

# **GANHOS DE PRODUTIVIDADE COM A ESTRATÉGIA DE SERVIÇOS ESPECIALIZADOS: TERCEIRIZAÇÃO X PRIMARIZAÇÃO**

**PROF. LÍVIO GIOSA**



## PROF. LÍVIO GIOSA

- Consultor especialista em modelos de Gestão Empresarial
- Consultor em Terceirização da Fundação Coge
- Sócio-Diretor da G,<sup>LM</sup> Assessoria Empresarial
- Presidente do CENAM: Centro Nacional de Modernização Empresarial
- Autor dos Livros: “Terceirização: Uma abordagem estratégica” - Ed. Pioneira/ Meca - 8ª edição; “O Brasil Profissional: a hora e a vez da competência” - Ed. Meta; “As Grandes Sacadas de Marketing do Brasil” – Ed. Senac

**LÍVIO GIOSA**

# TERCEIRIZAÇÃO

**UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA**

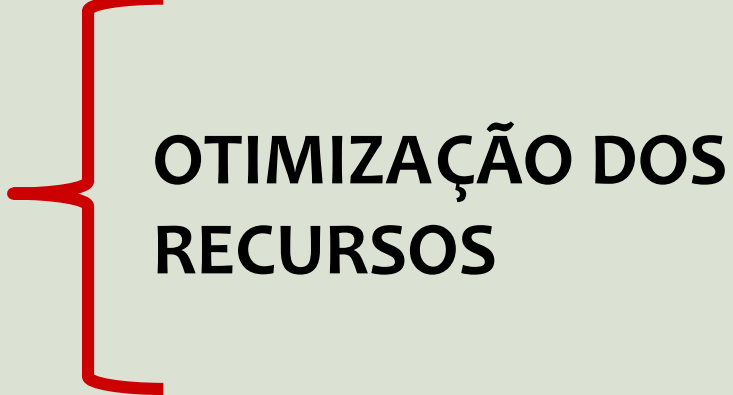
**POR QUE TERCEIRIZAR**



**8ª EDIÇÃO, REVISTA E AMPLIADA**



# AS PALAVRAS DE ORDEM DAS EMPRESAS:

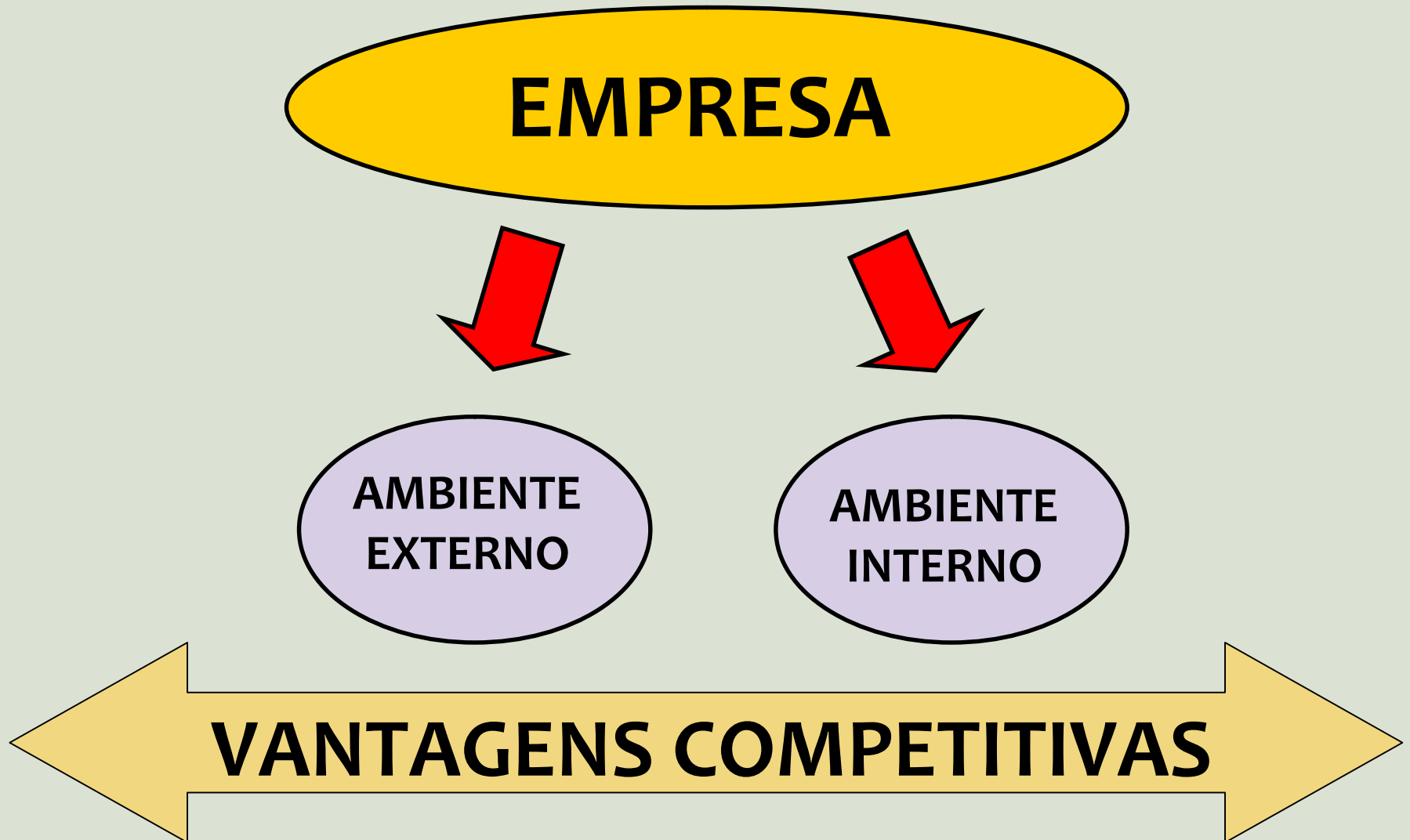
- REDUÇÃO DE DESPESAS
  - ATINGIMENTO DE METAS/  
RESULTADOS
  - BUSCA DA QUALIDADE E DA MELHOR  
PRODUTIVIDADE
  - RELEVÂNCIA ÀS COMPETÊNCIAS
- OTIMIZAÇÃO DOS RECURSOS
- 

**“GESTÃO DAS  
COMPETÊNCIAS É O  
PONTO CHAVE PARA O  
SUCESSO DAS  
EMPRESAS”**

# ONDE ESTÃO AS COMPETÊNCIAS:

- ◆ **NA GESTÃO**
