



ADM2006

19º Congresso Internacional de Administração

Ponta Grossa, Paraná, Brasil.
19 a 22 de Setembro de 2006

Terceirização - um segmento de inovação em serviços

Rosaly Machado (UTPRT-PR) rosalvmachado@uol.com.br
Ivanilde Scussiatto Eyng (UTFPR-PR) adm.ivanilde@uol.com.br
Prof. Dr. Dálcio Roberto dos Reis (UTFPR-PR) dalcioreis@terra.com.br

Resumo

O setor de serviços nas últimas décadas tornou-se uma prática bastante expressiva na economia brasileira. Apresenta um cenário crescente em diversos segmentos do setor de serviços a favorecer a produtividade organizacional, proporcionando benefícios à empresa contratante e para a contratada. Através de uma breve revisão literária, este estudo tem por objetivo demonstrar que as práticas da terceirização auxiliam na busca de alternativas para inovar os serviços, além disso, sinalizam e contornar as possíveis barreiras encontradas neste setor.

Palavras-chave: Inovação em Serviços; Terceirização; Gestão do Conhecimento.

1. Introdução

A era industrial promoveu um ambiente propício para substituir as pessoas (mão-de-obra) por desenvolvimento tecnológico e a obtenção do conhecimento. Em decorrência deste fato atualmente vivenciamos a era da super competição. Essa nova fase é definida como a nova economia que esta baseada no conhecimento para o desenvolvimento de sua organização. Tal cenário é extremamente favorável ao desenvolvimento de inovações.

O processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços configurou uma crescente preocupação com o contentamento do cliente. Para conquistá-lo e garantir a sobrevivência da empresa no mercado. Neste contexto, Mattos e Guimarães (2005, p. 30) afirmam que “a inovação é a aplicação, para afetiva aquisição, armazenamento, recuperação e aplicação do conhecimento e se tornou vital à empresa inovadora”.

Além de haver a necessidade cada vez maior que as organizações tenham uma visão focada ao processo de inovação, Brown e Hagel III (2005), dão grande destaque às habilidades dentro das várias formas de gestão e enfatizam que nenhuma empresa consegue reunir em sua gestão, todas as habilidades necessárias para fazer todos os componentes de seus produtos ou serviços. As empresas dispõem de diversos caminhos para ampliar a força de suas atividades, e a terceirização é um dos recursos.

A terceirização é uma forma de sobrevivência digna que, acima de tudo, de acordo com Souza (2006), contribui para a criação de mais empregos, mais pessoas trabalhando. Neste caso, em pequenas empresas de prestação de serviços criadas por trabalhadores, ex-empregados, que viram uma oportunidade de aplicar o que receberam a título de indenização, de forma a sobreviver e possibilitar uma forma de vida digna.

Em razão disso o presente estudo visa apresentar a terceirização como um processo interativo

de aprendizagem, que estabelece parcerias na contratação de alianças estratégicas, envolvendo-se no arranjo organizacional construindo uma abordagem integradora de qualidade e melhor atendimento aos clientes proporcionados pela inovação em serviços. E ainda que intangíveis, podem ser prestados de maneira flexível, alcançando a competitividade.

2. A dinâmica da conversão do conhecimento organizacional em inovação

Muitas são as idéias do especialista em administração Peter Drucker, que influenciam o mundo dos negócios. Sua incrível capacidade de observação da realidade e a sua grande sensibilidade lhe propiciam antecipar tendências. Ele afirma que prever o futuro das empresas é inútil, o que se deve fazer é gerenciá-las de alguma forma.

Uma sociedade baseada no conhecimento, na visão de Drucker (1994), é aquela onde a maioria dos produtos e serviços, depende principalmente de como os fatores intangíveis baseados no conhecimento como know-how tecnológico, projeto do produto, compreensão do cliente, criatividade pessoal e inovação podem ser desenvolvidos.

O conhecimento organizacional é considerado por Nonaka e Takeuchi (1997), como a peça fundamental para que qualquer organização possa fomentar aperfeiçoamentos e a melhoria contínua de seus produtos e serviços. A criação do conhecimento sustenta a inovação contínua, que resulta em vantagem competitiva. Desta forma, os integrantes de uma organização trocam e combinam conhecimentos por meios como: documentos, reuniões, conversas ao telefone, testes de laboratórios ou redes de comunicações computadorizadas, criando o conhecimento dentro da organização sob a forma de produtos, serviços e sistemas.

