

Razões da terceirização de serviços em empresas de médio e grande porte

Marcos Antonio Ferruzzi[†]

Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP)

Mário Sacomano Neto^Ω

Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP)

Eduardo Eugênio Spers[¥]

Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)

Mateus Canniatti Ponchio[£]

Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)

RESUMO: Este estudo identifica as razões pelas quais as empresas optam pela terceirização das atividades ao invés de as realizarem de forma internalizada. O estudo restringiu-se as atividades de logística, tecnologia da informação, partes do processo de produção, portaria e/ou recepção e limpeza patrimonial. A pesquisa foi realizada em duas etapas: a primeira etapa, exploratória, envolveu entrevistas com quatro executivos de grandes empresas. Na segunda etapa foi realizada uma pesquisa *survey* com 80 empresas industriais com mais de 100 empregados diretos. A partir dos dados quantitativos foram elaboradas as tabelas de contingência, cruzando as frequências relativas aos principais fatores que conduzem as empresas a terceirizarem seus serviços com as atividades correspondentes, sendo utilizado o teste de Qui-quadrado de Pearson. Os resultados mostram que a opção pela terceirização é resultado de uma combinação de fatores, principalmente entre o serviço a ser terceirizado e o segmento de atuação do contratante. A especialização dos serviços, a redução e controle dos custos operacionais foram as razões mais apontadas pelas empresas na opção pela terceirização. Esse estudo contribui para o debate sobre as razões pelas quais as empresas optam em terceirizar suas atividades e também é uma referência para as empresas envolvidas em processos de terceirização.

Palavras-chave: Terceirização/*outsourcing*; serviços; custo de transação; competências essenciais.

Recebido em 22/06/2010; revisado em 22/10/2010; aceito em 22/10/2010; disponível em 21/10/2011

Correspondência autores*:

[†] Mestre em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP).

Vinculação: Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP).

Endereço: Av. Eng. Euzébio Stevaux, 1.000, Ap. 81 Torre 1, Santo Amaro, S. Paulo – SP – Brasil - CEP 04696-000.

E-mail: marcos.ferruzzi@uol.com.br
Telefone: (11) 9550-9979

^Ω Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

Vinculação: Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP).

Endereço: Rua Sete de Setembro, 3148, Centro, São Carlos – SP – Brasil - CEP: 13560/181.

E-mail: msacomano@unimep.br
Telefone: (16) 34129434

[¥] Doutor em Administração pela FEA/USP.

Vinculação: Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM).

Endereço: Rua Dr. Álvaro Alvim, no. 123, São Paulo – SP - Brasil CEP 04018-010.

E-mail: espers@espm.br
Telefone: (11) 5085 6674

[£] Doutor pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP)

Vinculação: Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM).

Endereço: Rua Gaspar Lourenço, no. 191, apto. 111-V, São Paulo-SP – Brasil - CEP: 04.107-001.

E-mail: mateus.ponchio@gmail.com
Telefone: (11) 7337-5932

Nota do Editor: *Esse artigo foi aceito por Antonio Lopo Martinez*



Esta obra está licenciada sob a Licença Creative Commons – Atribuição-Uso não-comercial-Compartilhamento pela mesma licença 3.0 Unported License

1. INTRODUÇÃO

Inúmeros fatores levam as empresas a optarem pela terceirização. Conforme ampla revisão da literatura, os fatores apresentados com maior destaque são: especialização do prestador de serviços; aumento do foco na atividade principal; aumento da produtividade; aquisição e atualização de novas tecnologias; ausência de recursos internos; melhoria da qualidade dos serviços; aumento da flexibilidade na gestão dos negócios; redução e controle dos custos operacionais; redução do ativo patrimonial da empresa e aumento da competitividade (ANDERSON & WEITZ, 1986; BELOUS, 1989; GREER, YOUNGBLOOD & GRAY, 1999; GUPTA & GUPTA, 1992; KAKABADSE & KAKABADSE, 2002; QUINN & HILMER, 1994; PIRES, 2004; JIANG & QURESHI, 2006; MOSES & AHLSTROM, 2008; GONZALEZ, GASCO & LLOPIS, 2010).

A terceirização vem ganhando progressivamente espaço no mundo corporativo. Companhias nacionais e multinacionais têm transferido para terceiros uma parte do que era produzido e distribuído internamente. Uma pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (2007) mostra que no Brasil a terceirização de serviços representou 48% do total de novos postos de trabalho com carteira assinada. Mantida a tendência, em alguns anos a maioria dos trabalhadores iniciará seus contratos por meio da terceirização de serviços.

Um estudo realizado por Fernandes e Carvalho Neto (2005), com 513 executivos (entre presidentes e diretores), em 179 das 500 maiores empresas do Brasil, concluiu que a quantidade de trabalhadores terceirizados é superior ao número de empregados. O resultado desse estudo é significativo porque mostra que, dentre as maiores organizações do país, a terceirização de serviços é uma realidade amplamente utilizada.

São diversas teorias que exploram o tema terceirização. De acordo com estudos feitos por Spiegel (1993), Hamel e Prahalad (1994), Byrne (1996), Robles (2001), Pires (2004), Busi e McIvor (2008) e Gonzalez, Gasco e Llopis (2010) dentre outros, a terceirização de serviços tornou-se uma prática comum dentre as empresas que operam no mercado competitivo e internacionalizado. Conforme destacado por Busi e McIvor (2008), o tema “terceirização” relaciona-se com pelo menos dez perspectivas teóricas: (1) teoria dos custos de transação; (2) visão baseada em recursos; (3) teoria do agente principal; (4) teoria da integração vertical; (5) gerenciamento estratégico; (6) economia evolucionista; (7) teoria do relacionamento de mercado; (8) economia industrial; (9) teoria do alinhamento estratégico; e a (10) teoria da competência essencial. Nessa pesquisa, a teoria da competência essencial e a teoria dos custos de transação foram consideradas na revisão de literatura e nos resultados.

Devido à grande abrangência da inserção da terceirização de serviços, houve a necessidade de delimitar as atividades a serem consideradas para a análise. Sendo assim, este estudo restringiu-se à pesquisa em: logística; tecnologia da informação; partes do processo de produção; portaria e/ou recepção; e limpeza patrimonial. A escolha das atividades deve-se ao valor agregado que esses serviços representam para a economia nacional, além de serem grandes empregadores de profissionais.

A pesquisa busca responder: quais fatores conduzem as empresas a terceirizarem seus serviços? Existe relação entre a área e o fator motivador da terceirização? A pesquisa também responde a duas hipóteses: H_0 : Não há relação de dependência entre tipo de serviço e fator motivador da terceirização. H_a : Há dependência entre tipo de serviço e fator motivador da terceirização. As questões de pesquisa e as hipóteses são devidamente analisadas nos resultados da pesquisa.

A pesquisa foi elaborada em duas etapas: a primeira, de caráter exploratório, foi conduzida por entrevistas *in loco* em quatro empresas industriais de grande porte, com mais de 1.000 empregados, pertencentes aos setores: eletroeletrônico, papel e celulose, têxtil e alimentos. Na segunda etapa, executivos de 80 empresas industriais, com mais de 100 empregados diretos, responderam via WEB um questionário sobre as razões da terceirização de serviços.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA PARA ESTUDO DA TERCEIRIZAÇÃO

O objetivo deste subitem é apresentar os elementos centrais no processo de terceirização e algumas teorias relacionadas ao tema. Para tanto, aborda a terceirização e sua relação com a redução de custos e com a competitividade. Posteriormente, aborda duas perspectivas teóricas para o estudo da terceirização: a teoria do custo de transação de Williamson (1975 e 1985) e a teoria das competências essenciais, baseada em Hamel e Prahalad (1998).

