

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

DISSERTAÇÃO

**Análise do Preço de Venda nas Empresas Prestadoras de Serviços da
Cidade de Barra Mansa - Rio de Janeiro**

José Vilmar de Oliveira

2007



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM
NEGÓCIOS

**ANÁLISE DO PREÇO DE VENDA NAS EMPRESAS PRESTADORAS
DE SERVIÇOS DA CIDADE DE BARRA MANSA RIO DE JANEIRO**

JOSÉ VILMAR DE OLIVEIRA

Sob a Orientação do Professor
César Augusto Miranda Guedes

Dissertação submetida como requisito parcial
para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e
Estratégia em Negócios**.

Seropédica, RJ
Agosto de 2007

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM
NEGÓCIOS**

JOSÉ VILMAR DE OLIVEIRA

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 27/ 08/ 2007

Cezar Augusto Miranda Guedes. (Pós Dr.) UFRRJ
(Orientador)

Maria José da Costa (Dr.) UFRRJ
(Membro Interno)

Eduardo Fernandes Pestana Moreira (Dr.) PUC - SP
(Membro Externo)

658.1553

O48a

T

Oliveira, José Vilmar de, 1946 -

Análise do preço de venda nas empresas prestadoras de serviços da cidade de Barra Mansa - Rio de Janeiro/ José Vilmar de Oliveira. - 2007.

56 f. : il.

Orientador: Cézar Augusto Miranda Guedes.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais.

Bibliografia: f. 44-47.

1. Indústria de serviços - Custos - Teses. 2. Indústria de serviços - Política de preços - Teses. 3. Terceirização - Teses. I. Guedes, Cézar Augusto Miranda , 1954- II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Instituto de Ciências Humanas e Sociais. III. Título.

Bibliotecário: _____ **Data:** ____/____/____

Aos meus pais que lutaram por meus estudos e para que eu estivesse aqui.

À minha esposa pelo incentivo e colaboração para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus filhos pela compreensão das horas sacrificadas no convívio familiar.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Prof. Cezar Augusto Miranda Guedes, pela paciência, pelas sugestões, correções e autonomia no trabalho;

À Prof^a Diva Lopes da Silveira pelo carinho e pela luz no início deste trabalho e à Prof^a Maria José da Costa pela dedicação, orientações e sugestões ;

Aos professores pelos conhecimentos ministrados, pelos esclarecimentos de dúvidas e acompanhamento das discussões e soluções apresentadas no decorrer do curso;

Ao Centro Universitário de Barra Mansa – UBM – pela iniciativa de trazer, para a região, um curso de tamanha envergadura, beneficiando professores e profissionais liberais;

Ao Dr. José do Vale Pinheiro Feitosa pela força nos momentos mais difíceis, com uma injeção de incentivos para ir, além do Mestrado, na busca de conhecimentos;

Aos funcionários da Saint-Gobain Canalização, Denise Almeida da Silva e Tony Durães que me auxiliaram na realização da pesquisa de campo;

A todos os colaboradores das empresas que responderam aos questionários da pesquisa de campo;

À todas as pessoas que direta ou indiretamente ajudaram na pesquisa, computação dos dados e em outros aspectos do trabalho, o meu sincero muito obrigado.

RESUMO

OLIVEIRA, José Vilmar de. **Análise do preço de venda nas empresas prestadoras de serviços na cidade de Barra Mansa – Rio de Janeiro**: 2007. 56p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2007.

O objetivo geral nesta dissertação consiste em analisar os preços de venda nas empresas prestadoras de serviços de manutenção, na cidade de Barra Mansa, estado do Rio de Janeiro. O presente trabalho trata de verificar a qualificação dos profissionais envolvidos na confecção dos custos e preço de vendas nas empresas e a interferência dos proprietários na determinação dos mesmos. O trabalho foi realizado em cinco capítulos, sendo que no primeiro, descreve-se, além dos objetivos mencionados, a formulação do problema, a suposição, a metodologia e a limitação do estudo. No segundo capítulo, a Revisão Literária, são investigados vários autores que mostram conceitos de custos e preços de venda, a visão da reengenharia, responsável pela substituição da mão-de-obra própria das empresas por prestadores de serviços e a terceirização, vista sob a ótica das Ciências da Administração e do Direito, que embasam este fenômeno global chamado terceirização. No terceiro capítulo realiza-se a metodologia da pesquisa de campo, com um histórico sobre a empresa, local do estudo, a história da cidade de Barra Mansa, determina-se qual o instrumento de pesquisa e coleta de dados. No quarto capítulo, após o recebimento do questionário enviado aos dirigentes empresariais terceirizados, realiza-se a análise e discussão dos resultados, onde, tem-se, o retrato estrutural das empresas, como o seu tamanho, o perfil profissional dos funcionários que trabalham na área contábil e o perfil dos proprietários. No quinto capítulo faz-se as conclusões e apresenta-se algumas sugestões às empresas terceirizadas.

Palavras-chave: Custos, Preços de Vendas, Terceirização.

ABSTRACT

OLIVEIRA, José Vilmar. Analysis in the sale price of the companies provider of services in Barra Mansa city – Rio de Janeiro: Seropédica, RJ, 2007. 56p. (Dissertation Professional Master's Degree of Administration) – Federal Rural University of Rio de Janeiro, UFRRJ, Seropédica, R.J., Brazil.

The general objective of this search consists of analyzing the selling prices in the companies of maintenance services in Barra Mansa city, Rio de Janeiro, state. The present work verifies the qualification of the involved professionals in the confection of the selling costs and price in the companies and the interference of the owners in the determination term. The work was divided in five chapters, at the first one it describes, beyond the mentioned objectives, the problem, the assumption, the methodology and the limit of this search. In the second chapter, the literary revision investigates some authors that shows the concepts of costs and selling prices, the vision of reengineering, responsible for substitution the proper men's work power at the companies for outsource of services and the use of another companies. They are observed under the view of Administration Sciences and the Law, that is the base of the global phenomenon called outsourcing. At the third chapter, the methodology was on field research treated with a description about the company, the place of this study, the history of Barra Mansa city, it is determine which research instrument and collects of data will be used. At the fourth chapter, after receiving the report sent to that woes business's leaders, they will be analysed of another companies and the results will be done, to obtain the structural picture of the companies, as their sizes, the professional profile of the employees that work in the accountable area and the profile of the owners. At the fifth chapter it will be made the conclusions and it will be presented some suggestions to the outsource companies.

Key-words: Costs, Selling Prices, Outsource

LISTA DE ABREVIACOES

ABC	Santo Amaro, São Bernardo e São Caetano, cidades do estado de São Paulo
ACIAP	Associação Comercial, Industrial e Agro Pastoral
BVQI	Bureau Veritas Quality International
CDL	Cmara de Dirigentes Logistas
CIDE	Centro de Informação e Dados do Estado do Rio de Janeiro
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CSN	Companhia Siderúrgica Nacional
DJ	Diário de Justiça
ERP	Enterprise Resource Planning
GEPEP	Gerência de Planejamento, Estudos e Pesquisas
IBAM	Instituto Brasileiro de Administração Municipal
IDH	ndice de Desenvolvimento Humano
ISO	Organização Internacional de Normalização
MPE	Média e Pequena Empresa
OPT	Organização, Pessoas e Tecnologia
PAM	Pont-a-Mousson
PIB	Produto Interno Bruto
PROSOFT	Processos de soft
Res	Resolução
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio s Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional do Comércio
SENAT	Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
SESC	Serviço Social do Comércio
SESI	Serviço Social da Indústria
SEST	Serviço Social do Transporte
SI	Sistemas de Informação
SNP	Sistema Nacional de Pesquisa
TI	Tecnologia da Informação
TQM	Total Quality Management
TST	Tribunal Superior do Trabalho
UED	Unidade de Estratégias e Diretrizes

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Visão integrada de um Sistema de Informação.....	14
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Número de pessoas e Nível Gerencial.....	36
Quadro 02 – Número de funcionários por Empresa	37
Quadro 03 – Faturamento em Reais.....	38
Quadro 04 – Índice de Desenvolvimento Humano 1991 (ANEXO 01).....	49
Quadro 05 – Índice de Desenvolvimento Humano 2000 (ANEXO 02).....	50
Quadro 06 – Produto Interno Bruto (PIB) do Estado do Rio de Janeiro 2004 (ANEXO 03).....	51
Quadro 07 – Estabelecimentos de Barra Mansa (ANEXO 04).....	52
Quadro 08 – Indicadores e Definições de Desenvolvimento Local da Fundação CIDE (ANEXO 05).....	53
Quadro 09 – Classificação de Empresas por número de empregados (ANEXO 06).....	54

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Atividades de Serviços das Empresas.....	35
Gráfico 02: Número de Sócios por Empresas.....	36
Gráfico 03: Nível de escolaridade dos sócios.....	37
Gráfico 04: Escolaridade dos funcionários por sexo.....	38

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 01 Quadro 04 – Índice de Desenvolvimento Humano 1991.....	49
ANEXO 02 Quadro 05 – Índice de Desenvolvimento Humano 2000.....	50
ANEXO 03 Quadro 06 – Produto Interno Bruto (PIB) do Estado do Rio de Janeiro 2004.....	51
ANEXO 04 Quadro 07 – Estabelecimentos de Barra Mansa.....	52
ANEXO 05 Quadro 08 – Indicadores e Definições de Desenvolvimento Local da Fundação CIDE.....	53
ANEXO 06 Quadro 09 – Classificação de Empresas por número de empregados.....	54
ANEXO 07 Questionário: Pesquisa sobre empresas prestadoras de serviços.....	55

SUMÁRIO

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....	01
1.1 – Formulação do Problema.....	01
1.2 – Objetivos.....	02
1.2.1 – Objetivo Geral.....	02
1.2.2 – Objetivos Específicos.....	02
1.3 – Suposição.....	02
1.4 – Metodologia da Dissertação.....	02
1.5 – Justificativas.....	04
1.6 – Limitações do Estudo.....	04
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA.....	05
2.1 – Considerações iniciais.....	05
2.2 – Contabilidade e a Informação Gerencial.....	05
2.2.1 – Contabilidade Gerencial.....	05
2.2.2 – Contabilidade de Custos.....	06
2.2.3 – Preço de Venda.....	08
2.3 – Reengenharia.....	09
2.3.1 – Conceitos.....	09
2.3.2 – A Reengenharia e os Processos de Negócios.....	10
2.3.3 – A Reengenharia e os Recursos Humanos.....	11
2.3.4 – Reengenharia e Tecnologia.....	13
2.3.5 – Reengenharia e Qualidade Total.....	14
2.4 – Terceirização.....	15
2.4.1 – A relevância da definição.....	15
2.4.2 – A Etimologia da palavra Terceirização.....	16
2.4.3 – A Terceirização e a Ciência da Administração.....	17
2.4.4 – A Terceirização e a Ciência do Direito.....	19
2.4.5 – Fundamentação Jurídica da Terceirização no Brasil.....	23
2.4.6 – A Terceirização no Brasil e a Classificação das Empresas.....	24
2.4.6.1 – Considerações iniciais.....	24
2.4.6.2 – A Terceirização no Brasil.....	24
2.4.6.3 – Classificação das empresas.....	25
2.5 – Pesquisa Bibliográfica e Pesquisa de Campo: propostas de confronto.....	26
CAPÍTULO III - METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO.....	29
3.1 – Considerações iniciais.....	29
3.2 – Caracterização da Empresa no contexto do Desenvolvimento Local.....	29
3.2.1 – Barra Mansa e a Educação Local.....	29
3.2.2 – História da Empresa Saint-Gobain Canalização.....	29
3.2.3 – História de Barra Mansa e o Desenvolvimento Local.....	30

3.3 – População e Amostra.....	33
3.4 – Instrumento e Questões de Pesquisa.....	33
3.5 – Coleta e Análise de Dados.....	33
CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	35
4.1 – Resultados da Pesquisa de Campo.....	35
4.2 – Análise das Questões de Pesquisa.....	35
CAPÍTULO V - CONCLUSÃO	42
CAPÍTULO VI - BIBLIOGRAFIA.....	44
ANEXOS	48

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

1.1 – Formulação do Problema

O presente trabalho visa entender a sistemática de elaboração dos custos e preços de venda nas empresas prestadoras de serviços e o tema foi escolhido por várias razões, mas a que se revela mais importante é a de se buscar a diferença entre os preços dos serviços praticados por empresas prestadoras na realização de um mesmo serviço. Ora, se o custo da mão-de-obra e os encargos são, basicamente, os mesmos não há sentido termos uma diferença tão grande no preço dos serviços, uma vez que o material utilizado é de responsabilidade da contratante.

Observa-se na maioria das empresas prestadoras de serviços, não importando o seu tamanho, sejam elas pequenas, médias ou grandes, na sua maioria, por comodidade ou porque seus dirigentes não querem se envolver com um assunto do qual não têm conhecimentos, prefere contratar escritórios de contabilidade para realizar os seus negócios contábeis. Talvez com isso, também, se iludem que estão reduzindo custos, pois os escritórios fazem apenas a escrituração contábil, sem a análise de custos.

Johnson e outros (1993) criticam a escassez de literatura para se fazer o custeio nas empresas prestadoras de serviços. Os métodos, ora utilizados, sobre a distribuição de custos nesse tipo de empresa, segue a lógica ou procedimentos aplicados na indústria e, talvez, não seja o mais recomendado uma vez que na indústria os custos são mais bem explicitados e, conseqüentemente, mais próximos da realidade.

Não é apenas uma falácia retórica, quando autores e estudiosos sobre custos e finanças valorizam o conhecimento, por parte de dirigentes ou proprietários, dos conhecimentos contábeis, principalmente de custos, porque é o grande indicador para a confecção do preço de venda dos serviços.

Para Anthony (2000) conhecer e entender os motivos do não conhecimento contábil que os dirigentes ou proprietários das empresas prestadoras de serviços têm, não apenas sobre custos, mas da área financeira como um todo, é necessário reunir dados e realizar uma diagnose muito apurada nessas empresas. Pode-se, inclusive, alegar que o desconhecimento ou o não interesse pelo assunto se deu porque essas empresas trabalhavam sem concorrência num mercado, ainda poluído pela inflação o que garantia margens satisfatórias. No momento atual, com a globalização e a concorrência acirrada, os dirigentes se viram obrigados a conhecer os seus custos, minimizá-los e obter informações para tomada de decisões acertadas e, assim, manter a empresa viva no mercado.

A idéia deste trabalho surgiu para entender como são realizados os custos e preços de venda dos serviços nas empresas prestadoras de serviços de manutenção, e se os preços estão de acordo com os seus custos ou se, apenas, são determinados, aleatoriamente, com base no serviço a ser realizado, no seu tempo de duração ou, simplesmente determinados pelos gerentes ou proprietários.

À luz dessa necessidade, de conhecer a formação contábil das empresas prestadoras de serviços de manutenção, foi elaborado este trabalho, em duas etapas. A primeira de caráter teórico, apresentando alguns conceitos de custos e termos de custos. A segunda etapa, uma pesquisa de campo tentando descobrir se as empresas prestadoras de serviços trabalham, na área financeira, segundo os princípios contábeis.

O trabalho, também, aborda a diferença existente entre o que seja terceirização sob a ótica da Ciência da Administração e da Ciência do Direito, localizando fundamentos que caracterizem o serviço terceirizado na execução de atividades, meio ou fins, dentro das

organizações, identificando muitas interrogações que apontam o problema da sua validade e legitimidade, tais como os seus limites legais, aceitação jurídica e sua importância social, construindo assim, o amparo legal para a contratação de empresas prestadoras de serviços.

Torna-se necessário formular a seguinte questão de pesquisa: As empresas prestadoras de serviços estão preparadas para confeccionar os seus custos e preços de venda de acordo com a metodologia contábil?

1.2 - OBJETIVOS

1.2.1 – Objetivo Geral

O objetivo geral nesta pesquisa consiste em analisar os preços de venda nas empresas prestadoras de serviços da cidade de Barra Mansa, no estado do Rio de Janeiro.

1.2.2 – Objetivos Específicos

Os objetivos específicos nesta dissertação são os seguintes:

- Revisar conteúdos teóricos sobre Contabilidade, Reengenharia e Terceirização;
- Selecionar instruções da legislação que orientam e amparam legalmente as atividades terceirizadas;
- Levantar informações, através da pesquisa de campo, sobre os profissionais envolvidos na elaboração dos custos e preços de venda nas empresas;
- Verificar a interferência dos proprietários na decisão do preço de venda;
- Fazer a classificação, por tamanho, das empresas prestadoras de serviços e
- Propor estratégias e alternativas para a confecção de preços de acordo com as orientações da legislação brasileira e da Contabilidade.

1.3 – Suposição

Supõe-se que a falta de conhecimentos contábeis dos profissionais das empresas prestadoras de serviços impede a apuração de custos e a confecção de preços de vendas adequados.

1.4 – Metodologia da Dissertação

A metodologia desse trabalho consta de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema de custos, reengenharia e terceirização e uma pesquisa de campo que identifique os problemas de custos e preços de vendas na área contábil das empresas prestadoras de serviços no segmento de manutenção industrial.

A metodologia científica é um conjunto de etapas ou atividades, de forma adequada, as quais devem ser alcançadas na investigação de uma hipótese para se alcançar um determinado fim. Ela quer descobrir a realidade dos fatos, que se forem descobertos guiam o uso do método. Ela é pautada pela dúvida, pois existe a necessidade, por parte de quem pesquisa, se questionar, constantemente, para chegar à verdade.

Segundo Cervo e Bervian (2002, p.27), os procedimentos científicos, descritos abaixo, podem ser utilizados em qualquer tipo de pesquisa:

- Formular questões ou propor problemas e levantar hipóteses;
- Efetuar observações e medidas;

- Registrar tão cuidadosamente quanto possível os dados observados com o intuito de responder às perguntas formuladas ou comprovar a hipótese formulada;
- Elaborar explicações ou rever conclusões, idéias e opiniões que estejam em desacordo com as observações ou as respostas resultantes;
- Generalizar, isto é, estender as conclusões obtidas a todos os casos que envolvem condições similares; a generalização é tarefa do processo chamado de indução;
- Prever ou predizer, isto é, antecipar que, em certas condições, é de se esperar que surjam certas relações.

A pesquisa pretende conhecer o setor contábil das empresas prestadoras de serviços, e a partir daí, identificar o grau de conhecimento das pessoas para formular o custo e o preço de venda, os quais devem ser compatíveis com o serviço a ser executado. É indispensável identificar se o preço de venda é determinado em função da apuração do custo, ou se alguém determina o valor, apenas, com base na atividade a ser realizada.

As modalidades de pesquisa desta investigação são:

- Bibliográfica: revisar alguns autores na literatura especializada;
- Pesquisa de campo: enviar questionários às empresas investigadas;
- Estudo de Caso: realizar a pesquisa sobre os prestadores de serviço (terceirizados) do segmento de prestação de serviço em manutenção.

A Pesquisa Bibliográfica procura explicar um problema com base em material já existente e publicado, ou seja, consiste na análise deste material, como livros, revistas especializadas, jornais, redes eletrônicas que servirão de fonte e base, sejam pesquisas em campo ou bibliografias, desde que fornecerem os dados necessários para o desenvolvimento trabalho.

Para Cervo e Bervian (1978, p.40) “Pesquisa Bibliográfica é meio de formação por excelência. Como trabalho científico original constitui a pesquisa propriamente dita na área das ciências humanas. Como resumo de assunto constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica”.

Para Gil (2002, p.44) a Pesquisa Bibliográfica “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Nesta dissertação, desenvolvem-se as seguintes modalidades de pesquisa:

- **Descritiva**, segundo Gil (2002, p.42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial descrever as características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Outras pesquisas deste tipo são as que se propõem a estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade. São incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população”.
- **Levantamento**, para Gil (2002, p.50), “caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados”.

