

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

MOISES ALDOIR DA SILVA

**ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA PARA PRIMARIZAÇÃO
DAS ATIVIDADES DO ALMOXARIFADO DA ARACRUZ CELULOSE
UNIDADE DO RIO GRANDE DO SUL**

Canoas

2007

MOISES ALDOIR DA SILVA

**ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA PARA PRIMARIZAÇÃO DA
GESTÃO DO ALMOXARIFADO DE MATERIAIS**

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

Orientador Professor: Antônio Domingos Padula

Canoas
2007

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que, de alguma forma, me auxiliaram na realização deste trabalho, principalmente à minha família, por acreditar, apoiar e patrocinar meus sonhos. À Aline, minha esposa, pelo apoio. E, por último, mas não menos importante, um agradecimento especial para o Sr. Marcio Gleydison, pelo apoio na realização do trabalho e por fornecer todas as informações que me foram indispensáveis para a conclusão deste TCC.

RESUMO

O trabalho foi realizado em razão da necessidade de se tomar uma decisão em relação ao futuro das atividades do almoxarifado da Aracruz Celulose unidade do Sul do País. Considera-se como ponto inicial do trabalho a questão do porquê as práticas aplicadas na unidade principal da Aracruz Celulose (Matriz), no ES, ainda não foram implementadas no RS. A unidade de Guaíba, no RS, foi comprada pela Aracruz, em 2003 e muitas atividades sofreram intervenções no sentido de padronização do modelo de gestão da Aracruz. Entretanto, as atividades do almoxarifado de sobressalentes para manutenção de insumos e balança continuam terceirizadas, ao contrário da Aracruz Matriz, onde as mesmas são todas desenvolvidas pela própria empresa. Levando em consideração esse aspecto, por que ainda não houve a padronização? Assim tem-se o dilema, o qual é objeto deste trabalho. Para tomada de decisão, fez-se necessária uma análise da situação atual das atividades da unidade do RS, considerando os aspectos de acuracidade dos estoques, e ,principalmente, a questão do custo com a terceirização. Dessa forma, compara-se o atual custo com relação aos custos de três alternativas para tomada de decisão. Atualmente, duas empresas realizam essas atividades. A primeira alternativa avaliada refere-se a manter as atividades terceirizadas, porém com apenas uma das empresas (Empresa A). A segunda alternativa refere-se à aplicação da mesma analogia, porém com a empresa "B". E ,por fim, analisa-se a primarização dessas atividades. Observa-se que para os aspectos de custos, acuracidade, a primarização apresenta o melhor resultado. Entretanto, em relação ao modelo da Aracruz, para essas atividades, o mesmo só é melhor se houver um forte alinhamento entre as áreas de manutenção e suprimentos, ou seja, o objetivo tem que ser comum entre ambas. Se isso acontecer, esse modelo é o ideal, quando comparado com o modelo utilizado pela Riocell antes da compra pela Aracruz.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Custos envolvidos - cenário atual	16
Gráfico 2. Indicador de acuracidade dos estoques	17
Gráfico 3. Custo relativo à transferência de todas as atividades para empresa "A"	18
Gráfico 4. Custo relativo à transferência de todas as atividades para empresa "B"	19
Gráfico 5. Custo relativo à primarização	20

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1 A EMPRESA	7
1.1 PROTAGONISTA	7
2 SITUAÇÃO PROBLEMA	9
3 EVOLUÇÃO DOS FATOS	11
4 IMPLEMENTAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO NA MANUTENÇÃO DA RICELL	13
5 IMPACTO DA TERCEIRIZAÇÃO NOS FUNCIONÁRIOS	14
5.1 DEPOIMENTO DO RESPONSÁVEL PELA GESTÃO DO ALMOXARIFADO DA MATRIZ EM ARACRUZ NO ES	14
6 ANÁLISE DO PROBLEMA	15
7 CENÁRIO ATUAL	16
8 PROPOSTAS PARA TOMADA DE DECISÃO	18
9 REFERENCIAL TEÓRICO	22
9.1 O QUE É TERCEIRIZAÇÃO?	22
9.2 POR QUE SURTIU A TERCEIRIZAÇÃO?	24
9.3 PROCESSO DA TERCEIRIZAÇÃO	25
9.4 OBJETIVO DA APLICAÇÃO DA TÉCNICA DE TERCEIRIZAÇÃO	26
9.5 O QUE FAZER PARA TERCEIRIZAR?	27
10 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31

INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta uma análise das atividades do almoxarifado, balança e almoxarifado de insumos da Aracruz Celulose, unidade de Guaíba - RS, abordando, principalmente, os aspectos de custo e qualidade do serviço prestado. Essas atividades, na Matriz no Espírito Santo, são desenvolvidas por funcionários próprios da Aracruz, enquanto que, na unidade de Guaíba, são terceirizadas.

A unidade da Aracruz de Guaíba, no Rio grande do Sul, foi comprada recentemente. Na área de suprimentos, várias funções foram verticalizadas, seguindo o mesmo princípio da Matriz. Entretanto, quanto ao almoxarifado, à balança e ao almoxarifado de insumos, não se tem definida qual a melhor alternativa, se terceirizar ou aumentar seu quadro de funcionários. Essa é a razão pela qual analisa-se, detalhadamente, o cenário atual, procurando otimização dos processos, melhoria em termos de qualidade dos serviços prestados e, se possível, redução de custo.

O tema terceirização é amplamente discutido e utilizado por muitas empresas, porém pode tornar-se um problema e o resultado não ser o esperado. Portanto é importante avaliar bem as atividades antes da terceirização.

Com base nos aspectos pertinentes à terceirização, vantagens e desvantagens, considerando-se, principalmente, a questão custo, este trabalho aborda, além da análise do cenário atual, uma proposta alternativa para tomada de decisão em relação ao futuro das áreas em questão.

1 A EMPRESA

Em 15 de março de 1966, foi constituída a Indústria de Celulose Borregaard Ltda., com o objetivo de fornecer matéria-prima para uma das fábricas do grupo, localizada em Sarpsborg, Noruega. No ano seguinte, a empresa é transformada em sociedade anônima, alterando a denominação social para Indústria de Celulose Borregaard S.A, inaugurada em 16 de março de 1972. Borregaard é um importante grupo empresarial norueguês que, além da produção de celulose, possui negócios em diversos ramos industriais.

