Outsourcing: riscos, benefícios e fatores críticos de sucesso

Juliane Mews Cardoso (Católica de Santa Catarina) juliane.cardoso@catolicasc.org.br
Alexandre de Jesus Matias (Católica de Santa Catarina) alexandre.matias@catolicasc.org.br

Resumo:
A globalização trouxe consigo o fácil acesso à informação, obrigando as empresas a aderirem a estratégias que permitam aos seus gestores e colaboradores total dedicação ao *core business* da organização. Este fato evidencia o *outsoucing* como ferramenta de gestão estratégica, podendo ser adotado por organizações que desejam aperfeiçoar seus processos internos eaumentar a qualidade e confiabilidade dos relatórios gerenciais utilizados para a tomada de decisão.Desse modo, o objetivo deste artigo é elucidar os riscos, benefícios e fatores críticos de sucesso para a implantação da terceirização estratégica nas organizações. A metodologia adotada neste artigo consiste em uma pesquisa bibliográfica de cunho qualitativo.Concluiu-se que, para o sucesso da implantação do *outsourcing*, os objetivos do fornecedor de serviços deverão aderir aos objetivos da organização, de forma sinergética, tornando o *outsourcing* o caminho ideal para ajudar a empresa a conquistar seus objetivos.
Palavras chave: Estratégia. Terceirização. Riscos. Benefícios.

Outsourcing: risks, benefits and critical success factors

Abstract

Globalization has brought with it easy access to information, forcing companies to adhere to strategies that allow their managers and employees total dedication to the organization's core business. This fact evidences outsourcing as a strategic management tool, and can be adopted by organizations that wish to improve their internal processes and increase the quality and reliability of the management reports used for decision making. Thus, the objective of this article is to elucidate the risks, benefits and critical success factors for the deployment of strategic outsourcing in organizations. The methodology adopted in this article consists of a qualitative bibliographical research. It was concluded that for the success of outsourcing implementation, the objectives of the service provider should adhere to the objectives of the organization, in a synergistic way, making outsourcing the ideal way to help the company achieve its goals.
Key-words: Strategy. Outsourcing. Scratchs. Benefits.

1. Introdução

Com o advento da globalização, muitas empresas deparam-se com o aumento da competitividade em seu segmento e lutam por uma posição de destaque no mercado em que atuam. Desse modo, tais empresas estão preconizando projetos que viabilizem vantagens competitivas e possibilitem total foco no *core business.*

Diante deste cenário, as entidades passaram a buscar fontes externas que pudessem trazer "vida nova" à empresa, por meio da reestruturação organizacional, de modo a descentralizar atividades com o intuito de reduzir custos, aumentar a produtividade e desenvolver soluções e produtos que atendam às exigências e necessidades do cliente.

Segundo a Moore Stephens do Brasil (2015), "quando uma empresa decide investir na eficácia de suas operações contábeis, fiscais, administrativas e financeiras, para obter dados importantes e fidedignos para suas tomadas de decisão, contratar um serviço de Outsourcing é uma ótima opção". Isso permite que a empresa concentre seus esforços em suas competências essenciais.

Contudo nem todas as empresas são assertivas na contratação de um serviço de *outsourcing*. Sendo assim, é de extrema relevância que elas conheçam os riscos, benefícios e, sobretudo, os fatores críticos de sucesso para a implantação de um serviço de outsourcing na organização.

2. **O que é *Outsourcing*?**

Conhecido popularmente como terceirização, o *outsourcing* está presente em muitas entidades de diversificados segmentos com várias formas de atuação.Além disso, vem crescendo substancialmente com o passar dos anos e pulverizando-se nos setores industriais, comerciais, de serviços e público. Araújo (2012, p. 117) explicita que "terceirizar, em verdade, é uma tecnologia conhecida, embora com outros rótulos ou sem rótulo algum, e empregada em empresas desde a Revolução Industrial".

A palavra *outsourcing* é de origem inglesa e, traduzida no sentido literal, segundo o Dicionário de Inglês Online Michaelis, significa "terceirização".Já o site de conceitos e definições Significados, traduz o termo de forma mais abrangente, indicando que*"out"* significa "fora" e *"source"* significa fonte, ou seja, fonte de fora.Junto a isso, Duening e Click (2005) definem o *outsourcing* como a simples transferência de atividades internas da organização para fornecedores externos.