2.1 TERCEIRIZAÇÃO: REDUÇÃO DE CUSTOS E COMPETITIVIDADE

Em muitos estudos sobre a terceirização de serviços, um dos principais argumentos apresentados para a contratação de serviços externos, em contraposição à integração vertical, é justamente a redução de custos (ANDERSON & WEITZ, 1986; BELOUS, 1989; GREER, YOUNGBLOOD & GRAY, 1999; GUPTA & GUPTA, 1992; LEVER 1997; KAKABADSE & KAKABADSE, 2002; JAGERSMA & GORP, 2007).

Para Quinn et al. (1990), toda organização que busca competitividade por meio de produtividade e qualidade deve ter o controle de seus gastos. A maior parte dos gastos de muitas empresas está alocada como custos fixos e atacar esses custos deve ser uma prioridade de qualquer organização.

Segundo Quinn e Hilmer (1994), existem duas abordagens estratégicas que, quando combinadas adequadamente, permitem aos administradores alavancar as habilidades e recursos de suas organizações além dos níveis obtidos por meio de outras estratégias. Essas duas estratégias são: concentrar os recursos próprios da organização nas suas competências essenciais e terceirizar as atividades nas quais a organização não possui uma necessidade estratégica e nem uma capacidade especial.

De acordo com Hessel (2003), no final de 2003, a *International Business Machines* (IBM) fechou um grande acordo ao assumir o gerenciamento de toda a área de Recursos Humanos com a gigante do setor de higiene e limpeza *Procter & Gamble* (P&G). O valor do negócio foi de US\$ 400 milhões, tem prazo de 10 anos e pode ser renovado. Pelo contrato, a IBM se responsabilizou por toda a área de gerenciamento e administração da folha de pagamentos, planejamento de remunerações, serviços de expatriados e recolocação, administração de viagens e despesas e gestão de dados de recursos humanos das empresas da P&G.

Conforme relatado por Polônio (2000, p. 37), “[...] a economia de encargos trabalhistas e previdenciários experimentada pelos tomadores de serviços é colocada, muitas vezes, em primeiro plano, em detrimento do objetivo maior do processo”. Trata-se da busca imediata pela redução de custos, sem a preocupação com o processo e a exploração de suas vantagens a médio prazo, e acumulando, muitas vezes, um passivo trabalhista indesejado.

A terceirização também está diretamente relacionada à busca de competitividade. Porter (1999, p. 49) é adepto da terceirização de serviços como estratégia empresarial na busca por melhores resultados e maior competitividade frente aos concorrentes, e afirma que “[...] é difícil desempenhar todas as atividades com a mesma produtividade dos especialistas”. Desta forma, é preferível transferir para terceiros especialistas parte de suas atividades e concentrar-se naquilo que a empresa consegue fazer com maior qualidade, produtividade e menor custo.

A Índia é um país emergente que tem investido bastante em tecnologia e na prestação de serviços e “[...] com 20% das exportações mundiais, tornou-se líder global na exportação

de tecnologia da informação, à frente da Irlanda e dos Estados Unidos” (Jornal Folha de S. Paulo, 2006).

Em 2004, mais de 67% dos Departamentos de Recursos Humanos dos Estados Unidos fizeram a opção pela terceirização de serviços (Bureau of National Affairs, 2004). Este fato é relevante porque se trata do maior mercado consumidor de serviços do mundo, que adere à transferência de serviços para terceiros.

2.2 COMPETÊNCIA ESSENCIAL

A tese da Competência Essencial (*core competence*) foi utilizada por Hamel e Prahalad (1998, p. 297) para abordar a vantagem competitiva das empresas; segundo os autores, no curto prazo a vantagem competitiva “deriva dos atributos de preço/desempenho em produtos/serviços existentes” e, no longo prazo, “de uma capacidade de formar, a custos menores e com mais velocidade do que os concorrentes, as competências essenciais que propiciam produtos que não podem ser antecipados”.

A estratégia adequada para as empresas seria concentrar-se na sua competência essencial, desenvolvê-la continuamente e aumentar a diferença diante da concorrência. Dessa forma é possível aumentar o foco no desenvolvimento, produção, comercialização e distribuição dos produtos e serviços essenciais da empresa. Hamel e Prahalad (1998, p. 305) chamam isso de “materializações físicas de uma ou mais competências essenciais”.

De acordo com Robles (2001, p. 21), os estudos desses autores contribuem para o entendimento do que afeta os caminhos da terceirização de serviços e os motivos que conduzem os gestores empresariais a optarem pela mesma, ao invés de realizarem as tarefas de forma internalizada, pois a determinação da vantagem competitiva por meio da competência essencial serve para entender o motivo da “[...] tendência de terceirização de atividades consideradas não essenciais”.

McDermott (2003) realizou estudos para analisar a relação entre a competência essencial e os resultados organizacionais e concluiu que as empresas que utilizam competências essenciais em suas estratégias possuem habilidades e competitividade diferenciadas e são associadas a alto nível de performance. Para o mesmo autor, os resultados organizacionais estão diretamente relacionados aos recursos internos e ao ambiente externo no qual a empresa está inserida. No entanto, não é qualquer competência que contribui para a melhoria da performance da empresa. Segundo McDermott (2003, p. 161), para a

competência ser considerada essencial é necessário “[...] agregar valor para o cliente; apresentar uma diferença competitiva e possuir alto nível de habilidade”.

Um dos fatores para uma empresa optar pela terceirização de serviços seria a transferência de atividades não relacionadas às suas competências essenciais. Considerando que essas competências são mutantes, também a opção pela terceirização poderia variar com o tempo. Se as competências mudam, a escolha em fazer ou comprar determinada atividade também muda.

Jenster e Pedersen (2000, p. 150) reconhecem a dificuldade em definir o que é competência essencial, mas asseguram a importância em buscar uma definição, pois “o conceito de competência essencial é importante para a estratégia gerencial da terceirização” desde a década de 1990, quando surgiu a ideia de focar os recursos nas atividades principais e transferir para terceiros as secundárias.

Em seus estudos, Jenster e Petersen (2000) concluíram que o prestador de serviços terceirizados não deve se limitar a desenvolver suas competências, mas também as de seus clientes. Para os autores, as competências podem ser classificadas em central, essencial, auxiliar e supérflua, e, nem todas são igualmente importantes para a performance da empresa. Diante de uma decisão em fazer ou terceirizar determinada atividade, o gestor deve focar seus esforços nas atividades em que aplica suas competências centrais e essenciais, e transferir para terceiros as demais tarefas.

2.3 TEORIA DO CUSTO DE TRANSAÇÃO

A teoria do custo de transação tem Williamson (1975) como seu principal representante e é aplicada na avaliação das alternativas dos processos de terceirização ou integração vertical, ou seja, as decisões de produzir internamente (hierarquia), externamente (mercado) ou ainda por contratos. As principais dimensões, por meio das quais as transações podem ser classificadas, são:

1. A especificidade do ativo: aborda o grau de especialização de determinada transação. Quanto maior for a especialização da transação mais difícil será sua utilização por outra organização.
2. A frequência: constata que os benefícios de uma estrutura organizacional especializada é maior para as transações baseadas em ativos específicos. Essas estruturas exigem maior custo, o qual será mais facilmente recuperado por transações recorrentes. Portanto, a

frequência é uma dimensão relevante, e Williamson (1975) a classificou em ocasional e recorrente.

