

## **A TERCEIRIZACAO DA GESTAO ADMINISTRATIVA- ESTUDO EXPLORATORIO- AMEACAS E OPORTUNIDADES.**

### **Resumo**

A terceirização da gestão administrativa é um conceito novo e muito pouco utilizado pelas empresas brasileiras. Existem atividades administrativas de rotina que tomam tempo, acarretam despesas e não agrega valor ao produto final que poderiam ser terceirizadas. A estratégia de concentrar-se no “core business” da empresa, deixando a gestão administrativa nas mãos de empresas especializadas nesse tipo de prestação de serviços, poderia ser mais utilizada por empreendedores e grandes corporações. Este trabalho procura discutir os diversos elementos que poderiam ajudar na decisão sobre a terceirização da gestão administrativa nas organizações brasileiras e avaliá-los. Visa ainda medir as ameaças e oportunidades que envolvem a decisão de terceirizar, permitindo que as empresas tenham um instrumental para tomar esse tipo de decisão. Portanto, fizemos um estudo de casos múltiplos com empresas que já utilizaram essa prática e outras que ainda se utilizam dela, bem como uma avaliação de custo/benefício desse que essa prática pode trazer para as empresas.

---

Palavras – chave: terceirização, gestão administrativa, outsourcing, custo benefício, ameaças e oportunidades.

### **Introdução**

A terceirização não é mais vista como um simples modismo, ou novo modelo de gestão que veio e esta de passagem, sempre esteve presente na história empresarial, como por exemplo, a General Motors que terceirizou parte de sua produção de bicicletas no final do século dezenove, para poder atender a demanda que cresceu consideravelmente na Europa. Nas últimas décadas esse conceito cresceu e ganhou novas dimensões e despertou a atenção dos pesquisadores, principalmente nas áreas de produção e desenvolvimento de produtos nas indústrias de produção de bens de consumo, permitindo que essas empresas redefiniram sua estratégia.

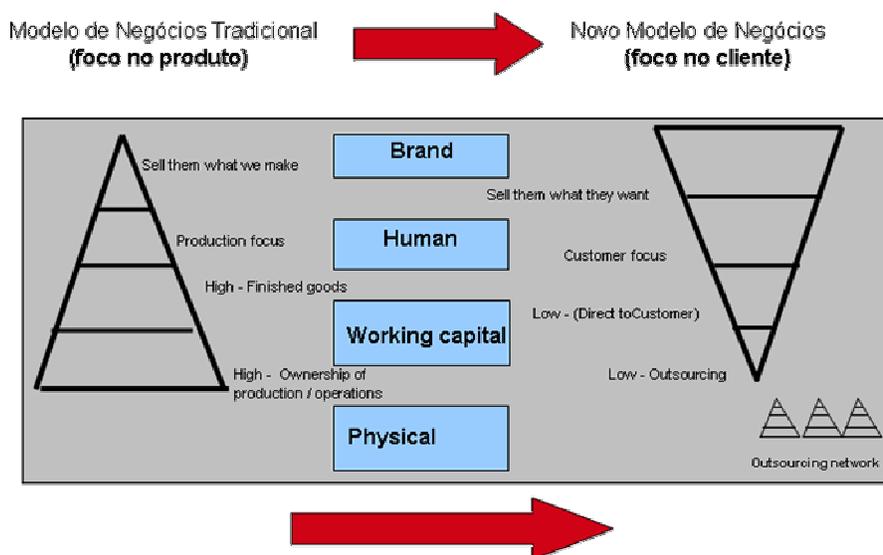
Partindo da perspectiva dos que estudam a dinâmica e eficiência das organizações, a competitividade tem, como enfoque primordial, os fatores internos e externos que influenciam no sucesso das empresas. O aumento da competitividade nos mercados tem exigido mudanças na gestão das empresas que percebem a necessidade de melhorar a qualidade dos produtos, de baixar custos, desenvolver processos mais eficazes e responder favoravelmente as necessidades dos clientes. A palavra de ordem nesse contexto competitivo é mudar sempre, adaptar-se aos novos mercados.

Segundo NADLER (1992), existem oito forças que impulsionam as empresas a reformular-se para sobreviver e prosperar. São elas: tecnologia, competição, excesso de oferta, globalização, expectativa do cliente, participação governamental, propriedade e dinâmica da força de trabalho.

Essa teoria também é reforçada por BIANCHI (1995), que afirma que as empresas que terceirizam tem condições de desenvolver uma estrutura mais ágil e leve, ficando mais próximas dos clientes e atendendo a demanda das oito forças definidas por Nadler (op.cit.).

