

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-PPGA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO DE GESTÃO EMPRESARIAL

MARCELO BOFF DE SOUZA

**INTERNALIZAR OU TERCEIRIZAR?**

Porto Alegre, 2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-PPGA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO DE GESTÃO EMPRESARIAL

MARCELO BOFF DE SOUZA

## **INTERNALIZAR OU TERCEIRIZAR?**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão Empresarial, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial.

Prof. Dr. Daltro Vilela Jr.

Porto Alegre, 2007

## **Agradecimentos**

A meus pais por todo o apoio, dedicação e exemplo de vida que sempre me deram.

A minhas irmãs e familiares, pela amizade e apoio.

A minha namorada, pelo carinho e amor.

A meus colegas de curso que me ensinaram muitas coisas, em especial a Marcelo Calmo pela parceria e amizades ímpares.

Aos colegas de trabalho, hoje minha segunda família.

A meu Orientador Dalton Vilela pela dedicação e transferência de conhecimentos.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	5
<b>ABSTRACT</b> .....	6
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>2. A EMPRESA</b> .....	9
2.1 Área de Abrangência .....	9
2.2 Tecnologia .....	10
<b>3. ESTUDO DE CASO</b> .....	11
3.1 Ambiente .....	11
3.2 O Primeiro Dilema .....	13
3.3 O Grande Dilema .....	14
<b>4. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	16
4.1 Estratégia Empresarial .....	16
4.2 Aprendizado Organizacional e Competências .....	19
4.3 Conceitos de Terceirização .....	19
4.4 Competitividade .....	20
4.5 Custos da Terceirização .....	21
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	23
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	24

## RESUMO

O trabalho a seguir retrata o dilema vivenciado na Estratégia de internalizar ou terceirizar de uma empresa do mercado de telecomunicações que por ter como foco em qualidade nos serviços passou por um dilema de como melhorar a qualidade de seus serviços sem impactar a sua receita. Mesmo que contrário as tendências do mercado internalizou o serviços de instalação e manutenção de Internet ganhando com isso mais qualidade e incrementando a sua receita.

**Palavras chave:** Internalizar, mercado de telecomunicações e terceirizar.

## **ABSTRACT**

The work to proceed portrays the dilemma lived in the internalizar Strategy or terceirizar of a company of the market of telecommunications that it went by a dilemma for having as focus in quality in the services of how to improve the quality of your services without impact your revenue. Even if contrary the tendencies of the market insourcing the installation services and maintenance of Internet winning with that more quality and increasing your revenue.

**Words key:** Insourcing, market of telecommunications and outsource.

## 1. INTRODUÇÃO

Com a privatização do Sistema Telebrás no Brasil, o mercado de telecomunicações sofreu grandes transformações, novas empresas foram chegando com alta tecnologia, conceitos e serviços diferenciados.

O Brasil pós – privatização ficou dividido em três grandes áreas de concessão administradas pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), a qual tinha por objetivo estabelecer a concorrência dentro do Setor monopolizado por mais de quarenta anos.

As empresas foram compradas por grandes grupos internacionais, assumindo assim o controle das antigas “Teles”.

A área 1 cobre as Regiões Sudeste (exceto São Paulo), Norte e Nordeste sendo a de maior em extensão. A Oi tem a concessão para explorar os serviços nestas áreas após ter comprado as Teles que atuavam nesta área no modelo estatal.

A área 2 cobre a Região Sul e Centro-Oeste do país, fazendo parte dela os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Goiás, Distrito Federal, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rondônia e Acre. A Brasil Telecom tem a concessão para explorar os serviços nessas áreas após ter comprado as Teles que atuavam nesta área no modelo estatal.

A área 3 cobre o estado de São Paulo que hoje representa praticamente metade da quantidade de telefones e receita com telefonia fixa do Brasil. A Telefônica tem a concessão para explorar os serviços nessas áreas após ter comprado a Telesp

Em outubro de 2000 inicia suas operações no Brasil uma nova empresa de telefonia fixa com o desafio de se estabelecer no mercado frente ao monopólio regionalizado deste setor. Sua concorrente era, na época com 35 anos de atuação, mais de 10 milhões de assinantes e em crescente expansão para atendimento do mercado por anos reprimido antes de sua privatização.

Rapidamente, conquistou clientes e posicionando-se no mercado como empresa de qualidade superior e preço competitivo. Sendo que já no primeiro ano de atuação a GVT conquistou mais de cem mil clientes divididos entre telefonia e internet

Com apenas três anos já possuía cobertura em 50 municípios brasileiros e um *market share* de 8% nas cidades onde atuava com uma proposta diferenciada atendendo a nichos específicos, o que começava a chamar a atenção do mercado. Paralelamente a isso outras empresas entravam na disputa, mas não conseguiam o resultado esperado em função da forte concorrência que se estabelecia.

É neste cenário que ocorre o nosso dilema, na empresa que chegou para ser espelho da área dois, concorrendo com a Brasil Telecom e hoje já com 1,2 milhões de clientes e cobertura nacional é considerada um case de sucesso no mercado de telecomunicações.