A Pesquisa de Campo é usada em vários campos das Ciências sociais. Este tipo de pesquisa mostrará a real situação do problema, no momento da realização do levantamento de dados, onde ocorre o fato. Para o levantamento de dados várias técnicas são utilizadas, escolhendo-se aquela que melhor se identifique com o estudo ou hipótese que se propõe provar.

A Pesquisa de Campo, para Ruiz (2002, p.50), “consiste na observação dos fatos como ocorreu, espontaneamente, na coleta de dados e do registro das variáveis presumivelmente relevantes para ulteriores análises”.

Segundo Cervo e Bervian (1978, p.40) “as técnicas específicas de pesquisa de campo têm por finalidade recolher e registrar ordinariamente os dados relativos ao assunto escolhido como objeto de estudo. Equivalem, portanto, a instrumentação da observação controlada”.

As definições que se encontram com mais frequência sobre “estudo de caso” apenas enunciam os tipos aos quais os estudos foram experimentados ou investigados. Nas palavras de um observador: Para Schramm, (1971) apud YIN (2005, p.31) “a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”.

A metodologia qualitativa tradicionalmente se identifica com o Estudo de Caso. Vem de uma tradição de sociólogos e se caracteriza por dar especial atenção a questões que podem ser conhecidos por meio de casos. O Estudo de Caso foi criado pelo sociólogo francês Frédéric Le Play (1806-1882), que o empregou ao estudar famílias operárias na Europa.

Para Triviños (1987) apud Lakatos e Marconi (2004, p.274), o Estudo de Caso “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”. ..”reúne, segundo os autores, um número de informações detalhadas, valendo-se de diferentes técnicas de pesquisa, para entender uma determinada situação e descrever a complexidade de um fato.

De acordo com Martins (1994, p. 28) o estudo de caso “dedica-se a estudos intensivos do passado, presente e de interações ambientais de uma (ou algumas) unidade social: indivíduo, grupo, instituição, comunidade”.

1.5 – Justificativas

A prestação de serviços, nas empresas, tornou-se uma realidade em função de custos menores para as empresas contratantes. Acontece que as empresas contratadas, às vezes, não estão preparadas para a confecção de um orçamento e/ou custo, desvirtuando, conseqüentemente o preço de venda.

Este trabalho procura identificar os problemas ou dificuldades dos prestadores de serviços na elaboração de seus custos e preços de vendas, os quais se mostram tão diferentes de uma empresa para outra, algumas até alcançam diferenças com um índice acima de duzentos por cento. Com a identificação dos problemas ou dificuldades espera-se que, através de treinamento e montagem de um pequeno sistema de gestão, as empresas passem a trabalhar com mais conhecimentos dos seus ganhos e perdas reais.

1.6 – Limitações do Estudo

Este trabalho limita-se a revisão bibliográfica e uma pesquisa por meio de questionário aplicado junto às empresas que prestam serviços à Saint-Gobain Canalização, uma multinacional Francesa, sediada na cidade de Barra Mansa, na região Sul-fluminense, que atua no segmento de saneamento básico.

CAPÍTULO II

2 – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 – Considerações iniciais

Neste capítulo serão revisados os temas Contabilidade, Reengenharia e Terceirização para dar um suporte no entendimento do que sejam a Contabilidade como fonte de informação para a tomada de decisões, a Reengenharia, pilar importante nas mudanças empresariais e a Terceirização, fenômeno globalizado, utilizada como diferencial competitivo para empresas que desejam reduzir custos e se expandir.

2.2 – Contabilidade e a Informação Gerencial

2.2.1 – Contabilidade Gerencial

O estudo da Contabilidade Gerencial é de grande valia e interesse para as empresas, uma vez que fornece dados relevantes para a tomada de decisões e montagem de planos que assegurem a sustentação e a viabilidade dessas decisões, fazendo com que a empresa continue no mercado.

Segundo Sá (1971, p.19):

“o entrelaçamento dos estudos contábeis e administrativos não deixa dúvidas, na atualidade. Valer-se do conhecimento da contabilidade para a tomada de decisões dos fatos administrativos é hoje a mais exuberante parte de estudos que se conhece no setor”.

Nota-se nos estudos, que apenas as características das empresas e o meio em que atua, não é suficiente para a tomada de decisões. Também, são levadas em consideração variáveis externas, as quais serão avaliadas para embasar o tomador de decisões.

Ainda, para Sá (1971, p.19):

“quanto mais complexa se torna a vida econômica dos povos, tanto mais inquieto o seu sistema político-social e quanto mais agitada a legislação, tanto mais subsídios devem ser colhidos pela administração da ciência contábil”.

Iudícibus (1991) expressa que a Contabilidade Gerencial pode ser vista como um enfoque especial, o qual é comparado às normas e aos procedimentos contábeis, que já são conhecidos e estudados na análise de balanços e nas contabilidades de custos, financeira e gerencial, os quais são aplicados sob óticas diferentes, com graus detalhados para análises mais apuradas ou em um formato de apresentação ou classificação diferentes para que auxiliem os gerentes das empresas por ocasião da tomada de decisões.

O campo de atuação da Contabilidade Gerencial é vasto, pois, sejam quais forem os segmentos do conhecimento contábil, eles se transformarão em objeto da Contabilidade Gerencial desde que proponham:

- Fixação de uma política administrativa;
- Tomada de decisões administrativas;
- Ação concomitante de apoio a uma administração racional do patrimônio.

Além dos estudos contábeis, a Contabilidade Gerencial deve operar em conjunto com as demais ciências econômicas com a finalidade de obter eficiência e eficácia na sua aplicação, pois as organizações sofrem pressões sócio-econômicas onde estão instaladas.

A Contabilidade Gerencial é conhecida como “contabilidade interna”, e Anthony (1981) coloca que o “mundo” da contabilidade, de qualquer empresa, é formado por dois segmentos inter-relacionados que são: a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial. A primeira dispõe informações às pessoas participantes do negócio, mas não envolvidas diretamente com ele, sejam acionistas, credores e o público em geral, enquanto a segunda fornece a informação contábil que será útil à administração.

A Contabilidade Gerencial deve estar permanentemente em contato com as demais ciências econômicas para se atualizar, melhorar e implantar novos instrumentos de controle e, assim dar subsídios aos tomadores de decisões nas empresas.

No campo da Contabilidade Gerencial, o controle é um instrumento de medida para verificar o comportamento das diversas funções administrativas em relação à empresa. É, portanto, o processo em que a administração critica, avalia e se assegura, por meio de registros e dados, de que a organização segue os planos traçados.

A expansão das grandes cidades, com os centros comerciais e industriais, e o surgimento das organizações como sociedades anônimas de capital aberto, faz com o conceito de propriedade se distancie do conceito de dirigentes, pois cada vez mais, estes últimos não são seus proprietários, mas apenas gestores. À proporção que este processo se torna relevante, existe a necessidade de informações contábeis mais precisas e uma exigência maior do setor administrativo, para que os gestores prestem informações confiáveis aos proprietários.

A informação contábil tem um grande valor, em relação ao controle, como um meio de comunicação, de motivação e de avaliação.

Segundo Anthony (1981. p.20):

“como meio de comunicação, os relatórios contábeis podem assistir na informação da organização sobre os planos e políticas da administração e, em geral, os tipos de ação que a administração deseja que a organização tome”.

2.2.2 – Contabilidade de Custos

A Contabilidade de Custos nasceu da contabilidade financeira, quando houve a exigência de se controlar e avaliar estoques nas indústrias, nascentes à época da Revolução Industrial, tarefas, até então, de fácil avaliação, pois as empresas eram pequenas e familiares, basicamente de artesanatos.

Segundo Martins (1995), a Contabilidade de Custos tinha como função inicial o abastecimento de elementos que visavam avaliação dos estoques, finais ou intermediários e, também a avaliação dos resultados. As informações, às vezes, eram dados não confiáveis e se transformavam, apenas, em mais dados sem conteúdos enviados à administração, e por isso, nem sempre, atendiam de maneira satisfatória às verdadeiras funções que são de ajudar a administração. A contabilidade de custos deve fornecer dados que auxiliem o controle e ajudar na tomada de decisões.

No que diz respeito ao aspecto do controle, a Contabilidade de Custos valoriza as informações para identificar os padrões das naturezas de despesas a serem empregados no orçamento e, posteriormente, verifica se houve desvios entre os valores orçados e os realizados mensalmente. Hoje, estas práticas são adotadas pelas empresas para identificar os erros e acertos, quando da confecção do orçamento e, definir informações úteis para enfrentar a competitividade do mercado.

Para Martins (1995) ocorre um maior e melhor aproveitamento da Contabilidade de Custos, além do setor industrial, nas instituições financeiras, comerciais ou prestadoras de serviços. Mesmo as empresas prestadoras de serviços, que eventualmente faziam uso de Custos e não os analisava, agora, avaliam os custos incorridos em projetos ainda não acabados, assim, o campo da Contabilidade de Custos difundiu-se de maneira formidável.

Para Iudícibus e outros (1993), a Contabilidade de Custos emprega os mesmos mecanismos da contabilidade geral, valoriza mais os problemas que surgem quando da classificação de custos e, também, no seu controle, o que a distingue como uma ferramenta gerencial de valia para a tomada de decisões.

Para as empresas os custos se traduzem pelos recursos utilizados para obter produtos e/ou serviços. Por custo entende-se que é tudo aquilo que foi consumido, relativo ao bem ou serviço utilizado, na produção de outros bens e/ou serviços.

No setor contábil das empresas, para se chegar aos dados reais ou que estimem o valor aproximado do custo de um produto ou serviço, estimado pelo orçamento, classificam-se os custos em fixos e variáveis ou em custos diretos e indiretos.

Martins (1995, p.47) afirma que:

“Custos Diretos são aqueles que podem ser diretamente apropriados aos produtos ou serviços mediante alguma medida de consumo (quilogramas de materiais consumidos, embalagens utilizadas, horas de mão-de-obra utilizadas) porque estão diretamente relacionados com os mesmos... Os Custos Indiretos, contrariamente, não mantêm relação direta com os produtos ou serviços e por isso na maioria das vezes são rateados de forma arbitrária aos produtos ou serviços... Custos Fixos são aqueles que independem do volume produzido ou da quantidade de serviços prestados em um determinado período... Os Custos Variáveis variam com o aumento do volume dos produtos ou serviços”.

O autor citado anteriormente ressalta que custo é um gasto, que é reconhecido como custo no momento que se utiliza os fatores de produção (matéria prima, energia, mão de obra...), é quando existe a apropriação dos fatores de produção pelos setores responsáveis pela fabricação de um produto ou execução de um serviço. O gasto, propriamente dito, é o desembolso efetuado pela empresa para obter um produto ou serviço, ou seja, é o pagamento para recebimento de um ativo, assim, pode-se dizer que há o gasto no momento que existe o reconhecimento contábil da dívida assumida ou da redução de ativos dado em pagamento.

Segundo Linzmaier (2002), serviço é o conjunto de várias atividades que se encontram no mercado, e que se desenvolvem, especialmente, nos grandes centros urbanos e que são diferentes das atividades industriais e agropecuárias.

Enquanto para VanDerbeck e outros (2003, p.372):

“Custo Fixo é aquele que permanece inalterado, seja qual for o grau de ocupação da capacidade produtiva da empresa e Custo Variável é aquele que varia linearmente com o volume de produção da empresa”, para Asséf (2002, p.123): “Custos Fixos são aqueles que não variam independentemente dos níveis de produção ou faturamento. Esses custos são fixos no total, porém variáveis em termos unitários, enquanto os Custos Variáveis são aqueles que oscilam diretamente com o nível de produção ou faturamento. Inversamente aos custos fixos, não variam em termos unitários, permanecendo constantes”.

Martins afirma (1995, p.49):

“todos os custos que num determinado mês é de um determinado valor, independente de aumentos ou diminuições, naquele mês, do volume elaborado de produção são custos fixos, enquanto que os custos com material, mão-de-obra, energia variam de acordo com o volume de produção são custos variáveis”.

O Custo-padrão, muitas vezes, é entendido como sendo o custo ideal de fabricação de um determinado produto ou serviço, levando-se em consideração todas as naturezas de despesas necessárias, sejam elas, matérias-primas, energias, mão-de-obra e as despesas fixas envolvidas, para a confecção de um produto.

Para Martins (1995, p.267):

“O conceito de Custo-padrão mais válido e prático é o de Custo-padrão corrente, que diz respeito ao valor que a empresa fixa como meta para o próximo período para um determinado produto ou serviço, mas com a diferença de levar em conta as deficiências sabidamente existentes em termos de qualidade de materiais, mão-de-obra, equipamentos, fornecimento de energia. É um valor que a empresa considera difícil de alcançar, mas não impossível”.

Custo-padrão para Salvador (1996) é um número pré-estabelecido calculado com base em uma determinada atividade, seja ela referente à quantidade produzida, energia fornecida ou quantidade de mão-de-obra utilizada, observando-se algumas referências, tais como, a experiência de anos anteriores, as condições presentes e as previsões para o futuro.

2.2.3 – Preço de Venda

A formação do preço de venda, de um produto ou serviço, para alcançar uma rentabilidade pré-determinada (no orçamento) e perseguida pelas empresas, é estudada por administradores e autores nos cursos de contabilidade e administração, bem como nestes setores dentro das empresas. É grande, por parte dos gestores, a ânsia de conhecer o resultado financeiro, por produto, para se avaliar quais produtos são mais rentáveis. A comparação do resultado realizado com o padrão pré-estabelecido serve, também, para se avaliar os recursos envolvidos na comercialização, assim como os desvios advindo das vendas.

A empresa deve conhecer a Margem de Contribuição de seus produtos isoladamente e, ponderando-as pelos pesos respectivos no faturamento total, identificando a média geral. É fundamental que a empresa conheça a rentabilidade de cada produto, pois assim, saberá quais produtos dão mais ou menos lucros e aqueles que dão prejuízos.

Segundo Assef (2003, p.40):

“Os preços de venda são fortemente influenciados pelo mercado, ou seja, a probabilidade de uma empresa fixar os preços de acordo com a margem pretendida é pequena. Exceto em mercados monopolistas ou oligopolizados, o preço de venda é norteador pelas forças de mercado, que impedem a fixação de níveis anormais de margem”.

Na avaliação de Assef (2003), as margens de contribuição não devem ser o único fator decisório sobre políticas comerciais, pois estas envolvem muitas variáveis de mercado, mas devem, sim, ser consideradas num conjunto de fatores, que incluem os volumes comercializados, o capital de giro demandado ou originado por cada um e os reflexos nos demais produtos da empresa.

Para Porter (1990, p.469):

“A empresa pode reduzir seu preço, sem necessidade, para aumentar seu caixa no curto prazo ou, ainda, como parte de uma campanha, com foco no longo prazo, para aumentar a sua fatia de mercado. Ela toma essa decisão porque não conhece, de maneira satisfatória os seus custos e fixa seus preços para obter um retorno que entende como correto”.

Ao tomar essa decisão os gestores devem conhecer bem os custos para não incorrer em riscos. Os responsáveis pela empresa devem saber que o orçamento de caixa acompanha o fluxo de fundos, identificando fontes prováveis dessas fontes antes dos concorrentes.

Kotler (1998, p.435) ressalta que:

“Através da história, os preços têm sido fixados por compradores e vendedores que negociam entre si. Os vendedores pedem um preço acima do que esperam receber e os compradores oferecem menos do que esperam pagar. Por meio de uma negociação saudável se chega a um preço aceitável pelas partes”.

Para Megliorini (2007, p.176), “muitos empreendedores ainda buscam atribuir o preço de venda de um produto ou serviço tendo seu custo como base. E é nesse ponto que começam a surgir os problemas, pois estes podem estar na determinação do custo, que pode assumir valores diferentes, dependendo do método de custeio utilizado em seu cálculo”.

Ao se confeccionar o preço de venda, deve-se observar algumas variáveis, dentre elas, como são valorizados os recursos consumidos na obtenção dos produtos ou serviços. A valorização dos bens consumidos pode ser o preço de reposição (último preço de compra), se é a vista ou a prazo, se existe descontos, se existe correção por algum índice de mercado ou pela inflação, se é o preço contábil (médio) do almoxarifado ou se é atrelado a uma moeda forte, como por exemplo, o dólar ou o euro. As empresas devem atentar para a sua margem, geralmente expressa sob a forma de um índice ou percentual alocada sobre os custos dos produtos e pode ser diferenciado para cada tipo de produto ou serviço.

Hoje, o mercado dita os preços, pois é lê que diz o que está disposto a pagar, em função de sua renda. Cabe, então, às empresas verificar quais produtos são viáveis economicamente para elas e adequar os investimentos e recursos aplicados, de maneira mais racional e com eficiência, para que aumente a produtividade, com a conseqüente diminuição de custos e o aumento da rentabilidade dos produtos.

Lere (1974) explica que fixar os preços de venda é uma decisão lógica. É uma afirmativa simples, porém, para evitar que caia num lugar comum e seja desprezada, é bom que seja explicitada, sempre, quando da fixação de preços. Uma empresa para chegar ao preço de venda deve pesquisar e analisar as variáveis que julguem necessárias, pois só assim ela terá a garantia de permanência nesse mercado competitivo e globalizado.

2.3 – Reengenharia

2.3.1 – Conceitos

As transformações ocorridas na economia mundial, nas últimas décadas, e o surgimento do fenômeno da globalização, fizeram com que muitas empresas verificassem que seus modelos de gestão não mais atendiam às exigências do mercado e precisavam adotar novas estratégias com vistas à redução de custos, e a primeira visão que se apresentou foi de se fazer a Reengenharia. As ferramentas utilizadas, até então, começaram a falhar, e já não davam o retorno esperado quando os problemas surgiam. Assim, as empresas realizaram mudanças radicais, às vezes, necessárias, eliminando formas ultrapassadas de fazer seus produtos e serviços, iniciando novas fases por meio da Reengenharia.

Segundo Hammer e Champy (1995):

“A Reengenharia é um processo essencial e doloroso para as empresas porque exige o emprego de novos modelos e técnicas para se alcançar os objetivos traçados. Existe a necessidade, por parte de todos de aprenderem os novos modelos implantados, esquecendo -se aqueles utilizados até o momento.

Segundo Morris e Brandon apud Chiavenato (1995, p.23), “Reengenharia é o reprojeto dos processos de trabalho de negócio e a implementação de novos projetos”.

Manganeli e Klein (1995, p.8) enfatizam que:

“A Reengenharia é o redesenho rápido e radical de processos de negócios estratégicos que agregam valor – e dos sistemas, políticas e estrutura organizacional que os sustentam – a fim de otimizar os fluxos de trabalho e a produtividade em uma organização”.

Para a maioria dos autores a Reengenharia fundamenta-se em atividades como reprojeto, redesenho, reinvenção, revisão, reformulação. É a engenharia totalmente refeita.

Faz-se, aqui, um retrospecto sobre o que se deve entender por Reengenharia e seus objetivos, uma vez que, as empresas de produção de bens e serviços ao fazer em a Reengenharia de seus processos e métodos administrativos, deram um impulso à criação de empresas terceirizadas para atender às suas demandas de trabalho.

A Reengenharia não deve ser confundida com a racionalização do trabalho ou simplificação de atividades ou tarefas. Na realidade, Reengenharia é inovação e, em assim sendo, não permite correções ou adaptações. A Reengenharia, tampouco, é a reestruturação da empresa, no modelo de redução da capacidade da empresa com o objetivo de se moldar às novas demandas, fazendo menos com o menos.

A implementação da Reengenharia só deve ser feita, após se esgotar todas as formas de melhoria dos processos ou de um processo específico qualquer, uma vez que ela, praticamente, derruba paradigmas, ou seja, acaba com os processos antigos. A implementação da Reengenharia não é tão fácil, pois exige a criação de novos processos e, sobretudo, a criatividade das pessoas envolvidas no programa. Talvez a maior dificuldade na implantação da Reengenharia resida no fato de que não exista uma receita pronta para cada processo e, cada um deles, pode exigir uma metodologia própria.

