

Adequação às melhores práticas em gestão de recursos terceirizados, no contexto de uma pequena empresa.

MILTON FRANCESCONI

USP - Universidade de São Paulo
francesconi@usp.br

RENATA GIOVINAZZO SPERS

USP - Universidade de São Paulo
renatag@fia.com.br

Área Temática: Tecnológica / Operações

Adequação às melhores práticas em gestão de recursos terceirizados, no contexto de uma pequena empresa.

1. INTRODUÇÃO

Este relato técnico se propõe a trazer a experiência vivenciada por um dos autores na condução de pequeno empreendimento, voltado à prestação de serviços de consultoria em gestão de processos organizacionais e em gestão de projetos de TI (Tecnologia da Informação), conduzidos em organizações dos mais variados portes e setores da atividade econômica do país.

Na trajetória de seus 19 anos, a empresa, além de desenvolver sua carteira comercial e atuar tecnicamente em projetos junto a seus clientes, construiu uma forte relação de colaboração com empresas denominadas parceiras, seja para fortalecer sua abordagem comercial, combinando expertises e em especial, para obtenção de recursos especializados (mão de obra), notoriamente para desenvolvimento de suas atividades em projetos e de provimento de serviços de suporte, por intermédio de terceirização.

A pluralidade de situações, as combinações de interesses, a diversidade de modelos e o volume de contratações estabelecidas ao longo do tempo, tornou o tema gestão de terceiros, uma preocupação latente no contexto administrativo deste pequeno empreendimento.

Sobre esta temática, este relato técnico traz as experiências envolvendo a empresa e sua relação com parceiros para fornecimento de mão de obra e serviços de suporte e se propõe a responder à seguinte questão de pesquisa: “Avaliar se as atuais práticas de gestão de recursos terceirizados adotadas pela empresa estão sendo suficientes ou podem trazer implicações para o negócio?”.

Para atender a esta questão, este relato técnico tem por objetivo mensurar a maturidade da gestão atual dos recursos terceirizados e propor um plano de intervenção para aproximar a empresa do recomendado na literatura especializada. Para tanto, o estudo foi desenvolvido a partir de pesquisa de referencial teórico para identificação das melhores práticas, pela descrição da experiência profissional do autor, pela coleta de informações primárias obtidas nos controles administrativos da empresa, seguida da realização de entrevistas com profissionais de empresas parceiras, pela realização de análises cruzadas entre prática e teoria, culminando na proposição de um plano de intervenção que vise atender os resultados esperados do trabalho.

Como resultados, espera-se que este relato técnico indique se a atual maturidade que a empresa trata o tema é suficiente, quais as implicações para o negócio frente às eventuais vulnerabilidades encontradas e através de uma proposta de intervenção traga contribuições exequíveis para os pontos deficitários nas suas diferentes dimensões, a ponto da empresa poder aplicá-las com vistas a elevar seu nível de gestão organizacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A base teórica deste relato parte do esclarecimento dos termos relacionados à pesquisa, tais como terceirização e quarteirização, a caracterização da cadeia produtiva das empresas, as relações de vantagem e desvantagem da adoção da terceirização e caminha para identificação dos requisitos de controle e melhores práticas necessárias à gestão de terceiros numa organização.

2.1 Alinhamento de conceitos

Sobre a definição de terceirização, Leiria e Saratt (1995, p. 17) defendem que as atividades que não fazem parte dos principais processos da cadeia produtiva de um negócio são passíveis de delegação à execução por terceiros. Para Polonio (2000, p. 97), “é uma técnica de gestão empresarial, que consiste na transferência de tarefas, que originalmente seriam realizadas pela organização, para terceiros (pessoas físicas ou jurídicas), liberando a empresa da realização de atividades acessórias”.

Para ancorar estas definições, coube revisitar o conceito de Cadeia de Valor (Porter, 1989, p. 42), que resumidamente define as atividades de apoio, como aquelas que suportam o negócio principal da empresa, envolvendo infraestrutura, recursos humanos, tecnologia, finanças e aquisições, distinguindo-as das relacionadas à entrega de valor ao cliente final.

Brasil (1993, p.7) define terceirização como sendo: “...um processo de transferência, dentro da firma (empresa-origem), de funções que podem ser executadas por outras empresas (empresa-destino)”. Já Amato Neto (2001, p.214) rotula terceirização como parte de decisões operacionais e acrescenta o termo Outsourcing como componente de decisão estratégica da organização, estabelecendo relação de parceria, interdependente e colaborativa com fornecedores da cadeia produtiva.

