

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**UMA SISTEMÁTICA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE
TERCEIRIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA
INDUSTRIAL DO RIO GRANDE DO SUL**

MAXIMILIANO CEZAR KLING

Porto Alegre, 1999

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**UMA SISTEMÁTICA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE
TERCEIRIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA
INDUSTRIAL DO RIO GRANDE DO SUL**

MAXIMILIANO CEZAR KLING

Orientador: Professor Dr. Francisco José Kliemann Neto

**Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia apresentado
ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção como requisito parcial à
obtenção do título de Mestre em Engenharia - Profissionalizante**

Porto Alegre, 1999

**ESCOLA DE ENGENHARIA
BIBLIOTECA**

BANCA EXAMINADORA:

Dr. Carlos Honorato Schuch Santos
Dr. Gilberto Dias da Cunha
Lia Boarque de Macedo Guimarães, PhD.
M. Eng. Peter Bent Hansen

AGRADECIMENTOS

Os resultados positivos deste texto devem ser, em grande parte, atribuídos à competência e a dedicação do Professor Mestre em Engenharia Peter Bent Hansen, um exemplo de profissionalismo em sua área de atuação.

Agradeço, também, a minha esposa pelo incentivo na busca da superação dos obstáculos e aos meus pais pelo apoio e por terem propiciado e investido em meus estudos.

“Todos os dias, o apito pungente da fábrica cortava o ar esfumaçado e pegajoso que envolvia o bairro operário e, obedientes ao chamado, seres sombrios, de músculos ainda cansados, deixavam seus casebres, acanhados e escuros, feito baratas assustadas. Sob o frio amanhecer, seguiam pela rua esburacada em direção às enormes jaulas de pedra da fábrica que os aguardava desdenhosa (...) Vozes sonolentas emitiam roucas saudações, palavrões dilaceravam, raivosamente, o ar. Mas eram diferentes os sons que acolhiam os operários: pesadas máquinas em funcionamento, o resfolegar do vapor (...) O dia consumia-se na fábrica, suas máquinas sugavam de seus músculos toda a energia de que necessitavam. Mais um dia irremediavelmente riscado de suas vidas, o homem dera mais um passo em direção ao tiumulo, mas ele antevia, apenas, o gozo imediato do descanso, as alegrias do bar repleto de fumaça e sentia-se satisfeito”.

“Essa descrição do dia-a-dia do operário é a primeira página da novela ‘mãe’, de Máximo Gorki, que, apesar de ter sido escrita em 1906, retrata muito bem o que foi a Revolução Industrial, ou melhor, o que esta veio a significar para a massa de trabalhadores que receberia um salário em troca de energia, da força de trabalho que despendia dentro da fábrica”.

(Aquino et alii, 1988, p.113).

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| LISTA DE FIGURAS..... | ix |
| LISTA DE TABELAS..... | xi |
| LISTA DE QUADROS..... | xii |
| RESUMO..... | xiii |
| ABSTRACT..... | xiv |
| | |
| CAPÍTULO 1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS..... | 01 |
| 1.1 INTRODUÇÃO..... | 01 |
| 1.2 DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA..... | 03 |
| 1.2.1 Asea Brown Boveri Cachoeirinha..... | 05 |
| 1.3 O TEMA DO TRABALHO..... | 05 |
| 1.4 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA..... | 06 |
| 1.5 OBJETIVOS..... | 07 |
| 1.5.1 Objetivo geral..... | 07 |
| 1.5.2 Objetivos específicos..... | 08 |
| 1.6 METODOLOGIA PROPOSTA..... | 08 |
| 1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO..... | 09 |
| 1.8 LIMITES DE ESCOPO DO TRABALHO..... | 09 |
| | |
| CAPÍTULO 2 - TERCEIRIZAÇÃO: CONCEITOS E LÓGICAS..... | 11 |
| 2.1 UMA ABORDAGEM SOBRE A IMPORTÂNCIA DO ROMPIMENTO COM OS PARADIGMAS: TECNOLOGIAS DE RUPTURA × MELHORIAS SUSTENTADAS..... | 11 |

| | |
|---|-----------|
| 2.1.1 Algumas mudanças importantes nos paradigmas da gestão de suprimentos | 13 |
| 2.1.1.1 Mudança do conceito e da abrangência do tema qualidade | 13 |
| 2.1.1.2 Mudança no conceito de relacionamento com os fornecedores | 15 |
| 2.1.1.3 Mudança para o entendimento da produção enquanto “Cadeia Produtiva” | 16 |
| 2.1.2 A competitividade e os pontos críticos de uma rede de suprimentos | 17 |
| 2.2 COMPETITIVIDADE E FATORES COMPETITIVOS | 18 |
| 2.2.1 Estratégias de produção | 20 |
| 2.2.1.1 A hierarquia da estratégia | 22 |
| 2.2.1.2 Objetivos de desempenho qualificadores e ganhadores de pedido | 25 |
| 2.2.1.3 Influência dos concorrentes e do estágio do ciclo de vida de produtos/serviços na definição dos objetivos de desempenho | 26 |
| 2.2.1.4 Áreas de decisão estratégica de operações | 27 |
| 2.2.1.5 Influência da estratégia de produção nas atividades da gestão da produção | 27 |
| 2.2.1.6 Influência da estratégia de produção nos objetivos do desempenho | 28 |
| 2.2.2 As competências essenciais | 29 |
| 2.2.3 Inflexibilidade vertical | 30 |
| 2.2.4 Fluxos estratégicos de valor | 31 |
| 2.2.5 Competências essenciais <i>versus</i> fluxos estratégicos de valor | 32 |
| 2.3 TERCEIRIZAÇÃO | 33 |
| 2.3.1 Objetivos da terceirização | 35 |
| 2.3.2 Premissas para a terceirização | 37 |
| 2.3.3 A importância das atividades em grupo na terceirização | 40 |
| 2.3.4 Alguns casos de terceirização | 43 |
| 2.3.5 Terceirização e a consideração das peculiaridades regionais | 45 |
| 2.3.6 A importância da estratégia da terceirização | 46 |
| 2.3.7 Etapas da terceirização | 48 |
| 2.3.8 Comentários finais sobre os conceitos e lógicas associados à terceirização | 50 |
| | |
| CAPÍTULO 3 - ANÁLISE DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO NA ABB | 52 |
| 3.1 INTRODUÇÃO | 52 |
| 3.2 ETAPA 1: APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO EXPLORATÓRIO | 52 |
| 3.2.1 Análise dos objetivos e razões para a terceirização na ABB | 53 |

| | | |
|---|--|----|
| 3.2.2 | Análise dos principais benefícios trazidos pela terceirização na ABB | 56 |
| 3.2.3 | Análise dos principais problemas e falhas da terceirização na ABB | 57 |
| 3.2.4 | Sugestões para melhoria da terceirização | 58 |
| 3.3 | ETAPA 2: APLICAÇÃO DE QUESTÕES FECHADAS | 60 |
| 3.3.1 | Os entrevistados | 60 |
| 3.3.2 | Análise das respostas às questões fechadas | 61 |
| 3.3.2.1 | Questão 1 - fatores competitivos da ABB | 61 |
| 3.3.2.2 | Questão 2 - principal objetivo da terceirização na ABB | 62 |
| 3.3.2.3 | Questão 3 - planejamento prévio da terceirização | 64 |
| 3.3.2.4 | Questão 4 - realização de pesquisa sobre outros casos de terceirização | 65 |
| 3.3.2.5 | Questão 5 - relacionamento entre a ABB e seus fornecedores | 65 |
| 3.3.2.6 | Questão 6 - estilo de gerenciamento adotado pela ABB | 67 |
| 3.3.2.7 | Questão 7 - utilização de indicadores pela ABB | 68 |
| 3.3.2.8 | Questão 8 - benefícios evidenciados com a terceirização | 69 |
| 3.3.2.9 | Questão 9 - principais problemas na implementação da terceirização na empresa | 70 |
| 3.3.2.10 | Questão 10 - ações ou medidas necessárias para melhorar a adoção do <i>Outsourcing</i> | 72 |
| 3.3.2.11 | Questão 11 - sugestões para aumentar a eficiência dos processos de terceirização | 73 |
| 3.4 | ETAPA 3: ANÁLISE FINAL DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO DA ABB | 74 |
| | | |
| CAPÍTULO 4 - ANÁLISE CRÍTICA DAS PRINCIPAIS FALHAS E PROBLEMAS DA TERCEIRIZAÇÃO NA ABB | | 76 |
| 4.1 | INTRODUÇÃO | 76 |
| 4.2 | INVESTIGAÇÃO DAS CAUSAS FUNDAMENTAIS DOS PROBLEMAS ENFRENTADOS PELA ABB | 77 |
| 4.2.1 | Os problemas/falhas se “auto-reforçam” | 78 |
| | | |
| CAPÍTULO 5 - PROPOSTA DE UMA SISTEMÁTICA ESTRUTURADA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO | | 82 |
| 5.1 | SISTEMÁTICA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO | 82 |
| 5.2 | ATIVIDADES E MEDIDAS NECESSÁRIAS PARA APOIAR A IMPLEMENTAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO | 85 |

| | |
|--|-----------|
| 5.3 ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO DA SISTEMÁTICA PROPOSTA..... | 86 |
| 5.3.1 Etapa de sensibilização | 86 |
| 5.3.2 Etapa de preparação..... | 90 |
| 5.3.3 Etapa de implementação..... | 91 |
| 5.4 COMENTÁRIOS FINAIS SOBRE A SISTEMÁTICA PROPOSTA PARA APOIAR A IMPLEMENTAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO..... | 92 |
| CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS..... | 95 |
| 6.1 CONCLUSÕES..... | 95 |
| 6.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS..... | 99 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 100 |
| ANEXOS | 102 |
| Anexo A - Cópia da carta enviada à ABB | 103 |
| Anexo B - Questionário com questões abertas | 105 |
| Anexo C - Questionário com questões fechadas..... | 107 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Princípios gerais de projeto em administração da produção | 21 |
| Figura 2 - Os objetivos estratégicos da administração da produção | 22 |
| Figura 3 - Decisões e influências em diferentes níveis da hierarquia estratégica..... | 23 |
| Figura 4 - Aspectos que afetam a importância relativa dos objetivos de desempenho ... | 25 |
| Figura 5 - Capacidade estratégica e o fluxos estratégicos de valor..... | 32 |
| Figura 6 - Fluxos estratégicos de valor e competências essenciais..... | 32 |
| Figura 7 - Terceirização e parceria..... | 38 |
| Figura 8 - Parceria: seus componentes | 39 |
| Figura 9 - Análise dos objetivos e razões para a terceirização na ABB..... | 55 |
| Figura 10 - Análise dos principais benefícios trazidos pela terceirização na ABB | 57 |
| Figura 11 - Análise dos principais problemas e falhas da terceirização na ABB | 58 |
| Figura 12 - Sugestões para melhoria da terceirização..... | 59 |
| Figura 13 - Gráfico dos fatores competitivos da ABB | 62 |
| Figura 14 - Gráfico dos objetivos buscados com a implementação da terceirização na empresa | 63 |
| Figura 15 - Gráfico da realização de um planejamento prévio do processo de terceirização, por parte da ABB..... | 64 |
| Figura 16 - Gráfico da realização de pesquisas sobre outros casos de terceirização em empresas em condições similares àquelas que a ABB apresentava | 65 |
| Figura 17 - Gráfico do tipo de relacionamento que a ABB estabeleceu/estabelece com seus fornecedores terceirizados..... | 66 |
| Figura 18 - Gráfico do estilo de gerenciamento adotado pela ABB na implementação da terceirização | 67 |
| Figura 19 - Gráfico dos indicadores utilizados pela ABB para avaliar os resultados alcançados no seu processo de terceirização conforme os entrevistados..... | 69 |

| | |
|--|----|
| Figura 20 - Gráfico dos benefícios advindos da implementação da terceirização na empresa..... | 70 |
| Figura 21 - Gráfico dos problemas ou falhas observados durante e após o processo de implementação da terceirização | 71 |
| Figura 22 - Gráfico das ações que poderiam e deveriam ter sido feitas para diminuir e/ou eliminar a incidência de problemas e dificuldades na implementação da terceirização | 73 |
| Figura 23 - Diagrama de relações: investigação das causas de problemas e falhas na implementação da terceirização na ABB Cachoeirinha/RS..... | 80 |
| Figura 24 - Sistemática proposta para a implementação do <i>Outsourcing</i> | 84 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Cargo dos respondentes..... | 60 |
| Tabela 2 - Tipo de atividade realizada pelos respondentes | 61 |
| Tabela 3 - Setor em que estão alocados os respondentes | 61 |
| Tabela 4 - Fatores competitivos da ABB..... | 61 |
| Tabela 5 - Objetivos buscados com a implementação da terceirização na ABB | 63 |
| Tabela 6 - Realização de planejamento prévio no processo de terceirização na ABB.... | 64 |
| Tabela 7 - Realização de pesquisa sobre outros casos de terceirização | 65 |
| Tabela 8 - Relacionamento estabelecido entre a ABB e seus fornecedores terceirizados..... | 66 |
| Tabela 9 - Estilo de gerenciamento adotado pela ABB..... | 67 |
| Tabela 10 - Percentual de respostas positivas na utilização de indicadores para avaliar os resultados alcançados no processo de terceirização | 68 |
| Tabela 11 - Benefícios evidenciados com a implementação da terceirização na empresa..... | 69 |
| Tabela 12 - Problemas ou falhas observados durante e após o processo de implementação da terceirização na empresa..... | 71 |
| Tabela 13 - Percentual de respostas positivas na identificação de ações que poderiam e deveriam ter sido feitas para diminuir e/ou eliminar a incidência de problemas e dificuldades na implementação da terceirização na ABB..... | 72 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Transição do enfoque tradicional para uma nova sistemática de gestão | 15 |
| Quadro 2 - Análise dos objetivos e razões para a terceirização na ABB | 53 |
| Quadro 3 - Análise dos principais benefícios trazidos pela terceirização na ABB..... | 56 |
| Quadro 4 - Análise dos principais problemas e falhas da terceirização na ABB..... | 57 |
| Quadro 5 - Sugestões para melhoria da terceirização | 59 |

RESUMO

Este breve estudo sobre a terceirização procura abranger certos enfoques ligados ao assunto. Isto pôde ser possível por meio da execução de uma revisão da bibliografia básica existente, pesquisando-se, também, alguns relatos de experiências anteriores e um estudo de caso de terceirização em uma empresa do segmento de medidores de energia. A análise do processo de terceirização possibilitou a montagem de uma sistemática para a sua implementação. O modelo proposto procura atacar àquelas deficiências observadas na empresa e abordadas pelo referencial teórico-prático sobre o tema. Visando a aprofundar a pesquisa elegeu-se uma empresa industrial para realizar observações e constatações.

A unidade industrial da empresa analisada concentra-se em um segmento importante. A organização tem características que podem, inclusive, servir de parâmetro, em algumas situações, para a análise, diagnóstico e implementação da terceirização em organizações do mesmo segmento ou em condições similares a desta, dadas as respectivas proporções, ou seja, atentando para as limitações inerentes aos objetivos deste trabalho, sua metodologia utilizada e os seus respectivos “limites de escopo” principalmente. A presente análise concentra-se, inicialmente, nos respectivos enfoques: a) por que a empresa optou por terceirizar alguns processos; b) quais os benefícios conseguidos com o *Outsourcing*; c) quais problemas e falhas enfrentados; e d) quais as ações de melhoria necessárias em uma nova experiência de terceirização. A abordagem destas questões suscitou, numa segunda etapa, a identificação dos problemas e falhas principais vivenciados pela organização com a terceirização. Entre as várias questões, o padrão de gerenciamento adotado caracteriza, especialmente, o conjunto de causas das falhas e/ou problemas enfrentados pela companhia.

Neste padrão de gerenciamento, os seguintes paradigmas são tratados: a) paradigma de relacionamento com os fornecedores (estilo tradicional *versus* estilo de parceria, cooperação mútua etc.); b) de entendimento das dimensões de desempenho ou dimensões da qualidade, tais como: qualidade dos produtos e serviços propriamente, custo, confiabilidade nas entregas, rapidez e flexibilidade (visão centrada numa dimensão em prejuízo das outras, por exemplo, “valorização excessiva da variável custo” *versus* uma visão ponderada e ampla das dimensões de desempenho); c) de compreensão da produção enquanto “cadeia produtiva” e não apenas uma fase isolada e gerenciada com os “olhos para dentro” (compreensão de que o processo de produção comporta-se como uma “corrente”, desde os fornecedores das diversas camadas - conforme Slack (1996) - até os clientes que sucedem os processos da produção e vão além propriamente, da autoridade da gerência de produção). Portanto, este trabalho busca a montagem de uma sistemática que serve à implementação do *Outsourcing*.

ABSTRACT

This brief study about Outsourcing attempts to comprise certain views linked to this subject. This was possible by making a revision over the basic available bibliography, researching on some earlier reports on fore experiments. As well as, by investigation the Outsourcing applied to a company dedicated to the manufacturing of electrical energy measuring apparatus. The analysis of the process of Outsourcing made it possible to build a model to its implementation. The proposed model goes against those deficiencies observed in the company and approached by a theoretical-practical referential about the matter. Aiming to go deeply in this research it was chosen an industrial company in order to make observations and verifications.

The industrial plant of the analyzed company is oriented to a very important segment. The organization has characteristics that can be used as parameters, in some situations, to analyze, to diagnose and further implementation of Outsourcing in organizations belonging to the same field or in similar conditions to this one what means, paying attention to the inherent limitations of the objectives of this study, its methodology and mainly its respective "scope limitations". This present work concentrates itself initially, in the following aspects: a) Why the company has chosen this management strategy for some processes; b) What are the benefits conquered with this strategy; c) What problems and failures had to be faced; and d) What actions of improvement would be necessary to be taken in a new experience of Outsourcing. The approach of these questions has brought in a second stage, the identification of the problems and main failures experienced by the organization with the adoption of the Outsourcing. Among various questions, the pattern of management adopted characterizes specially, the causes of the failures and/or problems as a whole faced by the company.

In this pattern of management the following paradigms are treated: a) Paradigm of relationship with suppliers (traditional style versus partnership style, mutual cooperation etc.); b) The understanding of the performance dimensions or quality dimensions, such as: products and services quality, fast and cost-efficiently, on time delivery and flexibility (vision centered in one dimension to the detriment of others, for instance, to overestimate the variable costs versus an open and balanced conception of the performance as a whole); c) to understand the manufacturing process as a "productive chain" and not only as an isolated stage and managed with "an inside view" (to comprehend that the production process behaves like a "current" from the suppliers of the different layers, according to Slack (1996), to the customers who succeed the production processes and go beyond the authority of the production management) Therefore, this work seeks for a model to be applied on the implementation of Outsourcing.

CAPÍTULO 1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1 INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos, tem-se observado uma série de mudanças no que tange ao comportamento do mercado em nível mundial. Isso é percebido no dia-a-dia de nossa vida e é evidente em todo o mundo. A economia e o confronto de interesses de mega-empresas inter-continentais é uma característica marcante desta nova era. Parte deste processo de mudança foi motivado pelas inovações em termos de tecnologia da informação e outros elementos que estão ligados a componentes macroeconômicos. Hoje em dia, a indústria tem capacidade de ofertar bens num volume que supera a demanda global; a concorrência, deste modo, se acirra.

O Brasil tem uma posição peculiar neste contexto. Passaram-se décadas até que houvesse algum movimento nacional na busca de acompanhar essas tendências. Os Estados Unidos da América se aperceberam disto com certo atraso, o que promoveu, na década de 80, grandes perdas, principalmente no setor automobilístico. Já o Brasil, somente na década de 90, apresentou iniciativas para acompanhar o movimento da economia mundial. Este atraso custou caro ao país, quando a abertura econômica ocorreu.

As empresas, em nível mundial, têm buscado alternativas para a gestão de seus próprios negócios neste momento crítico de competição forte e mudanças muito rápidas. Quando a oferta é maior que a demanda as companhias passam a procurar “diferenças que façam a diferença”. Em outras palavras, tem-se de tentar definir inovações em

produtos e serviços, bem como nas estratégias de gestão que possibilitem a formação de uma vantagem competitiva.

Os principais movimentos que retrataram a pesquisa por novas formas de gerenciamento foram: 1) a busca pela Qualidade Total (ou movimento pela Qualidade Total) – definindo uma maneira de sensibilizar as instituições e empresas para o novo ambiente que estava a se configurar; 2) a busca pela redução dos custos, melhoria da comunicação e incremento da flexibilidade através de estratégias como a terceirização (*Outsourcing*¹), o *Downsizing*² e a Reengenharia³. Cada uma destas propostas surgiu com seus princípios próprios, mas todas tinham uma finalidade básica: tentar criar condições para a sobrevivência das organizações num mercado cada vez mais competitivo.

A partir daí, parece adequado um aprofundamento destas questões que possibilitem uma melhoria nos modelos de gestão e, por conseguinte, nos resultados das organizações. Estas tecnologias, no entanto, carecem de conhecimento detalhado para a sua correta utilização. Assim, é importante o estudo de cada uma destas técnicas antes de optar por uma ou por outra.

Um exemplo clássico que demonstrou a importância da terceirização como modelo de gestão foi o caso da IBM, conforme Giosa (1997), a qual apresentava uma estrutura extremamente verticalizada, e que viu-se em forte crise por ignorar as mudanças do mercado. Deste modo, a terceirização, antes de ser apenas uma estratégia de gestão, pode vir a ser um componente básico para a sobrevivência de uma companhia.

A Asea Brown Boveri, importante empresa nos segmentos em que atua e, mais especificamente, a unidade de medidores de energia, com planta situada em Cachoeirinha/RS, optou pela introdução da terceirização como estratégia de

¹ *Outsourcing* – Equivale ao termo terceirização, porém está no idioma inglês.

² *Downsizing* – É a técnica de gestão relacionada à diminuição dos níveis hierárquicos. Não há uma tradução adequada para o termo, mas pode-se entendê-lo como a idéia de “achatamento dos níveis da hierarquia” de uma organização e/ou instituição.

³ Reengenharia – Relacionado ou relativo a uma reestruturação radical da estrutura e/ou dos processos de uma organização, buscando saltos competitivos.

gerenciamento e aumento da competitividade. A empresa considerou a terceirização importante elemento para flexibilização de seus processos e outras melhorias o que, por conseguinte, impulsionou a companhia a introduzir a estratégia da terceirização em seu negócio, de maneira efetiva, nesta década de 90. A organização ABB definiu, então, a terceirização como um caminho possível para a melhoria de seus resultados e a viabilização de seus negócios, no tocante à fabricação de medidores de energia elétrica.

Considerando estes aspectos, neste estudo procura-se apresentar e analisar a importância da estratégia da terceirização. Busca-se, também, caracterizar a terceirização em termos de suas características, cuidados na implementação, falhas que podem ocorrer e a sugestão de uma sistemática de análise para a aplicação da “terceirização bem-sucedida”. Assim, ante as inúmeras mudanças e ameaças apresentadas pelo mercado, quer-se avaliar um dos caminhos que pode auxiliar as companhias na competição internacional ora vigente.

1.2 DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

A ABB, em nível Mundial, caracteriza-se por possuir mais de mil empresas. O faturamento anual atinge uma marca acima de 30 bilhões de dólares. São 214 mil funcionários e a corporação é de origem sueco-suíça. Barnevik promoveu a descentralização e criou as unidades de negócios, sendo que, em 1997, deixou seu cargo de Presidente do Conselho. Hoje, o grupo ABB está presente em mais de 37 áreas de atuação e sua sede é em Zurique. Os segmentos que abrangem a linha de ação do grupo, segundo Reincke (1999) correspondem, respectivamente a:

- Geração de energia:
 - centrais com turbinas à gás;
 - centrais para indústrias;
 - centrais hidráulicas;
 - centrais nucleares;
 - calefação urbana;
 - centrais a vapor;
 - caldeiras com combustíveis fósseis;

- sistemas ecológicos;
 - fabricação de componentes para centrais;
- Transmissão de energia elétrica:
- cabos;
 - equipamentos de manobra para alta tensão;
 - sistemas de controle e proteção de redes;
 - linhas de transmissão;
 - sistemas de compensação e transmissão de energia; e
 - transformadores de potência.
- Distribuição de energia elétrica:
- transformadores para distribuição;
 - equipamentos de manobra para média tensão; e
 - subestações e sistemas para média tensão.
- Automação:
- automação e acionadores;
 - sistemas de controle de centrais;
 - instrumentação de processos;
 - automação e robótica;
 - motores elétricos; e
 - turbo alimentadores.
- Petróleo, gás e produtos petroquímicos:
- sistemas de processamento e controle.
- Produtos e gestão de contratos:
- componentes para instalações elétricas;
 - equipamento para ventilação e transferência de calor;
 - equipamento para baixa tensão;
 - sistemas para baixa tensão;

- gerenciamento de contratos; e
- assistência técnica.

- Serviços financeiros:

- financiamento e *leasing*;
- seguros; e
- gerenciamento de investimentos.

1.2.1 Asea Brown Boveri Cachoeirinha

A estrutura organizacional da Asea Brown Boveri Cachoeirinha envolve cerca de 230 funcionários e produz um faturamento de US\$ 30.000.000 anuais e é onde o estudo de caso deste trabalho se desenvolveu. Em consonância com a lógica de administração de Barnevik, a ABB Cachoeirinha/RS é uma unidade de negócios que é gerida como um centro de resultados, apresentando certa independência em relação à sede em Zurique.

1.3 O TEMA DO TRABALHO

Esta dissertação trata de avaliar a estratégia de gestão definida como terceirização ou, usualmente, empregada no termo em inglês, *Outsourcing*. O seu objeto, portanto, é a terceirização enquanto estratégia de gestão empresarial.

Segundo Alvarez (1996), a terceirização é uma estratégia empresarial de gestão que vislumbra a preparação das companhias para o aumento de sua competitividade. Numa visão mais sucinta, a terceirização procura diminuir a estrutura das organizações de modo a torná-las mais ágeis, com maiores chances de sobrevivência. Por conseguinte, o *Outsourcing* atua sobre variáveis como custo, qualidade, prazo de entrega entre outras. Isso caracteriza o grau de abrangência que esse tipo de filosofia de administração comporta. É, sem dúvida, bastante complexo o entendimento do número de elementos que interagem num sistema produtivo ao introduzir-se um projeto de terceirização.

Apesar do grau de complexidade envolvido na análise da terceirização, sob o ponto de vista prático, deve-se incrementar o número de estudos nesta dimensão, pois boa parte dos fenômenos que ocorrem na área da engenharia de produção tem caráter sistêmico. As diversas variantes, de segmento para segmento, devem ser observadas de forma que se possa definir modelos que retratem o perfil das organizações brasileiras e a aplicabilidade das novas técnicas de gestão neste contexto. A terceirização, comentada por muitos mas conhecida por poucos, certamente, é um conceito básico, presente no dia-a-dia e que requer muita atenção na sua implementação. De uma forma geral, as empresas primeiro passam por um *downsizing*, depois vem a terceirização, conforme Giosa (1997). Esta tem sido, normalmente, a maneira pela qual as organizações estão se utilizando destas estratégias. Muitas vezes, há erros graves na aplicação destes modelos e os “efeitos colaterais” são o prejuízo e a perda da competitividade, exatamente o oposto que as empresas vinham buscando.

Este trabalho analisa a terceirização mediante, respectivamente: a) o estudo de experiências de várias organizações - relatadas por autores especialistas no assunto; b) o estudo de algumas abordagens teóricas que envolvem o tema e um estudo em uma indústria de um segmento específico. A empresa é da área industrial de fabricação de medidores de energia situada em Cachoeirinha/RS e faz parte do conglomerado Asea Brown Boveri - empresa sueco-suíça resultante da fusão da Asea com a Brown Boveri em 1988. Desta forma, através de um estudo da aplicação da terceirização nesta companhia, será desenvolvida uma análise crítica de sua implantação: identificação das falhas, investigação das causas das falhas, identificação das características próprias do negócio, compreensão do processo de terceirização empregado e, por fim, a proposição de uma sistemática que afaste eventuais equívocos que possam ocorrer em implantações sob condições similares àquelas encontradas na Asea Brown Boveri - Cachoeirinha/RS.

1.4 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

Após uma breve descrição do ambiente no qual inserem-se as organizações, fica mais claro o porquê de se abordar o tema terceirização. A terceirização é uma estratégia de gerenciamento (Alvarez, 1996) que vem tomando importância em função da exigência do mercado por produtos melhores, mais baratos e que devem estar em

constante processo de melhoria e inovação. Cabe, portanto, desenvolver um estudo buscando identificar os fatores determinantes do sucesso de uma terceirização. São inúmeras as companhias que vêm introduzindo esta estratégia, e pode-se, inclusive, a título de exemplo, citar importantes empresas do setor automobilístico (Volkswagen, Ford, Fiat etc.) que têm buscado opções que deixem suas estruturas mais enxutas e propensas a enfrentar a concorrência internacional.

