

4

Terceirização

Este capítulo tem por objetivo apresentar uma revisão bibliográfica acerca da terceirização. Primeiramente é discutido o processo decisório acerca da terceirização (*make-or-buy*). O *make-or-buy* consiste na decisão entre a empresa terceirizar ou ela própria executar o objeto de análise (Platts *et al.*,2002). Tal terceirização pode abranger vários níveis de relacionamento entre a empresa contratante e o provedor de serviços. Posteriormente são abordados os níveis de relacionamento (operacional, tático e estratégico). Baseando-se nos níveis de relacionamento é possível notar a diferenciação do conceito de terceirização em nível estratégico (*outsourcing*) e sua respectiva diferenciação com o conceito de terceirização em nível operacional. São também abordados, neste capítulo, aspectos intrínsecos ao *make-or-buy*, enfatizando as atividades mais freqüentemente terceirizadas, os motivos em delegar atividades a terceiros, as vantagens e fatores restritivos à terceirização. O objetivo dessa seção é apresentar uma visão geral do *make-or-buy*, de modo a convergir aos aspectos relacionados à terceirização logística.

4.1

Processo decisório do *make-or-buy*

A análise em relação ao processo de tomada de decisão quanto a delegar tarefas a terceiros é fundamental para verificar a postura estratégica da empresa. De acordo com Venkatesan (1992), a decisão de *make-or-buy* está entre as mais importantes no cenário competitivo. Tal decisão consiste na terceirização ou na manutenção da responsabilidade de atividades realizadas em uma empresa.

A questão do *make-or-buy* representa um dilema para muitas companhias. As empresas possuem recursos limitados e nem sempre conseguem possuir toda a tecnologia de produção (Canéz *et al.*, 2000). Além da escassez de recursos, vários outros fatores são motivadores para o início da discussão quanto à terceirização. Porém, o processo decisório de *make-or-buy* não pode ser encarado somente sob o plano da produção. Outras áreas, como logística, compras, suporte entre outras

atividades essenciais para as empresas, também devem ser abordadas no contexto do *make-or-buy*.

Os processos decisórios de *make-or-buy* têm se tornado cada vez mais complexos diante de sua importância. Questões de cunho estratégico estão sendo amplamente difundidas para a terceirização. Isso fica claro com a terceirização de atividades gerenciais de algumas empresas. A tomada de decisão acerca do *make-or-buy* engloba várias dimensões, aumentando a complexidade do processo decisório.

Além das considerações sobre custos e lucratividade, o processo decisório quanto à terceirização pode envolver aspectos estratégicos, detalhes de avaliações financeiras, eficiência e dimensões de riscos relativos à qualidade dos fornecedores, *lead times* e confiança quanto a entrega. Quando todos esses fatores estão juntos, o processo decisório pode ser altamente complexo. Uma decisão equivocada gera altos custos de produtos, uso inadequado dos recursos e perda de oportunidades, consumidores e *market share* (Tayles e Drury, 2001; Welch e Nayak, 1992).

Algumas empresas terceirizam determinadas funções com o intuito de absorver o conhecimento da empresa prestadora de serviços. Depois de obtido o conhecimento, elas voltam a assumir a responsabilidade pela execução da função (Boyson *et al.*, 1999). A partir desta visão, já é possível perceber um comportamento estratégico por parte das empresas, mesmo que seja apenas para aquisição de know-how.

Os desapontamentos resultantes da terceirização têm provocado um fenômeno denominado *backsourcing*, no qual as empresas retomam a responsabilidade das funções terceirizadas e voltam a executá-las internamente com o término do contrato, embora o processo de terceirização seja difícil e oneroso de ser revertido (Barthélemy e Geyer *apud* Quélin e Duhamel, 2003).

A discussão sobre *make-or-buy* é influenciada por variáveis externas (elementos políticos, competição, elementos sociais, viabilidade de fornecedores) onde a empresa possui pouco ou nenhum controle sobre elas. Tais variáveis têm consequência direta na empresa, ocasionando necessidade de mudanças. Essas mudanças são os motivadores para iniciar o processo decisório de *make-or-buy* (Cánez *et al.*, 2000).

De acordo com Cánez *et al.* (2000) e Platts *et al.* (2002) os motivadores (gatilhos) para o início do processo decisório de *make-or-buy* são: redução de custos, falta de capacidade, redução de tempo para o mercado com a introdução de novos produtos, aumento da qualidade, foco no investimento, equilíbrio das competências, falta de habilidade e o aumento no tempo de resposta. Os indicadores de desempenho serão os fatores determinantes para a decisão do processo, ou seja, eles estarão diretamente ligados aos gatilhos. Como exemplo, a redução de custo está relacionada a alguns gatilhos, a utilização da capacidade a outros, e de acordo com o gatilho pelo qual o processo se iniciou, um desses indicadores irá ser a variável de definição do processo de *make-or-buy*. Cánez *et al.* (2000) considera redução de custos, utilização da capacidade, tempo com o mercado, qualidade e flexibilidade, como sendo os indicadores de desempenho, os quais estarão diretamente relacionados com os motivadores para o início do processo decisório de *make-or-buy*.

