirização.” São elas:

Desenvolvimento econômico: é a criação de novas empresas, com oferta de mão-de-obra de diferentes níveis de qualificação, levando ao aumento do nível de emprego e de receita para o Estado;

Especialização dos serviços: a especialização leva a uma lapidação operacional, pois as organizações se tornam cada vez mais enquadrada nos critérios internos das atividades que garantem um aperfeiçoamento na gestão e na obtenção de lucros;

Competitividade: com o aumento da competitividade há um melhor aproveitamento dos pontos positivos, e estimulando a concorrência, que irá diferenciar as empresas pela qualidade;

Busca da qualidade: a qualidade total será a chave de sustentação do prestador de serviços, sua filosofia de ação, sua meta constante de aprimoramento;

Controles adequados: controles adequados na execução dos serviços, Giosa (1993), reforça que este item “incentiva a valorização de certas operações, e ao mesmo tempo garantem as conexões naturais na qualidade, reforçando os parâmetros definidos nos contratos de parceria”;

Aprimoramento do sistema de custeio: há necessidade de se ter claro o custo de cada atividade internamente desenvolvida, desta forma, este dado de custeio será fundamental para se comparar com o custo dos serviços prestados pelos terceiros;

Esforço de treinamento e desenvolvimento profissional: podendo constar como uma cláusula do contrato entre as partes, o maior esforço de treinamento e desenvolvimento profissional para os empregados das empresas prestadoras de serviço e como um processo de transferência de tecnologia para os funcionários das empresas contratantes;

Diminuição do desperdício: é ponto constante proporcionado pela terceirização a otimização de recursos e enfoque para a atividade principal remetendo a empresa a busca de maior lucratividade;

Valorização dos talentos humanos: leva um compromisso maior com a organização para a busca de resultados mais concretos e de metas tangíveis. Agilidade das decisões, com a revisão estrutural aprimora-se as relações interdepartamentais, os sistemas de comunicação se aperfeiçoam e os processos fluem de forma mais adequada;

Menor custo: a contratação de serviços de terceiros levará a empresa obter vantagens com um menor custo da operação, em relação aos custos praticados quando os serviços eram internos;

Maior lucratividade e crescimento: o reforço das suas atividades no negócio principal da empresa, que será estimulada a cumprir a sua missão. Nestes últimos anos percebe-se claramente no mercado um movimento e revisão dos processos de terceirização, motivadas pela necessidade de melhoria dos próprios resultados diante do mercado cada vez mais exigente e competitivo, ocorrendo também à necessidade de as empresas estarem alinhando a sua estratégia de negócios, assim, permitindo a maximização de resultados. (BARROS, 2002).

A partir disso, pode-se concluir que a terceirização traz diversas soluções administrativas para as organizações obterem um bom desenvolvimento.

É um conjunto de medidas que influenciam os resultados operacionais, contribuindo no aumento da produtividade, eficiência e na lucratividade da empresa. Giosa (1993), ainda destaca “alguns itens que caracteriza as vantagens competitivas advindas da terceirização”. São elas:

Desenvolvimento econômico é a criação de novas empresas, com oferta de mão-de-obra de diferentes níveis de qualificação, levando ao aumento do nível de emprego e de receita para o Estado;

Especialização dos serviços: a especialização leva a uma lapidação operacional, pois as organizações se tornam cada vez mais enquadradas nos critérios internos das atividades que garantem um aperfeiçoamento na gestão e na obtenção de lucros;

Competitividade: com o aumento da competitividade há um melhor aproveitamento dos pontos positivos, e estimulando a concorrência, que irá diferenciar as empresas pela qualidade;

A partir destes itens é muito importante que a organização ao contratar o serviço de uma empresa terceirizada, procure estas características e analise se existem pessoas competentes para controlar a operação, com boa comunicação e com intenções de implantar cada vez mais novas melhorias. Contudo Silva; Santos; Santos (2006, p.47) complementa que:

[... Quando determinada empresa decide que algo precisa ser feito em relação as suas atividades de apoio e retaguarda no sentido de reduzir gastos, otimizar tempo de processamento e melhorar a qualidade, obtendo, com isso, maior eficiência e, conseqüentemente, aumenta a eficácia, ela tem a saída, a terceirização...]

A partir de tal conceito pode-se perceber que as organizações têm como maior objetivo focalizar na qualidade do produto com mais eficiência e reduzir gastos. Fatores como responsabilidade e confiança não podem ser esquecidos, visto a responsabilidade última da organização para com seus funcionários, sociedade, fornecedores, clientes e sócios. (SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006),

[...] “A terceirização tem sido a saída para muitas organizações que pretendem deixar de lado a preocupação com a execução da atividade de apoio para dedicar seu tempo e esforço nas estratégias de seu negócio principal...”

Para completar Barros (2002, p.626) conceitua que para a empresa terceirizada pode ser uma vantagem, pois:

[...] ”mantêm a empresa contratante com foco no próprio negócio -passando as atividades auxiliares a fornecedores, que, exatamente por ter essa atividade como foco principal e razão de existência de suas empresas, podem oferecer alto grau de especialização e investir no

desenvolvimento das pessoas e de tecnologia - em muitos casos não tem passado do discurso “politicamente correto”, que envolve termos de “parceria” e “qualidade”.

Assim, pode-se entender que a empresa se concentra no seu foco do negócio passando as atividades para a empresa terceira, que acaba gerando parceria e qualidade no serviço prestado.

“...devido os processos e as técnicas de gestão administrativa corrente nos países industrialmente competitivos, “a terceirização originou-se nos EUA, logo após a II Guerra Mundial”. As características das empresas são muito centralizadoras, sem nenhuma flexibilidade e sem processos participativos, além de serem muito normatizadas e o fluxo de informação e das determinações é extremamente lento e verticalizadas, ou seja, o poder acaba sendo fechado...” (GIOSA, 1993)

“...afirma que possuem empresas que percebem que o isolamento de poder, o total controle sobre as atividades e a verticalização “causam diversos problemas na execução e desenvolvimento dos projetos, desta forma culminando com a falta de agilidade e da competitividade empresarial...” (QUEIROZ, 1998)

Diante do contexto apresentado, avaliamos que a terceirização consiste em transferir a terceiros a execução de tarefas para as quais a relação custo/benefício da execução interna não é das mais vantajosas, seja do ponto de vista financeiro, de qualidade, ou mesmo de especialidade.

Essa prática surgiu inicialmente nas áreas de apoio como conservação e limpeza, assistência médica e alimentação de funcionários se estendendo as demais Áreas empresariais de uma organização como: Administrativo, financeiro, Jurídico e contábil. Sob o impacto das novas estratégias de gestão, as atividades empresariais já adotam terceirização em outras áreas como ferramenta de Gestão.

Neste cenário, o Empresário precisa investir seu tempo na atividade que se preparou, cuidar do seu negócio e fazer o que realmente sabe, a estratégia.

3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A grande questão é se a Terceirização do Departamento Financeiro nas Empresas é realmente efetiva.

Diante da sistematização do processo organizacional, entendemos que, o objetivo geral é diagnosticar se a terceirização do departamento Financeiro nas organizações é efetiva e se consegue os controles necessários, com isso, se define a implementação do planejamento estrutural adequada especificamente ao perfil da empresa.

O *BPO* é a terceirização de um processo de negócio da empresa, que normalmente não faz parte de seu “*core business*”.

Um dos principais benefícios de terceirizar a área administrativa e financeira é ganhar tempo para focar no seu negócio, aplicando sua experiência em vendas e produção, assim, você tem a sua experiência aplicada no desenvolvimento do seu negócio e conta com profissionais experientes em controle financeiro que organizam as contas e esclarecem dúvidas, conforme tópicos citados:

- Fazer um levantamento da condição da gestão financeira da empresa, diagnosticar essa situação e implementar um modelo de gestão financeira e identificar como deverá ser a atuação da terceirização do Departamento Financeiro das Empresas;
- Descrever como o terceirizado deve atuar com os processos financeiros específicos e particular de cada empresa contratada como: CAP, CAR, fluxo de caixa e faturamento;
- Desenvolver um modelo de planejamento financeiro que contemple a administração dos recursos de curto prazo e faça o acompanhamento dos índices NCG, CDG, Tesouraria;
- Avaliar os resultados atingidos após a implementação do modelo de gestão;
- Orientar a empresa a delinear e atingir os seus objetivos.

4. CONTRATAÇÃO

Terceirização é a contratação de serviços por meio de empresa, intermediária (interposta) entre o tomador de serviços e a mão-de-obra, mediante contrato de prestação de serviços e pode ser aplicada em todas as áreas da empresa definida como atividade-meio, mas não na atividade-fim.

