

**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE**  
**INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

**TERCEIRIZAÇÃO: Uma estratégia de sucesso quando aplicada a gestão de riscos**

**Jessica Vieira Lisboa do Carmo\***  
**José Olímpio dos Santos Filho\*\***

**RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo principal relatar como a terceirização pode ser uma estratégia quando aplicada a gestão de riscos em uma indústria siderúrgica, identificando ações estratégicas, com a criação de uma matriz de risco, baseada em um farol de cores verde, amarela e vermelha, em que cada farol representa a situação de risco para a organização contratante, baseada no histórico financeiro, retirado do Serasa, evitando que riscos e contribuindo para que a terceirização não se torne um gargalo e sim uma estratégia. Tendo em vista o problema proposto, será possível após a análise, otimizar riscos que a organização corre com a não gestão dos terceiros na forma ampla de seus contratos, minimizar esses riscos evita desperdício de esforços e recursos empresariais. Identificar pontos de melhoria contínua na gestão. Portanto, através desses levantamentos de dados e uma entrevista semiestruturada, para levantamento de dados foi possível identificar, que no caso analisado, a gestão foi eficaz. Aplicou-se um controle na relação entre contratado e contratante, com intuito de manter uma gestão de controle de terceiros nos quesitos: riscos econômicos, sociais e de segurança.

Palavras-chave: Estratégia. Terceirização. Gestão de Riscos.

---

\*Graduanda em Administração na Faculdade Doctum em João Monlevade; carmojessica90@gmail.com

\*\* Mestre em Administração. Professor orientador na Faculdade Doctum em João Monlevade: olimpiof@outlook.com

## 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento do mercado tem estimulado aperfeiçoamento nos processos de gestão com foco em otimização e a melhoria contínua da eficiência em prol da qualidade com menor custo possível. Neste cenário caracterizado por transformações, torna-se necessário as organizações direcionarem sua atenção para a chamada atividade fim, que seria o foco da empresa, o que ocasiona a busca pela mão de obra terceirizada, para as atividades que não são o foco da organização, mas que são necessários para desenvolvimento das atividades fim.

As gestões dos contratos não estão somente em documentos. Devem ser considerados pilares para uma boa gestão. Diante deste cenário surge a gestão de risco na terceirização, onde é preciso criar métodos de acompanhamento de rotina das atividades que são realizadas, incluindo as pessoas envolvidas no processo, a satisfação entre as partes envolvidas no processo e monitoramento prévio sobre a decisão de terceirizar. Os processos de gestão de riscos vão além da burocracia, sobretudo a responsabilidade adequada e segura de se gerir um negócio, levando em consideração o desenvolvimento e estabilidade da empresa como um todo.

Em relação ao exposto, esta pesquisa estuda e analisa dados sobre o tema: como a terceirização pode ser uma estratégia quando aplicada a gestão de riscos, através de uma matriz de riscos, onde será possível acompanhar a gestão dos contratos com uma análise financeira do contratado, evitando assim riscos para o contratante, e assim desenvolver ações estratégicas, onde será possível acompanhar o andamento dos contratos, monitorando os processos para que não se desenvolvam riscos nas empresas, fazendo com que a terceirização não se torne um gargalo e sim uma estratégia.

O objetivo deste trabalho é demonstrar como a terceirização pode ser usada de forma estratégica por meio da gestão de riscos, em uma Indústria Siderúrgica de Minas Gerais, otimizando a gestão de terceiros e com base na literatura, levantar os riscos que a empresa corre com a não gestão dos terceiros na forma ampla de seus contratos, evitando o desperdício de esforços e recursos empresariais. Identificar pontos de melhoria contínua na gestão, apontando onde existem falhas nos processos, para esse fim um método utilizado foi entrevista semiestruturada elaborada com ênfase no processo administração da terceirização.

Assim foram criados os objetivos específicos: desenvolver uma matriz de riscos de terceiros, estabelecer um controle eficaz na relação entre contratado e contratante com base nos dados a serem levantados e identificar estratégias para o planejamento da terceirização. A terceirização pode ser criada sobre vários cenários: processos econômicos, sociais e trabalhistas e melhoria para que essa estratégia não se torne um gargalo e sim um método de ganho para organização.

Estudos realizados pela CNI (Confederação Nacional das indústrias) revelam que 70% das empresas industriais de diversos portes contrataram serviços terceirizados nos últimos três anos, isso demonstra uma realidade presente em 84% das indústrias de grande porte. (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2017).

No Brasil a terceirização é usada para gerar flexibilidade empresarial com competitividade, as empresas entendem que implantar a terceirização traz benefícios e rápidas reações às exigências do mercado.