3. A incerteza relaciona-se com a característica das transações, quanto mais incertas, maior a necessidade de integração vertical.

Com base nessas dimensões, Williamson (1975) criou um quadro de referência para categorizar as transações. A teoria do custo de transação tem foco na avaliação econômica e, dentro desse contexto, trabalha com duas suposições comportamentais: o limite da racionalidade e o oportunismo.

Williamson (1985) explica que a racionalidade implica na intenção do ser humano em agir de forma sensata e de acordo com sua razão, obedecendo a posicionamentos aprovados pela sociedade. Porém, no mercado, quando não há concorrência em função de monopólio ou da existência de poucos fornecedores, ocorre abuso econômico por parte destes agentes que agem por oportunismo, guiados por seus interesses próprios, de forma astuciosa e predatória ao equilíbrio mercantil. Esse fato interfere na decisão de terceirizar ou não uma determinada atividade.

Lilly, Gray e Virick (2005) mencionam que, quando a competição é limitada, uma quantidade reduzida de bens e serviços está disponível, e os preços daqueles bens e serviços tendem a aumentar. Nesse momento, a racionalidade do fornecedor cede espaço ao oportunismo.

A terceirização de serviços tem grande apego econômico. De acordo com Lacity e Hirschheim (1993), a teoria do Custo de Transação é a mais utilizada para análises do processo de terceirização de serviços, sobretudo para decisões de ordem econômica, em que a relação entre o custo e o benefício é considerada primordial para a escolha da melhor proposta contratual.

O modelo apresentado por Williamson (1975) contribui no sentido de delimitar alguns parâmetros para o processo de terceirização. Quanto maior a especificidade de um ativo e a incerteza de uma transação, a tendência é de verticalização da estrutura da empresa, caso contrário, serão necessários contratos capazes de inibir o oportunismo entre as empresas.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em duas etapas: a primeira, mais exploratória, conduzida por roteiro semiestruturado, envolveu a entrevista de quatro executivos de grandes empresas, conforme as denominações de Collins e Hussey (2005). A segunda etapa foi realizada uma

pesquisa do tipo *survey*, com 80 empresas industriais com mais de 100 empregados diretos. Todas as empresas estão situadas no estado de São Paulo, predominantemente na região de Campinas, e atuam em diversos segmentos industriais.

A pesquisa qualitativa foi realizada em quatro empresas por meio de entrevistas pessoais com o principal executivo responsável pela terceirização de serviços, com base nas definições de Collins e Hussey (2005). Para realizar a pesquisa quantitativa foi utilizado um questionário padronizado com aplicação via WEB para empresas previamente contatadas por telefone ou pelo questionário impresso, com marcação feita diretamente pelo gestor da empresa escolhida para participar da pesquisa. A análise estatística foi feita inicialmente por meio de descrições tabulares e gráficas do perfil da amostra e da frequência percentual obtida para cada uma das questões (Pereira, 2001).

A seguir foram feitas tabelas de contingência, de acordo com Pimentel Gomes (2000), cruzando as frequências relativas aos principais fatores que conduzem as empresas a terceirizarem seus serviços com os setores das empresas que utilizam a terceirização principalmente por esses fatores.

Para isso, foi utilizado o teste de Qui-quadrado de Pearson para avaliar o grau de independência entre a utilização das ferramentas e a porcentagem de recursos destinados a cada dimensão estudada.

Para realizar a pesquisa qualitativa foram entrevistados quatro executivos de empresas industriais de grande porte, adeptas da terceirização de serviços em diversas atividades, com mais de 1.000 empregados, pertencentes aos setores: eletroeletrônico, papel e celulose, têxtil e alimentos. A diferenciação nos segmentos foi proposital para avaliar o nível e a percepção dos gestores quanto à terceirização de serviços em diversos setores industriais.

4. RESULTADO DA PESQUISA DE CAMPO

Os resultados apresentados a seguir foram compilados a partir de pesquisa de campo. A primeira etapa é exploratória e qualitativa. A segunda etapa envolveu uma *survey* com 80 empresas industriais.

4.1 PRIMEIRA ETAPA DA PESQUISA

A pesquisa qualitativa foi conduzida com diretores de quatro grandes empresas industriais, conforme descreve o Quadro 1. Para os quatro gestores consultados a redução e o controle de custos operacionais são decisivos para a escolha da terceirização de serviços, quando comparada à operação realizada de forma internalizada.

Enquanto três respondentes afirmaram que a redução de custos é condição restritiva para a opção pela terceirização, ou seja, se a terceirização implicar em qualquer aumento de custo, não acontece. Um respondente foi categórico em afirmar que sua empresa espera obter uma redução de custo de 10%, em média, quando comparada ao custo internalizado.

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Natureza	Nacional	Nacional	Multinacional	Nacional
Organização	Privada	Privada	Privada	Privada
Faturamento	1 Bilhão (R\$)	De 500 Milhões a 1 Bilhão (R\$)	De 500 Milhões a 1 Bilhão (R\$)	De 100 Milhões a 500 Milhões (R\$)
Nº. de Trabalhadores Terceirizados	500	De 200 a 499	De 200 a 499	De 50 a 199
Nº. de Prestadores de Serviços	De 1 a 5	10	De 6 a 10	De 1 a 5

Quadro 1 - Características das empresas envolvidas na pesquisa qualitativa
Fonte: elaborado pelos autores.

Mesmo sabendo e concordando com as diversas vantagens advindas da terceirização de serviços, quando bem sucedida, os respondentes não dispensam a redução de custo. Motivo: busca-se com a terceirização o aumento da competitividade da empresa diante de seus concorrentes.

Segundo resultados da pesquisa, para as empresas, o foco na atividade principal é uma condição importante na hora de decidir pela terceirização de serviços, mas não prescinde a redução de custos, caso contrário, não seria suficiente para a concretização da terceirização na empresa.

Para os respondentes o foco na atividade principal é compreendido como vantagem competitiva ao mesmo nível de outros fatores, como: especialização do prestador de serviços e aquisição e atualização de novas tecnologias.

Quanto à escolha do prestador de serviços, duas das quatro empresas já utilizaram consultorias externas, as quais fazem preliminarmente uma ampla captação dos prestadores candidatos no mercado e por fim apresentam os melhores e mais preparados para os serviços. Identificados os principais candidatos, as empresas junto às consultorias trabalham na identificação do melhor prestador de serviços para o projeto de terceirização.

Enquanto isso, as outras duas empresas, dentre as consultadas, nunca fizeram uso de consultorias externas na avaliação de projetos de terceirização. Nesses casos, a avaliação foi mais pragmática e contou com a análise dos gestores internos das organizações.

4.2 SEGUNDA ETAPA DA PESQUISA

A segunda etapa da pesquisa envolveu 80 grandes empresas industriais. O Quadro 2 mostra a análise descritiva das respostas obtidas de acordo com o tipo de organização e natureza das empresas da amostra. Pode-se observar pelo Quadro 2, que a maioria absoluta das organizações é composta por empresas privadas (98%) e de natureza nacional (61%).

