

O *OUTSOURCING* COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NAS MUDANÇAS DE PARADIGMAS ORGANIZACIONAIS

OUTSOURCING AS A STRATEGIC TOOL IN CHANGING ORGANIZATIONAL PARADIGMS

Lucas Rodrigo Santos de Almeida¹

Suellen Sanne Batista²

Ana Paula Pessoa da Silva Cabral³

Resumo

O artigo justifica-se pelos debates no ambiente jurídico e corporativo brasileiro sobre os efeitos do *outsourcing* como ferramenta competitiva. Assim, o objetivo geral desse estudo visa identificar a interface do *outsourcing* em relação às mudanças dos paradigmas organizacionais. A metodologia da pesquisa foi realizada a partir da técnica de revisão de literatura. Verificou-se que o conceito de *outsourcing* ganhou

¹ Graduando em Administração pela Faculdade Joaquim Nabuco (2015). Monitor da disciplina de Estatística nos cursos de Administração e Ciências Contábeis da FJN/Recife. E-mail: lucasalmeidarecife@gmail.com

² Mestre em Administração pela Faculdade Boa Viagem – (Atualmente Professora da Faculdade Joaquim Nabuco e Faculdade Boa Viagem/Recife). E-mail: turismologa2005@hotmail.com

³ Especialista em Docência do Ensino Superior pela Faculdade Educação Montenegro – (Professora da Faculdade Joaquim Nabuco e Professora Pesquisadora da Universidade Federal Rural de Pernambuco). E-mail:

anapscabral@hotmail.com

valor competitivo, e variáveis, como: tecnologia e velocidade da informação incitaram as organizações a concentrarem-se no seu *core business* e planejamento estratégico.

Palavras-chave: *Outsourcing*. Estratégia. Paradigmas.

Abstract

The article is justified by the debates in the Brazilian legal and business environment about the effects of outsourcing as a competitive tool. Thus, the general objective of this study is to identify the outsourcing interface in relation to changing organizational paradigms. The research methodology was based on literature review technique. It was found that the concept of outsourcing gained competitive value, and variables such as: technology and information speed urged organizations to focus on their core business and strategic planning.

Keywords: *Outsourcing*. Strategy. Paradigms.

1 Introdução

O mundo corporativo vem passando por diversas e contínuas mutações, desse modo, agravando-se a competição em nível global entre as organizações. Este cenário citado é defendido por Schuchmann, Almeida e Filho (2010, p.56) ao determinarem que “as mudanças econômicas ocorridas entre os séculos XIX e XX, acompanhada da queda da maioria das barreiras do mercado mundial contribuíram para profundas alterações das estratégias [...]”. Esta assertiva caracteriza a importância das organizações em formular e buscar novas ferramentas estratégicas para a continuidade do negócio.

Em tempos passados o mundo dos negócios passou por mudanças lentas, e existia uma durabilidade mais longa em referência à: estabilidade, aceitação e prática de processos organizacionais. Na mudança de um cenário estável para um cenário globalizado, Lima e Menelau (2010) afirmam que nem todas as organizações no século XXI atingiram os resultados esperados, portanto, cabe a elas buscar diferenciais competitivos que façam a empresa se destacar no mercado. Uma dessas ferramentas estratégicas utilizadas pelas organizações é o *outsourcing* (terceirização) que surgiu como técnica administrativa, nos Estados Unidos por volta da Segunda Guerra Mundial, como forma encontrada pela indústria de atender a grande

demanda de material bélico devido ao aumento rápido da produção. Anteriormente a Segunda Guerra Mundial, existiam atividades prestadas por terceiros, mas que não se encaixavam como uma forma de terceirização, visto que foi a partir da Segunda Guerra Mundial que a terceirização modificou e interferiu na sociedade e na economia. No Brasil, essa técnica surgiu por volta de 1950, e foi introduzida pelas multinacionais automobilísticas, já que elas pensavam exclusivamente em sua atividade-fim. Curiosamente, todas as peças do automóvel eram fabricadas por outras empresas e a empresa oficial (a automobilística) apenas realizava a montagem do veículo. Numa contextualização abrangente, as raízes da terceirização são bem profundas na história.

Diante do contexto histórico apresentado o artigo tem como problemática responder a seguinte indagação: qual a importância das empresas utilizarem o *outsourcing* como ferramenta estratégica do negócio?

Como objetivo geral o artigo visa identificar a interface do *outsourcing* em relação às mudanças dos paradigmas organizacionais. E no âmbito específico caracterizar os prós e os contras do *outsourcing*, identificar as áreas de atuação do *outsourcing* nos tempos atuais e sintetizar a relação entre planejamento estratégico e competitividade.