Para que a prática da terceirização entre como parceria dentro da organização, onde todos ganham, deve-se seguir uma boa gestão, a fim de constituir ganhos para ambas as partes, minimizando prejuízos e produzindo eficácia nas suas atividades foco, avante que a gestão de terceiros não pode ser tratada como problemas de uma única área, para isso se faz necessário uma conversa entre as áreas vitais nesse processo de gestão. Isso envolve áreas da empresa como RH, gestor do contrato e área comercial. Segundo Silveira (2017, p. 15) mesmo empresas já estabilizadas precisam da terceirização para atingir seus objetivos. A terceirização tem se tornado cada vez mais comum na cadeia de produção das empresas, e atualmente tem sido um tema bastante comentado e discutido. A terceirização é uma realidade mundial (SILVEIRA, 2017, p. 17). Dentro da estrutura trabalhista ao contratar serviços terceirizados, o contratante garante ao funcionário terceirizado do contratado o cumprimento dos direitos que vinculam pagamentos salariais e direitos trabalhistas, assim surge à necessidade do gerenciamento dos contratos não abrangendo apenas aspectos de cumprimento do contrato, sejam eles sobre a vigência e aspectos técnicos, mas fatores relacionados ao desempenho do fornecedor em atendimento às exigências de leis trabalhistas e previdenciárias. A terceirização deve ser tratada como um recurso estratégico, e não mais como minimizadora de custos e atividades meio.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O Referencial Teórico do tema em questão consiste em apresentar as definições e conceitos inerentes à gestão de risco na terceirização em busca de uma estratégia de sucesso.

### **2.1 A Terceirização**

A terceirização é uma tendência no mundo dos negócios ligada à produtividade, qualidade, competitividade e eficiência, com ela a empresa consegue enfoque no seu produto estratégico. Segundo Silveira et al. (2017) a terceirização pode ser uma ferramenta de gestão em constante evolução e deve ser considerada como estratégia para que a empresa consiga dar foco em suas atividades.

O processo de terceirização é a transferência de tarefas, sendo realizadas por outro indivíduo, o terceiro (PAGNONCELLI, 1993, p.10), que executa atividades que fazem parte do processo da organização.

No entendimento da Confederação Nacional da Indústria – CNI a terceirização é forma de gestão de processo produtivo da empresa. Por meio dela, uma empresa pode concentrar recursos nas atividades estratégicas e agregar, em seu processo produtivo, novas competências e especialidade de empresas parceiras, de acordo com seu modelo de negócios. (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, TERCEIRIZAÇÃO, 2017).

No Brasil, conforme Polônio (2000), a terceirização nasceu com o início das empresas automobilísticas no país, nos anos 60. As empresas dedicavam-se as montagens de veículos, enquanto adquiriam peças de outras empresas.

A terceirização foi sendo criada com a necessidade de concentrar a atividade fim na empresa principal, desenvolvendo assim a empresa e desempenhando melhor seu produto ou serviço final.

Para Polônio (2000) a terceirização foi implantada nas áreas produtivas, e logo ganhou espaço nas áreas administrativas, objetivando vantagens em custos tributários, produtividade e perdendo a ociosidade da hora/homem.

### 2.1.1 Terceirização no Brasil

Segundo Oliveira (2009, p. 34) a terceirização nasceu fora do Brasil, o Brasil era resistente, pois acreditava que a prática afetava o controle das empresas. Em contrapartida Silveira et al.(2017, p. 19) afirma que o Brasil está em desenvolvimento quando o assunto é terceirização, no quesito cultura.

Segundo Pinto e Quelhas (2008, p. 53 apud Soares, 2012, p. 56), no Brasil, a terceirização aumentou intensamente quanto surgiu a necessidade de aumentar a produção espalhando juntamente com a globalização econômica. Soares (2009, p. 57) informa que a terceirização surgiu no Brasil através das grandes empresas, especialmente do setor de automobilístico, que deixavam as partes de criação de peças por conta das terceirizadas e focando na atividade de montagem dos carros.

A Lei nº 13.467/2017, que alterou mais de 100 dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), entrou em vigor em Março de 2017, como principal mudança, que os acordos entre empresas e trabalhadores do país passarão a ser regidos por regras alinhadas às formas contemporâneas de trabalhar e de produzir, podendo ser negociadas sob amparo das novas regras e a terceirização poderá ser executada nas chamadas atividades fins. (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, TERCEIRIZAÇÃO, 2017).