2.3.2 – A Reengenharia e os Processos de Negócios

Processo é uma série inter-relacionada que transforma as entradas em resultados. Os processos concentram atividades que: agregam valor e que são importantes para o cliente; as que fazem as atividades do fluxo de trabalho dentro das organizações, ou seja, são as atividades de transferência, as quais respondem pela comunicação funcional e, também, inter-departamental; a atividade de controle, criada para controlar as atividades de transferência previamente estabelecidas.

Hammer e Champy (1994) definem Reengenharia como: o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais; é um novo conceito de negócios para alcançar as melhorias de maneira drástica, em indicadores de desempenho, como custos, qualidade, atendimento e velocidade. Para se ter uma idéia melhor do que envolve todo o processo de reengenharia e seus processos, nesta definição são destacadas quatro palavras-chave: fundamental, radical, drástica e processos.

Hammer e Champy (1994, p.22), desenvolvem, assim, algumas palavras-chave apresentadas a seguir.

A primeira palavra-chave é “fundamental”: ao praticarem a Reengenharia, os homens que estão gerindo os negócios devem conhecer a empresa, como um todo, saber suas necessidades, para, então, formular e entender as questões básicas a respeito de suas empresas e do seu funcionamento, sem esquecer as perguntas básicas, que todo gestor não deve esquecer: O que fazemos? Por que fazemos? E por que fazemos desta forma?

Essas interrogações precisam ser formuladas, por quaisquer pessoas, em quaisquer circunstâncias, pois serão realizadas análises sobre regras, normas e procedimentos que envolverão a empresa, doravante, com a implantação de um novo processo empresarial, na procura de resultados melhores. Como primeiro passo, a Reengenharia determina *o que* uma empresa precisa fazer, depois *como* fazer, sem esquecer a chave dessa proposta, *por que* fazemos. A Reengenharia trata de fazer o enxugamento dos processos, métodos e procedimentos do sistema operacional da empresa, para torná-la mais eficiente.

A segunda palavra-chave é “radical”, do latim *radix*, cujo significado é raiz. Como a empresa se propõe a uma mudança radical, isto significa ir ao cerne da questão, ou seja, ela está propondo a reinvenção da empresa, característica da Reengenharia. Não se toleram ou se realizam mudanças parciais, a proposta é uma eliminação do que existe, é transformar o

negócio, definir novos objetivos, traçar novas estratégias sempre voltadas para conseguir uma vantagem competitiva diante dos concorrentes.

Procura-se, com a mudança, uma maneira de ser diferente dos rivais. Para isso, a Reengenharia tem como princípio esquecer o passado, limpar tudo, é redirecionar a operação, reduzindo seus custos, melhorando a qualidade e aumentando sua receita.

A terceira palavra-chave é “drástica”: a Reengenharia drástica, não pode ser aplicada se a mudança for realizada, apenas, em parte, então não se deve enveredar pelo caminho de pequenos reparos ou pequenos ajustes, pois isto, a reengenharia não permite, ela tem como característica destruir o que, até então, estava em vigor e substituí-lo por algo novo.

A Reengenharia drástica não permite opções que atenda mudanças em pequenas quantidades, superficiais, fracionadas ou melhorias marginais, ela exige que as mudanças sejam elevadas para, assim, se alcançar grandes desempenhos.

A quarta palavra-chave é “processos”: ainda que seja a mais importante da definição, pois tudo dentro das organizações tem seu processo específico, talvez seja a mais problemática, uma vez que os gestores estão sempre, na busca de melhores processos, os quais melhorem a sua eficiência operacional, existe sempre a dúvida se estão aplicando o melhor processo. O processo empresarial é definido com um conjunto de atividades, qualquer que seja o segmento analisado dentro das empresas, com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente, seja este interno ou externo.

Observa-se que a Reengenharia promove uma renovação dos processos e busca entender “o que” e o “porquê” e não o “como” fazer do processo para gerar um diferencial que crie um valor e que este chegue até o cliente.

A Reengenharia, portanto, não é fazer a automatização de processos já existentes. Se fizer, somente a automatização, a Reengenharia encara isso como uma sofisticação de tudo aquilo que é ineficiente.

2.3.3 – A Reengenharia e os Recursos Humanos

A Reengenharia de tarefas ou cargos, também existe, para definir a posição ou o nível das pessoas no seu cotidiano. Assim, criam-se novas maneiras para se verificar o desempenho das pessoas que executam a mesma função ou, então, as funções sofrem alterações para aumentar a contribuição de cada pessoa no interesse da empresa.

Reengenharia define-se como a eliminação das atividades, dentro da empresa, sejam elas de caráter produtivo ou de serviços, que não agregam valor a um processo, assim, muitas tarefas repetidas são eliminadas, respeitando as pessoas e reconhecendo que são elas que detêm o conhecimento dos processos e o *know how*.

Para Morris e Brandon (1994, p.270):

“A importância dos recursos humanos para o sucesso do projeto de Reengenharia torna-o um setor que deve receber atenção desde o início do projeto. A participação do departamento de pessoal pode ajudar a identificar problemas enquanto ainda é tempo de resolvê-los sem atrasar o projeto. Ele também pode oferecer informações referentes ao pessoal e ajudar a redesenhar os processos organizacionais”.

O setor de Recursos Humanos é essencial e estratégico num programa de Reengenharia porque ele conhece o potencial de cada uma das pessoas dentro da organização. O resultado deste conhecimento é que pode indicar as pessoas certas, com habilidades certas para exercer alguma função ou realizar as atividades necessárias para o bom desempenho do processo.

Segundo Dalésio (2003, p.2):

“No mundo inteiro, as organizações têm se posicionado para colocar em ação certas ferramentas gerenciais compostas por processos de qualidade total, Reengenharia e outros tipos de reestruturação. No entanto, o que tem sido enfocado primariamente é o processo técnico do negócio. Assim, como resultado, percebe-se que 60% das tentativas de Reengenharia, por exemplo, tendem a falhar. Apesar de se promover a Reengenharia dos processos, não tem sido dada a devida atenção a quais devem ser e como devem ser realizadas as alterações em relação aos recursos humanos”.

Dalésio, (2003) afirma que, infelizmente, a grande maioria das organizações, hoje, têm processos e estruturas ineficientes, uma vez que contam com pessoas em excesso executando poucas tarefas, aí entra a Reengenharia, com a proposta de corte de pessoal. Para ele, dentro de um processo de Reengenharia, a empresa deve manter um diálogo aberto, franco e completo com todos os funcionários antes de iniciar qualquer esforço de mudança. O resultado desse processo, após sua implementação, depende do grau de confiabilidade a ser criado entre os funcionários e a empresa. O essencial é que todos, na empresa, cúpula empresarial, gerentes e funcionários estejam envolvidos e comprometidos, na hora de formular os processos, determinar onde se quer chegar e como ficará a situação depois dos processos de mudança.

A maioria das pessoas, que conhecem ou não o processo que gere as atividades da empresa, sabem ou entendem que existe, em determinado momento, a necessidade de mudança para a própria sobrevivência da empresa e, por isso mesmo, faz sua parte. O que não deve se perder de vista, neste momento de mudanças, em todo o processo, é manter, a qualquer custo, o compromisso daqueles que ficarão após a reestruturação. No entanto, é comum e fácil de observar que, as empresas exageram na dispensa dos trabalhadores e criam, por parte das pessoas que ficam, um clima de antipatia, medo e rejeição às mudanças.

Existem muitos exemplos de empresas que tiveram grandes cortes de pessoal e depois de um certo período descobriram a necessidade de recontratar ex-funcionários ou contratar novo pessoal. As empresas procuram o sucesso, mas para alcançá-lo elas precisam ter atitudes, flexibilidade e agir com rapidez, frente às tomadas de decisões dos concorrentes. Para isso, é imperioso o comprometimento das pessoas, no entanto, não é fácil, pois elas podem compreender as mudanças implementadas, mas continuarão realizando as tarefas do modo antigo, talvez por medo ou insegurança de perder o emprego.

Nem sempre esta atitude contrária às mudanças, de rebeldia ao novo, acontece e as pessoas que a praticam são observadas, não como parceiros do processo, mas são vistas, sim como pessoas acomodadas e refratárias às novas estruturas. As pessoas precisam participar, por ocasião das mudanças, do processo que se inicia, determinando as melhores condições de trabalho, a natureza de suas tarefas e quais devem ser aprimoradas. Para que isto ocorra, é preciso que elas se envolvam e se comprometam com o processo, pois, só assim, as empresas obterão os resultados positivos esperados.

No processo de mudanças, sabe-se que as empresas que não envolvem seus funcionários correm o risco de fracassar, assim é preciso o comprometimento dos funcionários com a adoção do novo processo, uma vez que a reestruturação deve ser realizada com todas as pessoas, do mais alto cargo hierárquico aos menores cargos, todos devem estar comprometidos. O comprometimento deve passar por motivação e muito treinamento do pessoal, para que desenvolva seus conhecimentos e os aplique como diferencial competitivo neste mercado globalizado e competitivo.

Por isso, é essencial estar atento, ao que acontece no mercado, porque recursos e tecnologia de ponta estão disponíveis para quaisquer empresas, mas as equipes de

profissionais, com seus conhecimentos, é que fazem o diferencial e são estes profissionais que farão a empresa sobressair-se e permanecer no mercado.

A Reengenharia, após alguns anos, se tornou um problema, para algumas empresas, porque fizeram sua reestruturação de maneira errada, com demissões sem critérios. Descobriram que antigos funcionários, agora, trabalhavam não só para seus concorrentes, como, também, montaram seu próprio negócio, se tornando um concorrente potencial.

Lembra-se que em seus estudos, Hammer e Champy (1994) não fazem alusão que demissão em massa de funcionários signifique Reengenharia, porém ao se observar os modelos aplicados nas empresas, estes sempre levam à diminuição do efetivo e, assim, de forma errônea da interpretação do termo, relaciona-se a Reengenharia como um fenômeno de corte de pessoal.

2.3.4 – Reengenharia e Tecnologia

A Tecnologia de Informação é muito confundida, principalmente, pelos leigos no assunto, com Sistema de Informação, mas não se equivalem. A TI está ligada às tecnologias de computadores e telecomunicações, muito utilizadas nas empresas.

Segundo Hammer e Champy (1994, p.67):

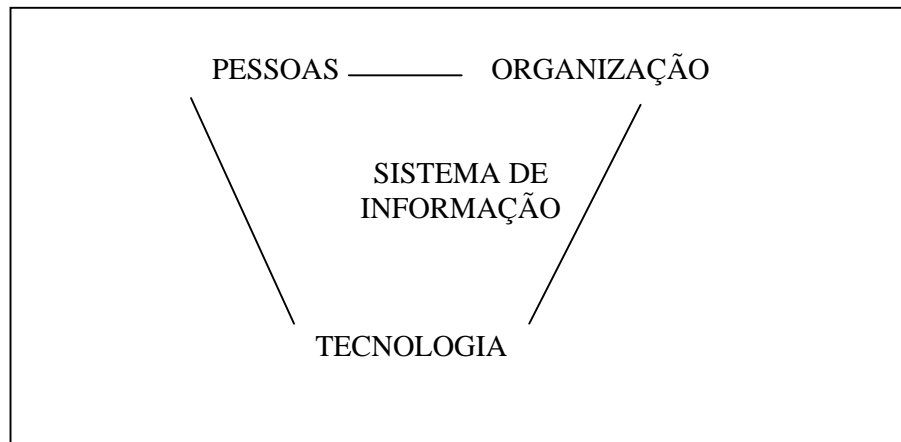
“a Tecnologia de Informação (TI) desempenha papel crucial na Reengenharia das empresas, mas que costuma ser facilmente mal-interpretado. A Tecnologia de Informação moderna e atualizada integra qualquer esforço de Reengenharia, sendo um capacitor essencial, por permitir às empresas a Reengenharia dos seus processos”.

Na ânsia de melhorar sua comunicação e acelerar o processo de tomada de decisões as empresas incorporaram a TI, se aproveitando de sua evolução, para criar uma espécie de diferencial, utilizando-a de maneira estratégica, interligando todos os setores da empresa. Com essa interligação permite-se conhecer, praticamente em tempo real, o que acontece na empresa, reduzindo-se custos e otimizando o tempo.

Laudon e Laudon (1999) registram a necessidade das empresas mudarem seus sistemas sempre que se fizer imperioso, como uma forma de fazer frente aos concorrentes, fornecedores, clientes. No ambiente competitivo e global, de hoje, é preciso reagir às mudanças sociais e tecnológicas, que acontecem rapidamente no mercado.

Hoje, existem vários sistemas gerenciais, muitos deles complexos, e utilizados apenas pelas grandes empresas, em função do seu custo elevado, mas para competir em igualdade de condições, em acompanhamento das fases operacionais, em tempo real, tanto da produção quanto dos resultados financeiros, dentre outras, é preciso as empresas se aparelhem da melhor condição possível, pois os concorrentes podem se anteciper e ganhar tempo precioso nas tomadas de decisões.

Para Laudon e Laudon (1999), a organização é alicerçada em três dimensões, quais sejam: a de Organização, a de Pessoas e a de Tecnologia (OPT). O sucesso de um Sistema de Informação não funciona com partes isoladas, desmembradas, sem contatos, funcionando de maneira intradependentes. É preciso que as três dimensões se conheçam, se interrelacionem, se ajustem e se modifiquem, quando necessário, para que haja uma integração de todo sistema organizacional.



Fonte: Adaptado de Laudon e Laudon, 1999, p.5
 Figura: 1 - Visão Integrada do Sistema de Informação

O sistema de informação não é um apêndice, dentro do sistema representado pela Organização, pelas Pessoas e pela Tecnologia, caracterizado como OPT. A eficiência do sistema só acontecerá com o conhecimento das três dimensões. A Organização é a forma instituída de empresa que cria sistemas para se auto gerir e resolver os problemas causados pelo ambiente organizacional. As Pessoas são partes importantes, dentro do sistema, pois é por meio delas que existe a interação e integração, com a utilização de informações e tomadas de decisões. Por último a Tecnologia, que é a parte responsável pelo processamento das informações, gerando, com os dados processados, novas informações que serão úteis as pessoas para que tomem novas decisões em benefício do todo organizacional.

Para Vidotti e outros (1995, p.2):

“Os Sistemas de Informação podem ser reconhecidos como uma interação de pessoas, máquinas, documentos, métodos e controles, estabelecidos para criar um fluxo de informações capaz de estimular as bases para a tomada de decisão nos mais diversos setores da atuação humana”.

Morris e Brandon (1994, p.237) destacam que:

“Embora a Reengenharia não seja um tópico da tecnologia de informação, as próprias empresas dependem cada vez mais dos computadores. O uso da tecnologia de informação para melhorar a operação, portanto, quase sempre será levado em consideração nos projetos de Reengenharia. Na prática, quando os projetos de Reengenharia examinam os processos organizacionais, freqüentemente, descobrem novos e melhorados usos para a informação e para a tecnologia”.

A tecnologia é um instrumento que, hoje, não pode ser prescindível pelas empresas, muito pelo contrário, os gestores devem conhecer, cada vez mais, as melhores tecnologias que se adaptam aos seus negócios e fazer delas, não apenas um arquivo de dados, mas que as usem como um processo de informações rápidas para a tomada de decisões.

2.3.5 – Reengenharia e Qualidade Total

Para Hammer e Champy (1994), a Reengenharia e a Gestão da Qualidade Total não são idênticas nem conflitantes, elas, apenas, se complementam. Embora estejam com o foco nos clientes e nos processos, apresentam, também, diferenças entre elas. A Reengenharia conduz a empresa mais rapidamente para o ponto que ela quer chegar, um alvo pré-

determinado, enquanto a Gestão de Qualidade desloca a empresa, na mesma direção, todavia de maneira mais lenta. A Gestão da Qualidade Total é usada para manter ajustados os processos e estrutura da empresa, no período em que acontecem as mudanças, implementadas pela Reengenharia.

Para Vidotti e outros (1995, p.1), “a Reengenharia é a reunião de técnicas que possibilitam este encaminhamento, uma vez que ela discute questões do tipo porque fazemos e o que fazemos”.

A Reengenharia é, portanto, um conjunto de idéias que interligadas entre si e somado aos esforços internos e externos proporcionam as mudanças exigidas nas empresas que perdem competitividade e mercado.

A empresa, segundo Vidotti (1995) ao fazer a escolha pela sobrevivência, deve passar pelas técnicas de trabalho e administração, proporcionadas pela Reengenharia e a Qualidade Total, ou seja, optar pela reorganização e a procura pela melhora gradual e contínua.

A Reengenharia, na verdade se impõe, diante das mudanças, sempre como a verdade para modificar e substituir as formas existentes e, a partir daí, conduzir todo o sistema da maneira que propões, com todas as suas exigências e riscos. Foi muito comum verificar isso nas empresas que fizeram suas reengenharias sem uma análise mais profunda e que bastava se implantar, talvez, a Qualidade Total. Bastava, então, se fazer o aperfeiçoamento de atividades, observando-se, como referencial, os métodos de Qualidade Total ou o programa de *Total Quality Manandogement* (TQM).

Para Chiavenato (1995) os programas de qualidade funcionam a partir dos processos, já existentes nas empresas, os quais não devem ser descartados, durante as mudanças, muito pelo contrário, uma vez que o foco está em aperfeiçoá-los mediante a melhora gradual e contínua (kaizen para os japoneses). Na realidade, em ambas, se faz a mesma coisa, porém de forma aperfeiçoada, pois as mudanças implantadas procuram os melhores resultados, utilizando-se de novas técnicas, removendo gradualmente os problemas existentes e fazendo com que as pessoas participem, se envolvam e colaborem com o trabalho proposto.

Morris e Brandon (1994, p.88) afirmam que:

“a melhoria contínua da qualidade – TQM – é um processo através do qual a qualidade melhora constantemente. Segundo os princípios de Deming, a qualidade pode ser melhorada somente como parte de um contínuo aperfeiçoamento dos processos de trabalho de uma empresa. Isto requer um entendimento dos processos da empresa e a implementação de uma iniciativa de qualidade total, ou seja, um compromisso em nível mais alto da empresa, a disposição dos recursos da empresa, a educação necessária para modificar a cultura corporativa e o investimento na qualidade como a meta primordial da empresa”.

A Reengenharia deve ser vista de maneira diferente daquilo que se propõe ver como melhoria contínua ou melhoria de qualidade, a Gestão da Qualidade Total (TQM) ou qualquer programa voltado para a qualidade. Afirma-se que os dois programas andam lado a lado, mostrando a importância dos seus processos, mas que, na prática, são diferentes um do outro.

2.4 – Terceirização

2.4.1 – A relevância da definição

A relevância da definição ou conceito, do que seja Terceirização se torna de caráter maior, porque é uma palavra nova que só recentemente foi incorporada pelos dicionários de língua portuguesa no Brasil. Segundo Carvalho (2002), fazendo-se uma comparação, pode-se dizer que o texto escrito está para a norma jurídica, assim como o termo está para sua real

significação. A terceirização pode ser, na realidade, uma espécie de atividade regida por normas legais, que nada mais é do que um contrato de atividade ou trabalho.

A palavra “Terceirização” é proveniente da Ciência da Administração, uma vez que foi ela que utilizou a atividade, primeiramente, na prática, e foi encampada, posteriormente, sem qualquer respaldo científico, pela Ciência Direito, talvez, apenas para dar interpretação e o suporte de legalidade ao novo contrato de trabalho.

2.4.2 – A Etimologia da palavra Terceirização

A palavra “Terceirização” ainda não consta do dicionário da língua portuguesa, de Aurélio Buarque de Holanda. Neste dicionário, consta, isto sim, que o termo “terceiro” vem do latim “*tertiarius*”, parceiro trabalhador, na parceria agrícola à terça (Brasil) ou pessoa estranha a uma relação ou ordenação jurídica (Jurídico).

