

# O GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO FRENTE AO PROCESSO DECISÓRIO DA TERCEIRIZAÇÃO

Ilse Maria Beuren

Contadora e Dra. em Contabilidade e Controladoria pela FEA/USP  
Professora Titular do Departamento de Ciências Contábeis da UFSC

Cristiane Jeremias

Mestranda em Administração da UFSC

*As exigências de um mercado  
cada vez mais competitivo  
vêm fazendo com que as empresas  
otimizem cada vez mais os seus recursos,  
numa busca constante de eficiência.*

*Isso faz com que ela passe  
a dedicar-se mais à sua atividade fim,  
em detrimento das  
atividades secundárias.*

*A tendência da administração moderna  
é transferir para terceiros especializados as ati-  
vidades meio da empresa,  
concentrando seus esforços  
na consecução de seu objetivo social.*

*No entanto,  
o processo decisório da terceirização  
pressupõe a utilização de informações  
indispensáveis a uma ação  
de tal magnitude.*

*O presente artigo aborda o surgimento  
e a evolução histórica da terceirização,  
as necessidades e vantagens  
de sua implementação,  
e particulariza a importância  
de um adequado gerenciamento  
da informação,  
capaz de subsidiar esta relevante decisão.*

## 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.

Ademais, 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, uma vez que os consumidores estão mais exigentes e o mercado mais competitivo.

Uma das formas encontradas pelas empresas, para minimizar os seus custos e tornarem-se mais competitivas, consiste na terceirização. 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”.*

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. Ressalte-se que, atualmente, as empresas já estão terceirizando atividades e até setores importantes do seu processo produtivo.

As organizações buscam com a terceirização um aumento de 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 perceptíveis que irão influenciar suas decisões devem ser avaliados, especialmente se isto implicar em terceirizar atividades ou setores da empresa.

Neste sentido, o objetivo do presente trabalho consiste em analisar o gerenciamento e papel da informação no processo decisório da terceirização de áreas ou atividades empresariais.

## 2 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. COTRIN (1987, p. 22) salienta que

*“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”.*

Diz também, 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”.*

Dessa forma, a terceirização de áreas ou atividades empresariais surgiu, no mercado bra-

sileiro, da necessidade que as multinacionais sentiram de agilizar o processo produtivo.

Este processo de terceirizar atividades, conforme ROBLES JÚNIOR (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”.*

Atualmente, 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.

### 3 OS RECURSOS HUMANOS NA TERCEIRIZAÇÃO

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.

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”.*

Porém, 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 porque de se estar terceirizando atividades 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.

Adicionalmente, as empresas devem incentivar os funcionários demitidos a tornarem-se novos empreendedores. Desse modo, além de estimulá-los neste processo tão difícil de demissão, possibilitarão aos mesmos que passem da categoria de funcionários a empreendedores, principalmente nas atividades que requerem maiores especializações.

Este aspecto é corroborado 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”.*

Desse modo, no que concerne aos recursos humanos do 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. Podem, inclusive, passar a ser terceiros da empresa onde trabalhavam antes.

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 tem a oportunidade de assumir a função como proprietário de uma empresa industrial ou prestadora de serviços e terá o antigo empregador como cliente imediato.

#### 4 INCREMENTO DA QUALIDADE COM A TERCEIRIZAÇÃO

Normas foram criadas no sentido de estimular o processo de melhoria da qualidade. Assim, o presente estudo é 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”.*

Os gestores, hoje, devido a grande competição nos mercados em que as empresas atuam, procuram cada vez mais incrementar o processo de qualidade total. Entretanto, eles estão conscientes de que já não dá mais para ser bom em tudo que se faz. A partir desse pressuposto, emerge a necessidade de terceirizar atividades ou setores da empresa.

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.”*

Por outro lado, 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.

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 necessidades das pessoas; e
- 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.

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.

## 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. Porém, não basta, simplesmente, reduzir custos, pois, isto deve estar aliado a qualidade e preços acessíveis de seus produtos e/ou serviços, para que possam satisfazer as necessidades dos consumidores.

Tal é evidenciado por ROBLES JÚNIOR (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”.*

Neste sentido, GIOISA (1995, p. 76) afirma que

*“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”.*

Não obstante, 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.

Destaca-se, entre as vantagens, o sinergismo das atividades-fins, diminuição de atividades-meio administrativas sem ganho de especialidade, favorecimento da economia de mercado, otimização dos serviços, agilidade nas decisões, aumento de produtividade, aumento de competitividade, diminuição do passivo trabalhista, esforço de treinamento e desenvolvimento profissional, valorização dos talentos humanos etc.

