

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**A ADOÇÃO DO REGIME DE PARCERIA ATRAVÉS DA
ELABORAÇÃO DE CONTRATOS DE LONGO PRAZO NA
TERCEIRIZAÇÃO DE MANUTENÇÃO INDUSTRIAL**

Marco Antônio Brisolara de Freitas

Porto Alegre

2004

MARCO ANTÔNIO BRISOLARA DE FREITAS

**A ADOÇÃO DO REGIME DE PARCERIA ATRAVÉS DA ELABORAÇÃO DE
CONTRATOS DE LONGO PRAZO NA TERCEIRIZAÇÃO DE MANUTENÇÃO
INDUSTRIAL**

Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado
Profissionalizante em Engenharia como requisito parcial à
obtenção do título de Mestre em Engenharia – modalidade
Profissionalizante – Ênfase Gerência de Serviços.

Orientador: Márcio Pires, Dr.

Porto Alegre
2004

Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de Mestre em Engenharia e aprovado em sua forma final pelo Orientador e pelo Coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Márcio Pires, Dr.

Escola de Engenharia / UFRGS

Orientador

Prof^a. Helena Beatriz Bettella Cybis, Dra.

Coordenadora MP/Escola de

Engenharia/UFRGS

Banca Examinadora:

Lauro Roberto Witt da Silva, Dr.

Prof. FURG / RS

Tabajara Lucas de Almeida, Dr.

Prof. FURG / RS

Marcos Albertin, Dr.

Prof. PUCRS / RS

AGRADECIMENTOS

A minha família, minha esposa Lígia e meu filho Guilherme que entenderam a necessidade da minha dedicação a este trabalho, deixando de usufruir de alguns momentos junto a eles.

Aos meus pais Nelson e Maria que me ensinaram a ter persistência para alcançar os objetivos desejados.

A todos os professores que ministraram o curso e contribuíram para a base do desenvolvimento do presente trabalho, e particularmente ao Professor Peter Bent Hansen que despertou em mim com sua experiência e conhecimento o interesse pela gestão por processos.

Aos professores da FURG Tabajara Lucas de Almeida e Lauro Roberto Witt da Silva, que prontamente se dispuseram a participar da banca de avaliação, durante seus períodos de férias.

RESUMO

A terceirização das atividades industriais consideradas de apoio passou a ser fortemente implementada a partir de meados da década de 80. Sem compreender muito bem o conceito básico da terceirização e pressionada pelas dificuldades que a economia brasileira passava na época, a empresa na qual este estudo de caso foi desenvolvido optou por terceirizar parcela significativa da manutenção industrial, mesmo esta sendo parte do processo produtivo. A falta de empresas vocacionadas na região para uma prestação de serviço em regime de parceria com transferência de valor entre as partes propiciou inicialmente uma terceirização precária, com contratações por tarefas, um elevado número de fornecedores, muita contratação por mão-de-obra (culminando com um acréscimo significativo dos gastos de manutenção), acidentes de trabalho e baixa qualidade na execução. O estudo analisa também as conseqüências jurídicas, o impacto na produção de fertilizantes e as dificuldades de as empresas fornecedoras se manterem saudáveis financeiramente, com equipes treinadas e motivadas. Como conclusão, apresenta-se uma proposta de adoção de um regime de parceria sob contrato de longo prazo com cláusulas que garantam a efetividade no relacionamento entre as partes.

Palavras-chave: Terceirização; manutenção industrial; parceria.

ABSTRACT

Outsourcing of industrial activities that are considered supportive in a fertilizer company became more intense in the mid 80's. This case study is an account of a company that chose to outsource a significant part of its industrial maintenance (even though it was part of the production process) without having a clear understanding of the basic concept of outsourcing. Besides, it was suffering with the difficulties the Brazilian economy was facing. The lack of companies in the region that could offer services as partners with value transference between both sides led to poor outsourcing: it consisted of contracts based on tasks; a high number of suppliers; hiring of contract workers, a fact that increased maintenance costs; accidents; and low-quality work. This study also analyzes legal consequences, the impact on the production of fertilizers, and the difficulties suppliers had to keep financially viable, with a well-trained and motivated staff. The conclusion offers a proposal to adopt a partnership based on a long-term contract with clauses that encourage effectiveness in the relationship between both sides.

Key words: Outsourcing; industrial maintenance; partnership.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	3
RESUMO.....	4
ABSTRACT	5
LISTA DE FIGURAS.....	9
LISTA DE TABELAS	10
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Tema e Objetivos	13
1.1.1 Tema	13
1.1.2 Objetivo	13
1.1.3 Objetivo Específico	13
1.2 Justificativa	14
1.2.1 Justificativa para o Tema	14
1.2.2 Justificativa para o Objetivo	14
1.3 Método de Trabalho	14
1.4 Limitações do Trabalho	15
1.5 Estrutura do Trabalho.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 Mudanças	17
2.1.1 Processo de Mudança	18
2.1.2 Adaptação Organizacional.....	19
2.2 Terceirização.....	19
2.2.1 Conceito de Terceirização	20
2.3 A Terceirização no Mundo	22

2.4	A Terceirização no Brasil	23
2.5	Por que Terceirizar?	26
2.6	Tipos de Terceirização	27
2.7	Principais Riscos na Terceirização	29
2.8	Terceirização em Rio Grande – RS.....	32
2.9	Manutenção Industrial.....	33
2.9.1	Os Novos Paradigmas.....	33
2.9.2	Custos da Manutenção.....	35
2.9.3	Tipos de Manutenção	36
2.10	Terceirização na Manutenção	38
2.10.1	Condições Básicas para Terceirizar a Manutenção	39
2.10.2	Terceirização da Manutenção em Diversos Segmentos	40
2.10.3	Formas de Contratação	41
2.11	A Questão Jurídica	46
2.11.1	Emprego versus Terceirização	47
2.11.2	A Súmula número 331 do Tribunal Superior do Trabalho.....	48
2.12	Gerência de Serviços.....	48
2.13	Considerações Finais	51
2.13.1	Revisão Bibliográfica	51
2.13.2	Principais Pontos Enfocados	51
3	PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO DA MANUTENÇÃO INDUSTRIAL EM UMA EMPRESA DE FERTILIZANTES.....	53
3.1	Estudo de Caso.....	53
3.2	A Empresa.....	55
3.3	Ambiente Econômico.....	56
3.4	A Opção por Terceirizar	57
3.5	A Terceirização da Manutenção	59
3.6	Sistema de Terceirização Utilizado.....	61
3.6.1	Principais Serviços	61
3.7	Gestão da Manutenção/Contrato de Terceirização	62
3.8	Índice de Manutenção	63
3.9	Análise Crítica.....	64
3.10	O Ponto de Vista das Empreiteiras	67
3.10.1	Empresa “A”: especialidade em manutenção elétrica.....	67
3.10.2	Empresa “B”: especialidade em manutenção mecânica.....	68
3.10.3	Comentários.....	68
4	ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO.....	70
4.1	Descrição da Situação	70
4.2	Análise do Processo de Terceirização Realizado na Empresa Estudada	70
4.2.1	Razões para Terceirizar	71
4.2.2	Tipos de Terceirização	72
4.2.3	Riscos na Terceirização.....	74
4.2.4	Tipos de Manutenção	75