No moderno dicionário da língua portuguesa, de Michaelis 2000, existe a palavra “Terceirização” como o ato ou efeito de terceirizar – terceiro + izar - (delegar, a trabalhadores não pertencentes ao quadro de funcionários de uma empresa, funções exercidas anteriormente por empregados dessa mesma empresa). No mesmo dicionário, a palavra “terceiro” diz que seria a pessoa estranha à formação de certo ato jurídico ou contrato (Direito).

No Brasil o novo modelo de terceirização é bastante usado e constitui-se, hoje, uma das formas mais utilizadas pelas empresas de grande porte, seja para atender a um processo de reengenharia ou alguma mudança com o propósito de redução de custos. Qualquer que seja a opção que a empresa procura, o fato é que o modelo é visível nas grandes empresas e, até nas médias, basta observarmos, quando de uma análise mais precisa, que não apenas atividades-meio, dentro do processo produtivo sofreram a mudança, passagem do trabalho próprio para terceiros, mas também, outros serviços que são satélites à produção e ao seu apoio como as manutenções, principalmente as preventivas, os serviços gerais, como limpeza e restaurantes, logística, na área de compras, estoques e distribuição, dentre outras atividades.

O conceito de Terceirização é encontrado na literatura e, internamente, às empresas uma espécie de modismo, como “*downsizing*”.

De acordo com Martins (2001) “*downsizing*” é o enxugamento seja das estruturas, das técnicas de reengenharia ou redimensionamento da empresa. Quando trata da atividade-meio, aquela que não é o objetivo final da empresa contratante de serviços, a terceirização passa a se chamar especialmente de outsourcing, na realidade uma quebra de serviço próprio a ser realizado por terceiros. A mudança, ocorrida aqui, no processo de produção, é uma quebra de estrutura vertical de comando, é a desverticalização do processo, é o descarte de atividades não rendosas dentro da empresa e, entende-se como o que existe de mais próximo da terceirização, serviços praticados por empresas de menor porte.

Na França, adota-se o termo subcontratação (*soustraitance*), na realidade uma transferência ou delegação de serviços que uma empresa, normalmente produtora, repassa atividades, por meio de contrato, à outra empresa (contratada), que executará os serviços para a obtenção de produtos ou serviços.

Para o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, (1993) localizado na grande São Paulo, já se comentava bastante a existência de transferência de atividades das empresas, principalmente, nas montadoras de automóveis para empresas terceirizadas. Isso era possível em função dos novos arranjos organizacionais, tecnologias, então, o “fenômeno” terceirização passa de tendência à realidade porque as empresas em busca de competitividade tinham que reduzir custos. Nesses novos métodos ficava difícil, se fazer uma avaliação, uma análise melhor do que realmente estava ocorrendo, se o “*outsourcing*”, caracterizada como trabalho ou serviço realizado no canteiro interno da empresa contratante ou “*insourcing*”, este caracterizado como o serviço realizado nas dependências da empresa contratada.

Um fato que se deve ficar atento é para a diferença entre o que seja “Terceirização” e “Terciarização. A Terceirização não deve ser confundida, em hipótese alguma, com Terciarização, embora, em alguns casos, possa haver semelhanças.

A Terciarização se caracteriza pelo crescimento econômico do setor terciário (bancário, comércio e as comunicações) em uma determinada região do país ou de um estado da federação, quando comparados aos anos anteriores ou aos setores secundário (industrial) e primário (agro-indústria). A Terciarização acontece devido ao desenvolvimento, por quaisquer motivos, na região, proporcionadas pelas demandas de serviços, de qualquer atividade, exigida pelo crescimento e desenvolvimento da sociedade urbana .

Faria (1999, p.23) estudando a Terceirização propõe ou classifica, para entendê-la melhor, uma tipologia do processo de atividades:

- “Trabalho doméstico ou domiciliar – é a subcontratação de trabalhadores autônomos, em geral, sem contrato formal, prática que acontece nas empresas dos setores mais tradicionais da produção industrial;
- Empresas fornecedoras de componentes ou peças – é a subcontratação de redes de fornecedores, que produzem independentemente, isto é, que têm a sua própria instalação, maquinaria e força de trabalho, em bora sua produção atenda, quase exclusivamente, para as grandes empresas contratadas;
- Subcontratação para serviços de apoio – é a subcontratação de empresas especializadas para prestar serviços, em sua maioria, nas áreas produtivas ou não, das empresas contratantes;
- Subcontratação de empresas e/ou trabalhadores autônomos nas áreas produtivas e neste tipo podem ocorrer: a) realização de trabalho no interior da planta contratante e b) realização do trabalho fora, na empresa contratada;
- Quarteirização – empresas contratadas com a única função de prestar os serviços das empresas, já terceirizadas”.

O termo Terceirização se origina, no setor econômico, em nível mundial, aplicado principalmente na administração de empresas, sempre à procura de bons resultados financeiros. Posteriormente, a palavra foi agregada à Ciência do Direito , que deu interpretação jurídica e até jurisprudência à atividade.

2.4.3 – A Terceirização e a Ciência da Administração

A Terceirização é um fenômeno ou atividade que tem berço na Ciência da Administração, assim, qualquer estudo sobre o tema, não se pode considerar isoladamente uma definição fidedigna sem pesquisá-la na sua fonte, que é a Administração.

Apesar do foco dos conceitos estar na Administração não se pode desprezar os aspectos ou fatores jurídicos desse fenômeno, por isso as referências às definições atribuídas pelos estudiosos, no campo jurídico, são também indispensáveis, uma vez que o Direito julga as dúvidas ou pendências do que seja um contrato de trabalho terceirizado.

A Ciência da Administração é o mais adequado ramo do conhecimento e o que serve de base para a identificação dos elementos básicos que constituem a Terceirização, uma vez que, como já destacado, está na Administração a sua origem. Para tanto, é necessário conhecer definições e conceitos formulados pelos autores e fazer referências às obras que tratam do tema.

Encontra-se nas várias literaturas vários conceitos e definições, de acordo com foco e interpretação, portanto deve-se verificar, sempre, qual o enfoque que se quer trabalhar e, a partir desse ponto, identificar a natureza do trabalho a ser executado para se firmar a forma jurídica contratual a obedecer.

Para Giosa (1995, p.29):

“Terceirização é um processo de gestão pelo qual se repassa algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelecem uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua”.

Segundo Pagnocecelli (1993, p.32), Terceirização: ‘é um processo planejado de transferência de atividades para serem realizadas por terceiros. Para consubstanciar essa definição, faz-se necessários alguns comentários:

- é um processo porque é contínuo, permanente;
- atividades se referem às atividades que não sejam o âmago da missão da empresa;
- realizados por terceiros – executados fora ou dentro da empresa’.

Enquanto para Queiroz (1996, p.30) a Terceirização é:

“Uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade-fim, permitindo a estas se concentrarem no seu negócio, ou seja, no objetivo final”, para Silva (1997, p.31), “Terceirização é a transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenham esta atividade terceirizada como sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade”.

Na concepção de Davis (1992), Terceirização é a passagem de atividades e tarefas à empresas terceirizadas, com a empresa contratante se dedicando às suas atividades-fins, aquelas para as quais foram criadas, deixando para os terceiros (pessoas físicas ou jurídicas) as atividades-meio ou atividades acessórias.

Fontanella e outros (1995), definem a técnica como um avanço das técnicas de administração, passando por todas as suas exigências de aumento de produtividade, melhores arranjos de equipamentos, melhora qualidade de materiais ou matérias-primas, tecnologias avançadas, tudo isso funcionando de forma integrada, com as atividades-meio (já terceirizadas) e atividades-fins, proporcionando uma concentração de esforços, de maneira que a empresa contratante possa aumentar a sua eficiência, com a conseqüente redução de custos e maior competitividade.

Para Chiavenato (1999), pode-se deduzir que, à luz da Administração, a Terceirização é uma técnica e não um fenômeno, que visa o fim específico a que se destina, qual sua atividade e atuação, e de conferir a eficiente eficácia empresarial, ou seja, fazer com que a organização atinja seus fins da maneira mais econômica, seja em custos ou rentabilidade de produtos e serviços.

De acordo com o autor citado (p.336):

“Cada empresa deve ser considerada sob o ponto de vista de eficácia e de eficiência, simultaneamente. Eficácia é uma medida do alcance de resultados, enquanto a eficiência é uma medida da utilização dos recursos nesse processo. Em termos econômicos, a eficácia de uma empresa refere-se à sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade por meio do suprimento de seus produtos (bens ou serviços), enquanto a eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas. Nestes termos, a eficiência é uma relação entre custos e benefícios, ou seja, a relação entre os recursos aplicados e o produto final obtido: é a razão entre o esforço e o resultado, entre a despesa e a receita, entre o custo e o benefício resultante”.

Na afirmativa acima, deduz-se que as empresas procuram a eficiência e a eficácia, para produzir com maior produtividade, com custos menores, que proporcionem menores preços aos clientes e que possam apresentar uma vantagem competitiva no mercado.

Segundo Fontanella e outros (1995) a Terceirização é norteada para a redução do custo proporcionada pela redução de suas estruturas, humanas, maquinário e processos, porém este não é, apenas, o único ângulo a ser visto dentro de um fenômeno que se apresenta complexo e grande. É lógico que a Terceirização se caracteriza e é implantada nas empresas com o intuito de buscar, sempre, o aumento de competitividade.

Não basta, apenas ter a redução de custos e a imediata competitividade é preciso que, para que esse binômio se torne duradouro, mister se faz que as parcerias contratadas sejam confiáveis e atendam as necessidades da contratante. Além de se apresentar como bons parceiros, os terceirizados devem, apresentar novas tecnologias, trabalhar com pessoas com conhecimentos para, também, ter os seus objetivos de redução de custos e alta produtividade. Assim, cria-se o círculo vicioso em que, tanto a contratante quanto a contratada constroem um processo de benefícios mútuos, por meio da redução de custos e se tornam mais competitivas cada uma em seu ramo de atividade.

O cuidado com a escolha dos parceiros é primordial, pois assim, pode-se definir políticas de interesses para as duas partes, sejam financeiras e administrativas. Ambos podem realizar estudos de melhorias, determinando-se, inclusive, novas áreas, tarefas e serviços a serem terceirizados. Identificando-se os pontos fortes e fracos da parceria evita-se o risco de geração de problemas futuros.

A escolha de uma má parceria, com certeza, acarretará problemas futuros com o surgimento de má qualidade dos serviços prestados, demora na entrega, bem como desperdícios, os quais individualmente ou em conjunto geram prejuízos, não só para a contratante como também para a contratada.

Deve-se observar, também, que tipos de profissionais as contratadas tração para o trabalho interno da contratante, os quais passarão a ter um convívio com os funcionários, não apenas da contratante como também de outras terceirizadas, onde o clima de cada empresa é diferente, podendo criar animosidade entre funcionários, em função de salários e benefícios diferenciados.

Evitar a qualquer custo, a interferência gerencial da empresa contratante sobre os funcionários da contratada, pois isso levará a um clima desagradável. Os limites de ambas as partes devem ser conhecidos por todos os colaboradores, não importando o seu grau na hierarquia ou o cargo que ocupam. Com a definição conhecida de cada um, evita-se, o que acontece, muitas vezes, quando do processo de terceirização, que é transformar a contratada, numa extensão do departamento em que presta os serviços.

Na Terceirização, o diferencial está na maneira como a relação entre as partes envolvidas, contratante-contratada, se estabelece e se desenvolve no dia-a-dia. O sucesso da parceria, com certeza, dependerá da capacidade de ambas as partes se respeitarem mutuamente. Se isso acontece, a relação passa a ser de ganha-ganha, ou seja, ganho eu, ganhas tu e ganha a sociedade em geral.

2.4.4 – A Terceirização e a Ciência do Direito

No campo jurídico ou do Direito a visão da Terceirização é totalmente diferente, pois enquanto a Administração a estuda como uma técnica empresarial ou administrativa, tendo como objetivo principal o alcance de metas econômicas, ou seja, maiores lucros, melhor rentabilidade, dentre outras, o Direito a estuda, além das práticas administrativas envolvidas, como um problema social, daí a preocupação desta Ciência para

entender, juridicamente o que se caracteriza com atividade -fim e atividade-meio e assim, ter um posicionamento em relação às pessoas envolvidas, quando existir algum conflito ou interesse jurídico.

O conceito de Terceirização é estudado por diversos autores e estudiosos do Direito, mas pode-se registrar que, ainda hoje, é um processo em transformação, não totalmente amadurecido, pois as empresas contratantes, muitas vezes, se esquecem do seu papel social e se preocupam, apenas com a redução de custos. Deixam de lado a cooperação e a parceria, daí a preocupação com a redução de empregos causados, quando se faz a contratação de qualquer serviço, seja ele para atender, diretamente atividades de apoio, as atividades -meio ou, ainda, as atividades-fim, neste caso, como uma forma de burlar a lei.

Martins (2001, p.21) afirma que o Direito toma emprestado o termo Terceirização da ciência da administração:

“No Brasil, a Terceirização foi adotada inicialmente no âmbito da administração de Empresas e posteriormente, os tribunais trabalhistas, em função de recursos jurídicos, também, passaram a utilizá-lo sob uma visão diferente, podendo ser descrito como a contratação de terceiros para realizar atividades que não se constituam o objeto principal da empresa”.

Pode-se assegurar que a terceirização é um fenômeno consistente, hoje, e em função de alguns fatores, dentre eles a globalização, é muito utilizado pelas empresas industriais, que contratam empresas prestadoras para executar suas atividades -meio.

Robortella (1994) interpreta o fenômeno como uma estratégia econômica, por parte das empresas produtoras, que proporciona qualidade, agilidade e competitividade, determinando um processo de transferência de atividades, que não atividades-fins, a terceiros que, em forma de parceria, prestam serviços ou produzem bens para a contratante.

Segundo Barros, (1992, p.3), Terceirização é o:

“Fenômeno que consiste transferir para outros atividades consideradas secundárias ou de suporte, mais propriamente denominadas de atividades -meio, dedicando-se a empresa à sua atividade principal, isto é, à sua atividade -fim”.

De acordo com Baraúna (1997, p.55), atualmente, “emprega-se este termo de terceirização para designar a prática, utilizada por muitas empresas, de se realizar a contratação de serviços que serão executados por terceiros nas suas atividades-meio”.

Robortella (1994) apud (MAUAD, 1999, p.208) faz a seguinte colocação:

“A palavra terceirização incrustou-se definitivamente ao processo econômico, indicando a existência de um terceiro que, com competência, especialidade e qualidade, em condição de parceria, presta serviços ou produz bens para a empresa contratante”.

Para Martins (2001, p.23), a terceirização não está definida em lei, não existindo, portanto, uma norma única jurídica que trata do tema. Para ele, as empresas adotam estratégias alternativas com o fito de organizar a empresa e obter os melhores resultados, se utilizando de novos procedimentos e métodos e isso, pode causar uma necessidade de estudos jurídicos porque não está envolvido, apenas, bens materiais mas sobretudo pessoas, que são as verdadeiras molas de obtenção de resultados.

Alguns autores, dentre os quais, Magano e Nascimento, chamam a atenção para a definição de conceitos, no que diz respeito à terceirização, quando relacionada à alocação de serviços.

De acordo com Magano (2000, p.22),

“Considera-se empresa de prestação de serviço a terceiros a pessoa jurídica de direito privado, de natureza comercial, legalmente constituída, que se destina a

realizar determinado e específico a outra empresa fora do âmbito da atividade - fim e normais para que se constitui esta última”.

Segundo Nascimento (1993, p.417), “a prestação de serviço caracteriza-se pelo fato de o contrato ter como objeto o intercâmbio entre empregados. Enquanto na Terceirização de fornecimento se tinha a circulação de bens, nesse tipo se tem a circulação de pessoas que prestam serviços a várias empresas, não possuindo vínculo empregatício com nenhuma delas, tendo o registro consignado perante a prestadora de serviços”.

Existem várias maneiras, para o Direito, que caracterizam as empresas como prestador de serviços, então, dever-se-ia ter o cuidado para verificar que tipo de segmento está-se estudando e como são classificados os tipos de empregadores, sejam eles pessoas jurídicas, autônomos, consórcios e grupos de empresas, dentre outras.

Nascimento (1993, p.45), entende que a Terceirização:

“pertence mais à linguagem da administração empresarial enquanto seu equivalente jurídico seria contrato de fornecimento ou sub-contratação, cabendo também falar em contratação de serviços ou compra e venda, conforme o objeto do contrato”.

Já Cavalcante Júnior (1996, p.81) reconhece que:

“a terceirização, idoneamente feita, constitui um avanço no campo da economia moderna, abrindo espaços para mais uma atividade econômica, para um mais radical empenho por parte das empresas tomadoras em aprimorar suas atividades finalísticas”.

Para Delgado (2002, p.417) a Terceirização é, à luz do Direito do Trabalho:

“o fenômeno pelo qual se dissocia a relação econômica de trabalho da relação justiça-trabalhista a que lhe corresponde. Por tal fenômeno insere-se o trabalhador no processo produtivo do tomador de serviços sem que se estendam e se vinculem a este os laços trabalhistas, que se preservam fixados com uma entidade de caráter interveniente”.

Verifica-se que a Terceirização, não funciona, simplesmente, em torno de si mesma. Para que aconteça o “fenômeno” deve existir uma relação entre vários atores, quais sejam: o obreiro (mão-de-obra) que executa as tarefas; a empresa terceirizada que contrata as pessoas para realizar as tarefas e a empresa que contrata a empresa prestadora de serviços.

Para Delgado (2002) é difícil identificar qual a natureza jurídica da terceirização, sem antes estudar alguns conceitos, para se firmar um contrato legal, pois, depende de como a Terceirização é utilizada. Pode, inclusive existir a combinação de elementos de contratos diferentes, tais como o fornecimento de materiais, de empreitada ou locação de serviços. Verifica-se, então que existe uma gama de elementos a ser considerada.

Tem-se que atentar para o fato de que a Terceirização é complexa, na visão do Direito, pois sua interpretação dar-se-á, de acordo com o contrato realizado, ou seja, o que o terceirizado executa, como são delegadas essas atividades, em que situações são realizadas e verificar o que envolve a contratação, se são autônomos, empresários individuais ou de sócio de sociedade simples. Neste ponto, vemos hoje, toda a discussão em torno da emenda 3, que fala da contratação de serviços.

O enunciado da emenda 3: *"No exercício das atribuições da autoridade fiscal de que trata esta Lei, a desconsideração da pessoa, ato ou negócio jurídico que implique reconhecimento de relação de trabalho, com ou sem vínculo empregatício, deverá sempre ser precedida de decisão judicial"*.

Martins (2001, p.22) entende por Terceirização:

“A possibilidade de contratação de terceiros para realização de atividade -meio da empresa, isto é, aquelas atividades que não constituam seu objeto principal, sua atividade essencial”.

Reconhece-se, hoje, que é mais comum do que possa parecer que a Terceirização, não está enraizada, apenas, na atividade-meio, muitas empresas já a praticam, também, na atividade-fim, onde as empresas contratantes transformam seu processo de fabricação, em etapas ou módulos e, com isso, aumentam a quantidade de atividades-fim, o que facilita a contratação de terceiros para a execução destas tarefas intermediárias.

Isto é fácil de se verificar, por exemplo, nas empresas automobilísticas onde as montadoras, estão, cada vez mais, implantando o modelo de trabalho, conhecido como modular, ou seja, cada empresa terceirizada é responsável por um determinado setor dentro da empresa contratante. Temos esse exemplo, aqui perto, em Resende, RJ, na Volkswagen.