A temática do artigo torna-se relevante, devido aos debates que acontecem no cenário brasileiro entre governo e sociedade sobre a falta de legislação específica que regulamente a terceirização e a aprovação do Projeto de Lei da Terceirização 330/2004 pelo Congresso Nacional. No cenário corporativo, a justificativa da temática apresentada está na possibilidade do Projeto de Lei regulamentar a terceirização em todas as atividades-fim das empresas do setor privado, e dessa forma gerar mais empregos para a população. Por outro lado, centrais sindicais se mobilizam contra o Projeto de Lei sob o argumento de que a nova lei irá proporcionar precarização dos direitos dos trabalhadores, e beneficiará exclusivamente o empresariado brasileiro. Do ponto de vista acadêmico, o artigo é relevante pela discussão e proposição a respeito do *outsourcing* quanto ferramenta administrativa, além dos aspectos relevantes quanto às mudanças no cenário organizacional. Outro fator de destaque está nos achados da literatura que tratam das implicações do *outsourcing* no âmbito corporativo global.

2 Metodologia

No presente artigo utilizou-se a técnica de revisão de literatura, que objetiva encontrar suporte teórico e epistemológico a respeito de obras direcionadas ao assunto. A pesquisa bibliográfica tem por definição ser um apanhado geral sobre os principais trabalhos ou estudos já realizados, revestidos de importância por fornecerem informações atuais e relevantes (MARCONI; LAKATOS, 2009). Na visão de Vergara (2000) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida por material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos. A coleta dos dados da pesquisa aconteceu de forma documental que na visão de Marconi e Lakatos (2004) tem por exatidão ser a coleta em fontes primárias, como documentos escritos ou não, pertencentes a arquivos (particulares ou públicos) de instituições e domicílios, e fontes estatísticas. De maneira abrangente foi realizada a consulta de livros, artigos científicos e *sites* da *internet* relacionados à temática em questão. A análise dos dados foi realizada através de uma discussão teórica referentes às temáticas relacionadas a *Outsourcing*, Paradigmas Organizacionais, Planejamento Estratégico e Competitividade.

3 Aspectos conceituais do *outsourcing*

Apresentado o contexto introdutório do surgimento da terceirização no Brasil e nos EUA, esta ferramenta administrativa passou por mutações, e a partir dos anos 90, começou a assumir papéis importantes na execução de alguns setores ou atividades-meio da organização moderna. Numa visão abrangente sobre o *outsourcing*, Silva e Siluk (2007, p.2) afirmam que a terceirização recebe, mundialmente, a denominação de *outsourcing*, que do inglês significa “fonte de fora”. Tem como objetivo a ação de uma empresa em obter mão-de-obra de fora da empresa; em outras palavras, *outsourcing* é a transferência das atividades-meio, para uma empresa terceirizada. A diferença entre subcontratar recursos e optar pelo *outsourcing*, é que esse envolve o uso estratégico de recursos externos para desempenhar atividades internas.

De forma singela, Lacombe (2009, p.300) estabelece que terceirizar “é transferir para outras empresas, mediante contrato, atividades não essenciais da empresa”. Tecnicamente, Bernardi (2010) conceitua que a terceirização é um termo incorporado à administração no século XXI, decorrente de processos decisórios estratégicos em que há transferência de determinadas atividades internas a outras empresas. As asserções citadas identificam que no *outsourcing* as organizações

(contratada e contratante) trabalham em conjunto para desenvolver o negócio. Porém, a terceirização se utiliza das atividades-meio da organização, já que a empresa contratante preocupa-se, quase que exclusivamente, ao seu *core business*.⁴

Uma evidência debatida no mundo dos negócios se refere à preocupação das organizações em reduzirem o tempo com atividades-meio para realizarem um trabalho eficiente e eficaz em torno do objeto central do negócio. De uma forma singela, Araújo (2001) identifica que a terceirização é passar adiante (terceiros) a responsabilidade pela execução de um conjunto de atividades (atividades-meio). O oferecimento de serviços terceirizados para grandes organizações, segundo Degen (2009) tem sido um bom caminho adotado por muitos empreendedores bem-sucedidos para iniciar o seu negócio. Visto que grandes empresas de informática surgiram da terceirização por grandes empresas de seu serviço de programação e de suporte aos usuários.