## 2. A EMPRESA

A **GVT** é a operadora de telecomunicações brasileira que atua como prestadora de soluções completas em comunicação. A empresa começou com a prestação de serviço de telefonia fixa convencional e transformou-se em um grupo que hoje oferece:

- banda larga com o **Turbonet MAXX**;
- serviços de Longa Distância pelo código 25;
- telefonia via Internet com **Vono** (braço exclusivo para VoIP);
- provedor de Internet discada (gratuito) e de banda larga **POP**.

A proposta do grupo GVT é oferecer os serviços que o usuário residencial ou empresarial precisa com segurança, preço justo, tecnologias de ponta, qualidade e excelência no atendimento visando a comodidade e conveniência para o cliente.

Presente no mercado desde novembro do ano 2000, a GVT desenvolve soluções dirigidas a diversos segmentos – mercado doméstico, e no mercado corporativo para empresas de todos os portes e áreas de atuação.

Primeira operadora de telecomunicações a ingressar no Novo Mercado da Bovespa, a GVT segue os mais altos níveis de governança corporativa que exigem de sua administração a máxima transparência na prestação de contas com agilidade, precisão e igualdade de condições para todos os acionistas.

### 2.1 Área de abrangência

A GVT está entre as operadoras com crescimento mais acelerado do Brasil. Em constante expansão, a empresa começou atendendo às principais cidades do Centro-Sul do país, chegou à região Norte com rede própria e também às grandes áreas metropolitanas do Sudeste, onde opera centrais telefônicas de próxima geração.

Atualmente, a GVT presta serviços baseados em VoIP, com o **Vono**, em qualquer ponto do Brasil ou do mundo e tem infra-estrutura em **71 cidades da área classificada como Região dois** pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), além de atender, exclusivamente com **soluções corporativas**, as áreas de código 21 (grande Rio de Janeiro), 11 (grande São Paulo), 13 (Santos) e (Campinas).

Com telefonia convencional, a empresa atende pequenas e médias empresas, mercado residencial e corporações nas maiores cidades das regiões Sul, Centro-Oeste e parte do Norte do país. Seu provedor de Internet, o **POP**, está entre os provedores gratuitos mais utilizados no país.

A expansão acontece ano a ano, em novas localidades e dentro das cidades atuais que ganham maior extensão de cabos e fibra óptica, além de equipamentos para ampliar as áreas atendidas com Internet banda larga.

## 2.2 Tecnologia

A GVT transforma as mais avançadas tecnologias disponíveis em serviços e benefícios ao cliente. Pioneira na implementação da rede de próxima geração, conhecida como NGN (Next Generation Network), a GVT está pronta para o cenário de total convergência entre voz, dados, imagem e internet. A plataforma de banda larga da operadora utiliza ADSL 2+, que permite velocidades de até 24Mbps nas soluções de varejo (clientes residenciais e comerciais de pequeno a médio porte).

O desenho da rede segue a concepção de garantir a mais curta faixa de última milha entre a infra-estrutura da empresa e o cliente final, o que torna o tráfego de dados e Internet mais rápido e menos sujeito a interferências.

Diferente das empresas tradicionais do setor, a rede da GVT segue uma configuração baseada em anéis de fibra óptica espalhados por diferentes pontos das cidades e interligados por diversas centrais telefônicas. Além disso, é a operadora que mantém a dianteira em aplicações baseadas na tecnologia VoIP (voz sobre Protocolo de Internet), com um portfólio completo de ofertas disponível no mercado desde setembro de 2004.

## 3. ESTUDO DE CASO

### 3.1 Ambiente

Nosso estudo de caso ocorre à área da GVT chamada Engenharia e Operações, o qual era responsável em atender esta crescente demanda de vendas, instalando os telefone e internet adquirida pelos novos clientes. Além disso, manter a qualidade dos serviços e satisfação dos clientes foi um diferencial até então impulsionador do crescimento. Esta área atendia o público residencial, SOHO (Small Office Home Office) e pequenas empresas era totalmente terceirizada, enquanto o atendimento corporativo era realizado com mão-de-obra própria.

Esse mercado crescia exponencialmente, com isso o volume de instalações de telefone e banda larga (ADSL) aumentava também o número de instaladores terceirizados para atender à demanda.

Para garantir esta prestação de serviços havia um contrato com outras empresas onde elas recebiam um valor por cada instalação e outro pela quantidade de linhas em serviço, chamado de **preço do acesso**, os terceirizados deviam manter o funcionamento nos clientes, fazendo com que tivessem que prestar um bom atendimento, já que se um cliente cancelasse o serviço deixariam de receber por ele.

O contrato foi criado para instalações de telefone, onde a operadora disponibiliza apenas o acesso e o cliente liga seu telefone para utilizar o serviço. As necessidades dos clientes de banda larga é diferente devido à maior complexidade do serviço que envolve além do telefone, o modem e o computador.