### 2.1.2 Terceirização e Riscos Trabalhistas

Qualquer modelo de gestão tem seus riscos e a terceirização não é diferente. Segundo Silveira et al. (2017, p.44), no Brasil a principal fonte de direitos do trabalhador está estabelecida na CLT, promulgada em 1º de maio de 1943. Araújo Coimbra (2014 apud Silveira et al., 2017, p.44) o direito do trabalho possui caráter e autonomia própria o que por si só cria princípios que geram regras e intuídos jurídicos. Para tomadas de decisões é preciso identificar os riscos na hora de terceirizar, para tomadas de decisões é preciso identificar os riscos na hora de terceirizar, neste contexto é possível prevenir contra possíveis danos empresariais como perdas de investimento, perdas de tempo e gargalos, é preciso focar nos direitos trabalhistas, de segurança e saúde do contratado, assim a empresa contratante evita riscos e transtornos operacionais na organização.

É preciso conhecer a necessidade da empresa e os requisitos legais para evitar passivos trabalhistas e prejuízos econômicos para os envolvidos no serviço (SILVEIRA et al., 2017). O cenário deve ser observado quando se opta por terceirizar, pois o recurso está ligado à pessoas, o que requer maior cuidado, pois envolvem cultura, ideias de pessoas diferentes vivendo num ambiente comum. Segundo Fontanella, Tavares e Leiria (1994) a dificuldade de se terceirizar esta ligada a gestão de pessoas ao contrário de que muitos livros e autores falam que está ligada a itens técnicos e legais, ou seja, a gestão de terceiros faz toda a diferença para uma terceirização de sucesso, ou seja, terceirizar não é apenas controlar processo e sim gerenciar pessoas. Pagnoncelli (1993, p.114) afirma que para que o objetivo de terceirização seja alcançado, a terceirização deve ser entendido como um planejamento estratégico.

## **2.2 O Planejamento para Terceirização**

O mercado tem induzido as empresas a adotar métodos no planejamento de gerenciamento para proporcionar eficácia na tomada de decisão e evitar erros que poderiam ser previstos (SOARES, 2012, p.21). Neste sentido Kotler (1978 apud Soares, 2012, p.22) defende que para se conquistar o futuro e realizar o presente depende apenas de uma boa gestão no presente. No contexto o planejamento corresponde para as decisões futuras. Amarrado ao planejamento estratégico utiliza-se metodologias que permitem sua melhor execução, chamado de cadeia de valores (PORTER, 1992). Segundo Porter (1992) a cadeia de valor é um conjunto de atividades que a empresa realiza criando valor para o cliente.

Envolve plano de ação e suas etapas, determinando metas e objetivos. O controle usado no planejamento deve ser aplicado durante o processo de atuação e planejamento. (SOARES, 2012, p.25). Segundo Campos (1998, p. 10) o planejamento é o acordo de atividades necessárias para difusão de metas e métodos. Quando falamos de planejamento de terceirização estamos falando de um acompanhamento na rotina dos terceirizados, quando se terceiriza a empresa contratante está assumindo um compromisso de monitoramento estratégico perante o terceiro, pois sem este a empresa que veio para agregar valor acaba tendo desafios não previstos para a organização.

Para Porter (1992), a concorrência engloba-se em regras de cinco forças: a entrada de novos entrantes, ameaça dos novos concorrentes, a força da negociação, a negociação com os fornecedores e a competição entre os adversários existentes.

## **2.3 Estratégias**

Para Mintzberg e Quinn (2001, p. 20), estratégia é critério que estabelece as metas, políticas e várias atitudes dos gestores em relação ao seu planejamento estratégico e toda a organização de modo racional. Em contrapartida Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 24) define estratégia como esboço da gerência administrativa para alcançar os objetivos, em acordo com a missão, e objetivos gerais da empresa. Na esfera empresarial marcada por mudanças, veloz alteração tecnológica e uma alta competitividade requerem que às organizações pensem em suas estratégias, especialmente no quesito ao planejamento de suas ações. Segundo Mintzberg e Quinn (2001, p. 20), uma estratégia bem elaborada pode fortalecer a empresa com base em suas forças e fraquezas internas. Na concepção de Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 24) a estratégia é dividida em três vantagens: a criação da estratégia, a alocação da estratégia e monitorar a estratégia, assim garantem os resultados esperados. Deste modo, conceituar os aspectos estratégicos permite compreender a necessidade de programar as ações, seguindo às necessidades da empresa, a fim de realizar as metas determinadas para gestão dos terceiros, ou seja, cumprir os objetivos proposto pela empresa através de uma boa estratégia e gestão de risco evitando assim esforço que poderiam ser monitorados sobre a gestão de terceiros.