Neste sentido, pode-se entender que *outsourcing* ou terceirização é um processo por meio do qual as entidades buscam fontes externas para suprir necessidades internas. Tais necessidades podem estar relacionadas à redução de custos, ao aumento da competitividade, à falta de conhecimento técnico científico dos colaboradores da entidade, à estrutura e maquinários ultrapassado, e tantos outros motivos que levam as empresas a terceirizarem determinados processos internos.Préve (2012, p 23) discorre que "a terceirização tornou-se vedete de suporte a todas as estruturas, na esperança em resolver todos os problemas existentes, com custos baixos e elevando a qualidade".

Amato Neto (1995, p. 5) nas referências, retrata a terceirização como sendo:

> O ato de transferir a responsabilidade por um determinado serviço ou operação/fase de um processo de produção ou de comercialização, de uma empresa para outra (s), neste caso conhecida (s) como terceira (s). Nesta forma, a empresa contratante deixa de realizar alguma ou várias atividades cumpridas com seus próprios recursos (pessoal, instalações, equipamentos, etc.) e passa-as para empresa (s) contratada (s).

Pode-se complementar a definição de Amato Neto (1995) com o conceito de Araújo (2012), que discorre sobre a terceirização como sendo a transferência de responsabilidade para

terceiros pela execução de determinadas atividades ou conjunto de atividades que anteriormente eram realizados pela entidade contratante

Araújo (2012) ainda atribui características essenciais que podem definir *outsourcing*, dentre elas, a busca por organizações especializadas nas atividades que se pretende terceirizar e a transferência da responsabilidade por tais atividades. Outro fator determinante é o conjunto de atividades que serão transferidas para a empresa terceirizada, essas, por sua vez, deverão ser atividades auxiliares, ou seja, que não fazem parte do *core business* da empresa.

2.1 Estratégia Competitiva

Em um mundo globalizado, as constantes variações do mercado induzem as empresas a aperfeiçoarem seus processos operacionais e administrativos afim dese tornarem mais competitivas.

A competitividade, segundo o economista Cristhian Luiz da Silva (2008), é promovida por meio de fatores sistêmicos, estruturais e internos. O primeiro fator, de nível macroeconômico,estáligeiramente associado à influência política, social e legal sob as quais a empresa pode exercer determinada influência. O segundo fator trata-se da estrutura de oferta e demanda expelida pelo mercado em que a empresa atua. Já o terceiro fator é totalmente interno e diz respeito à capacidade da empresa de gerenciar o seu negócio.

Sendo um fator determinante para a estrutura organizacional da entidade, as estratégias determinam as qualificações técnico científicas do quadro de colaboradores da empresa, bem como o modelo da administração. Segundo Oliveira(2014, p. 193), “além de ser um instrumento administrativo facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatores externos à empresa, as estratégias também têm forte influencia sobre os fatores internos da empresa”.

Para Araújo (2006), as empresas estão direcionando seus recursos para as atividades de fins específicos com o intuito de enfrentar a competitividade mercadológica. Com isso, a transferência de atividades auxiliares para as empresas parceiras torna-se inevitável. Além disso, esta transferência proporciona ao mercado empresas especializadas em determinados processos, de modo que agregue valor à categoria.

Com efeito, a terceirização vem com o objetivo de ofertar maior qualidade, dinamicidade, flexibilidade e rearranjo dos custos para as empresas que optam por este modelo de negócio em sua empresa.Entretanto, ela deverá analisar minuciosamente se a transferência de responsabilidade pela execução das atividades terceirizadas irá de fato auxiliar e modernizar seu processo de gestão (GIRARD, 2006).

No contexto moderno de estratégias competitivas, definidas por Porter (2009) como sendo ações ofensivas e defensivas que criam uma posição vantajosa para a organização no mercado em que está inserida, a metodologia que a empresa utiliza para realizar suas atividades auxiliares pode ser fundamental para determinar sua posição no mercado.

Uma das estratégias competitivas genéricas de Porter (2009) consiste na liderança no custo total, ou seja, a empresa deverá buscarmais participação no mercado por meio da redução de custos em relação aos seus concorrentes.Desse modo, ela possibilita uma melhora no poder de negociação da empresa.Além disso, proporciona altas margens de lucro,atendendo a necessidade de a empresa manter suas instalações atualizadas com o que há de mais moderno no mercado. Pode-se dar destaque para a estratégia da diferenciação, que consiste

basicamente na oferta de produtos com a qualidade procurada pelo consumidor e que, ao mesmo tempo, possuem algo diferente dos produtos já existentes no mercado.