Cánez *et al.* (2000) desenvolveram um modelo cujo objetivo era a representação, por meio de um esquema de fácil entendimento, das razões pelas quais as decisões de *make-or-buy* são tomadas e a demonstração das dimensões relevantes a serem estudadas no processo decisório. Para a formulação do modelo, foram identificados os fatores para a tomada de decisão do *make-or-buy* e em seguida estes fatores foram agrupados em categorias. Posteriormente, Platts *et al.* (2002) operacionalizaram o modelo, de modo a aplicá-lo com sucesso em uma empresa.

O processo operacional do modelo de Platts *et al.* (2002) consiste na determinação do grau de importância de quatro áreas pré-determinadas (tecnologia e processos de manufatura, custo, *supply chain management* e logística, sistemas de apoio) e na ponderação de fatores inseridos nestas áreas para a opção de terceirizar o processo ou mantê-lo sob a tutela da empresa, sendo que tais ponderações devem ser apontadas por um equipe multidisciplinar (Cánez *et al.*, 2000; Platts *et al.*, 2002).

Com isso, o modelo permite uma análise comparativa entre as duas opções (executar a função internamente ou terceirizar a função), bem como a análise de sensibilidade baseada no grau de importância atribuído a cada área.

A Figura 6 mostra a estrutura do modelo utilizado por Cánez *et al.* (2000).

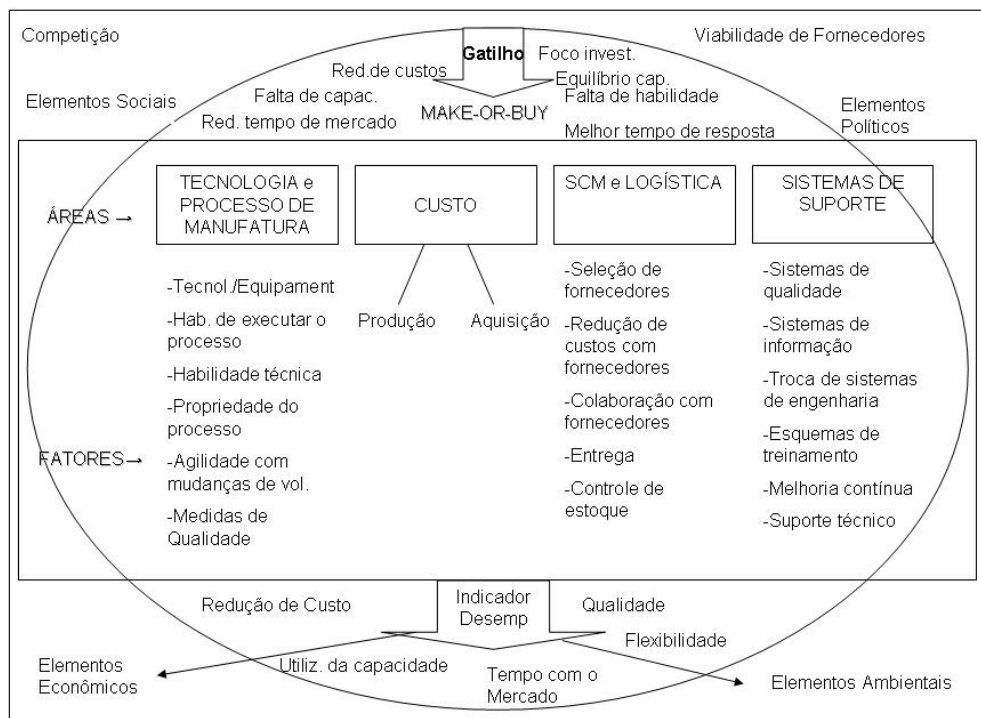


Figura 6: Modelo de Cánez *et al.* (2000).

Fonte: Cánez *et al.* (2000).

Walker e Weber (1987) fizeram uma pesquisa em que o objetivo principal era a investigação da tomada de decisão do *make-or-buy* em relação ao nível de competição de mercado, ao grau de incerteza do volume de produção e ao grau de incertezas tecnológicas. A análise dos resultados da pesquisa mostrou que nem a incerteza do volume de produção, nem a incerteza tecnológica possuem efeitos significantes na tomada de decisão do *make-or-buy* quando o mercado fornecedor não é diferenciado pelo nível competitivo. Além disso, grandes incertezas do volume de produção convergem para a opção de *make* em um mercado fornecedor pouco competitivo, mas o mesmo não ocorre em mercados competitivos como era esperado. Em contraste com essa conclusão, a incerteza tecnológica não tem influência na decisão do *make-or-buy* quando é baixa a competição entre fornecedores, mas quando a competição entre os fornecedores é alta a tendência é a opção pelo *buy*. Os resultados sugerem diferentes distinções entre os três tipos de custos inerentes na relação entre comprador e fornecedor, que são: custo de ligação, que ocorre quando um comprador troca de fornecedor; custos de ajustes,

que ocorrem devido às incertezas de volume de produção; custo de transação devido ao possível comportamento oportunista dos fornecedores.