Na época o instalador entregava o ponto de rede, e o cliente configurava o seu serviço, caso não conseguisse, deveria ligar para um *call center* e com o suporte realizar todas as configurações por telefone. Se não conseguisse um técnico especializado era encaminhado para deixar o serviço operando. No caso das manutenções, se o ponto de acesso estivesse funcionando e o problema fosse no modem ou no computador os terceiros não tinham responsabilidade para resolver o problema, pois contratualmente ele

não deveria acessar o equipamento do cliente, então novamente era acionado o técnico terceiro. Isso causava um desconforto por parte do cliente que necessitava de uma assistência que fosse lá e resolvesse seu problema o mais rápido possível.

Foram realizadas várias reuniões entre a operadora e as prestadoras para buscar alternativas para melhora no atendimento, mas a resposta era que o contrato não previa este tipo de prestação de serviços e mais ainda que esta forma de atendimento implicasse em treinamentos, contratação de mão-de-obra e criação de estrutura diferenciada para clientes de ADSL o que inviabilizaria financeiramente o contrato.

Como o contrato era reajustado anualmente solicitou-se a empresa terceirizada uma proposta para atendimento diferenciado aos clientes ADSL, sendo que a partir deste momento seria responsável pelo cliente e não mais pelo acesso. Desta forma o terceiro seria cobrado pela internet em uso e não mais pelo ponto de acesso, como acontecia até então. Em virtude disso foi proposto pelas empreiteiras um reajuste de 40% pelo valor pago de acesso das linhas em serviço.

O nível de serviço oferecido pela nova operadora era superior à concorrência em função de sua tecnologia e foco no cliente, desta forma mantendo o serviço como estava teria um impacto negativo para a empresa, o mundo ideal seria com o novo processo mas o reajuste foi superior ao que se esperava, o qual não seria viável economicamente.

Pensando assim “Pedro”, Coordenador de Operações da empresa, que já havia vivenciado as instalações na prática sendo instalador de ADSL em uma outra operadora imaginou qual seria a forma ideal de realizar estes serviços. Assim, idealizou um instalador que não estivesse preocupado com a quantidade de instalações e sim com a qualidade de seu atendimento, que fosse cordial, educado, tivesse um sólido conhecimento técnico para superar as expectativas do cliente.

“Pedro” pensava que para que o serviço fosse realizado com a qualidade necessária, não deveria ser executado por uma empresa terceira e sim diretamente pela GVT. Entendia que os serviços de internet devem ter qualidade diferenciada, afinal, os serviços oferecidos influenciam o futuro das empresas de telefonia fixa, e portanto, como estavam sendo conduzidos traziam prejuízos para imagem de sua empresa.

Por sua iniciativa, o coordenador iniciou o estudo para realizar as atividades com mão-de-obra própria, realizando um levantamento de custo de material, ferramental, veículos, cálculo da quantidade de pessoas e os respectivos salários. Após o levantamento dos dados concluiu que com o valor atual pago à empreiteira pelo acesso seria possível realizar o serviço com qualidade superior e ainda agregar outras funções a equipe.

Contente com os resultados obtidos na análise, Pedro planejados mostrou as demais áreas ouvindo idéias pois o próximo passo seria buscar a aprovação junto à diretoria. O diretor entendia que a idéia era boa, mas que este não era o *core Business* da empresa e desta forma seria desviada a atenção do *staff* das atividades principais que eram de gestão, acompanhamento dos processos e busca do resultado. Além disso

acreditava que a empresa não tinha as competências para realizar este serviço. Por outro lado a melhora da qualidade e imagem da empresa agregando outros serviços fazia os seus olhos brilharem.

### 3.2 O Primeiro Dilema

**Manter o serviço terceirizado focando o corpo gerencial nas suas atividades core ou assumir as atividades montando uma nova estrutura para absorver os trabalhos com mão-de-obra própria?**

Várias reuniões foram realizadas para buscar a resposta e após várias discussões e reuniões entre os gerentes, coordenadores e diretoria chegou-se a estratégia para negociação junto à empreiteira, onde seria mostrado o estudo elaborado e dito que era possível realizar o serviço pelo preço em vigor e não seria oferecido nenhum reajuste. Caso não fosse aceito a empresa assumiria o trabalho realizando assim o *insourcing* da mão-de-obra. “Pedro” estava ansioso pelo resultado, mas quanto mais próximo da reunião mais preocupado ficava, pois sabia da responsabilidade que poderia vir e também que não poderia falhar.

Chegado o dia da definição as empreiteiras não aceitaram os termos apresentados, não acreditando no estudo feito por “Pedro” e dizendo não ser possível realizar o trabalho por este preço. As cartas foram lançadas e foi acordado que para surpresa de todos a empresa iria realizar as manutenções dos clientes através do *insourcing* da mão-de-obra, mas todas as novas instalações, que representavam o maior volume, continuaria terceirizado.