Isto demonstra que este assunto congrega uma série de elementos atinentes ao processo de decisão da cúpula das empresas e de organizações de peso e abrangência internacional. Assim sendo, todo o esforço na tentativa de melhor compreender o impacto destas tecnologias da administração moderna nos resultados das companhias poderá ser entendido, visto que o grande desafio é adequar as estruturas, os recursos humanos e os processos das empresas às demandas por inovações e à guerra comercial pela qual se passa.

Neste universo é que se insere a terceirização e, mais precisamente, busca-se a análise da terceirização com enfoque na manufatura, ou seja, a terceirização ligada ao processo produtivo (processo de transformação de insumos em produtos acabados).

É pertinente, portanto, investigar as circunstâncias e a aplicação do *Outsourcing* na ABB, haja vista as dificuldades encontradas e o desafio que tem sido a implementação deste modelo, face à realidade de nosso país, suas peculiaridades, suas características culturais e do ambiente externo (política econômica, política cambial, legislação etc.).

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo geral

Propor uma sistemática para a implementação da terceirização sob condições similares às da empresa objeto de análise, buscando sucesso nos resultados.

1.5.2 Objetivos específicos

Para atingir este objetivo geral, faz-se necessário o alcance de objetivos específicos, a saber:

- a) compreender as questões básicas envolvidas nos processos de terceirização bem sucedidos, a partir de estudos já empreendidos e da bibliografia disponível sobre o assunto;
- b) compreender o processo de terceirização da empresa Asea Brown Boveri na cadeia produtiva de medidores de energia monofásicos;
- c) identificar as falhas que ocorreram no processo de terceirização da ABB, tendo em vista as propostas da empresa;
- d) analisar as causas das falhas no processo de terceirização.

1.6 METODOLOGIA PROPOSTA

O presente estudo fez uso de entrevistas com o pessoal envolvido no processo de terceirização (entrevistas não dirigidas), bem como a promoção de reuniões que buscaram o consenso sobre aspectos relativos ao processo de terceirização. Utilizaram-se, posteriormente, questionários com questões abertas (exploratórias), visando a direcionar a pesquisa; e questões fechadas, com uma abordagem quantitativa, para o entendimento da situação objeto da análise. Foram utilizadas fontes primárias e secundárias, respectivamente, através da congregação de dados diretamente coletados na empresa e mediante entrevistas, bem como revisão bibliográfica sobre o tema, buscando relatos e comentários teóricos que envolvessem o assunto terceirização.

O trabalho se iniciou com uma revisão bibliográfica sobre o tema terceirização identificando algumas abordagens teórico-práticas, relato de experiências, questões de cunho teórico, as etapas e os prós e contras da terceirização contextualizada à realidade brasileira. Após esta etapa, a pesquisa identificou a instituição na qual avaliou-se o processo de terceirização e aspectos gerais concernentes à sua estrutura. Depois, coletaram-se dados através de entrevistas (não dirigidas) com as pessoas mais próximas ao processo de terceirização ou que, mesmo indiretamente, tiveram papel importante no

contexto do tema proposto. Em seguida, questionários com questões abertas e questões fechadas procuraram definir pontos ainda não identificados e que foram pouco analisados até então. A partir daí, teve-se uma visão do processo de terceirização na companhia ABB - Cachoeirinha/RS. Desta forma, obtiveram-se as informações para direcionar uma conclusão a respeito do assunto, incluindo a identificação de problemas, suas causas e podendo, por conseguinte, propor uma sistemática para a implementação com sucesso da terceirização sob condições similares aquelas da ABB.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura proposta é a apresentada a seguir: o **capítulo 1** compõe-se, respectivamente, da introdução, dados de identificação da empresa, definição do tema, com a sua respectiva justificativa de escolha e objetivos do estudo (geral e específicos); também descreve a metodologia, estrutura dos capítulos e o limite de escopo; o **capítulo 2** busca apresentar uma breve revisão bibliográfica sobre o assunto proposto, com a consulta a algumas fontes relevantes para o conhecimento do tema à luz da realidade brasileira; o **capítulo 3** tem por objetivo analisar o processo de terceirização numa empresa fabricante de medidores de energia através de entrevistas e da aplicação de questionários adequados; o **capítulo 4**, mediante a elaboração de uma análise crítica, busca a definição das causas dos problemas ou falhas enfrentadas pela empresa; o **capítulo 5** propõe uma sistemática para a implementação da terceirização; e o **capítulo 6** apresenta uma conclusão, as recomendações do trabalho e a sugestão de novos estudos sobre a Terceirização. Depois, seguem-se as referências bibliográficas e anexos pertinentes.

1.8 LIMITES DE ESCOPO DO TRABALHO

A temática terceirização é tratada sob o enfoque de sua implementação. Considera-se, assim, a terceirização neste escopo e a ênfase se dá em nível do estudo desta à luz da realidade brasileira fundamentalmente.

Além disso, o estudo limita-se à avaliação da terceirização numa empresa do setor industrial, no segmento de medidores de energia. O objeto de estudo é a ação de

implementação da terceirização. Partindo deste ponto, buscar-se-á a proposição de uma sistemática para a implementação da terceirização, desconsiderando variantes de cunho político, da macroeconomia, da política tributária e da legislação trabalhista que já foram tema de discussão por outros autores, em se tratando de terceirização. Assim, neste estudo há limitações no que tange a possíveis generalizações, haja vista que focaliza-se na análise de um caso.

CAPÍTULO 2 - TERCEIRIZAÇÃO: CONCEITOS E LÓGICAS

Neste tópico, será feita uma revisão sobre os principais aspectos que envolvem a realização da terceirização, respeitando, é claro, os limites de escopo definidos anteriormente, bem como o fato de se tratar de um texto científico voltado para a área de Engenharia de Produção.

2.1 UMA ABORDAGEM SOBRE A IMPORTÂNCIA DO ROMPIMENTO COM OS PARADIGMAS: TECNOLOGIAS DE RUPTURA × MELHORIAS SUSTENTADAS

A economia atual vem passando por curiosas situações. Além do acirramento da concorrência, há um mal-entendido de boa parte dos teóricos e dos empresários. “Fazer 100% certo pode significar fazer 100% errado” (Gurovitz, 1999, p. 84).

Na ocasião do surgimento dos PC's, a grande maioria das pessoas (clientes, usuários e fabricantes) de máquinas de escrever jamais imaginavam substituí-los por computadores pessoais. Na época, a qualidade dos editores de texto, sem dúvida, dificultava o entendimento do quadro que estava a se configurar. Os PC's e os editores de texto evoluíram e suplantaram as máquinas de escrever. A percepção dos usuários de máquinas de datilografia e dos fabricantes destes não deixava que houvesse o entendimento da situação. Mas por quê? Por que não percebiam a substituição das máquinas de escrever pelos PC's? Primeiro, as máquinas eram mais bem aceitas pelo mercado, não havia problemas de qualidade, as máquinas eram confiáveis e vinham evoluindo. Chegou ao estágio em que utilizava-se de máquinas de escrever elétricas e eletrônicas. Os clientes estavam satisfeitos e os fabricantes, por conseguinte, também. Os PC's, “silenciosamente”, iam ganhando espaço. Em poucos anos, as máquinas foram

substituídas pelos micros e não houve chance alguma para aqueles que estavam neste segmento. Era uma “tecnologia de ruptura” (Gurovitz, 1999, p. 85) ou um “rompimento com os paradigmas”.

Ocorreram outros exemplos como a substituição das fraldas de pano pelas fraldas descartáveis; a possível substituição dos veículos tradicionais pelos carros elétricos; a derrocada da Harley-Davidson pelas motos simples e baratas da Honda etc.

A partir desse modelo, que se desenha no meio empresarial, pode-se, portanto, identificar conceitos muito bem colocados que são os das tecnologias de ruptura e das melhorias sustentadas. Descreveu-se, num primeiro instante, um exemplo e outros tantos de situações de tecnologias de ruptura. Essas são as mais difíceis de serem identificadas para os olhos menos preparados. As tecnologias de ruptura derrubam companhias extremamente eficientes e bem estruturadas. Tecnologias de ruptura são “rasteiras” que qualquer entidade pode tomar. Cabe, então, apenas não subestimar o potencial e as incertezas do mercado.

As melhorias sustentadas são aquelas, usualmente, encontradas na teoria da administração. Compõem-se, conforme Gurovitz (1999), do “administrar em obediência à cartilha” e às regras emergentes de gestão. É administrar preocupando-se com a melhoria, com o “planejar”, “executar”, “controlar”, e “agir” (modelo de Deming), ou o “planejar”, “organizar”, “dirigir” e “controlar” (modelo, geralmente, aceito pelos teóricos da administração).

A gestão da manufatura pode, analogamente, para fins de elucidação, ser comparada a estes conceitos: “tecnologias de ruptura” e “melhoria sustentada”. Na gestão da manufatura, muitas vezes, se tem o hábito de aplicar técnicas e se utilizar de modelos mentais que obstruem a possibilidade de crescimento da gestão das companhias. Por vezes, gerentes praticam políticas de recursos humanos, de suprimentos e de produção que têm pressupostos, freqüentemente, questionáveis. É oportuno observar, nesse sentido, a possibilidade de se fazer uma administração que previna “a miopia da melhoria sustentada”. Melhorar é fundamental; de maneira sustentada: melhor ainda; agora, não estar atento a “tecnologias de rupturas” que envolvem a gestão: é perigoso.

As políticas tácita ou expressamente definidas e, em particular, as de suprimentos podem definir a lucratividade de um negócio. Empresas muito verticalizadas ou que não abrem mão de terceirizar algumas atividades (por meio de processos criteriosos) podem estar incorrendo numa falha, em analogia, parecida com a que os fabricantes de máquinas de escrever, da Harley-Davidson e de fraldas de pano cometeram.

2.1.1 Algumas mudanças importantes nos paradigmas da gestão de suprimentos

As mudanças do mercado, hoje, têm sido constantes. As pesquisas sobre temáticas tais como a Qualidade, Produtividade e estratégias de produção (como o caso da terceirização), paulatinamente, têm ganho espaço e respeito entre as várias categorias de estudiosos e do próprio empresariado.

Parece que já tem havido uma conscientização para a necessidade de mudanças fundamentais na forma de administrar e coordenar os negócios. Há uma série de autores que vem desenvolvendo e já disseminaram conceitos simples e importantes no tocante a estas novas formas de ver as organizações. Observe-se, pois, nos parágrafos seguintes, alguns aspectos e conceitos que requerem uma mudança de postura.

Três mudanças importantes de paradigmas são, respectivamente, descritas a seguir: a) a mudança do conceito e da abrangência do tema qualidade; e b) a mudança no conceito de relacionamento com os fornecedores; e c) o entendimento da produção em uma lógica de cadeia produtiva.

2.1.1.1 Mudança do conceito e da abrangência do tema qualidade

A qualidade, como definida por Campos (1992), tem cinco dimensões: custo, qualidade intrínseca, atendimento (no local certo, na hora certa, na quantidade certa), segurança e moral, apontando uma nova perspectiva para encarar os problemas das organizações. É o cliente “tomando as rédeas” da situação.

Outros autores, como Garvin (1987), já apresentam propostas ainda mais abrangentes para abordar o tema qualidade. Garvin postula (ampliando a visão de Falconi) que a qualidade apresenta várias dimensões, quais sejam:

- performance (desempenho na função);
- capacidade adicionais (além da função principal);
- confiabilidade (durante a vida útil);
- conformidade (com os requisitos dos clientes);
- durabilidade (acima da esperada);
- assistência técnica (serviços);
- estética (aspecto visual e físico); e
- qualidade percebida (nome e status).

O volume crescente de empresas atuando em mercados similares, com uma demanda restrita por produtos, configuram um ambiente de muita competitividade. Em função disso, vários autores passaram a se destacar pesquisando questões ligadas à “competição internacional”, “globalização”, “técnicas revolucionárias de gestão” etc. Tudo isto, faz parte de um cenário presente.

“As empresas modernas precisam ser rápidas para atender às demandas dos clientes e para se adaptarem às freqüentes e crescentes mudanças do ambiente externo. As pessoas devem operar com espírito empreendedor...” (Maciel Neto In: Alvarez, 1995, p.VIII).

Os conceitos ligados à qualidade modificaram-se em virtude do acirramento da concorrência. Assim sendo, organizações são postas à prova, tendo de buscar, constantemente, a redução dos seus custos – principalmente os custos fixos. Maciel Neto, Presidente de Cecrisa Revestimentos Cerâmicos S/A, frisou: “Os custos fixos têm de ser os menores possíveis” (Maciel Neto In: Alvarez, 1995, p.VIII).

2.1.1.2 Mudança no conceito de relacionamento com os fornecedores

A conjugação de todos esses elementos culmina em idéias como a parceria⁴ e a cadeia de produção⁵. As novas organizações devem ser flexíveis e leves. Para tanto, se faz presente a necessidade de um repensar que motive um novo modelo de gestão. Este modelo exige uma transformação em várias idéias tradicionais. Alvarez (1996, p. 5) apresenta o seguinte quadro:

Quadro 1 – Transição do enfoque tradicional para uma nova sistemática de gestão

| Situação tradicional | Parceria |
|------------------------------|---------------------------------------|
| Desconfiança/medo dos riscos | Confiança |
| Levar vantagem em tudo | Política do ganha/ganha |
| <i>Marketing</i> tradicional | <i>Reverse Marketing</i> ⁶ |
| Ganhos de curto prazo | Economias de escala |
| Pluralidade de fornecedores | Fornecedor único |
| O preço decide | Enfoque na qualidade |
| Antagonismo | Cooperação |
| Postura reativa | Postura criativa |
| Fornecedor como adversário | Fornecedor como sócio |

O conceito de parceria toma importância a partir deste contexto. E a relação com os fornecedores é valorizada sugerindo, inclusive, um novo paradigma de relacionamento caracterizado pela confiança mútua (conceito até hoje revolucionário para o ocidente e, principalmente, para a realidade brasileira).

⁴ Parceria – Conceito mais avançado de relação comercial. A parceria compreende uma ação conjunta de cliente e fornecedor no sentido de cooperação, com vistas a obter melhores resultados.

⁵ Cadeia de Produção – Compõe-se de uma nova visão da produção que centra o foco sobre as interfaces das operações. É uma percepção da produção como um conjunto de elos, conforme McHugh e Hannon (1996).

⁶ *Reverse Marketing* - “Estabelece-se uma nova relação entre comprador e fornecedor: *reverse marketing*. Já não é o fornecedor que procura o comprador para colocar o seu pedido, mas é o comprador que persuade o fornecedor a aceitar uma proposta vantajosa para as partes” (Alvarez, 1996, p. 7).

2.1.1.3 Mudança para o entendimento da produção enquanto “Cadeia Produtiva”

A compreensão da importância dos processos de produção exige o entendimento da idéia de cadeia da produção, ou melhor, que a produção possa ser vista como uma cadeia. A noção de cliente/fornecedor é importante para o entendimento da produção sob este prisma.

Este conceito foi trabalhado com uma boa ênfase por Slack (1996). O projeto dos processos de produção é considerado por Slack como um dos princípios básicos da produção ou, mais precisamente, de “Projeto da Produção”. Ele considera que o “Projeto da Rede” de processos é tarefa fundamental na definição dos processos em si. Além disso, o autor afirma que o “Projeto da Rede” de processos é, ainda, sustentado pelos componentes arranjo físico e fluxo, tecnologia de processos e o projeto do trabalho, os quais são, detalhadamente, expostos e explicitados em sua obra “Administração da Produção”. O objetivo aqui é enfatizar a óptica de Slack sobre o “Projeto da Rede de Suprimentos”.

Conforme Slack, a operação produtiva pode ser vista com uma série de camadas que compõem a “Rede Total de Suprimentos” (Slack, 1996). A “Rede Total de Suprimentos” é o conjunto de fornecedores e clientes que fazem parte da cadeia produtiva como um todo. Aqueles clientes e fornecedores imediatos da empresa são os “Clientes e Fornecedores da Primeira Camada”. Normalmente, é com esses que as organizações têm maior preocupação, pois há contato direto.

A observação dos clientes e fornecedores é importante, mas não representa, muitas vezes, a realidade e a “saúde” da Rede de Operações. “Mesmo empresas bem-sucedidas podem fracassar devido a falhas de seus clientes de camadas próximas” (Slack, 1996, p.182). A título de exemplo: um *Shopping Center* tem seus varejistas, clientes de primeira camada, e, respectivamente, os clientes dos seus varejistas de primeira camada. A falta de uma análise de toda a rede, freqüentemente, conduzirá o *Shopping* a tomar decisões com base em sua “Rede imediata de fornecimento”. Isto é um erro grave. O estudo do comportamento dos clientes dos varejistas é tarefa

importantíssima do *Shopping*, e o dia-a-dia pode cegar para a observação por esta perspectiva.

2.1.2 A competitividade e os pontos críticos de uma rede de suprimentos

Competitividade e os Pontos Críticos de uma Rede de Suprimentos compreendem, respectivamente, todas as operações da Rede de Produção. Isso, no entanto, não significa dizer que todas as operações possam ajudar numa mesma intensidade para a satisfação dos consumidores.

Há ligações na rede que têm maior repercussão sobre o processo como um todo. As áreas que mais interessam na rede são aquelas que atuam mais intensamente sobre os fatores competitivos da companhia. “A compreensão dos elementos a jusante da rede deve ser a fase inicial” (Slack, 1996, p. 182). Em seguida, o analista terá condições para identificar os aspectos do processo que mais impactam nos clientes.

No segmento de Sistemas Ininterruptos de Energia (SIE), é importante a prestação de serviços de assistência técnica 24h do dia, principalmente, em se tratando de clientes como agências bancárias (que, usualmente, têm o processamento no turno da noite). Um fabricante de SIE's no Brasil deve atentar para oferecer um serviço de assistência de primeira linha, caso deseje permanecer no segmento e atuar junto a clientes mais esclarecidos (clientes técnicos). A efetivação de serviços deste gênero é elemento central desta rede e é assim que a empresa deste segmento deve enxergar.

As razões para considerar toda a rede na análise de um sistema de produção compreendem, pois:

- a) ajudar a empresa a compreender como competir efetivamente;
- b) ajudar a identificar ligações entre nós, especialmente, significativos na rede;
- c) ajudar a empresa a focalizar uma perspectiva de longo prazo na rede. (Slack, 1996).

As questões consideradas de maior importância em uma Rede de Suprimentos comportam as seguintes esferas:

- a) Verticalizar ou Terceirizar? Ou melhor: “Qual parte da rede a operação produtiva deveria possuir? Deveria possuir algum de seus fornecedores ou clientes? (...)” (Slack, 1996, p.182-183).
- b) Onde instalar a operação da empresa? Ou melhor: “Onde deve ser localizada cada operação da parte da rede pertencente à empresa ? (...) Estas decisões são denominadas decisões de localização das operações produtivas” (Slack, 1996, p.183).
- c) Qual capacidade cada operação deverá ter para atender às demandas?

“Que capacidade de produção deve ter cada operação da parte da rede pertencente à empresa ao longo do tempo? (...) Se precisar expandir-se, deverá fazê-lo em pequenos ou grandes incrementos de capacidade? Deve assegurar-se que, em cada momento, tem mais ou menos capacidade do que a demanda prevista? Estas decisões são chamadas decisões de investimentos de capacidade produtiva a longo prazo” (Slack, 1996, p. 183).

É a partir deste conjunto de operações que se pode arquitetar a cadeia produtiva, de modo a prover processos com capacidade e qualidade adequados às verdadeiras necessidades dos consumidores e outros elementos da “Rede Total de Suprimentos”. A tomada de decisão, não raro, é complexa nestas condições e a intuição nem sempre auxilia de maneira eficaz.

2.2 COMPETITIVIDADE E FATORES COMPETITIVOS

O acirramento da concorrência conduziu a uma nova forma de tratar a produção. É comum que se defina certos fatores competitivos que retratam este tipo de situação. Slack (1996) denominou “cinco objetivos de desempenho” como fatores críticos para a competição entre empresas. Na sua visão, cabe às organizações explorar, respectivamente:

- a) a vantagem em qualidade;
- b) a vantagem em rapidez (velocidade);
- c) a vantagem em confiabilidade (nas entregas);
- d) a vantagem em flexibilidade; e
- e) a vantagem em custo.

A vantagem em qualidade é “fazer certo as coisas”, fazer sem erros. Slack (1996, p.70) afirma: “Você desejaria fazer certo as coisas (...) não cometer erros (...) satisfazer a seus consumidores”.

E a vantagem na rapidez: “Você desejaria fazer as coisas com rapidez (...), minimizando o tempo entre o consumidor solicitar os bens e serviços e recebê-los” (Slack, 1996, p.70). A vantagem na rapidez pode ser um determinante, principalmente, em se tratando de certos serviços como, por exemplo, *fast-foods*⁷ e agências bancárias.

Outra vantagem, segundo Slack, está em cumprir os compromissos de entrega. Define-se aí a vantagem em confiabilidade. É entregar exatamente no tempo previsto. Em inglês aplicar-se-ia o termo *Just on Time*, talvez, mais adequado, ou seja, não entregar os produtos antes, evitando a perda por superprodução (Shingo, 1996), nem depois do prazo, o que gera a insatisfação dos clientes, compromete a entrada de numerário e outros prejuízos de natureza tangível ou intangível (mensurável ou incomensurável).

A vantagem em flexibilidade é justamente caracterizada quando um cliente exige atendimento exclusivo (de maneira que a variedade de bens e serviços produzidos precise ser ampla ou suficiente para satisfazer a todos eles). As mudanças das exigências dos clientes são o elemento central destas dimensões. A adaptabilidade ou a capacidade de adaptação das organizações é, portanto, questão básica.

A vantagem no custo é, obviamente, fator também relevante nesta abordagem de Slack. Os consumidores observam esta dimensão de maneira diferenciada, dependendo do seu *status* e das circunstâncias em que se insere a visão sobre o nível de preços. A equação dos preços sofreu modificações ultimamente e, cada vez mais, torna-se uma variável condicionante das outras, tais como: custos e margens de lucro.

⁷ *Fastfoods* – São aqueles restaurantes que servem “comidas rápidas”, geralmente frequentados por executivos e/ou profissionais que têm pouco tempo para as refeições. Os exemplos mais clássicos de *fastfoods* são, pelo menos nos Estados Unidos, o Mac Donalds e o Burger King (grandes rivais neste segmento do mercado nos E.U.A.).

2.2.1 Estratégias de produção

Dentre os fatores competitivos apresentados anteriormente, Slack define o custo, a flexibilidade, a confiabilidade nas entregas, a rapidez e a qualidade como básicos para a competitividade. Estes devem ser explorados conforme a realidade na qual a instituição se insere. Jamais se pode considerar que estes fatores são uma fórmula - eles apenas demonstram um conjunto de variáveis nas quais as empresas devem dispor maiores recursos e atenção no que tange às necessidades e às demandas dos clientes. Em certas circunstâncias, o cliente pode ter maior preocupação com o custo, por exemplo, nas lojas de departamentos, nos hipermercados, enfim, naqueles setores em que a variável custo apresenta-se mais sensível que as outras. Há, no entanto, momentos nos quais a rapidez é fator-chave e assim por diante.

A compreensão dos fatores competitivos permite que se estabeleçam tipos de estratégias que as companhias podem adotar com maior ou menor sucesso. Eis alguns dos aspectos sugeridos por Slack (1996): em se tratando do Projeto de Produtos e Serviços, o primeiro ponto a ser considerado numa organização é o seu produto e/ou serviço-fim. O produto/serviço é a característica primeira a ser vista ou percebida (no caso de serviços). A principal finalidade destes produtos/serviços é atender às demandas específicas dos clientes de modo efetivo. Para isso, o empresário tem de compor uma imagem deste produto/serviço atentando para múltiplos aspectos, tais como: o mercado, os concorrentes, os fatores de influência externa (as políticas econômicas, tributárias, trabalhistas, cambiais etc.), a fim de chegar a um composto que delineie um conceito de produto/serviço com os respectivos componentes competitivos de que o mercado tem carência.

A Figura 1 apresenta os fatores competitivos de Slack (1996), destacando aqueles que serão particularmente analisados neste trabalho.

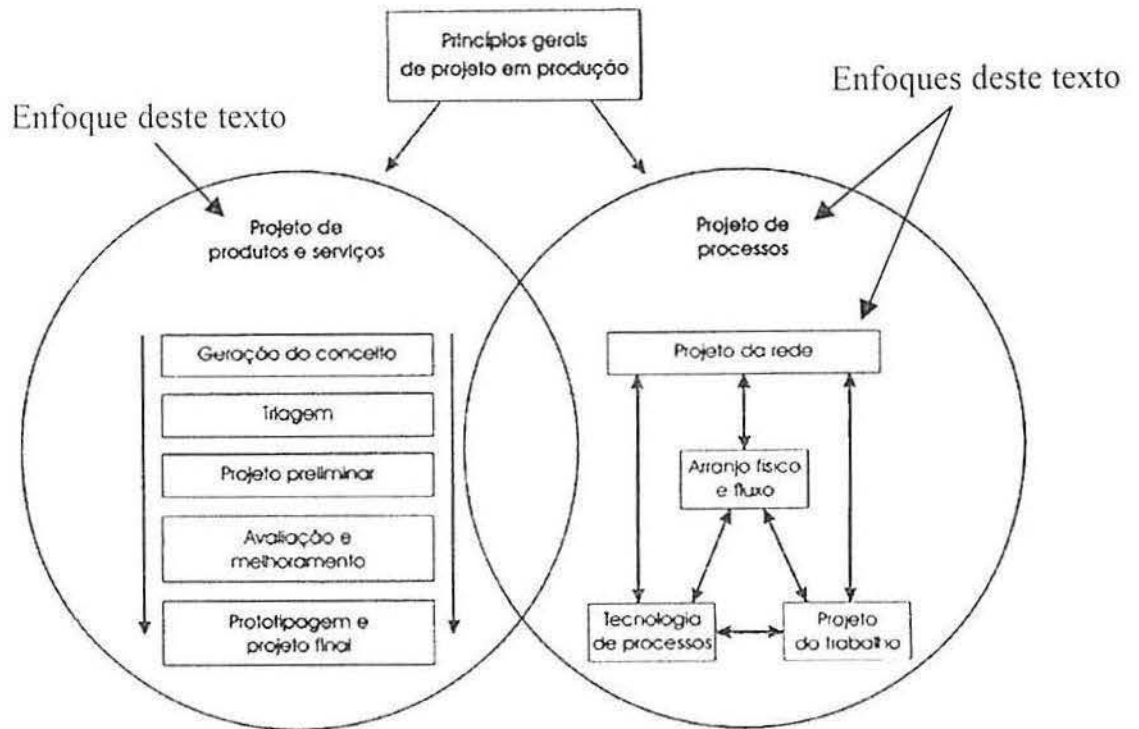


Figura 1 - Princípios gerais de projeto em administração da produção

Fonte: Slack, 1996, p. 118

Slack salienta que produtos e serviços devem ser criados. Isto, no entanto, consiste em parte da tarefa de projeto, portanto os processos também devem ser projetados.

“O fornecimento da maior parte de bens e serviços, exigem muitos tipos diferentes de processos. Por exemplo, a máquina de lavar inclui três tipos principais de processos:

- manufatura e montagem de componentes;
- venda da máquina no varejo;
- apoio e manutenção pós-venda.” (Slack, 1996, p.148).

Conclui-se, então, pela importância de:

- a) definir os processos; e
- b) definir os subprocessos. Essa simples tarefa possibilita a identificação de pontos fracos e auxilia na predição de possíveis falhas. Na segunda fase, poder-se-ia fazer o desenho da cadeia produtiva, sem dúvida um novo conceito para o estudo dos processos.

A Figura 2 apresenta, numa lógica sistêmica, a posição da estratégia de produção em relação ao projeto, ao planejamento e controle da produção, às melhorias, e ainda demonstra a inter-relação com o “papel e posição competitiva da produção” e com a definição de “objetivos estratégicos da produção”.