Mesmo quando o comprador possui recursos específicos e baixo custo de ligação dos fornecedores, o custo de transação pode aumentar quando o fornecedor não estiver coagido a ter comportamento oportunista diante de outras empresas competindo pelo comprador (Walker e Weber, 1987).

Com o aumento da incerteza em relação às necessidades futuras do comprador e conseqüentemente em relação ao potencial custo de ajuste a essas necessidades do comprador pelos fornecedores, os contratos ficam muito difíceis de serem produzidos. Conseqüentemente é mais vantajoso optar pelo *make* (Walker e Weber, 1987).

Quando a competição entre os fornecedores é deficiente, alterações inesperadas no volume requerido aumentam o custo contratual desde que não haja mercado para que o comprador tenha outra possibilidade de escolha senão aquela que foi imposta pelo fornecedor. Com isso, há aumento no custo de transação, levando a empresa a optar pelo *make* (Walker e Weber, 1987).

Quando a competição entre mercado fornecedor é baixa e há a necessidade de reorganização (mudanças tecnológicas), o fornecedor pode exigir financeiramente o custo dessas alterações tecnológicas. A falta de alternativas ao comprador força-o a aumentar os gastos em especificação contratual e monitoramento. Neste caso, com o aumento do custo de transação a tendência é que a empresa opte pelo *make* (Walker e Weber, 1987).

4.2

Níveis de relacionamento: estratégico, tático, operacional

Quanto à terceirização das atividades, é importante a análise do grau de envolvimento do fornecedor com a atividade específica. Isso abrange não apenas aspectos inerentes ao relacionamento entre prestador de serviços e a empresa, mas também aspectos relacionados ao envolvimento da atividade por parte do operador.

A empresa pode terceirizar a atividade apenas com intuito de delegar a execução da atividade a terceiros, com isso, a empresa que terceirizou a atividade ainda ficará responsável pelo planejamento. Tal tipo de terceirização é

caracterizado pela tentativa de alcance de metas em curto prazo e pela abordagem operacional.

O nível operacional abrange o bom desenvolvimento das atividades e o controle das operações, utilizando regras e procedimentos de decisões pré-estabelecidas. Tais decisões, que de maneira geral resultam em uma resposta imediata, são programadas e os procedimentos a serem seguidos são, geralmente, muito estáveis (Antony, 1965). O nível de decisão operacional tem um horizonte de planejamento de curto prazo e uma funcionalidade de execução. Uma vez definidas as decisões táticas, as decisões operacionais especificam os planos de curta duração e todas as atividades para executar e controlar estes planos (Shapiro, 1999).

O nível tático, geralmente, é relacionado ao controle administrativo, abordando decisões inerentes às operações de controle, às regras de decisão utilizadas no nível operacional e à designação de recursos (Antony, 1965).

Há também empresas que se preocupando com o desempenho, geralmente em médio prazo, aprofundam um pouco mais suas relações com o fornecedor, ficando ele responsável pela atividade não apenas em nível operacional, mas também em nível tático de modo a abordar aspectos referentes a implementações cujo resultado se dará em médio prazo.

O nível de decisão tático tem um horizonte de planejamento de médio prazo. Dentro do escopo delimitado pelas decisões estratégicas, as decisões táticas enfatizam a alocação de recursos (tais como materiais e capacidades) dentro da cadeia de suprimentos para atender a demanda esperada e estimada de forma a obter baixo custo com as melhores vantagens (Shapiro, 1999).

Os crescentes ganhos gerados pela terceirização de múltiplas funções sugerem que as empresas utilizem a terceirização de maneira estratégica, ao invés de terceirizar função por função, para corrigir deficiências específicas. O nível de decisão estratégico tem um horizonte de planejamento de longo prazo e incorpora decisões fundamentais de investimentos que deveriam ser alinhadas aos objetivos da organização. Estas decisões visam a maximização dos lucros e retorno dos investimentos, usando-se informação agregada (Shapiro, 1999). A decisão pela terceirização estratégica libera capital, o qual pode ser aplicado de outra maneira, mas isso também faz a empresa compelir em outras escolhas futuras (Tayles e Drury, 2001). Para Antony (1965) o intuito das decisões no nível estratégico é o

desenvolvimento de estratégias para o alcance dos macros objetivos da organização.