4.2.5	Formas de Contratação	75
4.2.6	A Questão Jurídica	78
4.2.7	Gerência de Serviços	78
4.3	Sugestão de Utilização de Metodologia para Terceirização Efetiva de Atividades ...	79
4.3.1	Justificativas para uma Metodologia de Seleção de Parceiras nas Atividades Terceirizadas.....	79
4.4	Etapas da Metodologia.....	80
4.4.1	Níveis da Empresa.....	80
4.4.2	Ações Básicas.....	81
4.5	Diretrizes.....	81
4.5.1	Parceiros Ideais.....	82
4.5.2	Avaliação Periódica.....	82
4.5.3	Contrato de Longo Prazo.....	83
4.6	Análise Crítica.....	83
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	86
5.1	Conclusões Quanto ao Sistema de Terceirização Relatado no Estudo de Caso	86
5.1.1	Quanto à Decisão de Terceirizar Áreas da Empresa	86
5.1.2	Quanto ao Modelo Utilizado	87
5.1.3	Quanto ao Sistema de Parceria Adotado a partir de 1997	87
5.1.4	Quanto aos Resultados de Trabalho em Parceria	87
5.1.5	Quanto à Falta de Gestão nos Processos	88
5.1.6	Quanto à Dificuldade na Desterceirização e Formação da Equipe Própria.....	88
5.2	Conclusões Sobre a Capacidade das Empresas Prestadoras de Serviços de Manutenção Industrial de Rio Grande na Época Investigada pelo Estudo de Caso.....	89
5.2.1	Quanto à Formação Societária.....	89
5.2.2	Quanto à Forma de Gestão Empresarial das Empresas Prestadoras de Serviço de Manutenção.....	89
5.2.3	Quanto à Questão Jurídica.....	90
5.3	Recomendações.....	91
5.3.1	Quanto à Decisão de Terceirizar uma Atividade.....	91
5.3.2	Quanto à Decisão de Terceirizar os Serviços de Manutenção Industrial	91
5.4	Generalidades.....	92
5.5	Sugestões para Trabalhos Futuros.....	93

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Transição nas empresas relativa a práticas de negócios	12
Figura 2	Pesquisa sobre terceirização	25
Figura 3	Paradigmas da manutenção	34
Figura 4	Mudança de paradigma na manutenção.....	35
Figura 5	Resultados <i>versus</i> tipo de manutenção	37
Figura 6	Comparação entre Empreiteirização e Terceirização	39
Figura 7	Tendência de terceirização da manutenção no Brasil.....	40
Figura 8	Comparação fornecedor x parceiro.....	44
Figura 9	Modelo conceitual fornecedor/mercado	49
Figura 10	Identificação do serviço/produto	50
Figura 11	Estrutura hierárquica da empresa	55
Figura 12	Quadro de manutenção	61
Figura 13	Índice de manutenção entre 1991 e 2000	63
Figura 14	Modelo teórico de referência.....	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Setores nos quais a terceirização tem sido utilizada com mais intensidade	12
Tabela 2	Custo de manutenção em relação ao faturamento bruto.....	35
Tabela 3	Custo de manutenção em função da potência instalada	37
Tabela 4	Terceirização da manutenção em diversos segmentos	40
Tabela 5	Capacidade de produção.....	58
Tabela 6	Capacidade de expedição.....	58
Tabela 7	Capacidade de mistura/ensaque.....	58
Tabela 8	Outras capacidades	58
Tabela 9	Evolução de gastos com manutenção e melhorias.....	59
Tabela 10	Evolução de execução própria para terceirização.....	60
Tabela 11	Equipe própria de manutenção	62

1 INTRODUÇÃO

Na busca de competitividade, as empresas nos principais países industrializados, e também no Brasil, com mais recorrência nos anos 90, vêm utilizando a prática de passar para terceiros os serviços considerados não alinhados com o objetivo principal da empresa, também chamados áreas de apoio.

A Tabela 1 mostra os principais setores da produção nacional que têm utilizado a terceirização e sua intensidade. Para Álvares (1996), “quando um terceiro produz algo mais barato e com maior qualidade, cabe ao empreendedor parar a fabricação e comprá-lo”. Este conceito amplia a prática da terceirização para o fornecimento de produtos, ultrapassando a fronteira dos serviços e das áreas de apoio. No Brasil, conforme Álvares (1996), “não só atividades de apoio têm sido repassadas a terceiros mas, em muitos casos, parcelas significativas das atividades-fim”. As empresas, para se manterem competitivas, não têm outra escolha a não ser diminuir os custos. Surge, então, como alternativa para essa diminuição, além de representar a possibilidade da automatização de seus processos, a terceirização de tarefas que antes eram realizadas internamente. Podem-se citar como exemplos os setores de segurança patrimonial, restaurante industrial, limpeza e conservação, serviços jurídicos, serviços de informática e produção de peças intermediárias (Tabela 1). Para Álvares (1996), a terceirização veio para ficar. A integração competitiva do Brasil no cenário internacional é uma necessidade para a melhoria da qualidade de vida do povo. O autor cita ainda que o próprio movimento sindical já reconhece a nova realidade e, em consequência, vem alterando as pautas de reivindicações, incluindo aspectos contemporâneos ao mesmo tempo em que abandona os velhos discursos contrários à terceirização. Outras justificativas para a permanência da terceirização são dadas por Kardec e Nascif (1999), destacando que atividades consideradas “meios” para a contratante, para o contratado são consideradas fins, e que é impossível ser especialista em tudo, principalmente numa época de maior diversidade tecnológica e de rápida evolução. Como consequência, as empresas podem concentrar esforços e recursos no aumento da produtividade e da fatia de mercado, além do desenvolvimento de novos produtos.

Outra justificativa para a modernização da gestão da produção de bens e serviços é a integração dos países nos blocos econômicos. No caso do Brasil, integrado ao Mercosul,

acordos comerciais entre empresas facilitam a utilização de produtos intermediários fabricados em outros países do bloco, inclusive de mão-de-obra especializada.

Tabela 1 Setores nos quais a terceirização tem sido utilizada com mais intensidade

Setor	% de Terceirização
Alimentação	63,00
Transporte	54,00
Segurança	46,00
Construção e Montagem	41,00
Consultoria Organizacional	22,00

Fonte: Álvares (1996)

A terceirização no Brasil tem ocorrido no mesmo contexto da busca de ampliação de mercados ou conquista de novos. O cenário também contempla a necessidade de retenção e a satisfação dos clientes. Com isso, as empresas se obrigam a efetuar transições das práticas tradicionais de negócios na direção de outras, que possibilitem mantê-las competitivas.

A Figura 1 compara as práticas de antes com as propostas de hoje, segundo a visão de Kotler (1999). Pode-se notar que a terceirização aparece explicitamente como uma das práticas atuais. Também estão elencadas práticas que dão suporte à eficácia do sistema, como gerenciamento por processos, foco na cadeia de valor e utilização de poucos fornecedores.