- ◆ **NOS PROCESSOS**
- ◆ **NOS CONTROLES**
- ◆ **NA APLICAÇÃO DOS RECURSOS**
- ◆ **NA ESTRATÉGIA (Ambiente interno/ ambiente externo = Vantagens Competitivas)**

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



**OS INSTRUMENTOS MODERNOS DE GESTÃO PASSAM  
PELO RECONHECIMENTO DOS SEGUINTE FATORES:**



**Capital Humano**

**Processos**

**Tecnologia**

**Especialização**



**TERCEIRIZAÇÃO**



# A NOVA REALIDADE DO MERCADO:

“Uma vez que tantas empresas consideram os serviços prestados a clientes como uma de suas competências chave, a terceirização pode ser uma boa escolha estratégica.”

A realidade para muitas empresas é que a prestação de serviços terceirizados com qualidade está surgindo como o único e verdadeiro diferenciador.”

*Peter Drucker*

# MAS AFINAL, O QUE É TERCEIRIZAÇÃO?

## CONCEITO

É UM **PROCESSO ESTRATÉGICO DE GESTÃO** PELO QUAL SE REPASSAM ALGUMAS ATIVIDADES PARA TERCEIROS - COM OS QUAIS SE ESTABELECE UMA **RELAÇÃO DE PARCERIA** - FICANDO A EMPRESA CONCENTRADA APENAS EM **TAREFAS ESSENCIALMENTE LIGADAS AO NEGÓCIO EM QUE ATUA.**

# A MUDANÇA DE PARADIGMAS COM A TERCEIRIZAÇÃO

(a empresa se preparando para a terceirização)