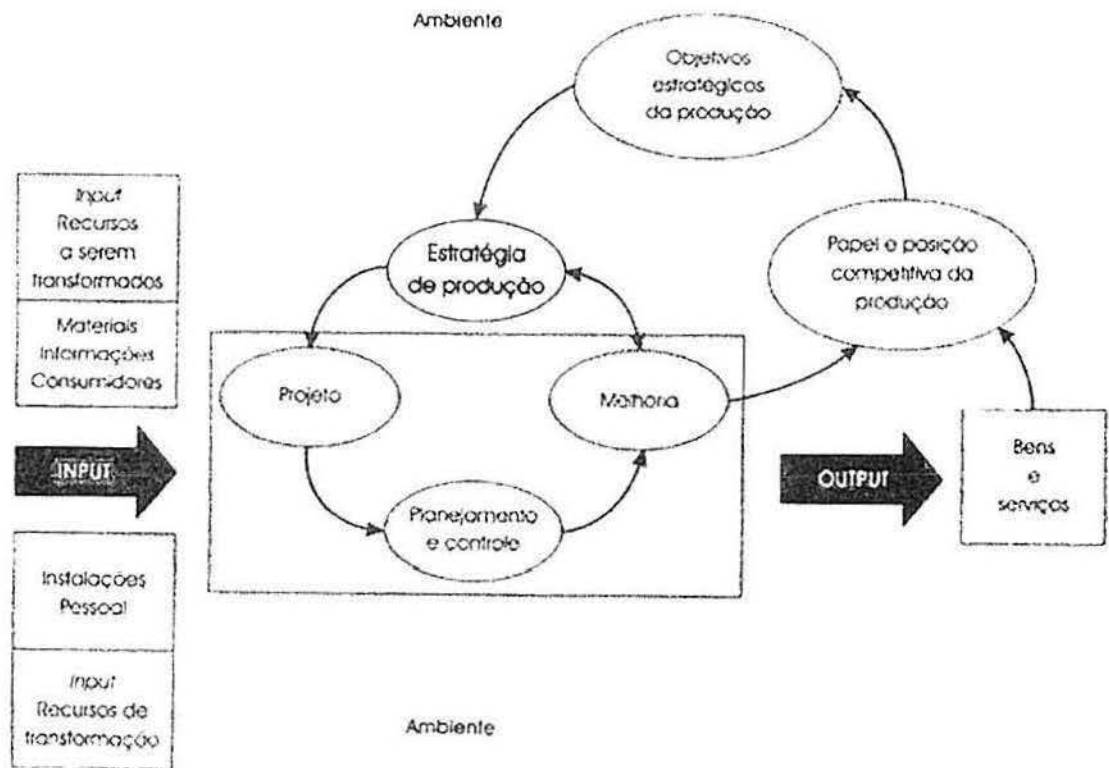


Figura 2 - Os objetivos estratégicos da administração da produção

Fonte: Slack, 1996, p.64.

2.2.1.1 A hierarquia da estratégia

A abordagem de Slack (1996, p. 89-90) sugere vários níveis que compõem a estratégia. Esses níveis são, respectivamente:

- a) nível estratégico corporativo;
- b) nível estratégico do negócio 1, 2, 3, ...; e
- c) nível estratégico da função 1, 2, 3, ...

Estes são os diversos níveis definidos no escopo da tomada de decisão e os diferentes níveis da estratégia de uma organização (Figura 3):

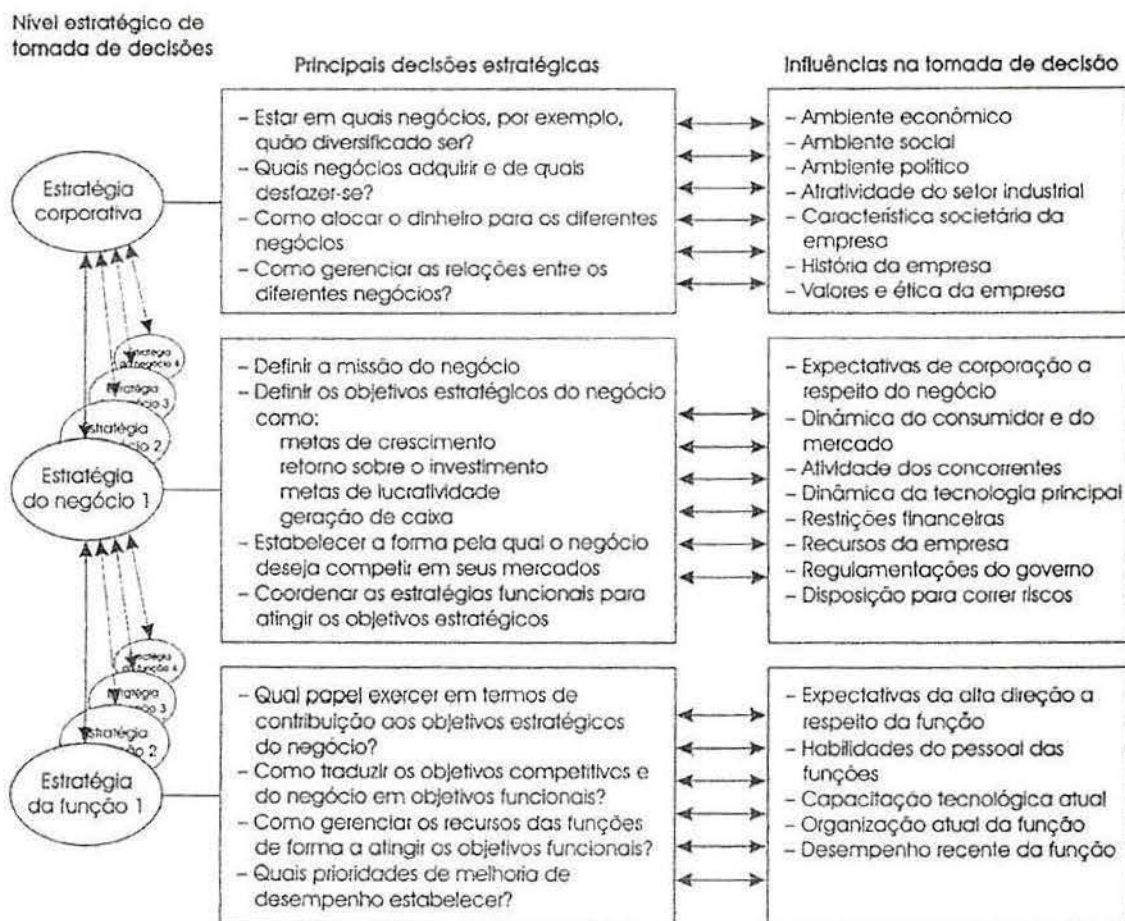


Figura 3 - Decisões e influências em diferentes níveis da hierarquia estratégica

Fonte: Slack, 1996, p.90.

Conforme Slack:

“Se a ‘organização’ é uma corporação de porte e diversificada, sua estratégia a posicionará em seu ambiente global, econômico, político, social e consistirá em decisões sobre quais tipos de negócio o grupo quer conduzir, em quais partes do mundo deseja operar, quais negócios adquirir e quais desfazer-se, como alocar seu dinheiro entre os vários negócios (...). Decisões como essas formam a estratégia corporativa da organização” (Slack, 1996, p. 89).

Assim como há a estratégia corporativa existe a estratégia de negócios, que orienta cada unidade produtiva com relação ao seu público-alvo, concorrentes e mercado em geral. Nesse nível, surge a necessidade de se definir diretrizes em nível de departamentos: nas funções de finanças, produção, vendas e marketing, pesquisa e desenvolvimento e outros. Cada função, pois, deve estabelecer como atuará de modo a conseguir, mediante os recursos existentes, atingir os objetivos de cada área, do negócio e da corporação como um todo.

Os diferentes escalões de planejamento (planejamento corporativo, planejamento de negócios e planejamento das funções) são colocados numa tipologia *top-down*⁸, o que denota uma idéia de que tudo parece ser definido na cúpula e aí se dá o desdobramento dos objetivos para os outros níveis da hierarquia. É claro que a realidade não se comporta desta forma. É apenas uma tentativa de tornarem-se mais compreensíveis os conceitos pertinentes ao planejamento estratégico corporativo, de negócios e das funções. “Na realidade, os três níveis de estratégia sobrepõem-se e influenciam-se mutuamente” (Slack, 1996, p. 90).

Considerando os objetivos definidos por Slack (1996), abordando a “hierarquia da estratégia”, as diferentes decisões ligadas a cada nível das organizações, o projeto dos produtos/serviços e das redes de operações, a terceirização apresenta-se como mais um elemento que faz parte daquilo que se deve estabelecer no nível corporativo, de planejamento de negócios e de funções. A definição de estratégias de tamanha importância tais como a terceirização (Alvarez, 1996) devem assumir uma lógica semelhante a das outras estratégias, isto é, deve-se definir de cima para baixo (*Top-down*) e mediante adequado desdobramento das diretrizes para os outros ramos e setores da organização. A terceirização é mais uma estratégia, entre muitas outras, e, como tal, merece respeito e cuidados em sua implementação haja vista suas implicações técnicas, políticas e humanas no corpo das companhias e no mercado.

⁸ *top-down* – denota a direção em que, normalmente, as decisões são tomadas nas organizações. Primeiro a diretoria estabelece uma diretriz geral, depois os outros níveis hierárquicos “desdobram” estas diretrizes para os escalões inferiores de autoridade (até o nível operacional). *Top-down* é, usualmente, traduzido como “de cima para baixo”.

2.2.1.2 Objetivos de desempenho qualificadores e ganhadores de pedido

A importância relativa dos objetivos de desempenho, nos moldes do que já foi demonstrado, tem íntima ligação com a atuação de certas forças de influência tais como, por exemplo: as necessidades específicas dos clientes; as atividades da concorrência; e o estágio do ciclo de vida do produto/serviço (Figura 4).

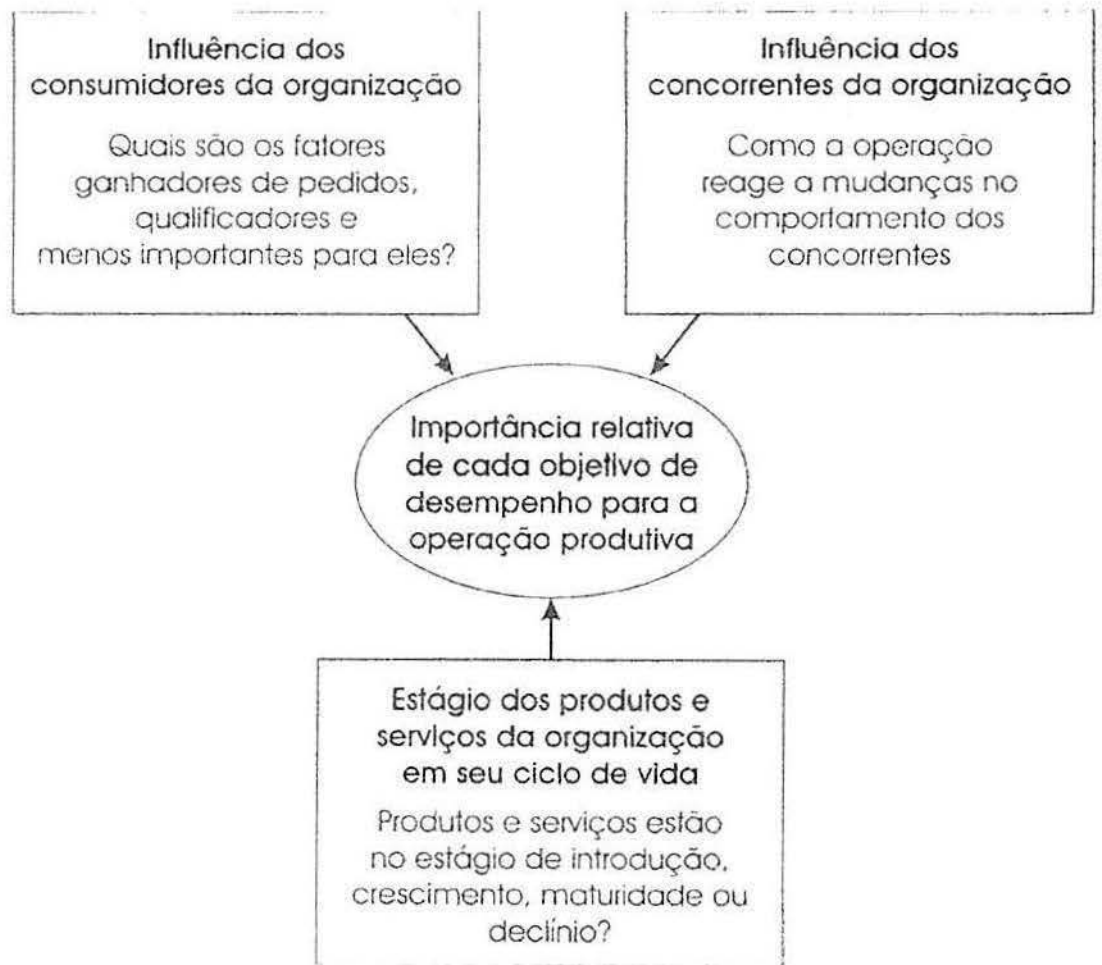


Figura 4 - Aspectos que afetam a importância relativa dos objetivos de desempenho

Fonte: Slack, 1996, p.96.

O professor Terry Hill da London Business School define, de forma original, uma diferença entre os objetivos de uma organização. Ele identifica duas classes: objetivos qualificadores e objetivos ganhadores de pedidos.

“Critérios ganhadores de pedidos são os que direta e, significativamente, contribuem para realização de um negócio, para conseguir um pedido (...). Aumentar o desempenho em um critério ganhador de pedidos pode resultar em mais pedidos ou melhoria da probabilidade de ganhar mais pedidos” (Slack, 1996, p. 95).

Os critérios qualificadores não são os principais fatores de influência, pois estão abaixo do nível de exigência dos clientes. É como se fosse um nível mínimo de qualidade aceitável em algum quesito. E esse quesito é, portanto, um mero “qualificador”. Se o desempenho de uma companhia for muito alto em algum ponto “qualificador” isto, conforme Slack (1996, p. 95), não se traduzirá em ganho percebido pelo cliente. Cabe salientar, no entanto, que um fator “qualificador” pode, através de instrumentos e ferramentas de *Marketing*, ser transformado em um “ganhador de pedidos”.

Aquilo que não se enquadrar como um fator ganhador de pedidos ou qualificador ficará alocado a um terceiro grupo: o grupo dos fatores menos importantes.

2.2.1.3 Influência dos concorrentes e do estágio do ciclo de vida de produtos/serviços na definição dos objetivos de desempenho

O papel dos concorrentes é bastante importante. O fornecedor (produtor) tem de preocupar-se em acompanhar as ações da concorrência de modo a evitar que surpresas aconteçam. A observância das características dos produtos/serviços da concorrência é atividade inerente à montagem da estratégia de produção da instituição. Além disso, cabe ao gestor da produção atentar para a identificação da fase na qual os produtos se encontram. São elas, respectivamente: fase de introdução do produto/serviço; fase de crescimento (em volume de vendas); fase de maturidade; e fase de declínio.

Slack aborda que, a cada etapa do ciclo de vida de um produto, insere-se um diferente “composto estratégico”, ora viabilizando um objetivo (dimensão) de desempenho, ora viabilizando outro.

2.2.1.4 Áreas de decisão estratégica de operações

“Além de determinar quais são os objetivos de desempenho mais significativos, a outra característica de uma estratégia de operações é que ela estabelece a direção geral para cada uma das principais áreas de decisão da produção” (Skinner apud Slack, 1996, p.105).

A abordagem de Skinner (apud Slack, 1996) denota, sutilmente, que as estratégias são “condicionantes” básicos para o estabelecimento dos(as):

- a) objetivos mais importantes para o desempenho operacional;
- b) áreas (ou setores/departamentos/equipes de trabalho), também, mais importantes para o desempenho. A focalização dos esforços, enfim, da energia da organização consiste em fator fundamental que, não por acaso, Skinner afirma: “... a outra característica de uma estratégia de operações é que ela estabelece a direção geral para cada uma das principais áreas de decisão da produção” (Skinner apud Slack, 1996, p. 105). A intenção principal em tratar deste enfoque, sucintamente, é de salientar o papel das estratégias de uma organização e o seu efeito “condicionante” sobre as outras variantes de uma empresa.

2.2.1.5 Influência da estratégia de produção nas atividades da gestão da produção

A estratégia de produção é a condicionante básica para definir o modo de gerenciamento da produção. A estratégia estabelece linhas gerais da operação produtiva, por exemplo, a estratégia define que “a produção deve possuir sua própria e exclusiva tecnologia de processo e que nos capacitará a fornecer produtos customizados”. É daí que se tem a oportunidade de desenhar os processos de produção de acordo com esta diretriz geral. A gestão da produção é, por conseguinte, resultante disto; é parte que deriva da estratégia da produção. A estratégia da produção não diz exatamente como as metas serão efetivadas. A partir daí, é que atua o gerenciamento; determina meios de viabilizar as diretrizes; formula políticas de fornecimentos (suprimentos) e de operação; decide se faz parte dos processos em “casa” ou terceiriza etc.

2.2.1.6 Influência da estratégia de produção nos objetivos do desempenho

A estratégia de produção é "...a maneira e grau pelos quais a gerência coloca em risco os recursos de manufatura da empresa com a finalidade de apoiar e atingir seu objetivo global escolhido" (Ghobadian apud Slack, 1996, p.91). E "a maneira e grau pelos quais a gerência coloca em risco os recursos de manufatura" têm íntima ligação e influência sobre os objetivos de desempenho.

Slack (1996), partindo do exemplo da *Synchro Signals and Control*, infere o conteúdo de uma estratégia de produção, estabelecendo as seguintes questões como chave:

- a) o que é mais importante nos produtos fornecidos (qualidade dos produtos e serviços, velocidade de entrega, confiabilidade de entrega, flexibilidade do serviço ou custo)?;
- b) qual o tamanho de planta necessário e qual a localização?;
- c) como deve ser o desenvolvimento de produtos e as inovações?;
- d) qual a forma de organização do *lay-out* e dos departamentos?;
- e) qual o maquinário necessário e a tecnologia de processos adequada?;
- f) que políticas e diretrizes definir em termos das pessoas?;
- g) de que maneira haverá adaptação da produção às variações na demanda do mercado?;
- h) quais sistemas devem ser desenvolvidos?;
- i) de que forma ocorrerá o monitoramento do desempenho da produção?; e
- j) como serão geridas as melhorias necessárias ao desempenho?.

Posteriormente, Slack (1996, p. 110) estipula um elenco de "estratégias de produção" que concernem à gestão da produção. A finalidade das estratégias de produção é a de gerar efeitos positivos para o atendimento dos requisitos e necessidades dos clientes. Cada estratégia, no entanto, tem diferente correlação com os fatores competitivos e objetivos de desempenho. Há diferentes influências das estratégias sobre as variáveis: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custos, dimensões, sempre, sublinhadas pelo autor. Esta análise da correlação é válida na medida em que aponta qual estratégia impacta com maior intensidade o mercado e os clientes.

2.2.2 As competências essenciais

“A forma mais poderosa de dar mais valor à concorrência global continua sendo visível para muitas empresas’. Os altos executivos da década de 90, segundo Hamel e Prahalad, ‘serão julgados pela sua habilidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que possibilitam o crescimento’” (Hamel, Prahalad, apud Martin, 1996, p. 391).

Martin, em sua obra intitulada “A Grande Transição”, aborda sobre a importância de conhecer as habilidades essenciais. Ele faz a seguinte afirmação:

“Uma competência essencial é algo que uma empresa faz melhor do que a concorrência, que a concorrência não consegue imitar rapidamente e que pode ser usado em muitos produtos” (Martin, 1996, p.391).

Há exemplos desse tipo de perspectiva. A marca Canon desenvolveu habilidades especiais no tocante à óptica de precisão, desenho de lentes, imagens, controles de microprocessadores e mecânica de precisão. Este conjunto de competências foi vital para o posicionamento estratégico da Canon. Ela dispunha, a partir daí, de um elenco de atributos para prover sua estratégia no longo prazo e possibilitar a sua inserção em mercados promissores, tais como os de: câmeras, vídeo cassetes, equipamentos de fax, impressoras a laser, copiadoras e leitoras de imagens. O caso da Canon retrata de forma clara a importância em identificar as competências essenciais de uma organização.

Stalk, Evans e Shulman (apud Martin, 1996), no entanto, posteriormente, publicaram, na Harvard Business Review, um artigo com um enfoque diferente. Eles salientaram que as “competências essenciais” não “contam toda a história”. Eles argumentam que as empresas não são bem sucedidas apenas por identificar sua competência, mas também por ter presente sua capacidade, que consiste num fluxo de valor. “Uma capacidade é um fluxo de valor - um conjunto de atividades do início ao fim que gera resultados para um cliente (interno ou externo)” (Martin, 1996, p.392). A ideia de fluxo de valor define uma nova abordagem direcionada para o que Martin chama de “capacidades estratégicas”. Os dois elementos: “competências essenciais” e

“capacidades estratégicas”, conforme o autor, são complementares. Os efeitos de ambas sugerem um redesenho da empresa.

Na definição de fatores relevantes para o sucesso, algumas questões são consideradas centrais:

“Quais competências essenciais e capacidades estratégicas nossa empresa possui? O que podemos fazer melhor do que a concorrência? Quais ‘competências essenciais’ e ‘capacidades estratégicas’ deveríamos estar desenvolvendo para alcançar um nível superior de excelência para podermos agradar aos nossos clientes e construir barreiras as outras empresas que concorrem conosco? Como devemos explorar nossas ‘competências essenciais’ e ‘capacidades estratégicas’ de um modo inovador?” (Martin, 1996, p.392).

2.2.3 Inflexibilidade vertical

“Muitas empresas nas décadas de 60 e 70 buscaram a integração vertical total. Os executivos aprendiam a otimizar, em termos financeiros, cada etapa de suas operações, reduzindo todas as despesas. A crença na lógica da otimização fez com que as grandes empresas tentassem ampliar a cadeia de produção para que pudessem controlar cada etapa” (Martin, 1996, p.395).

O objetivo e as premissas que estavam por detrás desta abordagem evidenciaram uma preocupação com a centralização da administração, por meio de um controle de todo o fluxo de produção. Acreditava-se, também, que assim poder-se-ia desenvolver qualidade de maneira mais efetiva e com maior controle.

O principal problema que envolve essa abordagem é a inflexibilidade. Martin (1996, p. 396) enfatiza: “um grupo vertical maciçamente capitalizado tenta urgentemente vender o que consegue fabricar, em lugar de fabricar o que consegue vender”. A dinâmica do mercado, o acirramento da competição e a necessidade de atender a demandas customizadas colocam esse modelo em posição frágil.

Os casos mais clássicos de integração vertical talvez sejam os daquelas empresas do setor automobilístico e da área da eletrônica/informática. Os fabricantes americanos de automóveis (por exemplo, Ford e GM) adotaram perfis de integração vertical, enquanto os fabricantes japoneses adotavam uma estratégia de parceria com fornecedores. Aconteceu situação análoga, conforme Martin (1996), com a IBM, extremamente integrada verticalmente, enquanto a Hitachi e a Fujitsu, aplicando o estilo japonês de cadeia de produção por intermédio da formação de parcerias comerciais, tiveram resultados melhores de resposta ao mercado.

2.2.4 Fluxos estratégicos de valor

“Um fluxo estratégico de valor é uma capacidade única que permite a uma empresa se movimentar mais rápido e melhor do que a concorrência” (Martin, 1996, p.399).

Martin salienta a diferenciação estratégica de se abordar as “competências essenciais” e o “fluxo estratégico de valor”. O desenvolvimento do “fluxo de valor” é que dá maiores condições de respostas às mudanças e/ou capacidade de mobilização.

A Figura 5 demonstra quão importante o fluxo de valor é para a estratégia de uma organização. As capacidades potenciais e estratégicas das companhias sugerem a preocupação em sua identificação, a fim de que as organizações possam delinear a sua ação. Daí, diferenciais competitivos podem surgir, ou seja, há fluxos de valor que consistem em “capacidade estratégica” para disseminar e expandir os potenciais competitivos das organizações.

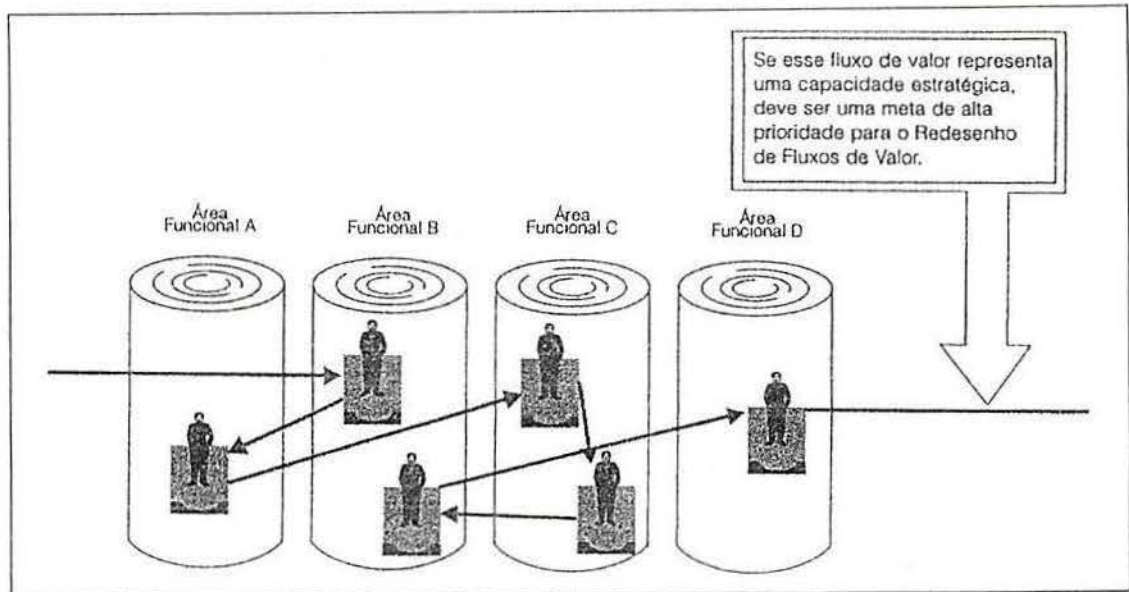


Figura 5 - Capacidade estratégica e o fluxos estratégicos de valor

Fonte: Martin, 1996, p. 400.

2.2.5 Competências essenciais *versus* fluxos estratégicos de valor

Stalk, Evans e Shulman, na Harvard Business Review (apud Martin, 1996), desenvolveram o contraponto ao artigo de Hamel e Prahalad (apud Martin, 1996) que deram ênfase ao fator “competências essenciais”. A Figura 6 classifica esses conceitos.

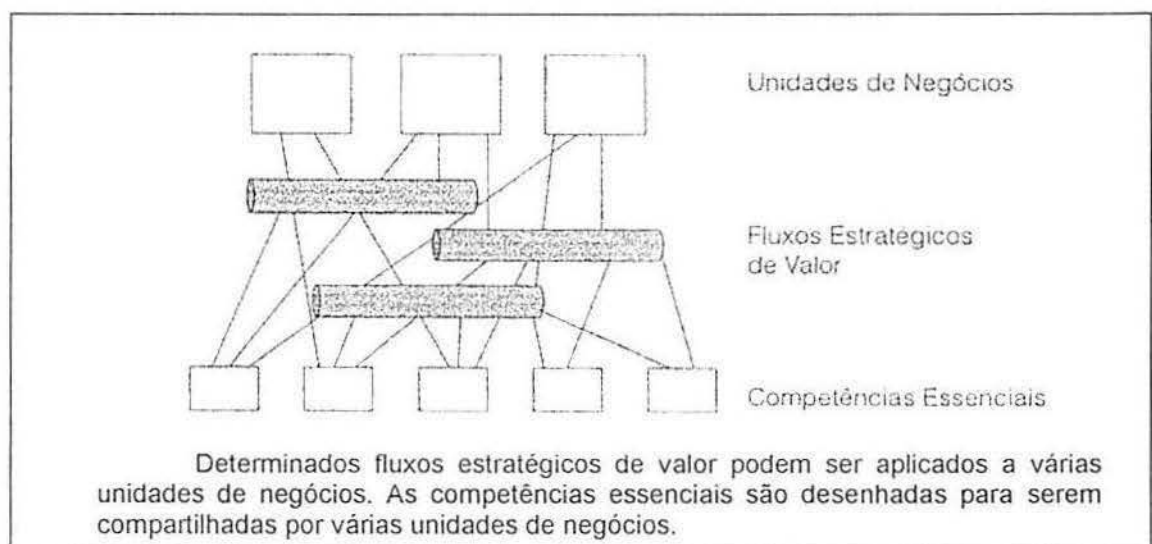


Figura 6 - Fluxos estratégicos de valor e competências essenciais

Fonte: Martin, 1996, p. 406.

A *Core Competence*⁹ está mais voltada para as habilidades específicas que se inserem nos processos de uma instituição. Estas características denotam diferenciais que as companhias podem explorar de modo a compor uma filosofia mais focalizada e com visão dos seus verdadeiros pontos fracos a serem desenvolvidos.

A apologia das “competências essenciais” não fica, de modo algum, menosprezada com o conceito trazido por Stalk e Evans (apud Martin, 1996, p.399-407). A sugestão de interpretar que diferenciais competitivos podem estar mais atrelados à capacidade dos processos (fluxos estratégicos de valor) do que a “competências essenciais” localizadas, apenas reforça o argumento desta ênfase. Ou seja, hoje, as empresas devem procurar diferenciais competitivos, por meio da observação do negócio como um conjunto de processos e operações e, dentro disso, se inserem suas competências essenciais e os seus fluxos estratégicos de valor.

O pensamento sobre planos estratégicos e competitivos se desenvolve com o entendimento de uma lógica mais ampla e complexa. A função produção decorre da visão da organização e “a arquitetura da empresa deve ser desenhada para o compartilhamento apropriado de ‘competências essenciais’ e ‘fluxos de valor’” (Martin, 1996, p.407).

2.3 TERCEIRIZAÇÃO

Giosa (1993) afirma que a terceirização surgiu nos EUA, logo após a eclosão da II Guerra Mundial. Segundo ele, ocorreu, num primeiro instante, uma horizontalização e, num segundo momento, uma verticalização.