Antes	Agora
<i>Faz tudo na própria empresa</i>	<i>Compra mais de fora (terceirização)</i>
<i>Melhora por si mesma</i>	<i>Melhora por comparação</i>
<i>Vai adiante sozinha</i>	<i>Colabora em rede com outras empresas</i>
<i>Opera com departamentos</i>	<i>Gerencia processos de negócios</i>
<i>Foco doméstico</i>	<i>Foco global e local</i>
<i>Voltada para o produto</i>	<i>Voltada para o mercado e o cliente</i>
<i>Produtos padronizados</i>	<i>Produtos adaptados e/ou personalizados</i>
<i>Prática marketing de massa</i>	<i>Prática marketing direcionado</i>
<i>Foco no produto</i>	<i>Foco na cadeia de valor</i>
<i>Encontra sustentabilidade</i>	<i>Continua inventando vantagens</i>
<i>Desenvolve novos produtos vagarosamente</i>	<i>Acelera o ciclo de desenvolvimento</i>
<i>Utiliza muitos fornecedores</i>	<i>Utiliza poucos fornecedores</i>
<i>Gerência de cima para baixo</i>	<i>Gerência em todas as direções</i>
<i>Opera no mercado físico</i>	<i>Opera também no mercado visual</i>

Fonte: Kotler (1999)

Figura 1 Transição nas empresas relativa a práticas de negócios

Um exemplo clássico de terceirização no Rio Grande do Sul foi a que ocorreu na Riocell. Uma das empresas pioneiras nessa forma de gestão, a Riocell contabiliza hoje a responsabilidade de ter proporcionado a criação de diversas empresas prestadoras de serviços, além de ter desverticalizado a sua produção, criando condições de competir no mercado internacional.

Assim, diante das constantes mudanças e ameaças que o mercado apresenta, este trabalho trata da **terceirização da manutenção** como uma estratégia possível para a efetividade na gestão de ativo que, em última análise, constitui-se no patrimônio produtivo das empresas.

1.1 TEMA E OBJETIVOS

1.1.1 Tema

Este trabalho aborda o processo de terceirização que se desenvolveu no pólo industrial, na cidade do Rio Grande, estado do Rio Grande do Sul, basicamente nas indústrias de fertilizantes. Concentrando-se na prestação de serviços de manutenção industrial, discute a adoção do regime de parceria com contrato por resultados.

1.1.2 Objetivo

O objetivo principal deste trabalho é avaliar o modelo de contratação de serviços de manutenção industrial utilizado em uma indústria de fertilizantes, sugerindo modificações, de acordo com o referencial teórico, que poderão melhorar os resultados atualmente obtidos.

1.1.3 Objetivo Específico

O objetivo específico é relatar, através de um estudo de caso, as razões e a forma com que a terceirização da manutenção industrial foi desenvolvida em uma indústria de fertilizantes, descrevendo a evolução do processo, e fazer a análise crítica baseada no referencial teórico.

1.2 JUSTIFICATIVA

1.2.1 *Justificativa para o Tema*

A justificativa para o tema proposto reside na existência de conflitos nas relações contratante/contratada, relativos à qualidade e à confiabilidade dos serviços prestados. Tendo o processo começado por volta do final dos anos 80, até hoje não existe consenso sobre a melhor forma de contrato, em que os interesses empresariais dos parceiros sejam preservados. Como consequência, várias empresas prestadoras de serviços têm encerrado suas atividades nos últimos anos e as empresas contratantes têm tido sérias dificuldades operacionais.

1.2.2 *Justificativa para o Objetivo*

As indústrias de Rio Grande que se concentram nos setores de fertilizantes, refino de petróleo, esmagamento e refino de óleo de soja, indústria pesqueira, serviços portuários, construção civil e outras enfrentam dificuldades para manter um maquinário antigo, já à beira da obsolescência, em condições de confiabilidade e segurança operacional tais que garantam a competitividade. Como causas para essa situação, podemos citar a falta de visão estratégica das empresas contratantes e a baixa qualificação, tanto gerencial quanto operacional, das prestadoras de serviços. As fusões entre empresas e o fechamento de outras liberaram uma mão-de-obra tecnicamente qualificada, que procurou estabelecer-se como prestadora de serviços, embora carecendo de habilidades empresariais para gerenciar seus negócios. A partir daí, a situação que se gerou foi a de um excesso de empresas precariamente administradas, querendo prestar serviços de manutenção para um reduzido número de empresas tomadoras. Sem critérios de qualidade, a busca pelo menor preço se generalizou, de modo que os prestadores não tinham condições de agregar valor a seus clientes.

1.3 MÉTODO DE TRABALHO

Este trabalho é apresentado em quatro etapas. A primeira é a revisão bibliográfica acerca do tema terceirização. Também serão analisados os processos de mudanças no ambiente empresarial, em que a terceirização aparece como uma importante ferramenta de gestão. A respeito da terceirização dos serviços de manutenção, descreve-se o ambiente em

que esta ocorreu, no pólo industrial da cidade do Rio Grande. São descritos os tipos de manutenção, as formas de contratação de terceiros, com destaque para o sistema de *parceria*. Também analisa-se a importante política de Segurança Industrial, adotada por uma empresa de fertilizantes multinacional. Essa política, que hoje está servindo de referência na região, estabelece critérios bastante restritivos para a contratação de terceiros.

A segunda etapa consiste na realização de um estudo de caso em uma empresa de fertilizantes da região. Nessa etapa analisa-se o processo de terceirização pelo qual a empresa passou.

A terceira etapa compreende a análise do estudo de caso, à luz da revisão bibliográfica.

Na quarta etapa, conclusão do trabalho, além da análise dos resultados obtidos no processo de terceirização relatado no estudo de caso, propõe-se o uso de uma metodologia extraída da literatura, com o objetivo de implantar uma terceirização efetiva.

1.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

O presente trabalho está voltado a identificar os problemas existentes nas indústrias da cidade do Rio Grande, relativos à terceirização da manutenção. A análise é feita a partir da experiência no setor de fertilizantes. Os demais setores, mesmo que eventualmente citados, não fazem parte do estudo.

Com relação ao custeio da manutenção, a análise resume-se à forma pela qual uma indústria de fertilizantes a realiza. O estudo estende-se apenas aos departamentos inter-relacionados com a manutenção.

A generalização das conclusões para outros setores da indústria de Rio Grande deve ser feita com cautela. O que é possível aproveitar para a refinaria de petróleo, para o setor portuário ou para a indústria de pescado, por exemplo, é oportunamente citado.

As técnicas de manutenção são analisadas na extensão necessária para a elaboração do melhor modelo de gestão do sistema de terceirização adotado.

Devido ao fato de ser difícil convencer a “grande empresa” a mudar sua forma de custeio, este trabalho se limita a oferecer sugestões. O mesmo se aplica à gestão por processos.

A respeito da terceirização de outras atividades, analisa-se em forma de comentário apenas a que estiver correlacionada com a manutenção industrial. Como exemplo, cita-se a atividade de desenvolvimento e projetos.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho será estruturado da seguinte forma: o **primeiro capítulo** compõe-se da introdução, definição do tema com a justificativa de sua escolha e objetivos do estudo (geral e específico); o **segundo capítulo** apresenta uma revisão bibliográfica concernente ao assunto, com a consulta relevante acerca do tema, considerando seu desenvolvimento no cenário brasileiro; no **terceiro capítulo** analisa-se o caso de uma indústria de fertilizantes da cidade do Rio Grande que optou pela terceirização da manutenção; o **quarto capítulo** analisa o estudo de caso a luz do referencial teórico, sugere uma metodologia para implantação de um processo de terceirização e faz uma análise crítica sobre o estudo; o **quinto capítulo** apresenta os comentários finais, a conclusão e as sugestões para trabalhos futuros. Por fim, apresentam-se as referências bibliográficas e os anexos pertinentes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MUDANÇAS

A máxima de que “a única coisa constante no mundo de hoje são as mudanças” já está bastante popularizada. As mudanças às quais este trabalho faz referência são as que ocorrem no ambiente empresarial, tais como a constante evolução tecnológica, o avanço das comunicações, a globalização e as novas abordagens nos relacionamentos interpessoais.