Da aplicação da terceirização deriva o termo quarteirização, que para Marinho et al (2014, p.49) e Mello (1995, p.12) é a assunção da atividade de gestão da rede de empresas terceirizadas por uma única empresa. Desta forma a empresa tomadora dos serviços passa a se relacionar somente com uma empresa, que por sua vez se responsabiliza por selecionar, manter, gerir, pagar, relacionar-se e desligar a contratação com as diversas empresas terceirizadas necessárias para a realização de um projeto ou plano de atividades previamente acordado entre as três partes.

“Parceria por sua vez é uma nova visão do relacionamento comercial, predominando a confiança entre as partes, onde o fornecedor é aliado e parte do negócio” (GIOSA, 1993, p.15 e 36). No outro extremo desponta a empreiteirização, que segundo Kardec e Carvalho (2002, p. 42) neste modelo fica evidente a não parceria, a desconfiança e a contratada, portanto, é vista como adversária. Este modelo, entre outras características, consiste meramente numa contratação de mão de obra para estabelecer ganhos de curto prazo.

2.2 Pilares da Gestão de Terceiros

Extraíu-se dos autores pesquisados um conjunto de recomendações, cuidados e propostas de boas práticas em diversas dimensões da gestão de terceiros numa organização, destacadas a seguir:

- a) Estratégia de terceirização frente ao negócio: Segundo Marinho et al (2014, p.60) “as atividades relacionadas a competência central da empresa, as apontadas como estratégicas ou ainda aquelas que fornecedores não a farão com a mesma qualidade, não devem ser transferidas a terceiros”;
- b) Qualificação e seleção do terceirizado: Amato Neto (2001, p.32) propõem para as empresas compradoras a adoção de critérios no processo seletivo de fornecedores e criação de uma base qualificada de empresas. Para esta qualificação, competência, reputação, antecedentes e testes prévios de qualidade, são critérios aplicados na construção e manutenção de uma base certificada de fornecedores à disposição de futuras contratações da empresa;
- c) Práticas jurídicas e contratuais: Leiria e Saratt (1995, p. 43-45) e Polonio (2000, p. 112-113) reforçam a importância da formalização de contrato na relação de prestação de serviços, tratando o objeto, metas, exclusividade e cumprimento da legislação;
- d) Práticas contábeis e fiscais: para Polonio (2000, p. 122-127):
“...a má condução do processo de terceirização pode ter consequências no campo da responsabilidade tributária, podendo a empresa tomadora do serviço responder pelos reflexos tributários da cadeia, tais como débitos trabalhistas e a ausência de contribuições previdenciárias por parte do prestador”;
- e) Proteção contra riscos trabalhistas e responsabilidade civil: Polonio (2000, p. 18-25) alerta para que o processo de terceirização não fira questões relacionadas à legislação trabalhista vigente, principalmente sobre a caracterização de vínculo trabalhista, na relação tomador-prestador;
- f) Proteção do know-how da consultoria: Marinho et al (2014, p.64) destaca o risco de perda de segredo industrial e de informações privilegiadas nas relações de terceirização e;
- g) Qualidade do serviço e acordo de parceria: Giosa (1993, p.40) defende uma mudança no relacionamento com a empresa fornecedora, qualificando-a como parceira, chegando a casos de posicioná-la até como sócia do negócio. Esta relação se fortalece com o estabelecimento da confiança, no destaque para a qualidade das entregas, na aplicação de uma política de ganhos gradativos, na promoção de uma economia de escala e no incentivo à cooperação, contando com uma postura criativa das partes. Furtado (2005, p.10) acrescenta que parceria remete a relacionamento de longo prazo e alto grau de comprometimento.

2.3 A Nova Proposta do PL 4.330

Contemporâneo ao desenvolvimento desta pesquisa tramita em discussão e aprovação no Congresso Nacional, o Projeto de Lei de nº 4.330 com a proposta de “...regular os contratos de terceirização e as relações de trabalho delas decorrentes”, de aplicação exclusiva às relações entre empresas privadas (BRASIL, 2015).

Atento à temática de gestão da terceirização, objeto deste relato técnico destacam-se da nova legislação proposta, os seguintes impactos potenciais:

- a) Segundo Brasil (2015), considera-se terceirização: “a transferência feita pela contratante da execução de parcela de qualquer de suas atividades à contratada para que esta a realize na forma prevista nesta Lei”, passando assim, a ser indiferente se a atividade em execução seja considerada fim ou meio da empresa contratante;
- b) O conteúdo do PL 4.330 em Brasil (2015) enfatiza também a exigência de comprovação de qualificação técnica da prestadora de serviços, aplicável a pessoas, equipamento e instalações;
- c) Numa visão mais abrangente, Brasil (2015) formaliza novas exigências trabalhistas, previdenciárias, tributárias e sindicais aplicáveis nas relações entre contratante e empresa contratada e entre a própria terceirizada e seus colaboradores que atuarão na empresa cliente.