Agora o “Pedro” tinha três meses para implantar o mesmo em toda a regional e não podia perder tempo pois cada minuto a partir daí era precioso. Passada a primeira semana “Pedro” já havia formado sua equipe, delegado as responsabilidades e envolvido as áreas de logística, compras e RH para iniciar a compra de equipamentos como lap tops, ferramentas, locação de veículos e contratação de pessoas. Com a movimentação da GVT as empreiteiras voltaram atrás propondo realizar o serviço pelo valor proposto pela GVT, o diretor teve dúvidas, mas já era tarde, não havia mais como voltar a trás.

A transição deveria ser feita suavemente de maneira que o cliente não fosse prejudicado, foram realizadas entrevistas com os funcionários da terceira sendo que alguns foram contratados mas a maioria buscada junto ao mercado.

Os equipamentos foram chegando juntamente com os veículos e ferramental e passados dois meses começou a transição. As dificuldades foram aparecendo, mas pouco a pouco superadas pelo conhecimento técnico e comprometimento da equipe que chegara, que já no primeiro mês consegue melhoras na qualidade.

Com o passar dos meses, a equipe foi agregando atividades além de realizar as manutenções também fiscalizava as instalações das empreiteiras buscando cada vez mais a excelência do atendimento.

A qualidade melhorava a cada mês sendo que os indicadores de qualidade melhoraram cerca de 30% nos primeiros seis meses o que representava um resultado verdadeiramente espantoso. As reclamações dos clientes quanto a atendimento e prazo estavam cada vez menores e o técnico agora só saía da casa do cliente com o problema totalmente resolvido.

### **3.3 O Grande Dilema**

Após oito meses neste formato, é chegada à hora de mais uma reunião para renegociação do contrato, as empreiteiras arrependidas tentam agora com um preço agressivo para a manutenção retomar o serviço, pois a falta do mesmo afetou drasticamente suas receitas. A empresa, como um todo, estava muito satisfeita com o resultado, que mesmo indo de encontro às tendências de terceirização, já estampada nas demais áreas e em todo o mercado de telecomunicações, sinaliza a “Pedro” que a proposta era tentadora e que os objetivos do projeto já haviam sido cumpridos.

Pedro, um visionário, não acreditava no que ouvira. Como depois de todos os resultados alguém poderia pensar em novamente terceirizar os serviços e voltar no tempo, eles não sabem o que querem mesmo, pensava e o que aconteceria com as pessoas a pouco contratadas?

Até que com o apoio de outros colegas tenta encontrar uma solução para o que para ele era uma questão de honra, defender o seu projeto. Desta forma pensa o que importar para a empresa agora, já que a qualidade fora uma promessa das empresas que seria mantida. O preço era a única forma de manter a equipe.

Inicia junto com alguns colegas um estado de viabilidade financeira para internalizar também agora a instalação dos novos clientes, este sim o grande volume de pessoas, trabalho e receita.

Realizar este trabalho realmente era um desafio pois a quantidade de pessoas e o custo eram muito maiores, mas motivado pelos ótimos resultados ele rapidamente tem os dados na mão. Segundo “Pedro” seria possível implementar este serviço e o custo de realizá-lo com equipe própria traria uma enorme economia para a empresa, apesar de que com um expressivo investimento inicial.

Novas discussões ocorrem dentro da empresa, pois com o crescimento previsto para 2006, seria muito difícil administrar mais uma atividade. Desta forma surge o segundo e com certeza o maior dilema:

## **Retornar à empreiteira a atividade de manutenção de ADSL e só controlar os resultados ou agora assumir além dela também a instalação dos clientes?**

Então para surpresa de todos, durante a renegociação do contrato a decisão é que a internet seria totalmente internalizada e executada com mão-de-obra própria indo de encontro à tendência do mercado.

Agora com o conhecimento adquirido da manutenção inicia-se a internalização da instalação dos clientes ADSL. Novamente Pedro mobiliza os diversos setores da empresa para executar o que ele mesmo planejou. Inicia-se agora a:

- **Contratação dos colaboradores:** Foi-se realizada uma seleção com provas técnicas e entrevista por competências avaliando não só a parte técnica mas também comportamental, já que o técnico é primeiro contato do cliente com a empresa.
- **Compra de ferramental e equipamentos:** Novamente interagindo com a área de compras e suprimentos buscou-se todo o material necessário para os novos técnicos.
- **Treinamento:** Este ponto foi chave para a nova equipe pois eles receberam treinamentos comportamentais, de postura, vendas (não para vender mas para dar todo o suporte ao cliente), básico de telecomunicações e técnico teórico prática em ADSL.
- **Transição da mão-de-obra:** A transição foi suave e conforme os colaboradores iam saindo da empreiteira e migrando para a GVT até o cumprimento do acordo entre as empresas.
- **Início das atividades:** As atividades iniciaram por bairros e aos poucos a GVT assumia todo o controle da situação.
- **Contorno das dificuldades:** Inicialmente como que em qualquer projeto houveram problemas mas com o passar do tempo, e com toda a experiência de Pedro, solucionados.
- **Avaliação dos resultados:** Este ponto merece uma atenção especial, em um ano de atuação os resultados do projeto superaram as expectativas tanto no ponto de vista financeiro quanto operacional pois devido ao crescimento e o volume de instalações e compartilhamento de atividades com a manutenção, a empresa uma economia de 1,2 milhões nesta atividade e ponto chaves deste crescimento foi a satisfação dos clientes.