### **2.3.1 Administração da Estratégia**

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 24) a administração estratégica é uma palavra extensa, pois abrange as fases iniciais da empresa determinado missão e objetivo no ambiente interno e externo. Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) conceituam administração estratégica como é o conjunto obrigações, decisões e atos importantes para a empresa manter ser com vantagem competitiva e obter

retribuições sobre a sua ação estratégica. Desse modo entende-se que a estratégia esta ligada a cultura da empresa e seus objetivos não se podem criar uma estratégia sem levar e consideração os hábitos empresariais, o objetivo da criação da empresa deve é manter a administração estratégia é manutenção do objetivo, complementando Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 38) afirmam que o objetivo da administração estratégia é proporcionar valores para a alta administração.

## **2.4 Gestão de Riscos**

Risco são eventos desfavoráveis ou exposição à mudança. Segundo Soares (2012, p. 25) o risco representa algo que será desfavorável à empresa, ou seja, exposição indesejada. Neste sentido Duarte Júnior (2001 apud Soares, 2012, p.25) afirma que risco é uma perda no presente ou no futuro. O fluxo de um processo organizacional induz as empresas a adquirir informações que auxiliam na gestão de tomada de decisão. Para Soares (2012, p. 21) O gerenciamento é uma matéria-prima essencial para administração, sem ele a organização não é capaz de se manter no mercado. Desta forma Silveira (2017, p. 44) define gestão de risco como um acompanhamento da gestão contratante sobre os profissionais terceirizados, visando obrigações trabalhistas, previdenciárias e de saúde e segurança. Segundo Soares (2012, p. 29), concorda que um mapa de riscos sinaliza possíveis erros e garante subsídios aos gestores ao seu prejuízo financeiro.

Para Castro, Salgado e Cunha (2008, p. 41) a gestão do risco se objetiva pela gestão gerenciamento pró-ativo, ligado á estabilidade de desenvolver oportunidades e diminuir as perdas. Riscos é a exposição à mudança, perigo ou fato inesperado (SOARES, 2012, p. 25).

Contudo a gestão de riscos na terceirização cria métodos pró-ativos contra possíveis mudanças organizacionais, tornando o gestor capaz de tomar decisões de prevenções e não de ações por impulso.

## **3 METODOLOGIA**

Foram definidos quais tipos de pesquisa seriam utilizados para identificação de métodos práticos para o processo de gestão de terceiros em uma Indústria Siderúrgica. A classificação do tipo de pesquisa é simultânea de acordo com a ótica de cada autor (MARCONI; LAKATOS, 2002, p.19). No mesmo sentido, para Gil (2006, p.17) a pesquisa é um procedimento pensante e sistêmico que tem por objetivo responder aos problemas levantados.

### **3.1 O Método**

As etapas desse projeto compreenderam em sua natureza a pesquisa aplicada, desta forma Marconi e Lakatos (2002, p. 20) definiram pesquisa aplicada como aplicação e utilização para que o problema seja solucionado, ou seja, o seu resultado é funcional. O propósito foi conduzir os conhecimentos adquiridos no projeto para dissolução nos problemas enfrentados no processo de terceirização. Gil (2006, p. 23) conceitua problema, como uma pesquisa onde é necessário apurar o gargalo e modulá-lo na categoria científica.

Sobre a forma de abordagem o trabalho foi caracterizado como pesquisa qualitativa, envolvendo coleta e o estudo do uso em variedade de materiais práticos e entrevista semiestruturada, para Guerra (2014, p. 17), elaborar a pesquisa qualitativa é exigido do pesquisador contextualização do processo, desconectar do grupo a ser pesquisado e objetividade, a pesquisa qualitativa foi expressa por texto e pesquisa ação, assim Gil (2006, p. 55) define pesquisa como ação como alheia a objetividade, pois tem um envolvimento do pesquisador e a ação por parte dos envolvidos no problema.

Quanto aos objetivos a pesquisa será exploratória e descritiva, para a pesquisa exploratória será tornar o problema compreensível e construção de uma suposição. Segundo Gil (2006, p. 41) o objetivo da pesquisa exploratória é construir aperfeiçoamentos de ideias ou a conquista de suspeitas. Foi levantando os riscos através de busca de referências e documentos, assim sendo possível identificar os problemas que vem sendo enfrentado com a terceirização e a partir deste foi criado o aperfeiçoamento de processos de terceirização. Segundo Gil (2006, p. 42) à pesquisa descritiva identifica fatores que determina um fenômeno, exigindo descrição e detalhamento.