3. MÉTODO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa e foi construída com base no “Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica” (BIANCOLINO et al, 2012), adotando como estratégias as seguintes linhas de pesquisa:

- bibliográfica, necessária para explicar e discutir um assunto com base em referenciais teóricos publicados em livros, periódicos, revistas, etc. (MARTINS, 2007, p. 54);
- documental, para colher evidências e informações da prática (MARTINS, 2007, p. 55) e;
- estudo de caso único, investigando fenômenos ocorridos dentro de um contexto real, delimitado ao problema de pesquisa (MARTINS, 2007, p. 61).

Quanto à descrição do método, o presente Relato Técnico estabelece como ponto de partida, a exploração de conteúdo bibliográfico para obtenção de referenciais teóricos, por meio de pesquisas em literatura especializada e em artigos acadêmicos obtidos através de pesquisas em bases eletrônicas. A este conteúdo foi acrescentada uma visão contemporânea, abordando proposta de alteração da legislação que tramita no Congresso Nacional no período de construção deste estudo, que trata de novas regras sobre a prestação de serviços terceirizados.

Os entendimentos do contexto e do problema se originaram na descrição da experiência do autor na gestão de sua pequena empresa, abordando questões relacionadas à administração de recursos terceirizados, tais como: relacionamento, jurídico-contratuais, financeiras, mercadológicas e de qualidade do serviço prestado. Enriqueceu o entendimento, pesquisa documental por meio de coleta de dados primários junto aos controles gerenciais da consultoria, mapeando os projetos realizados, as formalizações dos contratos e o cumprimento das exigências fiscais pelas contratadas nos últimos três anos.

Foram realizadas entrevistas não estruturadas, com um profissional de uma das terceirizadas neste período, para identificar aspectos relevantes na relação contratante-contratado e com a responsável pela gestão administrativa da consultoria para complementar a coleta de informações primárias, a respeito das relações contratuais e financeiras com os terceirizados.

Estas informações permitiram a criação de um plano de intervenção, que envolveu a concepção de um modelo para avaliar a maturidade da gestão de recursos terceirizados, frente às melhores práticas explicitadas nas teorias, à recomendação de um plano de ações de melhoria e a proposição de um novo patamar na gestão de terceiros, baseando-se no mesmo modelo de maturidade aplicado.

A aplicação do plano de intervenção permitiu a construção de uma análise comparativa da maturidade atual em gestão de terceiros com a proposta (se seguido o plano sugerido), culminando na conclusão e considerações finais do relato, destacando suas contribuições e limitações.

4. CONTEXTO E SITUAÇÃO PROBLEMA

O relato se devolve sobre as atuais práticas administrativas desempenhadas na empresa denominada, para fins deste estudo de CONSULTORIA, uma pequena empresa de capital privado nacional, voltada à prestação de serviços de consultoria empresarial.

4.1 Sobre a Empresa e Estrutura

A empresa, de propriedade de um dos autores, está estabelecida desde 1996 em São Paulo – SP, com abrangência de prestação de seus serviços em todo o país, com atuação predominantemente na região metropolitana de São Paulo.

A CONSULTORIA concentra-se na prestação de serviços de consultoria em gestão de processos organizacionais, na realização de projetos que envolvem mapeamento, análise e desenho de novos processos de trabalho, contemplando melhorias operacionais, tecnológicas e de gestão e; em gestão de projetos, coordenando frentes de trabalho de projetos de TI e de mudanças organizacionais/ processos. Em menor escala, projetos relacionados à Arquitetura Corporativa, os de especificação funcional de sistemas e aqueles voltados ao desenho de aplicações de Gestão Eletrônica de Documentos (GED) completam o portfólio de produtos oferecidos pela empresa ao mercado. A Ilustração 1 mostra a cadeia de valor da empresa CONSULTORIA, segundo o modelo proposto por Porter (1989, p. 42).



Ilustração 1 – Cadeia de Valor da empresa CONSULTORIA

Numa proposta de formação de rede de negócios e serviços, sua estrutura extrapola as fronteiras da empresa, através de relações de parceria de negócio e comerciais estabelecidas com outras consultorias e empresas de desenvolvimento de softwares, que reforçam sua força de vendas e presença de mercado, através de projetos realizados conjuntamente.