A fábrica passou por várias transições, ao longo dos anos, tendo sua razão social modificada diversas vezes. A última alteração refere-se à compra da mesma em 2003, onde a razão social passa de Riocell para Aracruz Celulose, que se torna a atual proprietária da fábrica.

A Aracruz Celulose é uma empresa brasileira líder mundial na produção de celulose branqueada de eucalipto e sua capacidade nominal de produção é cerca de 3 milhões de toneladas anuais de celulose, distribuídas pelas Unidades Barra do Riacho – ES (2,1 milhões de toneladas), Guaíba – RS (430 mil toneladas) e Veracel – BA (450 mil toneladas).

No Espírito Santo, opera um complexo industrial constituído de três fábricas de celulose, totalmente integrado aos plantios e a um porto privativo especializado, através do qual exporta grande parte da sua produção. O controle ambiental das fábricas é assegurado por modernos sistemas de tratamento de emissões, efluentes e resíduos sólidos.

A Unidade de Guaíba, localizada no RS, opera com capacidade nominal de 430 mil toneladas anuais de celulose e, igualmente, dotadas de avançados recursos de proteção ambiental. A unidade destina parte desse volume à produção de cerca de 50 mil toneladas anuais de papel para imprimir e escrever, basicamente destinadas ao mercado doméstico.

1.1 PROTAGONISTA

O protagonista refere-se ao Coordenador de Suprimentos da Unidade de Guaíba, que está no Rio Grande do Sul desde a compra da fábrica pela Aracruz

Celulose. Formado em engenharia, trabalha há 20 anos na empresa e, após ser coordenador do almoxarifado da matriz no ES, foi transferido para a unidade do RS com a função de coordenar a área de suprimentos, tendo como responsabilidade adequar os processos e buscar oportunidades de otimização da área como um todo.

2 SITUAÇÃO PROBLEMA

A partir de junho de 2003, a antiga fábrica da Riocel torna-se uma unidade da Aracruz Celulose, que, desde então, vem passando por mudanças estratégicas em razão da aplicação do modelo de gestão da Aracruz, que prioriza total controle dos processos, principalmente em relação às atividades pertinentes à cadeia de suprimentos.

Por esse motivo, a empresa vem promovendo, nesta área, uma completa reestruturação, separando-a da manutenção e verticalizando a atividade de compras e administração de estoques, as quais eram terceirizadas. As atividades relacionadas ao almoxarifado, ao almoxarifado de insumos e à balança continuam sendo realizadas por empresa terceirizada.

A Aracruz Celulose (Matriz) entende que a área de suprimento é de vital importância para o negócio e não abre mão de mantê-lo de forma verticalizada. Portanto a coordenação da unidade do RS necessita avaliar e decidir por aplicar as mesmas práticas da Matriz no ES, promovendo, assim, a padronização completa de seu modelo de gestão; ou manter como está, sem nenhuma modificação.

Observa-se que a prática da Matriz apresenta resultados satisfatórios para as atividades pertinentes ao almoxarifado. Como exemplo, cita-se o índice de acuracidade que é próximo a zero, ou seja, quase não se tem divergência nos materiais, mesmo com 29 mil itens em estoque. Na unidade do Sul, apesar da quantidade de material estocado ser pouco mais que a metade da Matriz, o cenário é diferente. O índice de acuracidade atinge uma média mensal de 6%, ou seja, a cada 100 itens inventariados, seis apresentam divergência no saldo.

Em razão de problemas como esse, questiona-se o porquê de não se estender as práticas da Aracruz do ES para o RS, sabendo-se que a falta de material de estoque para manutenção pode ocasionar uma parada na fábrica, causando prejuízos significativos para a empresa. Pelo motivo da diferença da capacidade produtiva entre a unidade do ES e do RS, um projeto de expansão no RS prevê um aumento da produtividade, que permitirá um equilíbrio entre as fábricas. Além desse aspecto, os índices de acuracidade dos estoques são substancialmente melhores, comparando com a unidade do Sul do País. Dessa forma, o responsável encontra-se

com o dilema, primarizar ampliando as práticas da Matriz para a unidade do RS ou manter terceirizado, mesmo com os atuais problemas.

3 EVOLUÇÃO DOS FATOS

O primeiro processo de terceirização se deu ainda na época da Riocell, onde o responsável pela implementação do sistema em algumas áreas da empresa, o Sr. Aldo Sani, Diretor Superintendente e membro do Conselho de Administração da época, em entrevista exclusiva ao jornal local, relata que um dos principais motivos que o levaram a adotar a terceirização, com início em 1989, (pela área florestal) foi o fato de que, à medida que o Congresso Nacional avançava com a nova Constituição - posteriormente batizada de “cidadã” pelo seu presidente (Ulysses Guimarães), onde se ampliavam os custos de produção através da distribuição de benefícios e mais benefícios - não havia nenhum tipo de preocupação a respeito de quem iria pagar essa conta: a própria sociedade. Acontece que, num processo industrial, não se pode distribuir benefícios sem que haja ganhos de produtividade. Caso contrário, os benefícios resultam em aumento nos custos do produto e, conseqüentemente, o consumidor final terá que pagar por isso ou o produto desaparece do mercado por falta de competitividade. Cita-se o exemplo das indústrias que operam, ininterruptamente, 24 horas por dia (é o caso das fábricas de celulose), com a necessidade de quatro turmas. Três delas cumprem oito horas/dia, enquanto que a outra turma descansa, formando, assim, o revezamento de seis por dois (seis dias de trabalho por dois de descanso). A “Constituição Cidadã” fixou que, para cobrir as 24 horas, o funcionário só poderá trabalhar seis horas por dia. Com isso, se estabelece a necessidade da criação de uma quinta turma para cobrir os trabalhadores em descanso, o que representa um aumento de 25% no custo do produto acabado.

Dessa forma, aderiu-se o processo de terceirização, que consta, basicamente, de oito fases: desenvolvimento gerencial; identificação das áreas a serem terceirizadas; contratação; cuidados com a implantação; aspecto legal (idoneidade da empresa, sem lesão econômica ao empregado terceirizado); auditoria (medir o nível de satisfação do cliente/usuário da terceirização); desenvolvimento de fornecedores (preparação dos mesmos para atingir os objetivos).