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica
TIPO DE ORGANIZAÇÃO	Privada	78	98%	<p>QUESTÃO 1</p> <p>100% 90% 80% 70% 60% 50% 40% 30% 20% 10% 0%</p> <p>98% 3%</p> <p>Privada Pública</p> <p>TIPO DE ORGANIZAÇÃO</p>
	Pública	2	2%	
	Total Global	80	100%	
NATUREZA DA EMPRESA	Multinacional	31	39%	<p>QUESTÃO 2</p> <p>100% 80% 60% 40% 20% 0%</p> <p>39% 61%</p> <p>Multinacional Nacional</p> <p>NATUREZA DA EMPRESA</p>
	Nacional	49	61%	
	Total Global	80	100%	

Quadro 2 - Descrição tabular e gráfica do tipo e natureza da empresa
Fonte: elaborado pelos autores.

O Quadro 3 mostra a análise descritiva das respostas obtidas pelas empresas de acordo com o segmento de atuação, e o Quadro 4 apresenta outros segmentos de atuação citados, além dos sugeridos no instrumento.

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica
SEGMENTO DE ATUAÇÃO	A) Metalúrgico	32	40%	<p>QUESTÃO 3</p> <p>100% 80% 60% 40% 20% 0%</p> <p>40% 11% 10% 11% 6% 6% 15%</p> <p>A B C D E F G</p> <p>SEGMENTO DE ATUAÇÃO</p>
	B) Têxtil	9	11%	
	C) Alimentício	8	10%	
	D) Químico	9	11%	
	E) Papel e celulose	5	6%	
	F) Eletro/ Eletrônico	5	6%	
	G) Outros	12	15%	
	Total Global	80	100%	

Quadro 3 - Descrição tabular e gráfica dos segmentos de atuação das empresas
Fonte: elaborado pelos autores.

Conforme mostrado no quadro 3, a maioria das empresas atua no segmento metalúrgico (40%), mas houve outros 15% para "outros" segmentos.

O quadro 4 descreve os outros segmentos de atuação das empresas.

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica
SEGMENTO DE ATUAÇÃO (OUTROS)	A) Agroindustrial	2	17%	<p>QUESTÃO 3 OUTRO</p> <p>8%</p> <p>■ A ■ B ■ C ■ D ■ E ■ F ■ G ■ H ■ I</p>
	B) Comunicação	1	8%	
	C) Distribuição de Petróleo	1	8%	
	D) Fabricação de fio e fibra de vidro	1	8%	
	E) Farmacêutico	3	25%	
	F) Mineração	1	8%	
	G) Moveleiro	1	8%	
	H) Pneumáticos	1	8%	
	I) Siderúrgico	1	8%	
	Total Global	12	100%	

Quadro 4 - Descrição tabular e gráfica de outros segmentos de atuação das empresas
Fonte: elaborado pelos autores.

Observa-se que entre os outros segmentos de atuação citados, o segmento farmacêutico obteve maior porcentagem (25%), seguido do segmento agroindustrial (17%); os demais foram citados apenas uma vez.

O Quadro 5 mostra a análise descritiva das respostas obtidas pelas empresas da amostra sobre o número de empregados.

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica
NÚMERO DE EMPREGADOS	De 100 a 499 empregados	40	50%	<p>100% 80% 60% 40% 20% 0%</p> <p>50% 12% 38%</p> <p>De 100 a 499 empregados De 500 a 999 empregados Mais de 1.000 empregados</p> <p>NÚMERO DE EMPREGADOS</p>
	De 500 a 999 empregados	10	12%	
	Mais de 1.000 empregados	30	38%	
	Total Global	80	100%	

Quadro 5 - Descrição tabular e gráfica do número de empregados das empresas
Fonte: elaborado pelos autores

Metade das empresas (50%) que terceirizam seus serviços possui de 100 a 499 empregados, enquanto 38% delas possuem mais de 1.000 empregados. Apenas 12% das empresas possuem de 500 a 999 empregados.

As empresas de médio porte são aquelas que possuem de 100 a 499 empregados, e a partir de 500 empregados a empresa é considerada de grande porte. Portanto, na amostra pesquisada há 50% de médias empresas e 50% de grandes empresas que se utilizam da terceirização de serviços em seus estabelecimentos.

Essa igualdade foi obtida de forma ocasional e não proposital, visto que as únicas restrições para a empresa participar da pesquisa foi que ela deveria ser do segmento industrial e ter mais de 100 empregados.

Embora a coincidência tenha ocorrido de forma não intencional, a igualdade no porte das empresas contribui para a avaliação comparativa que se faz entre os fatores que conduzem tanto médias quanto grandes empresas a optar pela terceirização de serviços.

O Quadro 6 mostra o número de funcionários terceirizados que trabalham dentro da empresa e o número de empresas prestadoras desses serviços.

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica
NÚMERO DE TRABALHADORES TERCEIRIZADOS	A) De 0 a 9 trabalhadores	18	23%	<p>QUESTÃO 5</p> <p>NÚMERO DE TRABALHADORES TERCEIRIZADOS DENTRO DA EMPRESA</p>
	B) De 10 a 19 trabalhadores	7	9%	
	C) De 20 a 49 trabalhadores	18	23%	
	D) De 50 a 199 trabalhadores	17	21%	
	E) De 200 a 499 trabalhadores	12	15%	
	F) Mais de 500 trabalhadores	8	10%	
	Total Global		80	
NÚMERO DE EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS	A) Nenhuma	6	8%	<p>QUESTÃO 6</p> <p>NÚMERO DE EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS TERCEIRIZADAS COM TRABALHADORES TERCEIRIZADOS PRESTANDO SERVIÇO</p>
	B) De 1 a 5	47	59%	
	C) De 6 a 10	13	16%	
	D) Mais de 10	14	18%	
	Total Global		80	

Quadro 6 - Descrição tabular e gráfica do número de trabalhadores terceirizados e do número de empresas prestadoras de serviços terceirizados

Fonte: elaborado pelos autores.

Quanto ao número de trabalhadores terceirizados houve maior porcentagem (23%) para "de 0 a 9" e de "20 a 49", seguida de "de 40 a 199" (21%). Só 10% das empresas terceirizam "mais de 500 trabalhadores" e 15% terceirizam "de 200 a 499".

Isso mostra que a maioria das empresas pesquisadas possui até 200 trabalhadores terceirizados em seus estabelecimentos.

Com relação ao número de empresas terceirizadas no momento da pesquisa, a grande maioria (59%) possuía de 1 a 5 empresas prestadoras de serviços em seus estabelecimentos, e 34% delas possuíam 6 ou mais empresas prestadoras de serviços terceirizados.

O Quadro 7 mostra a análise descritiva do faturamento bruto anual em 2005 das empresas pesquisadas.

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica
FATURAMENTO BRUTO ANUAL EM 2005	A) Entre R\$ 500 Mil e R\$ 1 Milhão	1	1%	<p>QUESTÃO 7</p> <p>100% 80% 60% 40% 20% 0%</p> <p>16% 11% 14% 15% 15% 14% 14%</p> <p>A B C D E F G H</p> <p>FATURAMENTO BRUTO ANUAL EM 2005</p>
	B) Entre R\$ 1 Milhão e R\$ 10 Milhões	13	16%	
	C) Entre R\$ 10 Milhões e R\$ 20 Milhões	9	11%	
	D) Entre 20 Milhões e R\$ 50 Milhões	11	14%	
	E) Entre R\$ 50 Milhões e R\$ 100 Milhões	12	15%	
	F) Entre R\$ 100 Milhões e R\$ 500 Milhões	12	15%	
	G) Entre R\$ 500 Milhões e R\$ 1 Bilhão	11	14%	
	H) Acima de R\$ 1 Bilhão	11	14%	
	Total Global		80	

Quadro 7 - Descrição tabular e gráfica do faturamento bruto das empresas pesquisadas
Fonte: elaborado pelos autores.