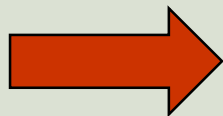
- Visão estratégica da implantação
- Revisão da estrutura organizacional
- Sistema aperfeiçoado de custeio
- Remanejamento de funcionários
- Convivência com o parceiro
- Processo de avaliação da parceria, com a criação de indicadores de desempenho
- Alteração de postura, de execução para coordenação
- Aumento da produtividade nos processos terceirizados



**A CARACTERÍSTICA PRINCIPAL DA  
TERCEIRIZAÇÃO NA EMPRESA  
ESTÁ NA IDENTIFICAÇÃO EFETIVA  
DO SEU “CORE BUSINESS”  
(atividade principal)**

# CONCENTRAÇÃO NO “CORE BUSINESS” SIGNIFICA:

- Foco direto na atividade principal
- Tempo de dedicação na atividade principal
- Direcionamento das energias para a melhoria constante dos produtos/ serviços e aumento da produtividade
- Sintonia no mercado, vantagens competitivas a obter, flexibilidade frente à concorrência
- Revisão constante dos processos e do modelo organizacional, voltados para a atividade principal



**GESTÃO PRÓ RESULTADOS**

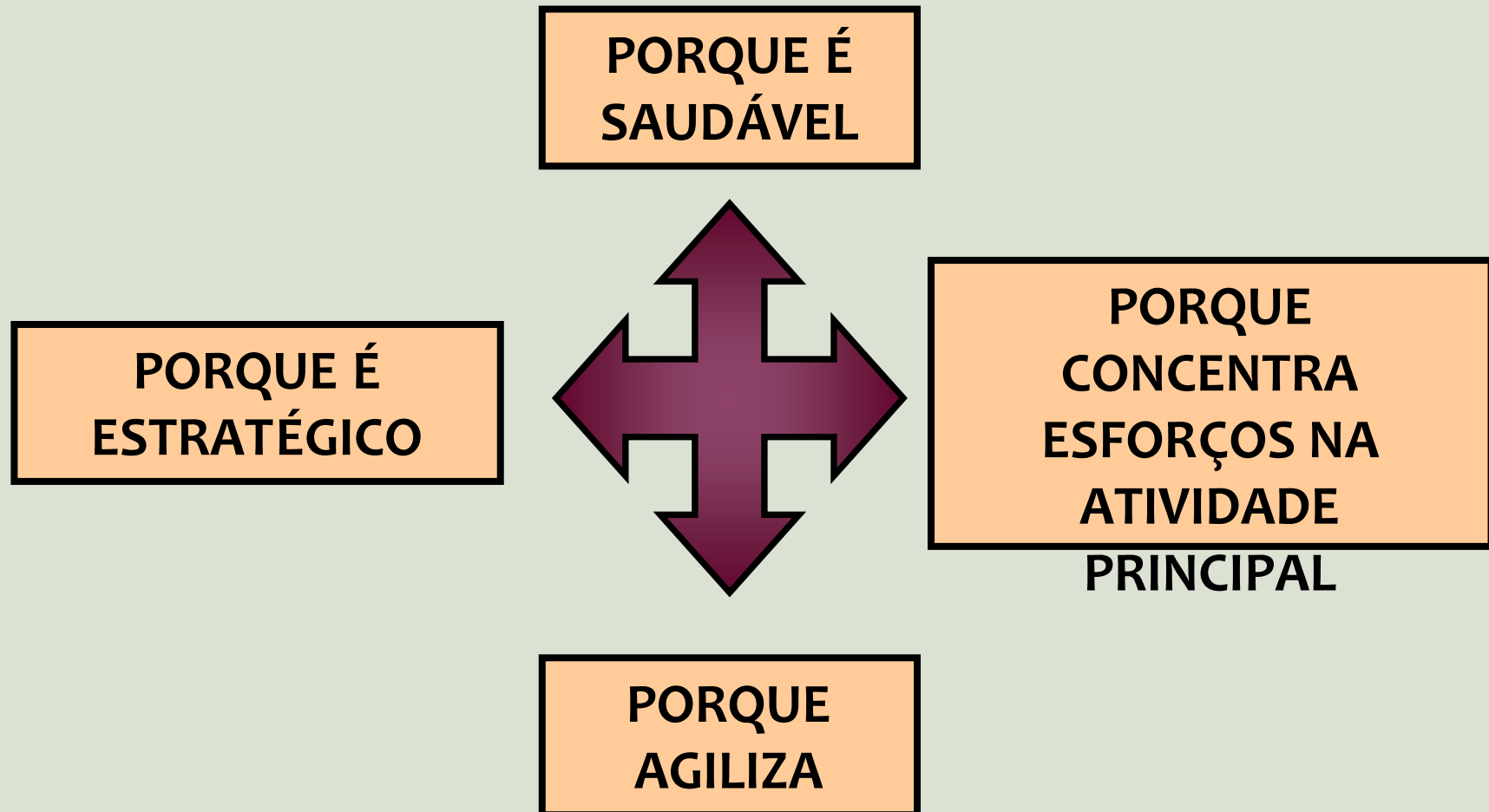
# CONCENTRAÇÃO NO “CORE BUSINESS” SIGNIFICA:

