

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO SÓCIO ECONÔMICO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

TERCEIRIZAÇÃO E O PAPEL DA FUNÇÃO CONTROLADORIA

CRISTIANE JEREMIAS

FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA - BRASIL

1995

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

TERCEIRIZAÇÃO E O PAPEL DA FUNÇÃO CONTROLADORIA

**Monografia submetida ao Departamento de Ciências Contábeis
da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de
bacharel de Ciências Contábeis.**

CRISTIANE JEREMIAS

ORIENTADORA: Prof^a. Dr^a. Ilse Maria Beuren

FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA - BRASIL

1995

“TERCEIRIZAÇÃO E O PAPEL DA FUNÇÃO CONTROLADORIA”

CRISTIANE JEREMIAS


Esta Monografia foi apresentada como trabalho de conclusão no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 15 de dezembro de 1995.



**Profº. Adalberto Nienkötter
Coordenador de Monografia**

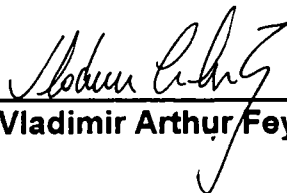
Obteve a nota média de 9,5, atribuída pela comissão examinadora integrada pelos professores:



**Profª. Drª. Ilse Maria Beuren
Presidente**



Profº. Msc. Guilherme Júlio da Silva



Profº. Vladimir Arthur Fey

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me iluminar em todos os momentos de minha vida.

O meu muito obrigado, a prof^a Dr^a Ilse Maria Beuren que com sua paciência, compreensão, disponibilidade incondicional e sábia orientação tornou possível a elaboração deste trabalho.

A minha mãe Marlene, meu pai Nelson, irmãs, irmãos, cunhadas, cunhados, sobrinhas e sobrinhos, os quais, muitas vezes, privei de atenção , mas que em todos os momentos me apoiaram e incentivaram, meu sincero agradecimento.

Aos professores do curso que muito contribuíram para a minha formação acadêmica.

Aos funcionários e chefia do departamento de ciências contábeis da UFSC, à coordenação e aos colegas de curso , colegas de serviço pelo seu fraterno apoio.

E por último, um agradecimento à todos aqueles que muito me incentivaram, mas infelizmente não foi possível citá-los todos.

SUMÁRIO

RESUMO.....	05
CAPÍTULO I	07
1.1 INTRODUÇÃO.....	07
1.1.1 Considerações iniciais.....	07
1.1.2 Problema.....	09
1.1.3 Objetivos.....	10
1.1.4 Organização do estudo.....	11
1.2 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	12
1.2.1 Metodologia aplicada.....	13
1.2.2 Limitações da pesquisa.....	14
CAPÍTULO 2	15
2.1 A TERCEIRIZAÇÃO E SUA ABRANGÊNCIA.....	15
2.1.1 Evolução histórica da terceirização.....	15
2.1.2 Aspectos conceituais da terceirização.....	17
2.1.3 Recursos humanos na terceirização.....	19
2.1.4 Incremento da qualidade com a terceirização.....	22
2.1.5 Minimização de custos com a terceirização.....	24
2.1.6 Aspectos que devem ser rastreados pela controladoria para a escolha do terceiro.....	28
2.2 A FUNÇÃO CONTROLADORIA.....	30
2.2.1 O modelo tradicional da função controladoria.....	30
2.2.2 Uma visão contemporânea da função controladoria.....	32
CAPÍTULO 3	35
3.1 SISTEMAS EMPRESARIAIS.....	35
3.2 O PAPEL DA FUNÇÃO CONTROLADORIA NA TERCEIRIZAÇÃO.....	38
CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43

RESUMO

O objetivo do presente trabalho consiste em evidenciar a importância do papel da função controladoria diante da decisão de terceirizar áreas e/ou atividades da empresa.

Para isso, foi abordada, primeiramente, a evolução histórica da terceirização, evidenciando a necessidade que as empresas sentiram de agilizar o processo produtivo e, por conseguinte, passaram a terceirizar atividades ou áreas da empresa.

Em seguida, foram apresentados os aspectos conceituais da terceirização, onde enfocou-se o quanto estes vêm se difundindo, devido a crescente competitividade empresarial.

Após, discorreu-se sobre as implicações do processo de terceirizar nos recursos humanos da empresa. Demonstrou-se neste momento, a necessidade de avaliar não só os aspectos negativos da demissão, mas, também, o aspecto positivo de estimular-se o surgimento de novos empreendedores.

Um outro ponto abordado foi o processo de incremento da qualidade com a terceirização. Pois, com esse processo a empresa pode dedicar-se mais à sua atividade fim, primando pela qualidade de seus produtos e/ou serviços, eliminando falhas e desperdícios, podendo assim, reduzir seus custos.

Demonstrou-se, também, que no processo de terceirização, a minimização de custos é um ponto a ser considerado, a fim de adequar custos e qualidade a preços, tornando, dessa forma, seus produtos mais competitivos.

Por fim, foram apresentados os aspectos que devem ser rastreados pela controladoria na escolha do terceiro. Não se pode, simplesmente, terceirizar áreas e/ou atividades da empresa, é necessário que estas sejam devidamente analisadas e, só então, partir para o processo de terceirização.

Conclui-se, enfim, que a função controladoria é de capital importância, pois é dela a responsabilidade de estabelecer parâmetros para o processo decisório de terceirização, buscando, assim, juntamente com os gestores, otimizar o resultado global da empresa.

CAPÍTULO 1

Este capítulo será estruturado de forma a obter-se uma noção geral dos fragmentos que irão compor a presente pesquisa. Assim, ele será subdividido em duas seções. Na primeira far-se-á a introdução do presente estudo e na segunda será evidenciada a metodologia a ser utilizada na execução deste trabalho.

1.1 INTRODUÇÃO

Nesta seção serão apresentadas as considerações iniciais que envolvem a pesquisa. Far-se-á, também, a caracterização da situação problema, além dos objetivos que se tenciona obter na elaboração desta monografia. Por fim, será apresentada a organização do estudo, para que este trabalho tenha uma seqüência lógica e, assim, possa ser melhor compreendido.

1.1.1 Considerações iniciais

Com a globalização da economia, as empresas procuram tornar-se cada vez mais competitivas para aumentar ou, no mínimo, manter sua parcela do mercado. Assim, na atual conjuntura econômica, é necessário que as empresas modernizem sua estrutura organizacional, a fim de que haja um desenvolvimento no seu setor produtivo e, com isso, possam competir com as

demais empresas.

No Brasil, antes do plano de estabilização econômica (Plano Real), que foi instituído pela Medida Provisória nº 542 de 30/06/1994, tinha-se uma inflação altíssima e o mercado financeiro era um atrativo para as empresas. Por conseguinte, muitas empresas industriais deixaram de preocupar-se com o seu objeto principal, a produção de bens e/ou serviços, e passaram a ser meros especuladores do mercado financeiro. Com a mudança da política econômica e a conseqüente queda da inflação, as empresas que durante o período de inflação elevada continuaram investindo em seu processo produtivo apresentam, hoje, uma vantagem competitiva. Já que as outras empresas precisam melhorar agora sua estrutura para poder competir no mercado.

