



## TERCEIRIZAR? MANTER COMO ESTÁ? OU FECHAR A ACADEMIA?

<sup>1</sup> Alfredo Ribeiro Cárdenas

<sup>2</sup> Graziela Dias Alperstedt

<sup>3</sup> Simone Ghisi Feuerschütte

<sup>4</sup> Luiz Ricardo de Souza

### RESUMO

Este caso foi construído para ser utilizado como ferramenta auxiliar de ensino na graduação de cursos de Administração, principalmente em disciplinas relacionadas aos temas: estratégia, tomada de decisão e terceirização. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas com o protagonista do caso. Relata-se um momento decisivo vivido por Cadu, coordenador de uma academia de ginástica que presta serviços dentro de um tradicional colégio religioso e que se vê em uma situação desconfortável frente aos insatisfatórios resultados que o empreendimento tem alcançado ao longo dos últimos tempos. Se já não bastasse a saúde financeira da academia estar debilitada, um novo elemento nessa história pode não só mudar drasticamente os rumos do empreendimento como colocar em risco o próprio emprego de Cadu. Diante do cenário que está sendo criado, a direção do colégio tomará, em breve, uma decisão sobre os rumos para a academia e Cadu deverá encontrar uma posição coerente e defendê-la perante a direção da instituição de ensino.

**Palavras-chave:** Estratégia; Tomada de decisão; Terceirização.

## OUTSOURCE? KEEP AS IT IS? OR CLOSE THE GYM?

### ABSTRACT

This case was built to be used as an auxiliary teaching tool in the classes of Business courses, mainly in disciplines related to themes as strategy, decision making and outsourcing. The data were obtained through interviews with the protagonist of the case. There is a decisive moment in Cadu's life, the coordinator of a gym that provides services for a traditional religious college. Cadu thinks it is an uncomfortable situation in face of the unsatisfactory results that the enterprise has achieved in recent times. Also, the financial health of the gym was weakened, so a new player in this story could not only drastically change the facts but also put at risk Cadu's own employment. Faced with this scenario, the board of directors will soon take a decision on the subject and Cadu is challenged to find a coherent position and defend it before the direction of the institution.

**Keywords:** Strategy; Decision making; Outsourcing.

---

<sup>1</sup> Doutorando em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, (Brasil). Professor da Área de Gestão e Negócios do Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC, Florianópolis. E-mail: [alfredocardenas@hotmail.com](mailto:alfredocardenas@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, (Brasil). Professora Associada do Centro de Ciências da Administração e Sócio-Econômicas - ESAG, da Universidade do Estado de Santa Catarina -UDESC. E-mail: [gradial@udesc.br](mailto:gradial@udesc.br)

<sup>3</sup> Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, (Brasil). Professora Associada da Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC. E-mail: [guisi.simone@gmail.com](mailto:guisi.simone@gmail.com)

<sup>4</sup> Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, (Brasil). Professor Efetivo do Departamento de Governança Pública, no Centro de Educação Superior da Foz do Itajaí - CESFI/UDESC. E-mail: [luizricardo.souza@gmail.com](mailto:luizricardo.souza@gmail.com)

## **EXTERNALIZAR? GUARDE COMO ES? O CERRAR LA ACADEMIA?**

### **RESUMEN**

Este caso fue construido para ser utilizado como herramienta de ayuda para la enseñanza en los cursos de administración, especialmente en disciplinas relacionadas con los temas: estrategia, toma de decisiones y la externalización. Los datos se obtuvieron a través de entrevistas con el protagonista del caso. Presentamos un momento decisivo experimentada por Cadu, coordinador de un centro de bienestar que ofrece servicios dentro de una escuela religiosa tradicional y se encuentra en una situación incómoda frente a los resultados insatisfactorios que el proyecto ha logrado en los últimos días. Si no lo ha debilitarse tanto como la salud financiera de la academia, un elemento nuevo en esta historia no sólo puede cambiar dramáticamente el curso del proyecto, como por ejemplo poner en riesgo el trabajo de Cadu. Dado el escenario que se está creando, la dirección de la escuela decidirá pronto el curso al gimnasio y Cadu debe encontrar una posición coherente y defenderla contra de la dirección de la institución educativa.