O processo de utilização de terceiros na execução de atividades-meio promove o *downsizing*⁵ da organização. O enxugamento da organização faz com que a terceirização possua vantagens, e neste ponto, Araújo (2001) defende que ela traz bons frutos às organizações, pois muitas vezes as empresas vivem afogadas em departamentos, rotinas e pessoas que poderiam ser destinadas a outras atividades, ou desligadas e, até mesmo, repassadas a outras empresas. A utilidade de serviços que a terceirização fornece é identificada por Degen (2009) que é a formação de parcerias para pesquisa, desenvolvimento de produtos, serviços de marketing, serviços de vendas, fabricação de produtos e componentes, prestação de serviços complementares e outras atividades entre grandes e pequenas empresas especializadas. Numa analogia complementar, Araújo (2001) afirma que as principais atividades a sofrerem terceirização, seriam: sistemas de informação, serviços de processamento e processos de negócios. Outro ponto observado pelo autor seria as características do processo de terceirização em relação à firma contratada que seriam: processos de interferência externa, funções de apoio, supervisão e qualidade. Sendo assim, devido à abrangência de serviços que o *outsourcing* fornece neste cenário moderno, ele tem sido o caminho utilizado por pequenos empreendedores que detêm um *know-how*⁶ de uma área específica. Por outro lado, a contratante dispõe de

⁴ O negócio central de uma empresa (CORREIA, 2007).

⁵ Enxugamento da estrutura organizacional (LACOMBE, 2009).

⁶ Expressa o conhecimento e a experiência específicos sobre algo ou algum assunto. Pode ser traduzido como 'saber como' (KNOW-HOW, 2013).

menos riscos no início do negócio por contar com o auxílio dessas firmas especializadas.

As proposições acerca da terceirização apresentam-se como uma ferramenta que agrega valor a organização, porque ela atua em diversos departamentos da empresa. De uma forma enfática, Silva e Siluk (2007, p.3) afirmam que “a contratação de terceiros vem sendo encarada como um dos caminhos mais avançados da empresa moderna”. As várias atividades realizadas pelas firmas terceirizadas se inserem no que Pedriali (2005) apud Silva e Siluk (2007) defende sobre o debate acerca da importância do tema *outsourcing* devido à preocupação das organizações, em reduzir custos, aumentar a produtividade e atingirem alto nível de competitividade. Apresentadas as citações dos autores, identificou-se que atualmente, as empresas têm investido no *outsourcing*, que é um processo em que uma empresa (contratante) contrata outra (terceirizada) para realizar atividades-meio, pois o foco ou negócio central da contratante é a atividade-fim ou principal. E assim, as empresas (contratante e contratada) desempenham um papel de parceria na condução do negócio.

Em relação à tipificação da terceirização, pode-se inferir que existam três: primeira etapa, intermediária e etapa final. A de primeira etapa consiste na aquisição de matérias-primas e insumos industrializados por terceiros, para o produto final da organização. Na intermediária, o terceirizado intervém na atividade-meio do contratante, executando o seu trabalho nas instalações deste ou onde for determinado. Nesta etapa o terceirizado executa o trabalho a depender da conveniência do contratante. Já a terceirização de etapa final se caracteriza onde uma empresa licencia à outra a comercialização ou venda do seu produto ou serviço (MELO, 2008). Numa analogia complementar, Araújo (2001) identifica que o *outsourcing* classifica-se conforme dois critérios: a natureza do trabalho realizada e a forma pelo qual se opera a terceirização. Na área de natureza do trabalho executam-se as funções na área tecnológica e administrativa.

4 As áreas de atuação do *outsourcing* no cenário moderno

Com o passar das décadas, pode-se perceber a importância da utilização de várias ferramentas estratégicas, visto que as organizações estão preocupadas quase que, exclusivamente, no seu planejamento estratégico. Conforme Silva e Siluk (2007), as organizações concentram as suas forças no *core business*. Numa análise sobre o conceito e as áreas de atuação do *outsourcing*, Degen (2009) explana que a

terceirização é como um recurso em que as empresas tomadoras de serviços se concentram em sua área principal, e terceirizam atividades que não estejam ligadas diretamente ao negócio principal e assim, as terceirizadas podem exercer melhor essas atividades, como serviços de segurança, limpeza, manutenção de equipamentos etc. Deste ponto de vista, Lacombe (2009) determina que a terceirização possa incluir serviços de transporte, segurança, limpeza, serviços jurídicos, serviços, contábeis entre outros. As atividades executadas pela terceirização apresentam-se de uma forma relevante no cenário atual. No cenário passado as atividades de segurança e limpeza eram mais recorrentes nas organizações.