Em épocas de inflação alta algumas empresas não se preocupavam se havia falhas e/ou desperdícios no processo produtivo. Simplesmente, estes eram repassados ao preço final do produto sem comprometer a lucratividade das empresas. Visto que, neste período os consumidores não tinham uma noção real dos preços. Agora, faz-se necessário reorganizar estas entidades, visto que os consumidores estão mais exigentes e o mercado mais competitivo.

Uma das formas para as empresas minimizarem os seus custos e tornarem-se mais competitivas é a terceirização. Esta é uma alternativa que as empresas estão utilizando para transferir a terceiros a execução de suas atividades meio, passando assim, a dedicar-se mais à execução de suas atividades fins.

Ao transferir a terceiros a elaboração de suas atividades

secundárias, a empresa poderá especializar-se cada vez mais em sua atividade principal e, desta forma, primar pela qualidade de seus produtos e/ou serviços.

As organizações buscam com a terceirização um aumento em sua qualidade, que se reflete também na produtividade. Ao se controlar a qualidade dos produtos, durante o processo produtivo, o custo é menor do que chegar ao término da produção e detectar falhas. Estas implicam em retrabalho e seu custo é maior do que o oriundo do controle de qualidade durante o processo produtivo. Adicionalmente, se o produto chega com defeitos às mãos de um cliente, o custo da insatisfação deste é muito alto para a empresa, especialmente, no que diz respeito a recuperação de sua imagem perante o público consumidor.

Desta forma, os gestores devem ter clareza no que concerne às mudanças que querem realizar em suas organizações. Todos os pontos que irão influenciar suas decisões devem ser avaliados, buscando sempre uma melhoria na qualidade de suas atividades e produtos, especialmente se isto implicar em terceirizar atividades meio.

1.1.2 Problema

As empresas precisam modernizar-se para alcançar maior produtividade e competir no mercado consumidor, cada vez mais seletivo e exigente. Não basta, simplesmente, apresentar qualquer produto, pois, é necessário que ele tenha um preço acessível sem prejudicar sua qualidade.

Por conseguinte, as empresas procuram alternativas que as auxiliem a remodelar sua estrutura organizacional. Uma das alternativas é a terceirização .

A terceirização é uma forma de tornar as empresas um pouco mais flexíveis, pois inúmeras vezes elas mantêm uma estrutura verticalizada, muito rígida, que não aceita mudanças. Ao alterar um pouco a sua estrutura organizacional, as empresas poderão dar mais espaço para que os gestores possam discutir e implementar novas idéias e, por conseqüência, conferir-lhes maior competitividade.

É difícil tomar a decisão de passar para terceiros atividades de uma empresa. Por isso, o gestor precisa estudar minuciosamente todos os aspectos favoráveis e desfavoráveis pertinentes a esta decisão, antes de efetivá-la.

Neste sentido, a principal problemática consiste na identificação das características relevantes do processo de terceirização. É neste momento que a função controladoria assume capital importância, isto é, na elaboração de parâmetros a fim de que o gestor tenha subsídios para serem utilizados na decisão de terceirizar ou não determinadas áreas e/ou atividades da empresa.

1.1.3 Objetivos

O objetivo geral do presente trabalho consiste na análise da função controladoria no processo decisório da terceirização de áreas ou atividades empresariais .

Em se tratando dos objetivos específicos que irão permear este trabalho, pretende-se explorar os seguintes aspectos:

- explicitar a evolução histórica da terceirização;
- fazer uma incursão conceitual na terceirização;
- abordar aspectos relevantes relacionados aos recursos humanos que se encontram na empresa no momento da terceirização;
- discutir o processo de melhoria da qualidade a partir da terceirização;
- discutir a viabilidade de minimizar custos com a decisão de terceirizar atividades ou áreas da empresa;
- apresentar aspectos que devem ser rastreados pela controladoria no momento da escolha do terceiro.

1.1.4 Organização do estudo

O presente trabalho, no que concerne a sua organização, será estruturado em três capítulos, para que se tenha uma melhor compreensão do mesmo.

No primeiro capítulo são feitas as considerações iniciais relacionadas ao tema da pesquisa. Também é feita a caracterização do problema. Em seguida, são apresentados os objetivos que se pretende alcançar e a organização do estudo. Após, apresentar-se-á a metodologia da pesquisa que será utilizada na elaboração desta monografia, sendo subdividida em metodologia aplicada, que é a forma como será conduzido o

trabalho, e as limitações que lhe são impostas.

O capítulo 2 consubstanciar-se-á da revisão bibliográfica, que será dividida em duas seções. Na primeira seção será abordada a terceirização e sua abrangência. Na segunda, discutir-se-á a função controladoria no seu modelo tradicional e sua visão contemporânea.

No terceiro capítulo, pretende-se explorar o papel da função controladoria na terceirização. Este será dividido em duas seções, sendo que a primeira versará sobre os sistemas empresariais e a segunda sobre o papel da função controladoria na terceirização.

Por fim, serão apresentadas as conclusões, bem como as recomendações que se derivam da elaboração da presente pesquisa.

1.2 METODOLOGIA DA PESQUISA

A monografia, segundo LAKATOS & MARKONI(1985; p. 210), consiste “de um estudo sobre um tema específico ou particular, com suficiente valor representativo e que obedece a rigorosa metodologia. Investiga determinado assunto não só em profundidade, mas também em todos os seus ângulos e aspectos, dependendo dos fins a que se destina”.

Portanto, uma monografia possibilita ao aluno aprender, além dos aspectos teóricos considerados relevantes no estudo, a metodologia necessária para escrever um texto científico.

Na escolha do tema da pesquisa deve-se ressaltar que, um assunto atual pode ser transformado em tema científico. Isto é corroborado por

ECO(1986; p.32) quando diz que “até sobre um tema pouco ‘erudito’ e pobre em literatura crítica se pode executar um trabalho científico, útil aos outros, inserível numa pesquisa mais ampla e indispensável a quem queira aprofundar o tema, sem impressionismo, observações casuais ou extrapolações arriscadas”.

1.2.1 Metodologia aplicada

No caso desta monografia pretende-se transformar um tema tão atual como a terceirização, que vem sendo bastante discutido, em um tema científico, mesclando-o com a função controladoria.

Assim, para atingir o objetivo proposto far-se-á uma pesquisa bibliográfica que, segundo LAKATOS & MARCONI (1990; p. 66):

“ abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. (...) Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.(...) A pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

Neste sentido, inicialmente, foram feitas leituras preliminares que ajudaram na escolha do tema. Depois foi coletado e analisado o material bibliográfico mais relacionado ao tema da pesquisa. Por fim, foi selecionada aquela bibliografia mais pertinente ao problema evidenciado neste trabalho.