**Palabras clave:** Estrategia; Toma de decisiones; Externalización.

## 1 INTRODUÇÃO

É janeiro, uma manhã chuvosa de verão e Carlos Duarte – o Cadu, como é conhecido por seus amigos e colegas – reflete, sentado sobre um dos equipamentos da vazia academia de ginástica onde trabalha como coordenador, sobre a reunião que terá em menos de uma semana para decidir os rumos da mesma.

A academia em questão não é uma academia como a maioria das outras, pois pertence a, e presta serviços dentro de, um tradicional colégio religioso de uma das principais cidades do sudeste do Brasil (com todas as vantagens e desvantagens que esse diferencial acarreta).

Apesar do sucesso logrado pela academia nos primeiros anos de sua fundação, o empreendimento vem enfrentando dificuldades financeiras nos últimos anos e isso tem gerado inquietações na direção do colégio, que recentemente recebeu uma proposta/solução atrativa que pode mudar a atual situação do empreendimento.

Na próxima semana, uma reunião será realizada pela direção do colégio para decidir sobre os rumos da academia. A posição de Cadu, como coordenador da academia, influenciará sobremaneira os diretores do colégio no momento da tomada de decisão e por isso ele precisa pensar profundamente a fim de se posicionar da forma mais correta para si, para seus colegas de trabalho, para o colégio e para a academia.

Prepare-se para entender como toda essa situação foi construída.

## 2 A HISTÓRIA DA ACADEMIA

A Academia da Ginástica (ADG) está localizada no pátio interno de um tradicional colégio privado, fundado em meados do século XX. Embora possua um CNPJ próprio, a ADG pertence ao colégio e presta contas de suas ações (realizadas e planejadas) e de suas finanças – através de relatórios financeiros – como se fosse um departamento da instituição

de ensino. Todo o lucro gerado pela ADG é reinvestido na própria academia, na compra ou troca de equipamentos, reformas na estrutura física ou qualquer outra ação que se julgue pertinente, desde que seja aprovada pela direção do colégio.

Fundada em meados da década 1990, a academia foi criada com o intuito de agregar valor ao serviço prestado pela instituição de ensino, oferecendo um ambiente para a prática de atividades física aos alunos, ex-alunos, pais, professores e funcionários do colégio. Embora seu público-alvo seja essa comunidade com íntima ligação à instituição de ensino, a Academia da Ginástica sempre atendeu também ao público em geral. Sua clientela é formada, basicamente, por integrantes das classes A e B.

Ao longo de toda a sua história, a academia teve somente dois coordenadores gerais: Plínio e Carlos Duarte (o Cadu). Plínio foi o responsável por montar inicialmente a academia e o primeiro coordenador da ADG. Na época, era professor de musculação em outra academia, quando foi convidado para encabeçar o projeto de criação da academia no colégio. Ele era formado em Educação Física, mas, na época, como não tinha experiência na área da administração, foi buscar por meio da realização de cursos administrativos e gerenciais, como os do SEBRAE, a qualificação necessária para o desafio de gerir uma academia de ginástica.

Além de coordenar a academia, em algumas ocasiões Plínio era chamado para atuar em projetos do próprio colégio, e o reconhecimento por seus trabalhos aconteceu em 2009, quando foi convidado pela direção do colégio para assumir um cargo administrativo na instituição de ensino. Nessa ocasião ele se afastou de suas tarefas na academia e entregou o cargo de coordenador para Carlos Duarte, que já trabalhava na academia como professor de musculação desde 1998.

Cadu também era formado em Educação Física, já tinha trabalhado em um banco e possuía, devido a isso, alguma experiência na área administrativa. Um pouco antes de assumir a coordenação da academia, havia investido em uma segunda formação, dessa vez na área de gestão. Segundo o próprio Cadu, o curso de tecnólogo em processos gerenciais, que fazia quando Plínio deixou o cargo, foi um dos pontos que pesaram a seu favor no momento da escolha de um substituto para o cargo de coordenador da Academia da Ginástica.