Para Kotler (1999), “há dois tipos de empresas, aquelas que mudam e aquelas que desaparecem”. O autor ainda se refere à tecnologia e à globalização como duas forças poderosas que moldam o atual panorama econômico.

Além da tecnologia e da globalização, Kotler (1999) cita a desregulamentação e a privatização em muitas economias, inclusive no Brasil, como forças que estão reconfigurando as empresas.

Empresas protegidas, normalmente monopólios, tendo seus setores desregulamentados, vêm-se de repente diante de novos concorrentes. Pode-se citar como exemplo, no Brasil, a desregulamentação dos portos.

Outra força de impacto nesse cenário de reconfiguração das empresas é a privatização. Empresas anteriormente estatais passaram a constituir propriedades privadas, na esperança de que fossem mais bem geridas e mais eficientes. No Brasil, foi o que aconteceu com as empresas de energia elétrica, telecomunicações e com o sistema Petrofertil, setor no qual este trabalho será ambientado. Mesmo sem serem privatizados, muitos serviços e produtos de utilidade pública estão sendo hoje terceirizados.

A respeito das mudanças, Prahalad (2001) cita oito fundamentais em andamento no mundo, em função das quais as empresas precisam reavaliar urgentemente suas competências essenciais se quiserem ser competitivas e continuar a crescer. Para o autor, as oito mudanças, estrelas do novo cenário competitivo, se tomadas separadamente não contam toda a história, de modo que sua pressão sobre os dirigentes das empresas costuma passar despercebida.

As oito mudanças referidas são:

- a) globalização;
- b) desregulamentação;
- c) volatilidade;
- d) convergência;
- e) fronteira tênue entre os setores;
- f) padrões;
- g) fim da intermediação;
- h) consciência ecológica.

2.1.1 *Processo de Mudança*

Adizes (2001) enumera seis etapas do processo de mudanças:

- a) Fazer o diagnóstico. Reconhecer que a companhia tem um problema e não pode continuar como está.
- b) Construir o *empowerment*. Selecionar falhas pequenas para solução rápida, aumentando a confiança dos funcionários para poder lhes delegar poder e responsabilidade.
- c) Estudar a missão e os valores. Estudar a missão da companhia para esclarecer o que deve fazer e quais valores ter.
- d) Realinhar a estrutura com a estratégia. Analisar a estrutura da organização, levando em conta que ela talvez deva ser modificada para poder cumprir a missão e criar os valores desejados.
- e) Reorganizar os sistemas de informação. Examinar os sistemas de informação com o objetivo de assegurar que a estrutura funcione corretamente.
- f) Reorganizar os sistemas de recompensa. Atualizar o sistema de recompensa para que as pessoas sintam que foram recompensadas por sua contribuição para a mudança.

2.1.2 *Adaptação Organizacional*

Miles *apud* Santos (1998) classifica os estudos de adaptação organizacional em dois grupos:

- a) A perspectiva da seleção natural;
- b) A perspectiva da escolha estratégica.

A perspectiva da seleção natural parte do princípio de que as mudanças no ambiente e não na organização determinam a eficiência organizacional e a própria sobrevivência em longo prazo. É uma perspectiva determinista, que tem sua origem na teoria darwiniana da evolução biológica.

A perspectiva da escolha estratégica, por outro lado, considera que o meio ambiente influencia, mas também pode ser influenciado, ou seja, que no processo de adaptação organizacional as organizações complexas precisam ter a capacidade de se conformar com as restrições impostas pelo ambiente externo, mas a organização também exerce considerável influência sobre o ambiente.

É possível identificar, a partir de 1987, um forte movimento pela terceirização na indústria de fertilizantes do pólo industrial de Rio Grande, principalmente dos serviços de manutenção. Esse movimento foi fortemente influenciado por mudanças ambientais, tais como: crise econômica nacional, com altos índices de inflação; mudanças no perfil econômico dos consumidores; redução das margens e das alíquotas de importação para produtos acabados; dificuldades creditícias; concorrência com pequenos produtores e o deslocamento do grande consumo para as regiões central e norte do país.

2.2 TERCEIRIZAÇÃO

Passa-se, agora, a apresentar a revisão bibliográfica, em que os conceitos de terceirização serão abordados, juntamente com a justificativa para sua utilização como uma importante estratégia de gestão administrativa num ambiente de constantes mudanças. Também serão revisados os conceitos da gerência de serviços, visando a posicionar a prestação de serviços de manutenção industrial executados por terceiros, dentro desta área de

atividades que mais cresce no mundo, e também a identificar a problemática da falta de qualidade e distância das boas práticas que hoje ocorrem

Durante a década de 90, o processo de terceirização foi amplamente empregado em várias empresas, dos mais variados ramos de negócios. Os principais objetivos para tal opção eram: a redução de custos, a concentração no objetivo do próprio negócio, a busca por especialistas para executar tarefas consideradas *meio* dentro do negócio principal e o aumento da competitividade em um mercado cada vez mais exigente e em constantes mudanças nos requisitos de qualidade dos produtos e serviços. Em muitos setores, estava em jogo a própria sobrevivência das empresas. Para Álvares (1996), a convivência à época com maciças pressões por enxugamento, *downsizing*, redução de efetivo, reengenharia e outras demandas por mudanças acelerava o processo de terceirização.

2.2.1 *Conceito de Terceirização*

A seguir, encontram-se relacionados conceitos de terceirização na visão de alguns autores, com o objetivo de analisar como esta estratégia de gestão está sendo implementada no Brasil.

Silva (1997) conceitua terceirização como sendo a transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenham esta atividade terceirizada como sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade.

Para Queiroz (1992), 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 é a sua atividade-fim, permitindo a esta se concentrar no seu negócio, ou seja, no objetivo final.

Kardek e Nascif (1999) entendem a terceirização como a transferência para terceiros de atividades que agregam competitividade empresarial, baseada numa relação de parceria. Giosa (1999) diz que a terceirização 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.

Álvares (1996) concebe a terceirização como uma modalidade de relacionamento comercial que representa uma significativa mudança na condução dos relacionamentos entre empresas contratantes e contratadas, caracterizando-se por três aspectos básicos: a parceria como condição, a qualidade como garantia e a mudança como oportunidade.

Santos (1998) divide em dois grupos os autores que discutem a terceirização. O primeiro grupo é formado por aqueles que definem a terceirização apenas como mais uma prática administrativa que tem um objetivo imediato de reduzir custos e riscos. É o grupo formado pela maioria dos autores com obras publicadas em português. O segundo grupo é formado por aqueles que definem a terceirização como uma estratégia de mudança organizacional.