Convém ressaltar que o poder dos fornecedores, dá-se à medida em que este capta para si a maior parcela do mercado, desse modo, ele poderá cobrar preços mais altos e, inclusive, limitar a qualidade dos produtos vendidos e/ou serviços prestados. Este fato, inibe o crescimento das entidades uma vez que espreita sua lucratividade.

Os clientes poderosos, por sua vez, considerados o reverso da moeda dos fornecedores podem demandar mais qualidade do produto ofertado pela entidade e pagando um preço mais baixo. Eles desfrutam do poder da barganha quando são poucos ou quando compram em grande escala, do mesmo modo, quando os produtos não apresentam nenhum diferencial no mercado. Quando barganhadas, as empresas reduzem sua rentabilidade, e como ocorre quando os fornecedores estão no poder, seu crescimento fica limitado.

A última força de Porter consiste na rivalidade entre os atuais concorrentes da entidade e pode apresentar-se de diversificadas maneiras, como, por exemplo, descontos de preços, lançamento de novos produtos, melhoria de serviços e campanhas publicitárias. A rivalidade é prejudicial para a lucratividade da empresa, sobretudo, quando diz respeito a preços.Neste caso, o lucro da entidade é repassado diretamente para o cliente.

As cinco forças de Michel Porter são comumente utilizadas nas organizações para definir as estratégias que a empresa deve adotar, sobretudo, nos momentos de crise, quando a concorrência tem a oportunidade de crescimento. De forma simplificada, elas podem ser assim representadas pela figura 1.



Fonte: CEDET (2018)

Figura 1 – As cinco forças de Porter

As estratégias empresariais, de modo geral, priorizam projetos que viabilizem sua perpetuidade no mercado em que atuam.Neste sentido,os serviços de *outsourcing*, quando empregados de forma correta, agregam conhecimentos específicos sobre práticas que podem influenciar diretamente na gestão do negócio de modo a contribuir com a eficiência da administração dos recursos empresariais (MOORE STEPHENS DO BRASIL, 2015).

Araújo (2009) acredita que a terceirização possa trazer ótimas oportunidades para a entidade, uma vez que promove o enxugamento da estrutura empresarial, que, muitas vezes, está ancorada em pessoas e rotinas que poderiam ser substituídas, permitindo que a empresa foque no que é fundamental para a sua longevidade.

3 Benefícios

A terceirização/*outsourcing* pode ser avaliada sob diferentes pontos de vista, estrategicamente, a adoção deste modelo de negócio pode trazer muitos benefícios quando implantado e aplicado de maneira correta. Araújo (2012) destaca alguns pontos importantes que levam as empresas a adotarem esta prática:

- Razões de Ordem Financeira: observa-se a redução de custos e economia na utilização dos recursos da empresa contratante.
- Razões de Ordem Tecnológica: as empresas de *outsourcing* estão estruturadas com o que há de mais novo no mercado. Deste modo, podem transmitir para a empresa contratante todas as inovações tecnológicas de maneira rápida e eficiente.
- Razões Competitivas: libertação de funcionários para foco e expansão do *core business.*
- Excelência Operacional:mão de obra mais qualificada.
- Competência no Negócio: com a terceirização, a empresa passa a concentrar seus esforços no seu principal objetivo, que é vender produtos e/ou serviços, além disso, permite à contratante aplicar recursos na qualidade dos serviços.

Segundo o site da empresa GRSA (2012) “a terceirização se transformou em fator de diferenciação, pois representa maior eficácia organizacional e agilidade administrativa”.Além disso, o site da empresa retrata itens específicos que são benéficos à empresa, como redução de custos, foco no *core business*, aumento na satisfação dos clientes e investimento na adoção de novas tecnologias.

Pagnocelli (1993) destaca alguns aspectos positivos para se aderir ao serviço de terceirização, dentre os quais,pode-se citar a libertação de espaço na entidade, contribuindo para a melhora na distribuição do layout. A criação de um ambiente mais propício ao surgimento de inovações dá-sequando a empresa não tiver mais que se preocupar com as atividades acessórias, de modo que seus colaboradores possam desenvolver novos projetos e produtos.