“As indústrias bélicas tinham como desafio concentrar-se no desenvolvimento da produção de armamentos a serem usados contra as forças do eixo, passando a delegar algumas atividades de suporte a empresas prestadoras de serviços. (...) migrou, posteriormente, para a verticalização...” (Giosa, 1993, p.12).

⁹ *Core Competence* – É a terminologia usada para definir “competência essencial”, aquela habilidade especial que uma determinada organização possui e, dificilmente, será imitada pela concorrência.

Ao longo das últimas décadas, o cliente ganhou força em detrimento do fabricante. Este fenômeno implicou sério problema para as grandes organizações como, por exemplo, a Pan Am e a IBM (Giosa, 1993). Estas e outras empresas ficaram expostas a um mercado diferente, com maior exigência por respostas rápidas e novos produtos desde então. Isso culminou em sérias transformações nas organizações e na necessidade de reinventar a forma das operações das corporações.

O primeiro passo que as empresas tomaram foi o *downsizing*, entendido, em síntese, como a redução dos níveis hierárquicos das companhias. O objetivo inicial seria a melhoria da comunicação e a conseqüente flexibilização das operações das empresas. Depois, questionou-se o papel das organizações. “...por que não reexaminar o papel da organização (...), passando a empresa a concentrar todos os seus esforços na sua atividade principal...?” (Giosa, 1993, p.13).

Assim, o conceito tido como terceirização começou a ser utilizado como estratégia e uma das soluções gerenciais para conseguir o aumento da competitividade.

No Brasil, o histórico da terceirização é melhor descrito no final da década de 80 e década de 90 com empresas de porte como a Riocell. A abertura de mercado é a variável que passa a definir o início de um período marcado não só pela terceirização, mas por outras estratégias de produção e uma variedade de fenômenos/transformações macroeconômicas. A abertura econômica, conduzida por uma nova gestão do governo brasileiro, por conseguinte, é um marco para a administração das empresas no país.

As respostas à mudança da conjuntura econômica tiveram de ser rápidas. Muitas empresas fecharam. Novos modelos de gerenciamento foram produto das necessidades geradas com esta nova realidade, e a terceirização se insere neste contexto.

A evolução dos diferentes preceitos da administração, como se viu no histórico do *Outsourcing*, se dá de forma natural e, passo-a-passo, vão se definindo novas teorias e caminhos para a solução dos problemas gerenciais. Na época das grandes guerras, várias tecnologias no âmbito da administração e da engenharia foram desenvolvidas. Deve-se, apesar disso, focalizar a atenção em certos ângulos que circundam as temáticas mais importantes do segmento de negócios.

A terceirização, tratada por Alvarez (1996) como estratégia empresarial, deve ser examinada, respectivamente: em seus objetivos; premissas; casos recentes, aspectos regionais, importância e etapas para sua implementação. Todos esses tópicos são de extrema relevância, mas cabe salientar a prática de atividades em equipe para implementação deste tipo de estratégia.

2.3.1 Objetivos da terceirização

Os objetivos contêm em si as razões que podem levar a uma terceirização. A terceirização, como afirma Romanoschi (1994, p. 71), fundamenta-se na idéia de:

- a) aumentar a especialização da empresa em sua atividade-fim;
- b) racionalizar o *modus operandi*¹⁰ da empresa;
- c) aumentar a produtividade das organizações;
- d) aumentar o nível de qualidade;
- e) aumentar a agilidade (flexibilidade);
- f) aumentar a competitividade; e
- g) reduzir os custos.

O autor ainda comenta que um dos motivos de terceirizar “...é a leveza com que sua empresa deverá caminhar...”(Romanoschi, 1994, p.74). Além disso, a empresa que terceiriza parte de suas atividades consegue dispor de melhores condições para enfrentar as mudanças.

¹⁰ *Modus Operandi* – Maneira como as tarefas e/ou operações são realizadas na organização. Refere-se à metodologia, aos equipamentos, às máquinas, às pessoas etc. que compõem os processos de um negócio.

“... um destróier certamente terá grandes dificuldades em atravessar um arquipélago, sem danificar sua natureza. Uma lancha, no entanto, mais ágil e leve, terá plena competência para permeá-lo” (Romanoschi, 1994, p. 72).

Portanto, o que vale é conseguir concentrar os esforços da companhia em sua atividade principal, conseguindo, assim, maior tempo para dedicar ao aperfeiçoamento de seus produtos e processos fundamentais. “Estando concentrado na atividade principal, haverá maior tempo e dedicação para o aperfeiçoamento da especialidade” (Romanoschi, 1994, p. 72).

Essa estratégia provê, por conseguinte, melhores condições para o incremento da qualidade e da produtividade. A concentração dos esforços (novamente) vem criar um ambiente mais propício para a melhoria da competitividade.

A terceirização, em alguns casos, pode ser motivada, também, pelo potencial em reduzir os custos fixos e variáveis, reduzir o “grau de dependência da comunidade com a empresa” (Romanoschi, 1994, p.72), no caso da companhia deter grande parte da oferta de empregos na região.

Há autores, como Alvarez (1996) e Romanosch (1994), que enfatizam, sobremaneira, que o objetivo em terceirizar está atrelado, fortemente, ao “senso de competitividade”. Isto significa que, antes de tudo, a estratégia de produção denominada *Outsourcing* tem por fim gerar diferenciais na estrutura da organização que identifiquem, de forma clara, a maneira que a empresa irá enfrentar a concorrência. É com esta lógica que se estabelece a importância em concentrar os esforços na atividade central da companhia e delegar a outros a prestação de serviços auxiliares (de apoio) e a manufatura de peças ou conjuntos, os quais tenham pouca relação com a atribuição principal da empresa (sua “vocaçãõ”).

Os serviços de apoio podem ser entendidos como sendo aqueles ligados à limpeza, à manutenção, à vigilância e à segurança entre outros. Estas tarefas, em geral, são periféricas ao negócio central das instituições (servem à atividade-fim, mas não fazem parte da atividade-fim).

Os produtos (insumos) manufaturados, muitas vezes, podem ser repassados a um terceiro que seja especialista no negócio. Por exemplo, a fabricação de transistores ou de outros componentes, a montagem de subconjuntos de peças que formem um conjunto para o produto final e outras situações correlatas, freqüentemente, ocorrem no contexto das indústrias.

Silva afirma (1997, p. 31):

“Se qualquer empresa optar por continuar ela própria a fabricar componentes para seus produtos ou manter atividades prestadoras de serviço, estará diluindo esforços em relação ao *core business*¹¹, fugindo da competição e, em conseqüência, despreocupando-se com a qualidade e a melhoria contínua, com os custos e, muito provavelmente, menosprezando tecnologias modernas. Afinal, ela é fornecedora de si própria. Não competindo, ela perde os parâmetros de concorrência e não pratica o saudável *Benchmarking*¹²”.

Ao longo desta análise evolutiva, existem fatores (condicionantes) sociais, que não são objeto desta pesquisa, mas que participam desta visão estratégica, e um deles é constituído pela posição dos sindicatos. Conforme Silva (1997), o entendimento e a aceitação de idéias como o *Outsourcing*, pouco a pouco, está se fazendo presente.

2.3.2 Premissas para a terceirização

A decisão pela terceirização de determinado tipo de atividade é, com certeza, um momento crítico do processo. Uma série de variáveis devem ter sido observadas. O conhecimento da empresa/instituição em si é básico. Sem o delineamento da empresa, sua atividade principal, não é possível conduzir um processo competente e responsável de terceirização.

Além de conhecer a empresa, deve-se repensar a forma com que a organização encara seus fornecedores e/ou terceirizados. Isto quer dizer que a confiança é

¹¹ *Core Business* – Compõe-se da atividade principal de uma empresa. É a “vocação” verdadeira da organização.

¹² *Benchmarking* – Conceito atrelado à “busca de melhores formas de planejar, fazer e/ou controlar”. O *Benchmarking*, então, é a “busca” de aprender com os outros tanto dentro da própria organização quanto fora dela. Pode-se fazer também um *Benchmarking* internacional.

fundamental no relacionamento cliente/fornecedor, bem como uma nova forma de gestão em relação à cadeia produtiva. Oliveira salienta: "...a confiança é uma condição indispensável..."(1996, p.57). E, ainda: "Além da confiança, a terceirização deve envolver uma política de ganha-ganha, (...) cooperação e criatividade, bem como favorecer o foco na qualidade e na economia de escala" (Oliveira, 1996, p.57).

Com todas estas assertivas, Oliveira indica que o processo de terceirizar é mais que, simplesmente, contratar um outro para fazer o serviço que era da sua alçada: exige a mudança da cultura tradicional que, normalmente, valoriza relações do tipo "desconfiança mútua".

O aspecto da cultura organizacional é, portanto, fundamental para ser analisado. É comum empresas de alta tecnologia efetuarem terceirizações, com o corpo técnico, composto, muitas vezes, por engenheiros e outros profissionais das ciências exatas. Eles, às vezes, pela própria formação, parecem ter maior dificuldade em compreender a necessidade de parceria com os fornecedores. A compreensão do conceito de parceria pode ser um fator preponderante para o sucesso das terceirizações. Faz parte do gerenciamento da cadeia produtiva. Alvarez citou a importância da parceria:

"Como a prática da terceirização continua avançando e produzindo impactos nas empresas pelos fornecedores, a parceria surge como uma espécie de sustentáculo (...) Modernamente, já não se pode dissociar a terceirização da parceria. Pode haver parceria sem terceirização, mas não o inverso" (Alvarez, 1996, p.10) (Figura 7).



Figura 7 - Terceirização e Parceria
Fonte: Alvarez, 1996, p. 10.

O autor enfatiza, também, que a parceria tem componentes que vão além e definem um ordenamento ético e moral. Isto envolve dimensões importantíssimas que a sociedade, conforme Alvarez (1996, p.11), tem reclamado (Figura 8).



Figura 8 - Parceria: seus componentes
Fonte: Alvarez, 1996, p.10.

Algumas das premissas para um processo de terceirização poderiam ser assim dispostas:

- a) conhecimento da atividade-fim da empresa;
- b) mudança do paradigma cliente/fornecedor, adicionando “confiança mútua”;
- c) política do ganha-ganha;
- d) cooperação;
- e) foco na qualidade;
- f) adoção do conceito de parceria; e
- g) gerenciamento da cadeia produtiva.

Giosa (1993) complementa a observação sobre o tema e procura expor os pré-requisitos para a terceirização. Os autores abordam as questões sobre *Outsourcing* ou com um enfoque mais conceitual, ou com um enfoque mais pragmático. Os itens sugeridos por ele apontam mais para os critérios de escolha de um parceiro. Giosa (1993, p.39) refere-se aos seguintes pontos:

- “a) capacidade de absorver as atividades a serem terceirizadas;
- b) lista de clientes e tipos de trabalhos desenvolvidos;
- (...)
- e) uso de tecnologia e busca de aprimoramento, com relação às atividades terceirizadas;
- f) treinamento e desenvolvimento do seu pessoal e política de treinamento para os funcionários da contratada;
- g) metodologia de trabalho com ênfase na transferência de tecnologia, quando for o caso; ...”.

É claro que, além de apreender estes conceitos (para uma terceirização bem sucedida), cabe considerar o comprometimento dos níveis gerencial e dos funcionários, formando uma equipe de trabalho para conduzir o processo de *Outsourcing*. Para isto, é fundamental visualizar a estrutura política da organização, como diz Romanoschi (1994, p.75), enfatizando:

- a) a importância em localizar os parceiros ideais;
- b) a idéia de parceria como sendo o antigo “fio de bigode”; e
- c) a qualificação, competência e idoneidade do contratado.

Todos estes pontos levantados pelos diferentes autores devem ser profundamente respeitados. Isto, no entanto, não constitui uma “fórmula de pré-requisitos”. Cada organização apresenta suas características próprias e isto jamais poderá ser relegado a um segundo plano. As características inerentes a cada negócio em suas dimensões política, cultural e técnica têm de ser respeitadas (Seleme, 1998).

2.3.3 A importância das atividades em grupo na terceirização

A terceirização faz parte da nova era da administração. “Modernizar é preciso”, conforme Giosa (1993, p. 5). A chave para conseguir um movimento na direção da mudança talvez esteja inserida em atividades que “provoquem” as pessoas. Isto é retratado por Giosa (1993) quando se refere a “Seções de Exercícios de Criatividade – SEC’s”. Então, cabe ressaltar que é relevante pensar sobre a dimensão humana ao se cogitar por ações que impliquem alterações estruturais nas companhias.

O papel humano, por conseguinte, requer atenção da gerência na aplicação de novas diretrizes ou projetos. Além disso, o uso de técnicas administrativas inovadoras compõe o conceito de modernização, as quais podem ser identificadas, exemplificando:

- a) a Reengenharia;
- b) a Terceirização;
- c) o Controle da Qualidade Total;
- d) a Administração Participativa¹³; e
- e) o *Downsizing* etc.

Deste modo, conforme Giosa (1993), a “promoção da criatividade através de grupos” e as “técnicas administrativas inovadoras” são alguns dos componentes que são importantes para conseguir a modernização. O caso vivido na Ford ilustra bem a relevância desta abordagem humanística, assim como, o destaque desta visão gerencial orientada para as pessoas e para os grupos de trabalho.

A Ford vivenciou uma experiência marcante nos últimos tempos: o desenvolvimento do modelo Taurus. Houve vários fatores que contribuíram para o projeto mas, especialmente, dois foram considerados relevantes: o trabalho de equipe e o envolvimento com os fornecedores.

“Mary Walton (que descreveu o desenvolvimento de produtos Ford em ‘The Deming Management Method’) apud Peters (1989) relata que a diferença mais profunda (no desenvolvimento do Taurus) talvez tenha sido no relacionamento com os fornecedores:

a maneira mais comum de se fazer negócios é escolher a proposta mais baixa para as especificações divulgadas. Para o Taurus, a empresa identificou seus fornecedores de mais alta qualidade e solicitou seus conselhos nos estágios iniciais. Em troca de suas contribuições, a Ford fez o possível para torná-las fornecedoras exclusivas.

Uma destas empresas era a O.A. Smith de Milwaukee, uma empresa familiar cuja principal divisão produzia subchassis, as estruturas de aço sobre as quais são montados o motor, a transmissão e os braços de controle para as rodas. A empresa era a maior fabricante mundial de chassis para carros e caminhões.

¹³ Administração participativa – Conceito fortemente utilizado no Japão e definido como um estilo de liderança que valoriza as pessoas e promove o envolvimento de todos com as decisões.

Em 1980, a Ford solicitou conselhos da Smith...[por exemplo], a Ford, no passado, era quem fazia os desenhos. Mas a Smith ofereceu seu próprio departamento de desenho, que contava com peritos nessa parte do carro em especial, para fazer os desenhos e submetê-los à aprovação da Ford. Havia uma disposição para aceitar os técnicos, entre ambas empresas, nunca encontrada antes” - disse Paul Smaglick [Vice-Presidente Executivo da Ford] (Walton apud Peters, 1989, p. 211).

A empresa A. O. Smith acabou por ser o fornecedor da Ford e, somando-se a isso, assinou um contrato de fornecimento de cinco anos e não mais apenas de um ano, como era de costume. Esse tipo de mudança de comportamento cliente/fornecedor vai evidenciando alterações na cultura das empresas na direção de relações comerciais mais próximas do conceito de parceria .

O espírito evolucionário da Ford, neste caso, envolve uma aproximação com sua cadeia produtiva. Poder-se-ia considerar que aí já está identificado um trabalho de equipe. Esse termo, no entanto, não é, normalmente, aplicado para relações cliente-fornecedor. O trabalho de equipe no desenvolvimento do Ford Taurus ocorreu de maneira abrangente. Mary Walton descreve em “The Deming Management Method” (Walton apud Peters, 1989) que o desenvolvimento de produtos era sequencial e sem envolvimento, portanto, das outras etapas do processo, durante as diferentes fases do projeto. Isto é a caracterização da “linha de montagem” aplicada ao setor de projetos.

“Os projetistas desenhavam um carro no papel, daí o entregavam aos engenheiros, que calculavam como fabricá-lo. Seus planos eram passados adiante, ao pessoal de fabricação e de compras, os quais, respectivamente, estabeleciam as linhas e selecionavam os fornecedores por meio de concorrências. O passo seguinte era o início da produção. Então vinham *marketing*, departamentos jurídicos e de atendimento aos revendedores e, então, finalmente, os clientes. Em cada estágio, se aparecesse um problema importante, o carro era empurrado de volta à fase de projetos, para alterações. Quanto mais adiantado no seqüência, porém, mais difícil ficava de fazerem-se as alterações. Na fabricação, por exemplo, - ‘Nós não víamos os planos até talvez um ano antes do início da produção’, - disse Lew Veraldi, líder do projeto Taurus. Nós voltávamos à engenharia e dizíamos: - ‘você podem fazer assim?’- E eles

respondiam: - ‘dê o fora com os seus papéis. Já está tudo calculado. Não podemos fazer [mais] nada’.

Com o Taurus ... nós juntamos todas as funções e executamos todo processo simultânea e seqüencialmente (...)” (Walton apud Peters, 1989, p. 210-211).

O exemplo descrito, exaustivamente, procura retratar a relevância das atividades sincronizadas e em equipe. O objeto de análise não é o processo de projeto do Taurus ou coisa assim; é a “lógica de times” aplicada a situações de muita complexidade e que as tecnologias mais modernas não substituem: os relacionamentos inter-pessoais e a solução de problemas por meio de trabalho de grupo e parceria.

2.3.4 Alguns casos de terceirização

As situações em que têm havido maior atenção em estudar os *cases* de terceirizações parecem ser no setor automobilístico. Isto, aliás, é praxe na área de estudo da gestão empresarial. Silva (1997) descreve o exemplo de processos de *Outsourcing* aplicados na Ford Motors Corporation e na Volkswagen.

“Mais recentemente vêm se firmando conceitos mais arrojados, gerados pela filosofia do *lean production*¹⁴ (produção enxuta): o condomínio industrial em fase de implantação na Ford de São Bernardo do campo – SP e que consiste em transferir para terceiros grande parte da montagem de seus componentes e subprodutos, tais como: estampagem de peças, montagem de pneus, preparação de tintas e outros, mantendo estes fornecedores dentro ou próximos à sua unidade fabril; a Volkswagen, em sua fábrica de caminhões em Rezende, Rio de Janeiro, mesmo abdicando da custódia de sua tecnologia, vai além: quer seus fornecedores próximos, em um regime de consórcio, não apenas fornecendo, mas participando da montagem, instalando no produto final os seus itens de fornecimento. Neste caso, a Volkswagen fica bem mais limitada em suas atividades: fica com o controle da qualidade e a coordenação geral” (Silva, 1997, p. 20).

¹⁴ *Lean production* - O conceito é traduzido para o português como “produção enxuta”.

Uma situação interessante é a estratégia utilizada pela Fiat que é, com base no relato de Silva (1997), bastante forte, no que se refere à filosofia de produção orientada, ou melhor, a produção focalizada no negócio principal da organização. A unidade de fabricação de automóveis da Fiat demonstra claramente a intenção da cúpula em tratar de sua área de atuação, que é a montagem do veículo. Pode-se notar que tarefas pertencentes a setores como a metalurgia, operações com peças de aço e conjuntos/subconjuntos, são evitadas na Fiat, definindo um perfil concentrador da energia e dos esforços da organização.

Silva (1997, p.20) comenta:

“A ousadia nessa área levou a Fiat a transferir à Usiminas toda a sua linha de prensas. Assim, enquanto suas competidoras compram bobinas de aço, desbobinam, cortam e estampam, ela já recebe prontos todos os estampados de que precisa, economizando tempo, mão-de-obra, ativos fixos e espaço. Hoje, a Fiat, em apenas uma unidade, com cerca de 18 mil operários, em um único prédio, produz tanto quanto a Volkswagen que opera com 30 mil empregados, em dois complexos industriais” – E mais – “...a margem de lucro da Fiat é, no mínimo, o dobro da de suas concorrentes”.

Desde já, são evidenciados alguns pontos e aplicações da terceirização em larga escala. Outras implementações do *Outsourcing* podem ser observadas no México, em Hermosillos. Lá, com pouco mais de 2 mil operários se estabeleceu um patamar de produção equivalente à unidade de São Bernardo do Campo com seus mais de 10 mil empregados. Foi um caso extremo em que se testou uma estrutura de produção bastante enxuta e com relevante presença da automação. O resultado conseguido atende às exigências por baixos custos, alta produtividade, alta qualidade e, fundamentalmente, alta competitividade (Silva, 1997, p.30).

Silva destaca ainda que houve três estágios que identificaram o processo de terceirização: um primeiro, denominado *Dumbsourcing*¹⁵, um segundo intermediário e um terceiro dito *Smartsourcing*¹⁶. Ele explica:

¹⁵ *Dumbsourcing* – Silva (1997) sugere como sendo “recurso primário” a tradução de *Dumbsourcing*.

¹⁶ *Smartsourcing* - Silva (1997) expõe o *smartsourcing* como uma relação mais avançada entre cliente e fornecedor, na qual há efetivo entrosamento, ou seja, parceria.

“O *Dumbsourcing*, que pode ser traduzido por algo como ‘recurso primário’, é o estágio inicial do conceito de terceirização (...) É um processo inicial que ganhou relevância no período da II guerra mundial, quando as indústrias americanas, por necessidade e para ganhar maior capacidade produtiva de material bélico, passaram a transferir para terceiros atividades (a verticalização era ainda considerada necessária para garantir a qualidade do produto final – tipo plantar árvores para transformar em móveis) que não guardavam qualquer tipo de relação com o negócio principal. (...) [Nos últimos 50 anos, a terceirização] vitimou as áreas de serviços e ocupou novos espaços, como gestão jurídica, logística, atividades-meio (assim entendidas aquelas que envolvem processo fabril, mas não constituem especialidade do produtor do bem final...)” (Silva, 1997, p. 28-29).

Nos países desenvolvidos, já se está numa fase mais avançada: o *Smartsourcing*, que compreende uma sistemática de parceria cliente/fornecedor em que ambos trabalham sincronizados, Silva afirma: “O produtor final é um montador ou coordenador de montagem de produto, enquanto o fornecedor é o mentor do processo de construção dos componentes e, muitas vezes, o ‘colocador’ de seu componente no produto final...” (Silva, 1997, p.29).

2.3.5 Terceirização e a consideração das peculiaridades regionais

Muitas vezes, as empresas fazem a terceirização dentro de uma lógica americana ou japonesa, sem preocupação com as características do ambiente em que está inserida a organização. O ambiente, entretanto, é fator fundamental e que condiciona os aspectos inerentes ao sucesso ou ao fracasso de uma dada empresa. No Brasil, particularmente, deve-se ter cuidado nestas “importações de conceitos”, pois há significativas diferenças entre a nossa realidade e a realidade dos outros países, principalmente a daqueles do primeiro mundo. É comum se identificar cópias de modelos. Isso é ruim. Silva deixa bem clara esta crítica à “terceirização irresponsável”.

“Estamos copiando mais uma vez. A ordem é terceirizar. Um rápido estudo técnico-financeiro demonstra vantagens de custo, terceiriza-se a atividade. Deixemos bem claro, já neste momento: a terceirização que busca resultados apenas em razão do custo (estritamente) está praticando um ato que pode ser classificado de qualquer coisa, menos de terceirização, no

sentido de que esta decisão apóia-se em princípios éticos, técnicos e de busca de melhoria da qualidade e produtividade. É muito comum que se entregue a decisão final de um processo de terceirização ao departamento de compras, que, mediante cotação de preços, acolhe, como um feito de performance, o menor custo, pura e simplesmente. Isto nunca foi e nunca será terceirização: é um desserviço à competitividade da empresa, pois preço jamais poderá ser o determinante exclusivo em um processo de terceirização, e os efeitos negativos aparecerão rapidamente” (Silva, 1997, p.26).

2.3.6 A importância da estratégia da terceirização

A terceirização permite a concentração da administração sobre os processos que agregam valor ao produto. Deixa-se de lado as tarefas que são de apoio ou meramente auxiliares das atividades principais dos negócios das empresas. Além disso, a terceirização gera condições para que se vislumbre um controle de custos mais efetivo e uma administração mais enxuta (Silva, 1997).

“...O sistema vertical provoca exatamente o contrário: a complexidade administrativa, a diluição do esforço produtivo e de melhoria da qualidade para um elenco maior de produtos, tornando mais vulnerável toda a logística da empresa” (Silva, 1997, p. 39).

Os comentários sobre os impactos da terceirização vão até a questão sociológica, ou seja, no processo de terceirização há geração de um maior contingente de desempregados? Essa questão recebeu e recebe diferentes análises. A opinião de Joelmir Beting, em sua coluna em “O estado de São Paulo”, é a que segue:

“Por decisão das respectivas matrizes externas, as montadoras brasileiras esperam baixar o tempo de produção (de seus veículos) para 25 horas até o ano 2000. As novas fábricas, em projeto ou construção, serão acionadas com média de 20 horas. O que significa dizer: será cada vez menor o concurso do trabalho humano por produto realizado. Sem contar os descartes com a terceirização do processo de montagem na chamada *lean production* ou produção enxuta. O emprego é simplesmente transferido para o fornecedor. Mas o endereço do trabalho continua o mesmo: a montadora” (Beting apud Silva, 1997, p. 46).

O autor faz uma correção na posição de Joelmir Beting afirmando que o emprego é apenas parcialmente transferido para o fornecedor.

No exemplo da Riocell, em reportagem na revista Exame de Agosto de 1992, Castanheira, estudioso da administração de empresas, expõe claramente alguns aspectos da terceirização. Embora a reportagem tenha referência, inúmeras vezes, à questão da redução de custos propiciada pelo *Outsourcing*, é clara no texto a análise dos resultados no que tange à flexibilização e a concentração de esforços promovidas pela terceirização. Sani, importante executivo da empresa (em 1992), observa a facilidade com que as melhorias passaram a acontecer depois de atribuir processos tais como, por exemplo, a extração da madeira a terceiros. E a alta cúpula da Riocell pôde, desde então, trabalhar, precisamente, o negócio da instituição. Para ter uma idéia, o processo de extração da madeira (atividade fundamental para a produção da celulose) operava apenas 8 horas por dia; depois de terceirizar, imediatamente, implementou-se os dois turnos de trabalho, o que representa um aumento significativo da produtividade, tendo em vista o custo elevado do maquinário de corte. Além disso, foi possível constatar os seguintes resultados: “O custo de cada hectare plantado caiu de 1500 dólares em 1985, para os atuais 1000 dólares (em 1992)” (Castanheira, 1992, p. 59).

“Hoje, a Riocell tem fôlego para mergulhar num plano de duplicação de sua capacidade produtiva”(Castanheira, 1992, p. 59). Este tipo de parecer denota uma amplitude maior para o conceito terceirização. Ela libera os executivos para atividades mais produtivas e, conforme Castanheira, na mesma reportagem,“(...) é um antídoto contra o gigantismo e sua morosidade”.

A transferência de atividades que não compõem a operação principal da organização, portanto, produz agilização, flexibilização e, ainda, a concentração dos recursos da empresa em sua verdadeira “força-motriz”. Na Riocell, com tudo isto, tornou-se viável tratar de seu plano de duplicação. Sani faz a seguinte observação:” Nossos executivos não gastam mais tempo com atividades que não lhes dizem respeito. Esse é o grande ganho com a terceirização”(Sani apud Castanheira, 1992, p. 59).

A discussão comum encontrada nas empresas é, freqüentemente, em torno da redução de custos no curto prazo. Os casos apresentados sobre o tema, no entanto, sugerem um estudo mais cuidadoso. A redução de custos é fundamental, mas ela ocorre via melhoria da qualidade e da produtividade. Empresas pequenas têm mais chance de dar saltos no desempenho, segundo Castanheira (1992). “[A terceirização] tem tudo para crescer, desde que haja uma relação de parceria entre a grande empresa e o terceirizado (...) A Toyota, por exemplo, tem 45000 fornecedores, e 80% deles são pequenas empresas...” (Cavagnoli, 1993, p. 91).

Um outro ponto importante é que a terceirização define-se como uma estratégia de médio e longo prazos. Quer dizer que a terceirização, visando a resultados imediatos, muitas vezes, é um engano. “As empresas que tiverem o foco no curto prazo terão dificuldades e não saberão interpretar o que está ocorrendo” (Silva, 1997, p.50).

2.3.7 Etapas da terceirização

O processo de pensamento que norteia a implementação de um projeto de terceirização é complexo. A atividade de “delegação” a uma outra organização do desenvolvimento de atividades que antes eram executadas na empresa e faziam parte de sua cultura, de sua “morfologia”, requer do analista muito cuidado e tato. Quando se define uma intervenção num sistema que abrange uma cadeia produtiva e não apenas uma etapa de uma dada operação, muitas vezes, os resultados são de difícil previsão e os erros são comuníssimos. Silva elenca uma série de questões que devem preceder a decisão de terceirizar.

“Por que a empresa pretende terceirizar? Essa pergunta é básica. (...) A empresa precisa de espaço para se expandir? (...) A empresa precisa ganhar maior competitividade...? (...) O esforço gerencial está diluído...?” (Silva, 1997, p.123).