Ao assumir a coordenação da academia, Cadu realizou ações com intuito de melhorar a prestação de serviços da academia e a qualidade do ambiente de trabalho da empresa. Entre essas ações podem ser listadas: a implantação de pesquisa de satisfação com os clientes; troca de equipamentos da musculação; ampliação das oportunidades aos colaboradores para treinamentos e reciclagens profissionais; melhorias na sala dos funcionários/professores, com biblioteca, TV a cabo e ponto de internet; flexibilidade na composição de horários de feriados e férias dos funcionários da academia.

Além dessas ações, uma das principais mudanças em relação à gestão da academia ocorreu diante da atribuição de mais responsabilidade aos profissionais da ADG quanto à captação e manutenção/fidelização dos alunos, e também à descentralização da gestão – com maior participação dos colaboradores nas decisões pertinentes a cada modalidade e à academia como um todo. Esse modelo de gestão participativa, no entanto, encontrou certa resistência por parte de alguns professores da academia, que, segundo o próprio coordenador, se encontravam em um estado de acomodação ao longo dos últimos anos.

### 3 PECULIARIDADES DA ACADEMIA DA GINÁSTICA

Embora não seja amplamente conhecida na cidade, por tradicionalmente não fazer propaganda e divulgação externas ao colégio – uma recomendação da direção do mesmo –, a academia pode ser considerada uma academia de médio/grande porte, pois possui aproximadamente 900 alunos (matriculados/ativos) e 25 colaboradores que prestam serviços dentro da academia (entre estes, 17 funcionários da própria academia e 8 funcionários terceirizados), estando entre as cinco maiores academias da região.

Aberta de segunda a sexta-feira das 7h00 às 22h00 (não abre aos finais de semana, diferentemente de suas principais concorrentes), a academia oferece em seus aproximadamente 1000 m<sup>2</sup> 14 modalidades, sendo que a maioria delas é terceirizada. São 4 modalidades oferecidas por professores contratados da própria academia: musculação, ginástica, ciclismo indoor e balé. As outras modalidades são terceirizadas e contam com profissionais autônomos: boxe, kung fu, judô, jiu-jítsu, capoeira, *tai chi chuan*, pilates, fisioterapia, nutrição e *personal trainer*.

Parte do amplo estacionamento do colégio é disponibilizada aos clientes da academia no período noturno, após o encerramento das atividades educativas diurnas da instituição de ensino.

Em relação a sua estrutura organizacional, a ADG sempre foi bastante concisa, tendo, basicamente, o coordenador geral no topo da hierarquia e abaixo os professores responsáveis por cada modalidade oferecida na academia, além dos serviços de recepção e de limpeza. As atividades de musculação e ginástica (modalidades que demandam uma pequena equipe de professores) possuem um coordenador de modalidade.

Todos os professores (musculação, ginástica, bike, balé) e funcionários da própria academia (recepção e limpeza) têm carteira assinada e recebem seus direitos trabalhistas –

o que não é prática comum nas academias de ginástica das redondezas. Além disso, o bom ambiente de trabalho e os salários – considerados muito bons para o mercado da região – são motivos da estabilidade do quadro de funcionários, que não costuma mudar, e que mantêm alguns dos professores desde a época da inauguração, há quase 20 anos.

Os salários dos funcionários da ADG são fixos e são pagos de acordo com as horas trabalhadas/contratadas independentemente de qual função exercem. Isso significa que os professores de musculação, ginástica, ciclismo indoor e balé recebem o mesmo valor por hora trabalhada, independentemente da quantidade de alunos que frequentam suas aulas.

Por outro lado, a prestação de serviços por parte do pessoal terceirizado é regida por contratos firmados entre a academia e esses profissionais, que recebem de acordo com o número de alunos que estão matriculados em suas modalidades. Na prática, muitas vezes, o cliente nem sabe que a modalidade que ele faz é de uma atividade terceirizada, pois todos os pagamentos são feitos diretamente na secretaria da academia. No caso das receitas advindas das modalidades terceirizadas, a academia fica com 30% da receita gerada pelas mesmas e repassa os 70% restantes para os funcionários autônomos/terceirizados.