Pode-se inferir por esses resultados do quadro 7 que 99% das empresas têm faturamento acima de 1 milhão de reais (99%) e 14% das empresas da amostra tem faturamento acima de 1 bilhão de reais. Apenas uma empresa da amostra tem faturamento abaixo de 1 milhão de reais.

É possível observar que a terceirização acontece praticamente em todos os níveis de faturamento, quase na mesma proporção, para as empresas que faturam acima de 1 milhão de reais, visto que a diferença entre os níveis de faturamento está entre 11% e 16%, ou seja, existe uma diferença de apenas 5%.

O Quadro 8 mostra a opinião dos gestores das empresas quanto ao aspecto central para o sucesso da terceirização de serviços.

Variáveis	Fatores	Freq.	%	Descrição Gráfica
ASPECTO CENTRAL PARA O SUCESSO DA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS	A) Confiança no Prestador de Serviços	19	24%	<p>QUESTÃO 13</p> <p>ASPECTO CENTRAL PARA O SUCESSO DA TERCEIRIZAÇÃO</p>
	B) Elaboração de bons contratos	6	8%	
	C) Complemento de competências	9	11%	
	D) Contratação de especialistas nos serviços	40	50%	
	E) Outros	6	8%	
	Total Global	80	100%	

Quadro 8 - Descrição tabular e gráfica da amostra quanto ao aspecto central para o sucesso da terceirização de serviços

Fonte: elaborado pelos autores.

Observa-se que, pelo Quadro 8, a maior porcentagem do aspecto central para o sucesso da terceirização de serviços foi para “contratação de especialistas nos serviços” (50%), seguida de “confiança no prestador de serviços” (24%) e “complemento de competências” (8%). Houve 8% de respostas para “outros aspectos”, mostrados no Quadro 9.

Variáveis	Fatores	Freq.	%	Descrição Gráfica
ASPECTO CENTRAL (OUTROS)	A) Acompanhamento dos funcionários pela prestadora	1	17%	<p>QUESTÃO 13: OUTROS</p> <p>■ A ■ B ■ C ■ D ■ E</p>
	B) Comunicação e bom cumprimento dos contratos	1	17%	
	C) Confiança, especialização profissional e referências	1	17%	
	D) Redução de Custos/Controle de custos	2	33%	
	E) Serviços satisfatórios que não estão no foco da principal atividade da empresa e baixo custo	1	17%	
	Total Global	6	100%	

Quadro 9 - Descrição tabular e gráfica da amostra quanto a outros aspectos centrais para o sucesso da terceirização de serviços

Fonte: elaborado pelos autores.

Nota-se ainda que, entre os outros aspectos centrais para o sucesso da terceirização de serviços, o mais apontado foi “redução ou controle de custos” (33%). Os demais aspectos

apareceram todos com a mesma porcentagem (cada um indicado por apenas uma empresa). Em primeiro lugar, na opinião dos gestores respondentes, a contratação de especialistas no serviço caracteriza-se como o principal fator para o sucesso da terceirização. Isso ratifica a tendência de mercado em que o cliente, no caso o contratante, está cada vez mais exigente e não está interessado em entregar suas atividades para profissionais que não estejam devidamente qualificados para exercer as tarefas.

Além de transferir as atividades para profissionais qualificados, há que se manter a relação de parceria e comprometimento do prestador para com a prestação de serviço contratada. Daí a confiança que se estabelece entre tomador e prestador de serviços, e nessa condição esse fator aparece como o segundo mais importante para o sucesso da terceirização.

4.2.1) Fatores e atividades da terceirização de serviços

Para verificar se existe relação de dependência entre as atividades e os fatores que conduzem as empresas a terceirizarem seus serviços, foi elaborada uma tabela de contingência para o cruzamento dessas variáveis e utilizado o teste de Qui-quadrado de Pearson. As hipóteses de teste são as seguintes:

H₀: Não há relação de dependência entre tipo de serviço e fator motivador da terceirização.

H_a: Há dependência entre tipo de serviço e fator motivador da terceirização.

Tabela 1 – Valores observados e esperados (entre parênteses) para o cruzamento entre as atividades e os fatores que conduzem as empresas a terceirizarem seus serviços

FATORES	Logística	Tecnologia da Informação	Partes do Processo de Produção	Portaria e/ou Recepção	Limpeza Patrimonial	TOTAL
0	43 (34)	45 (34)	42 (34)	22 (34)	17 (17)	169
1	6 (15)	15 (15)	6 (15)	24 (15)	23 (15)	74
2	5 (8)	5 (8)	5 (8)	10 (8)	15 (8)	40
3	1 (1)	1 (1)	4 (1)	0 (1)	1 (1)	7
4	1 (2)	6 (2)	1 (2)	0 (2)	0 (2)	8
5	3 (3)	1 (3)	6 (3)	2 (3)	3 (3)	15
6	2 (3)	1 (3)	1 (3)	5 (3)	4 (3)	13
7	2 (2)	2 (2)	2 (2)	1 (2)	1 (2)	8
8	10 (11)	2 (11)	12 (11)	15 (11)	14 (11)	53
9	3 (1)	0 (1)	0 (1)	0 (1)	0 (1)	3
10	3 (1)	1 (1)	1 (1)	0 (1)	1 (1)	6
TOTAL	79	79	80	79	79	396

Legenda dos Fatores

1 = Especialização do prestador de serviços

3 = Aumento da produtividade

5 = Ausência de recursos internos

7 = Aumento da flexibilidade na gestão

9 = Redução do Ativo Patrimonial da empresa

0 = Não terceiriza esse Serviço

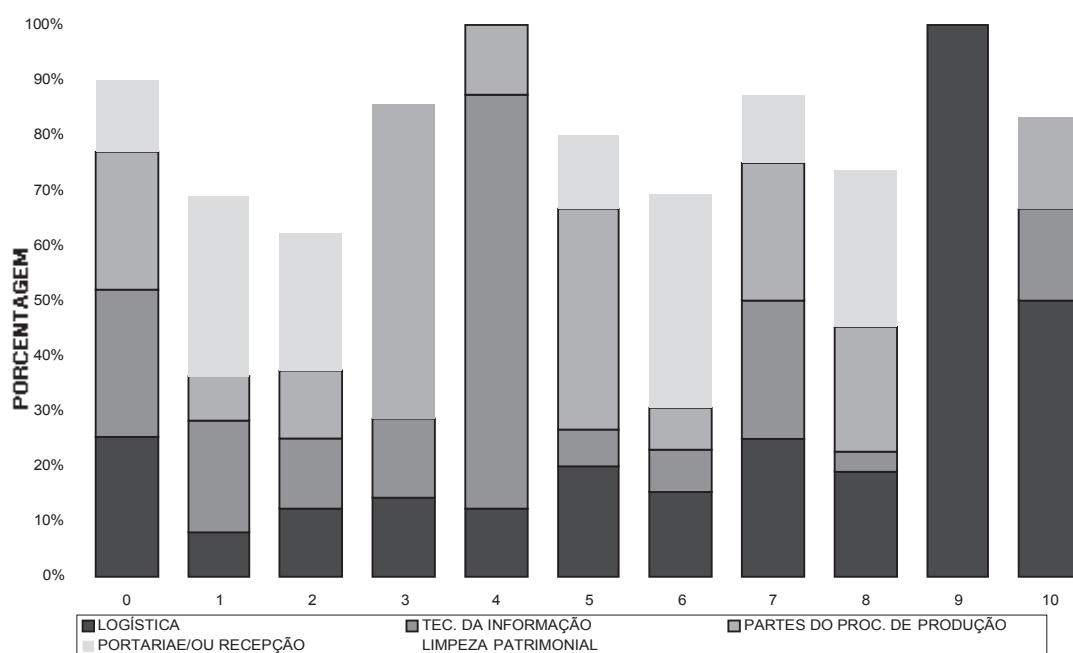
2 = Aumento do foco na atividade principal

4 = Aquisição e atualização de novas tecnologias

6 = Melhoria da qualidade dos serviços

8 = Redução e controle de custos operacionais

10 = Aumento da competitividade da empresa



Fonte: elaborada pelos autores.