Antes da terceirização, houve um treinamento intensivo para incutir na personalidade do “gerente”, a figura do “empreendedor”, ou seja, preparar executivos para gerenciar suas próprias empresas ou negócios. Segundo Sani, esta

foi a pedra fundamental de uma instituição que também proporcionou-lhe orgulho de ter participado da sua idealização: o Cenex - Centro de Excelência Empresarial, que passou por duas fases distintas. A primeira fracassou por contar com um excessivo número de professores universitários. Eles deram uma importância maior à administração (planejamento) sem a contra-partida do “doing” (acontecimento). Mas a Riocell apoiou, também, a fase que prosperou. Nela havia mais operários “fazendo” acontecer, tornando pessoas em gerentes-empreendedores.

4 IMPLEMENTAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO NA MANUTENÇÃO DA RICELL

Segundo o gestor da manutenção da época, a Riocell foi pioneira no processo de terceirização da área, onde toda a gestão de materiais estava inclusa, pois era considerada como parte integrante da manutenção. Conforme o depoimento desse gestor, o modelo utilizado pela Riocell era diferente do atual utilizado pela Aracruz, em relação às atividades de suprimentos, ou seja, baseava-se na gestão de materiais realizada pela própria manutenção, onde o mesmo gerente respondia tanto pela conta da manutenção, quanto pela conta de estoque. Com esse conceito, mantinha-se em estoque somente o essencial à continuidade da fábrica, cujo valor da época era 30,8% menor em relação ao atual.

Ao implementar a terceirização na área de manutenção, a gestão dos materiais foi inclusa nesse processo. Logo não foi feita nenhuma análise específica para suprimentos/almojarifado. A mesma empresa contratada para manutenção assumiu, também, todas as atividades pertinentes à cadeia de suprimentos. Em relação a custo, não se sabia se era bom ou ruim. Logicamente, para a manutenção, talvez tenha sido a melhor opção na época.

Com a chegada da Aracruz, esse modelo foi substituído. Atualmente, a área de suprimentos é tratada de forma diferenciada, sendo as atividades de compras e planejamento de materiais totalmente transferidos para pessoas da Aracruz. Entretanto as atividades pertinentes ao almoxarifado, à balança e ao almoxarifado de insumos continuam sendo realizadas por empresas terceiras, porém independente da área de manutenção.

5 IMPACTO DA TERCEIRIZAÇÃO NOS FUNCIONÁRIOS

Através dos depoimentos de dois colaboradores da Aracruz Celulose, sendo um deles funcionário direto e responsável pela atual gestão do almoxarifado, possuindo 20 anos de atuação nessa fábrica, e outro funcionário, terceiro atuante na operação do almoxarifado, também com muitos anos de trabalho, e do gestor, a terceirização surgiu somente com o intuito de redução de custos. Os demais fatores, como a satisfação dos empregados e os benefícios, não foram levados em consideração. Já, no depoimento da outra pessoa (terceiro), observa-se, claramente, um sentimento de desigualdade com a perda de benefícios, tais como remuneração, plano de saúde, participação nos resultados, entre outros. Entretanto, segundo ele, isso deve ser um mal necessário, pois, em muitos casos, não há alternativa que não seja a terceirização, e sempre o principal agente será a redução de custos.

5.1 DEPOIMENTO DO RESPONSÁVEL PELA GESTÃO DO ALMOXARIFADO DA MATRIZ EM ARACRUZ NO ES

Segundo esse gestor que atua na Aracruz, em Barra do Riacho, há 5 anos sendo responsável pelo almoxarifado, a terceirização é um processo importante. Mas, para essa empresa, a área de suprimento, como um todo, é considerada de grande importância ao sistema e, portanto, não deve estar, em hipótese nenhuma, sob gestão de uma empresa terceira. Dessa forma, considerando o almoxarifado especificamente, o retorno se dá, quando se avalia a acuracidade do estoque, onde o índice está abaixo de 1%. O que é fantástico, considerando o grande volume de itens estocados. Esse índice é importante no momento da necessidade de um determinado material com saldo contábil positivo. Porém, se fisicamente não existir, se, nesse caso, a gestão do almoxarifado for terceira, de quem será a conta da fábrica parada?

Para uma empresa que tem sua operação contínua, a falta de um componente pode comprometer a produção e acarretar em prejuízos significativos para companhia. Portanto esse aspecto justificaria ter uma equipe própria, com todos os benefícios de uma grande empresa, de forma a mantê-la motivada e satisfeita com seu trabalho.

6 ANÁLISE DO PROBLEMA

Após algumas opiniões de pessoas de ambos os lados, funcionários próprios e terceiros, observa-se que a terceirização deve ser pensada como uma transferência de atividades a uma outra empresa que possui Know-how naquela atividade, agregando valor a mesma, propiciando melhorias em processos e, dessa forma, proporcionando redução de custo, permitindo que a empresa contratante foque no seu produto final.

No caso da Riocell, a terceirização foi implementada, no almoxarifado, apenas como consequência do processo de terceirização da manutenção, sendo assim a empresa que tem como especialidade a manutenção estende suas atividades para área de logística, assumindo o almoxarifado e toda a cadeia de suprimentos.

Com a compra da fábrica pela Aracruz, as alterações foram necessárias, sendo, num primeiro momento, realizada a verticalização da área de compras e a administração de estoque logo no início da aquisição, em 2003. Em seguida, a empresa faz uma adequação nos contratos de prestação de serviços pertinentes ao almoxarifado, à balança e ao almoxarifado de insumos, mantendo a mesma empresa para o almoxarifado central (material para manutenção), contratando uma segunda empresa, para atuar na balança e no almoxarifado de insumos.

As atividades continuam até hoje terceirizadas e esse trabalho tem como objetivo avaliar as práticas utilizadas na Unidade de Guaíba, bem como buscar oportunidade de otimização dos contratos existentes para as mesmas, considerando os aspectos como motivação das pessoas, benefícios e custo dessas práticas.