A CLT, no art. 581, § 2º, dispõe que se entende por atividade-fim a que caracterizar a unidade do produto, operação ou objetivo final, para cuja obtenção todas as demais atividades convirjam, exclusivamente em regime de conexão funcional.

É um procedimento administrativo que possibilita estabelecer um processo gerenciado de transferência, a terceiros, da atividade-meio da empresa, permitindo a esta concentrar-se na sua atividade principal.

A confiança é o fator-chave do sucesso na contratação de BPO em uma empresa. Se a empresa não se sente à vontade para abrir suas informações estratégicas para um prestador de serviços, dificilmente o processo de BPO poderá ser concluído.

Antes de citar as formas de contratação de vendas de serviços, vamos mencionar a diferença entre BPO da mera terceirização de mão de obra:

- Mais que simplesmente prestar um serviço, ou simplesmente fornecer a mão de obra, o fornecedor de BPO assume a responsabilidade e os riscos daquele processo de negócio;
- Não é só a redução de custo. O mais importante é utilizar a expertise do fornecedor para trazer para a empresa mais condições de competição.

Antes da aquisição de BPO, a empresa deve se atentar em realizar os seguintes processos:

- Desenhar e validar o fluxo do processo da Organização com visão e execução especializadas;
- Formalização de Documentos necessários em uma transação, em processos que os envolvam de forma física ou eletrônica;

- Confiar a uma entidade especializada a Terceirização de Processos de Apoio do Negócio da sua Empresa.

As formas de contratação de um BPO devem ser realizadas através de contratos bem elaborados com parceiros chaves para o sucesso com a empresa contratada. A empresa contratante deve analisar se contratação de um BPO será para reduzir custos ou contribuir para a estratégia da empresa. Os tipos de contratação de BPO podem ser através da terceirização de pessoas ou de serviços.

Como todo contrato entre as empresas, a parceria deve estar apoiada em Acordo de Níveis de Serviço (SLA) claros e consistentes, que contemplem desde a forma de trabalho, até indicadores e avaliadores de desempenho, sempre com atenção no serviço e os resultados que eles podem entregar para a empresa. O parceiro deve conseguir rentabilizar e tornar a operação eficiente, por isso é fundamental ter uma relação de “ganha-ganha”, transferindo os resultados da produtividade ao cliente e vice-versa. Só assim um relacionamento poderá ser sólido e duradouro.

SLA (*Service Level Agreement*) é uma forma de mensurar o trabalho exercido pela empresa contratada, onde estipulado em contrato entre um fornecedor de serviços de TI e um cliente especificando, em geral em termos mensuráveis, quais serviços o fornecedor vai prestar.

Níveis de serviço são definidos no início de qualquer relação de *outsourcing* e usados para mensurar e monitorar o desempenho de um fornecedor.

Muitas vezes, um cliente pode cobrar multa de um fornecedor de BPO se determinados SLAs não forem atingidos. Empregado criteriosamente, SLA é eficaz para que o fornecedor trabalhe de maneira correta e apropriada. Mas nenhum CIO quer se encarregar de aplicar e recolher multas. Serviço ruim de um fornecedor de *outsourcing*, mesmo com grande desconto, continua sendo serviço ruim e pode acarretar problemas maiores. É melhor despender a energia para descobrir quais SLAs estão sendo descumpridos e se empenhar em resolver a situação.

A análise da capacidade do parceiro de absorver o processo, além de torná-lo mais eficiente e rentável, é essencial. Continuar o trabalho que a equipe já está fazendo não trará benefícios diferentes dos que já existem. Portanto, é necessário que o fornecedor traga inovação, automatização e diferenciação e que todo o trabalho seja medido e avaliado constantemente para garantir a qualidade e a estabilidade do serviço. Todos esses pontos devem ser apoiados por uma equipe qualificada, por isso, é fundamental que o contratado tenha uma preocupação não só com o processo, mas também com as pessoas envolvidas, por meio da formação e motivação de cada integrante da equipe.

Na fase da definição e fechamento do contrato, a empresa e o prestador de serviços devem descrever juntos o serviço a ser prestado. Assim, ambos poderão desenvolver uma melhor compreensão sobre as expectativas e necessidades mútuas, e chegar a um consenso sobre os termos envolvidos na contratação dos serviços. Os níveis de qualidade desses serviços, assim como as métricas a serem utilizadas para avaliá-los, também devem ser previamente combinados, tendo por base, por exemplo, as práticas de mercado ou os dados da própria empresa contratante. É imprescindível definir não apenas as metas de desempenho na prestação dos serviços, como também o aumento ou a deterioração do nível de serviço que seriam aceitáveis para as duas partes, ao longo do tempo.

Outro ponto que deve ser avaliado com cuidado é a distribuição dos custos do BPO. A descrição no contrato dos custos que serão de responsabilidade da empresa e dos que serão de responsabilidade do prestador de serviços é importante para evitar futuros desentendimentos e insatisfações.

Abaixo, algumas das melhores práticas para contratação de BPO:

- Avaliar os processos internos e externos de negócio mapeando a importância de cada um deles;
- Selecionar parceiros considerando não apenas a sua expertise tecnológica, mas também sua experiência na área da corporação e sua reputação como prestador de serviço;
- Envolver todas as equipes internas da organização no processo de definição e desenho dos serviços a serem terceirizados;
- Identificar indicadores, métricas e SLAS relacionados ao negócio e que sejam de fato mensuráveis como aumento de produtividade, novas oportunidades de negócios geradas, novas receitas conquistadas, redução ou transformação de custos, mitigação de riscos e novos clientes;
- Aplicar prática de bônus e penalidade para encorajar e recompensar o bom desempenho tanto quanto para interromper uma ação indesejada;

4.1 CONTRATO

No contrato deve ser bem especificado para ambas as partes, e deve constar:

- Deveres e obrigações do cliente e do fornecedor;
- Definir e negociar os termos de compromisso, com seus principais pontos;
- Determinar a estrutura do contrato, com seus principais pontos;
- Preparar e negociar o contrato com o fornecedor;
- Estabelecer e negociar níveis de serviço;
- Definir as responsabilidades por cada item de execução do contrato;
- Providenciar aprovações internas e, se necessário, de órgãos do governo e outras instituições;
- Desenvolver plano de transição, com a adaptação do sistema organizacional e dos funcionários da empresa;
- Assinar contrato.

4.2 LEGISLAÇÃO

A ordem jurídico-trabalhista deu legitimidade à contratação de força de trabalho por interposta empresa, desde que autorizada por lei especial que, como tal, não permite interpretação extensiva. Toda cautela faz-se necessária a fim de que o instituto da terceirização não venha a se transformar na antítese dos princípios, institutos e regras consagradas pelo Direito do Trabalho.

Admite o Direito do Trabalho a terceirização de serviços de dois tipos: temporários e permanentes, estes especializados, nas hipóteses e condições legalmente previstas.

Na terceirização de serviços temporários a empresa tomadora importa mão-de-obra tratando-a como um estepe de seus recursos humanos, de empresas criadas para tal fim, com licenças especiais.

Na terceirização de serviços permanentes especializados, a empresa contrata a execução de necessidades específicas.

Ambos, temporários e permanentes especializados, convivem na atualidade. No primeiro, contratam-se trabalhadores através de empresa interposta e, no segundo, a prestação de serviços é realizada com autonomia pela prestadora de serviços.

A licitude da terceirização envolve as seguintes situações fático-jurídicas:

- a) relação de trabalho temporário – Lei 6.019/74 (Enunciado de Súmula TST 331 - I);
- b) contratação de atividades de vigilância – Lei 7.102/83 (Enunciado TST 331 – III);
- c) contratação de atividades de conservação e limpeza (Enunciado TST 331 – III);
- d) contratação de serviços especializados, ligados a atividade-meio do tomador do serviço (Enunciado TST 331 – III).

A Lei 6.019, de 3 de janeiro de 1974, publicada no DOU de 4 de janeiro de 1974, regulamentada pelo Decreto 73.841, de 13 de março de 1974, dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas.

Estabelece, no Art. 2º - *“Trabalho temporário é aquele prestado por pessoa física a uma empresa, para atender à necessidade transitória de substituição de seu pessoal regular e permanente ou à acréscimo extraordinário de serviços. ”*

No contrato escrito celebrado entre as empresas fornecedoras e as empresas tomadoras de trabalho temporário, é essencial o registro, expressamente, do motivo justificador da demanda de trabalho temporário e a modalidade da remuneração da prestação de serviço, onde estejam claramente discriminadas as parcelas relativas, salários e encargos sociais.