Numa análise empreendedora, Bernardi (2010) expõe que a terceirização está crescendo devido ao processo de globalização. E uma pesquisa realizada no Brasil pela Fiesp feita em 1995, com 855 empresas, identificou-se- que 79% delas utilizaram alguma forma de terceirização (assistência médica, transporte de pessoal, limpeza, segurança, etc.) e 46% terceirizam funções de produção (parte do processo). Esta pesquisa quanti-qualitativa realizada em 1995 demonstrava a utilização da terceirização em setores ou áreas de valor na organização. Este cenário apresentado no início dos anos 90 mostrava-se como forte tendência do *outsourcing* nas organizações. Diante do contexto apresentado pode-se enfatizar que áreas pertencentes a toda estrutura organizacional que antes eram executadas mediante contratação de capital humano da empresa contratante, atualmente pode ser gerida por firmas terceirizadas. As áreas que ganharam destaque e relevância no cenário corporativo atual são variadas, entre elas destaca-se: finanças, jurídica, administrativa, *marketing*, logística, informática, RH e outras.

5 Discussões e resultados

5.1 Os Prós e os Contras do *Outsourcing*

A tomada de decisão estratégica, ou a escolha de uma ferramenta estratégica para o crescimento de uma organização supõe vantagens e desvantagens em qualquer cenário organizacional. Os conceitos apresentados de *outsourcing* identificaram que esta prática administrativa, atualmente, desempenha atividades em áreas relevantes da organização. Sob esta ótica de processo decisório, o *outsourcing* envolve vantagens e desvantagens de sua execução como ferramenta administrativa. O Quadro 1 aponta esses dois contrastes.

Quadro 1 Os prós e os contras do *outsourcing*

PRÓS	CONTRAS
Parceria.	Análise dos custos.
Redução de custos fixos, flexibilidade na execução do trabalho, melhor gestão de estoques, delegação de atividades que não agregam valor ao terceirizado e parceria.	Custos elevados na mudança de outra firma terceirizada e a utilização da quarteirização.
Redução dos custos fixos, <i>downsizing</i> , redução do capital humano (custos trabalhistas e previdenciários), concentração de esforços na especialidade da empresa e melhor escolha de fornecedores.	Perda de controle sobre a produção, a empresa terceirizada trabalha para uma empresa concorrente, falta de um controle maior de qualidade e dependência em relação ao terceirizado.
Redução dos custos, excelência operacional, desburocratização, vantagem competitiva, maior qualidade no serviço final e maior agilidade decisória e administrativa.	Revisão constante do contrato, mão-de-obra não qualificada da terceirizada, barreiras culturais concernentes à aceitação de um prestador de serviços.

Fonte: Adaptado de Degen (2009), Bernardi (2010), Lacombe (2009) e Araújo (2001, 2006).

O Quadro 1 aponta os dois polos distintos da terceirização, no campo das vantagens, os teóricos são enfáticos em relação à redução de custos na contratação da firma terceirizada, visto que os custos fixos podem se tornar em custos variáveis e menores. Outro ponto relacionado aos custos é a obrigatoriedade dos encargos trabalhistas e previdenciários por parte da terceirizada, paradoxalmente o não pagamento de “INSS e o FGTS, o contratante será obrigado a fazê-lo [...]” (LACOMBE, 2009, p.303). Os prós relacionados à qualidade nos serviços, melhor gestão e excelência na produção estão inerentes à função de especialista da firma terceirizada. Deste ponto de vista, a organização elimina a execução de trabalhos que não agregam valor ao negócio. Os fatores de competitividade e parceria citados no Quadro 01 deste processo resultam na capacidade do terceirizado auxiliar na condução do negócio, tendo em vista que a parceria pode gerar a perenidade da empresa contratante no cenário organizacional.

No campo das desvantagens apontou-se que os custos da terceirização podem aumentar devido à quarteirização. Este fator está relacionado, exclusivamente, pela falta de confiança da contratante com a contratada. Neste sentido, Lacombe (2009, p.300) afirma que quarteirizar significa “contratar uma empresa para gerenciar as

atividades terceirizadas”. Ou seja, a terceirização da terceirização. E assim, a empresa contratante iria ter dispêndios elevados para efetivar essa administração. Outra barreira encontrada na execução da terceirização é falta de qualificação de mão-de-obra e rotatividade entre as firmas terceirizadas. Uma alternativa de melhoria neste processo se deve a uma seleção mais rigorosa da contratação de uma firma terceirizada. Pois, a falta de *know-how* da contratada acarretará na sua substituição gerando-se gastos a contratante.