Hoje após três do início deste projeto, há um estudo na companhia liderado por “Pedro” um Insourcing de instalação de telefones. A idéia da companhia é aproveitar a experiência com a internalização do ADSL e estender a novas áreas.

## **4. REFERENCIAL TEÓRICO**

Diversos autores deram suas contribuições para o referencial teórico do estudo de caso envolvendo a GVT. Os assuntos abordados vão desde Estratégia, passando por *Core Competence* e Aprendizado Empresarial até Terceirização.

A busca por uma eficiência operacional é levantada aqui, como um objetivo estratégico motivado pelo ambiente no qual a empresa está inserida. Por outro lado, a garantia de um melhor desempenho frente à concorrência, é explorada aqui, como um processo de gestão do aprendizado e das competências, representando uma abordagem estratégica que parte por uma análise interna da organização. O texto parte da estratégia definida pelo ambiente, através das obras de Michael Porter, e associa a eficiência operacional, a um modelo de gestão que sustente o desempenho superior da organização.

### **4.1 Estratégia Empresarial**

O trabalho de Porter, intitulado *Estratégias Competitivas* (1986), mostra o caráter exógeno das forças ambientais, e procura identificar os fatores responsáveis pelo sucesso ou fracasso das empresas sob diferentes contextos. Segundo Porter (1986), o desempenho destas empresas depende de agentes econômicos, ou seja, são determinados pela estrutura do setor onde a empresa está inserida. O ponto chave, está em quão elas são hábeis para lidar com as variações de tais fatores externos. De acordo com este contexto, há três estratégias genéricas para superar os concorrentes, de forma a retornarem benefícios às empresas. Elas são citadas abaixo:

- Liderança no custo total: Preocupa-se em ofertar um produto ou serviço com baixo custo, sem negligenciar a qualidade. Para tanto, a empresa deve buscar a eficácia operacional.

Quanto à liderança no custo total, Porter (1996, p.50) considera:



A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de redução de custos pela experiência, um controle rígido dos custos e das despesas gerais [...] Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas.

- Diferenciação: A empresa dá mais enfoque à inovação, e ainda que passe a se preocupar menos com os custos, não significa que estes sejam ignorados. A empresa pode se diferenciar em várias dimensões, como assistência técnica, rede de revendedores, prazos de entrega, qualidade etc. Se alcançada, a diferenciação pode obter retornos acima da média. Atividades como pesquisa extensiva, projeto de produto, materiais de qualidade são necessários. Entretanto, obter a diferenciação pode significar atingir uma parcela reduzida de mercado, geralmente indicando um sentimento de exclusividade, ainda que nem todos os clientes estejam dispostos a pagar por isso.

- Enfoque: A empresa compete em um segmento limitado do mercado, diferentemente das anteriores, procurando atender a poucos clientes. Necessita desenvolvimento de soluções específicas, permitindo que a empresa possa satisfazer aos seus clientes de maneira mais efetiva ou eficiente, e ou ainda proporcionando custos mais baixos na obtenção do seu alvo. Ainda que não atinja baixo custo ou diferenciação no mercado global, ela pode atingir ambas as posições dentro do seu mercado específico.

Segundo Porter (1999), há mais de duas décadas os gerentes estão aprendendo a atuar segundo um novo conjunto de regras. As empresas devem ser flexíveis para reagir com rapidez às mudanças competitivas de mercado. Algumas empresas são capazes de obter maior aproveitamento dos insumos do que outras, pois eliminam o desperdício de esforços, adotam tecnologias mais avançadas, motivam melhor os seus funcionários, ou conseguem melhores *insights* sobre o gerenciamento de determinadas atividades ou de um conjunto de atividades. Segundo Porter (1999), a eficácia operacional e a estratégia são fundamentais para garantir um desempenho superior, mas estes são aspectos distintos. As empresas somente são capazes de superar a concorrência, se mantiverem uma diferença preservável, ou seja, gerarem maior valor aos clientes, ou valor comparável, mas a um custo mais baixo. Daí o fato de que a eficiência operacional resulta em custos mais baixos, ou agrega valor ao cliente, por garantir prazos de entrega menores. Estes custos são gerados pelo desempenho das atividades de produção, logística, vendas etc. Entretanto, para isto se concretizar, são necessários investimentos de capital, mudança de pessoal ou novos métodos de gestão.

De acordo com Ruas et al (2005), constituem as capacidades, que quando mobilizadas dentro de um contexto, e com o objetivo de obter-se um desempenho superior, formam a noção de competência. Porém, de acordo com Drucker (1999), as empresas ainda estão desenvolvendo uma metodologia para medir e gerenciar competências. O primeiro passo é acompanhar com cuidado o desempenho da própria empresa e dos concorrentes, buscando especialmente sucessos inesperados e mau desempenho em áreas onde elas deveriam ter se saído bem. Os insucessos devem ser vistos como a primeira indicação de que o mercado está mudando, ou de que as

competências da empresa estão se enfraquecendo. Estes indicativos devem ser monitorados pelos gestores, pois a partir daí, pode-se realizar ações eficientes que retornem condições favoráveis para o bom aproveitamento das competências.