Com a grande competitividade empresarial e as altas exigências do mercado consumidor, passou-se a adoção dos modelos de verticalização e horizontalização da atividade econômica. A verticalização importa na centralização funcional, ou seja, unificam-se sob um só comando todas as atividades que, direta e indiretamente, concorrem para o empreendimento a realizar as diversas etapas de produção e/ou atingir sua finalidade.

Com a horizontalização se passa ao movimento oposto: dá-se a desconcentração industrial, isto é, o desmonte ou descarte de atividades acessórias ou intermediárias para que a empresa enfoque seu negócio principal. Deste modo, abrem-se espaços, de um lado, para o aparecimento de empresas especializadas, de aprimorada técnica produtiva e alta qualidade de

serviços, enquanto, de outro lado, a empresa reorganizada tende a experimentar melhores condições de dirigibilidade do negócio, incremento de produtividade e de salários, redução de custos operacionais entre outros; é neste último modelo que brota e viceja a terceirização.

Entretanto, em qualquer hipótese, a terceirização, segundo a maioria da doutrina e da jurisprudência, deve ser analisada à luz dos requisitos da relação de emprego (artigos 2º e 3º da CLT). São esses elementos – não-eventualidade, pessoalidade, subordinação e onerosidade – que determinarão a existência ou não da relação de emprego diretamente com a empresa tomadora dos serviços terceirizados. Em item posterior, analisemos a terceirização e os elementos caracterizadores da relação de emprego.

Art. 2º - Considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços.

§ 1º - Equiparam-se ao empregador, para os efeitos exclusivos da relação de emprego, os profissionais liberais, as instituições de beneficência, as associações recreativas ou outras instituições sem fins lucrativos, que admitirem trabalhadores como empregados.

§ 2º - Sempre que uma ou mais empresas, tendo, embora, cada uma delas, personalidade jurídica própria, estiverem sob a direção, controle ou administração de outra, constituindo grupo industrial, comercial ou de qualquer outra atividade econômica, serão, para os efeitos da relação de emprego, solidariamente responsáveis a empresa principal e cada uma das subordinadas.

Art. 3º - Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário.

§ único - Não haverá distinções relativas à espécie de emprego e à condição de trabalhador, nem entre o trabalho intelectual, técnico e manual.

Predomina o entendimento de que não forma vínculo de emprego com as empresas tomadoras a contratação de serviços especializados para atender a atividade-meio, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta (Enunciado nº 331, III, do TST). Os demais elementos caracterizadores da relação de emprego - não-eventualidade e onerosidade – não chegam a constituir, para estes casos, marcos definidores para aferição da tipicidade contratual.

Sobre a legislação aplicável a terceirização, já nos referimos as Leis 6.019, de 03.01.74, e 7.102, de 20.06.83.

LEI Nº 6.019, DE 3 DE JANEIRO DE 1974 / D.O.U.: 04.01.1974

Dispõe sobre o Trabalho Temporário nas Empresas Urbanas, e dá outras Providências.

LEI N.º 7.102 DE 20/06/83 (ATUALIZADA PELAS LEIS N.º 8.863/94 E N.º 9.017/95)

{..}” dispõe sobre segurança para estabelecimentos financeiros, estabelece normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploram serviços de vigilância e de transporte de valores, e dá outras providências. ”

Na sub empreitada responde o empreiteiro principal solidariamente pelos créditos trabalhistas (art. 455, parágrafo único, da CLT), enquanto na terceirização a responsabilidade do tomador de serviços é meramente subsidiária, como examinada posteriormente.

Art. 455, parágrafo único, da CLT

Parágrafo único - Ao empreiteiro principal fica ressalvada, nos termos da lei civil, ação regressiva contra o subempreiteiro e a retenção de importâncias a este devidas, para a garantia das obrigações previstas neste artigo.

Ementa: CONTRATO DE EMPREITADA (16/05/2014).

RESPONSABILIDADE SOLIDÁRIA. ART.455 DA CLT - *Nos termos do art. 455 da CLT, em se tratando de contrato de empreitada, a responsabilidade é solidária, cabendo ao empreiteiro principal ação regressiva contra o subempreiteiro para reaver o valor pago.*

A terceirização é cada vez mais utilizada. Para que essa forma de contratação de serviços tenha êxito, é necessário o cumprimento de alguns procedimentos e regras básicas, como:

- Os contratantes de serviços terceirizados são corresponsáveis pela mão-de-obra terceirizada em suas dependências perante reclamações trabalhistas. Isto significa, que poderão responder por dívidas trabalhistas e previdenciárias de empregados que trabalhem em suas instalações, embora vinculados a empresas de prestação de serviços.
- Atualmente, outro fator que merece destaque na contratação de terceiros é a retenção tributária, ou seja, retenção de INSS, PIS, COFINS, CSLL, ISS e IRRF. A contratante não efetuando as respectivas retenções, em procedimento de fiscalização tributária, deverá recolher os tributos, mesmo que não os reteve.
- A terceirização pode ser aplicada em todas as áreas da empresa definida como atividade-meio.

Para identificar as áreas que podem ser terceirizadas deve-se analisar criteriosamente o contrato social das empresas e definir acertadamente a atividade-fim (artigos 2º e 3º da CLT no art. 581)

A CLT, no art. 581,

§ 2º dispõe que se entende por atividade-fim a que caracterizar a unidade do produto, operação ou objetivo final, para cuja obtenção todas as demais atividades convirjam, exclusivamente em regime de conexão funcional.

§ 3º Entende-se por atividade preponderante a que caracterizar a unidade de produto, operação ou objetivo final, para cuja obtenção todas as demais atividades convirjam exclusivamente, em regime de conexão funcional.

É ilegal a terceirização ligada diretamente ao produto final, ou seja, a atividade-fim. Isolando a atividade-fim, todas as demais podem ser legalmente terceirizadas.

A atividade-fim é a constante no contrato social da empresa, pela qual foi organizada; as demais funções que nada têm em comum com a atividade-fim são caracterizadas como acessórias, ou de suporte à atividade principal, as quais podem ser terceirizadas.

4.3 RELAÇÃO ENTRE AS PARTES

Estabelece-se entre as partes relação triangular tendo num dos vértices da figura geométrica o trabalhador temporário e, nos outros dois, a empresa prestadora de um lado, e do outro, a empresa tomadora. Entre os três forma-se uma relação contratual de trabalho.

O vínculo que se cria entre a prestadora e a tomadora é de natureza civil, ou seja, entre as empresas há um contrato de prestação de serviços. A relação jurídico-trabalhista estabelece-se entre a prestadora e o trabalhador, que são os sujeitos da relação de emprego, e o trabalhador temporário gozará a condição de empregado da prestadora, enquanto achar-se trabalhando ou prestando serviços à tomadora. Já a relação estabelecida entre o trabalhador temporário e a empresa tomadora não é de emprego apesar da dupla subordinação do trabalhador temporário às duas empresas, prestadora e tomadora. A prestadora delega o poder disciplinar, técnico e diretivo sobre seus assalariados à tomadora de serviços. Por sua vez, o trabalhador obriga-se a prestar serviços em favor da empresa tomadora.

4.4 RESPONSABILIDADES DAS PARTES

Há responsabilidade solidária da empresa tomadora para com os débitos previdenciários ou trabalhistas da fornecedora em caso de falência. Há responsabilidade da tomadora por culpa in elegendo nos casos em que ela contrata com fornecedora que não preenche os requisitos legais para sua constituição, ou seja, aqueles elencados no art. 6º da lei em apreço.

CLT - Decreto Lei nº 5.452 de 01 de Maio de 1943

Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho.

Art. 6o - Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego. (Redação dada pela Lei nº 12.551, de 2011)

Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio. (Incluído pela Lei nº 12.551, de 2011)

A responsabilidade recai exclusivamente no tomador quando a intermediação for ilegal. Por sinal, essa é a interpretação dada por nossos tribunais, conforme se defluido enunciado nº 331, item I, do Tribunal Superior do Trabalho.

I - A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 03.01.1974).

Assim, o direito não reconhece, no caso de intermediação irregular, a relação entre a empresa de trabalho temporário e a empresa cliente, reconhecendo apenas a relação entre o trabalhador e a empresa tomadora dos serviços que se transforma em relação de emprego de prazo indeterminado. No caso de inadimplência da fornecedora de mão-de-obra temporária para com os débitos de natureza trabalhista, a responsabilidade da tomadora será apenas subsidiária, conforme interpretação do Egrégio Tribunal Superior do Trabalho no Enunciado nº 331, item IV.