Todo esse procedimento ou novas estratégias de trabalho pode ter reflexos positivos, em termos de produtividade, redução de custos ou outros parâmetros para se obter um bom resultado, mas não deve ser colocado como os principais pontos. Se por um lado reduz o tamanho do trabalho executado pela contratante, por outro, existe a aproximação e a internalização, na empresa, de novas culturas que podem criar um clima organizacional prejudicial e, que podem se transformar em barreiras, dificultando o alcance dos objetivos, citados anteriormente, uma vez que uma empresa pode executar uma mesma tarefa que outra empresa, manutenção, por exemplo, com salários diferentes.

Ora, se isso ocorrer, com certeza, haverá a cobrança ou reivindicação daqueles que ganham menos, criando-se, então, uma animosidade entre os empregados, com uns em um pedestal mais alto, mais reconhecidos e outros se classificando como pertencentes a uma categoria inferior. Portanto, quando as empresas procurarem trabalhar com novos modelos devem, antes de tudo, analisar todos os pontos que possam acarretar problemas futuros e que possam custar caro, em termos de estratégias, na busca por melhores resultados, sejam econômicos, de qualidade ou de processos.

De modo mais liberal, Magano (1995, p.281), define Terceirização “como transferência a terceiros de atividades anteriormente a cargo da própria empresa”. Reconhece-se, hoje, por se tornar mais comum, a divisão da empresa em módulos, e assim, o Direito, faz a diferenciação para cada caso, pois, se não o fizer, a interpretação ficará atrasada, em relação ao desenvolvimento das técnicas administrativas. O autor mencionado, contudo, afirma que o direito brasileiro entende como válida apenas a Terceirização das atividades -meio ou de apoio, nos termos do Enunciado 331, do Tribunal Superior do Trabalho (TST).

De acordo com o Enunciado 331 do TST de 17 de novembro de 1.993:

I - A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando -se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 03-01-74).

II - A contratação irregular de trabalhador, através de empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública Direta, Indireta ou Fundacional (Art. 37, II, da Constituição da República).

III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20-06-1983), de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a personalidade e a subordinação direta.

IV - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços, quanto àquelas obrigações, inclusive quanto aos órgãos da administração direta, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista, desde que hajam participado da relação processual e constem também do título executivo judicial (art. 71 da Lei nº 8.666, de 21.06.1993). (Alterado pela Res. 96/2000, DJ 18.09.2000) .

Apesar de a maioria dos autores destacarem o conceito de Terceirização, como sendo os serviços ligados à atividade-meio da empresa ou aos serviços “especializados”, aqui

recebendo a interpretação daqueles serviços não ligados à produção, o que acontece, na prática, é que as empresas, muitas vezes, estendem a Terceirização às atividades consideradas como atividades-fim, sendo esta prática mais comum do que se possa imaginar.

2.4.5 – Fundamentação Jurídica da Terceirização no Brasil

Embora não seja um fenômeno tão novo, no Brasil, a Terceirização ainda não está regulamentada em lei, portanto, não existe proibição quanto à sua realização, sendo mais um recurso em disponibilidade para as empresas executarem suas atividades e tarefas.

O Estado Democrático de Direito orienta-se pela livre iniciativa, elaborada pelo artigo 1º, inciso IV, da Lei Maior, em consonância com o artigo 170, § único. O Estado Democrático de Direito fundamenta-se na dignidade do homem, na livre iniciativa e na permissão de suas escolhas sem pressão. A livre iniciativa exerce as funções sociais relativas à propriedade, bem como o respeito aos valores sociais do trabalho, respeitando-se sempre, e acima de tudo, a cidadania.

Para o cumprimento das premissas, citadas acima, quando uma organização efetua a contratação de pessoas, em primeiro plano, deve respeitá-las como cidadãs, e após deve pagar-lhes um salário digno ou justo para a sua subsistência, além de zelar por condições ideais de trabalho, de meio ambiente e cumprir a legislação trabalhista, evitando-se reclamações futuras, as quais enfraquecem as duas partes, pois cria-se um ambiente de revolta para os que saem e um ambiente de temor naqueles que continuam na empresa.

No tocante a contratação de terceirizados, observa-se, que o segmento bancário iniciou a contratação de seguranças fora do seu quadro de pessoal, é um setor que está sempre na frente de outros segmentos na busca de produtividade, se aproveitando de novas tecnologias, diminuindo seus custos com a redução do seu quadro de pessoal.

O Decreto-lei nº 1.034, de 21 de outubro de 1969, regula as medidas de segurança para instituições bancárias, mas explicita claramente, em seu artigo 4º, a permissão para que essas instituições contratem empresas ou pessoas, devidamente especializadas em segurança, assim como a contratação de vigilância ostensiva, desde que as empresas e pessoas sejam aprovadas pela Polícia Federal, que é o órgão governamental indicado para aprovar e reconhecer a segurança. Hoje, não apenas o setor bancário, mas a maioria das empresas industriais, prestadores de serviços e instituições públicas, dentre outras, têm a sua segurança terceirizada.

Embora, a contratação de mão-de-obra de terceiros já fosse uma prática, na década de sessenta, somente em 1974, com a contratação, cada vez mais frequente, é editada a primeira lei que regulamenta o sistema de contratação temporária, talvez, como uma maneira das empresas evitarem se responsabilizar pelos direitos trabalhistas. Trata-se da Lei nº 6.019, de 03 de janeiro de 1974, que foi regulamentada pelo Decreto nº 73.841, de 13 de março de 1974. Essa lei permitia que se engajassem, na força de trabalho, pessoas que não tinham o tempo disponível para exercer uma jornada de trabalho e ficavam à margem do trabalho permanente.

A Lei nº 6.019, de 03 de janeiro de 1974, regula o trabalho temporário, dentro dos pressupostos de necessidade transitória de substituição de pessoas, em regimes regulares ou permanentes, obedecendo à definição de trabalho, inserida nas seguintes condições:

- quando existir excesso na oferta de serviços;
- na hipótese de substituição temporária de mão-de-obra permanente e
- contratação por período máximo de até três meses.

O trabalho de segurança, talvez, por ser aquele segmento que partiu na frente e teve um acúmulo muito grande de pessoas, mereceu uma atenção maior da parte dos legisladores, por meio da Lei nº 7.102, de 20 de junho de 1983, a qual estabelece normas de criação e o seu

funcionamento por empresas particulares que exploram os serviços de segurança, vigilância e transporte de valores. Esta lei revoga o Decreto-lei nº 1.034, de 21 de outubro de 1969, regulamentada pelo Decreto nº 89.056, de 24 de novembro de 1983.

Em relação às cooperativas de trabalho, Lei 8.949 de 09 de dezembro de 1994, esta introduz o parágrafo único, no artigo 442 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, que diz: “qualquer que seja o ramo de atividade da sociedade cooperada (cooperativa), não existe o vínculo empregatício entre ela e seus associados, nem entre estes e os tomadores de serviços daquela”.

Segundo Mauad (1997), trata-se na realidade de uma relação de natureza civil entre a tomadora (contratante) e a cooperativa (prestadora). A realidade, porém, é que dirá se a natureza dos serviços prestados é societária ou tem caráter empregatício.

2.4.6 – A Terceirização no Brasil e a Classificação das Empresas

2.4.6.1 – Considerações iniciais

A contratação de serviços especializados, isto é, o emprego de terceirizados como estratégias para aumento de produtividade e redução de custos, merece cuidadosos estudos porque, se não é um modismo, nos leva aos caminhos deste. A quantidade de tarefas, atualmente, terceirizadas é grande nas empresas e, muitas vezes, atinge até a atividade -fim, contrariando a proposta inicial do processo de se concentrar em atividades-meio..

Esta seção mostra a evolução da Terceirização no Brasil e, também, a classificação das empresas, em relação ao seu tamanho, seja por renda ou número de funcionários. Essa classificação se faz necessário porque é grande o número de empresas prestadoras de serviços – Terceirizadas – atuando nas empresas de grande porte – as contratantes – as quais buscam produtividade e baixos custos.

2.4.6.2 – A Terceirização no Brasil

No Brasil, após a abertura de mercado em 1989, as empresas brasileiras sentiram a necessidade de mudar para fazer frente aos concorrentes externos conforme é evidenciado por alguns autores. Muitas empresas, no Brasil, se especializaram nesta prática de prestação de serviços e, freqüentemente, são contratadas para executar serviços na produção e/ou manutenção das indústrias, em qualquer parte do Brasil e, atendendo em quaisquer ramos de atividade.

Alvarez (1990), afirma que a Terceirização não é um fenômeno atual, nem para o Brasil nem para o mundo, ela se inicia no Brasil, nos anos 50, com a chegada das montadoras automobilísticas, todavia o seu desenvolvimento e aceitação se deu recentemente a partir dos anos 80, com o início da globalização.

Segundo Giosa (1995, p.59):

“a prática da Terceirização não é novidade no mundo dos negócios. Há muitos anos, nas empresas do primeiro mundo e do Brasil, se pratica a contratação, via prestação de serviços, de empresas prestadoras de serviços, em atividades específicas, as quais não cabem ser envolvidas no ambiente interno da organização”.

O processo de globalização dos mercados exigiu das empresas, outrora sem concorrência, novos programas de gestão empresarial, de reorganização do trabalho e de inovação tecnológica, para que lhes proporcione vantagens e benefícios. A consolidação do

modelo econômico globalizado dos anos 90 trouxe implicações significativas para as empresas, sejam industriais, o comércio e os serviços, que atuam no Brasil.

Para Pagnoncelli (1993, p 74):

“com a abertura de nossa economia em 1990, o país viu -se de uma hora para outra, diante da necessidade de ser mais competitivo face às oportunidades, até então praticamente inexistentes de importação de qualquer tipo de produto. Extinguiu-se então, o mercado brasileiro como cativo das empresas que aqui operavam”.

Para Giosa (1995, p.84):

“no Brasil, a Terceirização se introduz sobre outro prisma. A recessão como pano de fundo levou também as empresas a refletirem sobre sua atuação. O mercado, cada vez mais restrito, acabou determinando a diminuição das oportunidades, possibilitando que novas abordagens fossem aplicadas para buscar a minimização das perdas. O exemplo da aplicação em outros países rapidamente foi acolhido pelas nossas empresas, uma que vez o ambiente era propício. Ao mesmo tempo, a Terceirização de mostrava o outro lado da moeda: o fomento para a abertura de novas empresas, com a oportunidade de oferta de mão-de-obra, restringindo, assim, de certo modo, o impacto social da recessão e do desemprego”.

Faria (1994) evidencia a existência de duas modalidades de Terceirização. A primeira é identificada como uma reestruturação produtiva, se desenvolvendo, em nível mundial, a qual se justifica pela procura de produtividade, qualidade, parcerias e competitividade. Neste contexto são incluídas transferências de tecnologias, além de políticas de gestão, sob todos os ângulos, seja em processos ou qualidade para as empresas contratadas. A segunda modalidade, e que predomina nas empresas brasileiras e, que é muito criticada pelos autores e estudiosos do tema, pois basicamente, se restringe à redução de pessoal, é aquela voltada para a redução de custos.

Nesse contexto, as empresas procuram vantagens competitivas e estas envolvem muitas variáveis, tais como: estrutura (com a reorganização do seu quadro de pessoal), estratégias (a procura de novos caminhos para enfrentar os concorrentes), qualidade (a aprovação da empresa em normas do tipo ISO), produtividade (mudanças de processos e tecnologias), desempenhos econômico e financeiro, tecnologias (aumento de produtividade) e capital humano.

Na atual conjuntura do país, observa-se que a Terceirização tem tido um grande êxito junto às organizações, em quaisquer segmentos, seja industrial ou de serviços. Como o Brasil é um país que necessita de competitividade, por parte das empresas, para crescer e competir no mercado internacional, a Terceirização surge como uma opção para a redução de custos e aumento de produtividade e, conseqüentemente, aumento de rentabilidade.

2.4.6.3 – Classificação das empresas

A classificação de empresa está de acordo com os dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). *“Com base na lei nº 9.317 de 05 de dezembro de 1996, publicada no Diário Oficial da União, de 06 de dezembro de 1996, o governo federal disciplinou o novo tratamento, denominado como SIMPLES, aplicável às micro-empresas e empresas de pequeno porte, que dispensa a escrituração comercial para fins fiscais, entretanto devem manter, em boa ordem e guarda, enquanto não decorrido o prazo decadencial e não prescritas eventuais ações que lhes sejam pertinentes.*

Posteriormente a Secretaria da Receita Federal publicou Instrução Normativa nº 74, no Diário Oficial da União, de trinta de dezembro de 1996. Com isso foi implantado o

tratamento favorecido e diferenciado a um grande número de empresas, as quais, na grande maioria passaram a ter certas vantagens sob o ponto de vista de tributos e contribuições.

As condições e procedimentos para enquadramento das empresas são limite de receita bruta e pelo número de funcionários. Por receita bruta:

a) - Micro-empresa: a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano calendário anterior, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) com valores atualizados para R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais).

b) - Pequeno porte: A pessoa jurídica que tenha auferido, no ano calendário anterior, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais), com valores atualizados para receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

No caso de início de atividades no próprio ano calendário, os limites citados acima serão proporcionais ao mínimo de meses em que a pessoa jurídica houver exercido atividades, desconsideradas as frações de meses. Entretanto, para as empresas que iniciarem suas atividades em dezembro, será considerado o limite de R\$ 10.000,00 (dez mil reais) para as micro-empresas e R\$ 100.000,00 (cem mil reais) para as empresas de pequeno porte, (art.2º, § 4º da IN nº 09/99).

Assim, por lei de iniciativa do Poder Executivo, concebida em harmonia com as confederações representativas das forças produtivas nacionais foi o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Predominantemente administrado pela iniciativa privada, constitui-se em serviço social – uma sociedade civil sem fins lucrativos – que, embora operando em sintonia com o setor público, não se vincula à estrutura pública federal. É uma entidade empresarial voltada para atender ao segmento privado, embora desempenhe função pública e tenha sempre em consideração as necessidades do desenvolvimento econômico e social do país.

Dentre as diversas atividades desenvolvidas pelo SEBRAE em favor dos micros e pequenos negócios, merece destaque, o acompanhamento do universo de micro e pequenas empresas brasileiras.

As atividades de observação, planejamento e ação em favor da MPE (Média e Pequena Empresa), vêm sendo executadas pelo Sistema SEBRAE desde a sua fundação, porém, com as mudanças ocorridas no panorama político e econômico do país, coube a essa Instituição dedicar maior atenção aos diversos fatores que interferiam direta ou indiretamente na gestão das empresas. Foi então criado o Sistema Nacional de Pesquisa (SNP), departamento ligado à GEPEP (Gerência de Planejamento, Estudos e Pesquisas), atual UED (Unidade de Estratégias e Diretrizes).

Para compreender o chamado “Universo MPE”, é necessário conceituar micros e pequenas empresas sob a ótica do SEBRAE, fazendo-se alguns esclarecimentos básicos a seguir:

Segundo a classificação de porte das empresas adotadas pelo SEBRAE, descrita no quadro 6, anexo, constituem-se micro e pequenas empresas, os estabelecimentos formais, atuantes nos grandes setores de atividade econômica (indústria, comércio, serviços e agropecuária), empregadores, com até 99 empregados”.

2.5 – Pesquisa Bibliográfica e Pesquisa de Campo: propostas de confronto

A revisão da literatura exposta neste Capítulo II permitirá compreender o estabelecimento do preço de venda das empresas prestadoras de serviços por meio dos indicadores de margem de lucro, custos e análise contábil de um modo geral.

Comparando os resultados da pesquisa verifica-se que não existe, nas empresas prestadoras de serviços uma determinação de seguir as regras contábeis, em termos de análise de seus custos e preços de venda, talvez pelo pouco conhecimento dos proprietários sobre o assunto e, também, os escritórios de contabilidade não realizarem uma análise sobre os custos e resultados porque não são remunerados ou cobrados para isso, ficando, apenas, com a responsabilidade de resolver as rotinas legais, tais como fazer a folha de pagamento e realizar pagamentos de impostos.

A evolução da economia para um mercado cada vez mais competitivo e globalizado, faz-se necessário uma reestruturação nas empresas prestadoras de serviços que mude a visão gerencial dos proprietários sobre o setor contábil. O conhecimento exato dos custos e receitas, bem como seus controles, exige uma análise detalhada dos desvios que passam a ser uma necessidade imperiosa para que seus gestores possam tomar decisões acertadas, segundo os princípios científicos da contabilidade.

Com a adaptação de métodos, programas e modelos de gestão ou implantação de sistemas de custos, disponíveis no mercado, é possível conhecer a estrutura de custos dessas empresas, por meio de levantamento das suas atividades (o que fazem), quais são seus processos (como fazem as atividades). O conhecimento revela-se de uma importância ímpar, porque permite aos gestores identificar as atividades mais demandadas pelos clientes, quais recursos são mais consumidos, além de identificar as atividades mais rentáveis.

De posse dessas informações, é possível traçar, de maneira técnica e científica, um plano que agregue valor às empresas e, com isso, pode-se minimizar os custos e maximizar resultados, por meio da eficiência e eficácia dos processos operacionais. Os proprietários e gestores podem, a partir dos conhecimentos dos processos, tomar decisões que visem à erradicação dos desperdícios, os re-trabalhos e, sobretudo, melhorar a qualidade dos serviços que é percebida e exigida pelas empresas contratantes.

Não foi foco da pesquisa, mas que merece atenção apurada dos gestores é o prazo de recebimento das receitas. Se não for estudado com cuidado, as empresas apresentam um prejuízo nos seus resultados financeiros em função de um incidente qualquer na empresa. Ora se esse incidente gerar gastos prematuros antes do recebimento de receitas e não houver disponibilidade de caixa, com certeza a empresa terá que se dirigir aos bancos, em busca de um empréstimo, comprometendo o seu lucro e, conseqüentemente, a rentabilidade do serviço.

Do confronto entre a Terceirização, sob a ótica da Administração e do Direito, diz que ela é uma “técnica administrativa” proveniente da Ciência da Administração, da qual emanam estratégias para obtenção de melhores resultados, cabendo ao Direito verificar a natureza jurídica contratual, que consiste em um acordo entre as partes envolvidas.

Ao Direito é permitido o estudo para verificar as variações, dos tipos e formas da Terceirização, empregadas pelas empresas contratantes, e a partir daí, o Direito toma as posições cabíveis, conforme a sua interpretação, se o contrato firmado entre as partes está obedecendo a legislação em vigor, se o contrato não fere princípio ou prejudica uma das partes, principalmente, a mais fraca.

Ora, se a Ciência da Administração aceita a Terceirização como uma técnica administrativa que possibilita se estabelecer um novo processo de gerenciamento, qual seja, o de transferir o gerenciamento a um terceiro, de uma parte de sua atividade, com o objetivo de tornar a empresa eficiente e mais rentável, por meio de maior produtividade e conseqüente redução de custos, alcançados com a substituição de atividades -meio, o Direito não pode criar interpretações próprias, se as partes envolvidas, contratantes e contratadas, mantêm uma parceria de entendimentos para a execução de tarefas, pois com tais interpretações corre o risco de conceituar a terceirização de forma errada ou equivocada, com base em princípios fisiológicos ou filosóficas, desvirtuando o conceito da Administração.

A definição ou o conceito de Terceirização procura a eficácia constante das empresas utilizando um eficiente processo, com inovação de tecnologias, por meio de um sistema gerenciamento, objetivos claros e planos de ações, os quais são, na verdade, técnicas e estratégias da Administração, que permitem às empresas contratantes ser participante ativa do mercado e não mais, apenas, um mero participante sem estratégias, sem competitividade e com futuro sombrio pela frente.

Sobre a definição de Terceirização é necessário, para um bom entendimento e compreensão deste fenômeno, procurar na Ciência da Administração, os elementos fundamentais que lhe dão embasamento. Os elementos que lhe dão sustentação são a inovação, a tecnologia e a parceria, esta alicerçada por uma convivência pacífica, profissional e sobretudo, voltada para o crescimento das empresas, contratante e contratada.