Embora os gastos com os salários dos funcionários sejam expressivos para uma organização privada (a folha de pagamento consome cerca 70% da receita gerada pela organização), a academia não tem gastos com aluguel e não gasta com impostos – exceto os trabalhistas –, visto que presta serviços dentro de uma instituição religiosa.

Anualmente a mensalidade da academia é reajustada de acordo com a TR (taxa referencial de juros). O aumento das mensalidades é repassado aos funcionários, sob a forma de aumento salarial e também capitalizado para investimentos na empresa.

No ano de 2010 a pesquisa de satisfação com os clientes da academia

diagnosticou que os clientes estavam, em sua ampla maioria (cerca 87%), satisfeitos com os serviços prestados pela organização. A qualidade e o atendimento dos professores foram pontos positivos identificados na pesquisa. A mesma pesquisa demonstrou, porém, que parte dos clientes sentia falta de climatização na academia – principalmente nos meses de verão – e que gostariam que a academia abrisse também nos finais de semana.

#### 4 MUDANÇAS NO CENÁRIO

É verdade que, ao longo dos tempos, muitos boatos foram espalhados, dizendo que a academia estaria gerando prejuízos ao colégio e poderia ser fechada. Esses boatos, que Cadu conhece bem, muitas vezes tiveram origem em funcionários do próprio colégio, mas não tinham confirmação oficial e a academia seguia seu trabalho. Entretanto, durante os últimos anos, a saúde financeira da academia, realmente, tem se agravado.

Algumas modalidades, como a ginástica (sucesso da academia durante muitos anos), têm tido dificuldades em manter o número de alunos necessário para pagar os professores da modalidade – estão dando prejuízo. Outras, como a musculação, não têm perdido alunos, mas seu número também não tem crescido num ritmo satisfatório. Ainda outras modalidades (principalmente as terceirizadas) cresceram expressivamente e têm trazido um bom retorno financeiro para a academia.

Além disso, as constantes e expressivas quedas do número de clientes durante os meses de férias do colégio, fruto da sazonalidade comum em academias em época de verão, fazem com que as finanças da academia andem no vermelho durante os primeiros meses do ano – momento de maior gasto com encargos trabalhistas (férias e 13<sup>º</sup> salário dos funcionários). No balanço geral ao longo do ano, as receitas e despesas costumam se equilibrar, porém o eventual

lucro para um reinvestimento na academia já não é mais uma realidade, como no passado.

Fofocas entre os funcionários da Academia – a famosa rádio corredor – repercutem que, nos últimos dois ou três anos, o colégio teve que injetar algum dinheiro no caixa da ADG para que academia cumprisse suas obrigações financeiras. Cadu, no entanto, sabe através dos relatórios passados que essa “ajuda”, na verdade, sempre aconteceu (antes mesmo de ingressar na coordenação da academia) e acredita que essa prática não é determinante da atual situação da academia. A questão é que a ADG apresenta uma situação delicada – em termos financeiros – para o colégio.

Carlos acredita na importância dos serviços que a academia presta ao colégio (apesar de não saber em que grau) e identifica isso em conversas informais com diversos pais de alunos do colégio e outros frequentadores da ADG.

## 5 O ÚLTIMO INGREDIENTE DA HISTÓRIA

O último capítulo da história de aproximadamente 20 anos da Academia da Ginástica acaba de acontecer. Uma proposta de terceirização dos serviços da academia – a qual dispensaria todos os atuais funcionários da organização – foi feita à direção do colégio. O empresário diz ter a intenção de reformar toda a estrutura física da academia, trazer equipamentos de última geração e promete pagar um bom aluguel, compatível com o ótimo espaço físico da academia. Dizem que tem a intenção de trocar até o nome da academia, buscando uma nova colocação no mercado.