Permanentemente, as empresas questionam-se a respeito do formato que terão os novos negócios e o que diferenciara do modelo tradicional. A Price WaterhouseCoopers, empresa de consultoria mundial, aposta que uma das respostas passa necessariamente pela terceirização da gestão administrativa- chamada BPO – Business Process Outsourcing. Ela reestruturou sua empresa em unidades de negócios específicos, criando uma unidade de BPO, para melhor atender seus clientes. Outras empresas de serviço estão surgindo e se projetando no mercado em ascensão.

Segundo a PriceWaterhouseCoopers, houve uma significativa mudança de foco das empresas: do produto para o cliente. Daí a inversão na pirâmide que representa as diferenças entre o modelo de negocio tradicional, focado no produto, e o novo modelo que se concentra mais no cliente.



Fonte: PriceWaterhose

Apesar de termos esse cenário favorável de tendência de crescimento dessa atividade, não dispomos de um quadro referencial que oriente os empresários para uma decisão segura sobre terceirizar suas atividades administrativas. O objetivo deste estudo, utilizando a metodologia de casos múltiplos, com o estudo de seis empresas que já utilizaram ou ainda utilizam essa da terceirização da gestão administrativa, é identifica as ameaças e oportunidades e oferecer um referencial que servirá de bases para o processo decisório. Portanto, o resultado final como objetivo principal deste trabalho é identificar e analisar as ameaças e oportunidades relativas à adoção da Terceirização da Gestão Administrativa por empresas brasileiras.

## Referencial Teórico

A prática da terceirização na área de produção se intensificou nos Estados Unidos durante a II guerra mundial, em virtude da necessidade de atender as intensas demandas dos campos de batalha, tanto de armamentos como de material de consumo dos militares, tais como alimentos processados, medicamentos e vestuários. Optou-se por uma estratégia de terceirizar as atividades de suporte à guerra para que as principais empresas se concentrassem na produção de armamentos. GIOISA apud BIANCHI, (op.cit.). Após o término da guerra, iniciou-se um movimento em sentido contrário. As empresas sentiram necessidade de exercerem maior controle sobre suas operações e iniciaram o movimento de aquisições e fusões corporações, buscando maior controle sobre o mercado, a produção e os custos do produto.

Porém essa estratégia produziu empresas gigantescas de custo operacional alto, baixa produtividade e baixo lucro, obtendo taxas de retorno insatisfatórias e deixando os stockholders bastante descontentes. No início de 1980 ficou mais acentuada tal percepção, potencializada pela queda da economia mundial, emergindo o consenso que sugeria a essas empresas escolherem em qual atividade deveria centrar seu foco. Lonsdale & Cox, (op.cit.).

Com isso, começou a surgir uma abordagem mais focada na estratégia dos negócios. Dois dos maiores representantes desse movimento são Gary Hamel e C.K. Prahalad, autores do artigo “The core competence of the Corporation”, publicado por Harvard Business Review em 2001. Após tentarem modelos alternativos para corrigir essa situação, esse modelo foi e ainda é amplamente adotado no sistema de produção em massa, nos Estados Unidos, para reduzir custos operacionais, para obter ciclo de produção mais ágil e evitar duplicação de recursos não tão abundantes.

Os japoneses buscam outro modelo para vencer a concorrência, denominado produção enxuta, que atende melhor as necessidades culturais de seu mercado. Tal modelo foi possível por fatores históricos como a estrutura do Keiratsu, parte da cultura japonesa, assim como pela falta de escala no Japão do pós-guerra, que minava o poder de negociação das montadoras japonesas, ao mesmo tempo em que favorecia um relacionamento cooperativo. Womack & Jones, (op.cit.). O método japonês além de confiança e parceria, conta com a análise conjunta de custos, através de estrutura racional e de consenso, compartilhamento de conhecimento e lucros. Trata-se de uma relação cooperativa, sem comodismo ou relaxamento.

A meta das empresas que terceirizam de forma agressiva é aumentar a competitividade, alcançando um maior retorno em recursos, com menor compromisso de capital e acrescentando a habilidade de ajustar-se rapidamente a um ambiente variável com um comprometimento menor de seus recursos internos. Fazer mais com menos. Insigna e Werle, 2000.

Devemos ponderar também que a única certeza que os tempos atuais oferecem é a certeza da mudança. Entre outros fatores, os avanços tecnológicos, a concorrência e as exigências dos consumidores obrigam as empresas a uma rápida adaptação às mudanças. Nas palavras de Hamel e Prahalad (1994): “Qualquer empresa que se comporte mais como passageiro

*do que como motorista na estrada do futuro descobrira que seus valores e habilidades se tornarão progressivamente menos sintonizados com a realidade em constante mudança no setor”.*

Nesse contexto, a terceirização da gestão administrativa passa a ser considerada importante, quando se determina a cadeia de valor, que é o conjunto de todas as ações específicas necessárias para se levar um produto específico a passar pelas três tarefas gerenciais críticas em qualquer negócio: a tarefa de solução de problemas; a tarefa do gerenciamento da informação e a tarefa da transformação física.