Para aproveitar o conhecimento no contexto organizacional Mattos e Guimarães (2005, p. 96) enfatiza “é necessário facilitar as interfaces logísticas, vigiar e aprender com a concorrência para avaliação constante do que está sendo feito e estar sempre alerta às oportunidades de mercado e sistematizar a inovação”. A idéia destes autores se sintetiza, numa visão em que as organizações devem organizar o ambiente interno, aprender com a concorrência, buscando técnicas de inovação de acordo com as metas da empresa.

A figura 1 apresenta técnicas apropriadas dentro de um ambiente de trabalho.

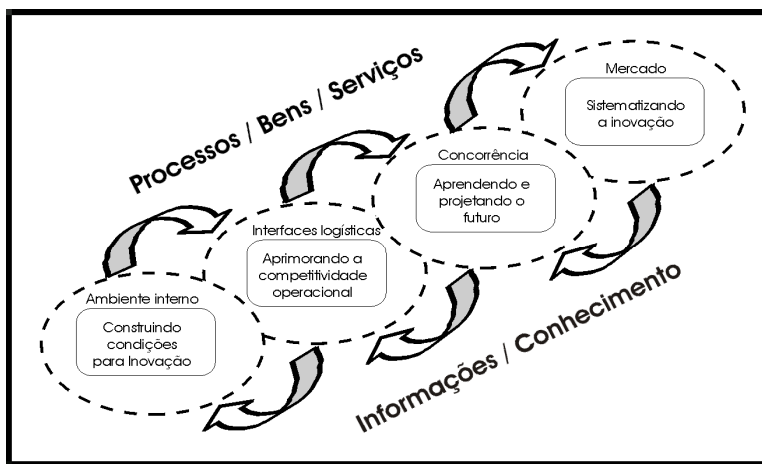


Figura 1 - Esquema da abordagem adotada
Fonte: Mattos; Guimarães, 2005.



ADM2006

19º Congresso Internacional de Administração

**Ponta Grossa, Paraná, Brasil.
19 a 22 de Setembro de 2006**

A intenção dos autores é enfatizar que as organizações devem organizar o ambiente interno, aprendendo com a concorrência, e buscando técnicas de inovação de acordo com as metas da empresa.

2.1 Serviços

O setor de serviços tem se revelado como uma questão estratégica para a produtividade, e empregabilidade. Conforme demonstram os dados, do CADED (Cadastro Geral de Empregadores e Empregados) do MTE (Ministério do Trabalho e Empregos), em âmbito nacional registram-se a criação de 1254 mil vagas com carteira assinada em 2005. Desse total 569,7 mil vagas foram proporcionados pelo setor de serviços.

Neste contexto, o relatório balanço do (BACEM) Banco Central do Brasil, informações obtidas pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas) mais de 50% da riqueza produzida no Brasil provém do setor de serviços. O setor de serviços cresceu em 2% em 2005 evidenciando o comportamento favorável dos segmentos comércio e de transportes que apresentaram crescimentos respectivos de 3,3% e de 3,2%.

Os serviços na opinião de Grönroos (1995, p. 36),

São providos nas interações com pessoas de contato, equipamentos ou sistemas do fornecedor e, cita a definição de serviços. O serviço é uma atividade ou série de atividades de natureza mais ou menos intangível - que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Os prestadores de serviços devem estar preparados para tratar aqueles problemas que extrapolam a normalidade de suas rotinas de trabalho. Falhas cometidas pelos prestadores de serviços, quando bem resolvidas, podem até aumentar a confiança dos clientes e torná-los mais fiéis, no entanto, se mal resolvidas podem conduzir uma organização prestadora de serviços à ruína (MACHADO, 2005).

Não se deve esquecer que serviços são realizados por pessoas, e a sua maior contribuição está na melhoria da qualidade de seu serviço. Dentro de um vasto campo de atuação deste segmento classificado como intangíveis novas soluções e, verificação das possibilidades técnicas de sua realização deve ser adaptado conforme as necessidades dos clientes (MOREIRA, 1989).

2.2 Terceirização

Siqueira (2005, p. 89) afirma que “diversas organizações do setor industrial chegam à conclusão de que alguns recursos sob o seu controle não oferecem uma atuação satisfatória a menos que eles sejam realizados por segmentos externos”. Complementa que as empresas industriais não conseguem realizar todas as tarefas que fazem parte do expediente no seu âmbito próprio e estenderam seu norte a comprar mais produtos e serviços industriais de terceiros, no caso de eles serem melhores e mais baratos.