4.2.1

Outsourcing

No contexto de make-or-buy, um conceito importante é o de *outsourcing*. Apesar de ser frequentemente empregado como sinônimo de terceirização, seu significado possui uma diferença significativa com o de terceirização. *Outsourcing* refere-se à prática em que parte do conjunto de produtos e serviços utilizados por determinada empresa (na realização de uma cadeia produtiva) é executada por outra empresa externa, num relacionamento colaborativo e interdependente. A empresa fornecedora desenvolve e melhora continuamente a competência e a infra-estrutura para atender o cliente, que por sua vez deixa de possuir essas características de forma total ou parcial. O cliente, entretanto, continua mantendo uma estreita e colaborativa integração com o fornecedor. A visão contemporânea de *outsourcing* vai além das práticas rotuladas de subcontratação e terceirização. *Outsourcing* significa essencialmente a opção por uma relação de parceria e cumplicidade com um ou mais fornecedores da cadeia produtiva, decisão tipicamente estratégica, abrangente e de difícil reversão. Subcontratação (ou terceirização), por sua vez, tem um significado de apenas um negócio, uma decisão operacional mais restrita e relativamente mais fácil de ser revertida (Pires, 1998).

Diante de sua importância estratégica, o *outsourcing* pode ser uma decisão de negócio que envolve não apenas a gerência operacional, mas também a alta gerência. O *outsourcing* é, para a alta gerência, uma ferramenta para mitigar riscos relacionados a investimentos (Quélin e Duhamel, 2003).

Quélin e Duhamel (2003) definem quatro elementos característicos do *outsourcing*. São eles:

- Ligação próxima entre o processo de *outsourcing* e o fator chave de sucesso da empresa em uma indústria;

- A transferência de propriedade da função executada internamente, às vezes incluindo transferência de pessoal e material para o prestador de serviços;
- Relação de longo prazo entre o cliente e o prestador de serviços;
- Definição contratual de níveis de serviço e dos compromissos de cada parceiro.

Em suma, a terceirização está voltada para aspectos de cunho bem operacionais, enquanto que o *outsourcing* engloba também aspectos de cunho mais estratégicos. Apesar da diferença entre os conceitos de “terceirização” e “*outsourcing*” descritos em Pires (1998), o termo terceirização será adotado em todos os casos de “*buy*” analisados nesta dissertação, porém a caracterização do tipo de terceirização (operacional ou estratégico) será claramente identificada dentro do escopo analisado.

4.3

Terceirização estratégica

A terceirização estratégica é definida como um arranjo organizado que emerge quando firmas contam com mercados intermediários (terceiros) para prover capacidades especializadas que suplementam capacidades existentes dispostas ao longo da cadeia de valores (Halcomb e Hitt, 2006).

Gilley e Rasheed (2000) definem como *core outsourcing* a terceirização que ocorre quando firmas adquirem, no mercado intermediário, atividades que são consideradas altamente importante para o sucesso da firma a longo prazo.

A definição de Gilley e Rasheed (2000) de *core outsourcing* converge para definição de terceirização estratégica principalmente ao se referir de atividades importantes relacionadas ao longo prazo.

Para Gilley e Rasheed (2000) a terceirização pode ser dividida em dois grupos:

- Terceirização baseada em substituição, na qual ocorre a terceirização de atividades existentes. Neste caso, o escopo da firma é parcialmente determinado, considerando o diferencial de

desempenho entre as capacidades internas existentes e aquelas disponíveis no mercado intermediário.

- Terceirização baseada em abstenção, na qual ocorre a terceirização de atividades *a priori*. Nesta situação, o escopo da firma é determinado pelo exame do diferencial de custos de desenvolver internamente novas capacidades contra acessar essas capacidades no mercado.

Confrontando a definição de terceirização estratégica feita por Halcomb e Hitt (2006) com as definições de capacidade citadas na seção 0, pode-se inferir que para se obter uma capacidade em mercado intermediário, deve-se terceirizar recursos. Portanto a definição de Halcomb e Hitt (2006) para terceirização estratégica se limita apenas à suplementação de capacidades existentes, não citando a possibilidade de terceirização de recursos para obtenção de uma nova capacidade, ligada a uma nova estratégia da empresa, que tal empresa não possuía. Isso exemplifica que a definição de terceirização estratégica pode ser mais abrangente do que a citada por Halcomb e Hitt (2006).

Holcomb e Hitt (2006) citam as condições fundamentais para relacionar o RBV com a terceirização estratégica. Tais condições são: a complementaridade de capacidades, a estratégia utilizada, os mecanismos de implantação de capacidade e a experiência cooperativa.