Vários clientes da academia já ficaram sabendo da possível terceirização e principalmente os alunos mais antigos manifestam-se em apoio aos atuais professores e funcionários. Querem fazer um abaixo-assinado para manter a academia como sempre foi e dizem que se ela for terceirizada (e os professores mudarem) não

irão mais praticar suas atividades físicas na academia do colégio, vão para as concorrentes mais próximas.

Com tudo isso em mente, Cadu tem uma dura missão pela frente: posicionar-se a favor ou contra a terceirização da academia levando em consideração o que será melhor para si, para seus colegas de trabalho e para o colégio, mesmo que isso custe seu emprego. Na reunião da próxima semana, a decisão final sobre os rumos da academia não será somente dele, mas a direção do colégio o ouvirá com atenção e irá ponderar sobre sua posição caso ela seja bem sustentada.

Diante de todo o contexto que envolve a ADG, que atitude a direção do colégio deve adotar sobre a academia? E, se você estivesse no lugar do Cadu, que posição adotaria na reunião que está por acontecer?

## 6 NOTAS DE ENSINO

### 6.1 Utilização Recomendada

Este caso foi construído para ser utilizado como ferramenta auxiliar de ensino na graduação de cursos de Administração, Gestão do Esporte e outros cursos ou disciplinas que explorem os temas aqui abordados (estratégia, tomada de decisão e terceirização). Possibilita que estudantes simulem uma vivência de tomadas de decisões relacionadas à estratégia, diversificação corporativa e terceirização de serviços. O caso permite explorar a importância dos conceitos como fundamento para a definição de posicionamentos diante de mudanças no ambiente e cenário organizacional.

### 6.2 Objetivos de Aprendizagem

O enredo/história do caso de ensino propicia a reflexão e discussão acerca de determinados conteúdos relacionados à estratégia. Entre esses, principalmente, podem ser citados:

- 1) Terceirização
- 2) Tomada de decisão.

### 6.3 Obtenção dos Dados

Este caso de ensino foi construído a partir de dados obtidos exclusivamente por meio de entrevistas conduzidas a partir de roteiros semiestruturados, com os coordenadores da organização em foco. Os nomes das organizações (do colégio e da academia) e, também, dos sujeitos envolvidos nesta história foram, porém, modificados a fim de preservar a privacidade dos mesmos.

### 6.4 Sugestões de Questões para Discussão do Caso e Alternativas para Análise:

**1 – Imagine-se, inicialmente, na posição de diretor do colégio. Considere a história da ADG, a relevância/relação que os serviços oferecidos pela academia têm**

**para a instituição de ensino e a atual situação que envolve o empreendimento. Diante da proposta de terceirização da academia, qual seria sua posição inicial sobre o assunto?**

R: Terceirizar a academia parece uma alternativa interessante/aceitável. Isso porque, conforme a literatura esclarece, a lógica da terceirização está em concentrar recursos e esforços da organização na(s) atividade(s)-fim(s) – no negócio, na vocação da organização – e permitir que outros (os terceiros/terceirizados) cuidem de atividades que não têm tanta relevância com o principal negócio da organização.

No caso do colégio, o negócio empresarial gira em torno de questões educacionais, de ensino. E os serviços oferecidos por uma academia de ginástica, claramente, não fazem parte do negócio principal de um colégio.

Considerando, então, o que a literatura indica e, ainda, a situação – problemática – da ADG para o colégio, a terceirização da academia, parece, racionalmente, a alternativa mais apropriada.

**2 – Considere, por um momento, uma situação hipotética em que a ADG não estivesse passando por dificuldades financeiras, estivesse gerando lucros. Nesse caso, a terceirização da academia seria, ainda, uma boa ideia?**

R: É provável que sim.

A terceirização atualmente é considerada uma alternativa à complexidade das organizações e uma forma de evitar a dispersão de recursos e esforços em atividades que não são relevantes ou não têm relação com o negócio fundamental de uma organização. No caso da academia do colégio (independentemente de ela estar dando lucro ou prejuízo à instituição de ensino), os serviços que ela presta não têm uma íntima relação com o negócio do colégio (educação).