Esta análise mostra que, quase sempre, existem três tipos de ação ao longo de sua extensão: muitas etapas que certamente criam valor; muitas etapas que não criam valor, mas são inevitáveis e muitas etapas adicionais que não criam valor e devem ser evitadas. A terceirização da gestão administrativa, dependendo do tipo de empresa poderá, em teoria, criar valor ou substituir etapas que não criam valor mais são imprescindíveis, com alguns benefícios para a empresa, como redução de custos, flexibilidade e precisão de foco, entre outras.

Várias são as causas que podem minar o caminho da escolha pela terceirização. Rezende (1997) idêntica a dificuldade na escolha do terceirizado e no estabelecimento da parceria, a resistência interna as mudanças, problemas de gerenciamento do terceirizado e de eventuais conflitos, despreparo do cliente, imprecisão na especificação dos serviços, pressões políticas e excesso de expectativa do cliente.

Os administradores, em geral, apresentam uma mistura de medo e entusiasmo pela terceirização: medo de que as dificuldades e limitações para reconhecer os riscos que a terceirização apresenta possam levar a erros maiores, entusiasmo pela perspectiva de controle de custos e de organizações mais enxutas e mais flexíveis com novos recursos que podem permitir vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Lankford & Parsa ( op. Cit) afirmam que, apesar da atração do ponto de vista financeiro, a opção pela terceirização ainda carrega implicações sentimentais. O medo de perder o controle é um fator sentimental muito grande na decisão. Mesmo assim, a terceirização pode vir a ser uma sociedade, no mais amplo sentido da palavra, maior que mera relação entre fornecedor e cliente.

Elmuti & Kathawala (2000) aconselham que sejam ponderados os riscos envolvidos em lidar com as empresas contratadas que operam em ambientes com diferenças legais e culturais, fundamentalmente com relação à confiabilidade, segurança e prazos.

Apesar de ameaças e oportunidades, a terceirização foi, em muitos casos, definitivamente implementada para auxiliar estratégias de redução de custos, concentração de esforços e investimentos, implementação de modelos de escala de novos negócios, como opção de modernização e/ou opção competitiva. Entre fatores que justificam sua adoção, Ryngelblum (2001) menciona a redução dos custos de mão de obra, que tendem a ser mais baixo na empresa fornecedora, não haver necessidade de alocar capitais para investimentos não estratégicos; a possibilidade de focalização na estratégia principal; a diminuição do uso

ou liberação de espaço físico; menor envolvimento da estrutura de pessoal e menores gastos com estoque, entre outros.

Assim como as organizações virtuais, a terceirização da gestão administrativa é possível graças aos avanços da Tecnologia da Informação, que permitem interação em tempo real com a empresa contratante do serviço. Essas empresas são especialistas nesse tipo de processo, definindo-a como seu “core business”. Para Leite (op.cit.), os prestadores de serviço podem ter duas posturas distintas: oferecer a mais ampla gama de serviços, atendendo a todas as necessidades do cliente ou especializar-se em um nicho específico de mercado, procurando a excelência nesse nicho.

Para as empresas prestadoras de serviço de terceirização da gestão administrativa, a maior vantagem competitiva é possuir o produto que muitas organizações necessitarão. Nas palavras de Tomasko (op.cit.): “as capacidades mais críticas para as necessidades do futuro cliente são as residentes em uma empresa, mas nascentes no mercado. Essas capacidades de vanguarda (cutting edge capabilities) estarão impregnadas nos produtos futuros”.

A decisão pela terceirização, segundo Jennings (2002), o reconhecimento de uma grande variedade de fatores contextuais e as implicações de seu desenvolvimento contratual mais longo. A decisão de desenvolver uma atividade de forma interna ou terceirizada deve ser avaliada por suas implicações em termos de vantagem competitiva.

### **Metodologia da Pesquisa**

A terceirização da Gestão Administrativa é estudada a partir da ótica da arquitetura organizacional e o alinhamento desta com a estratégia da empresa, explorando as ameaças e oportunidades que representa. O problema estudado é se a terceirização desse tipo de atividades, corretamente implementada, proporciona benefícios para as empresas. A hipótese substantiva do estudo é que a terceirização da gestão administrativa melhora o desempenho da empresa em relação ao seu “core business”.

Por se tratar de um estudo exploratório, não é objetivo deste trabalho estabelecer as relações de causa e efeito. Este trabalho utiliza como base o estudo de campo, com baixo poder de inferência sobre o universo total das empresas brasileiras, tendo como respaldo a intuição e a percepção das pessoas. O caminho escolhido é a combinação do estudo de dados secundários e o estudo de casos múltiplos. Também foi utilizada a análise léxica e de conteúdo, aplicadas de forma seqüencial recorrente e complementar, as quais contribuíram para a análise dos dados coletados, além de outorgar maior rigor científico a pesquisa.