A Tabela 1 descreve as 396 respostas, dado que cada empresa poderia terceirizar mais de um serviço, e por diferentes fatores de importância. O teste de Qui-quadrado mostrou uma relação de dependência entre as atividades, com um valor de $p < 0,001$, ou seja, há forte evidência estatística de que as atividades de terceirização e os fatores de terceirização estejam relacionados. Nesse sentido, há fortes indícios de confirmar a hipótese H_a “Há dependência entre tipo de serviço e fator motivador da terceirização”. Pela visualização gráfica observa-se que o fator 09 foi o único declarado e somente pela atividade de logística, enquanto o fator 04 foi mais utilizado pela tecnologia da informação. Os fatores 01, 02, 05, 06, 07 e 08 foram utilizados por todas as atividades.

Dado que os fatores, “(1) especialização do prestador de serviços”, “(2) aumento do foco na atividade principal” e “(8) redução e controle dos custos operacionais” se sobressaíram em frequência em relação aos demais, foi aplicado o teste de independência entre estes, dois a dois, para se verificar se existe diferença entre eles quanto as atividades. As tabelas 2, 3 e 4 apresentam esses resultados.

Tabela 2 - Valores observados e esperados (entre parênteses) para o cruzamento entre as áreas e os fatores “especialização do prestador de serviços” e “aumentar o foco na atividade principal”.

FATORES	Logística	Tecnologia da Informação	Partes do Processo de Produção	Portaria e/ou Recepção	Limpeza Patrimonial	TOTAL
01	6(7)	15(13)	6(7)	24(22)	23(25)	74
02	5(4)	5(7)	5(4)	10(12)	15(13)	40
TOTAL	11	20	11	34	38	114

Fonte: elaborada pelos autores.

O teste de Qui-quadrado mostrou falta de dependência entre esses dois fatores, com relação as atividades que os terceirizam, com um nível valor de $p = 0,60$ ($p > 0,05$), ou seja, esses dois fatores têm a mesma importância para as empresas, independente das atividades.

Tabela 3 - Valores observados e esperados (entre parênteses) para o cruzamento entre as atividades e os fatores “especialização do prestador de serviços” e “redução e controle dos custos operacionais”.

FATORES	Logística	Tecnologia da Informação	Partes do Processo de Produção	Portaria e/ou Recepção	Limpeza Patrimonial	TOTAL
01	6(9)	15(10)	6(10)	24(23)	23(22)	74
08	10(7)	2(7)	12(8)	15(16)	14(15)	53
TOTAL	16	17	18	39	37	127

Fonte: elaborada pelos autores.

O teste de Qui-quadrado mostrou dependência entre esses dois fatores, com relação as atividades que os terceirizam, com um nível valor de $p = 0,007$ ($p < 0,05$), ou seja, estatisticamente a importância desses dois fatores depende dos atividades. Observa-se que a atividade de tecnologia da informação ocorreu mais indicação de importância para “especialização do prestador de serviços” do que seria esperado sob H_0 , enquanto para “redução e controle dos custos operacionais” ocorreu bem menos do que o esperado sob H_0 . Nas partes do processo de produção e na logística ocorreu o contrário.

Tabela 4 – Valores observados e esperados (entre parênteses) para o cruzamento entre e os fatores “aumento de foco na atividade principal” e “redução e controle nos custos operacionais”.

FATORES	Logística	Tecnologia da Informação	Partes do Processo de Produção	Portaria e/ou Recepção	Limpeza Patrimonial	TOTAL
02	5(6)	5(3)	5(7)	10(11)	15(12)	40
08	10(9)	2(4)	12(10)	15(14)	14(17)	53
TOTAL	15	7	17	25	29	93

Fonte: elaborada pelos autores.

Conforme consta da Tabela 4, os valores observados e esperados estão muito próximos. Consequentemente, o teste de Qui-quadrado evidenciou falta de dependência desses dois fatores com relação aos atividades que os terceirizam, com um valor de $p = 0,27$ ($p > 0,05$), ou seja, estatisticamente tem igual importância para as empresas, independente das atividades.

A Tabela 5 mostra os valores de p para o cruzamento de todos os fatores de importância para terceirização entre si.

Os valores em negrito representam valores de p menores que 0,05, indicando, portanto, relação de dependência dos dois fatores quanto as atividades que o utilizam. O símbolo # indica relações não possíveis de serem mensuradas pelo teste, dado que o total de respostas foi muito pequeno.

Tabela 5 - Valores de p obtidos pelo teste de Qui-quadrado, para o cruzamento dos fatores de importância para terceirização entre si

	01	02	03	04	05	06	07	08	09
02	0,60								
03	0,003	0,06							
04	0,007	0,002	#						
05	0,005	0,15	0,09	0,016					
06	0,78	0,87	0,68	0,014	0,27				
07	0,19	0,42	0,68	0,32	0,75	0,38			
08	0,006	0,27	0,16	<0,001	0,59	0,72	0,18		
09	<0,001	0,006	#	#	0,12	0,09	0,29	0,33	
10	0,021	0,16	#	#	0,5	0,27	0,8	0,19	#

Fonte: elaborada pelo autores

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa de campo (quantitativa e qualitativa) associada ao referencial bibliográfico permite responder a questão central deste estudo: por que as empresas terceirizam seus serviços? Também permite explorar o objetivo central em identificar as razões que levam os contratantes a optarem pela terceirização de serviços ao invés de realizarem esses serviços de forma internalizada.

Com base nos dados coletados, e também pela percepção obtida nas entrevistas pessoais com os executivos, pode-se constatar que as empresas pesquisadas terceirizam seus serviços principalmente em função dos seguintes fatores:

- Especialização do prestador de serviços;
- Redução e controle dos custos operacionais;
- Aumento do foco na atividade principal.

A composição desses fatores predominantes também confirma os estudos realizados por diversos autores (ANDERSON & WEITZ, 1986; BELOUS, 1989; PINE II, 1994; LEVER, 1997; GREER, et al. 1999; GUPTA, GUPTA, 1992; KAKABADSE, KAKABADSE, 2002; MCDONNELL, MAEHRE, & WEISZMANN, 2005). Os três fatores: “especialização do prestador de serviços”, “redução e controle dos custos operacionais” e “aumento do foco na atividade principal” apresentaram as maiores frequências, conforme mostrado na Tabela 1. Então, a decisão sobre terceirizar determinada atividade é contingente das necessidades, não havendo então, para a amostra da pesquisa, um único fator.