De uma maneira geral, no escopo do processo da terceirização estratégica, as empresas avaliam as capacidades utilizadas internamente e as capacidades disponíveis no mercado, e avaliam como elas poderiam estar integradas com a produção de modo a gerar melhor valor (Holcomb e Hitt, 2006).

Enquanto a perspectiva do TCT, no tocante à terceirização, claramente converge para a especialização de atividades repetitivas, o RBV aborda um contexto que sustenta a explicação da terceirização estratégica para atividades de maior potencialidade, como P&D, suporte ao cliente e *engineering design* (Holcomb e Hitt, 2006).

A decisão de terceirizar a produção já existente representa a forma mais simples de terceirização estratégica. Com a substituição, as empresas interrompem a produção interna e recomeçam as atividades existentes ou fatores de produção com capacidades providas por terceiros. Com isso, a decisão da empresa é

parcialmente determinada considerando a diferença de desempenho entre a capacidade interna já existente e as capacidades disponíveis por meio de terceiros para substituição (Holcomb e Hitt, 2006).

Outra forma de terceirização estratégica se dá por meio da decisão de terceirizar a *priori*, a qual ocorre quando a empresa adquire capacidades de terceiros ao invés de optar por investimentos necessários para a internalização da produção.

Holcomb e Hitt (2006) afirmam que a terceirização estratégica não se baseia apenas na redução de custos e cita que ela é responsável pelo crescimento de capacidades disponíveis para a empresa gerando um maior potencial para agregar valor.

Baseadas em Holcomb e Hitt (2006), as subseções a seguir salientam como o TCT e o RBV se apresentam quando ocorre uma terceirização estratégica.

4.3.1

Aspectos do TCT inerentes à terceirização estratégica

A terceirização estratégica, além de abordar aspectos relacionados ao RBV, sempre irá englobar aspectos inerentes ao TCT. Holcomb e Hitt (2006) citam três aspectos e fazem proposições acerca deles. O primeiro é relacionado à especificidade de recursos, já que recursos específicos são uns dos principais fatores para o aumento do custo de transação. Tal especificidade se refere ao investimento em terceiros, necessários para dar suporte fundamental a alguma atividade essencial da empresa, mas que gere pouca ou nenhuma utilidade no relacionamento com os terceiros. Com isso, tais investimentos influenciam negativamente a probabilidade da empresa buscar a terceirização estratégica. Porém, quando os investimentos em recursos específicos se referem à utilização mútua que gerem um maior nível de cooperação e menor possibilidade de comportamento oportunista, tais investimentos podem ser considerados com catalisador para a terceirização estratégica. Logo, esses investimentos afetam positivamente a probabilidade da empresa optar pela terceirização estratégica. Outro aspecto inerente à análise pela perspectiva do TCT é a baixa disponibilidade de terceiros especializados, permitindo que eles se comportem de maneira oportunista e conseqüentemente aumentando o custo de transação. Logo,

a quantidade de terceiros especializados afeta positivamente a probabilidade da empresa considerar a terceirização estratégica.

Finalmente, o terceiro e último aspecto relacionado ao TCT inerente à terceirização estratégica se refere à incerteza tecnológica. Alterações tecnológicas podem gerar novas complexidades para a cadeia de valores das atividades, deixando as empresas mais expostas aos efeitos negativos das alterações tecnológicas. Porém, quando se trata de um alto nível de incerteza tecnológica, há um aumento na probabilidade de oportunismo por parte dos terceiros, já que a empresa contratante poderá ter um alto grau de dependência. Logo, a incerteza tecnológica terá um efeito não linear com relação à probabilidade da empresa optar pela terceirização estratégica, no qual ao envolver baixo e médio grau de incerteza, a probabilidade da empresa optar pela terceirização estratégica será maior e quando envolver alto grau de incerteza, essa probabilidade será reduzida.

A análise por meio do TCT faz com que a empresa ignore potenciais influências geradas na forma de governança da empresa, nos valores relacionados às transações de troca e outras influências criadas na cadeia de valores das atividades. Portanto, a utilização apenas de motivos econômicos limita a qualidade da análise do processo decisório de terceirização.

4.3.2

Aspectos do RBV inerentes à terceirização estratégica

Condições diferentes afetam o valor da capacidade ofertada por terceiros (Holcomb e Hitt, 2006). Isso significa que a capacidade ofertada por um determinado terceiro pode assumir valores diferentes para diferentes mercados.

Holcomb e Hitt (2006) citam quatro fatores de análise baseadas no RBV para a terceirização estratégica. Inicialmente é abordada a complementaridade de capacidades. A capacidade pode ser requerida a terceiros por dois motivos, sendo um para substituir a capacidade já existente ao longo da cadeia de valor ou então para preencher uma necessidade não disponível na empresa. A complementaridade da capacidade ocorre quando uma capacidade especializada, fornecida por um terceiro, pode acrescentar valor, se utilizada em conjunto com as capacidades disponíveis da empresa. Logo, com relação à necessidade de acessar capacidades externas, se estas forem complementares às

internas, aumentarão a probabilidade da empresa buscar a terceirização estratégica.