Para esse trabalho foram selecionados seis casos, que foram analisados primeiramente do ponto de vista documental existente e em seguida aplicado questionário, através de entrevistas pessoais, considerando os aspectos importantes da terceirização e seus pontos positivos ou negativos como resultado. Foi elaborado um relatório para cada caso, feita uma análise quantitativa dos dados, utilizando-se o software Sphinx para um diagnóstico final. Ao final foi feita uma análise cruzada dos dados e apresentada uma conclusão sobre os pontos comuns e divergentes.

Pelo exposto, os casos estudados neste trabalho buscam a relação entre as características das organizações que compõe a amostra, os resultados por elas obtidos e a percepção das mesmas a respeito do tema pesquisado.

A população alvo da pesquisa está composta por empresas que já terceirizaram sua gestão administrativa. As pessoas pesquisadas são os clientes das empresas prestadoras de serviço de terceirização, na pessoa de seu proprietário, diretor ou gerente, dependendo do porte da mesma, apresentadas no quadro abaixo.

Explorando essa opção, este trabalho analisou a experiência de seis empresas que a adotaram, três ainda utilizam essa prática e três já deixaram de utilizar e, por diferentes motivos mudaram essa opção

SANIFILM COM. IND. EMP. E EXP. LTDA- Guarulhos- S.P.	É uma empresa produtora de filmes plásticos para aplicações higiênicas, utilizadas na fabricação de fraldas descartáveis e absorventes femininos. Em operação desde 1999. Produção 35.000 ton/ano.
TAXONERA DO BRASIL LTDA.-São Paulo	Empresa fundada em 1958 por família de catalães. Desenvolvimento e comercialização de matéria prima para padarias e sorveterias e insumos básicos para indústrias alimentícias.
SAV DO BRASIL LTDA-Porto Alegre, com a matriz na Argentina-Santa Fé.	Fabrica retentores para indústrias automobilísticas, líder de mercado há 30 anos.
MICROBIÓTICOS ANÁLISES LABORATORIAIS LTDA.- Campinas-SP:	Laboratório de controle de alimentos. Investiga, desenvolve e valida novos métodos analíticos para controle de resíduos contaminadores, desde 1995.
SOFNET LOGICAL IMPRA EXPRA E DE SERVIÇOS LTDA.-Aphaville-SP	Subsidiária da Logicalis, fornecedora internacional de soluções integrais de T.I. Possuir 5.000 clientes ao redor do mundo
LUA DO BRASIL IMPORTADORA E EXPORTADORA LTDA. São Paulo-SP	Ramo editorial publica livros didáticos para cursos profissionalizantes em diversas áreas, coleções e guias.
<b>Resumo das empresas participantes.</b>	<b>Quadro elaborado pelo autor.</b>

### **Resultados mais relevantes da investigação:**

A terceirização vem sendo discutida nos ambientes empresariais e acadêmicos há longo tempo. A adesão das empresas nacionais pela terceirização da gestão administrativa é ainda pouco significativa, dependendo de uma aceitação a partir do convencimento da não perda de controle sobre seu negócio.

Todas as ameaças e oportunidades encontradas na fundamentação teórica foram transformadas em perguntas específicas e os respondentes questionados sobre cada uma delas e ao final permitiu-se acrescentar outras ameaças e oportunidades não inseridas no questionário e que eles consideravam importante mencionar.

Todos os entrevistados conhecem o significado do termo terceirização da gestão administrativa e pessoalmente foram ou são encarregados da seleção da empresa terceirizada, da implantação desse processo e do posterior acompanhamento e mensuração dos resultados. Em uma avaliação mais abrangente sobre o processo de terceirização as opiniões são bastante favoráveis, conforme resumimos na tabela abaixo.

As seis empresas opinaram unanimemente em uma única questão, todas afirmaram que não perderam coerência interna como consequência da terceirização.
Nenhuma das empresas enfrentou problemas ou perda de direitos e propriedades intelectuais, causados pela opção pela terceirização.
Cinco das empresas responderam que não enfrentaram problemas com os funcionários, em decorrência da terceirização.
Apenas uma empresa enfrentou algum problema sobre vazamento de informações.
Apenas dois respondentes consideraram a possibilidade de as áreas terceirizadas serem estratégicas e que poderia ter algum risco para o negócio.
Todos concordaram que com a terceirização é possível operar com uma estrutura enxuta.

Muitos são os motivos que levam uma empresa optar pela terceirização da gestão administrativa, na análise desses motivos pudemos selecionar aqueles que mais se destacaram, segundo a fundamentação teórica considerada que estão apresentadas no quadro abaixo.