Os autores do primeiro grupo pensam a terceirização como sinônimo de subcontratação e consideram que o seu objetivo é diminuir o quadro funcional e, por conseguinte, os custos judiciais dos processos trabalhistas. A preocupação central, nesse caso, é com a legalidade da terceirização. Esse grupo, constituído por advogados, consultores jurídicos e representantes de sindicatos, analisa os efeitos sobre os trabalhadores, causados pelos processos de terceirização nas empresas pioneiras na implantação dessa estratégia. Leiria, Souto e Saratt (1993) e Martins e Ramalho (1994) incluem-se nesse grupo. Ainda no primeiro grupo, Kon, Queiroz, Davis, Brasil, Carone, Vidal Neto e Elias *apud* Santos (1998) são autores que, apesar de definir terceirização como sinônimo de subcontratação, preocupam-se com os aspectos organizacionais como um todo e não apenas com o lado jurídico da terceirização. Os autores dessa linha deixam claro que terceirização é uma maneira de enxugar custos fixos. As empresas, após a terceirização, podem se dedicar com mais afinco às suas atividades-fins.

A prática empresarial tem mostrado que não somente o que é considerado atividade-meio, como por exemplo serviços de limpeza e vigilância, tem sido terceirizado. A análise da terceirização como uma atividade estratégica coloca Giosa (1999) e Álvares (1996) em um segundo grupo. Álvares (1996) relata que as grandes empresas têm passado contínua e progressivamente por modificações organizacionais, com vistas à adequação aos novos imperativos ambientais. O autor define estrutura organizacional como o conjunto de normas, regras, procedimentos e a divisão hierárquica e funcional do trabalho. Portanto, a terceirização

provoca mudanças na estrutura organizacional das empresas, porque conduz, no mínimo, à redistribuição do trabalho.

Téboul (1999) também se refere à terceirização como estratégia:

A demanda de serviços destinados aos produtores intermediários cresceu consideravelmente quando essas empresas começaram a terceirizar as tarefas que elas efetuavam antes internamente, tais como a informática, a consultoria jurídica, a publicidade, o projeto, a pesquisa, a limpeza, a segurança, entre outros, no conjunto interno das mesmas, dos recursos envolvidos (materiais, equipamentos e financeiros) e dos talentos humanos nas empresas, que deverão ser fortemente reorientados para a nova visão empresarial que a organização deseja proceder.

2.3 A TERCEIRIZAÇÃO NO MUNDO

É importante contextualizar a terceirização no mundo de hoje, tendo em vista as empresas brasileiras que adotam essa estratégia de gestão estarem inseridas no mercado global crescente ora exportando, e por isso necessitando de custos compatíveis, ora tendo que se adaptar aos controladores multinacionais, tal qual o caso, por exemplo, da indústria de fertilizantes de Rio Grande objeto de estudo neste trabalho.

A terceirização originou-se nos Estados Unidos da América, logo após o início da Segunda Guerra Mundial, em face da necessidade da pungente indústria bélica, a qual tinha como desafio concentrar-se no desenvolvimento da produção de armamentos, delegando, assim, algumas atividades de suporte a empresas prestadoras de serviços, sobretudo mediante processos de contratação. Dados fornecidos por Giosa (1999) e Leiria e Saratt (1995) mencionam ainda que a consolidação da terceirização deu-se, principalmente, após o término da Segunda Grande Guerra. Nos países desenvolvidos, a terceirização surgiu diante da necessidade de as empresas se tornarem cada vez mais ágeis no mercado, buscando resultado com competitividade e qualidade.

Para Faria (1994), na Europa e nos Estados Unidos a terceirização já atingiu um estágio bastante avançado. Em âmbito mundial, a terceirização assume outros nomes como divisionalização, formação de unidades de negócios, descentralização, focalização, especialização flexível etc.

Nos Estados Unidos já surge uma nova onda chamada de *Global Sourcing*, ou a busca de fornecedores em outros países. Algumas empresas como Kodak, Coca-Cola, Exxon e Shell são exemplos desse comportamento.

Na Ásia, segundo Faria (1994), os japoneses trabalham na política de terceirização como bloco de parceiros. A Toyota, por exemplo, terceirizou serviços para 168 empresas. Taiwan é uma economia grande na área de terceirização. O que acontece é que todos os países “prestam serviços” para Taiwan..

Na América Latina, ainda segundo Faria (1994), a criação do Mercosul é um grande passo para o incentivo ao processo de terceirização. É quase certo que centenas de empresas brasileiras e argentinas vão reestruturar suas fontes de suprimentos buscando fornecedores além-fronteiras. Muitas empresas brasileiras passarão a fornecer para argentinos e vice-versa. Como exemplo desse fenômeno, hoje em Rio Grande já são utilizados serviços de inspeção de manutenção fornecidos por empresas vindas do Uruguai e Argentina.

Talvez o maior desafio de todos os países seja colocar suas empresas em condições de competir em um mercado global.

2.4 A TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL

Para Faria (1994), a economia brasileira, especialmente depois do golpe militar de 1964, fechou-se às mutações do capitalismo mundial. Um grande exemplo desse comportamento foi o protecionismo do mercado interno por meio de restrições às importações. O Brasil foi levado a um atraso tecnológico e uma concentração de renda jamais vista.

Giosa (1999) diz que a recessão, como pano de fundo, levou as empresas a refletirem sobre a sua atuação. Fontanella, Tavares e Leiria *apud* Moreto (2000) afirmam que, devido à constante crise político-econômica e ao fechamento da economia para intercâmbio com o mercado externo, o capital estrangeiro deixou de fazer investimentos em nosso território. As empresas nacionais tiveram que repensar a sua realidade.

Segundo Queiroz (1992), no Brasil a terceirização foi gradativamente implantada com a vinda das primeiras empresas multinacionais, principalmente as automobilísticas. No

início dos anos 90, a terceirização era conhecida como contratação de serviços de terceiros, e sua aplicação visava exclusivamente à redução do custo da mão-de-obra.

Silva (1997) diz que a partir dos anos 80, e mais recentemente, quando a globalização passou a ser a palavra de ordem no mundo moderno, a queda de barreiras alfandegárias, como as propostas pelo Mercado Comum Europeu, Nafta e pelo tímido Mercosul, é que nos descobrimos nus. Temos mão-de-obra de excelente qualidade, recursos naturais, matéria-prima, mas não possuímos tecnologia e muito menos produtos competitivos. Elegemos então, como é de nossa cultura, um culpado: a excessiva verticalização de nossas empresas, aliada às barreiras protecionistas para a importação.

A onda de modernidade, continua Silva (1997), que veio nos rastros da necessidade da globalização, da competição dentro e além-fronteiras, com produtos nacionais e estrangeiros, calcada na qualidade, baixos custos e tecnologia, despertou-nos para o *benchmarking* e para a produtividade. Como consequência, atravessamos experiências enlatadas e caboclizadas, principalmente quando tinham rótulo japonês.

Não podemos negar as experiências feitas, continua o autor, algumas bem-sucedidas. No entanto, assusta-nos a irresponsabilidade com que algumas destas experiências são feitas. Hoje a palavra de ordem é terceirizar. Vê-se de tudo: terceirização pelo baixo custo com sacrifício da qualidade, terceirização séria e terceirização pela terceirização, conclui o autor.

Faria (1994) afirma que, com o fim das barreiras protecionistas e com a globalização econômica, revolucionaram-se quase todos os segmentos da economia. Passou-se a viver momentos de transformações. Uma destas transformações passou a ocorrer no Brasil, no final da década de 50, com a indústria automobilística. Mas só recentemente é que o fenômeno da terceirização rompeu barreiras e deu uma arrancada jamais vista.