Uma constatação importante é que as empresas estão dispostas a terceirizar apenas para especialistas. Em atividades como a tecnologia da informação isso se explica pela alta qualificação profissional exigida nessa área, e, em atividades como limpeza patrimonial e

portaria/recepção, espera-se que o especialista consiga reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços prestados. Esse resultado ratifica estudos de Porter (1999, p. 49), segundo o qual “é difícil desempenhar todas as atividades com a mesma produtividade dos especialistas” e demonstra que essa visão é compartilhada pela maioria dos gestores empresariais.

Um resultado obtido na pesquisa qualitativa é que as empresas não estão interessadas em pagar mais pela terceirização de serviços do que gastariam se estivessem realizando as atividades de forma internalizada, mesmo sabendo que por meio de uma terceirização bem feita poderiam estar usufruindo de inúmeras outras vantagens, como: “foco na atividade principal” e “aquisição de novas tecnologias”.

Conforme constatado, as empresas consideram que o aspecto central para o sucesso da terceirização de serviços reside principalmente na “contratação de especialistas nos serviços”, seguido pela “confiança no prestador de serviços”.

Os resultados revelam que a razão da terceirização depende da área da terceirização. Dependendo da atividade a fazer uso da terceirização, o principal fator é a “especialização do prestador de serviços”. Ou seja, a maior frequência para uso da terceirização da amostra foi para a “especialização do prestador de serviços”, mas apenas para três das atividades em estudo. A segunda maior frequência foi para o fator “redução e controle de custos operacionais”, este indicado por todas as atividades que utilizam a terceirização.

Essa constatação é resultado da média apurada nas cinco atividades estudadas (logística; tecnologia da informação; partes do processo de produção; portaria e/ou produção e limpeza patrimonial). Entretanto, não há uniformidade quanto ao principal fator nessas cinco atividades estudadas. Para a atividade de logística e partes do processo de produção o principal fator é “redução e controle dos custos operacionais”.

De acordo com o resultado da classificação dos fatores e do teste de independência é possível concluir que os fatores “redução e controle dos custos operacionais” e “aumento do foco na atividade principal”, têm a mesma importância para o contratante, independente da atividade na qual venha a ocorrer a terceirização.

Conforme amplamente citados no referencial bibliográfico os fatores “aumento do foco na atividade principal” e “redução e controle dos custos operacionais” estão entre os principais motivos que levam os contratantes a optarem pela terceirização de serviços. Essa constatação também foi observada na pesquisa qualitativa.

A entrevista com os gestores industriais mostrou que o foco na atividade principal, por si só, não é motivo para se optar pela terceirização, mas associado à redução de custos, especialização do prestador, aquisição de novas tecnologias, dentre outros fatores, motivam bastante a adesão à terceirização. Portanto, as razões da adoção da terceirização estão associadas a atividade pretendente a ser terceirizada e ao segmento de atuação empresarial. Esses aspectos influenciam as motivações pela opção ou não da terceirização de serviços. Então, não se sustenta, portanto, a afirmação de um fator principal universal para a opção pela terceirização de serviços.

Procurou-se fazer uma relação entre as teorias abordadas no referencial teórico e a gestão dos respondentes na avaliação e decisão sobre a terceirização de serviços. Nenhum dos respondentes segue literalmente uma teoria para a avaliação de projetos de terceirização. Nessas avaliações predomina o pragmatismo e a experiência profissional dos gestores envolvidos no processo.

Por serem profissionais da alta gerência e com boa formação acadêmica acabam utilizando os seus conhecimentos nessas avaliações, por exemplo: relação entre custos e benefícios na comparação entre terceirizar ou internalizar uma operação. Sendo assim, analisam criteriosamente a viabilidade de um projeto de terceirização, mas não fazem essa avaliação de forma pedagógica e sistemática.

Quando questionado, um dos respondentes discordou de Williamson (1975) quando este recomenda que transações recorrentes com ativo específico não sejam passíveis de terceirização, mas sim da manutenção da estrutura hierárquica para a sua realização operacional.

O principal argumento utilizado é que pode haver prestadores de serviços que consigam realizar a referida operação com melhor desempenho e com custos menores do que a empresa contratante. Nesse caso em particular, a empresa terceirizou, inclusive, parte de sua produção, o que é altamente recorrente e depende de ativos específicos. Decorridos vários meses desse contrato a tomadora de serviços sente-se bastante satisfeita com o resultado da operação.

As demais empresas concordam com Williamson, pois não terceirizam as referidas operações, limitando-se a transferir para terceiros apenas os serviços padronizados no mercado e mantendo internalizados aqueles que são recorrentes e que dependem de seus ativos específicos.

Todos os respondentes concordam com Porter (1999, p. 46) que sugere que as empresas “[...] devem terceirizar de forma agressiva para conquistar eficiência”. Aliás, é justamente isso o que as empresas fazem ao terceirizar diversas atividades em busca de eficiência e vantagens competitivas frente aos seus concorrentes.

Na opinião desses gestores a terceirização é muito importante em atividades estratégicas como a logística, que dependem de canais de distribuição eficientes para atender toda a demanda por seus produtos em nível nacional e internacional.

Atualmente a logística é um segmento bastante terceirizado e conta com prestadores experientes que conseguem distribuir produtos, em nível mundial, com custos muito menores e maior rapidez do que o fabricante. Apesar disso, uma das empresas pesquisadas fez um processo criterioso de escolha de seu prestador logístico e, mesmo assim, teve que trocar de prestador com apenas seis meses de contrato por mau desempenho operacional. O motivo foi que o prestador não conseguiu se adequar às particularidades regionais de distribuição e acabou sendo substituído por seu concorrente local. Mesmo com esse fracasso inicial a empresa não optou pela integração vertical dessa atividade.

Segundo os entrevistados, a utilização da terceirização de serviços logísticos com bons prestadores aumenta a vantagem competitiva das empresas pela redução de custo e melhor desempenho na distribuição de seus produtos, o que as torna mais competitivas diante da concorrência. Todos os gestores consultados terceirizam o setor de logística e pretendem intensificar ainda mais a terceirização nessa atividade. Nesse sentido, os resultados aproximam-se dos aspectos levantados por Robles (2001).

Todas as empresas pesquisadas investem em treinamento e requalificação profissional de seus funcionários no intuito de garantir um padrão de qualidade aos produtos que comercializam. Entretanto não veem na terceirização de serviços uma ameaça às suas competências essenciais, visto que junto à transferência de serviços no processo de terceirização, normalmente há simultaneamente transferência de parte dos profissionais para a prestadora de serviços.

Os investimentos da empresa contratante, anteriores ao processo de terceirização, em tecnologia e aprendizado de seus profissionais, são relativamente mantidos com a transferência dos serviços para terceiros. Da mesma forma, ficam asseguradas as competências essenciais da empresa contratante.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa revelam que as áreas com menor nível de terceirização são “logística”, “tecnologia de informação” e “partes da produção”. Esse fato tem relação com a especificidade de certos serviços, a logística a tecnologia da informação e produção apresentam grande especificidade e podem ser entendidas como competência da empresa. As atividades mais terceirizadas são: “limpeza patrimonial”, “portaria e/ou recepção” e “partes do processo de produção”, respectivamente.

O elevado número de empresas que terceiriza a portaria e a limpeza, o fazem pela especialização dos prestadores de serviços. Essas atividades juntamente com logística foram apontados por algumas empresas como forma de redução de custos. A explicação para o elevado grau de terceirização da limpeza e portaria, reside no fato de que essas atividades não são o foco principal, conforme enfatiza a teoria das competências essenciais. Quanto às razões da terceirização, as empresas realizam em função dos seguintes fatores: especialização do prestador de serviços; redução e controle dos custos operacionais e aumento do foco na atividade principal.