Terceirização da Gestão Administrativa				
	Sim	Não	Não saberia informar	
VANTAGEM COMPETITIVA DA TGA	4	2	0	
DEDICAÇÃO AO CORE BUSINESS	6	0	0	
ESTRUTURA ENXUTA	6	0	0	
REDUÇÃO DE CUSTOS	4	1	1	
AGILIZA MUDANÇAS	5	0	1	
ESCOLHA PARCEIRO	1	5	0	
DEPENDÊNCIA COMO AMEAÇA	1	5	0	
AMEAÇA DA TGA ESPECÍFICA	1	5	0	

Elaborado pelo Autor.

Na análise da percepção a respeito da terceirização da gestão administrativa, as empresas estudadas manifestaram resumidamente algumas vantagens e desvantagens, que apresentamos abaixo:

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Experiência positiva	Dificuldade na escolha da empresa na qual terceirizar a gestão administrativa
Segurança maior em atividades desconhecidas pelo contratante	Necessidade de confiança na empresa terceirizada
Permite concentração em outras atividades “foco”	Necessidade de manter o controle no que esta sendo terceirizado
Não atender empresas concorrentes	Assumir o risco da confiança depositada na empresa terceirizada
Aquisição de conhecimentos específicos, impossíveis de ser adquiridos por uma empresa pequena, especialização	Se a contratada não conhece o negócio da contratante, os serviços oferecidos serão de rotina, não agregarão valor ao negócio do cliente
Maior facilidade para determinar metas, objetivos e fazer o respectivo <i>follow-up</i>	Se o contador, advogado e demais assessores não fazem parte da empresa terceirizada ou pelo menos se não são de sua responsabilidade a gestão terceirizada não levará aos resultados esperados
	Perdem-se os detalhes diários da administração
	Problemas para determinar onde termina a responsabilidade de uma empresa e onde começa a da outra
	Cuidados a serem ponderados com relação à imagem da empresa junto a outros fornecedores e clientes

Elaborado pelo Autor.

Como visto na fundamentação teórica, a terceirização, no geral atravessa possivelmente o que Fill e Visser (op.cit.) chamaram de “turno estratégico”. Isto estaria representado pela maior quantidade de oportunidades que de ameaças encontrados na literatura. Dos inconvenientes encontrados na bibliografia, mesmo para terceirização de setores sem relacionamentos com a gestão administrativa, incluímos no instrumento de pesquisa os principais, para conhecer a percepção dos respondentes com relação a cada um deles.

Nesse contexto, separamos os assuntos nos quais genericamente todas as empresas concordaram, mesmo que com pequeno viés, dos assuntos nos quais as opiniões foram mais amplamente distribuídas, apesar de termos na análise mais ampla uma opinião bastante positiva sobre esse processo.

<b>CATEGORIZAÇÃO DOS EVENTUAIS INCONVENIENTES</b>			
	Média	Mín	Máx
diminuir custos sem perder qualidade	5.17	5.00	6.00
atuação de sindicato	5.00	5.00	5.00
problemas trabalhistas	4.83	4.00	5.00
barreiras fiscais	4.83	3.00	6.00
parcerias	4.83	4.00	5.00
negociação com terceirizada	4.83	4.00	5.00
resistência a mudança	4.50	3.00	5.00
falta de auditoria	4.17	2.00	5.00
dependência do terceirizado	4.17	1.00	6.00
poucos prestadores de serviço	3.33	2.00	5.00
dificuldade mensuração de resultados	3.00	1.00	5.00
desconhecimento do processo de terceiriz	2.83	1.00	5.00
TGA isolada da estratégia	2.83	1.00	5.00
atender concorrentes	1.33	1.00	2.00
Fornecedor adequado	1.17	1.00	2.00

Impossível a análise fatorial (uma das variáveis possui um desvio-padrão nulo).

Fonte: o autor

## Conclusões:

Alguns inconvenientes decorrentes do processo de terceirização foram destacados pelas empresas

A terceirização, enquanto nova estratégia empresarial, vem se firmando como uma ferramenta útil para as empresas de todos os tamanhos e setores. A terceirização da gestão administrativa especificamente ainda é um conceito novo, quase não utilizado pelas empresas nacionais. Não somos partidários de modismos e mesmo não acreditamos que a terceirização seja um modismo, cautela e recomendável. Cada administrador devesse verificar todos os detalhes do seu projeto e em função disso estudar a viabilidade ou não de terceirizar a gestão administrativa como uma alternativa que ofereça melhores resultados.

Para auxiliar nessa escolha, optamos por apresentar uma relação, a mais completa que a pesquisa pode oferecer, de ameaças e oportunidades, apresentadas pelas empresas, tanto da parte do contratante quanto à do contratado, se perder a noção de cada caso tem suas particularidades, mas esse é o início de um caminho que oferece novos paradigmas para o processo decisório na questão de terceirizar ou não a gestão administrativa.