De forma singela, Lacombe (2009) sugere que a empresa analise o grau de dependência em relação ao terceirizado e tome suas providências. Este fator generaliza as desvantagens do processo de terceirização, pois o grau de independência está atrelado à confiança, especialização e credibilidade da contratada. Por outro lado, Bernardi (2010) enfatiza que o processo de terceirização sem parceria ou associação entre contratante e contratada ocasiona, tipicamente, numa busca de fornecimentos. Numa contextualização, pode-se afirmar que geralmente a terceirização dispõe de vantagens em relação ao: aumento da qualidade, maior lucro, menor custo, controle da atividade terceirizada pela própria empresa contratada, diminuição de avarias, estrutura simplificada entre outras. Para que essas vantagens se concretizem Araújo (2001) afirma que a necessidade de um planejamento é de suma importância no processo de adoção da estratégia de terceirização. Em conformidade Lacombe (2009) destaca que a empresa deve tomar alguns cuidados na implementação da terceirização.

Nas desvantagens da terceirização, pode-se citar que existam problemas como: possibilidade de conflitos de interesse, desmotivação dos colaboradores da firma contratada, perda da cultura organizacional, conflitos entre sindicatos, perda do sigilo de empresarial da contratante entre outras. Em suma, as vantagens e desvantagens do *outsourcing* buscam fornecer informações convincentes da adoção desta ferramenta administrativa..

5.2 As mudanças de paradigmas no cenário organizacional

Nos tempos atuais, as organizações necessitam da necessidade de um diferencial competitivo na busca de atrair e reter os clientes. Sob esta ótica, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) identificam que o advento da globalização fez com que os consumidores ficassem pertos uns dos outros e, a ferramenta de grande relevância nesse processo foi à internet, através das redes sociais. Longo (2014) é enfático ao afirmar que a única variável constante nos tempos atuais é a mudança. Atualmente,

Lacombe (2009) destaca que as estruturas organizacionais tenderão a ser menores, permitindo-lhes maior proporção de tarefas que tenham valor agregado ao produto ou serviço. Assim, as organizações necessitam trabalhar sob o fator chamado: mudança.

Numa síntese econômica, Vasconcellos e Garcia (2008) identificam que o período recente de transformações, principalmente com o desenvolvimento da informática permitiu uma velocidade de informações sem precedentes. Numa análise global, Longo (2014) afirma que o mundo alterou o cenário competitivo, as relações pessoais, o ambiente tecnológico, e os paradigmas de gestão, tudo em velocidade exponencial. Em conformidade com os autores, Silva e Siluk (2007, p.1) identificam que “o fácil acesso às informações viabilizou a busca das pessoas por produtos e serviços que satisfaçam plenamente às suas necessidades e desejos”. Diante das asserções dos autores pode-se afirmar que a velocidade da informação e o comportamento do consumidor estão atrelados, principalmente pela era da informação. O Quadro 2 aponta as principais mudanças de paradigmas do mundo organizacional.

Quadro 2 Mudanças de paradigmas tradicionais para os paradigmas do século XXI

PARADIGMAS TRADICIONAIS	PARADIGMAS DO SÉCULO XXI
Revolução Industrial, classe operária numerosa, especialização do trabalhador, emprego e carreira estáveis e com alta durabilidade, grandes estruturas organizacionais, ênfase na eficiência (recursos) e interesse da empresa e do acionista.	Revolução digital, profissionais liberais mais numerosos que os operários clássicos, grupo de colaboradores autogeridos, desemprego, terceirização, economia informal, empreendedorismo, estruturas organizacionais enxutas, ênfase na competitividade, ética e responsabilidade social.
Especialização do trabalhador, eficiência (redução de desperdícios), salário por produção, individualização do trabalho, estabilidade pessoal, hierarquia e divisão do trabalho.	Reengenharia, qualidade total, <i>downsizing</i> , empresa virtual, terceirização e meio ambiente.
Controle de todas as atividades, hierarquia, supervisão e padronização.	Inovação, administração estratégica, humanização da gestão, lidar com a turbulência e valorização das pessoas.
Liderança autocrática, padronização, cargos funcionais (separados), custo como vantagem competitiva, divisão do trabalho e concorrência a nível regional.	Rede de parcerias, tempo como vantagem competitiva, concorrência a nível global, liderança inspiradora, força de trabalho diversificada e equipes multifuncionais.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2007), Lacombe (2009), Bernardi (2010) e Chiavenato (2011).