Álvares (1996) comenta que o Brasil é uma nação fortemente abatida pela falta de empregos, como decorrência do retrocesso econômico a que se submeteu nos últimos anos. A terceirização serve, pois, para incrementar o surgimento de novas atividades comerciais e industriais e, como consequência, diminuir a fome e a miséria que impera no país. Ainda para o autor, a terceirização, dentre seus muitos benefícios, pode proporcionar a distribuição de renda. Na medida em que serve como alternativa estratégica para a sobrevivência da grande empresa, pela redução do seu tamanho, dá lugar para iniciativas empreendedoras de pequena

monta, o que faz gerar novos empregos. No caso da manutenção industrial, dificilmente as empresas remontarão suas antigas estruturas, principalmente com respeito à mão-de-obra. A terceirização nessa área, apesar de necessitar de uma reestruturação profunda e significativa, a começar pelo conceito, tem contribuído efetivamente para a redução do desemprego regional.

Giosa (1999) mostra uma pesquisa que objetiva refletir a realidade da terceirização no Brasil. Os principais resultados desta pesquisa podem ser vistos na Figura 2.

PESQUISA CENAM – Centro Nacional de Modernização				
Situação das empresas				
93% já tinham ouvido falar em terceirização				
90% entendem que a terceirização é uma tendência mundial do processo de modernização dos negócios				
18% somente já participaram de algum evento (fórum, seminário, palestra) sobre terceirização				
48% já aplicaram ou aplicam algum tipo de serviço terceirizado				
38% introduziram a terceirização por iniciativa própria				
10% introduziram a terceirização por intermédio de consultorias				
Principais áreas implantadas	Áreas em que gostariam de implantar imediatamente	Das empresas que já terceirizaram (48%)		
Limpeza	Limpeza	27% com ex-funcionários	70% tiveram sucesso absoluto	10% estão tendo uma visão estratégica
Manutenção	Mão-de-obra	73% através de terceiros	20% tiveram sucesso parcial	90% estão fazendo esporadicament e por área
Segurança/Vigilância	Informática (processamento de dados)	-	10% não tiveram sucesso	
-	Segurança/Vigilância	-	-	-
-	Manutenção	-	-	-
-	Administração de restaurantes	-	-	-
VANTAGENS		DESVANTAGENS		
Qualidade do serviço		Dificuldade de encontrar o parceiro ideal		
Transferência de tecnologia		Dificuldade de efetivar um contrato de parceria		
Revisão estrutural e cultural da empresa		Problema com o corpo funcional		
Melhores resultados no conjunto da empresa		Desconhecimento da legislação trabalhista		
Menor custo		Dificuldade no convencimento da alta administração		
Melhoria no ambiente de trabalho		Dificuldade no controle do custo interno com a parceria		
-		Dificuldade no relacionamento/envolvimento com os sindicatos		

Fonte: Giosa (1999)

Figura 2 Pesquisa sobre terceirização

A pesquisa cujos resultados foram mostrados na Figura 2 foi realizada pelo CENAM – Centro Nacional de Modernização, no período de novembro de 1992 a março de 1993, com empresas localizadas nos estados de Santa Catarina, Ceará e São Paulo. Dentre as empresas pesquisadas, que totalizavam 2.350, 31% (730) eram de grande porte, 40% (940) de médio porte e 29% (680) de pequeno porte. Seus setores de atuação dividiam-se desta forma: 41% do setor industrial, 27% comercial e 32% serviços.

2.5 POR QUE TERCEIRIZAR?

Na resposta a esta pergunta, começamos a nos aproximar das justificativas para terceirizar os serviços de manutenção industrial, principalmente em indústrias de porte, isto é, indústrias onde o custo de manutenção situa-se ao redor dos 7% do faturamento bruto.

Tavares (1996) resume as justificativas para a terceirização em quatro principais fundamentos:

- a) liberação da empresa para cuidar de sua atividade fundamental;
- b) obtenção de especialização (tecnologia);
- c) melhoria da qualidade de serviços;
- d) redução dos custos operacionais.

Com os mesmos argumentos, Kardec e Nascif (1999) ampliam os anteriores em quatro fatores básicos:

- a) **VOCAÇÃO**: atividades que são consideradas “meio” para a contratante, para o prestador de serviços são consideradas atividades-fins;
- b) **EFICIÊNCIA**: é impossível ser especialista em tudo, principalmente numa época de maior diversidade tecnológica e de rápida evolução;
- c) **CUSTO DIRETO**: manutenção de recursos humanos e materiais com baixo grau de utilização, para tarefas de alta tecnologia;
- d) **CUSTO INDIRETO**: toda atividade-meio requer gerenciamento equivalente a qualquer atividade-fim da empresa contratante.

Giosa (1999) acrescenta a visão estratégica aos fatores básicos, observando a necessidade de implantação de uma nova filosofia organizacional, uma revisão na missão e valores permanentes, objetivos e metas empresariais que deverão ser revisados à luz de um plano de gestão que contemple o novo processo. O autor ainda se refere à necessidade de as empresas terem uma visão global, relativamente à avaliação mercadológica, objetivos e metas de curto, médio e longo prazos, logística de negócios, qualidade e competitividade em relação à concorrência.

Conclui-se que a terceirização está relacionada à qualidade, à competitividade e à produtividade. Com ela, a empresa concentra-se no seu produto estratégico, naquilo que ela é capaz de fazer melhor, com *competitividade* e maior *produtividade*. As tarefas secundárias e auxiliares são feitas por empresas que se especializaram de maneira mais racional e com um custo menor.

2.6 TIPOS DE TERCEIRIZAÇÃO

Giosa (1999) divide em quatro tipos as possibilidades de terceirização:

- a) Tipo 1: Processos ligados à atividade-fim da empresa, como produção, distribuição, operação, vendas, etc.;
- b) Tipo 2: Processos não ligados à atividade-fim da empresa, como: publicidade, limpeza, manutenção, contabilidade, serviços jurídicos, etc.;
- c) Tipo 3: Terceirização de atividades de suporte à empresa, como: treinamento, seleção, pesquisas, etc.;
- d) Tipo 4: Substituição de mão-de-obra direta por mão-de-obra indireta ou temporária.

Saratt *et al.* (2000) classificam os tipos de terceirização como segue:

- a) Modalidades de contratação quanto à forma, subdivida em terceirização **externa**, em que os fornecedores estão localizados fora e distante do perímetro da empresa contratante, e terceirização **interna**, em que o prestador de serviços está localizado nas instalações do próprio tomador;

- b) Modalidade de contratação quanto ao objetivo, classificada em: terceirização de serviços, terceirização de serviços e materiais, terceirização de serviços e equipamentos e terceirização integral.

Segundo Faria (1994), a terceirização pode ocorrer nas seguintes modalidades:

- a) as empresas prestadoras de serviços passam a ser as únicas responsáveis pela entrega dos serviços;
- b) ativos são transferidos para as empresas prestadoras de serviços;
- c) pessoal é transferido para empresas prestadoras de serviços;
- d) os terceiros assumem inclusive serviços associados;
- e) os contratos entre as partes devem ser de longo prazo.