Com estrutura organizacional pequena e flexível, a CONSULTORIA conta com uma rede de prestadores de serviços que são acionados pontualmente para compor equipes de projetos, variando de 3 a 10 empresas colaboradoras simultaneamente, de acordo com a curva de demanda de projetos durante o ano. Complementa esta estrutura, a contratação de empresas terceirizadas para prestação de serviços administrativos, jurídicos, informática e contábeis. A Ilustração 2 representa as relações de parcerias e com terceiros e identifica o escopo de atuação deste estudo.

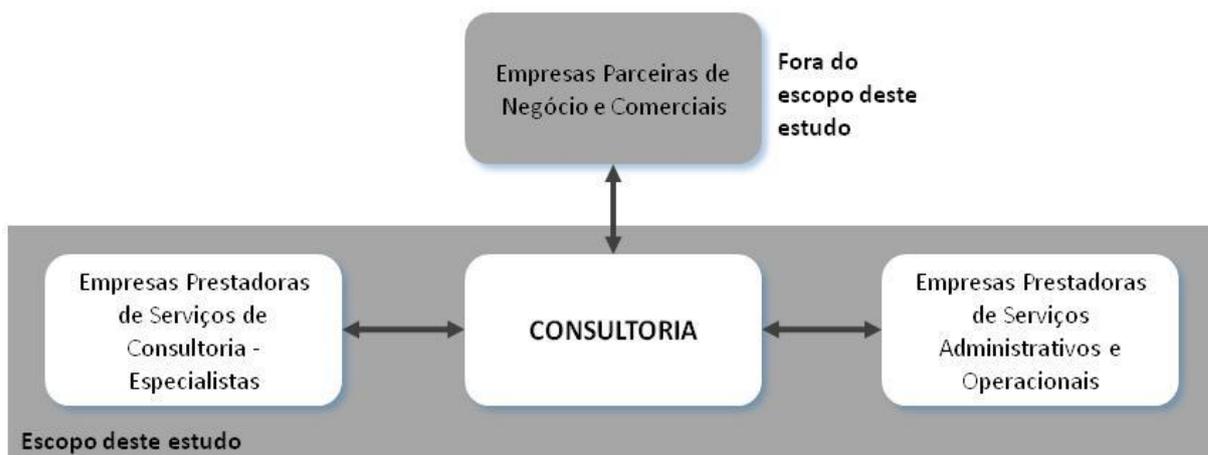


Ilustração 2 – Rede de parceiros/ terceiros e delimitação do escopo do estudo

4.2 A gestão da terceirização

O porte e características da estrutura funcional, fortemente baseada na relação com recursos terceirizados, a fragilidade dos atuais controles e a falta de uma política interna para abordar o tema na organização, levaram a realização de projeto de intervenção para melhorar as práticas na gestão de terceiros. A iniciativa surge do sócio-consultor da empresa em comum acordo com sua área administrativa, que se posiciona na liderança desta empreitada, atuando na interlocução da consultoria com as empresas prestadoras de serviço.

O problema tem sua essência na própria diretriz de formação da estrutura organizacional da pequena empresa, que aposta no modelo de rede de parceiros, tanto para atender a demanda de recursos humanos para alocação em projetos de consultoria, como para execução de processos de apoio ao negócio, como os administrativos, financeiros, informáticos e jurídicos.

Muito embora apresente bom funcionamento, ausência de sistematização dos controles com as contratações, falhas no rigor jurídico-contratual que rege a relação contratante-contratado e aspectos financeiros são questões que levam a potencializar riscos de negócio para esta pequena organização.

Através de levantamento de informações nos controles internos da empresa e entrevista com a responsável pela área administrativa, foram obtidos indicadores relacionados às contratações dos parceiros especialistas e dos prestadores de serviços de apoio, que seguem demonstrados, respectivamente, nas Tabelas 1 e 2.

Tabela 1 – Resumo contratações de parceiros especialistas.

Parceiros Especialistas	2012		2013		2014	
Total de Projetos abertos no ano	11		10		9	
Total de contratações de empresas parceiras para os projetos abertos no período	14		11		10	
Contratos formalizados no período	0	0%	0	0%	3	30%
Contratações do período nas quais as empresas parceiras estavam aderentes às exigências contábeis e fiscais	2	14%	6	55%	10	100%

Tabela 2 – Resumo contratações de prestadores de serviços de apoio.