Assim, segundo a ótica da terceirização, mesmo que a academia gerasse lucros, o colégio estaria gastando

esforços/energia em algo que não é imprescindível ou fundamental ao serviço que presta aos seus clientes (os alunos do colégio).

Dessa forma, é interessante notar que, mesmo que a academia não estivesse passando por uma situação financeira complicada, a terceirização desses serviços seria algo cabível de ser analisado.

**3 – Coloque-se agora na posição de Cadu. Considere as mesmas questões apresentadas sobre a ADG e lembre-se de que seu emprego e o de todos os funcionários da academia estão em jogo caso a opção de terceirizar a academia seja acolhida. Qual seria, então, sua posição? Que argumentos poderiam ser utilizados para fundamentar essa posição?**

R: Cadu não pode negar a situação complicada que a ADG proporciona à instituição de ensino e que existe a necessidade de algo ser feito, de mudança. Então, considerando que os empregos de todos os funcionários da ADG (inclusive o do próprio Cadu) estão em risco, ele deveria buscar uma alternativa plausível à terceirização, caso não queira perder o emprego.

Nesse sentido, Cadu poderia enfatizar, inicialmente, os pontos negativos (encontrados na literatura) sobre a terceirização, como, por exemplo: 1º) o custo das mudanças na fase de implantação da terceirização (os gastos em demitir todos os funcionários, por exemplo); 2º) o risco de escolher um terceirizado pouco eficiente/produtivo (a pesquisa de satisfação feita por Cadu na ADG mostra que a maioria dos clientes está satisfeita com os serviços atualmente prestados. Será que um terceirizado manteria o padrão oferecido?); 3º) o não ajustamento do serviço terceirizado aos padrões requisitados; entre outros argumentos.

Além disso, talvez uma ideia a ser levantada por Cadu é relacionada à própria terceirização, não da academia, mas de

algumas modalidades dentro da academia. Cadu poderia destacar que nem todas as modalidades da academia passam por dificuldades e que aquelas que já são modalidades terceirizadas (como o boxe e pilates, por exemplo), na verdade, trazem bons retornos financeiros à academia. Poderia sugerir que fossem terceirizadas (assim como outras já são) apenas as modalidades que não dão lucro/dão prejuízo à ADG (como o caso da ginástica).

**Questões Secundárias:**

**4 – Existiriam outras alternativas entre a dicotomia terceirizar x fazer? Quais são as vantagens e desvantagens de um modelo híbrido que congregue aspectos das duas estratégias?**

**5 – Quais deveriam ser os elementos decisivos na tomada de decisão em questão? As questões financeiras deveriam ser o principal critério de tomada de decisão no caso em questão?**

## **6.5 Sugestão para um Plano de Ensino**

Sugere-se que este caso de ensino seja utilizado em uma sessão de, pelo menos, 90 minutos.

A sessão deve ser conduzida, preferencialmente, com alunos que já estejam familiarizados com alguns temas relativos ao contexto do caso (estratégia, terceirização, tomada de decisão).

O caso deve ser entregue aos alunos antecipadamente para que façam uma leitura/estudo prévia ao debate em sala de aula e apreendam o assunto discutido.

Sugere-se que os primeiros quarenta minutos da sessão de ensino sejam utilizados para o debate do caso em pequenos grupos (3 ou 4 alunos). Nessa ocasião é importante que os estudantes procurem esclarecer eventuais dúvidas sobre o caso, dividir opiniões sobre a história narrada e busquem responder às questões sugeridas para o caso (ou outras

questões que o professor acredite serem pertinentes).

Em seguida, é conveniente que aconteça um debate no grande grupo (toda a turma) e que, com a condução do professor, sejam confrontadas as opiniões e respostas dos diferentes grupos anteriormente formados.

Para melhor fixação do tema explorado, ao final da sessão, é interessante que o professor conduza uma retrospectiva resumida do conteúdo teórico explorado e sua aplicação no caso analisado, sanando ainda eventuais dúvidas que tenham ficado sem respostas.