Os paradigmas apresentados no Quadro 2 descrevem o período de mudanças e desenvolvimento nas relações pessoais e empresariais. Assim, os fatores tradicionais mais enfáticos nas citações dos autores foram: a estabilidade, a hierarquia rígida, a especialização do trabalho e as grandes estruturas organizacionais. Deste ponto de vista, pode-se identificar que no século XX as organizações possuíam uma estrutura densa, fechada, hierarquizada e estas ações resultaram em um capital interno de: desmotivação, desconfiança da gestão, execução de atividades cansativas, falta de diálogo entre outros. Por outro lado, existia: estabilidade de carreira duradoura, mudanças lentas, simplificação das atividades etc. Os paradigmas tradicionais do século passado carregam a forma capitalista de gestão organizacional desde os primórdios da Revolução Industrial. Sob a ótica da liderança, os níveis: estratégico, intermediário e operacional atuavam de forma reativa e isolada, sendo assim, com gestores preocupados em manter o foco organizacional voltado para “o chão de fábrica”, redução de custos e a eficiência na produção. Este conceito de eficiência é definido por Lacombe (2009) como sinônimo de produtividade. Em conformidade Maximiano (2007) enfatiza que a eficiência é usada para indicar que a empresa utiliza seus recursos de maneira produtiva ou econômica. As citações dos autores referentes aos paradigmas organizacionais do Terceiro Milênio convergem ao surgimento da globalização ou era da informação.

Chiavenato (2011) destaca que o surgimento desta era teve início na década de 1990 através do desenvolvimento tecnológico. De forma enfática, Maximiano (2007) afirma que a tecnologia da informação está presente em todos os processos administrativos. Amplamente, Lacombe (2009) define a globalização como a integração crescente de todos os mercados, meios de comunicação e transporte de todo planeta. Na transição dos paradigmas tradicionais para os modernos foi observada a preocupação da organização perante o seu ambiente interno e externo ocasionado pelas mudanças constantes do cenário global. Em referência ao ambiente externo as empresas começaram a executar atividades socialmente responsáveis, a contratarem firmas de *outsourcing* para auxiliarem na condução dos negócios, a preocupassem em relação à competição a nível global, adoção de uma ‘identidade’ digital, a utilização do *downsizing* como forma de melhor competitividade e mobilidade etc. No ambiente interno, os paradigmas modernos exerceram um papel mais intenso e influente na organização, tanto para grupos e gestores. Em relação aos

colaboradores as empresas modernas atuam com equipes autogeridas, equipes colaborativas, subordinados com capacidade gerencial (e não especialista), reconhecimento grupal entre outros. No campo da gestão as empresas modernas contam: com líderes inspiradores, democráticos, acessíveis, estratégicos, colaborativos, humanitários, etc. Apresentado as particularidades ou traços dos paradigmas organizacionais pode-se afirmar que o cenário global mudou através do crescimento tecnológico e a velocidade da informação. O cenário vivenciado pela produção em massa, concorrência a nível regional, baixo desenvolvimento tecnológico foram fatores pertinentes e relevantes para a conjuntura social, econômica, cultural e empresarial da época. Entretanto, o atual escopo organizacional busca uma melhor compreensão global das organizações em relação aos fatores internos e externos que possam influenciar.

5.3 A relação entre planejamento estratégico e vantagem competitiva no século XXI

Não apenas as formas organizacionais, como às ciências, estão passando por mutações no cenário atual. Uma dessas ciências que está constantemente se transformando é o *marketing*, que Corrêa et al. (2009) afirmam que, a partir das últimas décadas, com as mudanças de cenários decorrentes dos avanços da tecnologia, a importância do *marketing* foi aumentando-se naturalmente nas organizações. Numa visão mercadológica, Las Casas (2010) identifica que o micro e macro ambiente organizacional é o ponto de partida para a formulação de estratégias. As asserções convergiram para a utilização da estratégia, principalmente nos aspectos inerentes ao cenário digital e tecnológico no meio empresarial. Um fator que está atrelado à estratégia, é o planejamento, que enfaticamente é a decisão antecipada “do que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem fazer” (LACOMBE, 2009, p.70). Numa interface entre competitividade e estratégia “as organizações assumiram importância sem precedentes na sociedade e na vida das pessoas” (MAXIMIANO, 2007, p.6). O cenário competitivo e a utilização de um planejamento estratégico se fazem necessários, principalmente no ambiente instável dos tempos atuais. Esse planejamento é definido por Lacombe (2009, p.70), como “o planejamento sistêmico das metas a longo prazo [...] considera não só os aspectos internos da empresa, mas também e, principalmente, o ambiente externo no qual a empresa está inserida”.