Prestadores de Serviços de Apoio	2012		2013		2014	
Total de terceirizados com contratação mensal	2		2		2	
Contratos formalizados no período com os prestadores de serviços de apoio	0	0%	0	0%	0	0%
Contratações do período nas quais as empresas prestadoras estavam aderentes às exigências contábeis e fiscais	1	50%	2	100%	2	100%

Completam este contexto e caracterização da situação problema, questões explicitadas por parceiro especialista que em entrevista aplicada durante esta pesquisa, destacou como relevante a necessidade de se formalizar no início de cada projeto, as condições que o regem, tais como valores, escopo e prazo do projeto. Também expressou importância à manutenção da parceria, através do estreitamento do relacionamento e replicação de experiências entre consultores de outros projetos, para compartilhar e perpetuar o conhecimento.

5. TIPO DE INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS

A partir da exploração do referencial teórico e do relato das práticas de gestão de terceiros desempenhadas pela empresa, o estudo caminhou para proposição de uma intervenção, visando mensurar o atual estágio de maturidade sobre esta área de conhecimento e aplicar um plano de melhorias, com a adoção de práticas referenciadas pela teoria, como desejáveis.

Para tanto, foi concebido um critério de avaliação de maturidade, na sequência, a sua aplicação sobre a situação atual, o que diretamente permitiu a proposição de um plano de ação para os pontos vulneráveis, finalizando numa proposta de maturidade a ser alcançada como resultado da aplicação integral das melhorias sugeridas.

5.1 Mensurando a maturidade (antes e depois)

A primeira ação foi conceber uma métrica, para que se pudesse avaliar o antes e o depois, sobre as práticas da empresa na gestão dos recursos terceirizados. Com base nos achados da teoria, a gestão de terceiros foi dissecada em oito dimensões, contemplando: terceirização de especialistas frente à estratégia; terceirização de serviços de apoio frente à estratégia; qualificação e seleção do terceirizado; práticas jurídicas e contratuais; práticas contábeis e fiscais; proteção contra riscos trabalhistas; proteção do *know-how* da consultoria e; qualidade do serviço e acordo de parceria.

Foi criado um critério para qualificar a maturidade para cada dimensão, variando de 1 a 5, sendo 1 nota atribuída quando não é aplicada ou prática não está adequada; 2 quando aplicada com deficiência; 3 quando atende parcialmente; 4 para os casos de prática consolidada, mas que apresenta falhas sazonais e 5 para prática consolidada e repetida.

Com base nas informações coletadas da situação atual, aplicou-se o critério de avaliação, para geração da análise da maturidade da situação atual. O critério foi aplicado posteriormente à proposição do plano de intervenção para otimização de cada dimensão, resultando na maturidade proposta para a gestão de terceiros na empresa. Ambas as análises seguem apresentadas na seção 6 – Resultados e Análises.

5.2 Plano de Intervenção proposto

A análise da maturidade da gestão de terceiros praticada atualmente pela pequena empresa de consultoria orientou a abrangência e a intensidade do plano de intervenções proposto. As dimensões analisadas receberam a indicação de uma ou mais propostas, fundamentadas em base teórica, com intuito de alçar novo patamar nas atividades de gestão de terceiros na organização.

O plano de intervenção segue apresentado no Quadro 1, que contém a dimensão a ser explorada, a descrição da intervenção e a referência à base teórica, na qual cada proposta se fundamenta, cumprindo com o objetivo de trazer para a prática o que está sacramentado no referencial teórico.