7 CENÁRIO ATUAL

O cenário atual encontra-se com duas empresas contratadas, atuando uma no almoxarifado e a outra, na balança e no almoxarifado de insumos. A primeira denomina-se empresa “A” e a segunda, empresa “B”, cujo custo total do cenário atinge USD 517,7 mil/ano, conforme apresentado no gráfico 1.

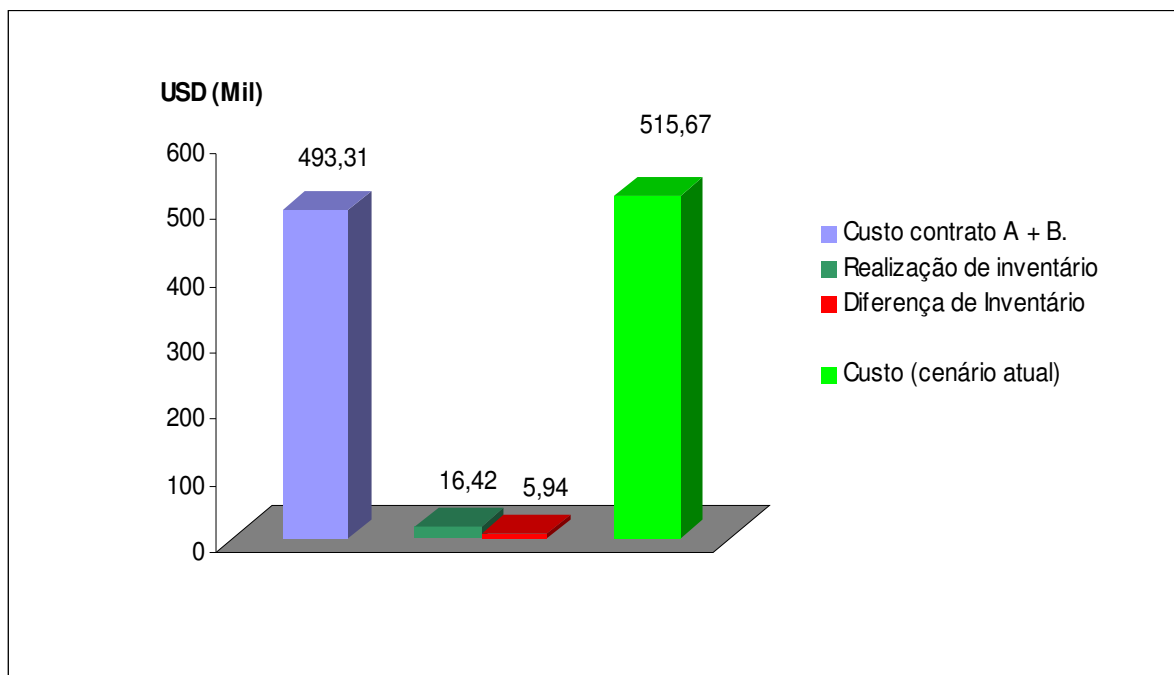


Gráfico 1. Custos envolvidos - cenário atual

Do custo total, oriundo das práticas atuais utilizadas na unidade de Guaíba, USD493,3 mil refere-se aos dois contratos existentes, USD16,4 mil é o custo para a realização de inventário e USD 5,0 mil é o custo para cobrir diferenças relacionadas ao inventário. O valor gasto atualmente com inventário, refere-se ao deslocamento mensal de uma equipe da matriz do ES para a unidade de Guaíba, no RS, exclusivamente para realizar inventário. Essa ação tem como finalidade aumentar a acuracidade dos estoques, uma vez que esse indicador está acima da meta, conforme pode-se observar através do gráfico 2. Essa ação é necessária justamente pelo fato do almoxarifado ser terceirizado.

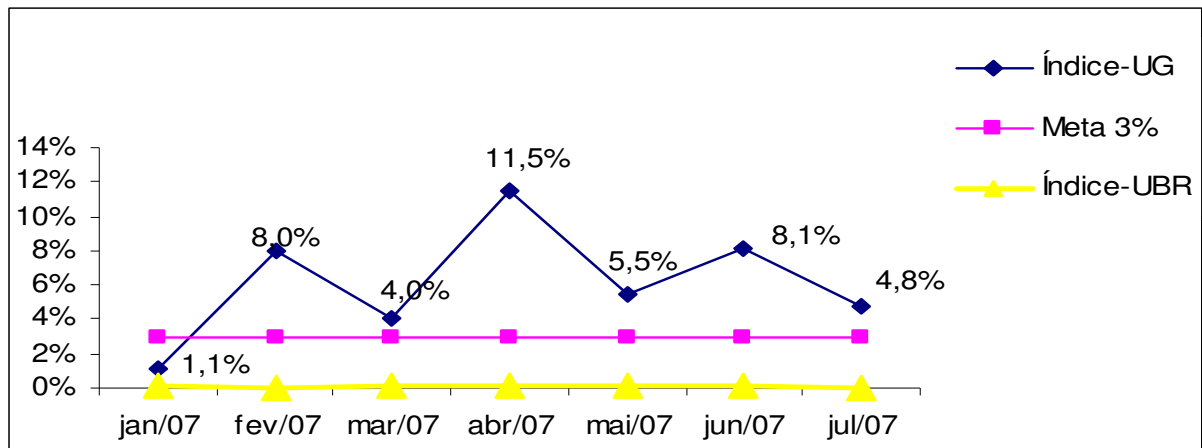


Gráfico 2. Indicador de acuracidade dos estoques

Observa-se, no gráfico acima, uma diferença significativa nos índices de UG e UBR, onde o índice de abril de 2007 atinge 11,5%, que corresponde a 8,5% maior que a meta. Na análise das práticas atuais, observa-se, também, que a divergência de estoques normalmente se dá para quantidades menores em relação à quantidade contábil, ou seja, na maioria das vezes, existe falta de material e isso pode ser fatal para qualquer empresa de produção contínua.

Para desenvolver essas atividades, as duas empresas terceiras possuem, no total, 23 funcionários e apresentam alguns pontos importantes que foram verificados durante essa análise, como, por exemplo, a baixa motivação das pessoas; o risco de problemas trabalhistas; a ausência de perspectivas de melhoria organizacional; a ausência de “know-how” em logística nas empresas “A” e “B” ; as empresas não agregam valor às atividades.