- **Concentração no produto/serviço oferecido, identificando melhorias na:**
  - ❑ **Gestão da qualidade**
  - ❑ **Valorização dos colaboradores**
  - ❑ **Pesquisas de satisfação (interna e externa)**
  - ❑ **Melhoria das Relações com o Consumidor**
  - ❑ **Eficiência técnica e operacional cada vez maior/  
Produtividade**
  - ❑ **Melhoria constante nos processos**

“A maioria das pessoas vê a terceirização do ponto de vista do corte de custos, o que julgo ser um engano. **O que a terceirização faz é melhorar a qualidade das atividades e processos**. Acredito que as empresas deveriam terceirizar todas as atividades para as quais haja uma ação específica, focando suas ações na sua atividade principal.”

*Peter Drucker*

# POR QUE TERCEIRIZAR?





# CONSTATAÇÃO

**A TERCEIRIZAÇÃO NÃO TEM LIMITES. DESDE QUE A EMPRESA SE DEDIQUE MAIS À SUA VOCAÇÃO E À SUA MISSÃO, SEUS ESFORÇOS TENDEM A SE CONCENTRAR MENOS NA EXECUÇÃO E MAIS NA GESTÃO, EXIGINDO:**

**QUALIDADE, PREÇO, PRAZO E INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS.**

# **MUDANÇA DE RELACIONAMENTO: DE FORNECEDOR PARA PARCEIRO**

- ❑ **Confiança**
- ❑ **Política do “ganha ganha”**
- ❑ **Enfoque na qualidade**
- ❑ **Cooperação (principalmente em situações adversas)**
- ❑ **Postura criativa**