Quando alcançada a primazia do relacionamento entre a contratante e a contratada, surgem possibilidades de forte parceria, o que também pode ser fundamental para o desenvolvimento do trabalho.Além disso, ao surgirem rumores de terceirizar alguns setores da entidade, seus colaboradores podem explorar a ideia de abrir seu próprio negócio, o que irá contribuir com o crescimento das micro, pequenas e médias empresas.Tal fato, de nível macroeconômico, pode trazer independência econômica à região em que a empresa está inserida, ademais, pode-se considerar que haverá o surgimento de empresas especializadas em determinados segmentos de terceirização (PAGNOCELLI, 1993).

Bragg (2006) destaca que, com a implantação da terceirização, a empresa contratante passa a desenvolver novas habilidades, bem como demonstra significativa melhora e otimização dos controles internos e externos, e ainda ganha flexibilidade para o crescimento da organização, melhoria no desempenho produtivo das atividades terceirizadas, o foco na estratégia das atividades fim da empresa, redução de investimento, entre outros.

Para Faria (2008), os principais benefícios nos processos de terceirização dão-sepor meio da redução de custos e investimentos, do aumento na qualidade e na produtividade dos serviços, do ganho de profissionais capacitados e constantemente atualizados, da melhora no nível de serviços e da atualização constante da estrutura tecnológica e modelos de abordagem.

Segundo a empresa CG Contabilidade Gerencial (2009), alguns benefícios da terceirização é que, neste modelo de negócio, não há vínculo empregatício. Desse modo, há uma ligeira redução de custos que, segundo o site da empresa, pode chegar em até 61% em relação a manter um departamento interno. A empresa alega também que os profissionais terceirizados possuem mais riqueza de conhecimento, proporcionando mais confiabilidade na execução dos serviços.

Dentre os benefícios oferecidos pelos serviços de *outsourcing*, podem-se destacar os descritos no quadro 1:

Benefícios
Maior dedicação de tempo ao *Core Business* da organização
Maior qualidade e confiabilidade dos relatórios gerenciais
Eficácia na execução de tarefas
Atualização constante de novas tecnologias
Redução de custos

Fonte: Adaptado pelo autor (2018)
Quadro 1 – Benefícios do Outsourcing

4 - Riscos

Contrapondo aos benefícios ofertados pela terceirização, existem riscos que deverão ser levados em conta na hora de terceirizar. Pagnocelli (1993) destaca os principais pontos inibidores no processo de contratação de um serviço de *outsourcing*. A visão deturpada de muitos empresários ao se depararem com o novo pode atrapalhar o processo de terceirização e impedir que ele ocorra de maneira satisfatória para ambas as partes. O sigilo de informações confidenciais deve ser levado em consideração na hora da contratação de um serviço de *outsourcing.*Entretanto, como mencionado anteriormente, os empresários deverão estar sempre acompanhando e gerenciando os processos e a qualidade do trabalho que está sendo desenvolvido por terceiros.

Outro fator que inibe a adoção da terceirização é o pensamento de alguns gestores que defendem a ideia de abraçar todas as causas da empresa implicando em aumento no quadro de pessoal, muitas vezes desqualificados, para realizar tais atividades, que exigem um determinado nível de conhecimento técnico científico.Ainda há o problema com a legislação,

visto que a linha que separa a terceirização dos funcionários da empresa é muito sensível e cabe à empresa contratante verificar se a esta contratada está recolhendo os impostos dos funcionários corretamente.

Segundo os informativos da KPMG (2005),a terceirização de determinados processos pode desencadear a queda de confiança dos clientes e parceiros ligados à entidade ou até mesmo afetar o desempenho da empresa quando a contratada não atender de forma eficaz a contratante. Além disso, pelo fato das análises de custos econômicos e gerenciamento financeiro da entidade estarem sob influência da empresa de *outsourcing,*os riscos financeiros aumentam, uma vez que não há qualificação adequada dos profissionais terceirizados.Outro fator importante diz respeito à interrupção nas operações por falta de comunicação entre as partes devido a processos mal alinhados.Junto a isso,pode-se acrescentar o fato de que pode haver lentidão na geração de informações para tomada de decisão.