Com relação aos procedimentos técnicos estão a pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Para pesquisa bibliográfica foi com base em livros, artigos científicos, de acordo com Gil (2006, p. 44) as pesquisas exploratórias são definidas como bibliográficas, pois pesquisas são convicções quase restritas a fontes bibliográficas. No estudo de caso foram levantadas as ocorrências que levou a empresa contratante a exposição de riscos que gerados da terceirização sem um uso da gestão de riscos em uma Indústria Siderúrgica, para Gil (2006, p. 54) o resultado do estudo de caso é usado como suposições e não término, em contrapartida pode-se usar “o método estudo de caso, em oposição às outros métodos” (YIN, 2010, p. 47). Em suma, foi levantada a forma quanto á atual situação da empresa quanto à gestão de terceiros, nos termos de quanto a empresa tem controle sobre a situação financeira da empresa, identificando às carências e normas que oriente os gestores para um maior controle. Identificou-se a deficiência no controle de monitoramento financeiro das empresas terceirizadas. Diante do exposto foi criada uma matriz identificando para cada empresa o levantamento do grau de risco que a empresa se enquadra, estabelecendo ações posteriores para desenvolver e controlar os riscos trabalhistas. Foi analisado como é feito o monitoramento de cumprimento das obrigações trabalhistas e como é disseminado para áreas de interesse. Contudo, foi levantado e compartilhado a importância da gestão de terceiros e que visa à consolidação do crescimento da organização.

#### **4 PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS**

A empresa onde foi realizado o estudo de caso atua no segmento siderúrgico, está localizada em Minas Gerais, a empresa possui 29 unidades e cerca de 15 mil empregados.

Durante a análise do processo de gestão de risco foi realizado uma entrevista semiestruturada, com um profissional que trabalha há 28 anos na empresa de Usina Siderúrgica, e hoje exerce a atividade de analista de contratos, o Sr. Michel Maroun Filho, por meio desta entrevista foi possível identificar, que com a criação de uma matriz de risco, que é possível monitorar os riscos, possibilitando assim maior controle de seus contratos terceirizados, e através da pesquisa

bibliográfica foi possível tornar ainda mais clara a percepção e a formulação da matriz de risco.

Segundo Filho (2017), a terceirização busca especialização em atividades que não são o foco da empresa. A empresa terceirizada monitora suas próprias atividades, assim o contratante constrói um desempenho nas suas atividades foco.

O primeiro passo para o desenvolvimento de um projeto de gestão de risco de terceiros é o entendimento da situação atual da empresa. Foi identificado que a empresa não possui controle sobre seus contratos no quesito riscos financeiros, Filho (2017) afirma que as ocorrências que acontecem hoje na empresa são motivadas pela falta de documentos de controle, o que acarreta horas extras devido a procedimentos complexos da contratante. Todas as áreas da empresa utilizam serviços terceirizados, hoje a empresa possui 170 contratos com terceiros e só possuem monitoramento de verba e validade contratual, a empresa possui o processo de contratação bem estruturado no que se refere à operação de compras e procedimentos. Assim com as informações levantadas e oportunidades de melhoria encontradas, o passo seguinte foi mapear uma matriz de risco para controle e melhores práticas de gestão baseando-se em seu segmento, sua estrutura, o volume de contratos e sua cultura interna.

A matriz de riscos está dividida em informações de fornecedores necessárias para o acompanhamento financeiro da empresa: Nome, CNPJ, Faturamento mensal, Data da última consulta ao Serasa, Nota do Serasa e observação, as notas registradas são ligadas ao plano de ação baseado em um farol de cores (verde amarelo e vermelho). O monitoramento será atualizado trimestralmente pela equipe de serviço da empresa através do Serasa, que é um serviço de análise comercial que permite verificar e realizar acompanhamento sobre a situação da empresa e de seus sócios mediante comportamento em negócios firmados no mercado. Em suma o Serasa apresenta resumo das ocorrências, registros das últimas consultas, informações cadastrais, histórico de pagamentos, potencial de negocio, controle societário, restrições comerciais e relacionamento com fornecedores. (GESTOR DE CRÉDITO SERASA, 2017).

O Serasa classifica os fornecedores através do *Rating* para cálculo do risco através de:

- Dados cadastrais da empresa;

- Quadro Social;
- Histórico de Pagamento;
- Informações de Consultas;
- Informações Restritivas.