Barúna, Castro, Leiria, Martins e Ramalho e Vale *apud* Tomé (1998), em vez de classificar em tipos, definem diretrizes para guiar a terceirização. Pressupõem os autores que a decisão para terceirizar uma atividade é baseada em uma política corporativa. São as seguintes as diretrizes relacionadas:

- a) Terceirizar, primeiramente, atividades não diretamente relacionadas à cadeia de valor;
- b) Investir maiores recursos na atividade essencial da empresa, almejando maior competitividade;
- c) Racionalizar e otimizar os sistemas produtivos;
- d) Escolher empresas prestadoras de serviço que possam se ajustar às necessidades e especificações do tomador do serviço;
- e) Ao terceirizar atividades da cadeia produtiva, observar um perfeito entrosamento entre contratante e contratada, a fim de evitar o surgimento de gargalos, sub ou sobre-utilizações em uma das duas firmas;
- f) Comparar os custos da atividade a ser terceirizada com seus custos após a terceirização;
- g) Escolher empresas-destino bem administradas, mas menos poderosas que a organização contratante;

- h) Prestar atenção na tecnologia de produção e de gestão da empresa a ser contratada;
- i) Comparar os preços oferecidos pela empresa prestadora do serviço;
- j) Transferir *know-how* para a empresa contratada, desde que esta transferência se traduza em benefícios futuros para a empresa contratante e não venha a gerar desvantagens estratégicas posteriores;
- k) Certificar-se de que a terceirização não acarretará aumentos de custos de atividades para outros setores da empresa;
- l) Visitar e observar as instalações do fornecedor;
- m) Analisar o relacionamento do prestador de serviço para com seus clientes e fornecedores;
- n) Vislumbrar um possível interesse do fornecedor em vir a ser um parceiro.

2.7 PRINCIPAIS RISCOS NA TERCEIRIZAÇÃO

Faria (1994) vê riscos na terceirização a partir do que ele chama de ações do atrasado empresariado brasileiro, cuja estratégia mantida é a do confronto. Na opinião do autor, a intenção seria apenas reduzir custos, o que gera o antagonismo com os empregados e com o movimento sindical. Desconfia-se dos empregados, dos fornecedores e do mercado. Aspira-se à obtenção de lucros no curto prazo, com a diminuição dos custos, reduzindo a mão-de-obra.

Tavares(1996) lamenta que a condução dos processos de terceirização nos anos 80 e início dos 90 tenha sido baseada unicamente no aspecto de custos, referindo-se ao caso das estatais brasileiras, devido à Lei n.º 8666, e tendo como resultado em muitas empresas as seguintes distorções:

- a) subemprego;
- b) improvisação;
- c) alta rotatividade;
- d) falta de recursos para desenvolver tecnologia e treinamento;
- e) decepção;

f) descrédito;

Silva (1997) também aponta o despreparo dos empresários brasileiros como a principal causa do insucesso na implantação dos programas de terceirização. Diz o autor: “Estamos copiando mais uma vez”, referindo-se à técnica vinda do exterior. Para ele, se um rápido estudo técnico-financeiro demonstrar redução de custos, terceiriza-se a atividade. Ainda para Silva (1997), é comum entregar a decisão final de um processo de terceirização ao departamento de compras, que, mediante cotação de preços, acolhe como um feito de *performance* a obtenção do menor custo, pura e simplesmente.

Faria (1994) levanta ainda a questão do trabalhador, que, na forma como tem se desenvolvido a terceirização no Brasil, acaba sendo utilizado como mão-de-obra temporária, contratada de terceiros. Isso se deve, segundo o autor, à utilização da nova idéia com um rótulo conservador, por parte de muitos empresários brasileiros, que insistem na manutenção de uma estrutura de poder com poucas mudanças na hierarquia.

Kardec e Nascif (1999), comentando sobre as dificuldades de terceirizar a manutenção industrial, concluem que, se não for feito um planejamento detalhado com um amplo estudo dos diversos cenários (onde o principal é o que identifica a agregação de valor ao produto final por parte do contratado), a terceirização poderá ser um desastre.

Tavares (1996) menciona a inexistência de um sistema contínuo de pesquisa e avaliação de oficinas ou de empresas externas prestadoras de serviços, o que normalmente gera uma atividade considerada insatisfatória pela falta de padrões de referência. Nesta condição, ficam atribuídos a setores internos da indústria, como, por exemplo, o PCM (planejamento e controle da manutenção) e a avaliação do custo X benefício de manter ou terceirizar alguns serviços.

Se não forem contornadas as dificuldades para terceirizar serviços complementares ou até mesmo a manutenção industrial, os riscos de insucesso são grandes.

As principais dificuldades a serem contornadas são listadas por Kardec e Nascif (1999), a seguir:

a) legislação trabalhista restritiva;

- b) poucas empresas no Brasil, contratantes e contratadas, com cultura de terceirização;
- c) baixa integração entre a contratada e a contratante, praticando-se em geral uma política de perde-ganha;
- d) falta de cultura de parceria;
- e) pouca mão-de-obra qualificada no mercado;
- f) possibilidade de cartelização de alguns setores;
- g) não-cumprimento de obrigações trabalhistas por algumas contratadas;
- h) cultura gerencial, principalmente da média gerência, de manter os serviços próprios;
- i) maior incidência de acidentes na maioria das empresas contratadas;
- j) baixa competitividade de grande parte das empresas contratadas;
- k) com relação à manutenção, existem poucas empresas capacitadas e vocacionadas para essa atividade.

Os casos de insucesso na terceirização das atividades de manutenção industrial no pólo industrial de Rio Grande aconteceram, e ainda acontecem, em todas as empresas contratantes. Os motivos são via de regra, os mesmos:

- a) terceirização em busca apenas da redução de custos;
- b) empresas prestadoras de serviços precariamente constituídas e administradas;
- c) baixa qualidade dos serviços prestados, ocasionando retrabalhos, com perdas econômicas significativas;
- d) por falta de definição corporativa acerca da filosofia de terceirizar ou não, a média gerência administra de acordo com o seu conhecimento a respeito do assunto e, quase sempre, na busca do menor preço;
- e) desproporção entre o alto número de prestadores de serviços e a pouca quantidade de contratantes;
- f) contratação sem previsão de responsabilidades e de uma forma eficaz de avaliação;

- g) transferência de valor aos serviços prestados (praticamente nula), o que faz com que a contratada viva das ineficiências da contratante e esperando que elas sempre ocorram.

A respeito dos riscos na terceirização, é possível generalizá-los para as diversas atividades que possam ser repassadas para terceiros, o que é visto como desvantagem da terceirização, no caso da manutenção industrial, por Kardec e Nascif (1999):

- a) aumento da dependência de terceiros;
- b) aumento de custos quando simplesmente ocorre a empreiteirização;
- c) aumento do risco empresarial pela possibilidade de queda na qualidade;
- d) redução da especialização própria;
- e) aumento do risco de acidentes pessoais;
- f) aumento do risco de passivo trabalhista, dependendo da qualidade da contratação.

Para finalizar o comentário referente aos riscos na terceirização, e também generalizando a partir da observação do que ocorre na manutenção industrial, Tavares (1996) afirma: “Os serviços de manutenção engrenam tropeçadamente no caminho da terceirização. A realidade tem sepultado sonhos de cortar custos e facilitar a administração própria. Grande número de empresas tem comprado problemas ao invés de soluções”.