Para Chiavenato (2011), o planejamento estratégico é o que abrange toda organização. Segundo, Maximiano (2007) o planejamento estratégico compreende a

tomada de decisões sobre o comportamento (ou cursos de ação) que a empresa pretende seguir. De forma sintética e detalhista, Bernardi (2010, p.45) afirma que o planejamento estratégico “continua a ser uma análise racional do ambiente, estruturado na avaliação de pontos fortes e fracos da empresa, em relação à concorrência, e das oportunidades e ameaças do ambiente”. As teses dos autores identificam que o planejamento estratégico tem por finalidade definir o futuro da empresa no mercado. Em relação à execução do planejamento estratégico na organização, Lacombe (2009) defende que o planejamento seja executado pelos executivos (diretores) da empresa porque estes possuem uma visão global e têm melhores condições de entenderem as mutações do ambiente externo. Diferentemente de Lacombe (2009), Chiavenato (2011) afirma que o planejamento estratégico deverá envolver a empresa como um todo, apesar de o planejamento ser definido pela cúpula executiva da empresa, cabe aos gestores realizarem a integração do nível operacional, intermediário e estratégico para que todos os colaboradores possam participar efetivamente dos objetivos a longo prazo a serem alcançados pela empresa. A busca da diferenciação no mercado e a preocupação com a concorrência a nível global fazem com que as empresas busquem vantagens competitivas para enfrentarem outras organizações no século XXI (LIMA; MENELAU, 2010).

A abrangência de fatores internos e externos faz com que a organização planeje-se em longo prazo na tentativa de evitar a passagem por ambientes turbulentos no cenário atual. Sob o ponto de vista competitivo, Silva e Siluk (2007) destacam que a competitividade tornou-se uma das preocupações centrais dos Governos, indústrias e empresas em geral de todos os países. Sob o aspecto competitivo, o Quadro 3 destaca as principais vantagens competitivas que as empresas podem realizar no século XXI.

Quadro 3 As principais vantagens competitivas no século XXI

AUTOR	VANTAGENS COMPETITIVAS
Maximiano (2007)	Qualidade, exclusividade, preço baixo e inovação.
Lacombe (2009)	Ética, inovação, qualidade, <i>outsourcing</i> , conhecimento e comprometimento.
Bernardi (2010)	Flexibilidade, agilidade, qualidade e parcerias.
Chiavenato	Qualidade, inovação e alto desempenho.

(2011)

Fonte: Adaptado de Maximiano (2007), Lacombe (2009), Bernardi (2010) e Chiavenato (2011).

A priori, as vantagens apresentadas no Quadro 3 se assemelham com os novos paradigmas do século XXI. Pois, a perenidade das organizações no cenário moderno depende de fatores essenciais, como: mudança, adaptabilidade, responsabilidade social, qualidade total, credibilidade, conhecimento, inovação entre outros fatores. A discussão teórica apresentou os fatores de qualidade e inovação como primordiais na execução de todos os processos organizacionais. Ambos, devem se diferenciar, principalmente pelo cenário de mudanças e concorrência global entre as organizações. O cenário moderno apresenta níveis similares de nivelamento entre produtos e serviços, e assim, as organizações devem utilizar as ferramentas disponíveis para se diferenciarem e tornarem-se altamente competitivas. Este cenário é defendido por Araújo (2006), em que as organizações, visam manter-se atualizadas na evolução mercadológica, e enfrentar a competitividade, direcionando-se os recursos para as atividades específicas. Em suma, a direção e a execução das vantagens competitivas dependem de planejamento, avaliação, e posteriormente, implementação.

6 Conclusão

O objetivo geral do artigo foi demonstrar uma interface conceitual do *outsourcing* em relação às mudanças dos paradigmas organizacionais. Durante a realização da pesquisa, foi possível identificar que o conceito de *outsourcing* não passou por diversas mutações, já que a terceirização consiste na execução de atividades-meio por terceiros (outras empresas). Porém, a conceituação de *outsourcing* ganhou um valor substancial visto que as mudanças de paradigmas organizacionais aconteceram numa velocidade exponencial. Deste ponto de vista, variáveis como: tecnologia e velocidade da informação incitaram às organizações a concentrarem-se no seu *core business* e planejamento estratégico. No âmbito específico, os prós e os contras da prática de *outsourcing* apresentaram uma quantidade elevada de informações. No campo das vantagens, os motivos que apresentaram mais relevância na utilização desta ferramenta administrativa por parte das empresas contratantes foram: redução de custos, *know-how* e parceria. Nas desvantagens, encontrou-se a falta de qualificação de mão-de-obra pela firma terceirizada. Neste momento, a empresa contratante busca novos fornecedores para

executar as atividades-meio da organização. Neste cenário a rotatividade referente às buscas de novos fornecedores no mercado pode prejudicar a prática do *outsourcing*, e a empresa contratante entra num ciclo vicioso, na qual resulta em dispêndios elevados no processo.