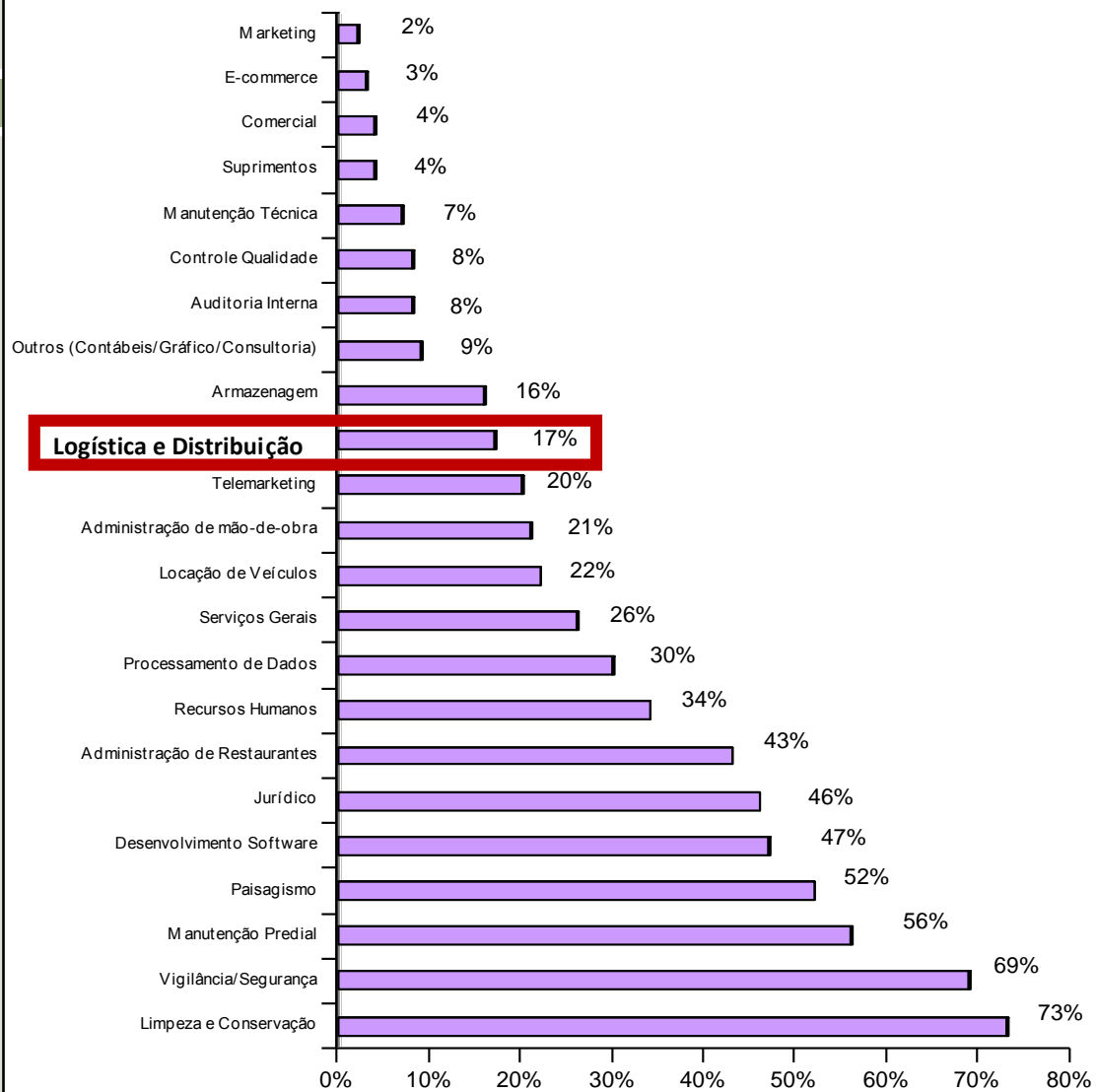
**“Planejadores pensam no que vai acontecer de diferente, operadores de sucesso determinam o que vão fazer de diferente.”**