Quadro 1 – Plano de Intervenção

Dimensão	Intervenção
Estratégia de Terceirização frente ao Negócio	Marinho et al (2014, p.60) destacam que atividades relacionadas à competência principal da empresa não devem ser terceirizadas, todavia, na prestação de serviços de consultoria é possível identificar etapas dentro da metodologia que podem ser terceirizadas pela sua natureza repetitiva e de baixo valor agregado, como é o caso dos trabalhos de levantamento de informações e documentação.
Estratégia de Terceirização frente ao Negócio	Sobre a mesma recomendação ditada por Marinho et al (2014, p.60) de que atividades relacionadas à competência principal da empresa não devem ser terceirizadas, sugere-se que a empresa mescle sua base de consultores terceirizados, com a contratação de especialistas como força de trabalho própria.
Qualificação e Seleção do Terceirizado	Similar ao proposto para os fornecedores industriais por Amato Neto (2001, p.32), a empresa deve criar uma base de prestadores de serviços pré-qualificados, mediante critérios de avaliação previamente estabelecidos.
Práticas Jurídicas e Contratuais	Em conformidade ao recomendado por Leiria e Saratt (1995, p. 43-45) e Polonio (2000, p. 112-113), 100% dos serviços terceirizados devem estar formalizados por contrato.
Proteção contra Riscos Trabalhistas e Responsabilidade Civil	Sugere-se a revisão de cláusulas do contrato-padrão sobre riscos trabalhistas e sobre requisitos de terceirização, como medida preventiva ao disposto por Polonio (2000, p. 18-25) sobre riscos trabalhistas, principalmente no tocante à caracterização de vínculo empregatício.
Proteção contra Riscos Trabalhistas e Responsabilidade Civil	Reforçando o alertado por Polonio (2000, p. 18-25) sobre riscos trabalhistas, principalmente no tocante à caracterização de vínculo empregatício, a empresa deve contratar empresa terceirizada somente por projeto e por período pré-estabelecido.
Práticas Contábeis e Fiscais	O alerta passado por Polonio (2000, p. 122-127) sobre as consequências tributárias de um processo de terceirização mal conduzido, reforça a adoção de uma política por parte da empresa COSULTORIA de não pagamento ao prestador, sem que estejam atendidas todas as regras fiscais, tais como: emissão de nota fiscal, praça correta, objeto descrito corretamente, aplicação de alíquotas condizentes, períodos definidos, bem como a confirmação do recolhimento dos impostos devidos por parte do prestador.
Proteção do Know-how da Empresa	A empresa deve adotar um termo de confidencialidade com os parceiros sobre o conhecimento absorvido durante a prestação do serviço, seja este metodológico ou de informações dos clientes, para minimizar o preconizado por Marinho et al (2014, p.64) quando destaca o risco de perda de segredo industrial e de informações privilegiadas nas relações de terceirização.
Qualidade do Serviço e Acordo de Parceria	Recomenda-se à empresa aprimorar a relação de parceria, através de alinhamento de interesses, estabelecendo níveis de qualidade, realizando mensuração dos trabalhos e praticando <i>feed-back</i> ao prestador. Medidas estas visando estreitar o relacionamento entre as empresas. (GIOSA, 1993, p.40) e (MARINHO et al, 2014, p.107)

6. RESULTADOS E ANÁLISES

As análises e resultados obtidos fazem parte do plano de intervenção aplicado à situação problema. Em primeiro plano destaque para a análise da maturidade em gestão de terceiros - situação atual, representada pelo Gráfico 1, obtida através da aplicação dos critérios de mensuração descritos no plano de intervenção.

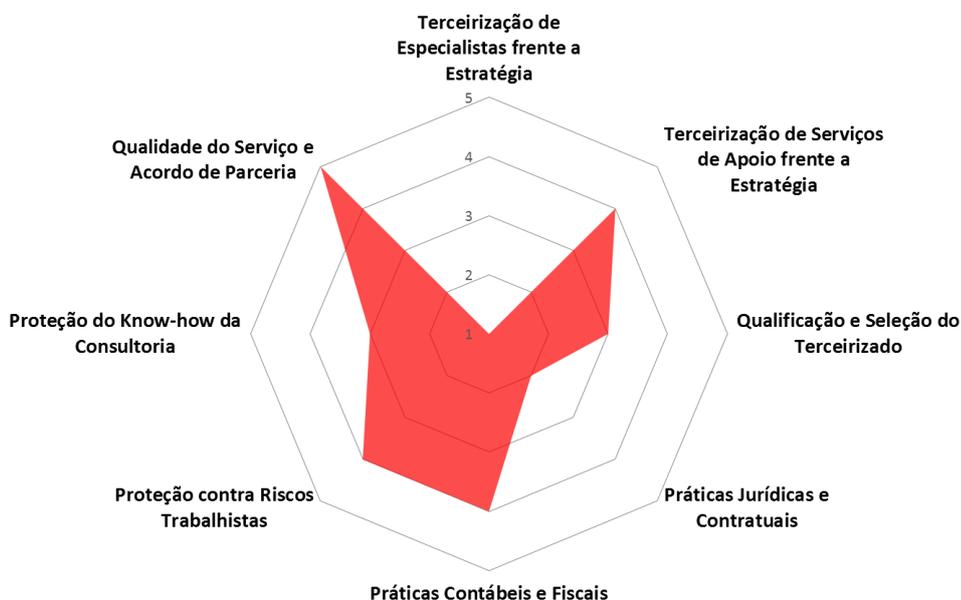


Gráfico 1 – Maturidade em Gestão de Terceiros – Situação Atual

A reaplicação do modelo de medição após serem traçadas as ações para melhoria da gestão de terceiros na empresa, definiram o patamar de maturidade desejada, se todas as ações forem implementadas pela empresa, conforme ilustra o Gráfico 2.