No mesmo pensar Kloter (2000) comenta que as organizações industriais se redefiniram. Em vez de fabricantes de produtos ou operadoras de serviços, elas se transformaram em promotoras de marcas.



ADM2006

19º Congresso Internacional de Administração

Ponta Grossa, Paraná, Brasil.
19 a 22 de Setembro de 2006

Recentemente o Professor Isaias Custódio descreveu sobre os fatores limitadores da Terceirização dos serviços nas indústrias paulistas. Nesta pesquisa foram arrolados 36 tipos de serviços de suporte à empresa industrial, e participaram da pesquisa sócios diretores, e diretor geral administrativos.

Os dados coletados possibilitaram a mensuração dos 12 serviços mais contratados, entre eles apresentam-se os seguintes setores: jurídico com 46,43%; gráfica 36,90; consultorias e contabilidade 33,33; conservação e limpeza 29,76%; manutenção de tecnologia e equipamento 27,38; transportes e administração de restaurante 25%.

Em contra partida os resultados apresentaram os 12 serviços menos contratados, entre eles apresentam-se os seguintes setores: comercial 11,90; armazenagem 10,71%; compras 8,60; gestão de estoques 4,76% .

Demonstrou na conclusão da pesquisa que os fatores que as empresas consideram ao terceirizar é a concentração em funções como chave de negócios e redução de controle de custos das operações com liberação dos recursos do capital para investimentos o aumento da qualidade aos produtos aos clientes e, acesso ao conhecimento especializado.

Contudo as empresas consideram positivamente o impacto da terceirização nos seus negócios, por permitir maior concentração de atenção nas funções chaves do negócio, redução do custo das operações e acesso aos conhecimentos especializados não disponíveis internamente.

O atendimento do padrão de qualidade exigido pelo mercado, o domínio da tecnologia da contratada e o estabelecimento de relação de parcerias são alguns dos facilitadores da terceirização.

2.2.1 Vantagens da terceirização e as suas rupturas

A terceirização impulsionada pelas etapas de inovação tecnológica possibilita o desenvolvimento do desejo humano por novos produtos e serviços concentrados nas competências básicas de sua operação. Além disso, traz reduz os custos elevam os lucros e estimula o crescimento econômico (SIQUEIRA, 2005).

Para obter a melhoria constante dos produtos e serviços assegura Araújo (2006), que é necessário alguns requisitos: sintonia no mercado; vantagens competitivas a obter flexibilidade frente a concorrência; revisão constante dos processos e do modelo organizacional, voltado ao negócio; gastos pró- resultados.

Prossegue o autor citado no parágrafo anterior dizendo que, nos últimos anos os governantes aumentaram consideravelmente a carga de impostos principalmente no setor de prestação de serviços, o que leva a conclusão que o governo é contra o segmento que contribui de maneira direta para o nível de emprego e a expansão da renda nacional.

Reforçando o assunto Souza (2006), diz que a terceirização é uma forma de sobrevivência digna que, acima de tudo, contribui para a criação de mais empregos, mais gente ocupada, no nosso caso, são pequenas empresas de prestação de serviços criadas por trabalhadores, ex-empregados, que viram uma oportunidade de aplicar o que receberam a título de indenização, de forma a sobreviver e possibilitar as pessoas uma forma de vida digna.

Em continuidade deste contexto, algumas vantagens da terceirização é apresentada pela revista HSM Management, publicou um artigo “Como crescer prestando serviços” segundo os



ADM2006

19º Congresso Internacional de Administração

Ponta Grossa, Paraná, Brasil.
19 a 22 de Setembro de 2006

especialistas da área Sawhney, Balasubramanian e Krishnan (2005) a divisão de sistemas de transportes da General Electric, conseguiu manter receitas e lucros operacionais estáveis entre 1999 e 2002, mesmo com a queda de mais de 60% no número de locomotivas vendidas. Entre 1996 e 2002, as receitas de serviços saltaram de US\$ 500 milhões para cerca de US\$ 1,5 bilhão. Uma abordagem sistemática de crescimento em serviços pode ajudar os executivos das empresas industriais a aumentar suas chances de sucesso.