O segundo fator de análise é a similaridade estratégica, cujo significado reflete a produção de bens e serviços semelhantes, atuação em mercados equivalentes e utilização de cadeia de suprimentos de mesma natureza. Tais similaridades facilitam o entendimento dos objetivos quando houver a necessidade de terceirizar, reduzindo potenciais conflitos e diminuindo a necessidade de um contrato com detalhes formais. Essa congruência de objetivos faz com que aumente a probabilidade da opção pela terceirização estratégica. Outro aspecto inerente à similaridade estratégica é o compartilhamento de procedimentos de rotina, permitindo à empresa absorção de conhecimento. Logo, o compartilhamento de procedimentos de rotina aumenta a probabilidade da empresa optar pela terceirização estratégica.

Outro fator existente é o mecanismo de implantação de capacidade. O desempenho da empresa é afetado pela habilidade de integrar, implantar e reconfigurar recursos. O mecanismo de implantação de capacidade se refere à manipulação de competências. Essa capacidade aumenta a probabilidade da empresa decidir pela terceirização estratégica.

O último fator abordado é a experiência cooperativa, que se refere às experiências anteriores que a empresa teve na busca de firmas especializadas. Repetidas experiências fazem com que a empresa crie um vínculo de confiança, reduza diferença de informações e aumente a ciência sobre capacidades especializadas e o Operador Logístico. Com isso, a experiência cooperativa entre a empresa e o Operador afeta positivamente a probabilidade da empresa seguir o caminho da terceirização estratégica.

4.4

Aspectos intrínsecos à terceirização

Uma visão geral da terceirização permite identificar aspectos mais comuns relacionados ao processo de terceirização. As atividades mais comumente terceirizadas representam as tendências da terceirização e estarão diretamente ligadas às vantagens potenciais a serem obtidas. Já as atividades menos terceirizadas estarão mais relacionadas aos fatores restritivos, sendo mais

complexa a terceirização e nem sempre vantajosa. Os aspectos citados nas próximas subseções abordarão as características intrínsecas à terceirização, permitindo uma visão global do processo de terceirização (atividades freqüentemente terceirizadas, motivos para a terceirização, vantagens e fatores restritivos à terceirização).

4.4.1

Atividades freqüentemente terceirizadas

A análise das atividades onde a terceirização é mais difundida permite, além da identificação do comportamento das empresas com relação a suas atividades, a obtenção da relação de características comuns dentro das atividades freqüentemente terceirizadas. Quélin e Duhamel (2003) consideraram 18 atividades em seu estudo sobre make-or-buy. A Figura 7 apresenta os resultados obtidos neste estudo em relação ao processo de terceirização existente em 180 empresas européias. Tais resultados estão classificados em termos percentuais dos respondentes em: não terceirizada; parcialmente terceirizada, ou seja, menos que 80% da atividade foi terceirizada; quase completamente terceirizada, que se referem às atividades cuja terceirização atingiu mais de 80% de sua totalidade; e desconhecido, cujo o respondente desconhece tal informação sobre a atividade.