Bragg (2006) explica que os processos de terceirização possuem sete grandes riscos, dentre eles, a certeza de que o fornecedor contratado será capaz de cumprir o contrato de serviço com a mesma qualidade, pois a rotatividade de pessoas pode ser um empecilho neste modelo de negócio. Nesta mesma linha, deve-se verificar a fundo os históricos do fornecedor, procurar informações com parceiros que já trabalharam com ele, ou outros, para evitar equívocos. Os aspectos macroeconômicos deverão ser levados em consideração, uma vez que,do mesmo modo que o processo de terceirização pode proporcionar a independência econômica de uma região, pode desencadear uma demissão em massa, impactando diretamente a sociedade que está em seu entorno. O fracasso do fornecedor irá trazer uma experiência indesejável ao contratante, por isso a escolha do fornecedor é crucial, até mesmo porque este terá informações de extrema confidencialidade sobre a empresa que poderão ser facilmente vendidas.

Teixeira (2015) destaca que o tomador dos serviços deverá observar alguns aspectos para que os riscos sejam evitados na terceirização, como, por exemplo, manter um projeto de terceirização, pois, caso não seja bem estudada, esta poderá trazer prejuízos à empresa devido àcorresponsabilidade que existe entre as partes.Além disso, as metas do projeto deverão ser acompanhadas periodicamente, bem como deverá ser definido o perfil do prestador de serviços, que também deverá ser estudado para verificar como os setores irão continuar funcionando após terceirizados. Ademais, será necessário desenvolver treinamentos internos para que o terceirizado não receba ordem diretamente da gerência da empresa contratante a fim de não caracterizar vínculo empregatício, causando prejuízos legais para a empresa. Outro aspecto a ser verificado como os serviços serão executados e em quais condições, e sempre ter um contrato bem elaborado com todas as regras da terceirização.

Dentre os principais riscos oferecidos pela terceirização, o quadro 2 destaca os pontos que devem ser levados em consideração, de forma minuciosa:

Riscos
Perda do controle
Perda da confidencialidade
Perda na continuidade de tarefas
Perda da confiança de clientes e fornecedores
Perda de qualidade técnica

Fonte: Adaptado pelo autor (2018)

Quadro 2 – Riscos do *Outsourcing*

5 Fatores Críticos de Sucesso

Para alcançar a primazia na implantação do modelo de negócio na entidade, O'Brein e Marakas (2007) apresentam alguns fatores críticos de sucesso que devem ser acompanhados afim de se obter os melhores resultados possíveis.

Primeiramente,podem-se destacar os fatores que estão diretamente ligados à estratégia da empresa que está contratando os serviços, pois estes irão possibilitar o direcionamento dos recursos e esforços da empresa para o *core business* da entidade.Desse modo, entender os objetivos e as metas da organização e ter uma visão e um plano estratégico são cruciais, pois definirão se os recursos da entidade estão sendo empregados de forma correta.

Escolher corretamente o prestador de serviço, fazer o gerenciamento do relacionamento e boa elaboração do contrato firmado entre as partes podem ser considerados os fatores pré-implantação mais importantes, pois dizem respeito à qualificação dos fornecedores selecionados para realizar tal atividade.

Manter a comunicação aberta e a atenção aos grupos afetados pela terceirização deverão ser bem resolvidas através da equipe gestora de conflitos, bem como deverá haver completo apoio dos cargos de alto escalão da entidade.

Por último, mas não menos importante, aparece o retorno financeiro de curto prazo, isso porque nestes processos, embora haja uma redução imediata de custos, este não é o principal fator paraque sejam selecionadas as prestadoras de serviço, uma vez que aempresa especializada geralmente tem altos honorários.

Pagnocelli (1993) destaca alguns pontos importantes que podem ser considerados como fatores críticos de sucesso na execução de um plano de terceirização, dentre os quais podemos destacar que o planejamento estratégico é o mais importante deles.Segundo o autor, esta é a base para todos os esforços futuros em prol do sucesso da terceirização, pois se a empresa não sabe o que quer terceirizar, não sabe também definir as duas atividades chave. Outro ponto é a conscientização do pessoal da empresa contratante e o grau de relacionamento com os terceiros, uma vez que este deverá ser completamente comercial.São cabíveis, neste momento, palestras, treinamentos e depoimentos de casos conhecidos.

Um fator de suma importância para o bom funcionamento do *outsourcing* é a decisão de quais serão as atividades a serem delegadas aos terceiros e, nesse momento, elas deverão ser estudadas para avaliar aspectos financeiros e viabilidade de terceirização de tais atividades.