IV - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços quanto àquelas obrigações, desde que haja participado da relação processual e conste também do título executivo judicial.

5. A TERCEIRIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES

O termo "estratégia competitiva" se refere a como uma empresa se posiciona para competir em um mercado em resposta às estratégias e posições externas, de modo a obter uma vantagem competitiva sustentável.

Os resultados das transformações no mundo empresarial configuram a denominada flexibilização do trabalho, que tem se delineado em dois cenários: um de flexibilidade interna e gestão institucionalizada (variante europeia); e outro de desregulamentação e flexibilidade externa (variante americana), (CORIAT, 1998 apud CHERCHIGLIA, 2004).

No primeiro cenário: um de flexibilidade interna e gestão institucionalizada (variante europeia), permite mobilidade profissional tanto na empresa quanto no grupo, isso envolve juntamente flexibilidade no tempo de jornada de trabalho, inclusão de novas atividades e responsabilidades; remuneração variável com base na produtividade individual e por equipe dos funcionários; inovando juntamente, novos perfis de escritórios (*home office*), no qual proporcionam diminuição custos das empresas e ao contratado.

Ao transferir parte de seus custos fixos para terceiros, a empresa-origem pode reduzir nível de suas barreiras de saída, facilitando uma eventual saída da negociação, caso o retorno sobre o investimento seja baixo ou negativo, há possibilidade de se conquistar bens energéticos para a parte da empresa-destino nas áreas operacional, comercial e administrativa ao se prestar serviços para vários clientes com exigências similares (mesma base tecnológica e/ ou área comercial).

Ajuda viabilizar implantação do *just-in-time* na medida que se pode terceirizar atividades que não agregam valor ao produto, além de promover uma "limpeza" no sistema de informações do processo produtivo, tornando-o rígido.

Um fator adicional está vinculado às limitações estruturais e circunstanciais internas à empresa, a execução de determinada ação estratégica nunca se dá exatamente da maneira como foi idealizada, isto porque a sua formulação é feita aos olhos dos gerentes de alto nível da organização, às vezes com muitas qualificações técnicas, mas, frequentemente, com pouca vivência interpessoal e organizacional.

A implementação estratégica, por sua vez, está sujeita a pressões pelos diversos níveis de hierarquia vigente. Ela sofre influências dos grupos formais e informais, com subculturas e níveis de poder diferenciados. Há também, uma racionalidade de ação que se traduz de maneiras

diversas, em função das reações à mudança do rumo estratégico e dos benefícios e malefícios que cada grupo de interesse vai obter com essa mudança.

Em suma, o que ocorre na realidade é uma inconsistência entre a idealização estratégica que:

- Intenciona ser racional, compreensiva;
- A implementação que, frequentemente deve ser eficaz.

Não está descartada a possibilidade, ainda, da idealização ser também incremental e se misturar com o processo de implementação.

A terceirização não é exceção à regra, ela compreende uma postura estratégica com vantagens e desvantagens. Definimos a terceirização como um processo de transferência, dentro da empresa- origem, de funções que podem ser executadas por terceiros. Essas funções incluem atividades de apoio ou aquelas diretamente relacionadas com o processo de produção.

a) No segundo cenário desregulamentação e flexibilidade externa - caracteriza-se pela “multiplicação das formas enfraquecidas de emprego e trabalho (rebaixamento dos custos fixos do trabalho, negação de conquistas sociais do trabalho, generalização dos contratos temporários e abrandamento da legislação trabalhista e de proteção social, e implantação do salário relacionado ao desempenho...) ”. Embora esse modelo seja vinculado à ideia de desenvolvimento econômico e geração de empregos em larga escala nos Estados Unidos da América, alguns autores apontam que o crescimento econômico e do emprego norte-americano não se justifica na flexibilização do mercado de trabalho, mas sim no fluxo de capital internacional em direção a essa economia, com capacidade de estimulá-la.

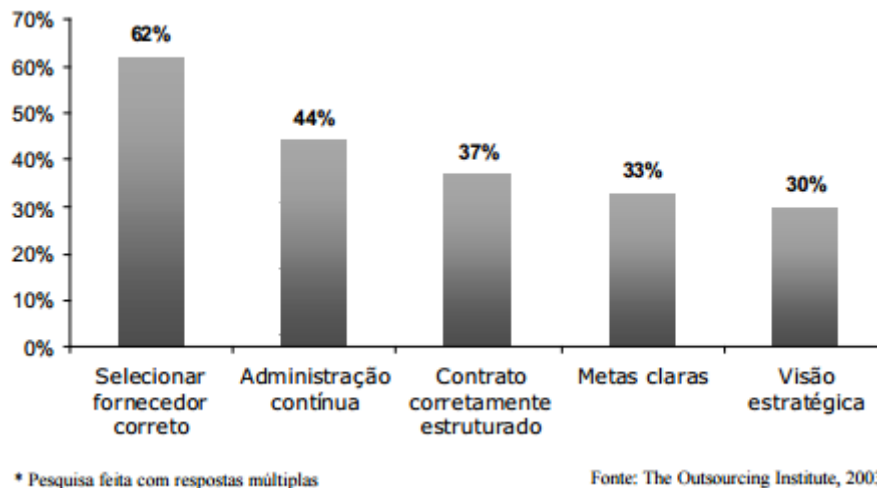


Figura 1 - GRÁFICO 1: SUCESSO NA TERCEIRIZAÇÃO - Em pesquisa aplicada pelo The Outsourcing, verificaram-se os fatores mais importantes para o alcance do sucesso da terceirização, conforme gráfico

5.1 BENEFÍCIO ESTRATÉGICOS DO BPO - *Business Process Outsourcing*

O BPO é a terceirização de um processo de negócio da empresa, que normalmente não faz parte de seu “core business”.

- Foco no “*core business*”, deixando a execução de processos de apoio;
- Aumento de eficiência e melhoria contínua na execução desses processos;
- Liberação de recursos internos para assuntos estratégicos;
- Redução dos investimentos em capital, bem como e em treinamento na execução desses processos;
- Informações financeiras de alta qualidade;
- Controle e redução de custos operacionais;
- Menor ocupação de espaço físico;
- Menos sobrecarga ao RH da empresa;
- Garantia de especialização, conhecimento e assessoria em atividades críticas como: apuração de impostos ou fechamentos contábeis;
- Redução do risco de atividades críticas, devido ao controle da qualidade e gestão de processos;
- Redução dos custos devido à competitividade das propostas de serviços;
- Possui modelo de especialização por atividades;

- Aloca colaboradores preparados para cada tipo de atividade e garante a segurança devido à segregação de funções;
- Há dificuldade em atrair e manter equipe de qualidade;
- Os processos de negócio estão ineficientes;
- A tecnologia utilizada é ultrapassada ou há planos para substituir ou atualizar;
- Necessidade de relatórios especiais e acesso a recursos especializados;
- A organização planeja mudanças estratégicas, aquisições ou fusões.

5.2 GERENCIAMENTO DO BPO - *Business Process Outsourcing*

BPO é a terceirização de processos de negócios que usam intensamente a tecnologia da informação. É uma valiosa estratégia para adoção de serviços em processos de negócios para companhias em busca de novas maneiras de aumentar o desempenho empresarial, por um maior controle dos custos, redução dos riscos, fomentar a colaboração e incrementar a transparência.

Na contratação de serviços de BPO, as empresas buscam aumentar a qualidade e reduzir custos, propiciados pela adoção das melhores práticas do mercado e pela operação em maior escala. Além de outros benefícios, como:

- Melhoria contínua nos processos da empresa.
- Estreito controle e transformação de custos fixos em variáveis.
- Expressivo aumento na flexibilidade e na capacidade de crescimento.
- Relatórios e SLA (Acordo de Nível de Serviço) pré-definidos em contrato.
- Eliminação de investimentos.
- Acompanhar resultados dos processos terceirizados;
- Ajustar níveis de serviço, quando aplicável;
- Rever tecnologias utilizadas nos processos, para que estejam de acordo com as atualizações do mercado;
- Rever a estrutura do processo de negócio.

No que tange aos processos, temos:

a) Processos Internos

- Custo Fixo
- Crescimento Limitado
- Dependência de Pessoas
- Obsolescência
- Gestão não especializada
- Custo Variável e menor
- Escalabilidade
- Relatórios e SLA (Acordo de Nível de Serviço) pré-definidos em contrato
- Investimento contínuo em tecnologia e melhores práticas
- Mensuração de qualidade e eficiência.

b) Temos três competências fundamentais para um BPO de sucesso:

- Conhecimento e experiência em várias indústrias e um portfólio de processos administrados para escala, reuso e melhores práticas.
- Grupo de consultoria especializado em transformação e redesenho de processos para otimização e inovação.
- TI para automação e digitalização.