Descrição	2002	2003	2004	2005
PIB	1.346.028	1.558.182	1.766.621	1.937.598
Ótica do Produto	2002	2003	2004	2005
Sector Agropecuário	104.908	138.191	154.643	145.829
Sector Industrial	459.306	540.890	815.743	690.601
Sector de Serviços	710.263	791.184	879.393	985.325
Fonte: IBGE				

Tabela 1 - PIB (Produto Interno Bruto) valor corrente por componente em **R\$ milhões**

O setor de serviços com o termo “terciário” a identidade deste segmento compreende ampla diversidade interna, um conjunto de subsectores, associados a um processo de “desindustrialização”, postulando que os serviços precisam ser compreendidos diante de todos os desafios e potencialidades que oferecem à atividade inovadora e, portanto, ao desenvolvimento econômico (MILES, 1996).

Algumas falhas possíveis de acontecer no setor de serviços, e que podem ser evitadas, por exemplo: jamais se deve deixar de atender as perspectivas dos clientes e estar sempre atento às pesquisas de marketing, sempre que possível evitar níveis hierárquicos, considerar as reclamações de clientes como fonte de sugestões passíveis de reflexões e nunca como uma afronta, evitar comunidades que não valorize os serviços, evitar enfado nos serviços, tomar cuidado com o exagero em vendas ou participação de mercado, conservar treinamentos dos empregados (ZEITHAMEL; PARASURAMAN; BERRY, 1990).

Para colaborar com o contexto do subitem acima Araújo (2006) alerta que existe uma brecha muito grande nos serviços terceirizados, nenhuma legislação a regulamenta. Aliás, encontra-se no congresso proposta de legislação para a regulamentação da prestação de serviços, mas os legisladores alinhados aos sindicatos e ao governo sempre arrumam um jeito de engavetá-lo. a redução da carga de impostos (ARAÚJO, 2005).

2.3 Inovação

Ao longo dos anos, as grandes corporações criam uma série de procedimentos com o propósito de desenvolver, selecionar e delinear técnicas e ferramentas de gestão que capacitem as empresas a combinarem estratégias de negócios. Uma resposta rápida aos clientes externos é segundo Slack et al (2002), auxiliada pela rapidez da operação interna, ou seja, pela rapidez da tomada de decisão, movimentação de materiais e das informações internas da operação.

Neste contexto, Mattos e Guimarães (2005, p. 94) afirmam “a inovação é um processo fundamentalmente econômico e diz respeito a mudar as regras do jogo na competição econômica”.

Já Drucker (2002, p. 199) aponta que “a inovação tem sua lógica própria, não importa o

quanto as unidades inovadoras possam diferir em termos de tecnologias, mercados, produtos ou serviços”.

A lógica da inovação podem ser subentendidas, entre outros fatores, pelo desconforto causado pela concorrência, e a insatisfação dos clientes. Estas pressões enfrentadas diariamente precionam cada vez mais a renovação de suas práticas de gestão para aperfeiçoar a qualidade dos serviços e oferecer o bem estar de seus clientes.

Os principio da qualidade de serviços segundo Kotler (2001, p. 549) “são o acesso, a comunicação, a competência dos seus funcionários, a credibilidade da empresa, a confiança nos serviços prestados, a receptividade, a segurança nos serviços, a tangibilidade, a compreensão e o conhecimento do cliente”.

A maneira pela qual a empresa oferta seus serviços e trata das reclamações advindas a estes, certamente servirá de comparabilidade para a avaliação dos clientes. A qualidade do serviço e a sua modernização advêm de alguns dos quesitos, que estimulam a lealdade dos clientes (LOVELOK; WRIGTH, 2001).

2.3 Fatores externos internos conduzem inovação em serviços

O processo da inovação nos serviços é na maior parte um procedimento que envolve amplamente os colaboradores de todos os níveis. Todos são envolvidos como empreendedores incorporados no mesmo processo. Desta forma, os elementos determinantes no processo da inovação consistem em uma combinação de forças internas e externas, mas principalmente pelas forças internas (SUNDBO; GALLOUJ 1998).

Estes autores destacam três forças principais: a administração central da firma, que detém a decisão estratégica, os trabalhadores e o departamento de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) ou o setor responsável pela inovação. Essas tarefas, por sua vez, são normalmente desenvolvidas por setores dedicados a promover a “causa da inovação”. Conforme apresenta a figura 2.