Deve-se ressaltar que esta bibliografia foi complementada com materiais e/ou artigos que se fizeram necessários durante a elaboração do

presente trabalho.

1.2.2 Limitações da pesquisa

Nesta pesquisa, pretende-se evidenciar a terceirização e o papel da função controladoria. Entretanto, este trabalho terá algumas limitações, sendo que uma delas é que o mesmo ficará restrito à pesquisas bibliográficas, ou seja, não haverá a sua aplicação em alguma atividade empresarial ou num segmento da empresa.

Adicionalmente, não serão realizadas entrevistas com gestores que tomaram a decisão de terceirizar atividades e/ou setores de empresas onde trabalham.

Por fim, faz-se necessário ressaltar que não estão sendo explorados todos os aspectos relacionados ao tema da pesquisa, ficando o estudo restrito aos objetivos propostos.

CAPÍTULO 2

Este capítulo trata da revisão bibliográfica e será subdividido em duas seções. Na primeira seção será evidenciada a terceirização e sua abrangência e na segunda apresentar-se-á a perspectiva da função controladoria.

2.1 A TERCEIRIZAÇÃO E SUA ABRANGÊNCIA

Nesta seção será apresentada a terceirização e sua abrangência. Para melhor compreensão desta seção apresentar-se-á a evolução histórica, os seus aspectos conceituais, o tratamento dos recursos humanos, o incremento da qualidade, a minimização de custos com a terceirização. Por fim serão abordados os aspectos que devem ser rastreados pela controladoria para a escolha do terceiro.

2.1.1 Evolução histórica da terceirização

A Segunda Guerra Mundial (1939-1945), apesar dos principais choques armados terem sido travados na Europa, no Norte da África e no Extremo Oriente, envolveu países de praticamente todas as regiões do globo terrestre.

Na época, as fazendas e as indústrias norte americanas supriram tanto as necessidades de seus exércitos, como a dos aliados. Neste sentido,

os Estados Unidos passaram a exercer um papel de fornecedor de armamentos e de produtos agrícolas.

Por conseguinte, a indústria neste país desenvolveu-se muito, como salienta COTRIN (1987; p. 212) : “os Estados Unidos colocaram todo poderio de sua força industrial a serviço das necessidades militares exigidas pela guerra. Assim, milhares de navios, tanques e aviões e toneladas de equipamentos bélicos foram produzidos pelos Estados Unidos”.

A terceirização, de acordo com QUEIROZ (1992; p. 28) “originou-se nos USA, por volta de 1940, quando esse país aliou-se aos países europeus para combater as forças nazistas e posteriormente contra o Japão. Ou seja, durante o segundo conflito bélico mundial”.

Adicionalmente, QUEIROZ, (1992; p. 28) afirma que:

“a terceirização foi muito aplicada ao longo da guerra, pois as indústrias da época precisavam concentrar-se na produção, cada vez melhor, das armas necessárias para a manutenção da superioridade aliada, e então descobriram que algumas atividades de suporte à produção dos armamentos poderiam ser passadas a outros empresários prestadores de serviços, mediante a contratação desses”.

Assim, em meio a uma grande guerra, as indústrias sentiram a necessidade de concentrar seus esforços na produção e passaram à terceiros atividades secundárias, dando, desta forma, origem à terceirização. Esta vai consolidar-se mesmo, segundo LEIRIA (1993; p. 24), “como técnica de administração empresarial a partir da década de cinquenta, com o desenvolvimento acelerado da indústria”.

No Brasil, durante o governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961)

foram instaladas inúmeras empresas estrangeiras, as chamadas multinacionais. Estas empresas ampliaram, de acordo com ALENCAR(1986; p. 97), “sua atuação no mercado brasileiro, concentrando seus capitais nos setores mais importantes da economia: indústria farmacêutica, automobilística e eletrônica, distribuição de petróleo, produção de metais, máquinas e equipamentos pesados etc.”.

Assim, no Brasil, conforme explicita QUEIROZ (1992; p .29), “a terceirização foi gradativamente implantada com a vinda para o nosso país das primeiras empresas multinacionais, principalmente as automobilísticas”. Pois, estas organizações, de acordo com LEIRIA (1993; p. 24), “tendo a agilidade como meta, nada mais são do que montadoras, intencionalmente dependentes da produção de peças entregues a outras inúmeras empresas”.

Dessa forma, a terceirização de áreas e/ou atividades empresariais surgiu, no mercado brasileiro, da necessidade que as multinacionais sentiram de agilizar o processo produtivo.

2.1.2 Aspectos conceituais da terceirização

Com o desenvolvimento das indústrias e o aumento da competitividade, as empresas passaram a perceber que estavam com um quadro de funcionários muito grande e que uma parte significativa do pessoal não trabalhava diretamente no processo produtivo. Desta forma, a atenção era desviada para diversas atividades não relacionadas à produção.

Entretanto, com a modernização da economia as empresas precisam

tornar-se cada vez mais competitivas. Uma forma de sobrepor-se neste mercado competitivo consiste em terceirizar atividades meios da empresa.

Segundo FONTANELLA; TAVARES & LEIRIA (1994; p. 19) , a terceirização é

“uma tecnologia de administração que consiste na compra de bens e/ou serviços especializados, de forma sistêmica e intensiva, para serem integrados na condição de atividade meio a atividade fim da empresa compradora, permitindo a concentração de energia em sua real vocação, com intuito de potencializar ganhos em qualidade e competitividade”.

A terceirização é, pois, uma alternativa que as empresas buscam para concentrar seus esforços em sua atividade fim, passando para terceiros a realização de suas atividades meio.

Este processo de terceirizar atividades, conforme ROBLES (1994; p. 16), “começou primeiramente com a passagem das atividades mais simples para terceiros como, por exemplo, limpeza, segurança e os restaurantes da empresa. Atualmente, o processo está indo mais a fundo com a passagem para terceiros dos serviços de manutenção e de transporte de material dentro da própria indústria”.

As empresas procuram cada vez mais ampliar o horizonte de atividades terceirizadas. Ressalte-se, porém, que a terceirização não tem o mesmo significado que o sistema de parceria, apesar de serem constantemente usadas como palavras sinônimas.

Isto é corroborado por ROBLES (1994; p. 16) quando afirma que:

“a terceirização não deve ser confundida com outro arranjo para enfrentar a competitividade que é a parceria com os fornecedores. A política de parceria encara os fornecedores como ‘sócios do negócio’. Essa nova visão

altera de maneira drástica a gestão de materiais tradicionais, tanto do ponto de vista do cliente quanto do fornecedor. Essa alteração leva à seleção de um único fornecedor para cada peça ou componente. Conseqüentemente, o risco de fornecimento, no caso do cliente, e o risco da dependência de um único comprador, no caso do fornecedor, são assumidos dentro de um novo relacionamento cliente/fornecedor, em que a confiança passa a ocupar o principal papel neste relacionamento”.