## 7 REFERENCIAL TEÓRICO

### 7.1 Terceirização

A observância da literatura sobre o tema em questão demonstra que não existe uma definição única e universal para o termo terceirização. Não obstante, autores diversos convergem no entendimento de que essa prática administrativa pode ser compreendida, basicamente, como a transferência para terceiros de algumas atividades empresariais, que – na maioria das vezes – não fazem parte do negócio principal da organização (Queiroz, 1992; Giosa, 1994; Dias, 2008).

A terceirização surgiu por volta dos anos 1940, nos Estados Unidos, como produto da necessidade do país – frente à Segunda Guerra Mundial – em se concentrar na fabricação de armamentos e delegar para terceiros as atividades de suporte dessa produção. Atualmente, a terceirização, ou *outsourcing* – termo utilizado no inglês –, faz parte do moderno processo de reestruturação organizacional que possibilita às empresas tornarem-se mais leves e flexíveis (Leria, 1993).

Segundo Queiroz (1992) e Dias (2008), a lógica da terceirização está em concentrar as forças e recursos de uma organização naquilo que realmente importa para ela, ou seja, na(s) atividade(s)-fim(s), e deixar que outros (os terceiros/terceirizados) cuidem de atividades que não tenham tanta relevância ao negócio empresarial.

Conforme argumenta Dias (2008, p.131)

O princípio básico da terceirização é delegar a terceiros tudo aquilo que as empresas consideram estar fora de sua vocação, passando atividades e funções específicas a terceiros especializados que possuem o domínio operacional e técnico da atividade terceirizada.

Poder-se-ia citar, a título de exemplo, uma academia de ginástica. Compreende-se,

pois, que o negócio principal desse tipo de organização está relacionado diretamente ao oferecimento de serviços afeitos a atividades e exercícios físicos (aulas de ginástica, musculação, *personal trainer* e avaliação física, por exemplo).

Dessa forma, sob a ótica da terceirização, faria sentido delegar a terceiros aquelas atividades que não fazem parte da atividade principal da academia, como, por exemplo, a limpeza do espaço físico da mesma, a manutenção dos equipamentos de musculação, o serviço de vigilância do estabelecimento, o cuidado com o estacionamento e até uma lanchonete que porventura ofereça lanches para os clientes da academia.

Terceirizar um serviço contrapõe-se à tendência de concentração de atividades no interior das organizações. Porém, essa delegação de atividades, como já mencionado, não acontece indiscriminadamente com qualquer atividade ou setor dentro de uma organização. A terceirização costuma acontecer, na maioria das vezes, sobre as atividades de suporte e apoio (atividades-meio) e não sobre atividade(s) principal(is) da empresa (atividades-fim).

A terceirização é atualmente considerada uma alternativa interessante ao gigantismo e complexidade organizacionais e, concomitantemente, uma ferramenta para evitar a dispersão de esforços em atividades que não são relevantes à criação de valor para o cliente da organização (Dias, 2008).

Consideram-se como principais pontos positivos, benefícios ou vantagens da terceirização de atividades dentro de uma empresa os seguintes pontos (Queiroz, 1992; Oliveira, 1994; Dias, 2008):

- concentração de esforços nas atividades realmente importantes;
- enxugamento da estrutura física e organizacional;
- diminuição de gastos (com impostos trabalhistas e previdenciários);
- redução da necessidade de controle sobre várias atividades;

- aumento da especialização e qualidade do serviço prestado (por meio do trabalho do terceirizado).

Por outro lado, cabe ser mencionado que a terceirização pode acarretar, também, certos pontos negativos, riscos ou desvantagens para as empresas. Quais sejam:

- custo das mudanças na fase de implantação da terceirização;
- dependência de terceiros;
- risco de escolher um terceirizado pouco eficiente/produtivo;
- não ajustamento do serviço terceirizado aos padrões requisitados.