A matriz foi baseada na classificação da % do rating, risco e ação sugerida, conforme tabela 1

Tabela 1 – Classificação do Rating

Denominação do Rating	Risco	Ação Sugerida
PROBABILIDADE MÉDIA DE INADIPLENCIA NA FAIXA DE 0,05% A 0,35%	Baixismo risco	Qualificar fornecedor
PROBABILIDADE MÉDIA DE INADIPLENCIA NA FAIXA DE 0,87% A 0,45%	Baixo risco	Qualificar fornecedor
PROBABILIDADE MÉDIA DE INADIPLENCIA NA FAIXA DE 1,12% A 2,50%	Baixo risco	Qualificar fornecedor
PROBABILIDADE MÉDIA DE INADIPLENCIA NA FAIXA DE 3,30% A 9,0%	Médio risco	Qualificar fornecedor
PROBABILIDADE MÉDIA DE INADIPLENCIA DE 12,50%	Médio risco	Qualificar fornecedor com restrição média
PROBABILIDADE MÉDIA DE INADIPLENCIA DE 22,50%	Alto risco	Qualificar fornecedor com restrição alta
PROBABILIDADE MÉDIA DE INADIPLENCIA DE 40,00%	Alto risco	Qualificar fornecedor com restrição alta
PROBABILIDADE MÉDIA DE INADIPLENCIA DE 75,00%	Altíssimo risco	Desqualificar fornecedor
DEFAULT-DIV VENC C/INST FIN, CESTA DE EVENTOS RELEVANTES	Default	Desqualificar fornecedor

Fonte: Serasa 2017

Baseando-se nos dados acima o farol criado para alerta é de acordo com a pontuação do relatório do Serasa, 0,25% á 2,5% farol verde, 3,5% á 12,5% farol amarelo e 22,5% á 70% vermelho. Entre os faróis foi criada uma coluna de observação que qualifica o potencial de risco em baixíssimo risco, baixo risco, médio risco, alto risco, altíssimo risco e default (falência).

Além do monitoramento de faróis a matriz possui plano de ação para cada cor detectada, sendo possível alertar o gestor do contrato e garantir segurança que a empresa prestadora de serviço esta dentro dos padrões desejados nos quesitos obrigações trabalhistas, previdenciários e de saúde e segurança.

Verde, a empresa está dentro do baixíssimo risco ou baixo risco, neste cenário o monitoramento trimestral deve continuar não sendo necessária nenhuma ação para a terceirizada, deve-se qualificar o fornecedor. Amarelo, a empresa está dentro do médio risco, para este cenário deve-se avaliar disponibilidade de outros

players no mercado, qualifica o fornecedor com restrições médias, sendo necessário avaliar periodicamente a situação financeira do fornecedor com ênfase na evolução dos valores e, além disto, contatar o fornecedor solicitando um plano de reestruturação financeira da empresa, estimando um prazo de 3 meses para quitação dos processo, caso contrário o contrato será reincidindo. Vermelho, cenário de desqualificar o fornecedor com restrição alta, é o momento de analisar possíveis recursos no mercado identificando imediatamente alternativas para o fornecimento dos serviços, evitando o risco de não atendimento e então avaliar juntamente com a área técnica e o jurídico a troca do fornecedor.

Neste primeiro momento foi levantado dentro dos 170 contratos, os 6 contratos de mais alto valor de faturamento, nela é possível identificar uma análise resumida da situação de cada fornecedor analisado conforme matriz a seguir:

Tabela 2: Matriz de Risco – Laudo Avaliação Financeira

FORNECEDOR	CNPJ	FATURAMENTO MÉDIO	DATA DA AVALIAÇÃO	NOTA SERASA (% DE INADIMPLENCIA)	OBSERVAÇÃO
A	00.000.000/000-00	R\$ 19.766.12,06	02/06/2017	● 3,50	Médio Risco – Qualificar Fornecedor
B	11.111.111/111-11	R\$ 1.773.412,48	05/10/2017	● 6,50	Médio Risco – Qualificar Fornecedor
C	22.222.222/222-22	R\$ 859.258,16	19/04/2017	● 0,62	Baixo Risco – Qualificar Fornecedor
D	33.333.333/333-33	R\$ 627.601,57	05/10/2017	● 2,50	Médio Risco – Qualificar Fornecedor
E	44.444.444/444-44	R\$ 129.095,51	05/10/2017	DEFAULT	Default – Desqualificar Fornecedor
F	55.555.555/555-55	R\$ 439.777,26	02/08/2017	● 0,45	Baixo Risco – Qualificar Fornecedor

Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

## **PLANO DE AÇÃO**

**VERDE:** Permanecer com o monitoramento da empresa.

**AMARELO:** Avaliar disponibilidade de outros players no mercado, avaliar periodicamente a situação financeira do fornecedor com ênfase na evolução dos valores e, além disto, contactar o fornecedor solicitando um plano de reestruturação financeira da empresa;

**VERMELHO:** Identificar imediatamente alternativas para o fornecimento dos serviços evitando o risco de não atendimento e então avaliar juntamente com a área técnica e o jurídico a troca do fornecedor.