A crescente ampliação da terceirização nas empresas, também, é explicitada por PEREIRA (1995; p. ?), quando refere que a “revolução tecnológica que toma conta da produção de veículos em vários países do mundo chega à Ford brasileira (...). Para enfrentar a competição em nível mundial, é preciso reestruturar profundamente o parque industrial”. Continuando, ele explica que a FORD na produção do FIESTA “além de elevar o índice de automatização, está terceirizando a produção de componentes. A empresa decidiu transferir para fornecedores a fabricação de itens antes feitos em casa”. Com esta decisão a empresa vai economizar tempo, mão-de-obra e espaço físico.

Adicionalmente, afirma PEREIRA (1995; p. ?) que “a produção do FIESTA vai provocar uma grande perda de empregos diretos na FORD. Segundo cálculos de Carlos Augusto Marino, diretor de relações públicas (...) ‘o enxugamento é inevitável. A nossa fábrica não é competitiva”.

2.1.3 Recursos humanos na terceirização

As entidades buscam com o processo de terceirização a redução de custos, aliada a qualidade de seus produtos e/ou serviços para que possam

ser mais competitivas.

Neste contexto, um ponto a ser considerado, é o que será feito com os recursos humanos que se encontram na empresa no momento da terceirização de determinados setores. Pois, neste processo é inevitável a redução do quadro de pessoal. Por isso, devem ser analisadas as conseqüências positivas e negativas que esta redução do quadro de pessoal pode acarretar para a empresa.

Portanto, o processo de desligamento deve ser tratado de tal forma que o pessoal a ser afastado sofra menos e o que ficar tenha relativa segurança de estabilidade. Assim, deve ser comunicado ao pessoal o porquê de se estar terceirizando atividades e/ou setores, para que as conseqüências sejam as menos traumáticas possíveis e, até mesmo, para a empresa continuar mantendo uma boa imagem no meio empresarial.

Neste sentido, QUEIROZ (1992; p. 88) diz que “num mundo em rápidas mudanças econômicas como o nosso, no qual as empresas acham-se permanentemente numa arena, batalhando pela produtividade e competência, aquela que almeja sobreviver competitiva não deve temer as demissões”.

As empresas precisam, segundo QUEIROZ(1992; p. 88) “refinar a sua estratégia de terceirização, mas após isso, adotá-la e conduzi-la com firmeza. As demissões são evidentemente traumáticas, mas devem ser gerenciadas com a maior competência possível para a redução desse trauma”.

Entretanto, as empresas devem incentivar os funcionários demitidos a tornarem-se novos empreendedores. Pois, deste modo, além de estimulá-los neste processo tão difícil de demissão, possibilitarão aos mesmos que passem

da categoria de funcionários a novos empreendedores, principalmente nas atividades que requerem maiores especializações.

Este aspecto é evidenciado por FONTANELLA; TAVARES & LEIRIA (1994; p. 35) quando dizem que:

“existe, contudo, a possibilidade de incentivar algumas pessoas demissionárias a criarem seu próprio negócio, levando consigo uma parcela dos funcionários demitidos.(...) De qualquer forma, com a terceirização, muitas pessoas são ‘convidadas a se retirar da empresa’, fato que determina um impacto previsível no clima da organização. Se a empresa não fizer isto poderá desaparecer e gerar mais desemprego”.

Isto é confirmado por QUEIROZ (1992; p. 83) ao evidenciar que “a terceirização freqüentemente implica na transformação de empregados em empreendedores. A empresa resolve, digamos, terceirizar uma determinada área e oferecer aos empregados a oportunidade de assumir a função como proprietários de uma empresa industrial ou de serviços que terá o antigo empregador como cliente imediato”.

Deste modo, no que concerne aos recursos humanos da área ou setor a ser terceirizado, não emerge apenas o aspecto negativo da demissão, mas pode surgir, também, o aspecto positivo de pessoas que passam de funcionários a novos empreendedores.

Isto é um ponto favorável não só para a empresa, que passa a trabalhar na terceirização com pessoas que já conhece e tem confiança, mas para o empregado que passará a ser um novo empresário.

2.1.4 Incremento da qualidade com a terceirização

O processo de incremento da qualidade é de fundamental importância para as empresas. Para tanto foram criadas normas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), no sentido de estimular o processo de melhoria da qualidade.

De acordo com as normas abordadas pela ABNT (1992; p. 22) na série ISO 9000, tem-se :

“NB 9001 - Sistemas da qualidade - modelo para garantia da qualidade em projetos/desenvolvimento, produção, instalação e assistência técnica.

NB 9002 - Sistemas da qualidade - modelo para garantia da qualidade em produção e instalação.

NB 9003 - Sistemas da qualidade - modelo para garantia da qualidade em inspeção e ensaios finais.

NB 9004 - Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade - Diretrizes”.

O presente trabalho será referenciado com base na ISO 9004, em que, de acordo com a norma da ABNT (1992; p. 22), “a gestão da qualidade parte da função gerencial global que determina e implementa a política da qualidade”.

Assim, os gestores, hoje, devido a grande competição nos mercados em que as empresas atuam, procuram cada vez mais incrementar o processo de qualidade de seus produtos. Eles percebem que já não dá mais para ser bom em tudo que se faz, e com esta visão sentiram a necessidade de terceirizar atividades que não estão voltadas para o seu objetivo fim.

As empresas procuram, portanto, primar cada vez mais pela qualidade de seus produtos e/ou serviços para que haja uma maior satisfação

de seus clientes.

Faz-se, então, necessário levar em consideração, também, a qualidade na terceirização. Esta afirmativa é corroborada por QUEIROZ (1992; p. 36) ao dizer que:

“o mercado tomador de serviços vai, exigir das empresas mais qualidade na oferta dos seus serviços, porque estará em jogo a sobrevivência empresarial. Os resultados da execução das atividades da melhor forma possível, são os ganhos de produtividade com a otimização econômica e financeira.(...) A qualidade é a principal preocupação, considerando-se que é dela que vai depender a continuidade da parceria”.

Neste sentido, as empresas preocupam-se cada vez mais com o controle da qualidade, não apenas dos produtos/serviços, mas também do processo produtivo, com o intuito de poder realmente serem mais competitivas e atender as necessidades de seus clientes.

CAMPOS (1992; p. 11) explica que o controle da qualidade total atende aos objetivos da empresa por ter as seguintes características básicas:

*a - É um sistema gerencial que parte do reconhecimento das necessidades das pessoas e estabelece padrões para o atendimento destas necessidades.
b - É um sistema gerencial que visa manter os padrões que atendem as necessidade das pessoas.
c - É um sistema gerencial que visa melhorar (continuamente) os padrões que atendem às necessidades das pessoas, a partir de uma visão estratégica e com abordagem humanista.”.*

Outro ponto a ser destacado é a eliminação dos desperdícios.