Por outro lado, existem fatores restritivos que podem surgir com a terceirização, dentre os quais o aumento de risco a ser administrado, falta de parâmetros de preço nas contratações iniciais, aumento da dependência de terceiros, dificuldade de se encontrar a parceria ideal, desconhecimento da legislação etc.

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-nos para que possam estabelecer-se cada vez mais fortes neste novo contexto. Neste sentido, a terceirização vai ao encontro destes interesses de modernização e competitividade que as empresas tanto buscam, aliados a melhoria da qualidade e redução de custos.

## 6 ASPECTOS A SEREM RASTREADOS PARA A ESCOLHA DO TERCEIRO

Diversos aspectos devem ser rastreados, através do sistema de informações, antes dos gestores procederem a terceirização. Alguns são explicitados por LEIRIA (1993, p. 59), a saber:

- avaliar o efetivo custo x benefício da terceirização;
- identificar minuciosamente as áreas terceirizáveis;
- identificar o parceiro para ‘comprar’ segurança;
- estudar potencialidade do mercado para suprir necessidades especiais;
- avaliar o aporte de capital;
- conhecer o custo real das atividades específicas;
- especificar contratualmente de forma adequada as atividades da prestadora de serviços;
- averiguar a legalidade do processo e fazer planejamento legal;
- praticar a bilateralidade em todo o processo da contratação.

Outros quesitos, apesar de previstos no momento da decisão, devem ser implementados ao longo do processo de terceirização, destacando-se os seguintes:

- transferir *know-how*;
- provocar a concorrência entre os terceiros, não tendo empresas exclusivas;
- implantar auditorias de qualidade e do adimplemento das obrigações contratuais;
- aprimorar a qualidade das atividades-meio; e
- atacar cultura interna, com treinamento específico para as mudanças decorrentes da terceirização.

Se os gestores tiverem como suporte um sistema de informações que contemple, minuciosamente, estes aspectos, estarão dando um passo em favor de que o processo de terceirização seja um negócio favorável para a empresa.

## 7 GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO FRENTE A TERCEIRIZAÇÃO

Identifica-se, nos últimos anos, uma complexidade crescente do ambiente organizacional interno e externo, dificultando sobremaneira a elaboração da estratégia empresarial. Isso pois, sua operacionalização requer uma compreensão e habilidade no manuseio dos vários fatores que se inter-relacionam, bem como uma vasta gama de informações sobre os mesmos.

Para GARRISON (1988, p. 12), a informação é o motor que move os gestores. Na ausência de um fluxo de informações constante os gestores sentem-se impotentes para qualquer coisa. Ainda, afirma que grande parte das informações necessárias podem ser geradas na própria estrutura organizacional.

Segundo McGEE, PRUSAK (1994, p. 23),

*“embora a informação seja um ativo que precisa ser administrado, da mesma forma que os outros tipos de ativo representados pelos seres humanos,*

*capital, propriedades e bens materiais, ela representa uma classe particular dentre esses outros tipos de ativo. As diferenças decorrem do próprio potencial da informação assim como do desafio de administrá-la.”*

Em se tratando do potencial da informação é preciso ressaltar que ele depende exclusivamente do usuário. Todavia, a principal diferença da informação em relação aos demais ativos da empresa é que ela é infinitamente reutilizável, sem, contudo, se deteriorar ou depreciar em função do uso. Já, o gerenciamento da informação se diferencia de outros tipos de ativo, apesar da sua importância, por ele não ser desenvolvido e sistemático como o conhecimento do gerenciamento da produção, *marketing* ou finanças.

Observa-se, pois, que a informação funciona como um recurso essencial na definição da estratégia empresarial. Ademais, o conjunto de informações necessárias à elaboração da estratégia torna-se cada vez mais complexo em função da velocidade do movimento dos agentes de mercado. Atualmente, centenas de relações precisam ser consideradas para gerar uma informação competitiva, o que requer o gerenciamento sistemático e dinâmico da informação.

Do que exposto, cabe salientar que os responsáveis pela elaboração da estratégia empresarial, para identificar tanto as ameaças quanto as oportunidades em potencial para a empresa, requerem informações de uma variedade de fontes e com uma densidade de características. Neste sentido, para que os dados se transformem em informação útil, eles precisam ser decodificados, organizados e contextualizados, de acordo com as necessidades dos responsáveis pelo processo decisório.