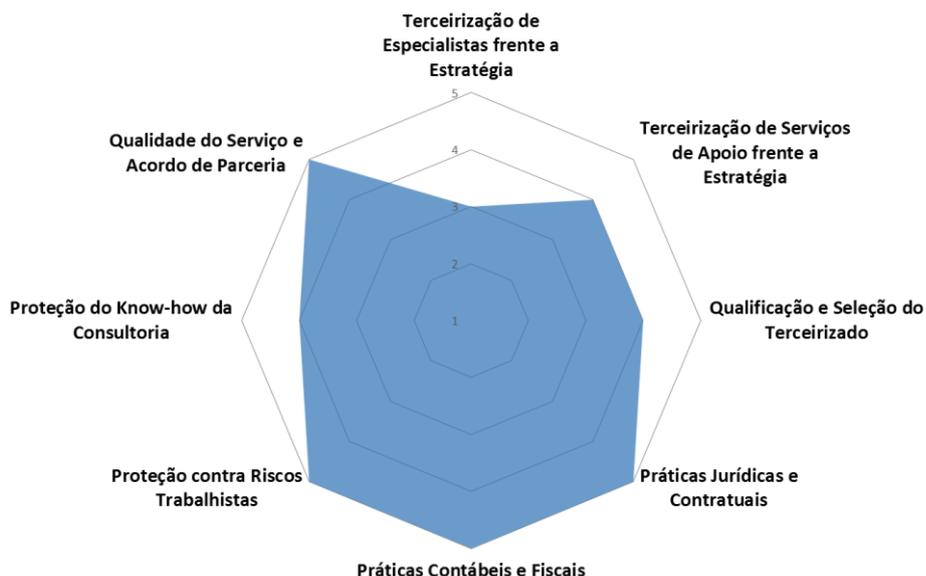


Gráfico 2 – Maturidade em Gestão de Terceiros – Situação Proposta

As análises elaboradas dão conta da aplicação sobre a prática, de conceitos e recomendações advindas dos referenciais teóricos, que face ao tema, possuem parte de sua fundamentação intrinsecamente ligada a aspectos da legislação cível e trabalhista vigente no país. Fato que motivou os autores a tecerem análises complementares, identificando neste relato, eventuais impactos nos resultados obtidos, contando com possível mudança de cenário regulatório do país, caso os marcos legais ditados pelo projeto de lei 4.330 que altera as relações de prestação de serviço seja aprovado.

Assim, tomando-se o Plano de Intervenção e os resultados apresentados na Análise de Maturidade da Situação Atual e da Situação Proposta, a nova legislação em votação (no período de elaboração deste relato), se aprovada, deve incorrer nos seguintes impactos:

- alterar substancialmente o quesito Estratégia de Terceirização frente ao Negócio que segundo Marinho et al (2014), não cabem terceirização às atividades de competência central da empresa, as ditas como estratégicas e aquelas que pressupõem que fornecedores não a executarão com qualidade. Por seu turno, Brasil (2015) formaliza que a prestação de serviços passe a ser desempenhada não só para as atividades classificadas como meio, mas também para aquelas tipificadas como fins da empresa contratante;
- na dimensão Qualificação e Seleção do Terceirizado, onde Amato Neto (2001) dita a necessidade de criar uma base de prestadores de serviços pré-qualificados e aplicação de critérios de avaliação ao contratado, passaria a receber pelo PL 4.330 reforço legal sobre as exigências comprobatórias de qualificação e especialização requeridas aos prestadores de serviço e;
- análoga às análises anteriores, o advento da aprovação do PL 4.330 refletirá na dimensão Proteção contra Riscos Trabalhistas e Responsabilidade Civil, onde os destaques feitos por Polonio (2000), quanto aos riscos de caracterização de vínculo empregatício nos processos de terceirização e quarteirização de serviços devem ser revistos pois passam a ser amparados por novas diretrizes por meio do PL 4.330.

7. CONCLUSÕES, CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES.

O desfecho do relato remete a obter resposta para a questão de pesquisa, reforçando o que fora identificado na mensuração da maturidade, de que as atuais práticas de gestão de terceiros não estão sendo suficientes e estão expondo a pequena empresa de consultoria a riscos de negócio, em especial, no emprego indevido da terceirização para atividades fins, contrariando Leiria e Saratt (1995, p. 17) e as atividades passíveis de terceirização sugeridas por Marinho et al (2014, p.60).