ROBLES (1994; p. 18) explica que:

“ela está intimamente associada a questão da Qualidade. Através da redução dos desperdícios, a empresa pode gerar recursos para alavancar seu sistema de Melhoria da Qualidade; evidentemente, o retorno do investimento

em Qualidade dar-se-ia primeiramente pela redução dos desperdícios; depois, quando o sistema entrar em regime, os benefícios da qualidade suplantariam, por ampla margem os investimentos originais”.

Portanto, com o processo de terceirização, isto é, o repasse da execução das atividades meio, as entidades passam a voltar sua atenção para as atividades fim. Assim, podem investir mais no processo de melhoria da qualidade das atividades que consubstanciam o objetivo principal da empresa, eliminando desperdícios e falhas internas/externas.

QUEIROZ (1992; p. 43) afirma que “as empresas precisam ser experientes nas atividades ligadas a sua tecnologia, que é a sua alma, que por sua vez está diretamente ligada ao seu produto final, que precisa ser melhor que o da concorrência”.

Complementa ainda QUEIROZ (1992; p. 44) que “ a excelência está em dedicar-se àquela atividade que melhor sabemos desempenhar, porque certamente seremos muito mais eficientes, competentes, capazes e eficazes, com ganhos de competitividade com relação aos nossos concorrentes”.

2.1.5 Minimização de custos com a terceirização

Os gestores precisam considerar os custos empresariais no processo de tomada de decisões. Assim, buscam com a terceirização de determinadas atividades a minimização dos custos através do processo de melhoria da qualidade, otimizando recursos e evitando desperdícios.

Voltando a atenção para as atividades fins, as empresas passam a

especializar-se mais no objetivo para o qual foram criadas. Assim sendo, melhoram o processo de qualidade de seus produtos. Não basta, simplesmente, reduzir custos, pois, estes devem estar aliados a qualidade e preços acessíveis de seus produtos e/ou serviços, para que possam satisfazer as necessidades dos consumidores.

Isto é evidenciado por ROBLES (1994; p. 23) quando diz que “a tendência das empresas é adotar a visão de Valor, em que se procura a adequação de custo e preço; considera-se o preço também como um indicador da Qualidade, pois de nada adiantaria fabricar um produto de ótima Qualidade se não houvesse compradores dispostos a incorrer em um sacrifício financeiro para consumi-lo”.

De acordo com GIOSA (1995; p. 76) “a contratação de serviços de terceiros levará a empresa a obter vantagens com um menor custo de operação, em relação aos custos praticados quando os serviços eram internos”.

Assim sendo, com a minimização de custos a empresa pode investir mais no seu processo produtivo e tornar seus produtos e/ou serviços cada vez mais competitivos.

O processo de terceirizar atividades apresenta outras vantagens e desvantagens que, muitas vezes, apesar de não se caracterizarem como custos explícitos, se traduzem em possíveis adequações de custos à produtores e consumidores.

Várias dessas vantagens são apresentadas por LEIRIA (1993; p. 53), como segue:

- Diminuição do desperdício;

- Aumento da qualidade;
- Desmobilização;
- Integração na comunidade;
- Sinergismo das atividades-fins; diminuição de atividades-meio administrativas sem ganho de especialidade;
- melhoria do perfil do administrador;
- Diminuição de corrupção interna;
- Diminuição do poder 'político' interno;
- Diminuição do poder 'político' externo;
- Aumento da especialização;
- Aumento do lucro;
- Favorecimento da economia de mercado;
- Liberação da criatividade;
- Otimização dos serviços;
- Soma da qualidade nas atividades-meio e atividades-fim;
- Melhor administração do tempo da empresa;
- Aumento do comprometimento da comunidade com a empresa e do público interno da empresa;
- Melhoria na imagem institucional;
- Obtenção de efetividade;
- Relação dos níveis hierárquicos com sindicatos;
- Redução dos níveis hierárquicos;
- Redistribuição de renda;
- Criação de empregos e empresas mais estáveis;
- Agilidade nas decisões;
- Aumento de produtividade;
- Aumento de competitividade;
- Diminuição do corporativismo;
- Desmobilização para greves;
- Diminuição do passivo trabalhista;
- Maior satisfação interpessoal dos empregados;
- Custos equilibrados do mercado de mão-de-obra;
- Melhor comunicação interna;
- Reavaliação das necessidades:
- Diminuição das reclamações trabalhistas;
- Redução do quadro direto de empregados;
- Aumento da agilidade da organização;
- Aumento da motivação;
- Aumento de empregos especializados”.

GIOSA (1995; p. 77) também aponta algumas vantagens, a saber:

- “• desenvolvimento econômico;
- especialização dos serviços;

- competitividade;
- busca da qualidade;
- controles adequados;
- aprimoramento do sistema de custeio;
- esforço de treinamento e desenvolvimento profissional;
- diminuição do desperdício;
- valorização dos talentos humanos;
- agilidade das decisões;
- menor custo;
- maior lucratividade”.

Por outro lado, existem fatores restritivos que podem surgir com a terceirização. De acordo com LEIRIA (1993; p. 54-55) as principais desvantagens são as seguintes:

- “• Aumento de risco a ser administrado;
- Dificuldades no aproveitamento dos empregados já treinados;
- Demissões na fase inicial;
- Mudança na estrutura do poder;
- Falta de parâmetros de preço nas contratações iniciais;
- Custo das demissões;
- Relação com sindicatos;
- Má escolha de parceiros;
- Má administração do processo;
- Aumento da dependência de terceiros”.

GIOSA (1995; p. 77) apresenta como fatores restritivos os que seguem:

- “• desconhecimento da alta administração;
- resistências e conservadorismo;
- dificuldade de se encontrar a parceria ideal;
- risco de coordenação dos contratos;
- falta de parâmetros de custos internos;
- custo de demissões;
- conflito com os sindicatos;
- desconhecimento da legislação trabalhista”.

Infere-se pelo exposto que os dois autores apresentam vantagens e

desvantagens semelhantes. A análise das mesmas é de fundamental importância para que os gestores tenham alguns parâmetros no processo de terceirização de áreas ou atividades empresariais.

Por fim, é preciso considerar que, na atual situação econômica, não há mais condições dos custos serem repassados para o preço final do produto. Faz-se, então, necessário que as empresas administrem seus custos para que possam estabelecer-se cada vez mais fortes neste mercado altamente competitivo. Neste sentido, a terceirização vai ao encontro destes interesses de modernização e competitividade que as empresas tanto buscam, aliados a melhoria da qualidade e a redução de custos.

2.1.6 Aspectos que devem ser rastreados pela controladoria para a escolha do terceiro.

No processo de terceirizar atividades ou áreas da empresa, os gestores devem considerar alguns aspectos para que não seja tomada nenhuma decisão arbitrária que possa comprometer o desempenho empresarial.