Segundo RAMOS (1983, p. 69),

*“o fluxo de informações corretas é o requisito por excelência da organização sadia. Por isso a superconformidade dos participantes da organização, por vários motivos, viciando as informações, pode ser prejudicial. O ajustamento do indivíduo à organiza-*

*ção jamais pode ser procurado como uma forma de superconformidade. Esta acarreta a esquizofrenia (Boulding) da organização e sua pseudo-eficiência (Argyris), tornando-a impermeável às influências externas."*

De certa forma, a elaboração de uma estratégia competitiva aumenta a demanda por informações, visto que as ameaças e oportunidades em potencial nem sempre são nitidamente visíveis, ou seja, normalmente, elas aparecem sob a forma de sinais frágeis, pouco evidentes. Estes sinais precisam ser ampliados e decodificados, a fim de melhorar a compreensão do ambiente externo e dos concorrentes em potencial.

Obviamente, isto implica numa maior compreensão do potencial global da informação e um constante aperfeiçoamento na busca dos dados a serem coletados. As empresas se utilizam dos mais variados dados para transformá-los em informações úteis às pessoas encarregadas do processo decisório, a fim de que esses possam relacioná-las e agir sobre as mesmas. Pode-se citar como exemplos de dados, usualmente coletados pelas empresas, relatórios contábeis publicados, comunicados à imprensa, artigos divulgados pela imprensa sobre a memória e projeções de empresas, estatísticas de órgãos representativos do governo e não-governamentais, pesquisas específicas ou genéricas, trabalhos acadêmicos, conversas informais com pessoas de outras empresas etc.

A identificação das interfaces desse material coletado, potencialmente relevante, consiste em um dos principais desafios para quem gera informações aos responsáveis pela elaboração de uma estratégia competitiva. Todavia, informes sobre o ambiente externo e os concorrentes potenciais constituem-se em apenas uma das facetas da contribuição da informação para a elaboração da estratégia empresarial.

De forma genérica, o desafio associado à coleta de dados consiste na capacidade de reunir material potencialmente relevante, para a geração de informações úteis à elaboração da estratégia empresarial. Em outras palavras, informações que dêem o devido suporte na definição de estratégias, que evidenciem no que a empresa se dife-

rencia em relação a seus concorrentes, que orientem com requinte de detalhes escolhas procedidas, que considerem características específicas do ambiente externo, e mostrem claramente quais são os recursos requeridos do ambiente interno.

## 8 IDENTIFICAÇÃO DE ALTERNATIVAS ATRAVÉS DA INFORMAÇÃO

A informação pode ser visualizada e analisada em uma dupla perspectiva. Ela pode facilitar a identificação de alternativas inovadoras no processo de elaboração da estratégia empresarial, ou seja, ela pode apoiar a definição estratégica de outras variáveis. Por outro lado, a informação também pode configurar-se como um componente vital que se incorpora na estratégia definida.

Na primeira perspectiva, a informação pode ser usada no sentido de identificar alternativas para provocar mudanças no poder de barganha da empresa com o ambiente externo, para remover ou criar barreiras à entrada de novos concorrentes, para diferenciar uma empresa das demais que atuam no mesmo segmento, para configurar novas cadeias de valor, para penetrar em economias diferenciadas etc.

A segunda perspectiva sob a qual a informação pode ser analisada, que consiste no seu uso para criar alternativas diferenciadas de estratégias, alerta para a capacidade da empresa gerar informação exclusiva sobre o contexto de seu empreendimento.

Contudo, o uso estratégico da informação resulta em vantagem competitiva se ele contribuir, efetivamente na identificação de alternativas que aperfeiçoam o desempenho da organização em todos os níveis, lançando-a, inclusive, à liderança no segmento onde atua. Dessa forma, a empresa pode alterar as regras da competição através da mudança de seus processos.

Para assegurar o valor estratégico da informação, na fase de execução dos planos organizacionais, precisa haver um processo coordenado de todas as etapas do gerenciamento da informação. Um aspecto de extrema importância, para a manutenção desse propósito, consiste em uma compreensão ampla da seqüência das tarefas do processo de gestão da informação, a saber: identi-

ficação da necessidade e requisitos de informação, coleta/entrada de informação, classificação e armazenamento da informação, tratamento e apresentação da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, distribuição e disseminação de informação, análise e uso da informação.