Ameaças e Oportunidades do ponto de vista dos contrastantes- Tabela 1

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Diminuição de custos.	Falta de um contrato de prestação de serviços bem detalhado, no qual além de descreverem direitos e obrigações de cada parte, seja complementado com um SLA - <i>Service Level Agreement</i> - para mensurar resultados, tratar de contingência, confidencialidade, r
Diminuição ou possibilidade de compartilhar riscos.	A capacidade de atendimento, flexibilidade e manutenção de qualidade por parte da contratada.
Diminuição de investimentos.	Não é uma solução de prateleira.
Maior concentração no <i>Core Business</i> .	Diferenças culturais: pode ser ameaça na hora de definir metas, contratos, valores a ser pagos, etc.
Eventual maior flexibilidade e adaptação a mudanças, pela relação cliente/fornecedor e pelas particularidades do serviço prestado, que inclui a gestão administrativa de empresas de setores e portes diferentes.	Dificuldade na escolha de um parceiro. É necessário “confiar” em que atenderá o solicitado da forma solicitada.
O serviço oferecido pode incluir a função exercida pelo controller.	Necessidade de criar e acompanhar critérios de mensuração de resultados.
Diferenças culturais: A cultura do Brasil é muito flexível na prestação de serviços se comparada dos Estados Unidos ou dos países europeus. Isso pode ser aproveitado desde a negociação, até nos “quebra galhos” eventualmente necessários.	Eventual dependência do terceirizado.
Possibilidade de solicitar soluções customizadas, a medida das necessidades do momento e que possam ser adaptadas a novas necessidades.	Ha poucas prestadoras de serviço, pode gerar falta de opções e perda do poder de negociação.
Possibilidade de início imediato de atividades.	Deve exigir que a contratada não atenda empresas concorrentes.
Possibilidade de fazer teste em escala de novos negócios.	É recomendável verificar se a empresa contratada pode enfrentar eventuais compensações ou se possui seguro, caução ou similar para reembolsar à contratante de eventuais prejuízos.
Facilidade e menor custo no fechamento do negócio.	Como evitar que a seleção do terceirizado não seja por tentativa-erro.
Limitação, ou melhor, ponderação de eventuais passivos trabalhistas.	Ser o único cliente da contratada ou que esta tenha poucos clientes, pelo risco de falência da prestadora do serviço.
Possibilidade de conversão de custos fixos em variáveis.	
Possibilidade de montar uma estrutura enxuta.	
Há poucos clientes para as prestadoras de serviço, pode ser utilizado para negociar melhor.	
Alteração da postura da execução para a de coordenação.	
Pulveriza a ação sindical .	

Fonte: o autor

Ameaças e oportunidades do ponto de vista da contratada- tabela 2

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
A terceirização da gestão administrativa ainda é um conceito novo.	O código cível de 2002 aumentou as responsabilidades dos administradores da empresa. De acordo as hierarquias das leis, independentemente dos resguardos do contato de prestação de serviços, a responsabilidade é maior.
Empresa estrangeira que desejam fazer um “modelo em escala” de sua empresa ou colocar um pé no Brasil, são alvos a ser perseguidos.	Por ser um assunto novo, ainda não há muitas empresas dispostas a terceirizar sua administração. De fato, a empresa prestadora de serviços dos seis casos estudados procura seus clientes no exterior.
Empresas brasileiras que desejam testar novos modelos de negócios, em escala ou não, pelo atrativo do custo variável, do início imediato e da possibilidade de fechar o negócio rapidamente, sem maiores problemas e com eventuais passivos limitados por contrato.	Não é um conceito fácil de ser explicado através de publicidade. Caso o conceito venha a se desenvolver, deve demorar anos para que isso venha a acontecer, se vier a acontecer.
Focar apenas em alguns serviços inicialmente, para numa segunda etapa, após conhecer o cliente e ter mostrado a capacidade e qualidade de atendimento, oferecer outros serviços.	Conquistar um novo cliente leva meses, perdê-lo, horas.
O “turno estratégico” no modo como as empresas estão administrando seus negócios, que coloca a terceirização <i>no olho do furacão</i> .	Conforme relatado pela prestadora de serviços, empresas grandes podem optar por cancelar o contrato – mesmo sendo mais econômico que possuir uma estrutura própria – por motivos como planos de carreira de executivos que não teriam o que administrar se a gestão é terceirizada. Um paradoxo quando a maioria das empresas afirma que uma das maiores oportunidades oferecidas seria justamente a possibilidade de concentração no “ <i>core business</i> ”.
O prestador de serviços deve resolver ou contornar ou minimizar as incertezas do contratante, como, a modo de exemplo, a mensuração de resultados, limitar as expectativas, facilitar o controle / comparação de custos, medo de perder o controle, a carga sentimental implícita na tomada de decisão, etc.	Tentar resolver todos os problemas de todos os tipos de empresas e perder seu foco.
Diferenças culturais: Podem ser aproveitadas na determinação de honorários, na cobrança por hora de tarefas que não façam parte do contrato, explorando o medo à imagem que a “ <i>burrocracia</i> ” gera em muitos estrangeiros.	Problemas de relacionamento com o funcionário responsável pela empresa contratada.
Medo gerado pela corrupção que as empresas enfrentam no Brasil.	Pode ser um modismo.
Possibilidade de vender a imagem de “nexo” entre ambas as culturas.	O prestador de serviços deve resolver ou contornar ou minimizar as incertezas do contratante, como, a modo de exemplo, a mensuração de resultados, limitar as expectativas, facilitar o controle / comparação de custos, medo de perder o controle, a carga sentimental implícita na tomada de decisão, etc.