Neste sentido, diversos aspectos devem ser rastreados pela controladoria antes dos gestores procederem a terceirização. Estes são explicitados por LEIRIA (1993; p. 59) ao lembrar que os gestores não devem se esquecer do seguinte:

- “• Identificar minuciosamente as áreas terceirizáveis;
- Identificar o parceiro para 'comprar' segurança;
- Controlar a qualidade;
- Transferir Know-How;

- Aprimorar a qualidade das atividades-meio;
- Conhecer o custo real das atividades específicas;
- Averiguar a legalidade do processo e fazer planejamento legal;
- Provocar a concorrência entre os terceiros, não tendo empresas exclusivas;
- Estimular o bom assessoramento;
- Estudar potencialidade do mercado para suprir necessidades especiais;
- Promover treinamento de atividades de negociação e contratação;
- Realizar cronograma da terceirização e de preferência implantá-lo em momento de instabilidade econômica para obter redução de resistências;
- Atacar cultura interna, com treinamento específico para as mudanças decorrentes da terceirização;
- Avaliar o efetivo custo x benefício da terceirização;
- Atentar para o aproveitamento de ex-empregados, bem como rotatividade de ex-empregados de terceiros noutras empresas terceiras para o mesmo tomador de serviços;
- Priorizar as áreas terceirizáveis;
- Avaliar aporte de capital;
- Obter a unanimidade do corpo diretivo subjetiva e objetivamente;
- Implantar auditorias de qualidade e do adimplemento das obrigações contratuais;
- Praticar auditoria de processo na terceirização (todas etapas);
- Desburocratizar a empresa;
- Preocupar-se em não propiciar a concorrência do prestador de serviços com a tomadora dos serviços pela obtenção do Know-How último;
- Nivelar o conhecimento do público interno e antever os possíveis problemas, determinando os pontos positivos do processo para consolidação do novo método adotado;
- Vender permanentemente (e dar manutenção) o Marketing interno e externo do processo de terceirização;
- Analisar constantemente as relações sindicais;
- Especificar contratualmente de forma adequada as atividades da prestadora de serviços;
- Planejar o desemprego da fase inicial;
- Utilizar a tecnologia a favor do 'HOMEM';
- Contratar assessorias especializadas para o processo de terceirização;

- Praticar a bilateralidade em todo o processo da contratação”.

Se os gestores atentarem em estudar juntamente com a controladoria, minuciosamente, estes aspectos, estarão dando um passo em favor de que o processo de terceirizar seja um negócio favorável para a empresa.

2.2 A FUNÇÃO CONTROLADORIA

Nesta seção, será apresentada uma perspectiva da função controladoria no seu modelo tradicional e também na visão contemporânea.

2.2.1 O modelo tradicional da função controladoria

O papel da controladoria vem tornando-se cada vez mais significativo, face a necessidade que as empresas tem de modernizar-se e, por conseqüência, requerem mais informações.

As organizações precisam, portanto, de uma área capaz de dar subsídios para traçar metas e diretrizes com vista a consecução dos objetivos que deseja alcançar e para, posteriormente, fazer uma análise e verificar se atingiu os objetivos propostos.

Neste sentido, HECKERT & WILSON in PETERS (1993; p. 38) afirmam que “o controller é o chefe contábil que supervisiona e mantém os registros financeiros formais da empresa. Ele é visto como o executivo que se preocupa com a contabilidade geral, contabilidade de custos, auditoria,

impostos e talvez com seguros e estatística”.

A função controladoria é explicitada de forma mais abrangente por ANTHONY in PETERS (1993; p. 40), a saber:

“há uma tendência de considerar o controller como a pessoa responsável, antes de tudo, por exercer o controle. Tal inferência é errônea. Geralmente, o controller é responsável pelo projeto e funcionamento do sistema por meio do qual se coleta e relata a informação do controle, porém o uso desta informação no controle real é responsabilidade da administração de linha. O controller é algo mais do que o contador e algo menor que um diretor principal. Além de sua responsabilidade por coletar dados, o controller também pode ser responsável pela análise dos dados, por salientar seu significado à administração, e por fazer recomendações quanto ao que se deve fazer. Mais ainda, ele pode finalizar o ajustamento à limitação de gasto impostas pelo presidente. Em anos recentes, a função do controller tornou-se cada vez mais importante nas empresas em geral. Contudo o controller não toma ou faz cumprir as decisões da administração (a menos que de fato ele seja o presidente). A responsabilidade pelo controle desce do presidente através da organização de linha, e não através do controller que é um diretor de operações internas”.

Pode-se verificar que houve uma evolução na importância e abrangência do papel da controladoria de acordo com os autores citados. Heckert e Wilson apresentam uma visão mais restrita da função do controller. Eles explicam que ele era apenas responsável em supervisionar e manter os registros. O controle era exercido de uma forma rígida, os dados eram obtidos e repassados aos gestores, mas não eram analisados.

Já ANTHONY tem uma visão mais contemporânea da função controladoria. Pois, segundo ele a controladoria preocupa-se também com a análise dos registros. Ele vê o controller como um assessor, que obtém as

informações, analisa-as e as repassa para os administradores para que sejam tomados os procedimentos cabíveis.

2.2.2 Uma visão contemporânea da função controladoria

O planejamento vem obtendo novas configurações nas organizações, tanto em termos de importância quanto de prazos menores de projeção. Conseqüentemente, a função controladoria assume um papel essencial, pois, de nada adianta planejar, se não houver um controle e análise para ver se os resultados obtidos estão de acordo com o que foi planejado.

Neste sentido, a controladoria tem um papel fundamental de gerar informações para que os gestores possam fazer o planejamento das atividades empresariais e tomar decisões mais seguras. De acordo com PETERS (1993; p. 42), a controladoria de posse de informações “poderá sintetizar o cenário mais apropriado do futuro e as alternativas que o futuro poderá apresentar, visando sugerir o melhor direcionamento de esforços para o período. Isso a faz importante não só no controle, mas na elaboração de planos e planejamento”.

Entende PEREIRA in PETERS (1993; p. 41) que:

“a Controladoria enquanto ramo do saber, pode ser conceituada como um conjunto organizado de conhecimentos que possibilita o exercício do controle de uma entidade, a identificação de suas metas e dos caminhos econômicos a serem seguidos para atingi-los. Como órgão administrativo, tem como missão gerar subsídios para a canalização de esforços e potencialidades da entidade como um todo e participar do processo de tomada de decisão, assessorando a administração geral e os gestores de áreas específicas de maneira a garantir a continuidade da entidade e

assegurar o cumprimento de sua missão”.

Segundo MOSIMANN; ALVES & FISCH (1993; p. 85) “o órgão administrativo controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, através da coordenação dos esforços dos gestores da área”.

Isto é corroborado por PELEIAS, NANNI & MOURA (1991; p. 66) ao afirmarem que “hoje é a controladoria a grande responsável pela coordenação de esforços com vista a otimização da gestão de negócios das empresas e pela criação, implantação, operação e manutenção de sistemas de informação que dêem suporte ao processo de planejamento e controle”.