Com intuito de minimizar os impactos relacionados a risco financeiros para o contratante, já foi possível identificar que 50% dos contratos relacionados precisam de acompanhamento. Onde três apresentam boa saúde e três estão com algum alerta, dentre esses um já está em estado agravante. Filho (2017) reconhece que uma boa contratação e gestão de procedimentos são pontos chaves para minimizar riscos trabalhistas.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conclui-se que as gestões de riscos de terceiros irão diminuir os impactos financeiros para a empresa contratante, a terceirização tem sido inserida nos negócios como ferramenta produtiva e diferencial competitivo, os riscos por sua vez só são identificados através de incertezas e impactam o resultado final do contrato. Neste estudo de caso, os riscos foram identificados e analisados. No entanto não foi possível uma avaliação quantitativa de valores, sendo possível apenas o uso da avaliação qualitativa. Foi identificado que a empresa não possui um monitoramento pós-contratação, o que está gerando impactos, possibilitando a geração de processos indesejados e que precisam urgentemente de uma implantação de medidas corretivas. Acredita-se que a elaboração da ferramenta criada possibilite melhor percepção dos riscos sendo possível gerenciá-los.

Com isso para que a terceirização seja bem sucedida o contratante deve estar comprometido a gerenciar durante toda vida do contrato, fazendo uso da matriz de risco criada, que foi baseada em informações da saúde financeira da empresa, possibilitando assim um gerenciamento eficaz.

Como contribuição para pesquisas futuras, fazer a aplicação prática em empresas prestadoras de serviços terceirizados com intuito de verificar se os administradores estão atentos aos riscos, bem como custos relacionados à mão de obra terceirizada e analisar impactos por indenizações trabalhistas.

## **OUTSOURCING: A successful strategy when applied to risk management**

### **SUMMARY**

*This paper has as main objective report how outsourcing can be a strategy when applied to risk management in a steel industry, identifying strategic actions, as the creation of a risk matrix, based on a green, yellow and red headlight, in which each headlamp represents the risk situation for the contracting organization, based on financial history, taken from Serasa, avoiding risks and contributing to the outsourcing not becoming a bottleneck but a strategy.*

*Have in view of the proposed problem, it will be possible after analysis, to optimize risks that the organization takes with the non-management of thirds in the broad of its contracts, minimize these risks avoids efforts wasted and business resources. Identify points of continuous improvement in management. Therefore, through these data surveys and a semi-structured interview, it was possible to identify, that in the case analyzed, the management was effective. A control was applied in the relation between contracted and contractor, with the intention of maintain thirds control management in the questions: economic, social and safety risks.*

Keywords: Strategy. Outsourcing . Risk Management.

## REFERÊNCIAS

BRASILIA. Sondagem Especial. Confederação Nacional da Indústria – Cni (Org.). **Terceirização:** Terceirização é elo estratégico na produção da indústria. 2017. Disponível em: <<http://www.cni.org.br/sondespecial>>. Acesso em: 1 mar. 2017.

BRASILIA. Agência de notícias. Confederação Nacional da Indústria – Cni (Org.). **Terceirização: Entenda os desafios na aplicação da nova legislação trabalhista** 2017. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br>>. Acesso em: 13 dez. 2017.

CASTRO, Arlem Daniel Pena de; SALGADO, Carolina KellenDrumond; CUNHA, Francisco Eduardo Ferreira Da. **GESTÃO DE CONTRATOS DE SERVIÇOS: UMA PROPOSTA SOB A ÓTICA DO CONTRATANTE**. 2008. 81 f. TCC (Graduação) - Curso de Pós-graduação Aperfeiçoamento em Administração de Compras, Instituto de Educação Tecnológica – IETEC, Belo Horizonte, 2008. Cap. 13.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 7. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1998. 276 p.

FILHO, MICHEL MAROUN. **Entrevista semi estruturada**. 2017, João Monlevade: 04 de outubro.

FONTANELLA, Denise; TAVARES, Eveline; LEIRIA, Jerônimo Souto. **O lado (des) humano da terceirização:** o impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administrá-lo. Salvador: Optei Comunicação, 1994. 109 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas S.a, 2006. 175 p.

HITT, Michel A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.. **Administração estratégica:** competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 415 p.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de

pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas S.a, 2002. 282 p.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404 p.