Ademais, deverá haver também um acompanhamento permanente a fim de verificar se a empresa contratada está cumprindo com o contrato e prestando os serviços de forma eficaz e com qualidade inquestionável como se espera desta e, consequentemente, os resultados deverão ser avaliados com o intuito de verificar se houve, de fato, os benefícios que a empresa esperava da contratada.

O diretor do RoyallGroup, Augusto Gomes, defende a ideologia do *outsourcing* desde que a entidade contratante, se concentre em alguns aspectos cruciais para o seu sucesso. Primeiramente, a identificação e avaliação das oportunidades de terceirização devem ser pautadas, de modo que o empresário saiba quais são os processos que devem, obrigatoriamente, ser conduzidos pela sua organização e que são vitais para o sucesso do negócio da entidade. Uma vez definidos tais processos, todos os demais são candidatos ao *outsourcing*, que, deverá ser alinhado às expectativas para o futuro da empresa.

Posteriormente, o empresário deverá se atentar para a escolha do fornecedor de *oustourcing,* visto que, existem muitos deles no mercado, ocasionando uma queda qualitativa no desenvolvimento dos trabalhos. Consulta a empresas parceiras e outras organização que tem a prática de terceirizar, auxilia na busca por fornecedores que qualificados que podem atender as necessidades da empresa.

O acompanhamento constante do desempenho do prestador do serviço de *outsourcing*é essencial para verificar se as atividades realizadas pela contratada estão em consonância com as expectativas do contratante, acima de tudo, averiguar se tais atividades estão alinhadas com os índices de excelência acordado entre as partes. Contudo, pode haver ajustes de procedimentos, especialmente no início das operações, entretanto, resultados negativos decorrentes de erros graves devem ser corrigidos imediatamente.

De acordo com Kerzner (2010), os fatores críticos para o sucesso na implantação e planejamento de projetos possui basicamente 4 fases. A primeira delas diz respeito a aceitação de tal projeto pela gerência executiva da organização, nesta fase, fatores como considerar as recomendações dos funcionários, reconhecer que a mudança é necessária e entender a participação dos executivos na gestão de projetos é fundamental.

A segunda fase consiste em fazer quea aceitação do projeto passe pelos gerentes da área, neste momento, eles deverão ter disposição para colocar os interesses da empresa acima dos interesses pessoais, aceitar as responsabilidade e progresso de colegas.

Posteriormente, na fase de crescimento, os colaboradores, de modo geral, deverão reconhecer a necessidade de uma metodologia empresarial e apoiar um padrão de monitoramente e de relatórios, além disso, deverão também, reconhecer a importância do planejamento efetivo.

Já, a última fase, denominada “fase de maturidade” requer o reconhecimento de que a programação e os custos são inseparáveis, contudo, deverão ser rastreados os custos reais e desenvolvidos treinamentos em gestão de projetos.

Embora haja uma gama de fatores críticos de sucesso a serem executados e estudados pelas entidades contratantes, pode-se destacar os principais como sendo os destadados no quadro 3:

Fatores Críticos de Sucesso
Planejamento estratégico
Definição das atividades a serem terceirizadas
Aderência dos objetivos do fornecedor e da organização
Acompanhamento do desempenho do fornecedor
Aceitação do projeto de terceirização pelos colaboradores da organização

Fonte: Adaptado pelo autor (2018)

Quadro 3 – Fatores Críticos de Sucesso para o *Outsourcing*

5 Considerações Finais

A busca constante das entidades por melhorias – motivadas pela globalização - desencadeia uma série de fatores que levam os empresários a adotarem estratégias que lhes proporcionem a expansão do *marketshare.*Tais estratégias deverão permitir que a empresa desenvolva competências, que irão contribuir de forma desproporcional, para realizar o seu objetivo e captar a maior fatia do mercado.

Neste cenário, a terceirização apresenta-se como uma oportunidade da concretização dos objetivos da empresa,com um custo relativamente mais barato. Entretanto, deverão ser considerados os riscos e os benefícios na definição das atividades a serem terceirizadas bem como na escolha do fornecedor.

Cogitada a possibilidade de terceirização, a empresa deverá definir suas competências essenciais e elaborar uma estratégia na qual as atividades terceirizadas possam contribuir positivamente para o desenvolvimento do negócio da organização, ou seja, os objetivos do fornecedor de serviços deverão estar alinhados com os objetivos da entidade de modo que haja sinergia entre as partes.