A questão conhecimento é fundamental para o bom desempenho de qualquer atividade, porém as empresas não possuem Know-how, o foco principal de uma delas é totalmente manutenção e não logística. Esse aspecto vai ao encontro do objetivo da terceirização, conforme poderemos verificar no referencial teórico na seqüência deste trabalho.

8 PROPOSTAS PARA TOMADA DE DECISÃO

Conforme citado inicialmente, o coordenador da área de suprimentos não está confortável com o desenvolvimento dessas atividades e encontra-se com o dilema de manter ou primarizá-las, buscando sinergia das práticas da matriz no ES. Dessa forma, analisa-se algumas alternativas, levando em consideração, principalmente, a questão custo.

A primeira análise refere-se a realização da rescisão de um dos contratos, ampliando todas as atividades para apenas uma das empresas. A empresa escolhida refere-se a “A”, que possui o contrato de maior valor. Observa-se, através do gráfico 3, o resultado da análise em termos de custo. Entretanto, fazendo essa alteração, o protagonista estará apenas reduzindo custo, não haverá sinergia em relação as práticas da Aracruz do ES.

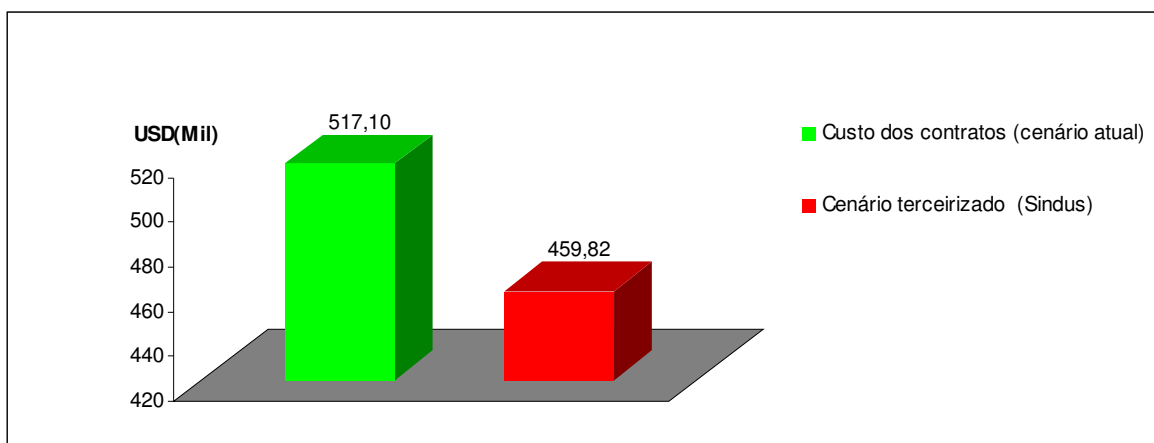


Gráfico 3. Custo relativo à transferência de todas as atividades para empresa “A”

Verifica-se nessa análise, com base na planilha de custo aberta da empresa “A”, que, se transferir todas as atividades hoje desenvolvidas pela empresa “B”, bem como o mesmo número de pessoas, haveria uma redução de custo de USD 33,5 mil/ano.

Fazendo o mesmo exercício, analisa-se a possibilidade da transferência de todas as atividades para empresa “B”, transferindo-se todas as pessoas da “A” para “B”. O critério utilizado refere-se ao mesmo da primeira análise, ou seja, através da

planilha de custo, considerando o número de pessoas integral, obtém-se o seguinte resultado:

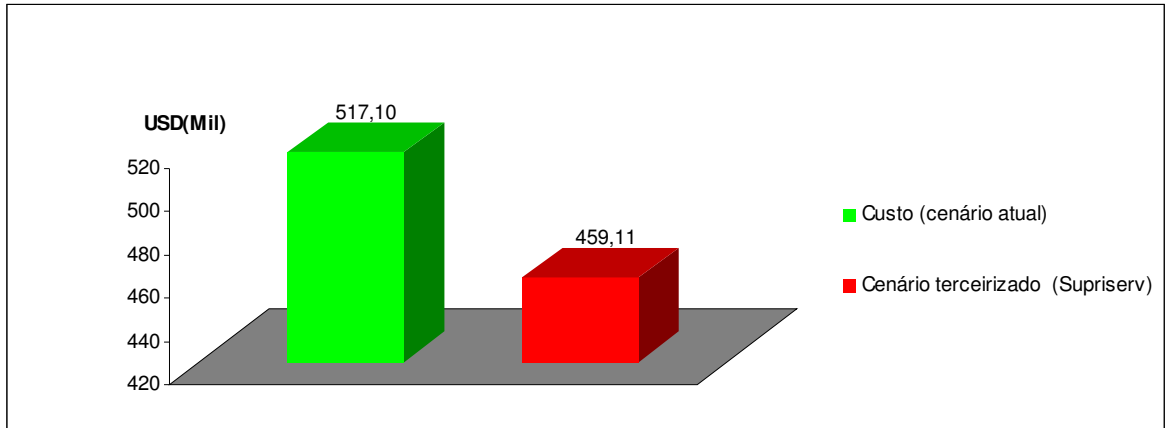


Gráfico 4. Custo relativo à transferência de todas as atividades para empresa “B”

A diferença é pequena em relação a valores, porém observa-se que a empresa “B” possui estrutura pequena e é totalmente dependente economicamente da Aracruz Celulose. Esse aspecto é importante e deverá ser considerado para tomada de decisão.

A terceira proposta analisada refere-se à possibilidade de primarizar essas atividades, obtendo sinergia total com as práticas da Matriz. Para isso, consideram-se algumas questões importantes:

As atividades, realmente, necessitam de 23 pessoas para sua execução?

Existe alguma atividade que possa ser otimizada?

Durante análise dessas questões, observa-se o seguinte: Como, atualmente, existem duas empresas atuando, logicamente cada uma delas possui um supervisor. Logo uma dessas funções poderá ser otimizada. Observa-se, também, que existe uma operação denominada descarga e controle dos silos de carvão, que deve estar ligada à área operacional e não a de suprimentos. Na empresa “A”, existe a possibilidade de reduzir uma pessoa. Outra oportunidade identificada refere-se à unificação das duas balanças existentes na fábrica. Isso é possível, pois uma delas está ociosa e possui capacidade de possibilitar essa transferência.