Todas as questões levantadas objetivam definir a razão que motivará a decisão por terceirizar. Ainda são propostos questionamentos sobre os custos fixos da empresa com as atividades de apoio, bem como o grau de especialização dos fornecedores existentes no mercado que poderão vir a atender às demandas da organização. Esta

relação de perguntas parece ser fundamental para gerar a reflexão dos profissionais e prover o processo de aprendizagem num sentido amplo.

Após a decisão por terceirizar, deve-se identificar as atividades “terceirizáveis” (Silva, 1997). É um mapeamento da estrutura da organização e dos seus respectivos processos no sentido de delinear o que é essencial para o funcionamento e incremento do desempenho da empresa. Saber qual é o negócio da instituição é requisito para respaldar esta etapa.

Estabelecem-se, em seguida, as prioridades e o cronograma para efetivar a ação em si, o estudo de viabilidade técnico-financeira e a identificação de fornecedores. Ai levantam-se os dados da organização: seus custos internos, seu nível de qualidade, deficiências etc. A identificação de fornecedores exige um contato mais intenso e aprofundado sobre os aspectos que concernem à sua estrutura organizacional: setores de apoio, forma de avaliação dos custos internos, tecnologias e sistemas da qualidade implementados etc. As visitas devem ser constantes nesta fase (Silva, 1997).

Quando se executa todas estas etapas há um momento em que se sugere atenção: na “comparação dos custos dos fornecedores e a qualidade de seus produtos”. As cotações de preços são, normalmente, perigosas, principalmente, quando se toma decisões com base naquelas mais baixas. Isso é comum. Os executivos se vêem tentados a aceitar as propostas de menor preço em função de pressões por resultados imediatos e outras variáveis que circundam a dimensão política das organizações – assunto já mencionado anteriormente

A visão de Romanoschi (1994), diferente da de Silva (1997), é mais voltada para a proposição de uma ação participativa em busca da terceirização. Ele enfatiza que é possível um trabalho bem coordenado, considerando (no caso da existência de colaboradores com certo grau de maturidade) a formação de um grande grupo orientado para a tarefa de análise e implementação da terceirização de forma cristalina. E o autor também expõe a necessidade de bons critérios para a escolha de parceiros.

“A escolha é muito difícil, pois, dependendo da atividade a ser terceirizada, podemos ter dificuldades de encontrar especialização, ou ter, para outras áreas, tantas alternativas que confundem o nosso poder de análise, na medida em que estruturas, culturas e sistemas de trabalho são diferentes” (Romanoschi, 1994, p. 76).

2.3.8 Comentários finais sobre os conceitos e lógicas associados à terceirização

Os conceitos e lógicas associados à terceirização permitem a compreensão das razões e das justificativas fundamentais que sustentam esta nova conduta a que as empresas estão expostas. Fez-se a abordagem deste conjunto de princípios e teorias, atentando para os seguintes enfoques: a mudança nos paradigmas que envolvem o conceito sobre qualidade, relacionamento com os fornecedores e a lógica de cadeia de produção. Esses três elementos dão suporte à construção dos outros temas.

Slack (1996) propõe fatores competitivos que devem estar presentes nas organizações, tais como: qualidade, custo, confiabilidade nas entregas, rapidez e flexibilidade. Outros pontos também foram destacados por Slack acerca dos projetos dos produtos e serviços, projeto dos processos, hierarquia da estratégia e os objetivos de desempenho. Este último gera subsídios para a competitividade das empresas.

Martin (1996) apresenta os conceitos que são de maior importância, porque traçam a relação entre a “estratégia da produção” e a abordagem sobre o *Outsourcing*. Martin (1996) partindo, inclusive, das idéias de outros estudiosos da administração, a exemplo de Prahalad e Hamel, consubstancia os fatores para a análise organizacional denominados como “competências essenciais”, “fluxos estratégicos de valor” e uma abordagem sobre o problema da “inflexibilidade vertical”.

Giosa (1993) apresenta uma breve descrição do histórico da terceirização, localizando o assunto em relação a marcos como a Segunda Guerra Mundial.

Romanoschi (1994) e Silva (1997) procuram explicitar os objetivos da terceirização sendo que Romanoschi é mais claro, expondo uma lista dos objetivos

buscados com o *Outsourcing*. Depois disso, Oliveira (1996) e Alvarez (1996) abrangem a questão das premissas básicas para a terceirização e, particularmente a questão da validade do conceito de parceria - aspecto fundamental na aplicação do *Outsourcing* e que fica evidente no estudo realizado na Asea Brown Boveri.

A importância das atividades em grupo e outros aspectos também foram considerados. O conjunto da parte teórica desta pesquisa possibilita uma visão geral a respeito das várias dimensões com as quais a terceirização interage positiva ou negativamente.

CAPÍTULO 3 - ANÁLISE DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO NA ABB

3.1 INTRODUÇÃO

A análise do processo de terceirização na ABB foi feita através da aplicação de questionários junto à gerência e áreas de operações. Além disso, buscou-se realizar reuniões com alguns membros da empresa, a fim de tornar ainda mais clara a percepção e a formulação de análises do processo de terceirização adotado pela companhia.

Houve três momentos básicos que marcaram a análise da implementação da terceirização: primeiro, aplicaram-se questões exploratórias (abertas) a alguns componentes da empresa, complementados com reuniões com os membros da empresa (entrevistas não dirigidas). A seguir, aplicou-se um questionário com questões fechadas. Por fim, efetuou-se uma análise final do problema com a intenção de criar subsídios para a elaboração de um parecer (descrito no capítulo 4).

3.2 ETAPA 1: APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO EXPLORATÓRIO

A aplicação das questões exploratórias, conforme anexos A e B, se deu a partir da opinião de membros das áreas de apoio, especificamente, ligados à terceirização adotada pela companhia.

As observações do público pesquisado da empresa envolveram quatro questões, fundamentalmente:

- a) quais as razões que levaram a instituição a implementar a terceirização;
- b) quais os principais benefícios observados com a aplicação da terceirização;
- c) quais os principais problemas e falhas observadas com a adoção da terceirização; e
- d) o que poderia ter sido feito e o que poderia ter sido realizado para diminuir e/ou eliminar a incidência de problemas e dificuldades com a adoção da terceirização.

Foram entrevistados 4 funcionários da ABB, a saber:

- um gerente de manufatura;
- um profissional da manufatura;
- dois profissionais da engenharia da qualidade.

3.2.1 Análise dos objetivos e razões para a terceirização na ABB

- a) Questão: Quais foram as principais razões ou objetivos (melhorias) evidenciados com a aplicação da terceirização (na ABB Cachoeirinha/RS, segmento de medidores monofásicos)?
- b) Respostas individuais à questão (conforme Quadro 2).

Quadro 2 - Análise dos objetivos e razões para a terceirização na ABB

| Entrevistado | Respostas à questão |
|--------------|---|
| 1 | a) “Reduzir os custos e melhorar a qualidade”. |
| 2 | b) “Buscar parceiros especialistas em processos, c) buscar melhoria da qualidade, d) buscar redução dos custos”. |
| 3 | e) “Direcionar os recursos na montagem” |
| 4 | f) “Reduzir os custos fixos diretos (MOD) e focalizar-se no negócio (montagem de medidores), mas buscando empresas especialistas que em 2 ou 3 anos se tornassem competitivas”. |

- c) Análise das respostas demonstra que estas envolveram, basicamente, os seguintes objetivos para a adoção da terceirização:
- agilização dos processos por meio de parcerias;
 - melhoria da qualidade do produto; e
 - redução dos custos (com ênfase em reduzir os custos fixos “elimináveis”¹⁷).

Com isso, após realizada uma reunião para dirimir as dúvidas atreladas às respostas desta questão, o grupo da empresa pôde, através do uso de diagramas de afinidade¹⁸, dispor as diferentes respostas em subgrupos e, por conseguinte, num grande grupo. Veja-se que as respostas associadas à redução dos custos e à melhoria da qualidade foram inseridos a um grupo maior: “aumento da produtividade”. O grupo da empresa percebe, pois, que “qualidade” e “redução dos custos” compõem o conceito de “aumento da produtividade”.

As respostas classificadas como “agilização dos processos por meio de parceiros especialistas no grupo foram, a partir do parecer do pessoal entrevistado, agrupadas ao tema “Aumento da Velocidade”.

A partir destas análises, efetuadas com a equipe da empresa, pode-se inferir que o grande objetivo com a terceirização é o de: “Aumentar a Competitividade”. Ver agrupamento por afinidade a seguir (Figura 9).

¹⁷ Custos fixos elimináveis - são aqueles custos fixos que, conforme o professor Kliemann (1998, informação verbal), podem ser associados a determinados grupos de atividades e processos que, em sendo terceirizados, não mais proporcionarão custos.

¹⁸ Diagrama de Afinidade - O Diagrama de Afinidade compreende uma das ferramentas da qualidade que serve para o agrupamento de idéias ou elementos, visando a melhorar a clareza e possibilitar a análise de questões complexas com maior simplicidade.

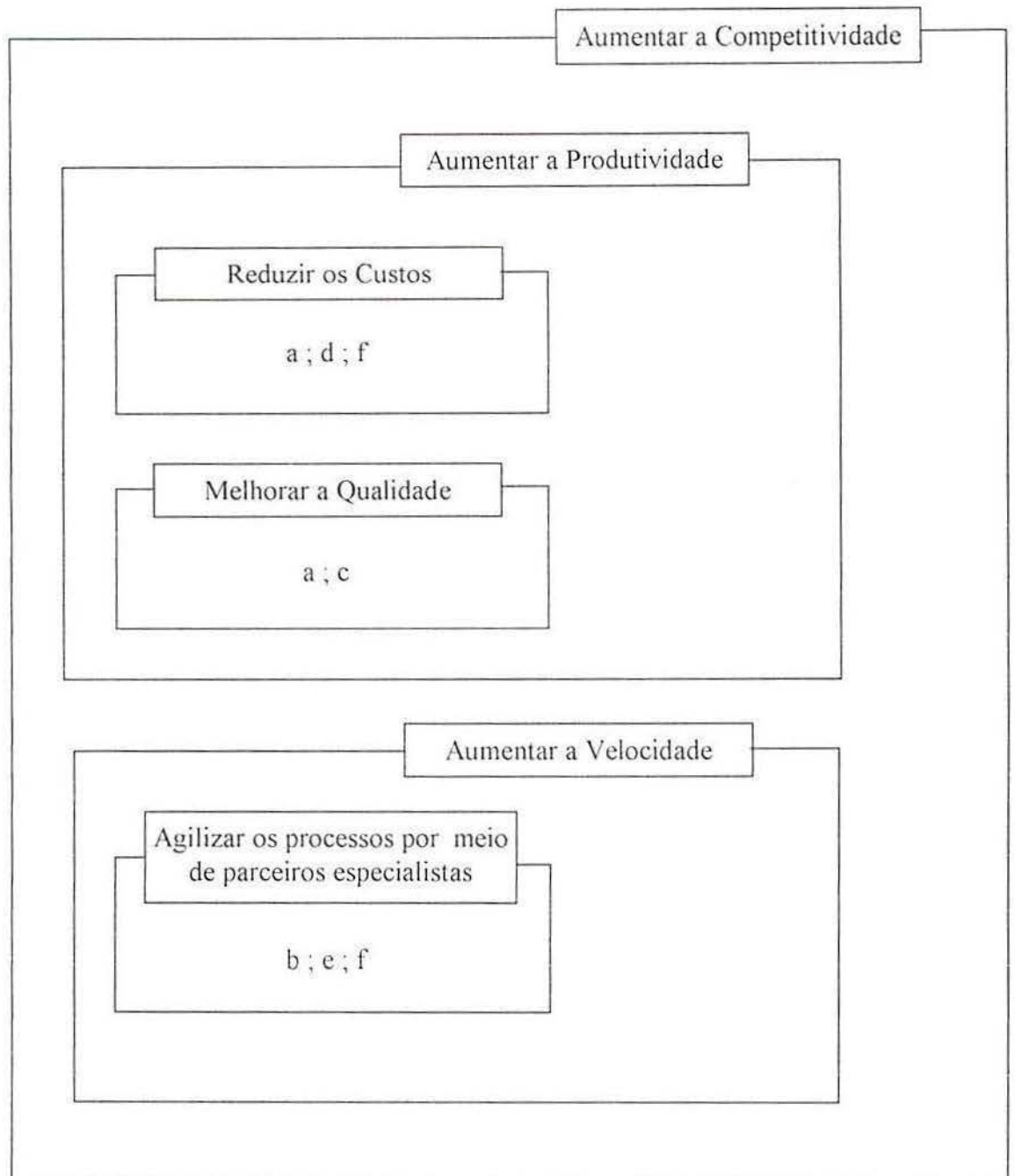


Figura 9 - Análise dos objetivos e razões para a terceirização na ABB

Obs.: o agrupamento por afinidade foi possível, a partir de uma reunião com o grupo da empresa que respondeu às questões exploratórias. Realizou-se, portanto, *a posteriori*, esta etapa. Procurou-se chegar ao consenso sobre a nomenclatura a utilizar em cada grupo e sub-grupo dos diagramas de afinidade.

3.2.2 Análise dos principais benefícios trazidos pela terceirização na ABB

- a) Questão: Quais foram os principais benefícios (melhorias) evidenciados com a aplicação da terceirização (na ABB Cachoeirinha/RS, Segmento de Medidores Monofásicos)?
- b) Respostas individuais à questão (conforme Quadro 3).

Quadro 3 - Análise dos principais benefícios trazidos pela terceirização na ABB

| Entrevistado | Respostas à questão |
|--------------|---|
| 1 | a) “Foi a saída da estamperia e fabricação, que reduziu os estoques e foi realmente para o fornecedor (que conhece e preocupa-se em inovar)”. |
| 2 | b) “Redução do tamanho da organização (facilitando a comunicação e rapidez das atividades)”. |
| 3 | c) “Redução dos custos fixos e d) redução do inventário e e) compra de conjuntos mais elaborados”. |
| 4 | f) “Focalização no desenvolvimento tecnológico no negócio de montagem de medidores”. |

- c) Análise das respostas frente à questão, permite a constatação de que estas apontaram os seguintes benefícios/observações com a adoção da terceirização:
- conseguiu-se a agilização dos processos através de terceiros;
 - conseguiu-se redução nos custos da empresa, especialmente os “custos fixos elimináveis” (a empresa denomina de “custos fixos diretos”);
 - não foi percebida melhoria de qualidade.

Ver agrupamento por afinidade a seguir (Figura 10):

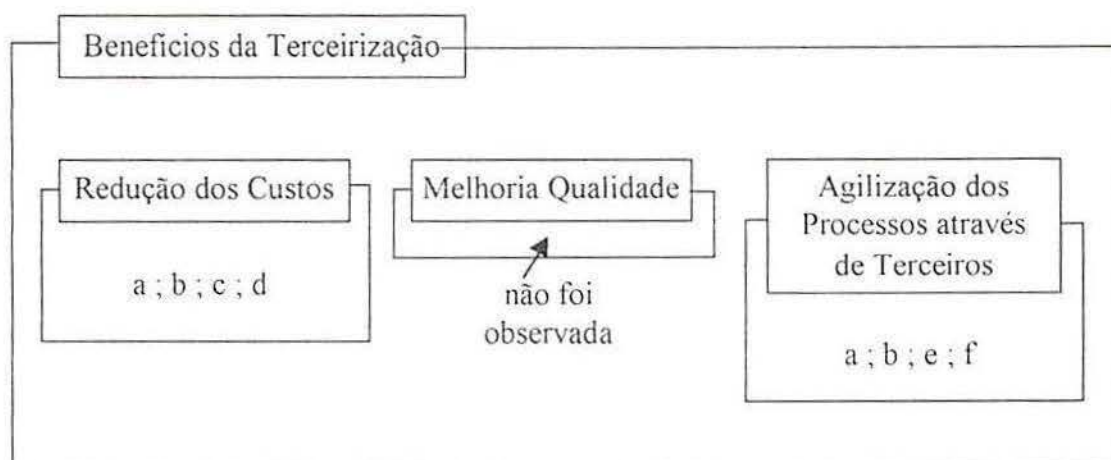


Figura 10 - Análise dos principais benefícios trazidos pela terceirização na ABB

3.2.3 Análise dos principais problemas e falhas da terceirização na ABB

- a) Questão: Quais foram os principais problemas e falhas observados com a terceirização (na ABB Cachoeirinha/RS, segmento de Medidores Monofásicos)? Foi solicitado aos entrevistados que fizessem uma reflexão tanto sobre o processo em si (etapas) da implementação da terceirização quanto sobre os resultados finais atingidos.
- b) Respostas individuais à questão (conforme Quadro 4).

Quadro 4 - Análise dos principais problemas e falhas da terceirização na ABB

| Entrevistado | Respostas à questão |
|--------------|---|
| 1 | a) "Ausência de parceria entre a ABB e os fornecedores, b) fornecedores não qualificados e c) desleixo com a qualidade focalizando apenas os lucros". |
| 2 | d) "Ter apenas um fornecedor para cada peça". |
| 3 | e) "Pouco investimento no desenvolvimento dos processos, f) dependência técnica dos terceiros e g) dificuldade de encontrar especialistas, visto a especificidade dos componentes". |
| 4 | h) "E as empresas desenvolvidas (terceiros escolhidos) não acompanham o crescimento tecnológico da ABB nos últimos 5 anos". |

- c) Análise das respostas à questão enfatiza “os problemas e falhas durante e após a implementação da terceirização”. Neste ponto, o grupo, através do desenho e agrupamento por afinidades, definiu três grupos de problemas ou falhas na adoção da terceirização: Grupo 1 - fornecedores pouco qualificados; Grupo 2 - ausência de parceria ABB *versus* fornecedor; e Grupo 3 - especificidade dos componentes da empresa.

Ver agrupamento por afinidade abaixo (Figura 11):

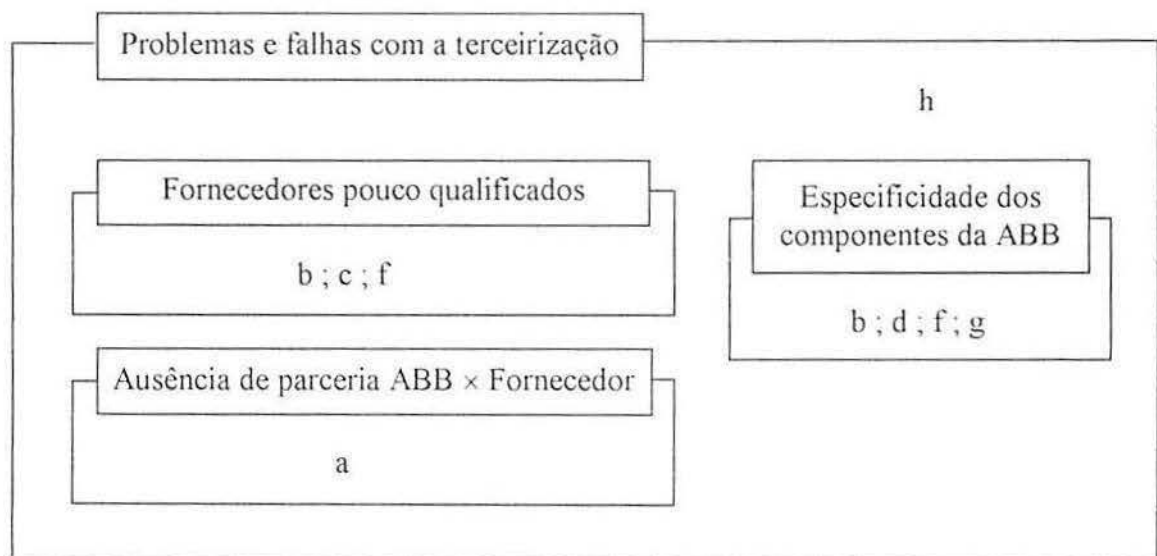


Figura 11 - Análise dos principais problemas e falhas da terceirização na ABB

3.2.4 Sugestões para melhoria da terceirização

- a) Questão: O que poderia ter sido feito e o que deveria ter sido realizado para diminuir e/ou eliminar a incidência de problemas e dificuldades na implementação da terceirização, com base na experiência vivenciada na ABB, Cachoeirinha/RS, segmento de Medidores Monofásicos?
- b) Respostas individuais à questão (conforme Quadro 5).

Quadro 5 - Sugestões para melhoria da terceirização

| Entrevistado | Respostas à questão |
|--------------|---|
| 1 | “a) Envolver o pessoal na qualidade, processo e produto..., b) durante o processo de desenvolvimento de fornecedores (para melhorar a relação dos fornecedores e obter mais de um fornecedor)”. |
| 2 | c) “Desenvolver os fornecedores com um tempo suficiente antes da mudança” e d) fornecedor conviver algum tempo na empresa para entender as necessidades de Qualidade e Entrega”. |
| 3 | e) “Desenvolvimento de parcerias com empresas de maior credibilidade”. |
| 4 | f) Não foi feita observação por um dos entrevistados nesta questão. |

c) Agrupamento por afinidade das respostas à questão (Figura 12).

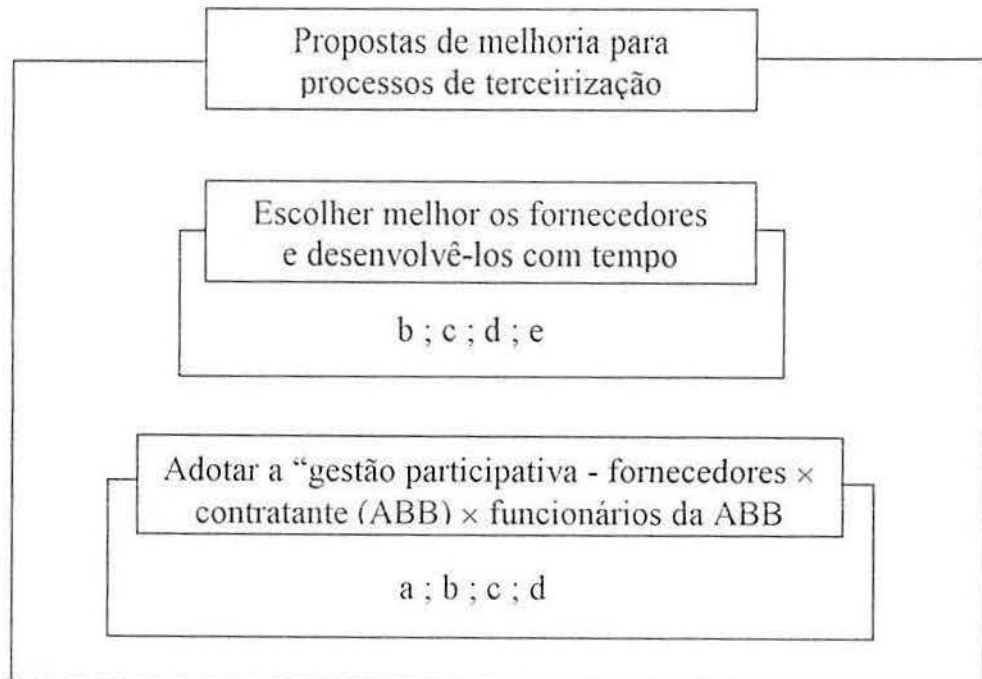


Figura 12 - Sugestões para melhoria da terceirização

3.3 ETAPA 2: APLICAÇÃO DE QUESTÕES FECHADAS

Conforme mencionado no início deste capítulo, foi também elaborado um questionário fechado (ver anexo C). Este questionário foi elaborado a partir de um questionário aberto aplicado a alguns funcionários que participaram do processo de implementação da terceirização na empresa. Além disto, também foram utilizadas diversas fontes bibliográficas para a elaboração do questionário.

Aplicou-se o questionário fechado à equipe da empresa que teve efetivo envolvimento com o processo de implementação da terceirização, totalizando dez questionários respondidos. Com base nas respostas obtidas nestes questionários, foi possível definir alguns aspectos concernentes ao processo de implementação do *Outsourcing*. O grupo de profissionais entrevistados abrangem todos que têm ou tiveram papel relevante na adoção da terceirização. Trata-se, com isso, de um levantamento de dados da “população” e não uma simples amostragem (que daria margem a erros ou a respostas tendenciosas).

3.3.1 Os entrevistados

Alguns aspectos referentes aos respondentes dos questionários podem ser de interesse para uma análise posterior à verificação das respostas como um todo. Uma síntese do perfil dos respondentes pode ser vista nas Tabelas 1, 2 e 3.

Tabela 1 - Cargo dos respondentes

| Cargo | Núm. de respondentes |
|---|----------------------|
| Analista da Qualidade | 1 |
| Analista de Processo | 1 |
| Gerente da Eng ^a . e Qualidade | 1 |
| Inspetor de Metrologia | 1 |
| Inspetor de Qualidade | 2 |
| Supervisor de Suprimentos | 1 |
| Técnico | 1 |

Nota: dois respondentes não revelaram o seu cargo.

Tabela 2 - Tipo de atividade realizada pelos respondentes

| Tipo de atividade | Núm. de respondentes |
|--|----------------------|
| Executa atividades em nível de “chão de fábrica” (ligadas a manufatura em si). | 2 |
| Executa atividades de apoio (supervisão, qualidade, administrativo e outros). | 10 |

Nota: os dois respondentes que executam atividades em nível de “chão de fábrica” também executam atividades de apoio.

Tabela 3 - Setor em que estão alocados os respondentes

| Cargo | Núm. de respondentes |
|-------------------------------|----------------------|
| Eng ^a da Qualidade | 7 |
| Eng ^a de Produção | 2 |
| Manufatura | 2 |

Nota: um dos respondentes julgou-se alocado em dois setores, por isso o total somar 11.

3.3.2 Análise das respostas às questões fechadas

3.3.2.1 Questão 1 - fatores competitivos da ABB

Esta questão procurou verificar quais os fatores competitivos que mais afetam o negócio no mercado em que a ABB atua (medidores de energia). Foi solicitado aos funcionários que responderam ao questionário fechado que priorizassem os fatores descritos, gerando os resultados mostrados na Tabela 4.

Tabela 4 - Fatores competitivos da ABB

| Fator | Índice de importância definido pelos funcionários(%) |
|------------------------------------|--|
| Qualidade | 26.33 |
| Preço | 24.33 |
| Confiabilidade (entregas no prazo) | 21.67 |
| Flexibilidade | 16.00 |
| Rapidez | 11.67 |

Nota: o cálculo dos índices de importância foi feito para todas as questões em que foi solicitado aos respondentes que priorizassem alguns itens de acordo com a sua importância. Estas foram as questões um, dois, oito e nove do questionário com questões fechadas.

Cada respondente marcou o valor 1 para o item mais importante, 2 para o segundo item mais importante, até 5 para o item menos importante. Após terem sido obtidas as respostas os itens receberam as pontuações na ordem inversa, ou seja, o item mais importante recebeu 5 pontos, o segundo mais importante recebeu 4 pontos, e, assim, sucessivamente, até o último item que recebeu 1 ponto. Para cada item de cada questão foi somado o total de pontos atribuídos pelos entrevistados. Em seguida, foi verificado o percentual de pontos relativos a cada item em relação ao total de itens da questão.

Como pode ser observado na Figura 13, o fator competitivo que mais afeta o negócio da ABB, de acordo com os respondentes, é a “qualidade”, seguida por “preço”:

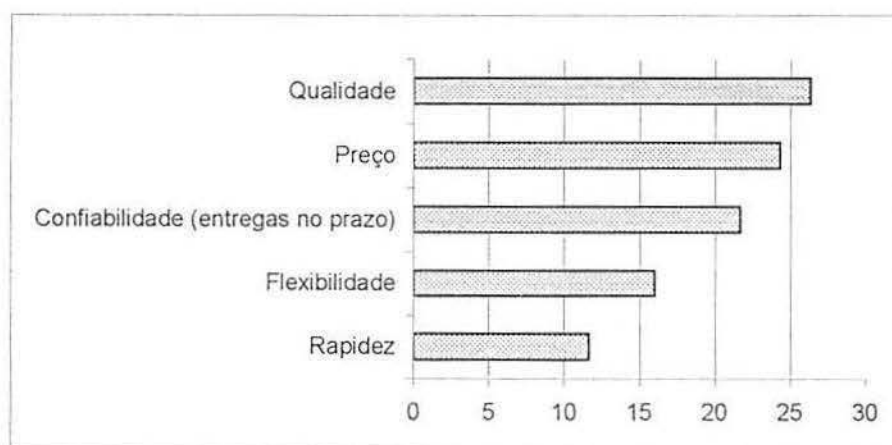


Figura 13 - Gráfico dos fatores competitivos da ABB

3.3.2.2 Questão 2 - principal objetivo da terceirização na ABB

Questionou-se sobre o principal objetivo buscado com a implementação da terceirização na ABB. Nesta questão também foi solicitada uma priorização dos itens citados. Os resultados obtidos constam na Tabela 5.