De modo geral, a estratégia elaborada pela empresa deverá conter os pontos essenciais para o bom funcionamento do processo de terceirização, dentre eles, o acompanhamento permanente do desempenho do fornecedor e o bom relacionamento com ele podem ser destacados como os principais fatores críticos de sucesso.

Quando concretizado o processo de terceirização, a organização passa a usufruir dos benefícios que ela pode proporcionar, como por exemplo, redução de custos, eficácia e aumento qualitativo na execução das atividades, mais disponibilidade de tempo para a dedicação ao objeto da entidade, atualização tecnológica constante e outros tanto quanto possíveis.

Ante aos benefícios supracitados, a empresa deverá policiar-se em relação aos riscos que fornecedores desqualificados que podem apresentar, como o vazamento de informações sigilosas, desempenho abaixo do esperado, elaboração de relatórios e demonstrativos contendo informações não confiáveis, caracterização de vínculo empregatício, entre outros.

O processo de terceirização, quando aplicado de forma correta pode proporcionar à empresa as competências necessárias para sua alavancagem e significativa melhora dos processos internos e relacionamentos externos, entretanto, sem um planejamento estratégico adequado, a

execução do processo de terceirização torna-se inviável, podendo causar desconfiança dos clientes e parceiros.

Referências

AMATO NETO, João. *Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, mar/abr1995

ARAUJO, Luis César G. de. **GARCIA**, Adriana Amadeu. *Gestão de Pessoas; estratégias e integração organizacional. 2. ed.*São Paulo: Atlas, 2009.

ARAÚJO, Luis César G. *Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de gestão organizacional*. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

BANDEIRA, Renata Albergaria de Mello; **MELLO**, Luiz Carlos Brasil de Brito; **MAÇADA**, Antonio Carlos Gastaud. *Elementos de flexibilidade em contratos de terceirização logística:.o caso de uma empresa de telecomunicações*. Produção, São Paulo , v.22, n.2, p. 237-248, mar./abr. 2012.

BRAGG, Steven M.. *Outsourcing: a guide to selecting the correct business unit, negotiating the contract, maintaining control of the process*. 2. ed. New York: John Wiley, 2006.

CEDET. *Tutorial das 5 forças de Porter* http://www.cedet.com.br/index.php?/Tutoriais/Marketing/5-forcas-de-porter.html. Acessado em 09/08/2015.

FARIA, Fabio. Qual o melhor momento para o Outsourcing de TI nas organizações? In: **ALBERTIN**, Alberto Luiz; **SANCHEZ**, Otavio Próspero. *Outsourcing de TI: impactos, dilemas, discussões e casos reais.* Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008, p.11-26.

FITZSIMMONS, James A.; **FITZSIMMONS,** Mona J. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

GRSA. *Benefícios da Terceirização*. http://www.grsa.com.br/institucional/BENEFICIOS-DA-TERCEIRIZACAO.asp?id=347 Acessado em 14/08/2015

HAYES, Robert H. *Produção, estratégia e tecnologia: em busca da vantagem competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

HELDMAN, Kim. *Gerência de projetos PMP Project Management Professional: guia para o exame oficial do PMI.* 5. ed. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KAPLAN, Robert S.; **NORTON**, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, c1997.

KERZNER, Harold. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007-2010.

LAUDON, Kenneth C.; **LAUDON,** Jane Price.*Sistemas de informação gerenciais*. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.* 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, Henry. O *processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.* 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006-2009.

MINTZBERG, Henry; **AHLSTRAND**, Bruce; **LAMPEL**, Joseph.*Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.* 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

O'BRIEN, James A.; **MARAKAS**, George M. *Administração de sistemas de informação*. 15. ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PAGNOELLI, Dernizo. *Terceirização e parceirização: estratégias para o sucesso empresarial.* Rio de Janeiro: D. Pagnocelli, 1993.

PORTER, Michael E. *Competição = Oncompetition*. Ed., rev. e ampl. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva*. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989-[200-].

PRÉVE, Altamiro Damian. *Organização, Sistemas e Métodos*. Universidade Federal de Santa Catarina: Centro Sócio-Econômico Departamento de Ciências da Administração, 2012.

ROMANOSCHI, P. O. *Terceirizar sem planejar, pode falhar*. São Paulo: Maltese, 1994.

SPACKMAN, Devin; **SPEAKER**, Mark.*Soluções de integração empresarial*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

TEIXEIRA, Paulo Henrique. *Terceirização Com Segurança. Sem Cidade*. Maph Editora, 2015.