Com base nos conceitos já citados, pode-se dizer que a Terceirização é toda atividade, de caráter intermediário ou de apoio, que não seja o objetivo final da empresa contratante, e que seja realizada por um prestador de serviço, o qual será responsável para obter os resultados das atividades meio ou atividades indiretas.

Como exemplo de atividades indiretas e de apoio pode-se citar a preparação e distribuição de refeições, limpeza e conservação de ambientes, transporte de funcionário e transporte interno na produção, manutenção geral, tratamento de água, serviços de recepcionistas e telefonia, dentre outros.

Estes serviços, hoje, nas grandes empresas não são mais realizados por elas, mas por empresas prestadoras de serviços, com diminuição de custos para as contratantes e, com a certeza de que terão os funcionários nos postos de trabalho, todos os dias, independente do absenteísmo, por força contratual, além de que é uma vantagem para as empresas contratadas, uma vez que esses serviços, na sua maioria, não exigem especialistas. Com isso as empresas prestadoras colocam qualquer pessoa para executar os serviços, quando do absenteísmo de algum funcionário terceirizado.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO

3.1 – Considerações iniciais

A pesquisa foi realizada com as empresas que prestam serviços, no segmento de manutenção industrial, à empresa Saint-Gobain Canalização, localizada na cidade de Barra Mansa, região sul do estado do Rio de Janeiro.

3.2 – Caracterização das Empresas no contexto do Desenvolvimento Local

3.2.1 – Barra Mansa e a Educação Local

As empresas prestadoras de serviços, assim como as empresas contratantes da cidade de Barra Mansa são responsáveis por um número expressivo de empregos e, por isso, necessitam de mão-de-obra qualificada. Em função do seu quadro educacional, conta com um Centro Universitário, o SENAI, o SENAC, o SESC e várias escolas públicas e privadas, a cidade de Barra Mansa pode ser um centro de treinamento de mão -de-obra para toda região.

3.2.2 – História da Empresa Saint-Gobain Canalização

A Companhia Saint-Gobain Canalização é uma empresa, pertencente ao grupo francês Saint-Gobain, que atua no mercado de saneamento e esgoto. A sua história, começa em 1914, quando, na cidade de Santos, SP, Fernando Arens e Dimitri Sensaud de Lavaud desenvolvem o processo de centrifugação de tubos de ferro fundido, revolucionando a indústria do setor. Os dois criam na cidade de São Paulo, a Companhia Brasileira de Metalurgia, para produzir os tubos centrifugados, com a aplicação do novo processo, que substituiu a tradicional fundição em moldes de areia, horizontal e posteriormente o vertical. Este processo apresenta grandes vantagens em relação aos outros e ganha o mundo com o nome De Lavaud.

Em 1929, a patente do processo é comprada por Baldomero Barbará que funda, na cidade de Caeté, MG, a Companhia Mineira de Metalurgia e, no ano de 1932 incorpora a Companhia Brasileira de Metalurgia, dos próprios inventores e dá origem à BARBARÁ SA.

Em 1937, Baldomero Barbará constrói uma nova fábrica, na cidade de Barra Mansa, RJ que recebe o nome de Companhia Metalúrgica Barbará. O nome BARBARÁ fica, a partir daí, incorporado e associado ao tubo de ferro fundido.

A Barbará, ao longo do tempo, aperfeiçoa sucessivamente seus produtos: a junta de chumbo sofre uma evolução para a junta elástica de ferro fundido; passa a revestir os tubos internamente com uma camada de argamassa de cimento; muda a sua produção de ferro fundido cinzento para ferro fundido dúctil; passa a revestir os tubos externamente com uma camada de zinco, além da pintura com tinta betuminosa.

Líder no mercado de saneamento a Bárbara se afirma como principal fabricante de equipamentos para transporte de água, comercializando a mais completa gama de produtos em ferro dúctil para o mercado de saneamento, dividida em três grupos: tubos, conexões e válvulas. Atendendo também aos mercados de irrigação, predial e indústria.

A empresa vem sendo objeto de grandes investimentos nos últimos anos. Em cada unidade, multiplicam-se os esforços de modernização e inovação com o objetivo de oferecer melhores soluções para seus clientes. Dispõe de laboratórios com equipamentos sofisticados e os produtos são submetidos a rigorosos controles e inspeções, assegurando o mais alto padrão

de qualidade. Esta preocupação com a qualidade resultou na conquista do certificado ISO 9001:2000, concedido pelo Bureau Veritas Quality International - BVQI. Este foco na excelência de qualidade permite a sua competição, no Brasil e no exterior, com indústrias similares dos países mais desenvolvidos.

No ano 2000, a Companhia Metalúrgica Barbará, com mais de 60 anos de existência, passa a se denominar Saint-Gobain Canalização. A mudança se deu por determinação da matriz em função do nome Saint-Gobain ter um forte apelo comercial, em nível mundial e, assim, os produtos comercializados recebem a marca mundial SAINT -GOBAIN PAM.

O grupo Saint-Gobain foi criado em 1665, na França, por Luís XIV, rei de França e Jean Baptiste Colbert, ministro de planejamento, com atuação no segmento de vidros e cuja tarefa primeira foi fazer os vidros do Palácio Versalhes. O grupo, hoje, está presente em 40 países com 999 empresas, empregando 186.000 pessoas. No Brasil, o grupo conta, atualmente, com 52 empresas e, aproximadamente, 9.000 funcionários. É um grupo diversificado nos negócios, com atuação nos segmentos de vidros (residencial e industrial), acondicionamento, distribuição predial, materiais de alta performance (cerâmica, plástico e abrasivos) e produtos para a construção (materiais, isolamento e canalização).

3.2.3 – História de Barra Mansa e o Desenvolvimento Local

Barra Mansa está situada no Centro-sul fluminense, classificada pelo estado como região do Médio Paraíba e seu território foi desbravado em fins do século XVII, formando -se o núcleo original, às margens do Rio Paraíba do Sul. Devido a sua posição geográfica, foi perdendo a referência de local de pousadas e passagens de tropeiros e se caracterizou como um pólo de desenvolvimento comercial. No início do século XIX, o café passou a ser o seu principal produto comercial.

Em 1832, foi decretada a criação do município, havendo, então, o seu desmembramento de Resende. Em 1857, vila de Barra Mansa foi elevada à categoria de cidade. Com o declínio da agricultura cafeeira, o êxodo rural e a liberação dos escravos, o município se desenvolveu na agropecuária com desmembramento para a produção leiteira.

No século XX, nos anos 30, começou o desenvolvimento industrial no município com a instalação de indústrias ligadas ao segmento de alimentação. A cidade participa da expansão histórica da indústria Nacional com a implantação da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), nos anos 40, na vila de Volta Redonda, que à época ainda era distrito de Barra Mansa. Um pouco antes, em 1937, se instala na cidade a Companhia Metalúrgica Bárbara. Nos anos 50 muitas indústrias metalúrgicas e mecânicas se instalam na cidade e, na vizinha Volta Redonda, agora já emancipada.

A cidade foi formada na margem direita do Rio Paraíba do Sul e posteriormente cresceu longitudinalmente ao longo do rio nas duas margens, ocupando vales e morros próximos e áreas mais distantes do rio.

De acordo com o estudo do Índice de Qualidade dos Municípios desenvolvido pelo CIDE (Centro de Informação e Dados do Estado do Rio de Janeiro), Barra Mansa é um dos pólos de dinamismo, que tem, ainda, outros municípios no estado do Rio de Janeiro, tais como, Resende, Petrópolis, Volta Redonda, Macaé, Cabo Frio e Teresópolis. Os índices de desenvolvimento de IDH dos 20 municípios do Estado do Rio de Janeiro, mais bem colocados no ranking, estão mostrados nos quadros 1 e 2, referentes aos anos de 1991 e 2000.

Ainda, os quadros 1 e 2 mostram a taxa de alfabetização de adultos que em 1991 ocupava a oitava posição, com o índice 89,61 %, no ranking do estado e no ano 2000 ocupava a sexta posição, com o índice de 93,56 %. Há que se destacar que nos dois anos pesquisados Barra Mansa ocupava a segunda posição, na região do Médio Paraíba, atrás da cidade de Volta Redonda que apresentava os índices de 92,24 % e 94,93 %, respectivamente.

A situação sócio-econômica da cidade de Barra Mansa é mostrada no quadro 3, com destaque para a renda per-capita, enquanto o quadro 4 mostra a quantidade de estabelecimentos, classificada de acordo com o seu porte e o tipo de negócios.

A renda per-capita da cidade, em 1991, era de R\$198,90 e de R\$286,41, em 2000, ambos os dados atualizados, para reais do ano 2000, ocupando a vigésima-primeira e vigésima-terceira posições, no estado, nos dois anos da pesquisa.

Pela pujança econômico-social da cidade, Barra Mansa pode ser um pólo de desenvolvimento de formação e prestação de mão-de-obra para atender às indústrias, aos serviços e ao comércio local e, também, às cidades vizinhas.

Para esta formação de mão-de-obra, o município conta vários estabelecimentos de ensino de nível médio, estadual e municipal, uma Universidade, que oferece 21 (vinte e um) cursos, com diversas especializações. Conta, ainda, com as unidades educacionais profissionalizantes do SESI (Serviço Social da Indústria), SESC (Serviço Social do Comércio), SEST/SENAT (Serviço Social do Transporte/Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte), SENAC (Serviço Nacional do Comércio).

Para o desenvolvimento local, no segmento de empresas prestadoras de serviços, nos parece que um projeto de desenvolvimento de mão-de-obra, passa pelo associativismo, com a integração de todos os atores envolvidos nesta tarefa e, parece que isto é viável, uma vez que o município já conta com alguns projetos regional e local, sob a orientação do SEBRAE, para atender alguns segmentos do comércio, tais como Confecção e Panificação (regionais) e Óticas (local).

Os atores protagonistas locais são as instituições locais, tanto as responsáveis pela formação e pelo treinamento, incluindo as escolas profissionalizantes e universidades (local e regional) como as associações empresariais. Estas últimas contam com o Sindicato das Indústrias do Sul-fluminense, CDL (Câmara de Dirigentes Logistas) e ACIAP (Associação Comercial, Industrial e Agro Pastoril).

Além disso, deve participar, como fomentador de investimentos as instituições financeiras governamentais, do Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal, com agências locais e, se possível, outras instituições privadas, como Itaú, Bradesco, Unibanco, HSBC, REAL, todos com agências no município.

Uma perspectiva desta envergadura tem todo o apoio da Prefeitura, um dos principais atores, conforme orientação da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, que procura apoios de todos os “*Stakeholders*”.

Para atender as indústrias locais e da região, deve-se formar uma Rede Empresarial, onde os empreendedores do setor industrial desenvolvam ações conjuntas, que busquem a redução do custo com qualidade, elaborando requisitos mínimos para a contratação de mão-de-obra especializada, através de um cadastro qualificado de empresas prestadoras de serviços.

A criação de um ambiente propício para o desenvolvimento local pode surgir de uma articulação eficaz das dinâmicas econômicas e sociais locais. Estas dinâmicas já acontecem com a identificação, no município, da sua vocação artesanal, no setor de paetês para atender às demandas das escolas de samba do Rio de Janeiro e que tem todo o apoio da Prefeitura. É fundamental identificar as oportunidades, se desenhe ações articuladoras, com o governo local tomando a iniciativa sem esperar que esta venha, sempre, do setor privado.

O governo local pode agir como um facilitador ou mediador na formulação de estratégias, deixando sempre, em aberto, a possibilidade de outros participantes exercerem esta função.

Tendo estratégias que levem ao desenvolvimento econômico local, alguns fatores devem ser colocados em prática, sendo um deles, fazer com que os diferentes atores e instituições se conheçam uns aos outros, algo que mesmo em municípios pequenos por si só

não acontece. Com o conhecimento mútuo haverá mais possibilidades de cooperação, assim como criará uma rivalidade saudável entre as instituições de apoio.

Outro fator é estimular a articulação entre os diferentes atores, por exemplo, entre instituições profissionalizantes e empresas ou entre universidades e empresas. O resultado disto pode ser a oferta, por parte destas instituições, de programas definidos para quaisquer segmentos, sejam industrial ou comercial, adaptados às necessidades locais.

Para gerar uma vantagem competitiva é necessário que os atores, individualmente, dêem suas contribuições. O governo municipal deve incentivar um bom relacionamento entre as empresas, envolvendo grupos de pequenas e médias empresas na formulação de estratégias de desenvolvimento local.

Também, as associações empresariais podem promover a troca de informações entre elas, através de cursos, seminários e palestras. Já as instituições educacionais de ensino podem prestar apoio direto às empresas em educação e tecnologia, por meio de cursos de treinamentos específicos, além da disseminação de informação e tecnologia.

O Banco Mundial define desenvolvimento econômico local como o “trabalho conjunto das pessoas com o objetivo de alcançar o crescimento econômico sustentável que traga benefícios econômicos e melhoria da qualidade de vida para toda a comunidade”.

Segundo o referido banco, a dinamização da economia pelas administrações locais deve ser focada em um aumento da competitividade e no crescimento sustentável, assegurando que o mesmo seja socialmente inclusivo.

Para o IBAM (Instituto Brasileiro de Administração Municipal), organização não governamental, criada para dar suporte a administração dos municípios, o desenvolvimento econômico local se faz ampliando o enfoque para outras áreas, tais como saúde, educação, saneamento, participação popular entre outros.

Para Araújo, (2005) “a análise das políticas de desenvolvimento econômico local, proposta pelo Banco Mundial e o IBAM, indica uma convergência entre algumas propostas, principalmente as relacionadas com a necessidade de aumento da competitividade local, por meio das pequenas e médias empresas”.

De acordo com Cavaco, apud (Vieira, 2004 p.1) o desenvolvimento local precisa ter uma certa homogeneidade em relação aos grupos. Caso as expectativas, motivações e cultura dos envolvidos não estejam em sintonia, pode não conseguir o comprometimento necessário. Pois, qualquer processo de desenvolvimento é de longo prazo e de sucesso incerto. Isso pode causar frustração nos envolvidos, principalmente aqueles mais desfavorecidos em relação a emprego e renda.

O processo da globalização, complexo e contraditório, em seus impactos nos estados nacionais, afeta também as comunidades locais. Mesmo permanecendo solidários com seus estados e a federação, os municípios conquistaram, desde a Constituição de 1988, o direito e a liberdade de se ligarem horizontalmente a outros municípios no mesmo estado, em outros estados da federação e até em nível internacional por meio de organizações multilaterais. Com isso, as opções políticas e administrativas para os governos locais aumentaram significativamente. Prefeitos e vereadores, particularmente os de áreas metropolitanas, podem implantar inovações dentro de um horizonte geográfico e político mais amplo muito além do tradicional.

Além de realizar ações que ajudem a gerar renda e emprego, a prefeitura pode incentivar novas formas de organização da produção e de cooperação.

O desenvolvimento local, nas atuais condições da economia e da sociedade brasileiras, não pode ser analisado sem que se coloque o problema da necessidade da geração de emprego e renda. A ação das prefeituras é limitada, mas a experiência demonstra que esse nível de governo pode assumir tarefas que contribuam para romper circuitos fechados de acumulação, gerando emprego e renda.

3.3 – População e Amostra

A pesquisa foi realizada no período de 05 de março a 07 de julho de 2007, na Saint - Gobain Canalização, que conta em sua planta, atualmente, com 18 (dezoito) empresas prestadoras de serviços dos mais variados segmentos, tais como limpeza de escritórios, limpeza industrial, transporte interno, tratamento de água, descarga de carvão, restaurante e manutenção com um total de 12 (doze) empresas.

Observa-se que a contratante dos serviços é uma empresa que, praticamente, terceirizou todas as atividades que não são a sua atividade fim. A atividade de manutenção gerida pela própria empresa é pequena e atende, apenas, em quebras ou paradas de máquinas, no caso uma manutenção corretiva.

3.4 – Instrumento e Questões de Pesquisa

Na pesquisa de campo o principal instrumento utilizado é um questionário aplicado junto a 12 (doze) representantes daquelas empresas de manutenção, que atuam dentro da empresa Saint-Gobain Canalização.

Os questionários são instrumentos de coleta de dados a serem preenchidos pelos informantes, sem a presença do pesquisador, podendo ser limitado quanto à sua extensão e sua finalidade com objetivo de ser respondido num curto espaço de tempo.

Para Cervo e Bervian (2002, p.48), o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir, com melhor exatidão, o que se deseja. Ela contém um conjunto de questões, todos logicamente relacionados com um problema.

O questionário (Anexo 07) consta de perguntas que identificam o tipo de prestação de serviços das empresas, mecânico, elétrica, eletrônica e civil.

Também são investigados, entre outros, os seguintes temas:

- sua classificação econômica (tamanho);
- o nível de experiência gerencial dos proprietários e
- nível de escolaridade dos proprietários e funcionários.

Em relação ao nível de escolaridade dos funcionários é possível determinar o conhecimento ou não da área contábil.

3.5 – Coleta e Análise de Dados

Para Cervo e Bervian (2002, p.66) a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los...Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que o fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características...Pode assumir diversas formas e se desenvolve, principalmente nas Ciências Sociais”.

Para Lakatos e Marconi (2005, p.203), “como toda técnica de coleta de dados, o questionário apresenta vantagens e desvantagens e como vantagens as autoras destacam”:

- Economizar tempo, viagens e obter grande número de dados;
- Atingir maior número de pessoas simultaneamente;
- Abranger maior área geográfica;
- Economizar pessoal em, adestramento e em trabalho de campo ;
- Maior liberdade nas respostas em razão do anonimato e
- Mais tempo para responder e em hora mais favorável.

As autoras citadas anteriormente destacam como desvantagens as seguintes:

- Percentagens pequenas dos questionários que voltam;
- Grande número de perguntas sem respostas e

- Não ser aplicadas a pessoas analfabetas .

As técnicas são utilizadas no processo de coleta de dados e se apresentam de várias formas. Segundo Gil (1991, p.90), para a coleta de dados nos levantamentos são utilizadas as técnicas de interrogações e as mais usuais são o questionário, a entrevista e os formulários.

Segundo Lakatos e Marconi (2004) na análise dos dados é que o pesquisador procura maiores detalhes sobre os dados envolvidos no trabalho estatístico a fim de obter respostas às suas indagações e, assim, procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas.

De acordo com Lakatos e Marconi (2007, p.25) “a análise e a interpretação dos dados são atividades distintas mas estreitamente relacionadas... Na análise, o pesquisador entra com mais detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico são maiores, com a finalidade de obter respostas às perguntas realizadas e estabelecer as relações, que se fizerem necessárias, entre os dados e as hipóteses formuladas, sendo estas comprovadas ou não”. Na interpretação, a preocupação é dar um significado mais amplo às respostas, fazendo-se fazer vinculações com outros conhecimentos, mas fazendo-se colocações claras e acessíveis.

De acordo com as autoras citadas (2007, p.33) antes de realizar a análise e a interpretação, os dados devem ser elaborados, seguindo alguns passos:

- Seleção: exame detalhado dos dados, fazer avaliação crítica para identificar falhas, erros e informações incompletas, dentre outras ;
- Codificação: os dados serão transformados em símbolos podendo ser tabelados e contados;
- Tabulação: os dados serão colocados em tabelas, propiciando maior facilidade na verificação das inter-relações entre eles, como uma forma de serem mais bem entendidas e interpretadas mais rapidamente, divididos em sub -grupos de modo que as hipóteses possam ser comparadas ou refutadas.

CAPÍTULO IV

4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 – Resultados da Pesquisa de Campo

A coleta de dados foi realizada e analisada após a devolução do questionário endereçado às empresas prestadoras de serviços, em MS-Excel planilha eletrônica e gráficos.