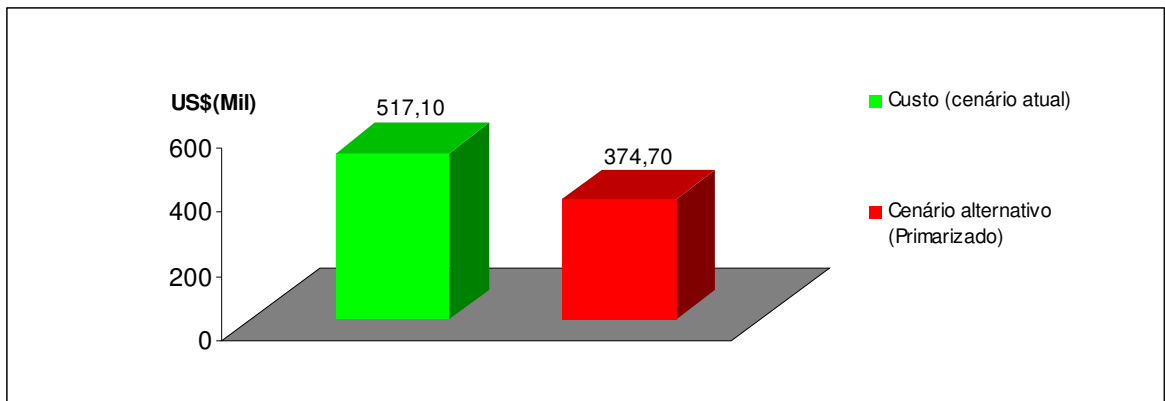


Gráfico 5. Custo relativo à primarização

Nessa análise, considera-se o seguinte: contratação de 18 funcionários (almozarife pleno); a faixa de 80% da base salarial para o perfil almozarife; um fator de 2,54, que corresponde ao custo médio por funcionário dessa faixa. Com essas considerações, o valor para esse cenário refere-se à USD374,70 mil/ano, o que significa uma redução anual de 27,5%, ou seja, USD142,4 mil/ano.

Observa-se, também, uma série de outros benefícios que vêm ao encontro da primarização. Como exemplo, citam-se:

- Maior motivação dos envolvidos;
- Aumento da acuracidade do estoque;
- Maior sinergia entre os funcionários;
- Maior comprometimento das pessoas;
- Aumento da eficiência;
- Diminuição do fluxo de caminhões dentro da fábrica.

Como pontos contrários a essa proposta, citam-se:

- Aumento da quantidade de caminhões na balança de madeira;
- Possível passivo trabalhista com a empresa "B", que é economicamente dependente da Aracruz;
- Aumento do número de funcionários na unidade.

Considera-se como principal fator contrário à implementação dessa proposta, o fato de haver o aumento do número de funcionários para a mesma capacidade produtiva. Isso pode inviabilizar, pois reduz a eficiência da unidade. Por outro lado, a redução de custo com a implementação é significativa e deverá ser considerada também.

Uma outra análise que seria interessante, refere-se à possibilidade de manter essas atividades terceirizadas, otimizando-as de forma a reduzir o quadro de pessoas de 23 para 18, porém considerando uma empresa especializada em logística, de forma que a mesma agregue valor as atividades, propiciando redução de custo e aumento de qualidade nos serviços prestados. Essa análise envolveria a abertura de um processo de concorrência, o qual não seria possível em razão do curto prazo para realização do trabalho.

9 REFERENCIAL TEÓRICO

A terceirização é um assunto amplamente discutido e alguns conceitos são necessários para o entendimento do tema Terceirização:

Segundo Queiroz (1993):

É uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas (atividades-meio), permitindo a essa concentrar-se no seu negócio, ou seja, no objetivo final (atividade-fim).

Segundo Giosa (1993), “é um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros - com os quais se estabelece uma relação de parceria - ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua”.

Segundo o DIEESE (1993), trata-se de um processo que se caracteriza quando determinada atividade deixa de ser desenvolvida pelos funcionários de uma empresa e é transferida para outra empresa, então chamada de terceira.

Quando se fala em terceirização, imediatamente tem-se que imaginar o que pode ou não ser terceirizado. Todas as atividades que podem ser terceirizadas são também conhecidas por atividades-meio, ou seja, não exercem papel fundamental no produto-chave da empresa. As atividades relacionadas diretamente com o produto-chave da empresa, chamamos de atividades-fim.

9.1 O QUE É TERCEIRIZAÇÃO?

A terceirização é uma técnica administrativa, que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas, que são suas atividades-meio, permitindo a essas se concentrarem no seu negócio, ou seja, no objetivo final, ou como já visto, nas suas atividades-fim.

É uma metodologia de motivação e fomento à criação de novas empresas, possibilitando o surgimento de mais empregos. Incentiva o aparecimento de micro e médias empresas, e ainda o trabalho autônomo, gerando, também, a melhoria e incremento nas empresas existentes no mercado, com ganhos de especialidade, qualidade e eficiência. A terceirização é o processo de busca de parceiras

determinadas pela visão de modernidade empresarial ou pelas necessidades impostas pelo mercado. Mais que isso, é uma resposta à crescente concorrência empresarial por mercados, à medida que esse contexto inviabiliza o repasse para os preços dos custos elevados. O equívoco de que custos não se administram, mas são repassados ao consumidor, está dando uma genuína preocupação com a qualidade, competitividade, agilidade de decisão, que resultam na manutenção dos clientes e consumidores. É famosa a definição do administrador norte-americano, Tom Peters: “Só não podemos transferir para terceiros (ou terceirizar) nossa própria alma”.

É necessário que as empresas mudem o raciocínio de dirigir seu foco para a diminuição de custos e não para sua atividade principal, pois estão procurando obter mais economias de escala nas operações, quando o grande negócio da terceirização é buscar a especialização.

A tendência de adotar serviços de terceiros na atividade empresarial representa uma oportunidade de planejar o modo de atuar no mercado, redefinindo a natureza dos negócios da empresa e a forma como irá competir nesse mercado.

A terceirização é um fato irreversível em importantes e vastas regiões do mundo desenvolvido. No Brasil, a terceirização tem procurado se implantar de maneira gradual, tanto no setor público quanto no setor privado.