Tabela 5 - Objetivos buscados com a implementação da terceirização na ABB

| Objetivos | Índice de importância definido pelos funcionários(%) |
|---|--|
| Reduzir custos | 22.86 |
| Concentrar-se no negócio da empresa, mediante a contratação de empresas especialistas | 20.48 |
| Buscar a melhoria da qualidade dos produtos e a redução dos custos | 16.19 |
| Direcionar de maneira mais adequada os recursos da organização | 16.19 |
| Aumentar a flexibilidade da companhia | 13.81 |
| Buscar a melhoria da qualidade dos produtos | 10.48 |

Conforme pode ser observado na Figura 14, os principais objetivos observados pela ABB com a terceirização centraram-se na “redução dos custos” e na “maior concentração” no negócio da empresa (mediante a contratação de empresas especialistas).

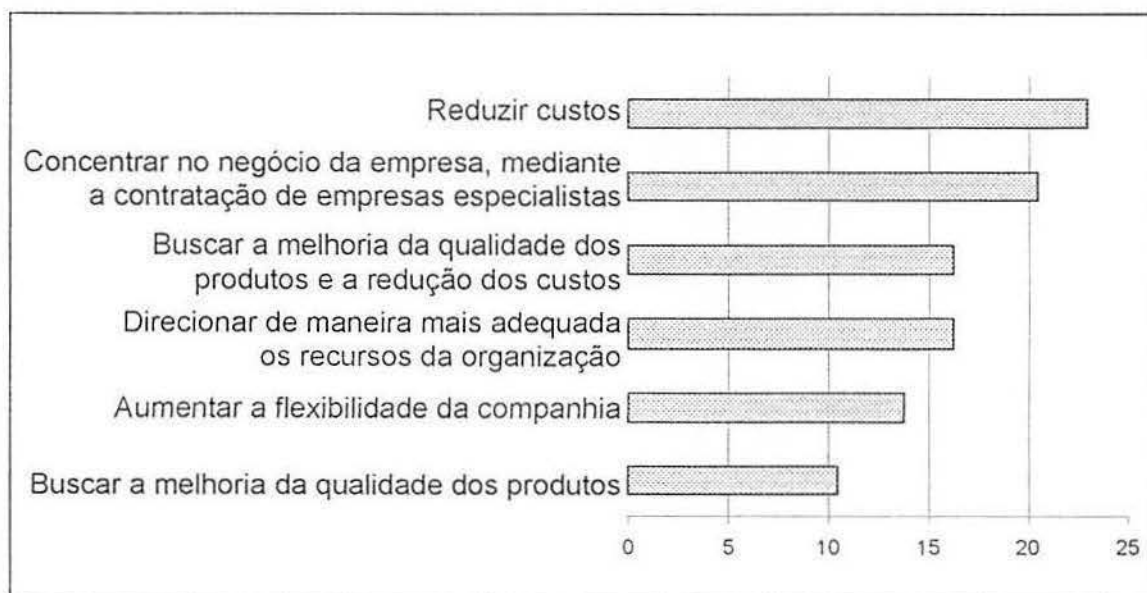


Figura 14 - Gráfico dos objetivos buscados com a implementação da terceirização na empresa

3.3.2.3 Questão 3 - planejamento prévio da terceirização

Foi perguntado aos entrevistados se a ABB realizou um planejamento prévio do seu processo de terceirização.

Abaixo, na Tabela 6 e na Figura 15, pode-se observar a opinião dos respondentes com relação a “realização de um planejamento prévio na ABB para implementar a terceirização”.

Tabela 6 - Realização de planejamento prévio no processo de terceirização na ABB

| Planejamento | n | (%) |
|---------------|---|-------|
| Sim | 4 | 50.00 |
| Não | 1 | 12.50 |
| Mais ou menos | 3 | 37.50 |

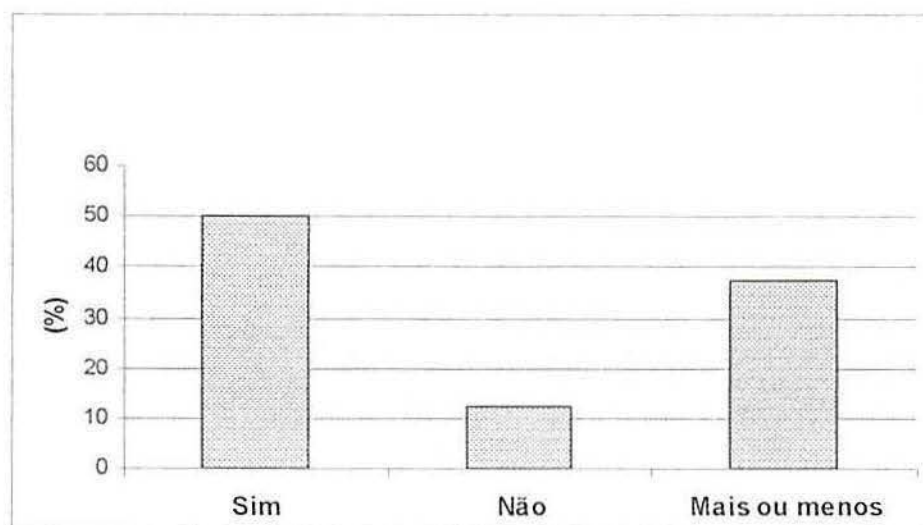


Figura 15 - Gráfico da realização de um planejamento prévio do processo de terceirização, por parte da ABB

3.3.2.4 Questão 4 - realização de pesquisa sobre outros casos de terceirização

Foi perguntado aos entrevistados se a ABB havia realizado pesquisa sobre outros casos de terceirização em empresas em condições similares àquelas que a mesma apresentava. A Tabela 7 e a Figura 16 resumem os resultados obtidos.

Tabela 7 - Realização de pesquisa sobre outros casos de terceirização

| Realização de pesquisa | n | (%) |
|------------------------|---|-------|
| Sim | 4 | 44,44 |
| Não | 1 | 11,12 |
| Mais ou menos | 4 | 44,44 |

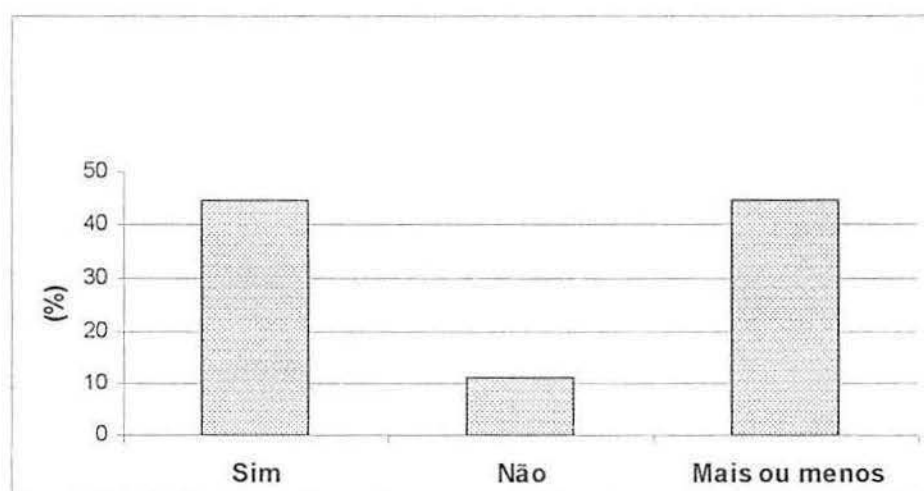


Figura 16 - Gráfico da realização de pesquisas sobre outros casos de terceirização em empresas em condições similares àquelas que a ABB apresentava

3.3.2.5 Questão 5 - relacionamento entre a ABB e seus fornecedores

Foi perguntada a opinião dos entrevistados sobre o relacionamento que a ABB estabeleceu/estabelece com seus fornecedores terceirizados. Ver Tabela 8 e Figura 17.

Tabela 8 - Relacionamento estabelecido entre a ABB e seus fornecedores terceirizados

| Tipo de relacionamento | n | (%) |
|-------------------------------|----------|------------|
| Relacionamento tradicional | 2 | 22.22 |
| Relacionamento de regras | 3 | 33.33 |
| Relacionamento de ajuda mútua | 4 | 44.45 |

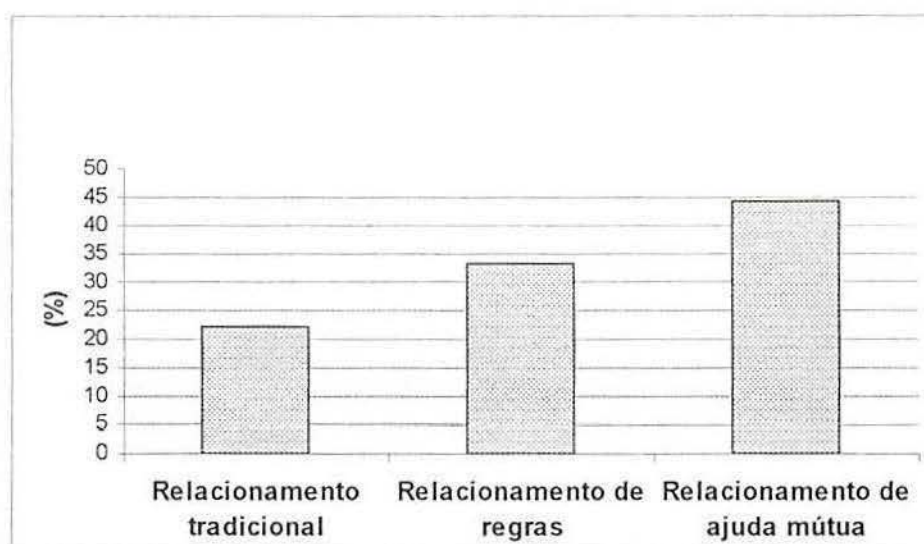


Figura 17 - Gráfico do tipo de relacionamento que a ABB estabeleceu/ estabelece com seus fornecedores terceirizados

Para uma melhor interpretação dos itens, por parte dos entrevistados, os tipos de relacionamento foram descritos da seguinte forma:

- a) relacionamento tradicional: prevalecem as regras contratuais e a formalização da comunicação. Além disso, a ABB adota uma postura de sempre ficar “com o pé atrás” em relação aos seus terceirizados;
- b) relacionamento de regras: regras contratualmente previstas e pouca ajuda e parceria;
- c) relacionamento de ajuda mútua: prevalecem a confiança e a parceria.

Obs.: Nesta questão, um dos entrevistados fez o seguinte comentário para justificar sua resposta: “A 1ª e a 2ª alternativas (relacionamento tradicional e relacionamento de regras) estariam corretas, mas está modificando; os fornecedores terceirizados (alguns) começam a sentir-se correspondidos lentamente (já vislumbram mudanças no comportamento da ABB) principalmente em termos de parceria e ajuda” [não foi contabilizada a resposta deste colaborador na análise estatística].

3.3.2.6 Questão 6 - estilo de gerenciamento adotado pela ABB

Foi perguntado aos entrevistados sobre o estilo de gerenciamento que a empresa adotou na implementação da terceirização. A Tabela 9 e a Figura 18 resumem os resultados obtidos.

Tabela 9 - Estilo de gerenciamento adotado pela ABB

| Estilo de gerenciamento | n | (%) |
|-------------------------|---|-------|
| Bastante hierarquizado | 0 | 0.00 |
| Hierarquizado | 4 | 40.00 |
| Pouco hierarquizado | 5 | 50.00 |
| Bastante integrado | 1 | 10.00 |

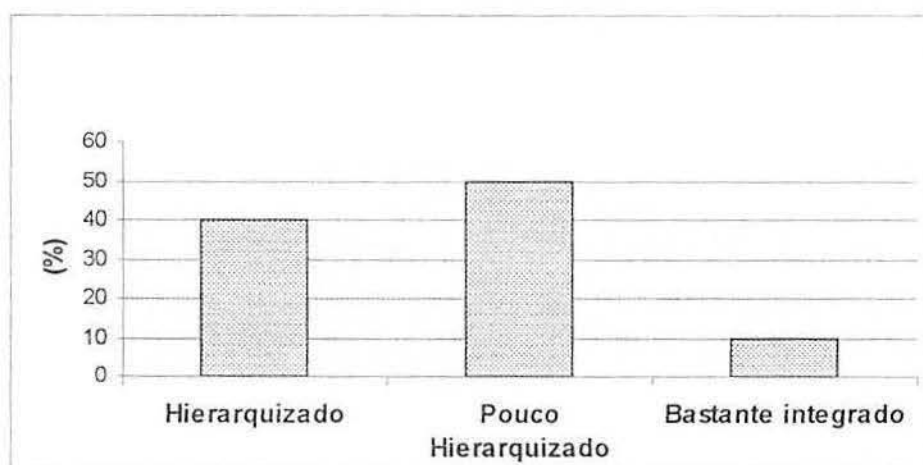


Figura 18 - Gráfico do estilo de gerenciamento adotado pela ABB na implementação da terceirização

Para uma melhor interpretação dos itens, por parte dos entrevistados, os estilos de gerenciamento foram descritos da seguinte forma:

- a) bastante hierarquizado: é o relacionamento no qual as diretrizes, ações e prazos foram estipulados pela direção e a unidade de Cachoeirinha deveria cumprir sem maior participação nas decisões ou abertura para sugestões;
- b) hierarquizado: é o relacionamento no qual as diretrizes, ações e prazos foram estipulados pela direção e a unidade de Cachoeirinha devem cumprir com pouca abertura para questionamentos e/ou sugestões sobre as diretrizes, ações e prazos para a terceirização;
- c) pouco hierarquizado: é o tipo de relacionamento no qual as diretrizes, ações e prazos foram estipulados em atividades que envolviam a participação de toda a equipe operacional (eng^a processos, eng^a qualidade, manufatura, operações/membros da equipe de fábrica e administração da unidade/depto. financeiro, jurídico, de recursos humanos e outros);
- d) bastante integrado: no qual as diretrizes, ações e prazos podiam e podem ser, livremente, questionados pela equipe operacional da empresa.

3.3.2.7 Questão 7 - utilização de indicadores pela ABB

Esta questão foi referente aos indicadores que a ABB utilizou para avaliar os resultados alcançados no seu processo de terceirização, tendo por base Slack et al. (1996). Foi solicitado aos entrevistados que indicassem aqueles que a empresa utiliza ou utilizou. A Tabela 10 e a Figura 19 expõem os resultados obtidos.

Tabela 10 - Percentual de respostas positivas na utilização de indicadores para avaliar os resultados alcançados no processo de terceirização

| Indicadores | n | (%) |
|---|---|-------|
| Indicadores de flexibilidade | 1 | 10.00 |
| Indicadores de qualidade | 9 | 90.00 |
| Indicadores de custo | 8 | 80.00 |
| Indicadores de confiabilidade (entrega) | 8 | 80.00 |
| Não utilizou indicadores | 0 | 0.00 |

Pode-se observar na Tabela 10, que apenas 10% dos respondentes indicaram que foram utilizados indicadores de flexibilidade. Porém, para indicadores de qualidade 90% dos respondentes confirmaram sua utilização. O valor “0” no item “não utilizou indicadores” mostra que 100% dos entrevistados afirmaram que pelo menos um tipo de indicador foi utilizado ou vem sendo utilizado pela ABB.

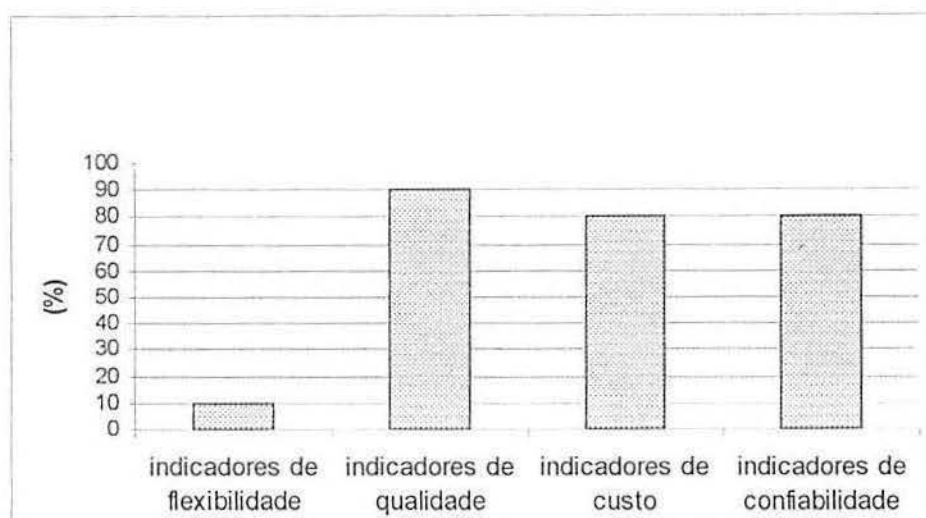


Figura 19 - Gráfico dos indicadores utilizados pela ABB para avaliar os resultados alcançados no seu processo de terceirização conforme os entrevistados

3.3.2.8 Questão 8 - benefícios evidenciados com a terceirização

Foi perguntado aos entrevistados quais foram os principais benefícios (melhorias) evidenciados com a implementação da terceirização na empresa. Nesta questão foi solicitada uma priorização dos itens citados. Ver Tabela 11 e Figura 20.

Tabela 11 - Benefícios evidenciados com a implementação da terceirização na empresa

| Benefícios | Índice de importância definido pelos funcionários(%) |
|--|--|
| Redução do tamanho da organização e a conseqüente melhoria da comunicação interna, bem como redução dos custos fixos | 38.00 |
| Maior concentração no negócio da empresa | 30.00 |
| Melhoria do prazo de entrega dos produtos | 16.50 |
| Melhoria da qualidade dos produtos | 15.50 |

É interessante notar aqui, a relação desta questão com a questão 2, em que foram analisados os objetivos da implementação da terceirização na ABB. Pelos resultados da análise das respostas nota-se que o principal objetivo foi considerado também como principal benefício: redução de custos. Em seguida, pode-se notar que o segundo principal objetivo foi o de concentrar-se no negócio da empresa, que também foi considerado o segundo principal benefício alcançado com a implementação da terceirização.

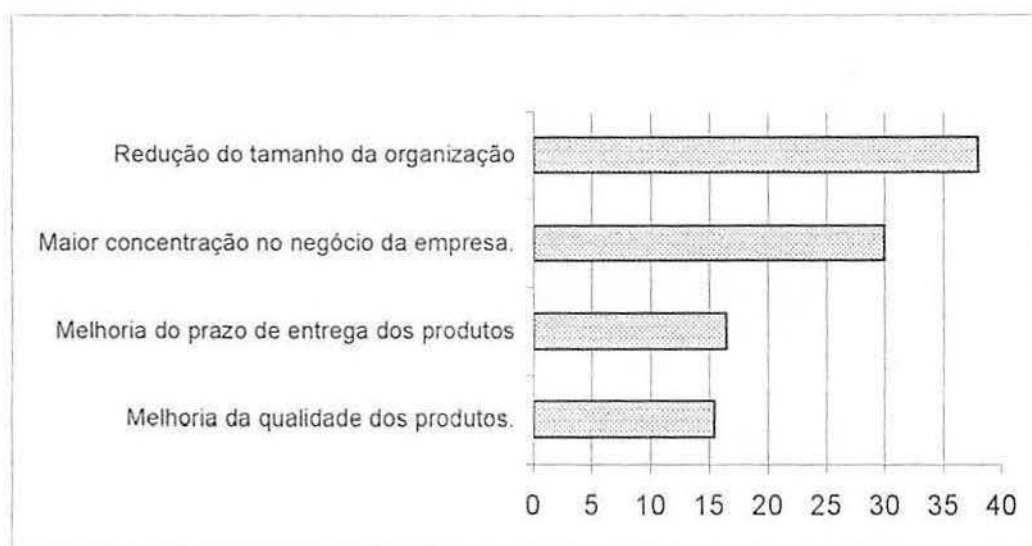


Figura 20 - Gráfico dos benefícios advindos da implementação da terceirização na empresa

3.3.2.9 Questão 9 - principais problemas na implementação da terceirização na empresa

Da mesma forma como foi perguntado sobre os principais benefícios evidenciados pela implementação da terceirização, também foi perguntado aos entrevistados sobre os principais problemas ou falhas observados durante e após o processo de implementação da terceirização na empresa. Nesta questão também foi solicitada uma priorização dos itens citados (Tabela 12 e Figura 21).

Tabela 12 - Problemas ou falhas observados durante e após o processo de implementação da terceirização na empresa

| Problemas ou falhas | Índice de importância definido pelos funcionários(%) |
|--|---|
| Valorização excessiva da variável custo no momento da seleção dos fornecedores, ou seja, escolha de fornecedores “via cotação de preços”, sem muita preocupação com outras variáveis, tais como: Qualidade do produto, Capacitação do fornecedor etc | 32.50 |
| Pouca qualificação dos fornecedores selecionados | 29.50 |
| Especificidade dos componentes da empresa em relação ao mercado | 19.50 |
| Ausência de parceria da ABB com o fornecedor e vice-versa | 15.50 |

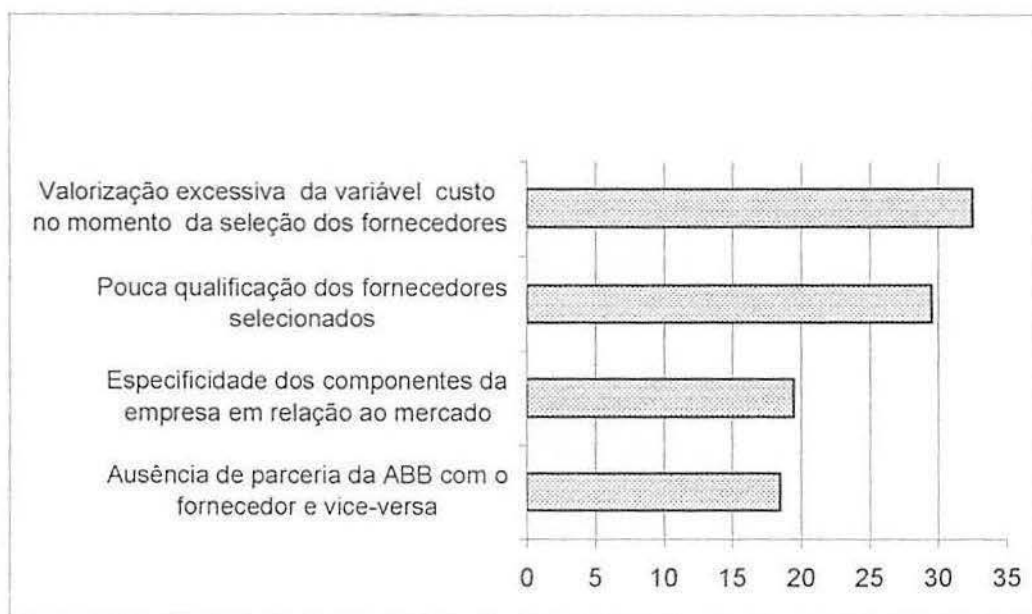


Figura 21 - Gráfico dos problemas ou falhas observados durante e após o processo de implementação da terceirização

3.3.2.10 Questão 10 - ações ou medidas necessárias para melhorar a adoção do *Outsourcing*

Foi solicitado, ainda, que os entrevistados indicassem, entre os itens citados, aqueles que poderiam e deveriam ter sido realizados para diminuir e/ou eliminar a incidência de problemas e dificuldades durante a implementação da terceirização na ABB, além de poder citar algum item a mais, se fosse o caso. A Tabela 13 e a Figura 22 resumem os resultados obtidos.

Tabela 13 - Percentual de respostas positivas na identificação de ações que poderiam e deveriam ter sido feitas para diminuir e/ou eliminar a incidência de problemas e dificuldades na implementação da terceirização na ABB

| Ações | n | (%) |
|---|---|-------|
| a) Poderia ter havido uma melhor seleção dos fornecedores | 5 | 50.00 |
| b) Poderia ter sido adotada a gestão participativa durante a implementação da terceirização, envolvendo as áreas da qualidade, processo, produto e outros | 7 | 70.00 |
| c) Poderia ter sido adotado um relacionamento mais direcionado para a parceria com os fornecedores | 5 | 50.00 |
| d) Poderia ter havido um processo de desenvolvimento de fornecedores mais gradual | 7 | 70.00 |
| e) Outros | 1 | 10.00 |

Pode-se observar na Tabela 13, que nesta questão foi identificada uma ação além das já citadas (outros). A ação sugerida por um dos entrevistados foi: "Poderíamos ter forçado mais a qualidade dos fornecedores antes de iniciar o processo propriamente dito".

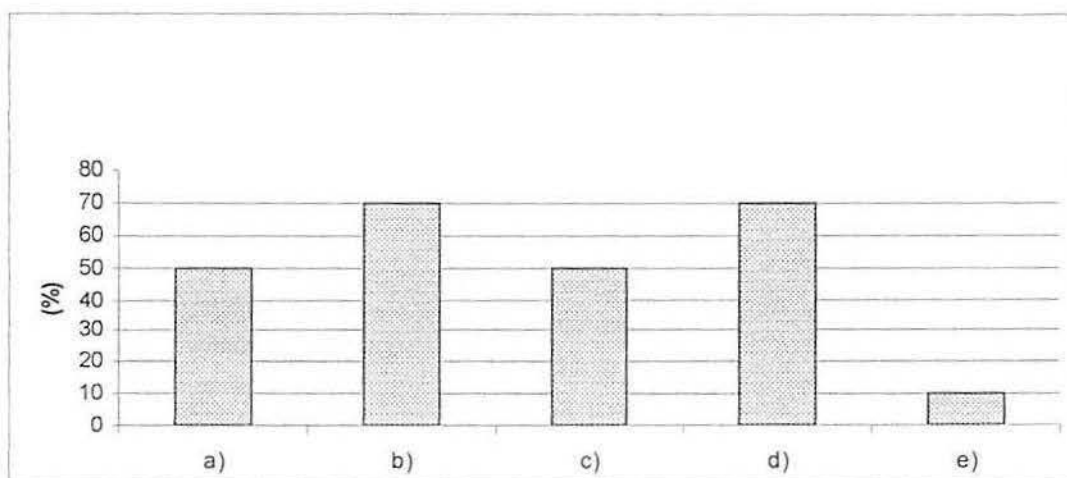


Figura 22 - Gráfico das ações que poderiam e deveriam ter sido feitas para diminuir e/ou eliminar a incidência de problemas e dificuldades na implementação da terceirização

3.3.2.11 Questão 11 - sugestões para aumentar a eficiência dos processos de terceirização

Esta foi uma questão em que buscou-se deixar um espaço aberto para que os entrevistados pudessem dar sugestões para aumentar a eficiência dos processos de terceirização nos moldes daquele conduzido pela ABB Cachoeirinha/RS. Seguem, abaixo, as sugestões dos entrevistados:

- a) ter sempre fornecedores alternativos para processos chave;
- b) no desenvolvimento de um novo fornecedor, “não soltar de cara” todo o processo nas mãos dele. Fazer isto gradualmente, sendo que para a aprovação do fornecedor, será necessário primeiro ele fornecer lotes piloto, para podermos verificar a sua eficiência;
- c) aumentar a flexibilidade da ABB com os fornecedores; tratar os fornecedores terceirizados como parceiros, o que realmente são. Eles sentem a necessidade de serem ouvidos e de participarem de tomadas de decisões para melhorias e auxílio nas suas dificuldades (mostrar como realmente a ABB quer);
- d) escolher fornecedores mais qualificados. Corrigir e adequar os processos antes de terceirizar;
- e) selecionar melhor os fornecedores pensando, primeiramente, na qualidade, depois na preço.

3.4 ETAPA 3: ANÁLISE FINAL DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO DA ABB

A análise do Processo de terceirização é parte integrante da atividade deste trabalho e pode-se, a partir desta avaliação, elencar alguns aspectos relevantes no tocante à terceirização na ABB de Cachoeirinha:

- a) os fatores competitivos julgados como mais importantes são a Qualidade, Preço e Entrega para a ABB;
- b) os objetivos principais buscados com a terceirização correspondem à: “redução dos custos” e a “maior concentração no negócio da empresa”;
- c) os entrevistados ficaram divididos com relação à qualidade do planejamento feito para a implementação de *Outsourcing* - cinquenta por cento (50%) acha que não houve um planejamento prévio ou que houve um planejamento insuficiente;
- d) a empresa parece não ter feito um *Benchmarking* adequado, através do estudo de casos de terceirizações em outras companhias, pois cinquenta e cinco por cento (55%) dos entrevistados afirmaram não ter havido um trabalho efetivo baseado na experiência de empresas similares à ABB numa realidade análoga à brasileira;
- e) cinquenta e cinco por cento (55%) dos entrevistados julgaram que o relacionamento que a ABB estabeleceu ou estabelece com os fornecedores caracteriza-se por ser tradicional¹⁸ ou de regras¹⁹;
- f) o estilo de gerenciamento aplicado pela Organização, conforme os dados da pesquisa, indicam que o “Estilo Gerencial” varia entre “Hierarquizado” e “Pouco Hierarquizado”;
- g) a empresa, de acordo com as respostas à questão 7, utiliza-se de indicadores para avaliar os resultados com a implementação da terceirização. Os indicadores utilizados são aqueles que correspondem às dimensões: custo, qualidade e entrega (confiabilidade nas entregas);

¹⁸ Relacionamento Tradicional com os fornecedores: prevalecem as regras contratuais e a formalização de comunicação. Além disso, a empresa adota uma postura de sempre ficar “com o pé atrás” em relação aos seus terceirizados.