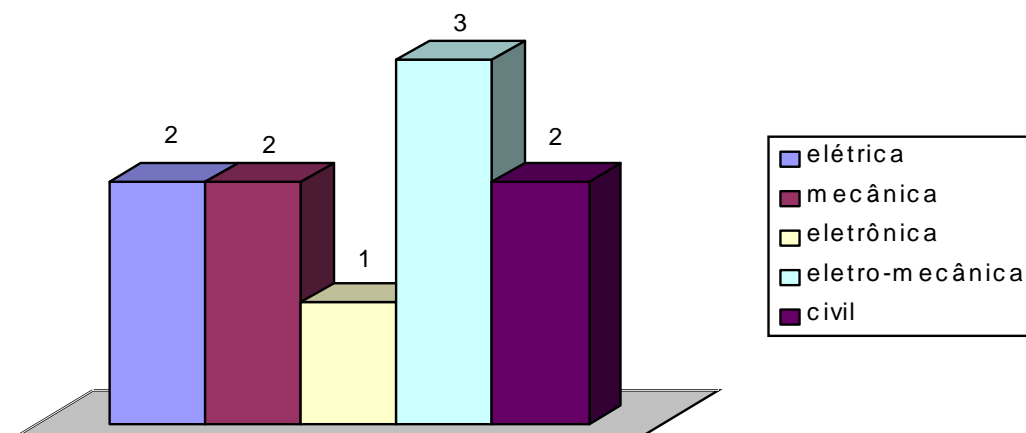
Foram enviados para as empresas de manutenção, alvo da pesquisa, 12 questionários e recebidos 10 (dez) preenchidos. Algumas empresas solicitaram a minha presença para explicar melhor o que eu queria da pesquisa, outras empresas eu já conhecia o(s) proprietário(s) o que tornou amistosa a aproximação, e o comprometimento de dar os dados sem receios ou temor. Outras empresas ficaram na dúvida sobre a real utilização dos dados da pesquisa, mas que tudo foi superado com as devidas explicações. Das doze empresas apenas uma não deu retorno. Uma empresa não respondeu o questionário mas o devolveu, em branco, com a justificativa de que estava cumprindo o último contrato e que deixaria o segmento de manutenção para atuar na área de logística.

4.2 – Análise das Questões de Pesquisa

a – Questão 01

A primeira pergunta era identificar a atividade em que a empresa atua e que apresentou os seguintes dados: eletrônica 1 (um), mecânica 2 (dois), elétrica 2 (dois), eletro-mecânica 3 (três) e civil 2 (dois). Pelos dados apresentados nota-se que a maioria das empresas pertence ao segmento eletro-mecânico e está de acordo com a demanda de serviços terceirizados exigidos pela empresa, em função da sua agilidade no atendimento e seu baixo custo, uma vez que seus encargos são menores e, também, não tem a preocupação, quando do absenteísmo, porque o contrato obriga um número determinado de pessoas por turno ou serviço. Deve-se destacar que a manutenção eletrônica ainda é muito forte na empresa em função dos novos equipamentos e novas tecnologias. Em relação a manutenção pode -se dizer que ela é feita em dois segmentos. A manutenção de obras civis em prédios e a manutenção para atender as necessidades de infra-estrutura para montagem e conservação de equipamentos.

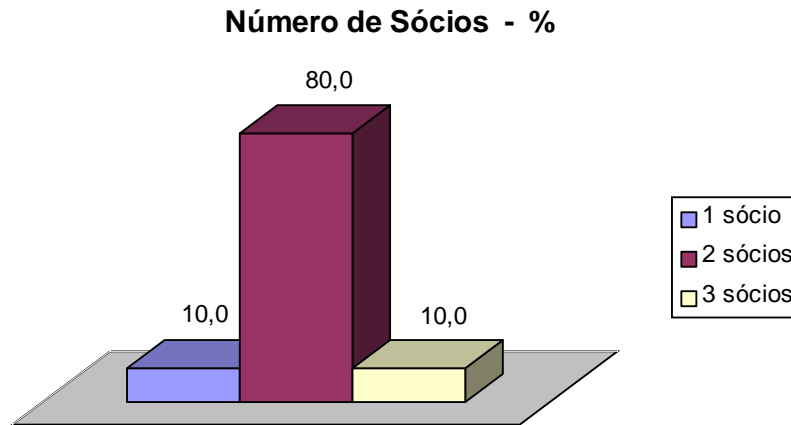
Gráfico 1: Atividades de Serviços das Empresas



b – Questão 02

A segunda pergunta era saber o número de sócios da empresa e ela teve como resultado os seguintes dados: 1 (um) sócio 10% (dez), 2 (dois) sócios 80% (oitenta) e 3 (três) sócios 10% (dez). Uma observação feita nas respostas é a quantidade do sexo feminino na direção das empresas, que tem uma mulher sócia em uma empresa com dois sócios e em outra tem duas mulheres como únicas sócias.

Gráfico 2: Número de Sócios por Empresas



c – Questão 03

A terceira pergunta procurava saber se os proprietários já tinham trabalhado em outras empresas e, em caso afirmativo, também, saber em que nível hierárquico eles atuaram, com o objetivo de ter uma indicação ou um sinal do grau de conhecimento gerencial alcançado. Os resultados considerando todos os sócios foram: 55,6% (cinquenta e seis), já trabalharam em outras empresas e 44,4% (quarenta e quatro) não trabalharam em outras empresas. Pelos números observa-se que é grande o número de proprietários que não tiveram experiências de trabalho, anteriormente, em outras empresas.

Os sócios que trabalharam em outras empresas e que atingiram o nível de gerência, pode-se observar que foi baixo, conforme demonstração a seguir:

Quadro: 01 – Número de Pessoas e Nível Gerencial

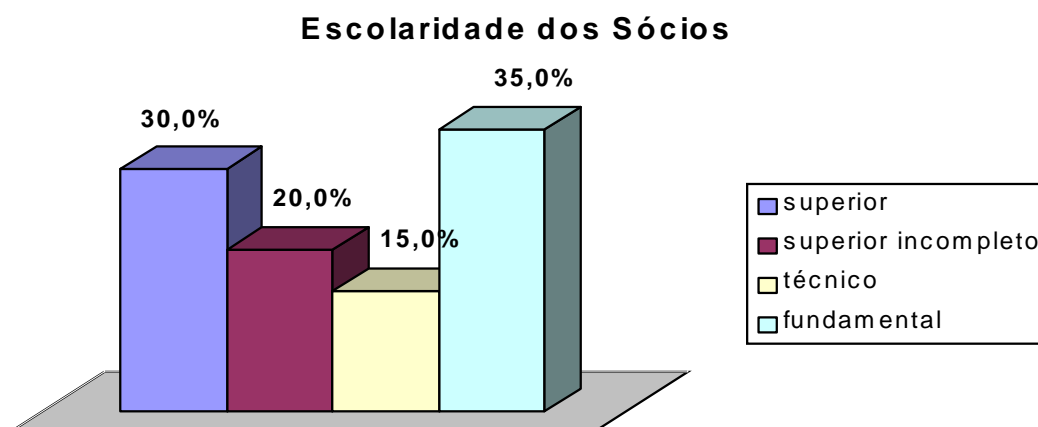
Nº Pessoas	Nível Gerencial
2	Gerente
2	Supervisor
3	Encarregado
4	Auxiliar Administrativo

Deduz-se que, mesmo com o conhecimento adquirido nas empresas que trabalharam, a maioria dos proprietários das empresas prestadoras de serviços, pelo nível de cargo alcançado, não detêm o domínio gerencial como um todo, necessitando de maiores conhecimentos e treinamentos para gerenciar uma empresa, pelo menos em nível aceitável.

d – Questão 04

Uma das perguntas feitas na pesquisa procurou saber o nível de escolaridade dos sócios, cujo resultado foi: 30% (trinta) com nível superior, 6 pessoas, sendo 4 engenheiros e 2 administradores de empresa; 20% (vinte) com superior incompleto, 4 pessoas, sendo 2 estudando engenharia e 2 administração de empresas; 15% (quinze) com nível técnico, 3 pessoas; 35% (trinta e cinco) com, apenas, o fundamental, 7 pessoas. Com os dados acima, verifica-se que o nível de escolaridade não é satisfatório para desempenhar as funções gerenciais, em toda sua plenitude, com a exigência do mercado cada vez mais competitivo. Observa-se que é grande o índice de proprietários com o nível fundamental.

Gráfico 3: Nível de escolaridade dos sócios



e – Questão 05

Para classificar o tamanho das empresas foi solicitado o número de funcionários das empresas, cujo resultado apresentou:

Quadro 02 - Número de Funcionários por Empresa

	Empresas	Funcionários
até 19 funcionários	2 (duas)	com 18 e 19
de 20 a 30 funcionários	3 (três)	com 23, 27 e 28
de 30 a 50 funcionários	4 (quatro)	com 31, 38, 47 e 48
51 a 99 funcionários	1 (uma)	com 95

Verifica-se, no quadro acima que, pelo número de funcionários, segundo o SEBRAE, as empresas se classificam em Micro, duas empresas, com até 19 funcionários e Média, oito empresas, entre 20 e 99 funcionários.

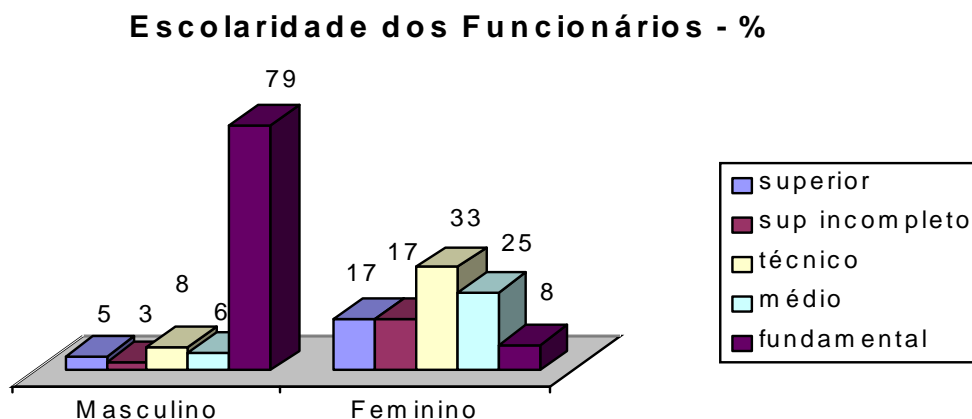
No geral as empresas prestadoras de serviços de manutenção que atuam na Saint Gobain Canalização são classificadas, em relação ao número de funcionários, como médias empresas, apresentando um efetivo médio de 37 pessoas.

f – Questão 06

Esta pergunta teve um desdobramento e procurou-se conhecer o número de funcionários por sexo. As empresas têm no seu quadro, em função das suas especialidades, um número elevado do sexo masculino, com 94,6% (noventa e quatro vírgula seis) e, apenas, 5,4% (cinco vírgula quatro) do sexo feminino.

Em relação aos funcionários, incluindo os proprietários, ainda, foi solicitado o nível de escolaridade, por sexo, cujo resultado foi: Masculino: superior com 4,8% (quatro e oito); superior incompleto com 2,9% (dois e nove); técnico 7,6% (sete e seis); médio com 5,7% (cinco e sete) e fundamental com 79% (setenta e nove). Para o Feminino os dados foram: superior com 16,7% (dezesseis e sete), mesmo índice de superior incompleto; 33,3% (trinta e três) com técnico; 25% (vinte e cinco) com médio e 8,3% (oito e três) com fundamental.

Gráfico 4: Escolaridade dos funcionários por sexo



Verifica-se que a escolaridade do sexo feminino é maior que a do sexo masculino. Destaque-se aqui o alto índice de nível técnico das mulheres em relação aos homens. Chama a atenção o número de pessoas com nível superior ou cursando o superior, bem maior que a escolaridade dos proprietários. Talvez seja um indicador de que os proprietários sintam a necessidade de pessoas com um preparo intelectual ao seu redor.

g – Questão 07

A pergunta de número sete tem alguns desdobramentos e apresentou um dado, quase que esperado, a maioria das empresas não tem um setor contábil, elas preferem fazer contrato de prestação de serviços com escritórios de contabilidade, para cuidar da parte fiscal, enquanto elas próprias se encarregam de fazer os custos e os preços de venda.

Apenas três empresas fazem o trabalho relativo a custos e preços de venda. Nessas empresas, as pessoas envolvidas com a parte financeira, estão assim distribuídas: 2 (duas) empresas contam, cada uma, com uma pessoa de nível superior em Ciências Contábeis e, uma empresa conta com 4 (quatro) pessoas de nível técnico em Contabilidade. Em sua maioria, 5 (cinco), as empresas têm pessoas, num total de 6 (seis) com nível médio, os quais não têm conhecimentos contábeis suficientes, pois não têm formação específica sobre o assunto para tratar de tarefa tão importante para as empresas.

h – Questão 08

A pergunta número oito quis saber se os proprietários determinam o preço de venda e o resultado é surpreendente, uma vez que todos os proprietários fazem o preço de venda em função do trabalho a realizar, correspondendo a 20% vinte por cento (2 empresas); do tempo previsto para a sua execução, 10% (1 empresa) e em função dos 2 (dois) itens, trabalho a realizar e tempo de execução, 7 (sete) empresas, correspondendo a 70%.

Com estes dados pode-se deduzir que os preços de venda não obedecem às orientações e procedimentos contábeis e sim a uma regra presumida de execução de trabalho com base na experiência e conhecimento daquilo que se vai executar. Tal medida, com certeza, pode levar a dados distorcidos e as empresas não sabem se, realmente, estão com um preço aceitável para o mercado local, fazendo com que haja uma disparidade de preços, entre os concorrentes, no momento em que se candidatam a executar serviços quando acontecem as licitações dos mesmos.

Pelos dados da resposta, sem uma base contábil, com pessoas que não conhecem o assunto, para a feitura do custo e conseqüentemente, a formação do preço de venda, deduz-se que os preços praticados para a execução de serviços apresentam uma disparidade grande de empresa para empresa, em função da precariedade de pessoas, dentro das empresas, com conhecimento contábil e força suficiente para mostrar aos proprietários o erro que incorrem ao fazer, por conta própria, o preço de venda de forma empírica, com base, apenas, em um pseudo conhecimento do trabalho a executar ou o seu tempo de duração.

i – Questão 09

As empresas, em sua maioria, não têm sistema de gestão financeira, foi a resposta obtida à pergunta de número nove, se a empresa tinha algum sistema de gestão. Apenas uma empresa tem um sistema de gestão com o nome de PR OSOFT. Muito pouco para as empresas fazerem seu controle financeiro num mercado tão competitivo. Ressalte-se que a empresa que tem o sistema mencionado é uma empresa, classificada como micro, que tem dois sócios, sendo um deles engenheiro, mas não tem setor contábil nem pessoas que trabalham nesta área na empresa.

j – Questão 10

À pergunta dez sobre a confecção do orçamento, todas as empresas fazem orçamento dos serviços a executar. Os dados apresentados foram: empresas que fazem orçamentos 100% (cem) e aquelas que não usam essa prática 0% (zero). O entendimento desta pergunta foi a de que se faz orçamento por serviço a executar e não orçamento anual. Em relação ao entendimento de confecção anual de orçamento, todas as empresas, a exceção de uma, aquela que utiliza o PROSOFT, não fazem orçamento anual.

k – Questão 11

A pergunta de número onze se refere à prática da empresa fazer análise dos seus resultados financeiros e a maioria, 70% (setenta) ou 7 empresas, apresentou como resposta que não fazem. Apenas 30% (trinta) ou 3 empresas fazem análises, sendo as mais comuns, referentes: a preços, as três empresas; consumos em duas delas e atividade, em apenas, uma delas. Nenhuma das empresas que não fazem análise financeira respondeu por qual motivo não praticam tal exercício.

l – Questão 12

Para fazer a classificação da empresa em função do resultado financeiro, em reais, foi solicitado, na pergunta de número doze, quanto a empresa apresenta de faturamento no período de um ano. As respostas apresentadas apresentaram os seguintes dados:

Quadro 03 – Faturamento em Reais

Faturamento (x 1000 R\$)	Empresas (%)
> 200 > 300	10
> 300 > 400	30
> 400 > 600	40
> 1000 > 1200	20

Verifica-se que pelo faturamento todas as empresas são consideradas de pequeno porte, segundo a classificação do SEBRAE, pois têm um faturamento médio anual acima de R\$ 240.000,00 e menor que R\$ 2.400.000,00. Então, estas empresas apresentam duas classificações: pequenas pelo faturamento e micro pelo número de funcionários.

m – Questão 13

Também foi perguntado sobre a Margem de Lucro das empresas e os resultados das respostas foram: 3 empresas trabalham com a margem de 20%, 1 empresa trabalha com a margem de 15%, 2 empresas trabalham com a margem de 12 %, 3 empresas trabalham com a margem de 10%, 1 empresa trabalha com a margem de 8%. A margem média de todas as é de 13,7%.

n – Questão 14

A última pergunta foi se a empresa pratica a “quarteirização” e tivemos como resposta que 40% (4 empresas) das empresas praticam a quarteirização. Observando os dados da margem de lucro, percebe-se que três empresas que praticam nova contratação para executar os serviços têm as margens mais baixas e, apenas, uma com a margem de 20% (vinte por cento) se utilizam desta prática.

CAPÍTULO V

5 - CONCLUSÃO

Este trabalho procura a melhor maneira de atingir o segmento prestador de serviços de manutenção que pouco ou quase nada conhece sobre a área financeira. Não visa, portanto, fazer um estudo sobre contabilidade.

Para alcançar os objetivos deixou-se, de lado, o estudo profundo sobre o tema contábil e o trabalho procurou se fixar, em dados práticos, sobre os termos mais utilizados por aqueles que trabalham nas áreas de orçamento e custos.

Os métodos de custeio objetivam identificar os gastos inerentes ao processo produtivo acumulando-os de forma organizada aos produtos e serviços.

O empresário deverá testar todos os tipos de custeio e utilizar o que melhor se ajusta ao seu negócio, pois o conhecimento, daquilo que se faz, é fundamental para melhor se gerir os custos de uma empresa. A partir daí define-se o melhor sistema de custeio para sua empresa, para cada atividade e, assim, teremos particularidades, que sem dúvidas são fatores importantes na implantação e sucesso do mesmo.

Após tomar conhecimento do negócio é que se pode montar a estrutura de custos que melhor se encaixe ao seu processo. Os princípios contábeis devem ser observados, na montagem apropriada, para atender, completamente, às suas outras duas mais importantes tarefas: controle e decisão.

Esses novos campos deram nova vida a essa área que, por sua vez, vem conseguindo desenvolver técnicas e métodos específicos e conquistando um espaço, antes não explorado em todo o seu potencial, pelos profissionais e usuários. Agora, estão disponibilizando informações de alto valor agregado para as empresas que justificam a sua existência e finalidade que é a obtenção de lucro.

Deste trabalho, espera-se que as pessoas tirem o proveito necessário para adquirir um grau de subsídios que lhes permita a elaboração de custos e preços de venda em bases teóricas, e a partir daí, desenvolver maiores conhecimentos.

Com a mudança do quadro econômico, a partir da estabilidade da economia, percebe-se, quanto o efeito inflacionário deixou mágoa as pessoas, no tocante a preços e custos, haja vista as dificuldades que elas apresentam para determinar, nas empresas, seu verdadeiro custo e conseqüentemente seu preço de venda real, tanto para aumentar quanto para diminuir o valor de seus produtos ou serviços.

O momento atual, em que a economia, além do efeito “globalização”, atravessa uma fase de incertezas, ameaças e dificuldades de toda sorte, a administração dos custos torna-se mais complexa, preocupante e, sobretudo, desafiadora para os empresários, seja qual for sua classificação ou seu ramo de trabalho.

Com base nesse contexto, faz-se necessário que o empresariado se atualize, principalmente na área econômica, mais precisamente, para conhecer os seus custos.