Em algumas áreas, como as de serviços gerais, limpeza, manutenção, o ritmo da terceirização flui de maneira mais rápida, consolidando posições e garantindo relativa estabilidade para o conceito.

Quando uma empresa terceiriza, ela pode receber algumas vantagens, como: propiciar maior controle da qualidade, ensejar maior produtividade e oferecer custo menor. É importante analisar os resultados globais do processo de terceirização, sendo precário analisá-los apenas sob a ética do custo, pois não há limites para a terceirização.

Pode-se ainda salientar que a terceirização é uma ferramenta administrativa contra o gigantismo das empresas, sua morosidade e a busca da melhor lucratividade. Ela deve ser planejada para atender às necessidades específicas das empresas e deve ser aplicada com equilíbrio, analisando-se, como já salientado, os aspectos da produtividade, qualidade, agilidade e funcionalidade. A redução de custos será consequência desses fatores conjugados.

A terceirização está contribuindo para o aumento de emprego no país, pois já é responsável pelo aparecimento de centenas de empresas, que propiciam uma imensa massa de empregos.

9.2 POR QUE SURTIU A TERCEIRIZAÇÃO?

Os primórdios dos processos de terceirização originaram-se nos Estados Unidos antes da 2ª Guerra Mundial, sendo muito aplicados durante o conflito, na forma de contratação de terceiros. Evoluiu e consolidou-se como técnica administrativa empresarial a partir de 1950.

O conceito e a idoneidade das empresas prestadoras de serviços eram sofríveis, pois essas não se preocupavam com a sua especialização, melhorias de qualidade e nem de competitividade.

Os processos de terceirização bem planejados e administrados trazem muitas vantagens às empresas em nosso país, nesse momento, pois a implantação de projetos dessa natureza é estratégica, oportuna e perfeitamente legal. A decisão de terceirizar somente deverá ser tomada após uma avaliação completa, detalhada e muito criteriosa de todos os custos próprios, da qualidade necessária, da eficiência a serem requeridos dos prestadores.

As empresas, de um modo geral, podem ser organizadas de várias maneiras, mas, em sua grande maioria, são excessivamente burocratizadas, inchadas, pesadas e não têm nenhuma agilidade de decisão, não são competitivas e nem eficientes. Essas características são de empresas muito centralizadoras, sem nenhuma flexibilidade e sem processos participativos. O poder é fechado.

Existem empresas que percebem que a verticalização, o isolamento do poder e o total controle sobre as suas atividades causam muitos problemas no desempenho e no desenvolvimento dos seus projetos, culminando com a falta de agilidade e da competitividade empresarial. Com vistas a esses aspectos, começam a notar que precisam ser mais participativas, transparentes, menos centralizadas, mas ainda têm receio de abrir mão do controle, do poder e da gestão verticalizada, para não correrem riscos administrativos.

Entretanto, felizmente, encontramos muitas empresas que, já tendo passado pelas duas fases anteriores, mudaram, radicalmente, o seu posicionamento e, hoje,

já desfrutam das vantagens de terem processos terceirizados. Por isso usufruem dos amplos benefícios de se tornarem ágeis, eficientes, eficazes, ganharem qualidade, especialização e, finalmente, como resultado da terceirização, a competitividade dos seus produtos no mercado.

A gestão centralizada e burocrática foi deixada de lado, tendo sido adotados processos participativos de gestão administrativa e operacional. Foram identificadas as áreas de interesse estratégico e também o objetivo do seu negócio, ou seja, a sua atividade-fim, convenientemente separada do que é acessório, ou seja, as ações de suporte, caracterizadas como atividades-meio.

Foi apenas mantido sob a sua gestão o que é escopo do seu negócio e proposto para desenvolvimento de projetos de terceirização as atividades-meio. Quando as empresas chegam à terceira forma administrativa é que concluem que a adoção da terceirização não redundará em perda de poder e nem do controle da sua gestão.

Então, é esse o momento de se planejar e implantar a terceirização, com certeza de que os projetos terão o sucesso desejado, proporcionando a modernidade empresarial. Nessas condições, a terceirização é fortemente recomendada.

9.3 PROCESSO DA TERCEIRIZAÇÃO

Como já se viu, existem várias definições para o termo “terceirização”, com enfoques diferenciados. Porém, todas trazem em seu escopo um ponto comum: a transferência das atividades-meio de uma empresa para outra (seja física ou jurídica), objetivando a concentração dos esforços em atividades-fim, ou seja, naquilo que as empresas produzem para o mercado, também chamado de core-business.

Viu-se que a terceirização é a trilha para modernizar e especializar as empresas. Diversos grupos que buscam concentrar suas atividades em fins específicos, tendem a procurar especialistas para suprir as demais necessidades da organização.

Existem quatro grupos distintos de atividades que podem ser terceirizadas pelas empresas, subdivididas por tipos de serviço, conforme descrito abaixo:

- Tipo 1 – processo ligado às atividades da empresa – exemplo: Produção, distribuição logística, movimentação interna de materiais e operação;
- Tipo 2 – processos não ligados à atividade-fim da empresa – exemplo: Publicidade e limpeza;
- Tipo 3 – atividades de suporte à empresa – exemplo: Treinamento, seleção e P&D;
- Tipo 4 – substituição de mão-de-obra direta por mão-de-obra indireta ou temporária.

Os efeitos de processos de terceirização são os seguintes:

- Gera a desburocratização;
- Alivia a estrutura organizacional;
- Proporciona melhor qualidade nos serviços;
- Cria eficácia;
- Gera agilidade administrativa;
- Simplifica as empresas;
- Melhora a produtividade, gerando economia.

9.4 OBJETIVO DA APLICAÇÃO DA TÉCNICA DE TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização vem sendo aplicada no Brasil e em outros países como uma alternativa eficaz para as empresas empreendedoras melhorarem as suas operações, tornando-as mais eficientes nos processos e com mais eficácia nos resultados, ganhando competitividade e otimização econômica, flexibilizando as suas atividades no sentido da agilidade, da satisfação do mercado.

É uma técnica saudável e atual, imprescindível a qualquer empresa, face ao cenário da globalização mundial, onde a concorrência é um fator presente em todas as atividades empresariais.