O BPO é uma prática processual inovadora com a capacidade e a flexibilidade de desenvolver projetos para atender demandas específicas de *outsourcing*, com gestão, controle e padronização de processos operacionais que podem ser aplicados total ou parcialmente em quaisquer áreas que a empresa precisar ou desejar.



Figura 2 - GRÁFICO 2: PROCESSOS BPO – ILOS – Instituto de Logística e SupplyChain

Destarte, o BPO é a segurança de gerir processos eficazes que garantem ao empresário o foco no seu *core business*.

Uma das queixas mais recorrentes de pessoas que têm papéis-chave dentro das empresas, de qualquer tamanho, é a quantidade de tempo despendido com questões processuais, que diminui consideravelmente o tempo que pode ser dedicado às questões centrais e estratégicas da empresa.

A importância dessas atividades processuais é inquestionável e para que os gestores possam focar o core business da organização, elas precisam ser gerenciadas com excelência e eficácia. Assim, o *Business Process Outsourcing* pode ser uma decisão estratégica fundamental na atual conjuntura da globalização.

6. QUALIDADE NOS PROCESSOS DE TERCEIRIZAÇÃO E SEUS EFEITOS

Normalmente a parte técnica é abordada na auditoria da Qualidade que deverá ser feita, no terceirizado assim que concluída e positivada as verificações comerciais e o atendimento às regras jurídicas.

Todos os processos de validação além de assegurar o perfeito atendimento às regras do negócio, de acordo com a natureza do Serviço/produto, visam a equalização de tempo e de processo, não comprometendo a qualidade final do serviço/produto. Sem contar que, envolvidos com o processo de validação, temos que verificar nas auditorias, todas as documentações relacionadas, (“*IQ-Installation Qualification/OP-Operational Qualification/ PQ-Performance*

Qualification”) manutenção (preventiva/corretiva/TPM- *Total Program Management*), até a validação dos processos e dos sistemas utilizados.

O estudioso Rezende (1997), defende que a “terceirização é uma opção que pode resolver uma série de situações enfrentadas pelas empresas, caracterizando-se como o processo de deixar de produzir internamente um bem ou serviço, para adquiri-lo de terceiros.”

Já Bernstorff (1999), complementa esse entendimento ao afirmar que a “terceirização é uma alternativa que oferece para as empresas a formalidade.” Segundo o autor, nos contratos são especificados todos os detalhes da negociação e, ao mesmo tempo, eles permitem uma flexibilidade ao processo, pois possuem prazos estabelecidos, podem ser incluídas cláusulas sobre renovação e reajustes, por exemplo.

Neste contexto, Valença e Barbosa (2002), destacam os propósitos que devem ter as empresas que decidem terceirizar, são eles:

- A minimização dos custos diretos e indiretos;
- A melhor eficiência na execução da atividade terceirizada, visto que esta é uma empresa especialista no assunto;
- Um nível aceitável de lealdade à empresa.

Para Bernstorff (1999) “...as empresas que buscam os possíveis propósitos da terceirização podem ter qualquer tipo de estrutura, pois o processo teria a capacidade de se moldar às estruturas empresariais, sejam elas burocráticas ou orgânicas. Para o autor, a terceirização se constitui uma forma de gestão capaz de congrega, e que permite as organizações ganharem eficiência com a estrutura, ou até mesmo, com a estratégia oposta...”

Nesse processo, a empresa que terceiriza é chamada “empresa-mãe ou contratante” e a empresa que executa as atividades terceirizadas é chamada de “empresa terceira ou contratada”.

É bom lembrar que o processo de terceirização ocorre sempre entre duas empresas, ou seja, a situação de “empresa-mãe” e de “empresa terceira” é determinada por uma relação específica entre elas. Por esse motivo, uma “empresa-mãe”, em um processo de terceirização, pode ser “empresa terceira” em outro processo e vice-versa.

A terceirização se realiza de duas formas não excludentes. Na primeira, a empresa deixa de produzir bens ou serviços utilizados em sua produção e passa a comprá-los de outras

empresas o que provoca a desativação parcial ou total de setores que anteriormente funcionavam no interior da empresa.

A outra forma é a contratação de uma ou mais empresas para executar, dentro da “empresa-mãe”, tarefas anteriormente realizadas por trabalhadores contratados diretamente.

Essa segunda forma de terceirização pode referir-se tanto a atividades-fim como a atividades-meio. Entre as últimas podem estar, por exemplo, limpeza, vigilância, alimentação.

Ao se analisar a produção de bens e a prestação de serviços como um todo, em termos nacionais ou internacionais, vê-se que a terceirização faz parte de um processo de mudança significativa nas relações entre empresas.

Também é necessário conhecermos algumas expressões em inglês referentes à terceirização e a outros tipos de relação entre empresas, em virtude do atual contexto de globalização das economias.

A seguir, uma relação dos termos e expressões mais utilizados:

- I. *Outsourcing* – palavra inglesa que significa a contratação de uma empresa para a realização de tarefas antes executadas internamente. Elimina-se, com isso, a manutenção da equipe que desempenhava a atividade dentro da empresa contratante. Esta equipe, ou parte dela, pode ser remanejada para outras funções ou ser demitida. O mesmo processo é também chamado *subcontracting*.
- II. *Offshoring* – palavra inglesa que significa realocação de uma empresa em um outro país. Não se trata exatamente de terceirização. É importante frisar que o tipo de realocação *offshoring* não visa atender ao mercado do país que recebe a empresa, mas sua produção está destinada ao país de origem. *Offshoring*, tem duas variações:
- III. *Nearshoring* – palavra inglesa que designa a transferência de uma empresa para um país próximo. Ocorre muito entre os Estados Unidos e o Canadá.
- IV. *On-site offshoring* – expressão inglesa que significa a contratação de trabalhadores estrangeiros por uma empresa local com remuneração inferior ao valor pago ao trabalhador nativo.
- V. *Offshoring-outsourcing* ou *international outsourcing* – expressão inglesa que designa a contratação de uma empresa no exterior para a realização de tarefas antes desempenhadas por uma empresa local. Um exemplo bastante conhecido é o caso de uma indústria automobilística na Alemanha que para de fabricar pneus e compra a produção de uma fábrica na Áustria.

- VI. *Core business* – expressão inglesa que designa a razão de ser da empresa, seu produto ou atividade principal.

6.1 IMPORTÂNCIA DO USO DESSA FERRAMENTA PARA AS ORGANIZAÇÕES

Na visão de Gil (2001, p.43) terceirizar é:

[...] tudo aquilo que não pertence ao foco de negócio da empresa é uma solução reconhecida como prática e eficiente. Sem contar que é muito atraente para a empresa, pois representa a promessa de livrar-se do pesado encargo de gerenciar a folha de pagamento. No entanto, nem sempre essa terceirização tem sido feita de maneira adequada.

O dinamismo crescente da economia e dos setores quebra o paradigma de que BPO é meramente uma redução de custos no curto prazo.

As empresas precisam enxergá-lo como parte integrante das estratégias corporativas, caso queiram ter um negócio sustentável no longo prazo. Num futuro próximo, a adesão ao BPO será um caminho natural, porém, cabe às corporações definirem se contratarão um BPO apenas para reduzir custos ou contribuir com a estratégia da empresa.

A segunda opção é possível e viável quando a contratação do fornecedor não está focada na terceirização de pessoas e sim do serviço.

Portanto, ao contratar um fornecedor, o responsável pelo projeto deve buscar um parceiro, pois como em qualquer relação de longo prazo, a parceria possibilita o foco na mesma direção e ambos enfrentam juntos os desafios e obstáculos encontrados pelo caminho.

Podemos citar algumas das importâncias no uso do BPO para a organização priorizando o *Core Business* da empresa, deixando a execução de processos de apoio para o fornecedor:

- Melhoria contínua no processo do negócio;
- Transformação de custos fixos em custos variáveis e viáveis;
- Melhor eficiência e excelência no processo;
- Segregação de custo fixo e variável;
- A gestão continua sob o poder da empresa cliente, mas espera-se que o fornecedor tenha know-how, melhores práticas e seu próprio gerenciamento de projeto;
- Funções como manutenção corretiva, evolutiva e de suporte passam a ser realizadas pelo parceiro de outsourcing, resolvendo a demanda do dia-a-dia do desenvolvimento.