Segundo Kim (1998), a partir do aproveitamento das competências, pode-se desenvolver um quadro orientado para o aprendizado organizacional. Um processo de aprendizado organizacional pode ser proporcionado através da integração entre ferramentas de qualidade e pensamento sistêmico dos indivíduos. Desta forma, os pontos fortes de cada indivíduo se somam, proporcionando um equilíbrio de aprendizado em toda a empresa (Kim, 1998). Trata-se de uma prerrogativa para o conceito de Gestão Sistêmica de Qualidade. Entretanto, segundo Kim<sup>1</sup> (apud Wardman, 1996, p.52):

Para ser duradouro e significativo, o aprendizado organizacional deve avançar tanto no nível operacional quanto no conceitual. Aprendizado operacional significa melhorar comportamentos ou métodos [...] O aprendizado conceitual diz respeito à mudança dos modelos mentais sobre como o mundo funciona, tais como reformular o problema num contexto diferente e investigar as implicações.

O modelo da Gestão Sistêmica de Qualidade baseia-se no fato de que é necessário testar as situações, tanto explicitamente, quanto em laboratórios de aprendizagem, estimulando os gerentes a refletirem tanto sobre a qualidade das suas ações, neste trabalho Pedro, quanto sobre como chegaram a elas. Assim sendo, não somente se trabalha com hipóteses, o que proporciona um ambiente propício à experimentação. Traduz-se, então, uma natureza dupla acerca do trabalho gerencial, visto que repensar as questões e testar os resultados tanto no nível conceitual como operacional é o fundamento de todo desse modelo. Entretanto, o ambiente de experimentação deve funcionar como um suporte a estratégia da organização, caso contrário, correrá o risco de perder importância. Para Kaplan e Norton (2001), desenvolver uma estratégia bem sucedida e sustentável consiste em assegurar o alinhamento entre as atividades internas da organização e a proporção de valor para o cliente.

Peter Drucker (1999) afirma que as empresas fracassam porque na maioria dos casos, as coisas certas estão sendo feitas, mas sem resultados. Para tanto, Prahalad (1998) adverte que a empresa deve deixar bem explícito quais são seus pressupostos competitivos, suas resoluções sobre como dirigir o negócio e suas fontes de vantagens competitivas e, então perguntar-se: quais os pressupostos já não são mais válidos hoje? Quais devem ser os novos pressupostos? Como mudar diretrizes, procedimentos e estruturas? O que no passado era vantagem pode ser que não o seja mais?

## 4.2 Aprendizado Organizacional e Competências

A preocupação do Coordenador de Operações da GVT em estudar o seu setor por intermédio da verificação das competências tem suporte na literatura no conceito de *core competence*. Alguns aspectos devem ser discutidos quando se pensa neste conceito. Ao pensar em competências o diretor sabia que atingir um nível de qualificação técnica dos seus subordinados era necessário, porém não suficiente.

Aquilo que hoje pode ser uma competência, no futuro pode ser uma capacidade básica. Portanto, faz-se necessário o desenvolvimento de um processo de aprendizado, e o conceito de Gestão Sistêmica da Qualidade é novamente colocado em evidência.

O *core competence* da GVT poderia ser algo como: “Serviços de telefonia de qualidade superior”, mas não significa dizer que isto será sempre um diferencial, ou melhor, que garantirá um desempenho superior. Segundo Ruas (2001), as empresas não necessariamente possuem *core competence*, mas possuem competências organizacionais básicas suficientes para permitirem a sua sobrevivência.

Outro assunto que deve ser avaliado é quanto a terceirização e seu conceitos, já que o dilema central deste estudo de caso é Terceirizar ou Internalizar? Esta decisão é uma pergunta que freqüentemente assola os gestores de empresas. Esta decisão depende de diversos fatores, que precisam ser devidamente analisados. Não é somente uma questão de custos, produção ou qualidade, mas também uma decisão estratégica. Toda a questão de gestão de produção e operações de uma empresa deve estar inserida no contexto da missão, valores e posicionamento estratégico de mercado, assumidos pela sua direção. Nos itens a seguir, é feita inicialmente uma conceituação básica geral sobre a terceirização e depois de abordado, através de consulta à bibliografia, os custos e a competitividade relacionados à questão da terceirização.

## 4.3 Conceitos de Terceirização

A terceirização começou, segundo Hammer (2002), com a transferência de atividades que não passavam de elementos de dispersão para as empresas, ou seja, a empresa delega a terceiros a responsabilidade de realização de determinadas atividades relacionadas ao seu processo produtivo, para concentrar-se naquelas atividades em que mais tem competência.