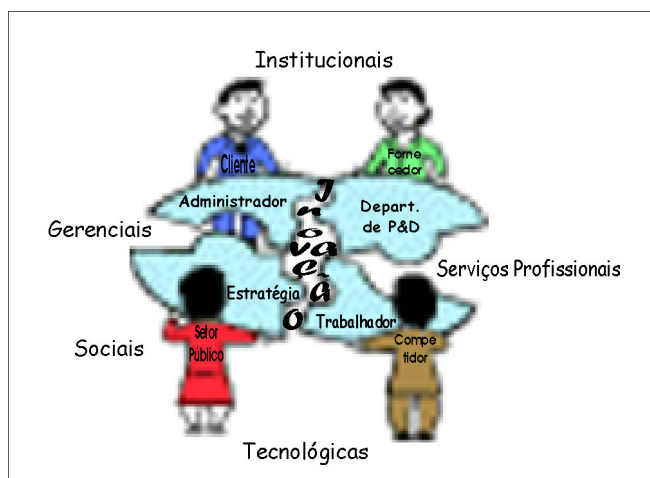


Figura 2 - Forças que inovam em serviços
Fonte: Sundbo; Gallouj 1998

No pensar dos autores, seriam uma espécie de departamento de comunicação, que existe em



ADM2006

19º Congresso Internacional de Administração

Ponta Grossa, Paraná, Brasil.
19 a 22 de Setembro de 2006

algumas empresas de serviços e os que estão comprometidos a difundir idéias inovadoras entre os empregados e gerentes e amadurecer estas idéias.

3. Considerações

A evolução determina que as empresas encontrem parceiros que reforcem e complete suas habilidades, sempre atento à necessidade de priorizar a qualidade e competência no atendimento de seus clientes, pois não há dúvida de que o cliente compõe a peça fundamental da pirâmide socioeconômica. Contudo estudo confirma que as empresas que terceirizam um determinado tipo de serviço têm possibilidade de criar novas práticas de gestão.

Referências

ARAUJO, João. O governo é contra a prestação de serviços. **Fórum on-line mobilização nacional contra a desterceirização**, nov. 2005. Disponível em: <<http://www.abrasse.com.br/>>. Acesso em: 13 jun. 2006.

BROWN, Jonh S.; HAGEL III, Jonh. Aprendendo com os chineses. **Revista HSM Management**, v. 6, n. 53, ano 9, 2005.

CUSTODIO, Isaias. Pesquisa sobre Fatores facilitadores e limitadores da terceirização dos serviços nas Indústrias. São Paulo: FIESP, 2006. Disponível em: <http://www.anuarioead.com.br/parceiros/abrasse/fiesp_pesquisa.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2006.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. **Fator humano e desempenho**: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. São Paulo: Pioneira, 2002.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: Gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

LOVELOCK, Christopher; WRIGTH, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001. 416 p.

MACHADO, Renato J. Marketing de serviços aplicado na gestão de serviços de contabilidade ou auditoria. In: **CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL**, 10, 2005, Bento Gonçalves. Anais eletrônicos... Bento Gonçalves: CRCRS, 2005. Disponível em: <<http://www.crcrs.org.br/arquivos/palestras/convencao/trabalhos/Tema8-renato.pdf>>. Acesso em 14 abr. 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice hall, 2000.

_____. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTOS, João R. L.; GUIMARÃES, Leonam S. **Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MILES, Ian. **Innovation in services**. Manchester Statistical Society: 1996.

MOREIRA, José C.T. **Marketing Industrial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SAWHNEY, Mohanbir; BALASUBRAMANIAN, Sridhar; KRISHNAN, Vish V. Como crescer prestando serviços. **Revista HSM Management**, v. 6, n. 53, ano 9, 2005.

SIQUEIRA, Antonio C. B. **Marketing empresarial, industrial e de serviços**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 726 p.

SOUZA, Álvaro T. G. Somos contra a destercierização porque. List maintained by ABRASSE, São Paulo. Disponível em: <<http://www.abrasse.com.br/forum/index.php>>. Acesso em: 08 jun. 2006.

SUNDBO, Jon; GALLOUJ, Faïz. Innovation as a loosely coupled system in services. **SI4S Topical Paper**, n. 4, 1998.



ADM2006

19º Congresso Internacional de Administração

**Ponta Grossa, Paraná, Brasil.
19 a 22 de Setembro de 2006**

ZEITHAMEL, V.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. **Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions And Expectations**. New York: Free Press, 1990.