OLIVEIRA, Ana Lúcia Amaral de. **Terceirização e satisfação com o trabalho**. 2009. 81 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas Ebape – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2009.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

POLONIO, Wilson Alves. **Terceirização: aspectos legais, trabalhistas e tributários**. São Paulo: Atlas S.a, 2000. 211 p.

PAGNONCELI, Dernizo. **Terceirização e parcerização: estratégias para o sucesso empresarial**. Rio de Janeiro: Cip -brasil, Catalogação-na-fonte, 1993. 190 p.

SÃO PAULO. **Decisão de Crédito** – Gestor de Crédito Serasa 2017. Disponível em: <<https://sitenet05.serasa.com.br/gestorpj/default.htm>>. Acesso em: 1out. 2017.

SILVEIRA, Adriano Dutra da et al. **Gestão de Risco da Terceirização**. Porto Alegre: Bajejo Editorial, 2017. 216 p.

SOARES, Ana Paula. **Gestão de risco trabalhistas na terceirização**. 2012. 83 f. TCC (Graduação) - Curso de Bacharel em Ciências Contábeis, Centro Universitário Municipal de São José – Usj, São José, 2012.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas S.a, 2000. 433 p.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.

## **APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA**

Investigando Concepção do Preposto da empresa de Indústria Siderúrgica sobre o tema Terceirização: uma estratégia de sucesso quando aplicado a gestão de riscos.

Nome: Michel Maroun Filho

Idade: 56 anos

Tempo de empresa: 28 anos

Cargo: Analista de Contratos

Prezado no artigo que ora estou desenvolvendo, preciso obter algumas informações acerca de sua visão em relação à terceirização e sua gestão de risco na empresa.

Para tal preciso da sua colaboração respondendo as questões abaixo:

### **1- Quais as suas atividades hoje na empresa?**

Planejamento e Programação de Manutenção eletromecânica da empresa ArcelorMittal Monlevade

### **2- Como você enxerga as empresas terceirizada no quesito gestão empresarial?**

Terceirizar atividades da empresa contratante tem como principal objetivo buscar especialização em atividades que não o foco da empresa. A contratação passa a ser considerada como prestação de serviços, sendo delegado à terceirizada o gerenciamento de suas próprias atividades, porém sob o controle da contratante. Com isso a empresa contratante consegue um melhor desempenho em atividades que não tem como foco, reduz custos operacionais e consegue um desempenho superior em atividades de apoio a produção.

### **3- Qual o principal motivo você identifica para essas ocorrências?**

Falta de controle de documentos e horas extras devido a complexidade administrativa da empresa contratante

### **4- Durante uma audiência qual a defesa que a maioria dos terceirizados se posicionam?**

As empresas terceirizadas sempre alegam a legitimidade do contrato e garantem a legalidade da gestão e cumprimento da legislação conforme previsto na CLT.

**5- Você considera que o contratante tem por obrigação gerenciar o contratado?**

Com certeza este quesito deve ser uma prioridade sempre com foco na atividade (serviço contratado).

**6- Hoje no atual planejamento da empresa em relação aos terceiros aponte pontos de melhoria.**

- a. Implantar uma política austera de controle de documentos da terceirizada com foco na CLT;
- b. Implantar um sistema periódico de auditoria independente nas terceirizadas com foco no contrato estabelecido verificando a adesão total a CLT; auditoria especializada na área trabalhista e previdenciária;
- c. Implantar um sistema efetivo de monitoramento do serviço contratado.

**7- Qual a melhor forma de evitar processos trabalhistas?**

Garantindo a legitimidade da contratação e certificando que a empresa terceirizada cumpra na íntegra a CLT

**8- Você acha que os gestores da empresa se preocupam em evitar riscos trabalhistas?**

Sim, apesar de alguns gestores desconhecerem a CLT no que se refere ao passivo trabalhista que o contrato pode gerar. Necessário uma maior interação entre o gestor do contrato e o gestor da terceirizada com foco além do serviço contratado (base na CLT).

**9- Com um planejamento estratégico voltado para monitorar riscos trabalhistas criando uma gestão de terceiros através de um acompanhamento você acha que poderia minimizar possíveis riscos para empresa?**

Certamente que sim, principalmente uma gestão com foco em pagamentos de salários, encargos, impostos, horas trabalhadas e intervalo entre jornadas. Saúde e segurança devem fazer parte também do sistema de gestão. A

gestão dos procedimentos e a formalização das contratações de forma correta são essenciais para minimizar os processos trabalhistas.

João Monlevade, 04 de Outubro de 2017