Para Giosa (1993), a terceirização se baseia em um processo de gestão, que leva a mudanças estruturais da empresa, a mudanças de cultura, procedimentos, sistemas e controles, capilarizando toda a malha organizacional, com um objetivo único quando adotada: atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energia da empresa para a sua atividade principal. Para isto, o sucesso da sua aplicação está na

visão estratégica que os dirigentes deverão ter quando da sua aplicação nas empresas, de modo que ela se consolide como metodologia e prática.

Oliveira (1994) refere três propósitos básicos que devem ser considerados por quem decide terceirizar atividades de uma empresa:

1. A diluição dos custos diretos e indiretos, através do repasse das atividades a terceiros.
2. A elevação do nível de eficiência dessa atividade, pela execução terceirizada, por fornecedores especializados.
3. A manutenção de um nível mínimo aceitável de lealdade à empresa, por parte dos novos executores das empresas terceirizadas, ainda que não mais se trate de funcionários da empresa.

#### **4.4 Competitividade**

A decisão entre terceirizar e internalizar, conforme Slack(1997), deve refletir as prioridades competitivas da organização, ou quais os objetivos de desempenho de uma operação. Por exemplo, se os principais objetivos de desempenho são confiabilidade de entrega e atendimento a mudanças de curto prazo nas necessidades de fornecimento de clientes, a questão-chave deve ser “como a terceirização melhora a confiabilidade e a flexibilidade de entrega?”.

Complementando o conceito acima, Oliveira (1994) diz que terceirizar é buscar racionalmente os melhores resultados em escala de produção, a maior flexibilidade operacional e uma adequada redução de custos administrativos, juntamente com a concentração e a maximização de oportunidades para enfrentar o mercado.

Para Zenz (1994), existem variáveis qualitativas, tanto a favor de terceirizar como manter o serviço. As variáveis qualitativas a favor de manter o serviço interno são:

1. Falta de qualidade dos fornecedores;
2. Baixa garantia do fornecimento;
3. Segredo da manutenção do desenho e processo produtivo;
4. Falta de confiança nos fornecedores;
5. Manutenção estável das forças de trabalho.

Já as características qualitativas a favor da terceirização são:

1. A especialização promove perfeições;
2. Proteções de patentes;
3. Flexibilidade;
4. Controle gerencial.

Conforme Slack (1997), a decisão entre internalizar ou terceirizar afeta a qualidade, a rapidez, a confiabilidade, a flexibilidade e os custos. No que se refere à qualidade, a

maior facilidade de se rastrear internamente os problemas de qualidade e assim concentrar esforços para a sua solução no ponto adequado do sistema, consiste em um benefício potencial de se produzir internamente. Em contrapartida, a produção interna, por não constituir uma relação comercial, tem menos incentivos para cooperar na melhoria da qualidade.

Quanto à rapidez, ou velocidade de entrega, manter a atividade internamente pode significar uma sincronização mais próxima de programações, o que acelera as informações ao longo da rede. Em contrapartida, a garantia da demanda interna pode representar baixa prioridade em relação a clientes externos.

No que diz respeito à confiabilidade, melhores comunicações ao longo da rede interna podem fazer melhores previsões e resultar em promessas de entrega mais realistas. Ainda segundo Slack (1997), no que se refere à flexibilidade, manter internamente fornece o potencial para desenvolver produtos e serviços que atendem mais específica e precisamente as necessidades dos clientes.

Outro aspecto que necessita ser avaliado é que, muitas vezes, a terceirização pode significar a redução da diferenciação. Uma atividade integrada verticalmente aumenta as barreiras à entrada à medida que o conhecimento e a tecnologia desenvolvidos internamente não são compartilhados com fornecedores. Além disso, terceirizar pode também significar criar condições para o surgimento de um novo concorrente, através de um movimento de integração. Rezende (1997) cita o exemplo da Honda, que de mera fornecedora da Toyota nos anos 60, transformou-se, via integração vertical, em um dos gigantes do setor automotivo mundial.

## **4.5 Custos de Terceirização**

Para a tomada de decisão sobre terceirizar ou não, uma análise de custos deve ser realizada segundo duas abordagens: uma análise Econômica e uma análise do Custo de Transação. A maneira mais simples, e talvez a mais antiga de abordar a questão dos custos é a Análise Econômica, que consiste em comparar o custo do componente fabricado pela empresa, com o custo de aquisição no mercado.

Conforme Slack (1997), a produção interna proporciona o potencial para o compartilhamento de alguns custos. Entretanto, a terceirização leva a transformação de custos fixos em variáveis. Ao se mover as atividades para fornecedores, os custos fixos relativos ao pagamento de salários e manutenção de equipamentos são transformados em variáveis sendo incorridos somente quando da sua efetiva utilização.

No caso estudado, podem ser feitas algumas considerações que levam a uma opção em favor da terceirização da atividade de instalação de ADSL. Embora as instalações feitas com mão-de-obra própria proporcionem um potencial para o compartilhamento de custos, conforme Slack (1997), na GVT, este compartilhamento pode ter efeito adverso. Por ser uma empresa com vendas tipicamente sazonal e cíclica, os custos de operação e manutenção das equipes com o baixo volume de serviço torna-

se comparativamente à terceirização, elevados. Em contrapartida, a necessidade de diluição destes custos ao longo do ano ou ciclos pode ser conseguida pelo compartilhamento destes custos com outros clientes através da terceirização.