A euforia e precipitação iniciais da sua implantação já passaram e, neste momento, observam-se ações de reavaliação nos projetos equivocados, onde o único interesse foi o de obter redução de custos em curto prazo e de qualquer maneira.

Apesar dessa “reengenharia momentânea” na terceirização, a técnica está definitivamente inserida no contexto empresarial brasileiro, de forma profunda, firme

e indelével, fazendo as nossas empresas tornarem-se mais competitivas para enfrentarmos a forte concorrência que vem de fora.

9.5 O QUE FAZER PARA TERCEIRIZAR?

O professor da FGV, José Roberto Saviani, administrador de empresas, consultor, diretor da Saviani & Associados, Consultoria e Treinamento, autor do livro "Repensando as pequenas e Médias Empresas", comenta: "No Brasil, vivenciamos constantes modismos. Agora vivemos a epidemia da terceirização e da reengenharia... Você terceiriza e tudo se resolve. Você altera os processos, através de uma filosofia de reengenharia e sua empresa passa a ter lucros com eficiência!".

E continua dizendo que quem utilizou um dia um prestador de serviços, "terceirizou" uma atividade em sua empresa. Agora, essa denominação surge como a grande solução para as empresas, principalmente aquelas em crise financeira devido à alta competitividade e ao achatamento das margens de lucro. Porém há que se pensar, também, em termos de qualidade e prazo, para que não apareçam surpresas de maneira abrupta, com perda de mercado por um desses fatores ou uma combinação desses.

O processo de terceirizar alguma atividade não deve ser entendido como uma ressuscitação de uma empresa qualquer em situação de risco de perda do negócio, mas sim como uma técnica que ajuda a empresa a focar mais na sua atividade principal, sem despender esforços com atividades-meio, que poderiam ser realizadas por outros especialistas do mesmo ramo, a custos menores e com melhor qualidade.

Na hora de decidir por um processo de terceirização, é necessário tomar algumas precauções, tais como:

- Reavaliar posturas centralizadoras, retrógradas, monopolizadoras;
- Avaliar, realmente, o que deve ser terceirizado, através de uma análise criteriosa de custos e oportunidades. Incluir, nessa análise, a procura por talentos obscurecidos ou não-descobertos no quadro da organização e, também, o que o mercado tem feito, qual a posição do concorrente frente a isso e quais serão as conseqüências do processo de terceirização;

- Definir quais as atividades que podem e devem ser terceirizadas, planejando todo o processo;
- Definir em quanto tempo as atividades deverão ser terceirizadas e os critérios de qualidade desejados;
- Definir quem será a melhor opção (fornecedor) para o processo, elaborando pesquisa (com empresas profissionais nesta área), a fim de que se avalie como andam esses aspectos junto ao público consumidor e ao mercado em geral;
- Determinar a participação certa de cada parte;
- Planejar a Transferência de Tecnologia das atividades em questão, de forma bastante clara e concisa;
- Questionar a alta administração quanto a sua predisposição real e sincera para a receptividade aos itens acima; caso contrário, tudo não passará de um "teatro" que pode levar a empresa a um caos, pois o descrédito tomará conta de cada colaborador, de cada cliente, de cada fornecedor.

10 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Dentro do que foi analisado em relação ao problema, o que o protagonista deve fazer? Qual a decisão a ser tomada?

Qual melhor modelo, o aplicado pela Aracruz ou o modelo anterior adotado pela Riocel?

Em resposta as duas questões acima, pelo que foi analisado, é possível concluir que, no momento atual da economia, é importantíssimo obter redução de custo produtivo, ou seja, uma produção enxuta ao máximo, principalmente no caso da Aracruz Celulose que possui 98% de sua produção destinada à exportação. Com a moeda americana em baixa, reduz-se também a margem, e esse aspecto força a empresa a buscar alternativas no sentido de enxugar seus custos ao máximo. Considerando apenas o fator custo, a decisão deve ser por primarizar as atividades onde teria uma redução de 10,8%, enquanto que as outras alternativas apresentadas possuem redução de apenas 6,7% e 6,9% considerando as empresas “A” e “B”, respectivamente.

No caso de primarizar, observam-se outros fatores positivos, tais como: motivação das pessoas, uma maior sinergia entre as pessoas, maior eficiência, uma vez que as pessoas estarão mais motivadas em razão de benefícios e melhor remuneração.

Outro aspecto importante refere-se à possibilidade de atingir a meta em relação à acuracidade de estoque, pois em UBR, onde essas atividades são primarizadas, o resultado está 3% menor que a meta, enquanto que em UG a média é de 6% acima do objetivo.

Em relação à segunda questão, conclui-se que o modelo anterior é interessante e possui alguns benefícios, como exemplo, pode-se citar: o menor valor em estoques, a compra de materiais estritamente necessários e a otimização em termos de coordenação de atividades. O mesmo coordenador da manutenção pode coordenar o almoxarifado e compras, assim era o modelo adotado pela Riocel.

Em relação ao modelo da Aracruz, observa-se que o mesmo refere-se a um modelo amplamente utilizado e que prioriza as questões de negociação e planejamento de materiais, através de conceitos de estoque de segurança, ponto de

pedido e lote econômico, além de ter total controle e transparência sobre todas as operações ligadas a suprimentos.

Esse modelo tende a apresentar um certo distanciamento entre manutenção e suprimentos, uma vez que existem contas diferentes e gestores diferentes. Pode acontecer da manutenção querer conforto e ter tudo em estoque. Em contra partida, suprimentos têm a conta de estoque que possui limites e o mesmo deve avaliar quão necessária é a compra. Entretanto, se houver sinergia e o objetivo das áreas for comum, o resultado desse modelo é, sem dúvida, melhor em relação ao modelo da Riocell.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais:** uma abordagem logística. 4.ed. Atlas, 1993.

PRADO, A. S. **O Processo de terceirização na economia brasileira.** São Paulo: FITO – Fundação Instituto Tecnológico de Osasco, 1993.

QUEIROZ, C. A. R. S. **Manual de terceirização.** 9.ed. São Paulo: STS, 1998.

TEODORO, M. P. **Estratégia de terceirização pelo sistema de parceria.** Monografia, 1993.