Não se sustenta, portanto, a afirmação de um fator principal universal para a opção pela terceirização de serviços, sem delimitar exatamente que o setor de serviços e que o segmento de atuação pretende-se fazer a avaliação. Então a razão da terceirização é contingente a área de atuação da empresa.

Cabe frisar algumas limitações deste estudo, a saber: a extensão territorial abrangida na pesquisa não pode garantir a prática da terceirização a nível nacional ou universal, e a exclusividade da pesquisa no setor industrial de médio e grande porte excluiu segmentos importantes como as micro e pequenas empresas, além das empresas dos segmentos de serviços, comércio e agricultura.

Esse estudo contribui para o entendimento dos processos pelos quais as empresas optam em terceirizar suas atividades. Existem poucos dados e informações sobre a terceirização de serviços, principalmente no Brasil, e por isso se justifica a realização de mais estudos e pesquisas que contribuam para aprofundar o conhecimento sobre esse tema. Dessa forma, outros estudos são necessários para o entendimento dos fatores facilitadores e entraves dos processos de terceirização.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, E.; WEITZ, B. A. Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity. *Sloan Management Review*, p. 3, v. 27, iss. 3, Spring 1986.
- BELOUS, R. S. Human Resource Flexibility and Equity: Difficult Questions for Business, Labor, and Government. *Journal of Labor Research*, p. 67, v. 10, iss. 1, Winter 1989.
- BUREAU OF NATIONAL AFFAIRS (BNA). Disponível em: www.bna.com. Acesso em 07/01/2006 as 17:45 h.
- BUSI, M.; MCIVOR, R. Setting the outsourcing research agenda: the top-10 most urgent outsourcing areas. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, vol. 1 n. 3, pp. 185-197, 2008.
- BYRNE, J. A. Has Outsourcing Gone Too Far? It's the corporate rage, but farming out work can cost a company dearly. *Business Week*. New York, p. 26, iss. 3469, Apr 1, 1996.
- COLLINS, J.; HUSSEY, R. Pesquisa em Administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- FERNANDES, M. E. R.; CARVALHO NETO, A. M. Gestão dos Múltiplos Vínculos Contratuais nas Grandes Empresas Brasileiras. Tese (Doutorado em Administração), São Paulo: USP, 2005.
- GONZALEZ, R.; GASCO, J. LLOPIS, J. Information systems outsourcing reasons and risks: a new assessment. *Industrial Management & Data Systems*, vol. 110, n. 2, pp. 284-303, 2010.
- GREER, C. R.; YOUNGBLOOD, S. A.; GRAY, D. A. Human Resource Management Outsourcing: The Make or Buy Decision. *Academy of Management Executive*, p. 85, v. 13, iss. 3, Aug 1999.
- GUPTA, U.; GUPTA, A. Outsourcing the IS Function: Is it Necessary for your Organization? *Information Systems Management*, p. 44, v. 9, iss. 3, Summer 1992.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competing for the Future. *Harvard Business Review*, p. 122, vol. 72, Iss. 4, 1994.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. A Competência Essencial da Corporação, HBR Mai-Jun 1990 in Estratégica, inclusive organizado por Montgomery, C. A. & Porter, M. A., Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- HESSEL, R. P&G Fecha Contrato de US\$ 400 Milhões com a IBM e Terceiriza RH. *Jornal Gazeta Mercantil*. São Paulo: 10/09/2003.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Site www.ibge.gov.br. Acessos em 02/11/2005 às 11:00 h, dia 25/02/2006 às 13:00 h, dia 20/05/2006 as 18:00 h e dia 18/04/2007 às 21:00 h.
- JAGERSMA, P. K.; VAN GORP, D. M. Redefining the paradigm of global competition: offshoring of service firms, v. 8 n., pp. 35-42, *Business strategy series*, 2007.
- JENSTER, P. V.; PEDERSEN, H. S. Outsourcing – Facts and Fiction. Strategic Change. *ABI/INFORM Global*, p. 147-154, v. 9, iss. 3, May 2000.
- JIANG, B.; QURESHI, A. Research on outsourcing results: current literature and future opportunities. *Management Decision*, v. 44, n. 1 pp. 44-55, 2006.
- JORNAL FOLHA DE S. PAULO. *Índia Exporta Tecnologia e vira Pólo de Terceirização de Serviços*. Site folha.com.br. Caderno Dinheiro. São Paulo. Acesso dia 18/07/2006 às 13:00 h.

- KAKABADSE, A.; KAKABADSE, N. Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, p. 189-198, v. 20, iss. 2, Apr 2002.
- LACITY, M. C.; HIRSCHHEIM, R. *Information System Outsourcing: myths, metaphors and realities*. New Jersey: Prentice-Hall, 1993.
- LEVER, S. An Analysis of Managerial Motivations behind Outsourcing Practices in Human Resources. *Human Resource Planning*, p. 37, v. 20, iss. 2, 1997.
- LILLY, J. D.; GRAY, D. A.; VIRICK, M. Outsourcing the Human Resource Function: Environmental and Organizational Characteristics that Affect HR Performance. *Journal of Business Strategies*, p. 55, v. 22, iss. 1, Spring 2005.
- MCDERMOTT, M. A. An Empirical Investigation of Core Competence and Firm Performance. A Dissertation submitted to the University at Albany, State University of New York in partial Fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy. 2003.
- MCDONNELL, P. H.; MAEHRE, A.; WEISZMANN, C. Outsourcing Continues: Pursuing a Best Sourcing Strategy. *Insurance & Technology*. New York, p. S1, vol. 30, iss. 10, Oct 2005.
- MOSES, A.; AHLSTROM, P. Dimensions of change in make or buy decision processes. *Strategic Outsourcing: an International Journal*, v. 1, n. 3, pp. 230-251, 2008.
- PEREIRA, J. C. R. *Análise de Dados Qualitativos: Estratégias Metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais*. EDUSP/FAPESP, p. 77, 2001.
- PIMENTEL GOMES, F. *Curso de Estatística Experimental*. São Paulo: Livraria Nobel, 14^a ed., 2000.
- PIRES, S. R. I. *Gestão da Cadeia de Suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos – Supply Chain Management*. S. Paulo: Atlas, 2004.
- POLONIO, W. A. *Terceirização - Aspectos Legais, Trabalhistas e Tributários*. S. Paulo: Atlas, 2000.
- PORTER, M. E. *Estratégias Competitivas*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 8^a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- QUINN, J. B.; DOORLEY, T. L.; PAQUETTE, P. C. *Technology in Services: Rethinking Strategic Focus*. *Sloan Management Review*, p. 79-87, vol. 31, iss. 2, Winter, 1990.
- QUINN, J. B.; HILMER, F. G. Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*, p. 43, vol. 35, 4, 1994.
- ROBLES, L. T. A Prestação de Serviços de Logística Integrada na Indústria Automobilística no Brasil: em busca de alianças logísticas estratégicas. Tese (Doutorado em Administração), São Paulo: USP, 2001.
- SPIEGEL, Y. Horizontal Subcontracting. *The Rand Journal of Economics*, p. 570, vol. 24, nº. 4, 1993.
- WILLIAMSON, O. E. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press, 1975.
- WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press, 1985.