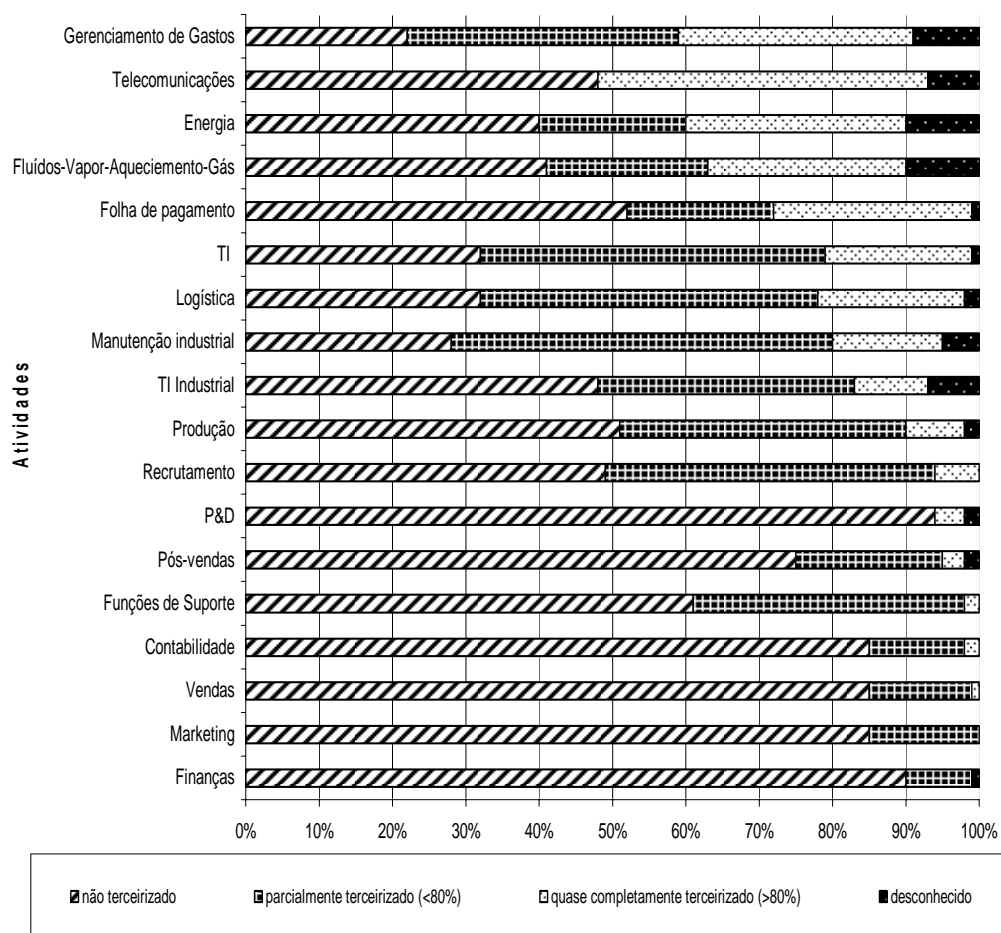


Figura 7: Grau de terceirização de 18 atividades obtidas em 180 empresas europeias.
Fonte: adaptado de Quélim e Duhamel (2003).

Os resultados apresentados na Figura 7 demonstram como a terceirização está sendo amplamente difundida em várias atividades, corroborando a importância da discussão do make-or-buy.

É possível perceber, através da Figura 7, que atividades como a logística, manutenção industrial, TI, recrutamento, gerenciamento de gastos e produção são as mais citadas em nível de terceirização, tanto se referindo à terceirização parcial da atividade (menos que 80% da atividade terceirizada), como na terceirização quase completa (mais que 80% da atividade terceirizada).

Já com relação às atividades menos terceirizadas, pela Figura 3, destacam-se pesquisa e desenvolvimento, contabilidade, vendas, *marketing* e finanças.

4.4.2 Motivos para a terceirização

Baseado nas 18 atividades citadas na Figura 7, Quélin e Duhamel (2003) identificaram as principais razões para delegar a terceiros a responsabilidade dessas atividades, conforme apresentado na Figura 8. As principais razões identificadas foram: redução de custos; foco em recursos que agregam valor e menor capital de investimento; acesso a competências externas.