Historicamente, antes dos anos 90, a redução de custo era fator de competitividade e o *know-how* era relevante já que a firma terceirizada era especialista na atividade em que fosse executar, e em sua maioria, as atividades eram voltadas à: segurança, limpeza e conservação, ou seja, setores remotos da organização. O conceito de parceria entre contratante e contratada, só aconteceu após a década 90, devido ao *outsourcing* desempenhar atividades relevantes em áreas que agregavam valor à organização. Áreas estas que são: administrativa, jurídica, contábil, RH, *marketing* entre outras. A delegação de setores relevantes a terceiros na organização, se deu a partir da mudança de cenário global. Nas relações existentes entre planejamento estratégico e competitividade, verificou-se que a gestão organizacional necessita integrar-se com todos os níveis organizacionais para a formulação de um planejamento estratégico eficaz. Com a mudança de paradigma organizacional e um sistema corporativo mais colaborativo (líderes e liderados) se faz necessário englobar todos da organização nos objetivos estratégicos, esta assertiva se contrapõe ao que Lacombe (2009) define ao afirmar que o planejamento estratégico seja executado, exclusivamente pelos diretores da organização. Em relação ao fator competitividade, este sempre existiu no mundo dos negócios, porém com a mudança de cenário a competição que no século XX era regional ou nacional, hoje se tornou mundial.

Em resposta ao problema da pesquisa, pode-se afirmar que o *outsourcing*, como qualquer outra ferramenta estratégica é importante para as organizações modernas. Utilizá-la em parceria entre ambas (contratada e contratante) faz com que o negócio possa perpetuar no mercado. Porém, a organização que utiliza desta ferramenta deve analisar o mercado e realizar a contratação de uma firma terceirizada que tenha *know-how*, marca consolidada e credibilidade. Para que assim, evite perdas e despesas no processo (produtivo, organizacional) em que a firma está inserida.

As limitações do artigo aconteceram a partir do referencial bibliográfico em que outros estudos e obras não foram mencionados, e assim, não há possibilidade de generalização dos dados da pesquisa. As lacunas apresentadas no trabalho podem ser

utilizadas em futuras pesquisas que possibilitem encontrar aspectos relevantes do *outsourcing* como ferramenta administrativa no cenário corporativo. Em relação a pesquisas futuras poder-se-á reuplicar a metodologia a partir da estruturação de questionários e/ou entrevistas com gestores promovendo-se uma nova discussão a partir das implicações da utilização do *outsourcing* como atividade-fim tanto para empresas contratantes como terceirizadas.

Referências

ARAÚJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CORRÊA, J. (org.); MAGGESSI, A.; CANTANHEDE, B.; GONZALEZ, C.; CHERMONT, J.; FIGUEIRA, L.; SANTOS, L. R.; BECHARA, M.; CLEMEN, P.; MATHIAS, R.; MEIRELES, R.; CHAGAS, S. **Marketing: a teoria em prática**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2009.

CORREIA, M. **Glossário**. Portugal: Associação de Informação Terminológica, 2007. Disponível em: <<http://www.logisticabs.com.br/logistica/html/glossario/htm>>. Acesso em 21 fev. 2015.

DEGEN, R. J. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

KNOW-HOW, 2013. Disponível em: <<http://marketingfuturo.com/o-que-e-know-how-conceito-e-definicao-de-know-how/>>. Acesso em: 21 fev. 2015.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LACOMBE, F. J. M. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LIMA, R. G. C.; MENELAU, S. Endomarketing como diferencial competitivo para as organizações. **Revista Mercatus Digital**, v.1, n.1, p. 9-14, 2010.

- LONGO, W. **Marketing e comunicação na era pós-digital: as regras mudaram**. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2004.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MELO, H. S. **Terceirização**. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/8646072/TERCEIRIZACAO>>. Acesso em: 21 fev. 2015.
- SCHUCHMANN, B. M.; ALMEIDA, R. R.; FILHO, L. V. S. Construto de redes para empreendedorismo: revisão literária e recomendações. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.1, n.1, p.55-69, dez. 2010. DOI: 10.6008/ESS2179-684X.2010.001.0003
- SILVA, R. L.; SILUK, J. C. M. **Terceirização: o outsourcing como ferramenta estratégica**. Trabalho final de curso (Graduação em Administração) – UNIFRA, 2007.
- VASCONCELLOS, M. A. S.; GARCIA, M. E. **Fundamentos de economia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.