- Transformar provedores de mão de obra em parceiros estratégicos de negócio;
- Vencer a forte competitividade do mercado em nível global;
- Aumento da produtividade operacional;
- Obrigatoriedade de agilidade no negócio;
- Realização de mudanças em tempos cada vez mais curtos;
- Liberação de recursos internos para assuntos estratégicos;

Dentro do contexto do ano de 2003, o *The Outsourcing Institute* verificou quais os processos mais frequentemente terceirizados, conforme gráfico abaixo:

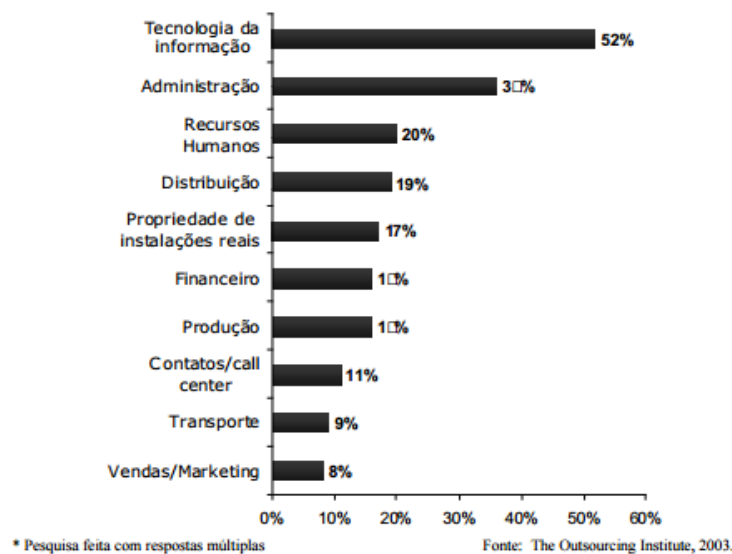


Figura 3 - PROCESSOS MAIS TERCEIRIZADOS - Dante Girardi Professor de RH da UFSC. (A terceirização como estratégia competitiva nas organizações)

7. ATIVIDADES QUE PODEM SER TERCEIRIZADAS

A terceirização pode ser aplicada em todas as áreas da empresa definida como atividade-meio, por exemplo, as seguintes atividades:

- Serviços de alimentação;
- Serviços de conservação patrimonial e de limpeza;
- Serviço de segurança;
- Serviços de manutenção geral predial e especializada;
- Engenharias;
- Arquitetura;

- Manutenção de máquinas e equipamentos;
- Serviços de oficina mecânica para veículos;
- Frota de veículos;
- Transporte de funcionários;
- Serviços de mensageiros;
- Distribuição interna de correspondência;
- Serviços jurídicos;
- Serviços de assistência médica;
- Serviços de telefonistas;
- Serviços de recepção;
- Serviços de digitação;
- Serviços de processamento de dados;
- Distribuição de produtos;
- Serviços de movimentação interna de materiais;
- Administração de recursos humanos;
- Administração de relações trabalhistas e sindicais;
- Área administrativa, Financeira e Contábil.
- Serviços de secretaria e em serviços especializados ligados a atividade-meio do tomador de serviços, dentre outros.

A CLT, no art. 581

§ 2º dispõe que se entende por atividade-fim a que caracterizar a unidade do produto, operação ou objetivo final, para cuja obtenção todas as demais atividades converjam, exclusivamente em regime de conexão funcional.

7.1 ATIVIDADES QUE NÃO PODEM SER TERCEIRIZADAS

Salientamos que é ilegal a terceirização ligada diretamente ao produto final, ou seja, a atividade-fim. Isolando a atividade-fim, todas as demais podem ser legalmente terceirizadas.

A atividade-fim é a constante no contrato social da empresa, pela qual foi organizada. As demais funções que nada têm em comum com a atividade-fim são caracterizadas como acessórias, ou de suporte à atividade principal, as quais podem ser terceirizadas.

As normas sobre terceirização estão contidas na legislação e basicamente disciplinadas pelo Enunciado TST nº 331:

Súmula nº 331 do Tribunal Superior do Trabalho (TST)

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS. LEGALIDADE (nova redação do item IV e inseridos os itens V e VI à redação) - Res. 174/2011, DEJT divulgado em 27, 30 e 31.05.2011.

I - A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 03-01-74).

II - A contratação irregular de trabalhador, através de empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública Direta, Indireta ou Fundacional (Art. 37, II, da Constituição da República).

III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20-06-1983), de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta.

IV - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços quanto àquelas obrigações, desde que haja participado da relação processual e conste também do título executivo judicial

V - Os entes integrantes da Administração Pública direta e indireta respondem subsidiariamente, nas mesmas condições do item IV, caso evidenciada a sua conduta culposa no cumprimento das obrigações da Lei n.º 8.666, de 21.06.1993, especialmente na fiscalização do cumprimento das obrigações contratuais e legais da prestadora de serviço como empregadora. A aludida responsabilidade não decorre de mero inadimplemento das obrigações trabalhistas assumidas pela empresa regularmente contratada.

VI - A responsabilidade subsidiária do tomador de serviços abrange todas as verbas decorrentes da condenação referentes ao período da prestação laboral.

7.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS NA TERCEIRIZAÇÃO DO SETOR FINANCEIRO.

A terceirização, como qualquer tipo de investimento tem suas vantagens e desvantagens e dessa forma qualquer projeto de investimento em terceirização deve ser analisado com cuidado antes de iniciada a prestação de serviços. É uma prática antiga nas grandes economias mundiais, entretanto, apesar de ter surgido no Brasil no final da década de 50, com as montadoras de automóveis, somente agora a terceirização está tomando impulso no país.

No Brasil, conforme Queiroz (1998, p.63) ”a terceirização foi gradativamente implantada com a vinda das primeiras empresas multinacionais, principalmente as automobilísticas no início da década de 80. ”

Surge então o outsourcing, expressão em inglês, que significa terceirização, referenciado sempre pela concepção estratégica de implementação. (Giosa 1997, p.13).

Na concepção de Barros, a terceirização tem sido a saída para muitas organizações que pretendem deixar de lado a preocupação com a execução da atividade de apoio para dedicar seu tempo e esforço nas estratégias de seu negócio principal. Para completar Barros (2002, p.626) conceitua que para a empresa terceirização pode ser uma vantagem, pois:

[...] mantêm a empresa contratante com foco no próprio negócio – passando as atividades auxiliares a fornecedores, que, exatamente por ter essa atividade como foco principal e razão de existência de suas empresas, podem oferecer alto grau de especialização e investir no desenvolvimento das pessoas e de tecnologia – em muitos casos não tem passado do discurso “politicamente correto”, que envolve termos de “parceria” e “qualidade”.

Segue então, as vantagens e desvantagens da Terceirização no setor financeiro:

7.2.1 Vantagens:

De acordo com Queiroz (1998) as consequências positivas da terceirização são as seguintes:

- Gera a desburocratização;
- Alivia a estrutura organizacional;
- Proporciona melhor qualidade na prestação de serviços, contribuindo para a melhoria do produto final;
- Traz mais especialização na prestação de serviços;
- Proporciona mais eficácia empresarial;
- Aumenta a flexibilidade nas empresas;
- Proporciona mais agilidade decisória e administrativa;
- Simplifica a organização;
- Incrementa a produtividade;
- Tem como uma das suas consequências a economia de recursos: humanos, materiais, instrumental, econômicos e financeiros.

A terceirização do departamento financeiro é uma aposta das empresas modernas com os serviços, sendo realizados por uma assessoria experiente onde os métodos de trabalho são aprimorados.

A empresa de terceirização do departamento financeiro utiliza softwares modernos para emissão de relatórios e controle de ativos que auxiliam os clientes gerirem melhor o seu negócio frente a informações concisas e claras.

A comunicação com o cliente é mantida rigorosamente, apresentando relatórios de todo trabalho executado, inclusive com visitas periódicas do responsável pela terceirização do departamento financeiro da empresa em questão. Com a terceirização do departamento financeiro, as informações ficam interligadas e organizadas visando facilitar uma visão ampla do contexto geral dos negócios.