Evidencia MOSIMANN; ALVES & FISCH (1993; p. 87) que “a missão da controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa para garantir a sua continuidade, através da integração dos esforços das diversas áreas”.

Da mesma forma afirma FIGUEIREDO (1995; p. 25) que a missão da controladoria é “zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”.

A função da controladoria, portanto, é dar suporte para que a empresa consiga cumprir a sua missão, otimizando seu resultado global através da integração de cada setor da empresa.

Assim, para atingir os objetivos a que se propõe, a controladoria tem como função básica gerar subsídios aos seus usuários, para que estes de posse dos mesmos, possam atingir maior eficiência e eficácia em todas as etapas do processo de gestão (planejamento, execução e controle).

NAKAGAWA (1993; p. 16) afirma que:

“os modernos conceitos de controladoria indicam que o controller desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes, exercer uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa”.

Portanto, numa visão mais atual da função controladoria, o controller além de processar as informações, passa a ter um papel de parceiro, no sentido de analisar as informações e fazer recomendações para que sejam tomadas decisões de acordo com os objetivos traçados pela empresa.

CAPÍTULO 3

Neste capítulo serão evidenciadas considerações sobre a função controladoria na terceirização. Ele será subdividido em duas seções. Na primeira seção tratar-se-á dos sistemas empresariais e na segunda será explorado o papel da função controladoria na terceirização.

3.1 SISTEMAS EMPRESARIAIS

Um sistema, de acordo com BIO in PETERS (1993; p. 24) é “um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo. Se o sistema não interage com seu ambiente trata-se de um sistema fechado. Caso haja troca com o seu ambiente, caracteriza-se um sistema aberto”.

OPTNER in GUERREIRO (1989; p. 280) também define sistema “como algum processo em funcionamento de um conjunto de elementos, cada um deles funcional e operacionalmente unido da consecução de um objetivo”.

O sistema empresarial é, portanto, um sistema que interage com o meio ambiente(mercado consumidor/fornecedor/ambiente interno). Logo, ele é um sistema aberto que busca atingir objetivos de acordo com as suas necessidades e a de seus clientes.

O sistema empresa é dividido, conforme GUERREIRO (1989; p. 226) em subsistemas empresariais, como segue:

- Sistema institucional: crenças, valores e princípios;

- Sistema de Gestão: processo de administração;
- Sistema de Informação: processo de geração de informações;
- Sistema Social: pessoas;
- Sistema Físico: elementos físicos e tecnológicos;
- Sistema Formal: estrutura de organização”.

O sistema institucional de uma empresa está relacionado a todas as crenças, princípios e valores que permeiam uma organização. Ele tem importância fundamental, de acordo com MOSIMANN; ALVES & FISCH (1993; p. 24), “a medida em que influencia profundamente todos os demais subsistemas da empresa, bem como condiciona a interação da empresa com os sistemas ambientais externos”.

A gestão é definida por NAKAGAWA (1993; p. 39) como “a atividade de se conduzir uma empresa ao atingimento do resultado desejado (eficácia) por ela, apesar das dificuldades”.

GUERREIRO (1989; p. 248) entende que “o sistema de gestão também conceituado como controle gerencial, processo gerencial, processo administrativo e processo de gerenciamento que corresponde ao ciclo de planejamento, execução e controle trata-se fundamentalmente de um processo de tomada de decisões econômicas na empresa”.

De acordo com MOSIMANN; ALVES & FISCH (1993; p. 25) “o subsistema de gestão é influenciado pelo subsistema institucional, (...), e ele, por sua vez impacta todos os demais subsistemas. É suportado pelo subsistema de informação, necessário ao planejamento, ao conhecimento da realidade (execução) e ao controle”.

GUERREIRO (1989; p. 283) diz que se pode “definir um sistema de

informações interdependentes que interagem na consecução de um objetivo comum que é fornecer eficientemente informações úteis aos seus usuários”.

Assim, no processo de tomada de decisões, em uma empresa, faz-se necessário ter um bom sistema de informações, que dê suporte ao gestor para que este possa planejar adequadamente os objetivos que deseja alcançar, no âmbito empresarial, e o modo como irá chegar a estes objetivos.

De acordo com FIGUEIREDO & CAGGIANO (1992; p. 30) “um sistema de informações gerenciais fornece aos gestores individualmente as informações necessárias para a tomada de decisão, no que diz respeito a sua área de responsabilidade”.

O sistema social conforme MOSIMANN; ALVES & FISCH (1993; p. 27) “refere-se ao conjunto de pessoas que formam a empresa em todos os seus escalões, com todas as variáveis associadas aos indivíduos de forma isolada e em grupos”.

Já o sistema físico de acordo com MOSIMANN; ALVES & FISCH (1993; p. 26) “constitui-se no conjunto de elementos físicos (excluindo-se as pessoas) necessários à operacionalização, ou seja, a execução e ao “know-how” (como fazer esses elementos físicos se transformarem em produtos). É nesse subsistema que as coisas acontecem, que o planejado se materializa, ou seja, vira realidade”.

Por fim, o último subsistema é o sistema formal que é o relacionado à estrutura organizacional da empresa, ou seja, a forma como ela está estruturada. Isto é corroborado por MOSIMANN; ALVES & FISCH (1993; p. 24) quando dizem que este refere-se a “como são agrupadas as suas diversas

atividades, o tipo de estrutura utilizada (vertical ou horizontal); a definição da amplitude administrativa (se é descentralizada ou não), o grau de delegação de poder e atribuição de responsabilidade, entre outros”.

Portanto, o sistema empresa é constituído por estes seis subsistemas e um subsistema é indispensável para a existência do outro. Assim eles, estão todos interligados entre si, e do bom desempenho de cada um depende o sucesso empresarial.

Desta forma, se os subsistemas empresariais são bem estruturados e interligados, eles facilitam a função controladoria no sentido de obter informações e analisar todos os aspectos relevantes à terceirização, para repassá-las aos gestores a fim de que estes possam tomar suas decisões de forma mais segura.

3.2 O PAPEL DA FUNÇÃO CONTROLADORIA NA TERCEIRIZAÇÃO

Algumas empresas vem sentindo necessidade de reformular sua estrutura organizacional, visto que se encontram com custos elevados decorrentes de um grande contingente de pessoas que não trabalham diretamente no processo produtivo. Então, para poderem tornar seus produtos mais competitivos, as entidades tem procurado alternativas que as auxiliem a solucionar tal problema.

É neste momento que a terceirização surge como alternativa de otimizar os recursos da empresa. Para que, dessa forma, ela possa preocupar-

se mais com o objetivo para o qual foi criada, ou seja, a execução de sua atividade fim.