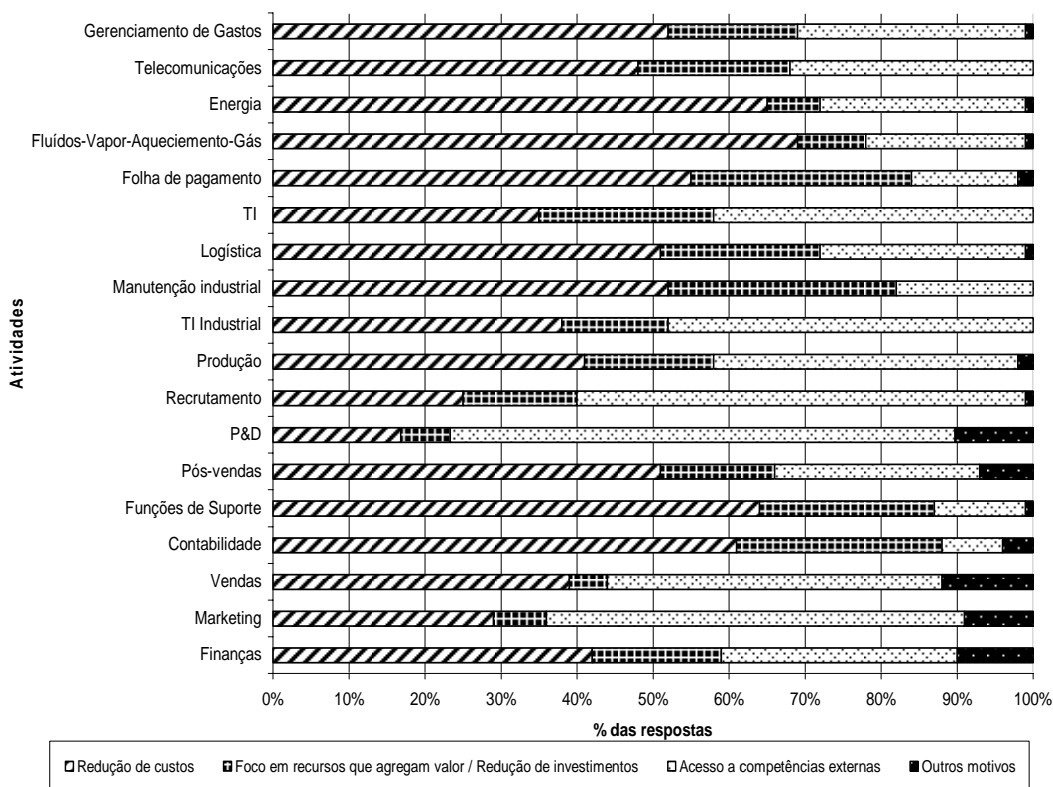


Figura 8: Razões de terceirização em 18 atividades obtidas em 180 empresas europeias. Fonte: adaptado de Quélin e Duhamel (2003).

Redução de custos foi o aspecto mais frequentemente citado dentre as atividades analisadas. Porém atividades como TI, recrutamento, pesquisa e desenvolvimento, vendas e *marketing* se diferenciam da maioria das atividades, pois a principal razão para delegar essas atividades a terceiros foi o acesso a competências externas. Com relação à empresa ter como razão para terceirização o foco em atividades que agregam valor e a redução de investimentos, destacaram-se, como atividades, manutenção industrial, folha de pagamento e contabilidade.

4.4.3

Vantagens com a terceirização e fatores restritivos

Vários trabalhos (Foster e Muller, 1990; Goldberg, 1990; Sheffi, 1990; Richardson, 1992; Trunick 1992; Welch e Nayak, 1992; Fantasia, 1993; Bradley, 1995b; Lacity *et al.*, 1995; Richardson, 1995; Costa *et al.*, 2002) enumeram as potenciais vantagens geradas com a terceirização. Dentre esses aspectos, é essencial o alinhamento, por parte das empresas, entre as potenciais vantagens com o objetivo da empresa na terceirização. Bradley *apud* Razzaque e Sheng (1998) e Costa *et al.* (2002) salientam ainda os fatores restritivos à terceirização, ou seja, os potenciais motivos pelos quais a terceirização não se torna vantajosa.

A Tabela 2 cita as possíveis vantagens geradas com a terceirização e a Tabela 3 mostra os fatores restritivos em delegar tarefas a terceiros, juntamente com os respectivos trabalhos.

Tabela 2: Vantagens geradas com a terceirização.

Vantagens	Trabalhos
Redução de investimentos em instalações	Foster e Muller (1990), Richardson, (1992), Richardson (1995)
Redução de investimentos em equipamentos	Fantasia (1993), Foster e Muller(1990), Richardson (1995)
Redução de investimentos em TI	Fantasia (1993), Goldberg (1990), Lacity <i>et al.</i> (1995), Richardson (1995), Sheffi (1990), Trunick (1992)
Redução de investimentos em mão-de-obra	Foster e Muller (1990), Richardson (1992), Richardson (1995)
Transformação de custo fixo para custo variável	Bardi e Tracey <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998), Bowman (1995), Byrne (1993), Lynch <i>et al.</i> (1994), Richardson (1993)
Ganho de flexibilidade em uma economia em declínio	Welch e Nayak (1992)
Equilíbrio com as exigências da força de trabalho	Welch e Nayak (1992)
Aceleração do desenvolvimento de novos produtos	Welch e Nayak (1992)
Acesso às invenções e inovações dos fornecedores	Welch e Nayak (1992)
Foco na pesquisa de atividades com alto valor agregado	Welch e Nayak (1992)
Aprendizagem do <i>know-how</i> do prestador de serviço logístico	Boyson <i>et al.</i> (1999)
Redução de custos por meio de estrutura salarial mais baixa	Welch e Nayak (1992)
Redução de custos por meio de economia de escala com fornecedores	Welch e Nayak (1992)

Tabela 3: Fatores restritivos à terceirização

Fatores Restritivos	Trabalhos
Regulação tributária	Costa <i>et al.</i> (2002)
Problemas de infra-estrutura	Costa <i>et al.</i> (2002)
Diferenças culturais	Costa <i>et al.</i> (2002)
Recursos humanos insuficientes	Costa <i>et al.</i> (2002)
Perda do controle das atividades	Bradley <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Perda de contato com informações importantes	Bradley <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Falhas na seleção e gerenciamento dos prestadores de serviços	Bradley <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Falsas promessas por parte dos prestadores de serviço	Bradley <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Falta de habilidade dos prestadores para mudanças	Bradley <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Falta de entendimento dos objetivos	Bradley <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Dificuldade na mudança de prestadores gerando dependência com fornecedores	Bradley <i>apud</i> Razzaque e Sheng (1998)
Perda de <i>know-how</i>	Lacity e Hirschheim (1993)