***C. K. Prahalad***

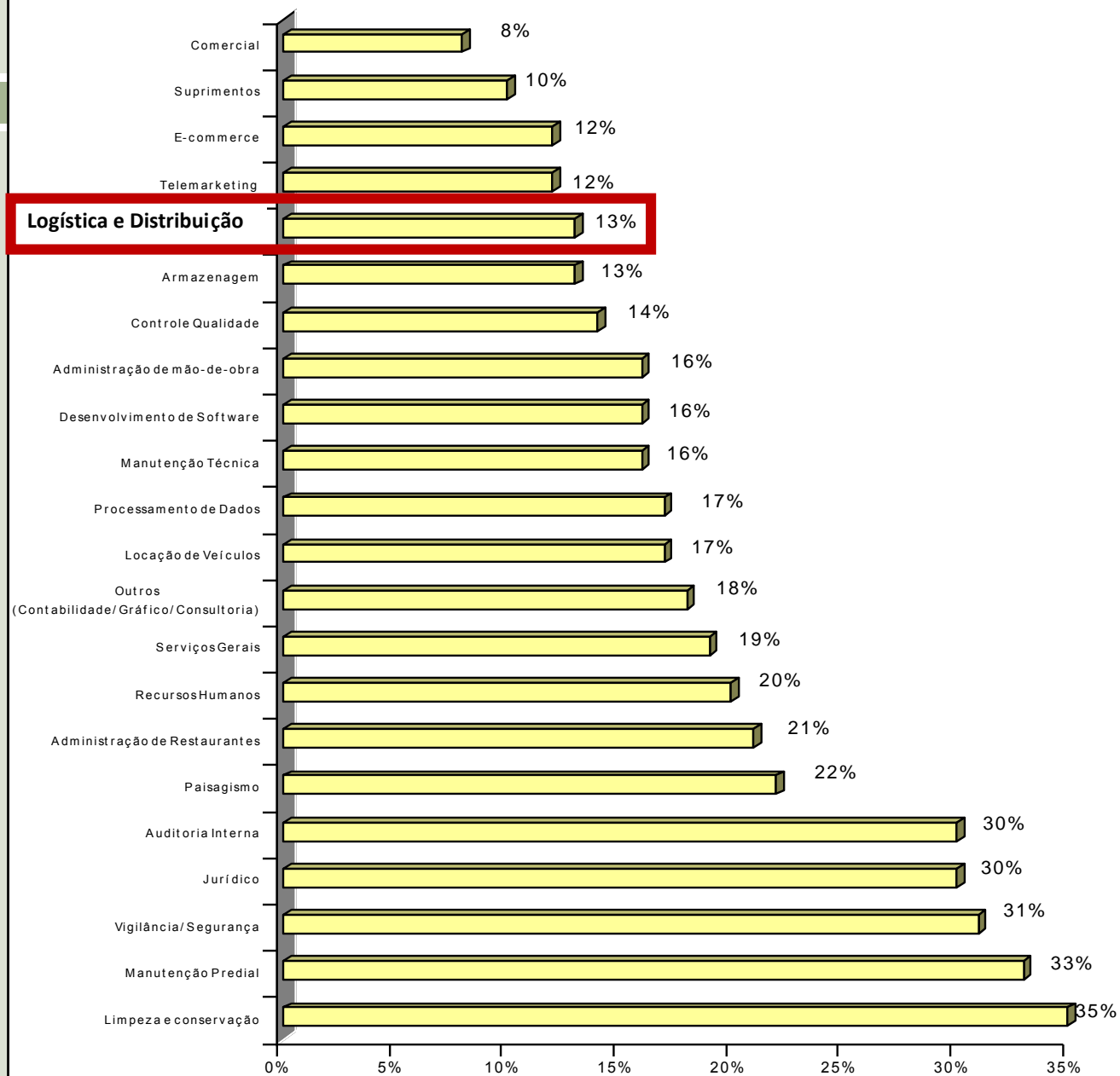
# QUAL O ESTADO DA ARTE DA TERCEIRIZAÇÃO, HOJE, NO BRASIL?

- ❑ **Conceitualmente, se enquadra como uma moderna prática de gestão**
- ❑ **Em um ambiente de competitividade, a terceirização é fator diferencial**
- ❑ **Qualidade da prestação de serviços agrega valor**
- ❑ **É um modelo de gestão com sucesso, desde que siga seu CONCEITO**

## 2. QUAIS FORAM AS ATIVIDADES CASO TENHA IMPLANTADO SERVIÇOS TERCEIRIZADOS



### 3. QUAIS ATIVIDADES SERIAM ESCOLHIDAS CASO FOSSE IMPLANTAR SERVIÇOS TERCEIRIZADOS



## QUAL O ESTADO DA ARTE DA TERCEIRIZAÇÃO, HOJE, NO BRASIL? (cont.)

- Há cada vez mais exigências quanto ao parceiro
- Exige-se preço, principalmente, do prestador de serviço, além de capacitação dos trabalhadores terceirizados e metodologia aplicada ao serviço prestado
- Os serviços especializados estão sendo cada vez mais solicitados

## QUAL O ESTADO DA ARTE DA TERCEIRIZAÇÃO, HOJE, NO BRASIL? (cont.)

- **Exige-se do prestador de serviço revisão constante da metodologia e aplicação contínua de recursos tecnológicos**
- **Cabe à empresa contratante desenvolver para cada processo/ atividade a ser terceirizado, os indicadores de desempenho e a sistemática de controle destas ações (a empresa prestadora de serviços precisa ser avisada sobre estes critérios)**