Possibilidade de colaborar no desenvolvimento de outras áreas, como a comercial podem vir a ser explorados a futuro. Isso poderia ser feito sem perder o foco, colaborando na seleção da pessoa ou empresa a ser encarregada das vendas, na tropicalização dos produtos, página de internet, etc.	Diferenças culturais: pode ser ameaça na hora de definir metas, contratos, valores a ser pagos, etc.
Oferecer soluções customizadas, a medida das necessidades de cada cliente e que possam ser adaptadas a novas necessidades.	Ter que oferecer soluções customizadas, a medida das necessidades de cada cliente e que possam ser adaptadas a novas necessidades.
Utilização de conhecimentos adquiridos para vários clientes.	Deve manter distância de eventuais lutas de poder dentro das empresas contratantes.
O novo perfil do gerente procurado pelas empresas é o daquele que “faz acontecer”.	Conseguir atender as expectativas do cliente.
Conseguir atender as expectativas do cliente.	Ter que compartilhar riscos.
Oferecer compartilhar riscos.	Pela legislação brasileira, mutante e que se presta a ser “interpretada” a eterna possibilidade de passivos desconhecidos.
Há poucas prestadoras do serviço. Pode aproveitar para procurar vantagens competitivas e para aumentar seu poder de negociação.	Há poucas prestadoras do serviço. Passa-se a ser adotado pelas empresas nacionais, deverá enfrentar novos entrantes.
Se a administração passa a ser considerada pelo governo como profissão regulamentada, poderá ficar isenta de PIS/COFINS e pagar uma taxa anual em Municípios como o de São Paulo, que atualmente cobra 5% de ISS – Imposto sobre Serviços; como acontece com contadores e economistas.	Baixas barreiras de entrada, poucas barreiras de saída.
As estruturas utilizadas pela maioria das empresas ainda derivam do Taylorismo, são estruturas departamentalizadas, com mais de cem anos. Dependendo da direção da evolução e da velocidade com que isso ocorra, pode ser beneficiada.	Há poucos clientes, isso pode afetar seu poder de negociação.
Disponer de um sistema de software moderno e eficiente, que permita ao cliente acompanhar o dia-a-dia da administração como se fosse dele (Software de ERP - <i>Enterprise Resourcing Planning</i> ).	Pode ser impedido de atender concorrentes da contratante, tendo assim um eventual lucro cessante.
Utilizar o referido software de ERP como eventual barreira de entrada.	Dificuldade de ponderar, mostrar ao cliente e cobrar pelos reais riscos assumidos pela particularidade do serviço prestado.
Se dispõe de boa reputação, deve utilizá-la, se não dispõe de boa reputação, deve construí-la.	Ter que dispor de um sistema de software moderno e eficiente, que permita ao cliente acompanhar o dia-a-dia da administração como se fosse dele.
Possibilidade de incluir a gestão de pessoas – RRHH – nos serviços prestados.	Necessidade de contar com um depto. Comercial que consiga transmitir as qualidades e vantagens dos serviços oferecidos, ou que venda algo superior ao que a empresa contratada de fato faça.
Possibilidade de mostrar a clientes em potencial que eles dependem de funcionários ou de um terceiro, e que o risco que de fato existe, pode ser minimizado através do contato de prestação de serviços e de um SLA específico e complementar.	Necessidade de construir e divulgar boa reputação.