¹⁹ Relacionamento de “Regras Escritas” com os fornecedores: regras contratualmente previstas e de pouca ajuda ou parceria.

- h) os benefícios que a terceirização trouxe, demonstrados mediante a questão 8, associam-se, respectivamente: à redução do tamanho da organização, redução de custos fixos e melhoria da comunicação. Além disso, segundo os entrevistados, conseguiu-se “maior concentração no negócio da empresa”;
- i) as principais falhas e problemas com a introdução da terceirização foram: “a valorização excessiva da variável custo” e “a pouca qualificação dos fornecedores selecionados”;
- j) os entrevistados, por fim, sugeriram “ações de melhoria” para processos de terceirização em condições análogas as da ABB. As sugestões mais enfatizadas compreendem um total de setenta por cento (70%) que acha que a adoção da “gestão participativa”, durante a terceirização (implementação), e um “processo de desenvolvimento de fornecedores gradual” são importantes para evitar falhas/problemas durante o processo. E a metade dos entrevistados sugere melhorias com relação à “seleção de fornecedores” e à “adoção de um relacionamento de parceria” com esses.

A partir dessas observações, pode-se estabelecer algumas relações de causa e efeito entre as diversas variáveis envolvidas. O objetivo deste estudo não é de formar uma “receita de bolo” para a implementação bem sucedida do *Outsourcing*, mas de se desenvolver uma sistemática para a implementação da terceirização sob características do ambiente externo e interno similares as da ABB Cachoeirinha/RS, com base na breve revisão da bibliografia e na análise de “*Cases*” de terceirização, além da pesquisa de certas experiências gerenciais (exemplo: caso do desenvolvimento do Ford Taurus, por Tom Peters).

O próximo capítulo busca fazer uma abordagem das principais causas das falhas e problemas observados pela empresa através de uma análise crítica.

CAPÍTULO 4 - ANÁLISE CRÍTICA DAS PRINCIPAIS FALHAS E PROBLEMAS DA TERCEIRIZAÇÃO NA ABB

4.1 INTRODUÇÃO

A terceirização foi elemento de estudo na Asea Brown Boveri, em Cachoeirinha, por se tratar de um problema presente. A gerência da empresa demonstrou especial preocupação com o assunto sempre que este foi abordado. A experiência da organização, como normalmente ocorre, apresentou pontos positivos e negativos, acertos e erros. Uma primeira análise, enfocando as falhas ou problemas enfrentados pela ABB no processo de terceirização, apontou, respectivamente, para:

- a) a valorização excessiva da variável custo, no momento da seleção dos fornecedores;
- b) a pouca qualificação dos fornecedores selecionados;
- c) a especificidade dos componentes/peças da empresa em relação ao praticado no mercado; e
- d) a ausência de um relacionamento de parceria da ABB com os fornecedores e vice-versa.

A “valorização excessiva da variável custo, no momento da seleção dos fornecedores”, foi considerada pela equipe da empresa como o problema e/ou falha mais importante. Isso, provavelmente, tenha decorrido da falta de sistematização do “processo de escolha de fornecedores”. É usual realizar-se a escolha de fornecedores “via cotação de preços” o que, forçosamente, conduz a uma avaliação incorreta sobre

outras variáveis.

Outro ponto levantado foi “a pouca qualificação dos fornecedores selecionados”. Esta falha nos leva, novamente, ao próprio “processo de escolha de fornecedores”. Parece haver alta correlação entre os dois principais problemas enfrentados pela organização.

Finalmente, a equipe da companhia elegeu, como principais problemas e falhas na terceirização, a “especificidade dos componentes da empresa em relação ao praticado no mercado” e a “ausência de um relacionamento de parceria da ABB com os fornecedores”. A importância do conceito de parceria foi bastante salientado no momento da revisão da bibliografia existente e, especialmente, por Alvarez (1996, p. 5).

A opinião da equipe da empresa ligada diretamente à implementação da terceirização centra a atenção, por conseguinte, nos fatores atrelados ao processo de seleção e orientação/desenvolvimento dos fornecedores. Na etapa de seleção deveria haver critérios e procedimentos mais amplos e claros que cobrissem também os parâmetros de qualidade, confiabilidade (nas entregas), flexibilidade e rapidez nos produtos fornecidos e nos serviços prestados.

4.2 INVESTIGAÇÃO DAS CAUSAS FUNDAMENTAIS DOS PROBLEMAS ENFRENTADOS PELA ABB

Uma investigação mais sistemática pode mostrar as razões que conduzem/conduziram a empresa a enfrentar os problemas ou falhas identificados. Estudou-se, pois, numa lógica de causa e efeito, as inter-relações entre os problemas concernentes à:

- a) valorização excessiva da variável custo na seleção dos fornecedores;
- b) pouca qualificação dos fornecedores selecionados; e
- c) ausência de um relacionamento de parceria com os fornecedores.

Pode-se inferir, a partir da questão 8, que outro problema ou falha do processo de terceirização adotado foi dedicar pouca ou nenhuma atenção às dimensões de qualidade e/ou confiabilidade nas entregas, com os problemas verificados posteriormente e, freqüentemente, relatados após a implementação da terceirização. Por outro lado, os entrevistados apontaram dois tipos de benefícios alcançados com a terceirização:

- a) a redução do tamanho da organização, com redução dos custos fixos e melhoria da comunicação interna; e
- b) a maior concentração no negócio da empresa.

A melhoria na qualidade dos produtos ou a confiabilidade nas entregas ficaram em último lugar como benefícios observados com o processo de terceirização.

4.2.1 Os problemas/falhas se “auto-reforçam”

Há “ausência de parceria entre ABB e fornecedores” e, ao mesmo tempo, os entrevistados alegam haver “pouca qualificação dos fornecedores”. O relacionamento de parceria caracteriza-se por fortalecer a “rede informal de comunicação” cliente-fornecedor. Quanto mais relação de parceria mais oportunidades os fornecedores terão de desenvolver e aprender o *Know-how*²⁰ e o *Know-why*²¹ dos processos. Deve ser lembrado que na ABB a terceirização envolve atividades da produção, ou seja, partes do processo produtivo que foram transferidos a terceiros. Portanto, a falta de uma relação de parceria contribui para que não haja o desenvolvimento dos fornecedores. Um problema reforça o outro.

Além de haver uma relação forte entre estes dois problemas, é possível abordar ainda que a “valorização excessiva da variável custo” é um fator de forte relação com o tipo de relacionamento que a ABB estabeleceu com seus fornecedores, que contribuiu para a “ausência de melhoria observada nas dimensões qualidade e confiabilidade nas entregas”

²⁰ *Know-how* - termo, usualmente, empregado com a conotação de “como fazer o trabalho”, ou melhor, “como executar as etapas das operações de um determinado processo”.

²¹ *Know-why* - refere-se a saber o porquê de realizar o trabalho da forma que é realizado.

dos produtos. É evidente que a valorização de uma variável em detrimento de outras prejudica o desempenho global e gera situações do tipo constatado nesta empresa. Muita atenção parece ser colocada no atendimento de metas de custo o que, por conseguinte, enfraquece aspectos como a qualidade do produto fornecido pelo fornecedor e a confiabilidade das entregas dos produtos. Ocorre uma reação inusitada aqui: a preocupação com os custos no curto prazo acaba por gerar mais custos no médio e longo prazos - custos estes “disfarçados” pelo fornecimento de produtos defeituosos, o que culmina em interrupções na cadeia de produção, perdas por produtos defeituosos, conforme Shingo (1996), perdas por produção de produtos para compensar aqueles defeituosos - o que Shingo (1996) denominou “perda por superprodução”, e assim por diante.

Desta forma, fica claro que os problemas constatados na implementação do *Outsourcing* têm certa correlação e, em alguns casos, se auto-reforçam como que num efeito similar ao de uma “espiral” ou um “ciclo vicioso”. Poder-se-ia dissertar dezenas de páginas sobre as relações de causa e efeito levantadas nesta pesquisa. Entretanto, pensa-se que a apresentação, mediante a montagem de um diagrama de relações, possa ser mais eficaz e útil para a identificação das causas fundamentais que conduziram às dificuldades vivenciadas na Unidade Industrial de Cachoeirinha, bem como para auxiliar na compreensão de outros casos análogos ao da ABB.

A partir do diagrama de relações²² (Figura 23) procurou-se identificar as causas mais relevantes que promoveram os efeitos indesejáveis ou resultados indesejáveis²³ durante e após o processo de terceirização.

O estilo de gerenciamento da ABB, caracterizado como hierarquizado e/ou pouco hierarquizado (conforme os detalhamentos feitos no questionário), de acordo com 90% dos entrevistados, contribui para a formação de um relacionamento tradicional e de pouca parceria com os fornecedores. Por conseguinte, o estilo de gerenciamento pouco

²² O diagrama de relações compreende outra importante ferramenta da qualidade que visa a montagem de um esquema que possibilita conexões de causa-e-efeito. Essas conexões são criadas de cima para baixo, a partir dos problemas e apresenta, por conseguinte, as causas fundamentais das dificuldades ou problemas.

²³ Resultados Indesejáveis - terminologia empregada pelo professor Vicente Falconi Campos (1992) para definir o conceito de “problema”.

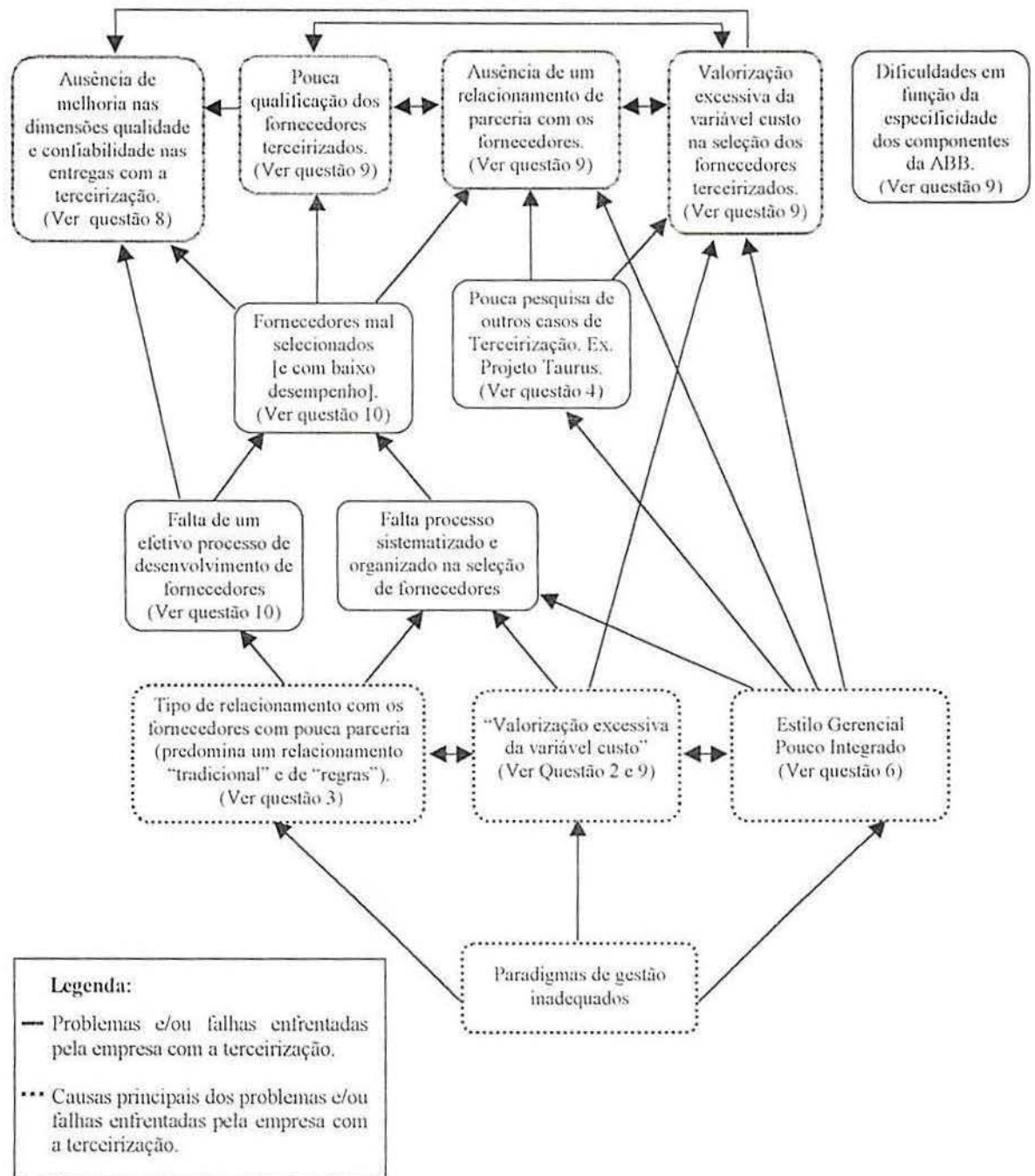


Figura 23 - Diagrama de relações: Investigação das Causas de Problemas e Falhas na implementação da terceirização na ABB Cachoeirinha/RS.

integrador, juntamente com um tipo de relacionamento com os fornecedores "tradicional" ou de "regras" (sem parceria), provavelmente tenha incentivado, respectivamente:

- a "falta de pesquisa de outros casos de terceirização" a exemplo do projeto Taurus;

- b) a falta de um processo sistematizado de seleção de fornecedores com vários critérios estipulados de forma ponderada; e
- c) a falta de um processo de desenvolvimento de fornecedores.

Atribuir ao “Estilo de Gerenciamento” e ao “Tipo de relacionamento com os fornecedores” todos estes efeitos indesejáveis seria um exagero, mas, certamente, estes dois componentes contribuíram e contribuem sobremaneira para que ocorrem problemas e falhas na terceirização.

Cabe salientar que há que se perceber que estes diversos fatores têm elevada relação com o “Padrão de Gerenciamento Adotado”. Os parâmetros, as regras e as premissas de gerenciamento e que governam o comportamento da alta e média gerência são determinantes de boa parte dos acertos e desacertos na rotina do dia-a-dia.

Observação: no texto é mencionado o termo “Padrão de Gerenciamento” e “Paradigmas de Gerenciamento”. Ambos têm o mesmo significado. Esses conceitos correspondem ao conjunto de premissas e pressupostos que a gerência apresenta como verdadeiros e “corretos” em sua conduta. O comportamento gerencial, via de regra, é reflexo deste conjunto de elementos predecessores e intrínsecos ao indivíduo.

CAPÍTULO 5 - PROPOSTA DE UMA SISTEMÁTICA ESTRUTURADA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO

O capítulo 5 propõe uma sistemática estruturada para implementação da terceirização. Busca-se, também, detalhar as duas principais etapas: a) a seqüência de “atividades” a serem realizadas para a implementação do *Outsourcing*; e b) as “medidas” necessárias à correta aplicação do *Outsourcing*. Estas “medidas” são ações ou posturas que a gerência deve adotar no momento crítico que é a etapa de implementação.

5.1 SISTEMÁTICA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO

A administração de empresas e a definição de estratégias de produção têm caráter bastante relevante na atualidade. As estratégias mais variadas de produção visam a um objetivo comum: o aumento da competitividade e o aumento da rentabilidade dos negócios. Há autores, como Campos (1992), responsável pela popularização do conceito de Qualidade Total no Brasil, que preferem definir o objetivo das organizações como “sobrevivência”.

O *Outsourcing* é uma estratégia de produção Alvarez (1996) e, como tal, possui diferentes aplicações e maneiras de ser implementado, dependendo dos fatores externos (do ambiente) e dos fatores internos (das características da empresa/instituição). A partir da breve investigação realizada sobre o assunto, pode-se sugerir algumas medidas para evitar problemas ou falhas análogas àquelas que a ABB enfrentou.

A sugestão de ações ou medidas preventivas no processo de implementação da terceirização não pode, é claro, ser generalizado como uma “receita de bolo”. Porém é

possível afirmar, com base nas experiências estudadas no presente trabalho, nas abordagens teóricas de alguns autores e na pesquisa desenvolvida na ABB Cachoeirinha, que existem questões comuns, as quais participam em diferentes aplicações da terceirização. É o caso da necessidade de, respectivamente:

- a) definirem-se critérios para escolha dos fornecedores;
- b) estabelecerem-se procedimentos para esta escolha;
- c) acompanhar e orientar o fornecedor de perto, de modo que prevaleça uma relação de parceria (de ajuda mútua);
- d) definir objetivos claros e indicadores que auxiliem na monitoria do andamento da terceirização e do gerenciamento do dia-a-dia;
- e) planejar e programar o processo de terceirização como um todo, para que haja um encadeamento e sistematização na implementação das ações.

Algumas das etapas importantes a serem executadas na implementação do *Outsourcing* obedecem, em geral, a um conjunto de atividades preconizadas pelos autores estudados e apresentadas nas experiências analisadas. Os autores que abordam o tema buscaram expor conceitos e idéias importantes no projeto de implementação da terceirização, porém deixaram de organizar estas idéias, acredita-se, de maneira mais clara, de modo que se pudesse demonstrar um arcabouço básico a ser observado antes de empreender estratégias deste gênero.

Na tentativa de organizar os conceitos evidenciados pelos autores e procurar adequá-los à investigação realizada na ABB, estruturou-se uma sistemática que incorpora, respectivamente:

- a) os estudos teórico-práticos sobre a terceirização;
- b) algumas experiências de *Outsourcing* vivenciadas, enfatizando aquelas experiências próximas (brasileiras); e
- c) certos estudos teóricos breves, com base em Slack *et al.* (1996), Martin (1996), e Tom Peters (1989) acerca dos diferentes enfoques desta matéria.

O objetivo de desenhar uma sistemática para a implementação do *Outsourcing*, vale salientar, é de, simplesmente, identificar aqueles pontos importantes que foram citados por diferentes autores, adequando estas questões ao estudo da ABB e integrar os diversos conceitos até então trabalhados.

A sistemática apresenta as etapas importantes na terceirização e, em cada etapa, as atividades a serem desenvolvidas e, ainda, as medidas (dirigidas aos fatores críticos de sucesso) necessárias durante a própria ação de terceirização. A Figura 24 detalha a sistemática proposta para a implementação da terceirização.

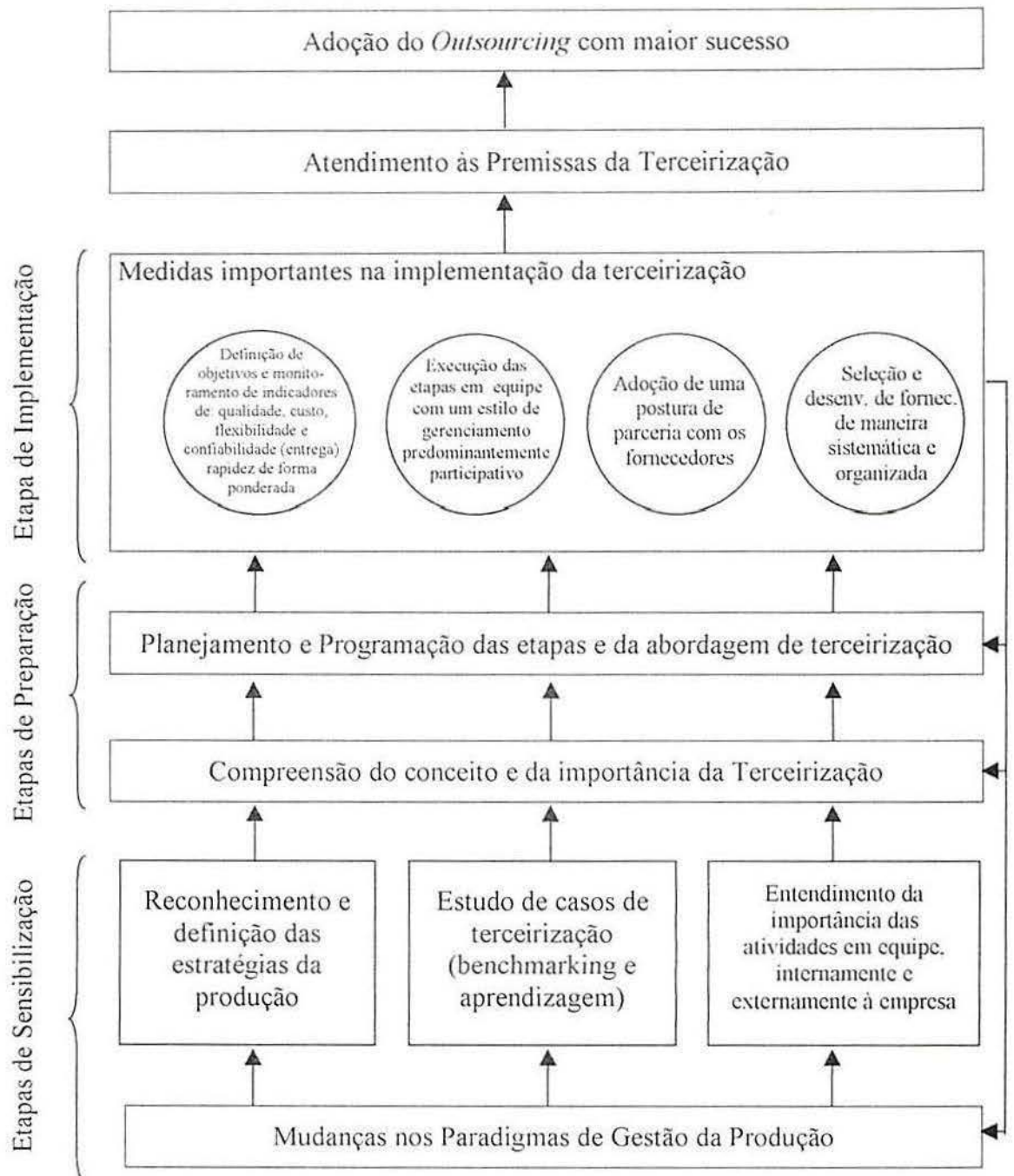


Figura 24 - Sistemática proposta para a implementação do *Outsourcing*

A sistemática sugerida para a adoção do *Outsourcing* com maior efetividade é uma tentativa de sintetizar questões complexas e que já foram objeto de análise neste trabalho. Além disso, procura-se, através da apresentação desta sistemática, estruturar a lógica que deveria estar presente na implementação da terceirização em condições similares as que a Asea Brown Boveri de Cachoeirinha/RS apresenta.

5.2 ATIVIDADES E MEDIDAS NECESSÁRIAS PARA APOIAR A IMPLEMENTAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO

A sistemática exposta anteriormente procura encadear as atividades da implementação do *Outsourcing* buscando obter maior sucesso. As atividades julgadas importantes na terceirização são conjuntos de medidas (dirigidas aos fatores críticos de sucesso) que têm sido pouco observadas, especialmente na unidade de medidores de energia da ABB. Estas medidas podem ser assim denominadas:

- a) seleção e desenvolvimento de fornecedores de maneira sistemática e organizada;
- b) adoção de uma postura de parceria com os fornecedores;
- c) execução das etapas da terceirização em equipe com um estilo de gerenciamento, predominantemente, participativo;
- d) definição de objetivos e monitoramento de indicadores de: qualidade, custo, flexibilidade, confiabilidade nas entregas e rapidez com maior ponderação.

Evidentemente, é pouco provável que a utilização destas medidas em projetos deste tipo seja uma tarefa simples. Por isto, apresenta-se a proposição das seguintes atividades a desenvolver para a viabilização de todo o processo de terceirização com sucesso:

- a) incentivar mudanças nos paradigmas de gerenciamento;
- b) reconhecer e definir estratégias claras de produção, estudando casos de terceirização e entendendo a importância das atividades em equipe na empresa neste contexto;
- c) compreender o conceito e a importância da terceirização (isto como resultado da etapa anterior);

- d) realizar um efetivo planejamento e programação das etapas e da abordagem a aplicar na terceirização de processos da produção;
- e) executar as medidas concernentes à etapa de implementação da terceirização, no sentido estreito do termo; e
- f) atender às premissas básicas para a terceirização.

5.3 ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO DA SISTEMÁTICA PROPOSTA

A sistemática conceitual proposta para implementar a terceirização e atenuar as causas dos problemas enfrentados com a terceirização no caso estudado organiza-se em três etapas:

- a) etapa de sensibilização;
- b) etapa de preparação; e
- c) etapa de implementação.

5.3.1 Etapa de sensibilização

A etapa de sensibilização constitui a base conceitual para a implementação do *Outsourcing*. Os elementos da etapa de sensibilização compõem-se, respectivamente:

- a) na mudança nos paradigmas de gestão da produção;
- b) no reconhecimento e definição das estratégias de produção;
- c) no estudo de casos de terceirização (*Benchmarking*); e
- d) no entendimento da importância das atividades de equipe internamente à empresa.

A mudança nos paradigmas de gestão da produção é o alicerce básico e sobre o qual se realiza esta fase. A partir desta atividade, se quer transformar o tipo de relacionamento com os fornecedores que (evidenciou-se) é de pouca parceria e no qual predomina um relacionamento “tradicional” ou de “regras escritas”, conforme disposto na questão do segundo instrumento de pesquisa.

Assim, mudar este paradigma de gestão significa voltar-se para relações de cooperação, confiança mútua e integração entre cliente e fornecedores. Além disso, as mudanças necessárias à boa condução da etapa de sensibilização associam-se à “necessidade de uma visão mais ampla das dimensões da qualidade”.

Isso conduz à conclusão de que as diversas dimensões da qualidade precisam ser, adequadamente, ponderadas e ampliadas – conforme sugerem autores como Garvin (1987) e Campos (1992) – sem a “valorização excessiva” de uma variável em prejuízo das outras. Por exemplo, constatou-se a “valorização excessiva da variável custo”, como provável causa da inexistência de uma “sistemática adequada na seleção dos fornecedores”. Citou-se, inicialmente, as abordagens de Garvin e de Campos como propostas mais abrangentes e holísticas para a compreensão das diferentes facetas atreladas à medição do desempenho das organizações. A observação da mudança deste padrão de conduta gerencial vai, portanto, de encontro às causas mais relevantes das dificuldades percebidas na experiência. Além disso, os executivos da organização devem enxergar o processo produtivo em uma lógica de cadeia de produção. Isto complementa as três mudanças fundamentais nos paradigmas de gestão.

A mudança dos paradigmas de gerenciamento é fundamental para diluir os resultados indesejáveis observados no diagrama de relações, mas também é imperioso que a organização estabeleça com clareza suas estratégias de produção, ou seja, efetive o “reconhecimento e definição das suas estratégias de produção”. Esta atividade pertinente à estratégia de produção pode ser assim realizada, conforme Slack (1996):

- a) definir claramente os objetivos de desempenho da empresa no que tange à qualidade, custo, rapidez (velocidade) de resposta às tendências mercadológicas etc., assim como priorizá-los, ponderando pelas influências dos consumidores”, pela influência dos concorrentes ” e pelo “estágio do ciclo de vida dos produtos e serviços” (Slack, 1996, p.96).
- b) projetar produtos e processos para cumprir com os objetivos de desempenho;
- c) responder às questões da hierarquia da estratégia nos níveis corporativos, de negócios e de funções, de acordo com Slack et al. (1996, p.90). As questões relevantes nos diferentes níveis envolvem, por exemplo:

- em nível corporativo:
 - quão diversificado ser?
 - quais negócios adquirir e quais desfazer-se?
 - como alocar dinheiro para os diferentes negócios?
 - como gerenciar as relações entre os negócios?
 - em nível de negócio:
 - definir a missão do negócio;
 - definir os objetivos estratégicos do negócio (metas de crescimento, retorno sobre o investimento, metas de lucratividade, geração de caixa);
 - estabelecer a forma pela qual o negócio deseja competir em seus mercados;
 - coordenar as estratégias funcionais para atingir os objetivos.
 - em nível da função:
 - qual o papel a exercer em termos de contribuição aos objetivos estratégicos?
 - como traduzir os objetivos competitivos e do negócio em objetivos funcionais?
 - como gerenciar os recursos das funções de forma a atingir os objetivos funcionais?
 - quais prioridades de melhoria de desempenho estabelecer?
- d) revisar aspectos associados aos conceitos de “competências essenciais”, “fluxos estratégicos de valor” e “inflexibilidade vertical” apresentados por Martin (1996, p.39). Vale resgatar as seguintes citações:

“A forma mais poderosa de dar mais valor à concorrência global continua sendo visível para muitas empresas”. Os altos executivos da década de 90, segundo Hamel e Prahalad, “serão julgados pela sua habilidade de identificar, cultivar e explorar suas competências essenciais que possibilitam o crescimento” (Hamel, Prahalad, apud Martin, 1996, p. 391).

E Martin (1996) salienta: “Uma competência essencial é algo que uma empresa faz melhor do que a concorrência, que a concorrência não consegue imitar rapidamente e que pode ser usado em muitos produtos” (Martin, 1996, p.391).