A análise econômica é de fundamental importância para a decisão da terceirização, no entanto, a decisão final deve incluir muitas outras considerações além do custo do componente: os Custos de Transação.

Coase (1937) reconhece a existência de custos de transação, que são os custos de coleta de preço vigentes no mercado, custo de negociação e de contrato; isto é, são custos não ligados às atividades, mas que surgem à medida que os agentes se relacionam entre si e quando aparecem os problemas decorrentes da coordenação. Assim os custos de transação são os custos decorrentes do funcionamento do sistema e que surgem ao se utilizar o sistema de preços como mecanismos de alocação de recursos em ambientes que se afastam da concorrência perfeita.

A economia do custo de transação, aperfeiçoada por Williamson (1991), estuda como os parceiros em uma transação protegem-se dos riscos associados a essas relações de troca. Esses riscos referem-se à possibilidade de que os elementos acordados entre as partes não ocorram. A redução dos riscos implica na redução dos custos de transação, representando um elemento de eficiência na concorrência entre empresas.

Segundo Williamson (1991), a escolha mais eficiente entre terceirizar ou internalizar, ou ainda adotar formas híbridas entre os dois, normalmente é a que minimiza os custos de produção e de transação, sempre lembrando que estes custos são distintos dentro de uma firma.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma tomada de decisão pode estar baseada em fatores objetivos, como análises quantitativas de valores, ou em fatores subjetivos, quando as experiências pessoais e sentimento de gestores são mais relevantes. Também pode estar baseada em exemplos ou conceitos teóricos. Geralmente a melhor decisão é tomada por um conjunto de todos estes fatores.

No caso estudado, os conhecimentos teóricos serviram como suporte para a tomada de decisão. Além disso baseou-se em fatores subjetivos, onde a experiência e conhecimento, no caso de Pedro, acerca do mercado e da vivência nas atividades em questão.

Para todas as tomadas de decisões dois aspectos sempre foram preponderantes o financeiro e a qualidade. Neste trabalho, foram apresentados os fatores que devem ser analisados antes de uma decisão referente à terceirização ou internalização de qualquer atividade em uma empresa.

Este trabalho não tem como objetivo discorrer sobre este tipo de decisão, mas sim apresentar um caso real acontecido, buscar os conceitos e referenciais teóricos pertinentes ao assunto, e analisar a decisão tomada. Pode-se dizer que a decisão está de acordo com os conceitos teóricos apresentados.

Quanto aos resultados obtidos, se pode avaliar que a decisão tomada obteve êxito no primeiro momento, sendo que a empresa está estudando novas estratégias de Insourcing para outros segmentos. Mas somente após alguns anos serão sentidos mais profundamente os impactos do direcionamento adotado pela empresa. Além disso, uma decisão nem sempre precisa ser definitiva. Muitas vezes os cenários traçados pelos gestores não se confirmam, e novos direcionamentos precisam ser seguidos, ou mesmo aquele direcionamento, antes preterido, pode ser adotado.

Considerando-se que a decisão foi em um primeiro momento internalizar as instalações de ADSL e em segundo, após novos questionamentos mantê-lo desta forma e além disso avaliar a internalização de outros serviços, um novo dilema se apresenta, o que deve ser feito internamente e o que terceirizar em uma empresa de serviços ?

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DRUCKER, P., Desafios Gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ELLISON, S. David; MILLER, David W. Beyond ADR: Working toward synergistic strategic Partnership. Journal of Management in Engineering, Estados Unidos, 1995.
- GIOSA, Lívio Antônio. Terceirização, uma abordagem estratégica. São Paulo: Pioneira, 1996
- HAMMER, Michael. A Agenda. O que as empresas devem fazer para dominar esta década. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- HAYES, R. H., WHEELWRIGHT, S. C., Competing Through manufacturing. Harvard Business Review. Boston, jan-fev, v.63, n°1, p 99-109.1985
- KAPLAN, R., NORTON., D. Organização Orientada para a Estratégia. The Strategy Focused Organization. Rio de Janeiro: Campus, 2001
- OLIVEIRA, Marco A. Terceirização, estruturas e processos em xeque nas empresas. 2ª ed. São Paulo: Nobel, 1994.
- PORTER, M. What's Strategy. Harvard Business Review, Nov./Dec., 1996.
- PORTER., M. Estratégias Competitivas. Rio de Janeiro: Campus. 1986
- SLACK, Nigel & CHAMBERS, Stuart & HARLAND, Christine & HARRISON, Alan & JOHNSTON, Robert. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 1997.
- RUAS, R et al, Aprendizagem Organizacional e Competências, Porto Alegre: Bookman, 2005
- WARDMAN, K., T., Criando organizações que aprendem, São Paulo: Futura, 1996.
- WILLIAMSON, O. Strategizing, economizing and economic organization. Strategic Management Journal, 12: 75-94, 1991.