A identificação de necessidades e requisitos de informação diz respeito à uma tarefa do gerenciamento da informação que, muitas vezes, não recebe a atenção merecida dos gestores da informação. Ela se traduz no conhecimento das diversas formas alternativas que podem tornar a informação mais estratégica para os seus usuários. Nesse sentido, o profissional da informação deve observar duas características de grande valor, que se consubstanciam na variedade de informações necessárias e na disponibilidade das mesmas.

Na verdade, temos aqui a delimitação do que constitui o objeto da identificação de necessidades e requisitos de informação. Isso pois, a variedade refere-se ao número de fontes de dados que deverão ser abrigados pelo sistema para gerar uma informação estratégica. Aqui, assume-se que, a quantidade de fontes deverá ser tanto maior quanto mais amplo for o número de variáveis críticas contidas no ambiente, que se pretende representar. Por conseguinte, a variedade de informações necessárias para o processo de gestão, tende a crescer na medida em que aumenta a complexidade do ambiente organizacional.

## 9 O PAPEL DA INFORMAÇÃO NA TERCEIRIZAÇÃO

Algumas empresas vem sentindo a 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, a fim de que ela possa concentrar seus

esforços para alcançar o objetivo para o qual foi criada.

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 ou áreas empresariais deve ser devidamente analisado e planejado. Assim, a entidade pode obter maior eficácia e eficiência na transformação de seus recursos em produtos, durante o ciclo de vida completo do produto.

Neste sentido, o sistema de informações desempenha um papel relevante dentro de uma organização, pois é através dele que as informações são geradas, estruturadas e fornecidas aos gestores para que possam tomar suas decisões.

Os agentes responsáveis pelo sistema de informações têm a incumbência de fazer com que ele contemple todos os aspectos, positivos e restritivos, no que concerne a terceirização. Para isso, devem gerar relatórios de informações gerenciais, apontando os aspectos relevantes que precisam ser considerados no processo de terceirização. Inclusive, se possível, devem apresentar, a título de ilustração, outras empresas que já terceirizaram atividades ou áreas e mostrar em que pontos lograram sucesso ou insucesso.

Infere-se, pelo exposto, que o papel da informação diante da expectativa de terceirizar atividades ou setores de uma empresa é de fundamental importância. Por conseguinte, através do sistema de informações devem ser produzidos e transmitidos todos os parâmetros necessários para o processo decisório dos gestores, no que concerne à terceirização.

## 10 CONCLUSÃO

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

Neste sentido, 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 se difundindo consideravelmente no meio empresarial. Entretanto, no momento de terceirizar determinadas atividades ou áreas, faz-se necessário que as entidades expliquem aos funcionários o motivo que as levou a tomar essa decisão. 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 dos produtos 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. Ressalte-se que, com isso, também, a empresa busca suprir com terceiros deficiências internas.

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 e/ou serviços que tenham qualidade com preços acessíveis.

Para isso, as empresas precisam de informações adequadas ao seu processo decisório. Neste sentido, os responsáveis pelo sistema de informações devem suprir as necessidades informacionais dos gestores na decisão de terceirizar ou não áreas ou atividades da empresa.

Conclui-se, neste estudo, que o gerenciamento e papel da informação, no processo de terceirização de atividades ou setores da empresa, são de capital importância. Isso pois, os gestores precisam de informações sobre a organização e o seu ambiente externo, com vista à identificar ameaças e oportunidades, criando, assim, um cenário, para uma resposta eficaz e competitiva.

## 11 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALENCAR, Á. D. *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, V. F. *TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)*. 4 ed. Belo Horizonte: Bloch, 1992.
- COTRIN, G. *História geral: para uma geração consciente*. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 1987.
- FONTANELLA, D., TAVARES, E., LEIRIA, J. S. *O lado (des)humano da terceirização: o impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administrá-lo*. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.
- GARRISON, R. H. *Managerial accounting: concepts for planning, control, decision making*. 5 ed. Homewood, Illinois, BPI Irwin, 1988.
- GIOSA, L. A. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- LEIRIA, J. S. *Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial*. 6 ed. Porto Alegre: Sagra DC Luzzatto, 1993.
- McGEE, J., PRUSAK, L. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro, Campus, 1994.
- QUEIROZ, C. A. R. S. *Manual de terceirização*. 5 ed. São Paulo: STS, 1992.
- RAMOS, G. *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração*. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- ROBLES JÚNIOR, A. *Custos de qualidade: uma estratégia para a competição global*. São Paulo: Atlas, 1994.