Um artigo de Stalk, Evans e Shulman apud Martin (1996) afirma que a abordagem de competências essenciais é incompleta e deve haver mais um conceito complementar que é o de “fluxos estratégicos de valor”. A idéia de fluxo de valor define uma nova visão empresarial direcionada para o que Martin chama “capacidades estratégicas”- já abordado no capítulo 2.

Os conceitos “competência essenciais” e “fluxos estratégicos de valor” procuram dar subsídios para que as organizações identifiquem suas verdadeiras “vocações” e que, deste modo, passem a saber quais processos e operações têm maior impacto sobre os seus resultados, enfim, sobre o atingimento de seus objetivos maiores e mais importantes. O autor ainda suscita a importância das empresas terem “flexibilidade vertical”- “...A crença na lógica da otimização fez com que as grandes empresas tentassem ampliar a cadeia de produção para que pudessem controlar cada etapa” (Martin, 1996, p. 395). A consideração desta opinião pode servir de balizamento ou, pelo menos, de reflexão para aquelas organizações que estejam em fase de definição de sua estratégia de produção.

A formulação da estratégia de produção é uma atividade complexa e que carece de dois pontos cruciais durante seu delineamento:

- a) a gerência precisa realizar um *Benchmarking*, através de estudos de casos de terceirização e outras ações de relevância que constituem o escopo da estratégia de produção; e
- b) o comportamento e o estilo de gerenciamento recomendável é aquele participativo. É cabível lembrar a experiência do projeto Taurus.

A congregação destes componentes na “etapa de sensibilização” para a implementação do *Outsourcing* forma a estrutura e os pilares sobre os quais as atividades seguintes conseguirão evoluir. O estudo de casos e a aplicação de uma lógica participativa na administração parecem ser elementos facilitadores do próprio processo de montagem da estratégia e formadores de consistência para a sucessiva execução da estratégia em nível corporativo, dos negócios e das funções na empresa.

5.3.2 Etapa de preparação

A etapa de preparação para a implementação da terceirização é o momento imediatamente anterior à fase de implementação. Esta etapa pressupõe a perfeita consecução e consolidação das mudanças nos paradigmas de gestão da produção e, respectivamente:

- a) o reconhecimento e a definição das estratégias da produção;
- b) o estudo de casos de terceirização (*Benchmarking*); e
- c) o entendimento da importância das atividades em equipe.

A preparação para a terceirização, no sentido estreito do termo, dá referência a dois aspectos:

- a) a compreensão do conceito e da importância da terceirização; e
- b) o planejamento e programação das etapas e da abordagem da terceirização.

Há a necessidade que as organizações definam “marcos” entre estas etapas. No entanto, é válido que se tenha a consciência de que, cada uma das atividades até então elencadas, seja, continuamente, objeto de preocupação e parte inerente à preparação para o *Outsourcing*. A existência destes “marcos” tem função de dar o “tom” ao processo em andamento e de ser agente motivador do projeto como um todo.

A preparação efetiva para o *Outsourcing* exige, conseqüentemente, a atividade de planejamento e programação. O planejamento serve à definição do escopo da terceirização, dos termos gerais que caracterizarão o *Outsourcing* na empresa, podendo-se, assim, dispor o planejamento em dois momentos:

- a) responder às questões primeiras do *Outsourcing* como, por exemplo, conforme Silva (1997, p.123): “Por que a empresa pretende terceirizar? (...) A empresa precisa de maior espaço para expandir? (...) A empresa precisa ganhar maior competitividade (...)? (...) O esforço gerencial está diluído (...)?”.
- b) responder a questões como:
 - os custos fixos da empresa diminuirão sensivelmente nas áreas de apoio com a terceirização?

- o grau de especialização dos fornecedores existentes no mercado poderá vir a atender às demandas da organização?
- quais os processos ou operações terceirizáveis que não correspondem ao negócio principal da organização?

Depois disso, sucede a programação da terceirização, propriamente, e que abrange fatores, tais como:

- a) definição do plano de ação da terceirização;
- b) definição das prioridades na ação de terceirização;
- c) definição do cronograma do processo;
- d) identificação dos fornecedores com a respectiva avaliação no tocante aos seus dados: custos internos, nível de qualidade, deficiências (pontos fracos), setores de apoio, forma de avaliação dos custos internos, tecnologias e sistemas da qualidade implementados (Silva, 1997).

5.3.3 Etapa de implementação

As diversas questões levantadas pretendem construir o projeto de terceirização de acordo com as sugestões de alguns autores, mas quer-se, fundamentalmente, apontar as posturas mais adequadas e os pontos críticos para o bom andamento da terceirização. A análise dos problemas na terceirização da ABB e na de outras empresas, cujas experiências foram, rapidamente, estudadas, exige medidas importantes:

- a) definição de objetivos e monitoramento de indicadores de: qualidade, custo, flexibilidade, entrega, e rapidez de forma ponderada, ou seja, sem a valorização de um objetivo em prejuízo de outros;
- b) execução das etapas da terceirização em equipe com um estilo de gerenciamento, predominantemente, participativo, ou seja, incentivar a integração interna e externa da empresa, proporcionando:
 - melhor organização e sincronização no processo;
 - maior contato com experiências de outras companhias; e
 - relacionamento com os fornecedores mais voltado para a parceria e numa visão de cadeia produtiva.

- c) adoção de uma postura de parceria com os fornecedores o que, por consequência, promoverá:
- a qualificação dos fornecedores de modo mais efetivo;
 - a ponderação de aspectos pertinentes às dimensões qualidade, custos, flexibilidade, entrega e rapidez;
 - a presença de resultados mais significativos em variáveis como qualidade e confiabilidade nas entregas dos produtos.
- d) Seleção e desenvolvimento de fornecedores de maneira sistemática e organizada o que, associado a um processo de desenvolvimento de fornecedores, poderá diminuir os resultados indesejáveis como:
- fornecedores mal selecionados (e com baixo desempenho, por conseguinte);
 - ausência de melhoria nas dimensões qualidade e entrega;
 - pouca qualificação dos fornecedores;
 - contratação de fornecedores “via cotação de preços”, isto é, “valorização excessiva da variável custo”; e
 - a ausência de um relacionamento de parceria com os fornecedores - situações comuns àquelas organizações que introduzem a terceirização sem o adequado preparo.

É com esta proposta, que se pretende atingir a um objetivo maior que é a “adoção do *Outsourcing* com maior sucesso”. O projeto de implementação é complexo, porém apresenta certas variáveis controláveis e, portanto, que estão sob a responsabilidade da alta e média gerência. Com isto, certas falhas e disfunções observadas podem ser evitadas mediante uma maior atenção às questões listadas, abordadas aqui e vivenciadas por outras companhias.

5.4 COMENTÁRIOS FINAIS SOBRE A SISTEMÁTICA PROPOSTA PARA APOIAR A IMPLEMENTAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO

Neste capítulo estudou-se, basicamente, medidas que podem auxiliar na solução de problemas enfrentados na implementação da terceirização. Além disso, sugeriu-se uma seqüência de atividades a desenvolver para conseguir realizar estas “medidas de

melhoria” e, por conseqüência, obter um maior sucesso nas terceirizações de processos da produção em condições similares as da ABB Cachoeirinha/RS.

As medidas eleitas como de bastante importância para atacar às causas de problemas e falhas observados na empresa corresponderam à:

- a) seleção e desenvolvimento de fornecedores de maneira sistemática e organizada;
- b) adoção de uma postura de parceria com os fornecedores;
- c) execução das etapas de terceirização em equipe com um estilo de gerenciamento, predominantemente, participativo;
- d) definição de objetivos e monitoramento de indicadores de qualidade, custo, flexibilidade, confiabilidade nas entregas e rapidez com maior ponderação (evitar a “valorização excessiva” de um indicador em detrimento dos outros, por exemplo, “valorização excessiva da variável custo”).

Observou-se que a solução dos problemas ligados à terceirização só será efetivada se, e somente se, houver algumas atividades realizadas na seguinte lógica:

- a) incentivar mudanças nos paradigmas de gerenciamento;
- b) reconhecer e definir estratégias claras de produção, estudando casos de terceirização e entendendo a importância das atividades em grupo neste contexto;
- c) compreender o conceito e a importância da terceirização (isto como resultado);
- d) realizar um efetivo planejamento e programação das etapas e da abordagem a aplicar na terceirização de processos de produção;
- e) executar as atividades concernentes à etapa de implementação da terceirização, dando ênfase àquelas medidas importantes (conforme a sistemática apresentada e, especificamente, na etapa de “implementação”);
- f) atender às premissas básicas da terceirização; e
- g) por conseguinte, atingir a uma implementação do *Outsourcing* com maior sucesso (isto como resultado de todo este esforço).

Assim, constatou-se que, por meio de uma análise sobre o padrão de gerenciamento adotado e a ampliação de sua visão para um leque de dimensões mais

abrangentes, associado a outra postura no relacionamento com os fornecedores, bem como a realização de *Benchmarking*, lembrando de adotar as medidas apontadas na sistemática, muitos dos erros cometidos neste tipo de aplicação da terceirização podem e poderiam ter sido evitados. Os conseqüentes resultados, em nível de produtividade e competitividade, possivelmente apresentariam avanços mais significativos.

CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

6.1 CONCLUSÕES

Este estudo sobre a terceirização procurou discutir diversos aspectos ligados ao assunto. Isto foi possível depois de uma revisão da bibliografia básica existente e da pesquisa de alguns relatos de experiências anteriores. Investigou-se, ainda, a terceirização aplicada a uma empresa do segmento de medidores de energia. Esta investigação, é claro, obedeceu a determinados limites de escopo predefinidos e culminou em uma análise do processo de terceirização através dos instrumentos, usualmente empregados para levantamento de dados, tais como questionários e entrevistas não dirigidas.

A análise do processo de terceirização possibilitou a proposição de uma sistemática para a sua implementação, a qual procura atacar àquelas deficiências observadas na empresa e que, eventualmente, foram abordadas pelo referencial teórico-prático sobre o tema.

A terceirização foi elemento bastante discutido, no início desta década, o que é possível observar de acordo com as datas das publicações de livros e revistas sobre o assunto. Apesar disso, houve um esforço em resgatar as origens do *Outsourcing* e os modos de sua implementação, bem como suas limitações intrínsecas. A terceirização, foi, na maioria dos casos, apresentada como uma estratégia de gerenciamento, embora este enfoque não tenha sido preocupação dos autores. Apesar disso, é inegável que o

Outsourcing é um meio, entre vários outros, de as companhias atingirem seus objetivos estratégicos. Terceirizar ou não terceirizar é uma decisão relevante, do ponto de vista estratégico, e, enquanto decisão estratégica, exige conhecimento de causa e maturidade da alta administração. O desenvolvimento da revisão do conteúdo teórico-prático existente sobre a terceirização teve um enfoque voltado para a realidade brasileira e para os problemas que circundam as nossas empresas.

A análise teórico-prática proporcionou uma noção geral sobre o *Outsourcing*. No entanto, visando a aprofundar a pesquisa elegeu-se uma empresa industrial para realizar observações e constatações. A empresa analisada atua em um segmento importante: a fabricação de medidores de energia elétrica - setor de relevante importância pelo tipo de produto que produz e pelos efeitos que tem sobre a sociedade, tanto em nível econômico (haja vista o volume de produção, a capacidade de atingir boa parte da população com seus produtos) quanto em nível técnico, por ser fornecedor de produtos e serviços para as concessionárias de energia elétrica de todo o Brasil. A organização tem características importantes que podem, inclusive, servir de parâmetro, em algumas situações, para a análise, diagnóstico e implementação da terceirização em companhias do mesmo segmento, dadas as respectivas proporções, ou seja, atentando para as limitações inerentes aos objetivos deste trabalho, sua metodologia utilizada e os seus respectivos “limites de escopo” principalmente.

A ABB Cachoeirinha/RS contém todos os elementos já citados. A investigação de fatos ligados à terceirização nesta organização foi possível por constituir-se em um aspecto preocupante junto à gerência e no seu “núcleo operativo²⁴”. A principal preocupação do trabalho foi a de tentar estruturar os problemas enfrentados com a terceirização e conseguir identificar as verdadeiras origens das dificuldades encontradas. A partir desta constatação inicial, programou-se uma série de reuniões com a equipe técnica da empresa, a fim de delinear as questões básicas que envolviam a implementação da terceirização. Depois disto, viabilizou-se a aplicação de um questionário com perguntas exploratórias, num primeiro instante, e um questionário

²⁴ Núcleo operativo - Terminologia proposta por Mintzberg (1997) para referir-se ao setor produtivo das organizações sob um enfoque da estrutura das empresas.

com questões fechadas, num segundo momento. A análise concentrou-se nos respectivos enfoques:

- a) por que a empresa optou por terceirizar alguns processos;
- b) quais os benefícios conseguidos com o *Outsourcing*;
- c) quais problemas e falhas enfrentados; e
- d) quais as ações de melhoria necessárias em uma nova experiência de terceirização.

A abordagem destas questões suscitou a identificação dos problemas e falhas principais vivenciados pela organização com a terceirização:

- a) a ausência de melhoria na dimensão qualidade dos produtos (houve, inclusive, mais problemas de qualidade e com maior gravidade, mesmo após algum tempo da terceirização - relataram vários dos entrevistados);
- b) a ausência de melhorias na dimensão confiabilidade nas entregas dos produtos;
- c) pouca qualificação dos fornecedores terceirizados;
- d) ausência de um relacionamento de parceria com os fornecedores;
- e) “valorização excessiva da variável custo na seleção dos fornecedores”; e
- f) especificidade dos componentes da ABB também foi apontada como um problema importante.

A partir deste ponto, com a ajuda de um “Diagrama de Relações”, buscou-se encontrar e hierarquizar as causas principais destas dificuldades. As causas principais dos problemas e falhas relatadas pela organização foram assim categorizadas:

- a) há um tipo de relacionamento com os fornecedores de pouca parceria, ou seja, predominou e predomina um relacionamento “tradicional” e de “regras escritas”;
- b) ocorre uma “valorização excessiva da variável custo”, mencionado como problema e causa de outros problemas - há várias relações sistêmicas e do tipo auto-reforçadoras identificáveis no diagrama desenhado, por isso o surgimento de um elemento como “causa” e “efeito” sistematicamente;
- c) evidencia-se um estilo gerencial pouco integrado; e

d) há, no entanto, uma quarta causa que poderia ser eleita como principal, com base na sua forte influência sobre as outras no que concerne ao “padrão de gerenciamento empregado pela companhia”. Neste caso, o padrão de gerenciamento refere-se aos “paradigmas de gerenciamento”. Percebe-se uma situação mais preocupante no que diz respeito aos seguintes paradigmas:

de relacionamento com os fornecedores (estilo tradicional *versus* estilo de parceria, cooperação mútua etc.);

de entendimento das dimensões de desempenho ou dimensões da qualidade, tais como: qualidade dos produtos e serviços propriamente, custo, confiabilidade nas entregas, rapidez e flexibilidade (visão centrada numa dimensão em prejuízo das outras *versus* uma visão ponderada das dimensões de desempenho);

de compreensão da produção enquanto “cadeia produtiva” e não apenas uma fase isolada e gerenciada com os “olhos para dentro” (compreensão de que o processo de produção comporta-se como uma “corrente”, desde os fornecedores das diversas camadas - conforme Slack (1996) - até os clientes que sucedem os processos e que vão além da autoridade da gerência de produção).

Finalmente, e a partir da abordagem feita, julga-se recomendável que as empresas, ao defrontarem-se com a tentação de implementar estratégias tão delicadas quanto a terceirização, realizem um planejamento criterioso e que, pelo menos, sigam as orientações de empresas que relataram suas experiências (acertos e erros). Além disso, é vital que se estude casos de organizações brasileiras ou que operam em condições similares com as vivenciadas no Brasil. As idéias que lograram êxito em países situados na América do Norte ou na Europa são respeitáveis; no entanto, “importar idéias”, sem fazer uma boa “engenharia reversa”²⁵ (tropicalização) pode causar muitas falhas e pioras substanciais nos processos produtivos.

²⁵ Engenharia reversa – Neste caso, o termo “engenharia reversa” procura dar a conotação de pesquisa, análise e compreensão daqueles conceitos definidos e criados no exterior, ou seja, é necessário efetuar uma “engenharia reversa” na literatura estrangeira, a fim de evitar mal entendidos nos projetos aqui desenvolvidos, às vezes, sem critério.

6.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Fica aqui registrado que muito pode ser desenvolvido acerca do tema terceirização. Notam-se diversas dificuldades associadas à medição dos resultados alcançados com o *Outsourcing*. As empresas parecem carecer de metodologias e estudos mais detalhados sobre a medição do desempenho de seus processos antes e depois da terceirização nas diversas dimensões (qualidade, custo, entrega, rapidez e flexibilidade). Não bastasse isso, o pessoal encarregado da missão de implementar a terceirização não se sente adequadamente assistido quanto às ferramentas gerenciais que possibilitem uma análise multicriterial com respaldo científico relativamente a uma eficiente seleção de fornecedores. Há a necessidade, por conseguinte, que se desenvolvam estudos sobre enfoques, tais como, por exemplo:

- a) métodos de seleção de fornecedores visando a terceirização;
- b) critério de medição de desempenho, para avaliação dos efetivos resultados da adoção da terceirização;
- c) métodos de definição dos objetivos estratégicos a serem alcançados com a terceirização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 ALVAREZ, Manuel S. B. **Terceirização Parceria e Qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- 2 CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC - Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 4.ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.
- 3 CAVAGNOLI. Onde estarão as boas oportunidades em 93. **Exame**, Rio de Janeiro: Abril, ed. 523, ano 25, n.2, p. 90-92, 20 Jan. 1993.
- 4 GARVIN, David A.. **Competing on The Eight Dimentions of Quality**. Harvard Business Review, November – December 1987, p.101-109.
- 5 GIOSA, Lívio A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5.ed Rev. e Ampl. São Paulo: Pioneira, 1997.
- 6 ————. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- 7 GUROVITZ, Hélio. Por que o radar das melhores empresas falha diante da ameaça invisível das novas tecnologias. **Exame**, Rio de Janeiro: Abril, ed. 689, ano 32, n.11, p. 82-96, 02 jun. 1999.
- 8 KLIEMANN NETO, Francisco José. **Custos Industriais**. Porto Alegre. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1998. Apostila de disciplina.
- 9 MARTIN, James. **A Grande Transição: usando as sete disciplinas da engenharia da empresa para reorganizar pessoas, tecnologia e estratégia**. São Paulo: Futura, 1996.
- 10 MINTZBERG, Henry. **Diseño de Organizaciones Eficientes**. Buenos Aires: El Ateneo, 1997.
- 11 CASTANHEIRA, Joaquim. O Terceiro Será o Primeiro. **Exame**, Rio de Janeiro: Abril, ed. 511, ano 24, n.1, p.56-61, 5 ago. 1992.

- 12 McHUGH, Patrick, HANNON Paul. **Cadeias de produção: um imperativo**. Rio de Janeiro: Campos, 1996.
- 13 OLIVEIRA, Djalma de pinho Rebouças de. **Manual de Consultoria Empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- 14 PETERS, Tom. **Prosperando no Caos**. São Paulo: Harbra, 1989.
- 15 REINCKE, Mercedes. Uma fusão de alta voltagem. **HSM Management**. Barueri, SP: Savana, ano 3, n. 13, p.34-40, mar./abr. 1999.
- 16 ROMANOSCHI, Paulo Otto. **Terceirizar Sem Planejar, Pode Falhar: sua empresa está preparada?** São Paulo: Maltese, 1994.
- 17 SHINGO, Shigeo. **O sistema Toyota de Produção**. Porto Alegre: Artes Medicas, 1996.
- 18 SILVA, Ciro Pereira da. **A Terceirização Responsável: modernidade e modismo**. São Paulo: LTR, 1997.
- 19 SELEME, Acyr. **Análise Organizacional**. Porto Alegre, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1998. Apostila de curso.
- 20 SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

ANEXOS

ANEXO A

CÓPIA DA CARTA ENVIADA À ABB

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CI – 001/99

At. Asea Brown Boveri

A/C Sr. Daniel

Nos últimos meses, vem sendo realizado um trabalho em torno da temática da terceirização e da busca da proposição de uma **sistemática de gestão** para sua adoção, levando em conta as características do segmento de atuação da ABB e da realidade brasileira. Este esforço consiste em um componente que é requisito parcial para o título de mestrado em Engenharia de Produção/UFRGS, com ênfase na gestão da qualidade. Todas as informações que a Cia julgar confidenciais serão mantidas no mais estreito sigilo.

No dia _____, às _____ h, procuraremos realizar um Brainstorming com as questões abaixo elencadas, a fim de buscar o desenvolvimento de uma sistemática para a "*Terceirização Bem-Sucedida*", através de uma discussão dos acertos e das falhas vivenciados com a equipe da ABB de Cachoeirinha, segmento de medidores de energia monofásicos²⁶. O objetivo da presente circular é de suscitar a temática e promover a reflexão sobre tal assunto, visando a permitir uma abordagem objetiva da questão.

Desde já agradeço,
Atenciosamente,

Maximiliano Cezar Kling
Mestrando de Engenharia de Produção
Administrador de Empresas CRA 17094

Porto Alegre, _____ de Agosto de 1999

Obs.: Em anexo, seguem as questões a serem trabalhadas no dia ____ / ____ / ____ . A preparação prévia para o Brainstorming facilitará a dinâmica da reunião. Muito Obrigado.

²⁶ - Este estudo será realizado em duas etapas: Primeiro, três questões abertas (conforme segue); e depois questões fechadas (focalizadas) para fins de conclusão da pesquisa. As pessoas participantes incluirão os diferentes setores ou aqueles que sofram maior impacto de iniciativas como a terceirização e a estratégia da Rede de Suprimentos.

ANEXO B

QUESTIONÁRIO COM QUESTÕES ABERTAS

Questões Exploratórias

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Abaixo seguem as questões para reflexão e realização da *Tempestade de Idéias*:

Dia: / / , às horas:

A QUESTÃO DA TERCEIRIZAÇÃO

(As questões abaixo são do tipo exploratórias e abertas, isto é, permitem várias respostas, sem preocupação com múltiplas escolhas etc. A partir das respostas destas questões, formular-se-á o questionário com questões fechadas referente à segunda fase do trabalho).

1. *Quais foram as razões ou objetivos que levaram a ABB Cachoeirinha/RS, segmento de Medidores Monofásicos, a adotar a terceirização em sua área fabril?*
2. *Quais foram os principais benefícios (melhorias) evidenciados com a aplicação da Terceirização (na ABB Cachoeirinha/RS, Segmento de Medidores Monofásicos)?*
3. *Quais foram os principais problemas e falhas observados com a Terceirização (na ABB Cachoeirinha/RS, segmento de **Medidores Monofásicos**)? Faça uma reflexão tanto sobre o processo em si (etapas) da implementação da Terceirização quanto dos resultados finais atingidos.*
4. *O que poderia ter sido feito e o que deveria ter sido realizado para diminuir e/ou eliminar a incidência de problemas e dificuldades, com base na experiência vivenciada na ABB, Cachoeirinha/RS, segmento de **Medidores Monofásicos**?*

Os participantes do Brainstorming poderão trazer as respostas anotadas, a fim de facilitar o processo. Muito obrigado.

ANEXO C

QUESTIONÁRIO COM QUESTÕES FECHADAS

Este questionário visa definir os aspectos concernentes do processo de terceirização da ABB. O presente instrumento servirá como base para uma fonte importante da análise da terceirização adotada pela empresa. Ao responder este questionário, você estará contribuindo para que este objetivo seja alcançado. Desde já, agradecemos pela sua cooperação.

Muito obrigado.

1) Entre os fatores competitivos citados abaixo, marque 1 para aquele que você considera que mais afeta o negócio no mercado em que a ABB atua (medidores de energia). Em seguida marque 2 para o segundo fator que mais afeta o negócio, 3 para o terceiro, 4 para o quarto e 5 para o quinto fator.

() Flexibilidade () Qualidade () Preço () Confiabilidade (entregas no prazo) () Rapidez

2) Entre os itens citados abaixo, marque 1 para aquele que foi o principal objetivo buscado com a implementação da Terceirização na sua empresa. A seguir marque 2 para o segundo principal objetivo, 3 para o terceiro, 4 para o quarto, 5 para o quinto e 6 para o sexto principal objetivo. Caso exista mais algum, especifique-o no espaço indicado.

- () Reduzir custos.
() Concentrar no negócio da empresa, mediante a contratação de empresas especialistas.
() Buscar a melhoria da qualidade dos produtos
() Aumentar a flexibilidade da companhia
() Direcionar de maneira mais adequada os recursos da organização
() Buscar a melhoria da qualidade dos produtos e a redução dos custos
() Outros: _____

3) A ABB realizou um planejamento prévio do seu processo de terceirização:

() Sim () Não () Mais ou menos

4) A ABB realizou pesquisa de outros casos de terceirização em empresas em condições similares aquelas que a ABB possui?

() Sim () Não () Mais ou menos

5) O relacionamento que a ABB estabeleceu/estabelece com seus fornecedores terceirizados é, na sua opinião:

- () Um relacionamento tradicional em que prevalecem as regras contratuais e a formalização da comunicação. Além disso, a ABB adota uma postura de sempre ficar "com o pé atrás" em relação aos seus terceirizados.
() Um relacionamento de regras, contratualmente previstas e de pouca ajuda e parceria.
() Um relacionamento de ajuda mútua em que prevalecem a confiança e a parceria.
() Outro (especifique): _____

6) Na implementação da Terceirização a empresa adotou um estilo de gerenciamento:

- () Bastante hierarquizado, no qual as diretrizes, ações e prazos foram estipulados pela direção e a unidade de Cachoeirinha deveria cumprir sem maior participação nas decisões ou abertura para sugestões.
() Hierarquizado, no qual as diretrizes, ações e prazos foram estipulados pela direção e a unidade de Cachoeirinha devia cumprir com pouca abertura para questionamentos e/ou sugestões sobre as diretrizes, ações e prazos para a terceirização.
() Pouco Hierarquizado, no qual as diretrizes, ações e prazos foram estipulados em atividades que envolviam a participação de toda a equipe operacional (eng^o processos, eng^o qualidade, manufatura, operações / membros da equipe de fábrica e administração da unidade / depto. Financeiro, jurídico, de recursos humanos e outros).
() Bastante integrado, no qual as diretrizes, ações e prazos podiam e podem ser, livremente questionados pela equipe operacional da empresa.

7) Quais foram os indicadores que a ABB utilizou para avaliar os resultados alcançados no seu processo de terceirização? Marque com "X" aqueles que a empresa utiliza/utilizou.

- () indicadores de flexibilidade () indicadores de confiabilidade (entregas no prazo)
() indicadores de qualidade () não utilizou indicadores
() indicadores de custo () outros (especifique): _____

8) Entre os itens citados abaixo, marque 1 para aquele que foi o principal benefício (melhoria) evidenciado com a implementação da Terceirização na sua empresa. A seguir marque 2 para o segundo principal benefício, 3 para o terceiro, e 4 para o quarto principal benefício. Caso exista mais algum, especifique-o no espaço indicado.

- () Maior concentração no negócio da empresa.
() Redução do tamanho da organização e a conseqüente melhoria da comunicação interna, bem como redução dos custos fixos.
() Melhoria da qualidade dos produtos.
() Melhoria do prazo de entrega dos produtos
() Outros: _____

9) Entre os itens citados abaixo, marque 1 para aquele que foi o principal problema ou falha observado durante e após o processo de implementação da Terceirização na sua empresa. A seguir marque 2 para o segundo principal problema ou falha, 3 para o terceiro, e 4 para o quarto principal problema. Caso exista mais algum, especifique-o no espaço indicado.

- () Ausência de parceria da ABB com o fornecedor e vice-versa.
() Pouca qualificação dos fornecedores selecionados.
() Valorização excessiva da variável custo no momento da seleção dos fornecedores, ou seja, escolha de fornecedores via cotação de preços, sem muita preocupação com outras variáveis, tais quais: Qualidade do produto, Capacitação do fornecedor, etc.
() Especificidade dos componentes da empresa em relação ao mercado.
() Outros: _____

10) Entre os itens abaixo marque com X aqueles que você considera que poderiam e deveriam ter sido feitos para diminuir e/ou eliminar a incidência de problemas e dificuldades com a implementação da terceirização na sua empresa?

- () Poderia ter havido uma melhor seleção dos fornecedores.
() Poderia ter sido adotada a gestão participativa durante a implementação da Terceirização, envolvendo as áreas da qualidade, processo, produto e outros.
() Poderia ter sido adotado um relacionamento mais direcionado para a parceria com os fornecedores.
() Poderia ter havido um processo de desenvolvimento de fornecedores mais gradual.
() Outros (especifique): _____

11) Que sugestões você daria para aumentar a eficiência dos processos de terceirização nos moldes da ABB Cachoeirinha/RS?

Dados do Respondente: Cargo: _____

Tipo de atividade que realiza: () executa atividades em nível de "chão-de-fábrica" (ligadas a manufatura em si)
() executa atividades de apoio (supervisão, qualidade, administrativo e outros)
Setor em que está alocado: () Eng^a da qualidade () Manufatura
() Eng^a de produto () Outro (especifique): _____