Contratar uma empresa competente para realizar as tarefas do setor mais importante da sua empresa é uma escolha acertada, porque proporcionam:

- Aumento da Produtividade;
- Profissional com alto grau de especialização;
- Autoridade com competência técnica;
- Processos de trabalho definidos e otimização de processos decisórios;

- O valor investido com a terceirização é menor do que a contratação de um assistente administrativo, que precisa ainda ser orientado para realizar o trabalho;

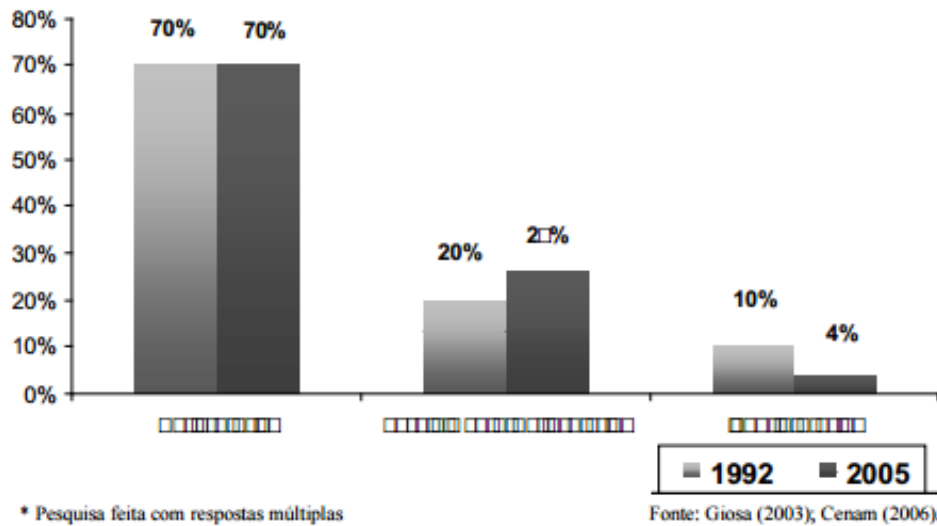


Figura 4 - QUANTO AOS RESULTADOS OBTIDOS - Dante Girardi Professor de RH da UFSC. (A terceirização como estratégia competitiva nas organizações)

Por meio da pesquisa aplicada por Giosa em 1992 e reaplicada em 2005, foi possível verificar os níveis de satisfação obtidos com a terceirização, evidenciados no gráfico.

a) Escopo do Serviço

- Conciliação Bancária;
- Contas a pagar;
- Contas a receber (Faturamento e Emissão de Boletos);
- Fluxo de Caixa;
- Demonstração de Resultado do Exercício Gerencial - DRE;
- Relatórios semanais e mensais;
- Indicadores Financeiros
- Desenvolvimento de controles.

b) Conciliação Bancária

Realizar o levantamento de todas as contas bancárias utilizadas pela empresa, e comparar cada lançamento dos extratos bancários com o seu controle financeiro.

Cada centavo que entra ou saiu das contas da empresa precisa ser registrado. Somente assim o empresário saberá exatamente o saldo de sua empresa.

c) Contas a receber

Controle de todas as contas que a empresa tem a receber. Realizar a emissão de Nota Fiscal e seus boletos para que seus clientes possam realizar os respectivos pagamentos. Com este controle o Empresário saberá exatamente quanto tem a receber em determinado período e terá facilidade em identificar os pagamentos de seus clientes.

d) Fluxo de Caixa

O Fluxo de Caixa é um relatório que contém as movimentações das Contas a Pagar e Contas a Receber da empresa em determinado período. É uma ferramenta gerencial de extrema importância e deve ser utilizada frequentemente nas empresas. Através do resultado do saldo acumulado do fluxo de caixa, será possível saber quais são as previsões para os períodos seguintes, lucros ou prejuízos, auxiliando os empresários na tomada de decisão.

e) DRE

O Demonstrativo de Resultados é um relatório que contém um resumo do resultado financeiro da empresa em determinado período, demonstrando se a empresa apresentou lucro ou prejuízo no período analisado. É uma ferramenta contábil, geralmente elaborada pelo contador avaliando o resultado de um ano, mas pode ser utilizada como uma ferramenta gerencial para os empresários com o período mensal.

f) Relatórios

Para manter o Empresário sempre informado sobre os processos e a saúde financeira de sua empresa, ele receberá dois relatórios semanais com a programação de pagamentos e recebimentos; e um relatório mensal com o resumo do mês e a planejamento dos próximos períodos.

7.2.2 Desvantagens:

Ao decidir pela terceirização as empresas também pode se deparar com algumas desvantagens.

Giosa (1993) apresenta “alguns fatores restritivos para a implantação da terceirização”, tais como:

- I. Desconhecimento da Alta Administração: reflete-se junto a Alta Administração e sobre áreas-chave da organização, dificultando a sua implantação;
- II. Resistências e conservadorismo: a resistência se sobrepõem ao novo e o conservadorismo inibe a aplicação de técnicas modernas;
- III. Dificuldade de se encontrar a parceria ideal: parceiros que possam atender as condições de qualidade e produtividade exigidas pelas operações;
- IV. Risco de coordenação de custos internos: o risco de coordenar as atividades de terceiros, com perda de poder de execução e a falta de parâmetros de custos internos para comparar com os preços das contratadas;
- V. Custo de demissões: quando for o caso;
- VI. Conflito com os Sindicatos; e
- VII. Desconhecimento da legislação trabalhista

Estas considerações podem variar para cada empresa, pois deverá repercutir internamente os graus de dificuldade e de facilitação, para chegar numa estabilização decisória, com a visão estratégica. Leiria (1995) destaca “alguns itens como aspecto negativo da terceirização”, são eles:

- I. Aumento do risco a ser administrado;
- II. Dificuldade no aproveitamento dos empregados já treinados;
- III. Demissões na fase inicial;
- IV. Mudanças na estrutura do poder;
- V. Falta de parâmetros de preços nas contratações iniciais;
- VI. Custo de demissões;
- VII. Desgaste na relação com sindicatos;
- VIII. Má escolha de parceiros;

- IX. Má administração do processo;
- X. Aumento da dependência de terceiros

Note-se que em geral as desvantagens refletem uma realidade (o desemprego como consequência da terceirização) da qual nem sempre se pode escapar, e também, refletem uma característica própria de nossa cultura (uma situação também, às vezes, difícil de contornar). Isso nos leva a refletir sobre os mais relevantes fatores positivos e restritivos da terceirização.

8. FOCO DA TERCEIRIZAÇÃO

O foco da terceirizada é de reduzir a estrutura operacional, diminuir os custos e economizar recursos da administração de uma Empresa; mantendo o Empresário/executivo sempre informado sobre os processos e a saúde financeira de sua empresa, através de relatórios semanais com a programação de pagamentos e recebimentos; e relatório mensal com o resumo do mês e a planejamento dos próximos períodos; e se preferir poderá manter sua contabilidade juntamente com a terceirizada, obtendo também em tempo real a posição econômica da sua empresa.

Conforme Eduardo Tenório C. Machado, MBA, PMP (Consultor de Gestão Empresa DUOLINEA), apresentaremos a seguir, um quadro comparativo para que possa ter uma base de comparação do custo dos serviços oferecidos pelas terceirizadas no mercado.

; quanto o Empresário pode deixar de faturar se ele próprio cuidar das Finanças da sua Empresa e quanto custa ter um funcionário para realizar estas atividades:

Hora do Empresário – O valor da hora de profissionais como Advogados, Médicos, Dentistas e Engenheiros podem variar entre R\$ 100,00 e R\$ 500,00.

Nesta simulação utilizaremos o valor médio da hora em R\$ 300,00, considerando que gaste pelo menos 16 horas por mês para realizar as atividades financeiras de sua empresa como: programação de pagamento, análise de contas a pagar, faturamento a clientes, cobrança, envio de boletos e outros; isto representa um valor de R\$ 4.800,00 por mês que deixarão de ser convertidos em faturamento para sua empresa.

Onde o Empresário deveria estar focado em estratégia, ampliação de resultados, novos negócios e novos clientes.

Hora de um funcionário – um funcionário na função de Assistente Administrativo/assistente financeiro varia entre R\$ 900,00 e R\$ 1.500,00 e o seu custo para empresa varia entre 60% e 80%, conforme tabela comparativa apresentada abaixo.