Sem a intenção de esgotar as questões positivas e negativas do processo de terceirização, cabe mencionar, ainda, a existência de estudos, como os de Fontanella, Tavares & Leiria (1994) e de Kardec & Carvalho (2002), que demonstram pontos críticos, não tão explícitos, da terceirização de serviços nas organizações. Como exemplo dessas questões podem-se mencionar: a resistência dos colaboradores da empresa contratante em lidar com empregados terceirizados; a dificuldade em lidar concomitantemente com diferentes tipos de colaboradores (da própria empresa e

terceirizados); a perda de identidade da empresa que contrata certos serviços; a própria dificuldade em encontrar empresas capacitadas a realizar certas atividades.

Autores como Brito & Marra (2012) argumentam, ainda, que as vantagens da terceirização incidem predominantemente sobre as empresas e que, por outro lado, para os trabalhadores muitas vezes ocorrem, na verdade, desvantagens relativas à instabilidade no emprego, redução de direitos trabalhistas e insatisfação com a atividade.

Frente às vantagens e desvantagens e outras questões relativas ao tema apresentadas aqui, enfatiza-se que terceirizar não deve se resumir, simplesmente, à delegação de atividades de menor relevância, ou como uma maneira de contratar mão de obra mais barata evitando vínculos empregatícios (Oliveira, 1994; Kardec; Carvalho, 2002). A ideia de terceirização deve, na verdade, ser percebida como uma relação de parceria entre as organizações envolvidas nesse processo, visando resultados positivos para as partes envolvidas.

Ressalva-se, desse modo, a importância das decisões relativas à terceirização e, por consequência, a necessidade de tal decisão ser cautelosamente ponderada frente a cada contexto organizacional.

## REFERÊNCIAS

BRITO, V. G. P.; MARRA, A. V. (2012). *Trabalhadores terceirizados e construções sociais da identidade de exclusão*. ENEO.

DIAS, R. (2008). *Sociologia das organizações*. São Paulo: Atlas.

FONTANELLA, D.; TAVARES, E.; LERIA, J. S. (1994). *O lado (des)humano da terceirização: o impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administrá-lo*. 3 ed. Salvador: Casa da Qualidade.

GIOSA, L. A. (1994). *Terceirização: uma abordagem estratégica*. 3. ed. São Paulo: Pioneira Editora.

KARDEC, A.; CARVALHO, C. (2002). *Gestão estratégica e terceirização*. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRAMAN.

LERIA, J. S. (1993). *Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial*. 5. ed. Porto Alegre: Sagra: DC Luzzato.

OLIVEIRA, M. (1994). *Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas*. São Paulo: Nobel.

QUEIROZ, C. A. R. S. (1992). *Manual de terceirização*. São Paulo: STS.

## REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES

ABRAMCZUK, André A. (2009). *A prática da tomada de decisão*. São Paulo: Atlas.

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. (2010). *Estratégias de gestão: processos e funções do administrador*. Rio de Janeiro: Elsevier.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. (2007). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

BAZERMAN, Max H. (2004). *Processo decisório: para cursos de administração, economia e MBAs*. Rio de Janeiro: Elsevier.

BRASIL, H. G. (1993). A empresa e a estratégia da terceirização. *Revista de Administração de Empresas*, 33(2), 6-11.

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER NETO, G.; NORONHA, S. M. (2001). *Apoio à decisão: metodologia para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas*. Florianópolis: Insular.

GOMES, L. F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. (2009). *Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo, SP: Atlas.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. L. (2002). Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(3), 7-32

MONTONE, M. (1993). Terceirização passo a passo: o caminho para a administração pública e privada. *Revista de Administração de Empresas*, 33(2), 127-128.

SANTOS, J. O.; BARROS, C. A. S. (2011). O que determina a tomada de decisão financeira: razão ou emoção? *RGBN*, São Paulo, v. 13, n. 38, pp. 2-20.

SHIMIZU, T. (2010). *Decisão nas organizações*. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas.

SIMON, H. A. (1979). *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas.

VALENÇA, M. C. A.; BARBOSA, A. C. Q. (2002). A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(1), 163-185.