O processo de terceirizar atividades ou áreas de uma empresa, vem se expandindo consideravelmente. Tal processo, entretanto, não deve ser encarado como modismo e nem ser adotado indiscriminadamente. Pois, nem sempre o que é bom para uma empresa, o será para outra.

Portanto, o processo de terceirizar atividades e/ou áreas empresariais deve ser devidamente analisado e planejado, para que, assim, a entidade possa obter maior eficácia e eficiência na transformação de seus recursos em produtos, ou seja, durante o ciclo de vida completo do produto.

Neste sentido, a controladoria desempenha um papel fundamental dentro de uma organização, pois é ela a responsável em obter informações e, de posse destas, as analise e transfira os resultados aos gestores para que estes possam tomar suas decisões.

O controller tem a incumbência de estudar minuciosamente todos os aspectos, positivos e restritivos, no que concerne a terceirização. Ele não pode, simplesmente, colocar a terceirização como a solução para todos os problemas que a empresa vem enfrentando.

A controladoria deve fazer um estudo da viabilidade de implantação da terceirização e verificar se, além de reduzir custos, ela está aliada a qualidade e produtividade da empresa.

Neste sentido, a controladoria tem a responsabilidade de gerar relatórios de informações gerenciais, apontando os aspectos relevantes que precisam ser considerados no processo de terceirização, já explorados na

revisão bibliográfica. Inclusive, ela deve, se possível, apresentar, a título de ilustração, outras empresas que já terceirizaram atividades e/ou áreas e mostrar em que pontos houve sucessos e insucessos nesta decisão.

Infere-se, pelo exposto, que o papel da função controladoria, diante da expectativa de terceirizar-se atividades e/ou áreas de uma empresa, é de fundamental importância. Pois, é de responsabilidade da controladoria a elaboração de parâmetros, para que o gestor possa ter subsídios no processo de tomada de decisão de terceirizar ou não, áreas e/ou atividades empresariais.

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Com a crescente modernização da economia e a necessidade da adequação das empresas a este novo contexto, novas estratégias são criadas a fim de que as empresas possam tornar-se cada vez mais competitivas.

Desta forma, a terceirização destaca-se como um instrumento que vem auxiliar os gestores a otimizar os recursos da organização. É pois, com ela, que a empresa passa a dedicar-se mais a sua atividade fim, uma vez que transfere para terceiros as atividades meio.

O processo de terceirização vem difundindo-se consideravelmente no meio empresarial, devido a necessidade que as empresas tem de enfrentar a competitividade de seus produtos e/ou serviços.

No momento de terceirizar-se determinadas atividades e/ou áreas faz-se necessário que as entidades apresentem aos funcionários o objetivo que a organização pretende alcançar com a terceirização. Além disso, é importante que elas incentivem os funcionários que serão afastados a tornarem-se novos empreendedores, inclusive, podendo transformar-se em terceiros da organização.

Adicionalmente, é preciso considerar que a qualidade nos produtos e/ou serviços é de primordial importância. Neste sentido, o processo de terceirização faz com que as empresas, ao voltarem a atenção para o seu objetivo fim, possam garantir mais qualidade aos seus produtos, o que lhes confere um melhor resultado. Ressalta-se que, com isso, também, a empresa

busca suprir com terceiros deficiências internas nas atividades meio.

Além disso, as empresas procuram minimizar seus custos com a terceirização, aliando estes à qualidade, preço e lucratividade. Assim, elas podem garantir uma parcela significativa do mercado, visto que os consumidores, hoje, procuram produtos ou serviços que tenham qualidade com preços acessíveis.

Assim, com a globalização da economia, as empresas precisam de informações mais detalhadas para o processo decisório. Neste sentido, a controladoria busca suprir a necessidade que os gestores sentem das mesmas. Da mesma forma, no momento da decisão de terceirizar ou não áreas e/ou atividades da empresa, cabe à controladoria fazer o levantamento e análise dos aspectos que afetam esta tomada de decisão.

Conclui-se neste estudo, que o papel da função controladoria no momento da decisão de terceirizar setores da empresa é de capital importância. Pois, ela apresentará aos gestores os parâmetros que eles devem considerar no momento da tomada de decisão, contribuindo, dessa forma para a otimização do resultado global da empresa.

Em se tratando das recomendações para a elaboração de futuros trabalhos, sugere-se a aplicação deste estudo em alguma empresa, de qualquer segmento da economia.

Por fim, pode ser realizado um estudo que faça entrevistas com gestores que optaram pela terceirização em suas empresas, a fim de verificar os parâmetros utilizados na decisão tomada e identificar os sucessos e insucessos que os mesmos obtiveram neste processo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALENCAR, Álvaro Duarte de. História do Brasil: evolução econômica, prática e social. 11.ed. São Paulo: Saraiva, 1986.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Coletâneas de normas de sistemas da qualidade. Rio de Janeiro, ABNT, 1992.
- CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês). 4. ed. Belo Horizonte: Bloch, 1992.
- COTRIN, Gilberto. História geral: para uma geração consciente. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1987.
- ECO, Humberto. Como se faz uma tese. 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 1986.
- FIGUEIREDO, Sandra Maria Aguiar. A controladoria. Revista Brasileira de Contabilidade. São Paulo. 24(93): 21-34, mai/jun. de 1995.
- FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo César. Controladoria: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1992.
- FONTANELLA, Denise, TAVARES, Evelise, LEIRIA, Jerônimo Souto. O lado (des)humano da terceirização: o impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administrá-lo. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.
- GIOSA, Lívio A. Terceirização: uma abordagem estratégica. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- GUERREIRO, Reinaldo. Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição a teoria da comunicação da contabilidade. São Paulo: Tese de doutoramento apresentada à FEA/USP, 1989.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos da metodologia científica. São Paulo: Atlas, 1985.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- LEIRIA, Jerônimo Souto. Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial. 6. ed. Porto Alegre: Sagra DC Luzzatto, 1993.

- MOSIMANN, Clara Pellegrinello, ALVES, Osmar C., FISCH, Sílvio. Controladoria: seu papel na administração de empresas. Florianópolis: UFSC, 1993.
- NAKAGAWA. Masyuki. Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.
- PELEIAS, Ivan Ricardo, NANNI, Luiz Carlos Calcerelli, MOURA, Carlos Alberto. O processo de planejamento e a controladoria. Revista Brasileira de Contabilidade. São Paulo, 20(77): 60-67, out./dez. de 1991.
- PEREIRA, Arthur Filho. Carro mundial muda fábrica da Ford. Folha de São Paulo. São Paulo 15 de out./95.
- PETERS, Marcos Reinaldo Severino. Contribuição ao estudo da gestão econômica da qualidade em empresas de classe mundial: o papel da função controladoria. São Paulo: Dissertação de mestrado, apresentada à FEA/USP, 1993.
- QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. Manual de terceirização. 5. ed. São Paulo: STS, 1992.
- ROBLES, Antônio Júnior. Custos de qualidade: uma estratégia para a competição global. São Paulo: Atlas, 1994.