Este trabalho mostra quão importante é um sistema de informações gerenciais para as empresas, independente de qual seja o ramo de atuação, de seu porte ou atividade. Na análise dos resultados, apenas uma empresa afirmou ter um sistema de gestão, o que é muito pouco para a gama de empresas atuantes no setor de manutenção, na cidade de Barra Mansa.

Para evitar que os gestores das empresas prestadoras de serviços tomem decisões errôneas, tal como determinar o preço de um serviço, apenas pela experiência de trabalhos executados anteriormente ou calcular, de forma empírica, o valor com base no tempo de execução, se faz necessário que eles procurem novas práticas de gestão e procurem se informar sobre metodologias de custeio. Como exemplo de uma metodologia, cita-se o

Custeio Baseado em Atividades, mas que para essas empresas, talvez seja um salto muito grande.

Outro ponto importante para os gestores é ter conhecimento das atividades realizadas, pois, a partir daí, pode descobrir os seus pontos críticos, fracos e fortes, dimensioná-los e torná-los homogêneos para que possam tomar decisões no âmbito financeiro que levem a empresa a resultados positivos.

Os gestores precisam se advertir para o fato de que a competição é cada vez mais acirrada e que se eles próprios não se prepararem e, também, não preparar seus funcionários, com certeza, num futuro próximo, terão que fechar as portas do seu negócio, uma vez que pessoas e empresas preparadas para o mercado competitivo funcionarão para ganhar concorrências que hoje, ainda, podem ser suportadas com baixas margens de lucro.

Esse resultado baixo foi demonstrado pelo percentual de apenas oito a treze por cento em algumas empresas. Ora, se a empresa tem um faturamento anual da ordem de 500 mil reais, um lucro de dez por cento é muito baixo. Os proprietários que se satisfazem com este lucro, possivelmente são aqueles egressos de empresas, onde assumiram cargos baixos na escala hierárquica e, hoje, são gestores, com pouco conhecimento para administrar uma empresa, e por isso, se sentem satisfeitos, como empresários mesmo com um ganho anual da ordem de 50 mil reais, talvez porque seja um ganho bem maior do que quando eram empregados ou estão satisfeitos porque comandam ao invés de serem comandados.

Pelo resultado da pesquisa nota-se que o nível de escolaridade é baixo, tanto de gestores como de funcionários, o que requer um cuidado especial com treinamento, seja em administração, financeiro ou área técnica. Se não o fizerem, com certeza, em breve, começarão a colocar a culpa na globalização e na competição por não encontrar mercado ou trabalho para suas empresas.

Demonstra-se que a suposição é verdadeira, conforme resposta do questionário, que o nível de escolaridade das pessoas que trabalham no setor contábil está aquém do desejado para quem trabalha numa área tão importante e que serve de suporte para a tomada de decisões.

Outra comprovação que se pode tirar, em relação ao baixo nível de escolaridade e o baixo preparo para exercer os cargos que ocupam, está em que as empresas, em quase sua totalidade não fazem análise financeira nenhuma. É possível que não façam porque as pessoas não estão preparadas para fazê-la e nem os proprietários estão aptos a receber o resultado analítico com segurança, pois também, não estão preparados.

Que este trabalho contribua com todos aqueles que buscam uma consulta ou pesquisa sobre custos, sejam alunos, profissionais, empresários ou leigos no assunto e, ainda, na certeza que este trabalho não esgota o assunto, dado a sua complexidade, espera-se que outros interessados retornem ao tema.

CAPÍTULO VI

6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, M.S.B. **Terceirização: parceria e qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

ANTHONY, R N. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1983.

ARAÚJO, K. P. Art.: **O Banco Mundial e o IBAM no Desenvolvimento Econômico Local** : Proposta, Divergências e Limites. Salvador: RDE – Revista de Desenvolvimento Econômico, Ano VII, nº.12, 2005.

ASSEF, R. **Guia prático de Administração Financeira**: pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BARAÚNA, A. C. F. de. **A Terceirização à luz do Direito do Trabalho**. São Paulo: Editora de Direito Ltda, 1997.

BARROS, A. M. de. **A Terceirização sob a nova ótica do Tribunal Superior do Trabalho**. Revista Trabalho & Processo. São Paulo, n. 80, dez/1992.

CARVALHO, P. de B. **Curso de direito tributário**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

CAVALCANTE JÚNIOR, O. **A Terceirização das relações laborais**. São Paulo: LTr, 1996.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

_____, A. L.; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____, I. **Manual de Reengenharia**: um guia para reinventar e humanizar a sua empresa com a ajuda das pessoas. São Paulo: Makron Books, 1995.

CORRÊA, H.L.; GIANESI, I.; CAON, M. **Planejamento, Programação e Controle da Produção MRPII/MRP**: conceitos uso e implantação. São Paulo: Giansesi Corrêa e Associados, Atlas, 1998.

DALÉSIO, R. Art.: **O Papel das Pessoas nos Processos de Reengenharia**. Disponível em: www.ietec.com.br/ietec/techoje/techoje/recursos humanos/2003/01/23/2003. Acesso em 03 maio 2007.

DAVENPORT, T. H. **Missão Crítica**: obtendo vantagem competitiva com os sistemas de gestão empresarial. Tradução de Raul Rubenich, Porto Alegre: Bookman, 2002.

- DAVIS, F. S. **Terceirização e Multifuncionalidade**. 2 ed. São Paulo: STS, 1992.
- DELGADO, M. G. **Curso de Direito do Trabalho**. São Paulo: LTr, 2002.
- FARIA, A. **Terceirização**: Um desafio para o movimento sindical. São Paulo: Hucitec/Cedi/Nets, 1994.
- FARIA, M. da G. D. de. **Terceirização**: (des)fordizando a fábrica. SP: Bomtempo, 1999.
- 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. 2ed. – Salvador: Casa da Qualidade, 1995.
- FUNDAÇÃO CIDE. Disponível em: www.cide.rj.gov.br Acesso em: 06 maio 2006.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo. Atlas, 2002.
- GIOSA, L. A. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. São Paulo: Pioneira, 1995.
- HAMMER, M. CHAMPY, J. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Tradução de Ivo Korylowski. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- IUDÍCIBUS, S. de.; MARION, J. C. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1993.
- IUDÍCIBUS, S. de. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- JOHNSON T. H.; KAPLAN, R. S. **Contabilidade Gerencial**: A reestruturação da relevância da contabilidade nas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2007.
- LAUDON, K.C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação com Internet**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- LEIRIA, J. S. **Terceirização**: uma alternativa de flexibilidade empresarial. Porto Alegre: Ortiz, 1991.
- LERE, J. C. **Formação de Preços**: técnicas e práticas. Rio de Janeiro: LTC 1974.

LINZMAYER, E. **Guia para Administração da Manutenção Hoteleira**. 2 ed. São Paulo: Senac, 2002.

MAGANO, O. B. **Alcance e Limites da Terceirização no Direito do Trabalho**. In: PINTO, José Augusto Rodrigues (org.). *Noções atuais de direito do trabalho: estudos em homenagem ao professor Élson Gottschalk*. São Paulo: LTr, 1995.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARTINS, G. de A. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertação**. São Paulo: Atlas, 1994.

MARTINS, S. P. **A Terceirização e o Direito do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2001.

MAUAD, M. J. L. **Cooperativas de Trabalho**: sua relação com o Direito do Trabalho. São Paulo: LTr, 1999.

MIGLIORINI, E. **Custos**: análise e gestão. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MORRIS, D.; BRANDON, J. **Reengenharia**: reestruturando sua empresa. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron Books, 1994.

NASCIMENTO, A. M. **Subcontratação ou Terceirização**. Repertório IOB de Jurisprudência. São Paulo, n. 23, texto 2/8.263, 1993.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 1997.

PAGNONCELLI, D. **Terceirização**: estratégia para o sucesso empresarial. Rio de Janeiro: D. Pagnocelli, 1993.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PREFEITURA MUNICIPAL BARRA MANSA. Disponível em: www.pmbm.com.br Acesso em: 04 maio 2007.

QUEIROZ, C. A. R. S. de. **Manual de Terceirização**. 8 ed. São Paulo: STS, 1996.

ROBORTELLA, L. C. A. **Terceirização. Aspectos Jurídicos. Responsabilidades. Direito Comparado**. Revista LTr. São Paulo. V.58, n.8, ago.1994.

RUIZ, J. Á. **Metodologia Científica**: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 2002.

SÁ, A. L. de. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1971.

SAINT-GOBAIN CANALIZAÇÃO. Disponível em: www.sgc.com Acesso em: 04 maio 2006.

SALVADOR, L. S. **Custo Padrão**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SEBRAE. Disponível em: www.sebrae.com.br Acesso em: 04 maio 2006

SILVA, C. P. da. **A Terceirização Responsável**: modernidade e modismo. São Paulo: LTr, 1997.

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC. **Os trabalhadores e a Terceirização**: as propostas dos metalúrgicos do ABC. São Bernardo do Campo. Fev. 1993.

VanDERBECK, E. J; NAGY, C. F. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

VIDOTTI FILHO, É. SANTOS, P. L. V. A. C. VIDOTTI, S. A. B. G. Art.: **Reengenharia, Qualidade Total e Unidades de Informação**. Disponível em: www.uel.br/revistas. Acesso em: 05 maio 2006.

VIEIRA, D. de D. Art. **Desenvolvimento Local e a Agricultura**. Instituto de Geociências, UFMG. Revista do Turismo, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

ANEXO 01

Quadro 1 – Índice de Desenvolvimento Humano 1991

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO MUNICIPAL - IDH-M - 1991								
MUNICÍPIOS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO	Esperança de vida ao nascer (em anos)	Taxa de alfabetização de adultos (%)	Índice de longevidade (IDHM-L)	Índice de educação (IDHM-E)	Índice de renda (IDHM-R)	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M)	Classificação estadual	Classificação Nacional
Niterói	68,03	94,59	0,717	0,908	0,828	0,818	1	7
Rio de Janeiro	67,85	93,90	0,714	0,887	0,791	0,797	2	24
Volta Redonda	69,05	92,24	0,734	0,883	0,689	0,769	3	109
Resende	68,27	89,15	0,721	0,844	0,695	0,753	4	268
Petrópolis	68,12	89,78	0,719	0,818	0,716	0,751	5	292
Itatiaia	70,32	85,82	0,755	0,805	0,689	0,750	6	303
Nilópolis	66,10	94,17	0,685	0,874	0,668	0,742	7	413
Barra Mansa	68,26	89,61	0,721	0,837	0,656	0,738	8	474
Nova Friburgo	66,91	87,78	0,698	0,801	0,707	0,736	9	501
Macaé	64,75	87,40	0,663	0,806	0,719	0,729	10	621
Pinheiral	68,81	87,82	0,730	0,817	0,631	0,726	11	670
São Gonçalo	66,19	91,41	0,686	0,834	0,656	0,726	12	684
Três Rios	68,65	88,70	0,728	0,818	0,630	0,725	13	690
Arraial do Cabo	67,02	87,58	0,700	0,811	0,658	0,723	14	727
Barra do Piraí	66,15	88,75	0,686	0,823	0,660	0,723	15	738
Valença	66,26	87,45	0,688	0,822	0,657	0,722	16	752
Paraíba do Sul	70,03	85,02	0,750	0,787	0,628	0,722	17	757
Angra dos Reis	67,39	85,69	0,707	0,798	0,658	0,721	18	780
Maricá	68,64	84,43	0,727	0,773	0,662	0,721	19	781
Cabo Frio	67,02	86,31	0,700	0,788	0,661	0,717	20	859

Fonte: Fundação CIDE (2004)

ANEXO 02

Quadro 2 – Índice de Desenvolvimento Humano 2000

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO MUNICIPAL - IDH-M - 2000								
MUNICÍPIOS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO	Esperança de vida ao nascer (em anos)	Taxa de alfabetização de adultos (%)	Índice de longevidade (IDHM-L)	Índice de educação (IDHM-E)	Índice de renda (IDHM-R)	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M)	Classificação estadual	Classificação Nacional
Niterói	73,49	96,45	0,808	0,960	0,890	0,886	1	3
Rio de Janeiro	70,26	95,59	0,754	0,933	0,840	0,842	2	60
Volta Redonda	70,80	94,93	0,763	0,931	0,750	0,815	3	297
Nova Friburgo	72,26	92,58	0,788	0,885	0,758	0,810	4	370
Resende	70,00	93,11	0,750	0,918	0,758	0,809	5	401
Barra Mansa	72,20	93,56	0,787	0,913	0,717	0,806	6	462
Petrópolis	70,06	93,61	0,751	0,888	0,773	0,804	7	481
Itaiaia	71,95	91,99	0,783	0,895	0,722	0,800	8	567
Iguaba Grande	70,93	91,19	0,766	0,880	0,742	0,796	9	645
Pinheiral	72,34	92,42	0,789	0,910	0,688	0,796	10	649
Cabo Frio	70,84	91,68	0,764	0,881	0,731	0,792	11	751
Armação Búzios	68,90	92,71	0,732	0,878	0,763	0,791	12	785
Quatis	74,07	89,41	0,818	0,868	0,686	0,791	13	789
Arraial do Cabo	68,87	92,81	0,731	0,912	0,727	0,790	14	803
Mangaratiba	69,40	91,66	0,740	0,889	0,741	0,790	15	804
Teresópolis	70,06	89,63	0,751	0,861	0,758	0,790	16	806
Macaé	67,63	92,12	0,710	0,889	0,770	0,790	17	815
Cordeiro	72,20	91,01	0,787	0,869	0,711	0,789	18	831
Nilópolis	67,49	96,24	0,708	0,933	0,724	0,788	19	846
Itaperuna	73,01	87,81	0,800	0,859	0,702	0,787	20	878

Fonte: Fundação CIDE (2004)

ANEXO 03

Quadro 3: Produto Interno Bruto (PIB) do Estado do Rio de Janeiro 2004

ESTADO DO RIO DE JANEIRO - 2004					
Regiões de Governo e Municípios	P I B				
	Valores absolutos (1.000 R\$)	População	Valores per capita (1,00 R\$)	Número Índice (Estado=100)	Posição do Índice
Estado	254.839.366	15.156.568	16.814	100,00	16º
Região do Médio Paraíba	16.198.390	829.140	19.536	116,19	6º
Barra Mansa	2.242.304	174.298	12.865	76,51	-

Fonte: Fundação CIDE (2004)

ANEXO 04

Quadro 4 – Estabelecimentos de Barra Mansa

Número de estabelecimento - Barra Mansa - 2004						
Porte/Setor	Indústria	Comércio	Serviços	Agropecuária	Total	%
Micro	429	2.387	1.762	173	4.751	92,65
Pequena	43	160	112	9	324	6,32
Média	4	11	15	0	30	0,59
Grande	2	3	18	0	23	0,45
Total	478	2.561	1.907	182	5.128	100,00

Fonte: Fundação CIDE (2004)

ANEXO 05

Quadro 5: Indicadores e Definições de Desenvolvimento Local da Fundação CIDE

Indicador	Definição
Esperança de vida ao nascer (em anos)	Número médio de anos que as pessoas viveriam a partir do nascimento.
Taxa de alfabetização de adultos (%)	Percentual de pessoas acima de 15 anos de idade que sabem ler e escrever.
Renda per capita (em R\$ de 2000)	Razão entre o somatório da renda de todos os indivíduos (incluindo aqueles com renda nula) e a população total.
Índice de longevidade (IDHM-L)	Índice do IDHM relativo à dimensão Longevidade. É obtido a partir do indicador esperança de vida ao nascer, através da fórmula: (valor observado do indicador - limite inferior) / (limite superior - limite inferior), onde os limites inferior e superior são equivalentes a 25 e 85 anos, respectivamente.
Índice de educação (IDHM-E)	Índice do IDHM relativo à Educação. Obtido a partir da <i>taxa de alfabetização</i> e da <i>taxa bruta de frequência à escola</i> , convertidas em índices por: (valor observado - limite inferior) / (limite superior - limite inferior), com limites inferior e superior de 0% e 100%. O IDHM-Educação é a média desses 2 índices, com peso 2 para o da taxa de alfabetização e peso 1 para o da taxa bruta de frequência.
Índice de renda (IDHM-R)	
Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M)	É obtido pela média aritmética simples de três índices, referentes às dimensões Longevidade (IDHM-Longevidade), Educação (IDHM-Educação) e Renda (IDHM-Renda).
Classificação na UF	Posição do município dentro do estado a que pertence em relação ao IDHM
Classificação Nacional	Posição do município no Brasil em relação ao IDHM

Fonte: Fundação CIDE (2004)

ANEXO 06

Quadro 6 – Classificação de Empresas por número de empregados

ME – Micro Empresa	Na indústria até 19 empregados e no comércio/serviço até 09 empregados.
PE – Pequena Empresa	Na indústria de 20 a 99 empregados e no comércio/serviço de 10 a 49 empregados.
MDE – Média Empresa	Na indústria de 100 a 499 empregados e no comércio/serviço de 50 a 99 empregados.
GE – Grande Empresa	Na indústria acima de 499 empregados e no comércio/serviço mais de 50 a 99 empregados.

Fonte: SEBRAE (2006)

ANEXO 07

QUESTIONÁRIO: PESQUISA SOBRE EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

EMPRESA: Razão Social:.....

1- Atividade(s): eletrônica () mecânica () elétrica () civil () outros ()

2- Proprietário(s): 1 (); 2 (); 3 () outros ().....

Nome – A:..... Nome – B:.....

Nome – C:..... Nome – D:.....

3- Proprietários trabalharam em outras empresas? SIM () ou Não ()

3-a- Em caso de SIM

Prop	Última Empresa	Data	Função	Não
A				
B				
C				
D				

3-b- Em caso de SIM

Prop	Penúltima Empresa	Data	Função	Não
A				
B				
C				
D				

4- Escolaridade dos proprietários:

Prop	Superior	Técnico	Médio	Fundamental	Especialidade	
A						
B						
C						

5- Número de Funcionários (.....) Sexo: Masculino (.....) Feminino (.....)

6- Escolaridade dos funcionários em quantidade

Masculino: Superior Técnico Médio..... Fundamental..

Feminino: Superior Técnico Médio..... Fundamental.....

SETOR CONTÁBIL

7- Empresa tem setor contábil-financeiro? SIM () ou Não ()

7.a - Se NÃO - Quem faz o trabalho contábil? Autônomo () Empresa contábil ()

7.b – O que faz a empresa contábil? Custo () Preço de Venda () Fiscal ()

7.c - Se SIM - Quem faz o trabalho contábil? Escolaridade:

Superior (.....) Técnico (.....) Médio (.....) Fundamental ()

7.d – Especialidade de quem faz o trabalho contábil:

Contabilidade (); Administração (); Economista (); Outros ()

8 – O(s) proprietário(s) determinam o Preço de Venda? SIM () ou NÃO ()

8.a – Se SIM, quais os critérios? Trabalho a executar () Tempo presumido para a execução () Outros (.....

9- Empresa tem sistema de gestão financeira? SIM () NÃO ()

9.a- Se SIM – Qual o nome do sistema

10- Empresa faz orçamento? SIM () NÃO ()

11- Empresa faz análise contábil orçamento X custo real? SIM () NÃO ()

11.a - Se SIM – quais análises? Custo variável () Custo fixo () Consumo ()

Preço () Atividade () Ponto de Equilíbrio () Outros ()

Outros:.....

11.b – Por que não fazem análise? Motivo:.....

12 - Faturamento anual (kR\$) – Verificar tamanho da empresa.

< 200 () > 200 < 300 () > 300 < 400 () > 400 < 600 ()

> 600 < 800 () > 800 < 1000 () > 1000 > 1200 ()

13 - Margem de Lucro (%) (.....) ML é: Alta? (.....) Regular? (.....) Baixa? (.....)

14 – A Empresa faz “quarteirização” de serviços? SIM () NÃO ()

Funcionário responsável pelas informações

cargo na empresa

Responsável pela pesquisa