Vejamos o exemplo:

	Júnior	Pleno	Sênior
Salário	R\$ 900,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.500,00
Férias	R\$ 75,00	R\$ 100,00	R\$ 125,00
1/3 Férias	R\$ 25,00	R\$ 33,33	R\$ 41,67
13º	R\$ 75,00	R\$ 100,00	R\$ 125,00
FGTS	R\$ 72,00	R\$ 96,00	R\$ 120,00
Resc. FGTS	R\$ 36,00	R\$ 48,00	R\$ 60,00
FGTS 13º e Férias	R\$ 14,00	R\$ 18,67	R\$ 23,33
Vale-Transporte	R\$ 110,00	R\$ 110,00	R\$ 110,00
Alimentação	R\$ 330,00	R\$ 330,00	R\$ 330,00
Custo mensal	R\$ 1.637,00	R\$ 2.036,00	R\$ 2.435,00
Custo mensal %	82%	70%	62%

Figura 5 - GRÁFICO COMPARATIVO DE CUSTOS - Conforme Eduardo Tenório C. Machado, MBA, PMP (Consultor de Gestão Empresa DUOLINEA)

Este gráfico nos reporta que um funcionário Júnior terá um custo aproximado hoje de R\$ 1.637,00 (mês). Ressaltando que este, precisará constantemente de orientações do Empresário, em se tratando de um profissional não experiente.

Já o custo de uma terceirizada no mercado atual, onde trabalham com uma tabela quantitativa definida juntamente com o cliente visando quantidade de movimentações financeiras como:

- I. Quantidade de contas da empresa;
- II. Quantidade de emissão de Notas Fiscais por mês;
- III. Quantidade de emissão de boletos por mês;
- IV. Quantidade de pagamentos por mês.

O valor cobrado varia entre 1 e 3 salários mínimos por mês em média.

Empresário	Auxiliar Administrativo/Financeiro	Empresa Terceirizada
16 horas Mês em média cada hora po 300,00	Full time	Terceirizado
Custo 4.800,00	Entre 1.637,00 e 2.435,00	Entre 880,00 e 2.640,00 - com a Contabilidade agregada.

Figura 6 - QUADRO COMPARATIVO

9. CONCLUSÃO

Assim sendo, concluímos que, diante da necessidade de transformações nos meios produtivos, a fim de economizar e aproveitar melhor os recursos, visando o aumento da competitividade nas organizações, é que surgem estratégias de gestão, como a terceirização, implementadas nas mais diversas partes do mundo e setores da economia.

A terceirização está, hoje, inserida nas empresas, com o objetivo de alavancar a organização, reduzir seus custos (custo/benefício), investir em recursos, diminuir a sua estrutura operacional (mão-de-obra), e, principalmente, disponibilizar meios de produção para a atividade-fim da empresa; é uma alternativa de sobrevivência, pois se trata de uma forma estrutural que permite a transferência das atividades-meio de uma empresa (seja privada ou estatal) para uma empresa intermediária (terceira), qual executará tais tarefas com afimco podendo também ser inserida como uma ferramenta gerencial.

Diante da globalização e sob o impacto das novas estratégias de gestão, as atividades empresariais já adotam a terceirização também no setor financeiro, no qual, o empresário precisa investir seu tempo no core business, ou seja, na atividade que se preparou para exercer, cuidar do seu negócio e fazer o que realmente está capacitado para fazê-lo (atividade principal); neste caso, a terceirização funciona como uma ferramenta gerencial, na qual irá auxiliar o Empresário, realizando tarefas operacionais e mantendo-o informado sobre a saúde financeira da sua empresa, através de análises e sugestões de melhorias, relatórios, assessoria e consultoria.

Infelizmente para alguns empresários, erroneamente, mão-de-obra é sinônimo de custos, o que quer dizer despesas; então, dá-se a lógica: reduzir o efetivo e tudo mais que a ele estiver agregado que é uma das principais razões que levam a empresa a reduzir custos. Para aperfeiçoarem-se, as empresas devem planejar suas atividades constantes com eficiência estratégica gerencial e organizacional.

Destarte, a Terceirização é uma relação de trabalho frequentemente utilizada pelas empresas sem vínculo empregatício com a premissa de reduzir custos e desburocratizar a própria estrutura organizacional, delegando tarefas e tomadas de decisões, respeitando a hierarquia da organização e priorizando a atividade fim; tornando-se portanto uma ferramenta eficaz, moderna, disponibilizando de toda a tecnologia em busca da ascensão empresarial e organizacional, abrangendo uma relação de trabalho entre todos os setores da organização.

Em suma, as organizações vêm sofrendo transformações, devido às constantes mudanças de tecnologias, com os novos concorrentes e um mercado cada vez mais fechado, desta forma, as empresas precisam se atualizar e procurar sempre novas técnicas e métodos para se fortalecerem e agregar valor à sua empresa através da redução de seus processos; logo, a solução é a terceirização dos processos.

REFERÊNCIAS

- BARROS – Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégia, Ed Gente, 2002
- BERNSTORFF, Vitor H. Terceirização: problema ou solução? In: In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PROGRAMAS DE POS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 23, 1999, Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- BODIE, Zvi; MERTON, Robert C. *Finanças*. Porto Alegre. Bookman Cia, 1999.
- BRAGA, Roberto. *Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira*. São Paulo. Atlas, 1995.
- BRASIL. *Demografia das Empresas: 2006*. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Rio de Janeiro. 2008. Disponível em:
<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2006/demoempresa2006.pdf>. Acesso em 10 de agosto de 2016.

CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO: Disponível em: <
<http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/LEGIS/CLT/INDICE.html>> Acesso em: 09 agosto
2016.

CHERCHIGLIA, Mariângela Leal. Terceirização do trabalho nos serviços de saúde: alguns aspectos conceituais, legais e pragmáticos. Texto de apoio elaborado especialmente para o Curso de Especialização em Desenvolvimento de Recursos Humanos de Saúde – CADRHU. Rio de Janeiro: UFRJ, 2004.

DOLABELA, Fernando. *O segredo de Luísa*. 15. Ed. São Paulo. Cultura Editores Associados, 2006.

FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges. *O Modelo Fleuriet*. 7.ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.

FREZATTI, Fábio. *Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Financeiro*. 4. ed. São Paulo. Atlas, 2008.

GIOSA, L. A. Terceirização: uma abordagem estratégica. São Paulo: Pioneira, 1993.

GIOSA, Lívio Antonio. Terceirização: uma abordagem estratégica / 5ª edição, revisado e ampliado. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIRARDI, D. A importância da terceirização nas organizações. In: Revista de Ciências da Administração/Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Socioeconômico. Departamento de Ciências da Administração v.1, n.1 (fev. 1998). Florianópolis: Imprensa Universitária, 1998

GITMAN, Laurence J. *Princípios de Administração Financeira*. 10. ed. São Paulo: Pearson/Addison Wesley, 2004.

GUIA DO FRANCHISING. Apresenta auxílio e esclarecimentos sobre o processo de franchising no Brasil. Disponível em: <www.guiadofranchising.com.br> Acesso em: 09 agosto 2016.

LEIRIA, J. S. Terceirização: uma alternativa de flexibilidade Empresarial. 5 eds. Porto Alegre: Sagra: DC Luzzatto, 1992a et al. Terceirização passo a passo: o caminho para a administração pública e privada. Porto Alegre: SAGRA-DC Luzzatto, 1992b.

LEIRIA, Jerônimo Souto; RAHDE, Ângela. Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial. 2. ed. Porto Alegre: Ortiz, 1992. 149p.

LEIRIA, Jerônimo Souto; SOUTO, Carlos Fernando; SARATT, Newton Dornelles. Terceirização passo a passo: o caminho para a administração pública e privada. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 1992. 136p.

MATTOS, Ana Maria. SOARES, Mônica Fonseca. FRAGA, Tânia Marisa de Abreu. *Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração*. Porto Alegre, 2007. Disponível em: www.ea.ufrgs.br/biblioteca/docs/normas%202007_2111_19h.pdf. Acesso em: 18 de setembro de 2016.

PEDRIALI, Marcelle Cristina. Business Process Outsourcing: uma importante ferramenta estratégica da terceirização. Trabalho apresentado no XI Congresso Brasileiro de Custos. São Paulo: FECAP/ Revista Estudante On-line, 2005.

QUEIROZ, C. Manual de terceirização: onde podemos errar no Desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso. São Paulo: STS, 1992.

REZENDE, Denis A., ABREU, Aline F. Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais. São Paulo: Atlas, 2000.

RHODEN, Marisa Ignez. Planejamento Financeiro nas pequenas e médias empresas brasileiras. *Perspectiva Econômica*. São Leopoldo, v.28, n.82, p.75-94, jul/set. 1993.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. *Princípios de Administração Financeira*. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2000.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. *Administração Financeira*. 2 ed. São Paulo. Atlas, 2002.

VALENÇA, Myrian C. de A.; BARBOSA, Allan C. Q. A Terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. RAC – Revista de Administração Contemporânea, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 163-185, Jan/Abr. 2002.

WESTON, John Fred. *Fundamentos da Administração Financeira*. 10. ed. São Paulo. Makron Books, 2000.