## QUAL O ESTADO DA ARTE DA TERCEIRIZAÇÃO, HOJE, NO BRASIL? (cont.)

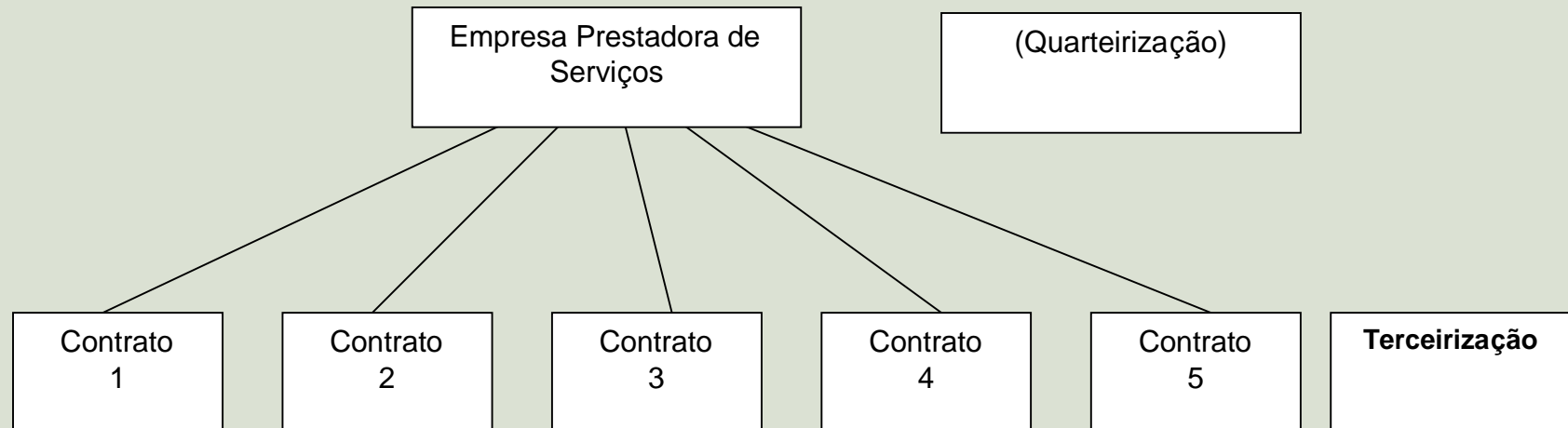
- **Análise constante/ periódica das cláusulas dos contratos de Terceirização**
- **Critérios de contratação:**  
*empresa privada X órgãos públicos (Lei 8.666)*
- **A área de serviços é a que menos certificação de qualidade obteve no Brasil**

## QUAL O ESTADO DA ARTE DA TERCEIRIZAÇÃO, HOJE, NO BRASIL? (cont.)

- ❑ As relações trabalhistas e a precarização de algumas contratações, refletem ainda negativamente na prática da terceirização
- ❑ Forte presença de Sindicalistas em cargos executivos do Governo Federal, além de Sindicalistas no Legislativo Federal principalmente, aumentando o poder de influência dos Sindicatos de Trabalhadores nas decisões
- ❑ A Lei da Terceirização é uma novidade que pode minimizar a aplicação de serviços terceirizados

# QUARTEIRIZAÇÃO

- Empresa terceirizada contratada para supervisionar diversos contratos referentes a serviços prestados por outras empresas terceirizadas



# PRIMARIZAÇÃO

- É o retorno da execução dos diversos serviços internos feitos pelas próprias empresas contratantes que anteriormente eram executadas por empresas prestadoras de serviços (terceirização).
  
- A razão (algumas causas):
  - Falta de qualidade;
  - Alto custo;
  - Problemas trabalhistas;
  - Falta de metodologia;
  - Não capacitação constante de funcionários
  - Falta no mercado de empresa capacitada para determinados tipos de serviços;
  - Problemas políticos e sindicais.

