



Qual o limite da terceirização?

Por Alexandre F. Nunes (*)

Até onde faz sentido terceirizar a execução de atividades em uma empresa? Este processo deve acontecer exclusivamente em áreas de suporte das organizações ou pode-se avançar em setores mais estratégicos e relacionados ao negócio principal das empresas?

Quando se olha para uma organização moderna percebe-se que uma série de atividades já é hoje entregue a terceiros sem haver o mínimo de questionamento sobre a validade da iniciativa. Segurança patrimonial, limpeza, contabilidade, folha de pagamento e cobrança são apenas alguns exemplos nessa linha. Num patamar de "ousadia" maior estão a terceirização do desenvolvimento e gestão de plataforma tecnológica (IT Outsourcing), do recrutamento, seleção e treinamento de recursos humanos e de serviços jurídicos.

Mais recentemente surgiu no mercado o conceito de BPO – *Business Process Outsourcing* – que nada mais é que a elevação das iniciativas de terceirização ao seu nível mais alto. Ao propor uma transferência de responsabilidade na execução de tarefas ligadas aos seus processos de negócio, uma empresa precisa avaliar de forma efetiva aquilo que na prática constitui a essência de sua existência – ou o seu *core business*, se preferirem. Exemplos clássicos neste sentido são a Nike e a Cisco: ambas definiram que a fabricação de seus produtos não faz parte do seu *core*, muito embora seja parte integrante do seu negócio. Com isto, deixaram a cargo de outras empresas todo o seu processo fabril, incluindo a logística de distribuição. Por outro lado, permaneceram dentro destas empresas as áreas de desenvolvimento de produtos e marketing – estas sim responsáveis pela criação de valor da empresa.

O exemplo acima responde a indagação feita no início deste artigo: a terceirização somente deve avançar até a fronteira dos geradores de valor de uma companhia. Se você fabrica chocolates não terceirize a formulação de sua receita ou seu departamento de marketing, mas avalie se há alternativas para o seu processo produtivo. Se sua empresa presta serviços de desenvolvimento de sistemas mantenha a sua metodologia a quatro chaves, mas pense se vale a pena ter todos os programadores em sua equipe.

Numa análise um pouco mais genérica podemos afirmar que a criação de valor nas empresas está geralmente ligada a uma das seguintes áreas:

- **Desenvolvimento de Produto** : empresas que realizam altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (ex: laboratórios farmacêuticos) e que dependem de patentes são exemplos nesta categoria.



ARTIGOS

- **Marca** : muitas empresas têm em sua marca o efetivo patrimônio gerador de valor e a administração da mesma (através de ações coordenadas de marketing) é a essência de sua estratégia.
- **Processo Fabril** : algumas empresas detêm uma tecnologia de produção tão diferenciada que ela própria se transforma em seu maior diferencial competitivo.
- **Canais de Distribuição ou Força de Vendas** : a capacidade de construir e manter o controle sobre canais de distribuição ou de possuir uma força de vendas altamente capacitada é muitas vezes suficiente para garantir a uma empresa a fonte de sua rentabilidade.

É, portanto, fundamental verificar em cada caso o que constitui o *core* da organização. Em tese, tudo fora deste *core* é passível de terceirização restando apenas a necessidade de se fazer uma análise cuidadosa das ofertas de mercado.

(*) Alexandre F. Nunes é sócio da DealMaker Ltda.