Como tirar proveito da inteligência e criatividade dos seus funcionários para agregar valor a contratante.	Conhecer o negócio do cliente em potencial aumenta as chances de ser contratado. Como resolver esse assunto com custos que não inviabilizem o negócio e sem perder o foco?.
Como ajudar na fidelização do cliente e nas demais preocupações da contratante.	Se o cliente é estrangeiro, maior dificuldade em eventual execução do contrato de prestação de serviços.
Criação de critérios simples que permitam à contratante acompanhar e mensurar a prestação de serviços.	Se o cliente estrangeiro deseja que o fórum do contrato de prestação de serviços seja no exterior, aumentam os custos de confecção do contrato e os prazos e custos de eventual execução.
Utilização da tecnologia para baixar custos, a modo de exemplo, disponibilizando via Extranet acesso em tempo real aos funcionários da contratante aos dados da empresa administrada.	Como será influída pelas redes de tipos de negócios?.
Possibilidade de demonstrar que o custo de <i>comprar</i> é menor que o de <i>fazer</i> .	Necessidade de documentar todas as instruções recebidas.
Sua atividade pulveriza a ação sindical.	Necessidade de trabalhar com o conceito de governança corporativa, mesmo que apenas para leitura da contratante.
	Estar à disposição de auditoria interno-externa de forma permanente.
	Para pulverizar seu risco, necessita possuir vários clientes, caso seja possível que nenhum deles supere 5% (cinco por cento) do seu faturamento.
	Necessidade por contrato de vedar a contratação de funcionários ou ex-empregados da contratada por parte da contratante.
	Se ganhar importância, pode vir a enfrentar problemas com sindicatos de outras categorias.

Fonte: o autor

A diferença entre veneno e remédio e a dose. E não há remédio universal, escolhe-se o adequado para cada doença específica a ser tratada. Acreditamos que tal critério sirva também para a terceirização da gestão administrativa. Nos próximos anos saberemos se esse trabalho produziu frutos e provocou alguma reação no mercado tornando a gestão administrativa algo tão comum como e a terceirização da informática, ou não. O que sabemos e que podemos ampliar muito esse trabalho se considerarmos a possibilidade de escolher um universo maior e abordar outros temas correlatos, tais como a desburocratização, a reação da estrutura interna contratante, o comportamento dessa pratica em diferentes momentos do tempo, como um experimento.

### **Referencial bibliográfico.**

**BEZERRA, M.P A.** Impactos da terceirização sobre Instancias das relações de trabalho: um estudo comparativo em órgãos de nutrição e dietética industrial. Belo Horizonte: FACE?UFMG, 1994 (Dissertação de Mestrado em Administração)

**BIANCHI, M. G.** "Terceirização no Brasil: Uma análise do novo papel desempenhado por empresas, trabalhadores e Estado". Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade de São Paulo. São Paulo, 1995.

**ELMUTI, D e KATHAWALA, Y,** "*The effects of global outsourcing strategies on participants' attitudes and organizational effectiveness*", International Journal of Manpower, MCP UP Limited, Bradford, 2000.

FARIA, A. Terceirização -Um desafio para o movimento sindical. In: Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho São Paulo: Hucitec – CEDI?NETS, 1994.

**FILL, C e VISSER, E,** "*The outsourcing dilemma: A composite approach to the make or buy decision*", MCB UP Limited, 2000

**HAMEL, G e PRAHALAD, C. K,** "*The core competence of the Corporation*", Harvard Business Review, 2001

**INSIGNA, C e WERLE, M,** "*Linking outsourcing to business strategy*", The Academy of Management Executive, USA, 2000

**JENNINGS, D,** "*Strategic sourcing: benefits, problems and a contextual model*", MCB UP Limited, London, 2002

**LEITE, J. C.,** "*Terceirização em informática sob a ótica do prestador de serviços*", Artigo da ERA - Revista de Administração de Empresas, v37. N4, p.65-77, São Paulo, Out-Dez. 1997.

**LONSDALE, C e COX, A** "*The historical development of outsourcing: the latest fad?*" MCB UP Limited, Wembley, UK, 2000

**NADLER, D et al,** "Arquitetura Organizacional", Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1992.

PORTER, M.E. Como as forcas competitivas moldam a estratégia. Harvard Business Review, mai-jun. 1989.

**PRICE WATERHOUSE-COOPERS** "*Busines Process Outsourcing - BPO - Apresentação dos conceitos e vantagens*" Material cedido por Luciano Siqueira, da Divisão BPO de PriceWaterhouse-Coopers. São Paulo - SP. 2002

**REZENDE, W.** "*Terceirização: A integração acabou?*" Artigo da ERA - Revista de Administração de Empresas, v37. n 4, p. 6-15, São Paulo, Out-Dez 1997.

**RYNGELBLUM, A. L.,** "Adeus à Estrutura (mas não à Escala): Reexame crítico dos discursos das Teorias Gerencialistas Recentes", Tese de Doutorado em Administração de Empresas. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2001.

**TOMASKO, R,** "Rethinking : Repensando as Corporações", Makron Books, 1994

**WOMACK, J e JONES, D**, "A mentalidade enxuta nas Empresas", Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1996.