As atuais práticas administrativas empregadas no pequeno empreendimento também são incompletas, para minimizar riscos fiscais e jurídico-contratuais, conforme práticas encontradas em Leiria e Saratt (1995, p. 43-45) e Polonio (2000, p. 112-113 e 122).

A mensuração da maturidade da gestão atual dos recursos terceirizados e a proposição de um plano de intervenção para aproximar a empresa às melhores práticas de gestão preconizadas no referencial teórico, explícitas como objetivos do estudo também foram alcançadas. Cabe a

pequena empresa adotar de forma definitiva as propostas sugeridas no Plano de Intervenção para elevar o grau de maturidade de forma parcial em cada dimensão, contribuindo para elevar a maturidade total da gestão de terceiros, conforme proporções apresentadas na situação proposta.

A gestão de terceiros foi estudada nesta pesquisa isoladamente de outras disciplinas, não tendo sido objeto, tão pouco tenha sido possível detectar qualquer relação com a *performance* dos terceirizados nos projetos, com a qualidade da entrega dos projetos da empresa aos seus clientes e nem com a sustentabilidade financeira e comercial do empreendimento, tendo sido traçada uma visão isolada das dimensões de gestão de terceiros da pequena empresa.

Os resultados obtidos neste trabalho de pesquisa e o atingimento dos objetivos propostos extrapolam a aplicação direta à empresa estudada, pois geraram um legado de contribuições, dentre elas, a possibilidade de replicação do modelo proposto para aferição da maturidade em gestão de terceiros em outras empresas, sendo possível disseminar a proposta apresentada neste estudo.

Outro aspecto contributivo deste relato técnico é acenar para pequenos empresários e empreendedores, que é possível transpor para o universo das pequenas iniciativas empresariais, a aplicação dos referenciais teóricos concebidos para grandes corporações, que guardadas as devidas proporções, aplicações e recursos necessários, têm suas essências inalteradas e agregam alto valor para a gestão administrativa.

Como benefício ao mundo acadêmico, esta pesquisa oferece um caso para estudos futuros, sobre gestão da terceirização aplicado à pequena empresa e o desafio da continuidade de pesquisas sobre o tema, para contemplar impactos das mudanças da legislação preconizadas pelo Projeto de Lei 4.330, em discussão e votação no período de construção deste.

Mesmo com resultados satisfatórios apresentados e diferentes contribuições exaltadas, o estudo apresentou limitações de escopo e aprofundamento da pesquisa, que desde já se transformam em proposições de futuros trabalhos que visem a replicação do estudo e aplicação do modelo de análise de maturidade sobre a gestão de terceiros em outras pequenas empresas de consultoria; a adaptabilidade do modelo de maturidade para outros segmentos e modelos de negócio e para contrapor novas teorias praticadas em organizações que operam em formatos virtuais e em rede, frente aos modelos tradicionais de relação do trabalho.

8. CITAÇÕES E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMATO NETO, João (ORG). **Manufatura classe mundial**: conceitos, estratégias e aplicações. São Paulo: Atlas, 2001.

BIANCOLINO, C. A.; KNISS, C. T.; MACCARI, E. A.; RABECHINI JR, R.. Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. **Revista de Gestão e Projetos**. São Paulo, v. 3, p. 294-307. 2012.

BRASIL, Haroldo Guimarães. A empresa e a estratégia da terceirização. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v 33 (2), p. 6-11. 1993.

BRASIL.. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei 4.330-I**, de 22/04/2015. Brasília, DF, 2015.

FURTADO, Gustavo Adolfo Pudenci. **Critérios de seleção de fornecedores para relacionamento de parceria**: um estudo em empresas de grande porte. São Paulo, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. São Paulo: Pioneira, 1993.

KARDEC, Alan; CARVALHO, Claudio. **Gestão estratégica e terceirização**. Rio de Janeiro: Qualymark, 2002.

LEIRIA, Jeronimo Souto; SARATT, Newton. **Terceirização**: uma alternativa de flexibilidade empresarial. São Paulo: Gente, 1995.

MARINHO, Bernadete de Lourdes *et al.* Terceirização. In AMATO NETO, João (Org.). **Gestão estratégica de fornecedores e contratos**. São Paulo: Saraiva, 2014.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MELLO, Cesar Gomes. Quarteirização: um novo modismo gerencial. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 1, p. 12-1. 1995.

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

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**; Rio de Janeiro: Ed. Campus. 1989.