## QUAL O ESTADO DA ARTE DA TERCEIRIZAÇÃO, HOJE, NO BRASIL? (cont.)

- **Sustentabilidade passa a agregar valor no processo de contratação de Empresas Prestadoras de Serviços Terceirizados:**
  - **Instrução Normativa nº 1 do Ministério do Planejamento**
  - **Comitê de Sustentabilidade da Fundação Coge (empresas do setor elétrico)**
  - **Lei Estadual de Práticas da Sustentabilidade (SP)**

# A INSTRUÇÃO NORMATIVA No- 1

19 DE JANEIRO DE 2010

- Dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências.

# A INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº- 1

19 DE JANEIRO DE 2010

## Capítulo I

### DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

- Art. 1º Nos termos do art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, as especificações para a aquisição de bens, contratação de serviços e obras por parte dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão conter critérios de sustentabilidade ambiental, considerando os processos de extração ou fabricação, utilização e descarte dos produtos e matérias primas.

# A INSTRUÇÃO NORMATIVA No- 1

19 DE JANEIRO DE 2010

## Capítulo I

### DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

- Art. 2º Para o cumprimento do disposto nesta Instrução Normativa, o instrumento convocatório deverá formular as exigências de natureza ambiental de forma a não frustrar a competitividade.
- Art. 3º Nas licitações que utilizem como critério de julgamento o tipo melhor técnica ou técnica e preço, deverão ser estabelecidos no edital critérios objetivos de sustentabilidade ambiental para a avaliação e classificação das propostas.



## QUAL O ESTADO DA ARTE DA TERCEIRIZAÇÃO, HOJE, NO BRASIL? (cont.)

- Isto requer uma governança e um processo de gestão das empresas prestadoras de serviços que deverão estar mais atentas às transformações do mercado e da sociedade.

# TERCEIRIZAÇÃO

## IMPACTOS E INFLUÊNCIAS

### MERCADO

- Competitividade
- Baixa Lucratividade
- Inovação
- Lei 8666 (poder público)
- Iniciativa privada (modelos diferenciados de contratação e acompanhamento)

### POLÍTICA

- Lei da Terceirização
- “República dos Sindicalistas” X CNI
- Representatividade política junto à sociedade

### LEGAL/ JURÍDICA

- Denúncias de precarização
- Ministério Público/ Juízes cada vez mais exigentes
- Salários e benefícios justos e equivalentes

### GESTÃO

- Metodologia
- Controles
- Qualidade
- Preço
- Sustentabilidade

# TERCEIRIZAÇÃO

## IMPACTOS E INFLUÊNCIAS

### GESTÃO

#### CONTRATADA

- Metodologia de aplicação envolvendo o serviço
  - Valor Humano
  - Insumos/ materiais
  - Equipamentos/ tecnologia
  - Procedimentos
- Cumprimento das cláusulas do contrato/ multas
- Qualidade da entrada dos serviços é fundamental
- Preço de acordo com as cláusulas contratuais
- Ações sustentáveis passam a ser integrantes da entrega dos serviços (material utilizado, descarte, uso racional da água e energia, etc.)

#### CONTRATANTE

- Exige metodologia
- Avalia constantemente os custos envolvidos
- Acompanha o resultado do serviço terceirizado entregue
- Cobra a entrega dos serviços com qualidade
- Preço de acordo com as cláusulas contratuais
- Cobra ações sustentáveis dos seus parceiros

# CONCLUSÃO



**A modernização dos métodos de gestão é um desafio para atingir maior competitividade e retomar o desenvolvimento econômico e social.**



**Não se deve aderir a modismos, mudando apenas por querer mudar. É necessário verificar a viabilidade e encarar esses processos como um meio para administrar melhor e não como um fim em si mesmo.**



**A terceirização é uma prática consagrada de gestão e definida como modelo e instrumento de aperfeiçoamento dos métodos administrativos nas empresas.**

**Mais informações acesse nosso site:**

**[www.funcoge.com.br](http://www.funcoge.com.br)**

**E-mail:**

**[palestra@liviogiosa.com.br](mailto:palestra@liviogiosa.com.br)**

**Fone/ Fax:**

**55 (11) 3887-8485**

**55 (21) 3973-8484**