2.8 TERCEIRIZAÇÃO EM RIO GRANDE – RS

A cidade do Rio Grande, situada a 320 quilômetros de Porto Alegre, é a mais antiga do estado do Rio Grande do Sul. A partir de 1970, aproveitando a característica de cidade portuária, passaram a se instalar nela indústrias de fertilizantes e de processamento de grãos. Nesse período, somadas à indústria pesqueira e à Refinaria de Petróleo Ipiranga, as novas indústrias passaram a contribuir para o crescimento econômico da região e Rio Grande chegou a ter a terceira maior arrecadação de ICMS do estado. Cinco indústrias de fertilizantes estavam localizadas no município:

- a) - Companhia Riograndense de Adubos (CRA);

- b) Indústria Luchsinger Madörin – Adubos Trevo;
- c) Fertilul S. A. – Adubos Ipiranga;
- d) Fertilizantes Manah;
- e) Centralsul Fertilizantes.

É preciso registrar também que, na época, o Brasil vivia o chamado “milagre brasileiro”, e, sob o regime militar, alguns segmentos, dentre eles o da produção de fertilizantes, eram considerados estratégicos. Com esse enfoque e muitos subsídios para a agricultura, justificou-se a concentração de indústrias de fertilizantes em Rio Grande.

Os problemas começaram a partir do final da década de 80 e início dos anos 90. O questionamento acerca dos subsídios, a privatização do sistema Petrofértil, a redução das alíquotas para a importação de matérias-primas destinadas à produção de fertilizantes e para a importação de fertilizantes básicos, bem como o aumento da fronteira agrícola nas regiões Sudeste, Centro-Oeste e Norte, diminuíram a competitividade das indústrias de fertilizantes de Rio Grande no mercado brasileiro. Agravando tais dificuldades econômicas, também a questão ambiental passou a exigir soluções e investimentos pesados.

A primeira indústria a desistir da “competição” foi a CRA, que encerrou suas atividades em 1990. Com a desativação dessa fábrica, quatrocentas pessoas ficaram desempregadas. Dentro desse grupo estava o pessoal de manutenção, mecânicos, eletricitas, instrumentistas, engenheiros e encarregados.

Não se pode dizer que a terceirização da manutenção industrial nas fábricas de Rio Grande começou a partir do fechamento da CRA, mas a proliferação de empresas prestadoras de serviços de manutenção iniciou a partir daquele evento.

2.9 MANUTENÇÃO INDUSTRIAL

2.9.1 *Os Novos Paradigmas*

Para a compreensão da complexidade do processo de terceirização na manutenção industrial, é preciso, antes de mais nada, entender o estágio de evolução em que esta atividade

se encontra no Brasil, quais os paradigmas que estão sendo quebrados na atualidade e quais as exigências para que as empresas se mantenham competitivas.

Kardec e Nascif (1999) salientam que a manutenção integra-se de maneira eficaz ao processo produtivo a partir do momento em que passa a ser pensada e gerida “estrategicamente”. Na visão atual, a manutenção existe para que não haja manutenção. Isso parece paradoxal à primeira vista, mas, numa visão mais aprofundada, vemos que o trabalho da manutenção está sendo enobrecido e, em função disso, cada vez mais o pessoal da área precisa estar **qualificado e equipado para evitar falhas** e não para corrigi-las.

Modernamente se fala em **gestão de ativos**, em vez de manutenção de equipamentos. O ativo gera riqueza; a manutenção, gastos. A técnica que mais evoluiu, hoje em dia, viabilizando a gestão de ativos, é a **manutenção centrada na confiabilidade**.

Branco Filho (2002) compara o paradigma usual ao paradigma da manutenção centrada na confiabilidade (MCC), conforme Figura 3.

Paradigma usual
- o foco da manutenção tradicional é o equipamento; - os equipamentos devem ser mantidos funcionando e em bom estado;
- os planos de manutenção invocam sempre o equipamento e os programas de manutenção preventiva tratam, normalmente, os equipamentos iguais com tarefas de manutenção iguais, ainda que estes tenham carga de trabalho e importância funcional diferente;
- os planos de manutenção preventiva são, na maioria, sistemáticos, normalmente amarrados a calendários e não à carga de trabalho;
- no enfoque da manutenção tradicional, o paradigma central é a “preservação do
Paradigma da MCC
- o principal objetivo da análise da MCC é o da manutenção do sistema, ou a preservação da função do sistema;
- (...) um sistema produtivo deve ser mantido funcionando (...);
- (...) um sistema deve ser projetado, montado e mantido para permanecer em funcionamento, produzindo os bens para os quais foi planejado, projetado e adquirido;
- (...) um sistema deve, antes de mais nada, ser projetado para ser mantido em funcionamento;
- não devemos desmontar uma máquina para fazer inspeções, a menos que existam sintomas de que isto é necessário ou de que algo está errado.

Figura 3 Paradigmas da manutenção

Sob a mesma ótica, Kardec e Nascif (1999) argumentam que a atividade de manutenção precisa deixar de ser apenas eficiente para se tornar eficaz, ou seja, não basta apenas reparar o equipamento ou instalação tão rápido quanto possível, mas, principalmente, é

preciso manter a função do equipamento disponível para a operação, evitar as falhas e reduzir os riscos de uma parada de produção não-planejada. Esta mudança de paradigma está evidente na Figura 4.

Paradigma do passado	“O homem de manutenção sente-se bem quando executa um bom reparo”.
Paradigma moderno	“O homem de manutenção sente-se bem quando também evita a necessidade do trabalho, evitando a falha”.
Paradigma do futuro	“O homem de manutenção sente-se bem quando consegue evitar todas as falhas não-planejadas”.

Figura 4 Mudança de paradigma na manutenção

2.9.2 Custos da Manutenção

Em pesquisa sobre os custos da manutenção no Brasil, Ferrari *et al.*(2004) informam que o custo da manutenção no Brasil é de aproximadamente U\$ 57 bilhões/ano. Da mesma forma, os autores apontam para o fato de que a relação percentual do custo anual da manutenção pelo faturamento bruto é de 4,39% na média dos setores pesquisados e que a composição de custos de manutenção é na média dos setores: 35% pessoal, 35% materiais, 20% serviços de terceiros, 10% outros. O desdobramento dos resultados encontrados por Kardec e Nascif (1999) pode ser visto na Tabela 2.

Tabela 2 Custo de manutenção em relação ao faturamento bruto

Setor	% do Faturamento
Açúcar / Alimento / Bebida / Fumo	1,89
Cimento / Cerâmica	3,50
Eletricidade / Energia	1,67
Hospitalar	3,17
Máquinas / Equipamentos	2,60
Metalurgia / Mineração	5,17
Papel / Celulose	4,38
Petróleo	3,33
Petroquímico	2,11
Plástico / Borracha	3,17
Engenharia / Construção / Prestação de serviços / Saneamento	1,67
Químico	4,00
Siderúrgico	6,75
Têxtil	1,00
Transporte	9,50
Média	3,59

Fonte: Kardec e Nasif (1999)

Baseada na informação de que, em média, o custo anual da manutenção representa 4,39% do faturamento bruto das empresas, uma redução de custos mal-conduzida na manutenção pode levar à perda de faturamento e de lucro da organização.

2.9.3 *Tipos de Manutenção*

Ainda na construção do cenário onde se poderá decidir quais atividades da manutenção industrial poderão passar por um processo de terceirização, é preciso listar os tipos de manutenção aplicados comumente. São eles, de acordo com Tavares (1996) e Kardec e Nascif (1999):

- a) manutenção corretiva não-planejada;
- b) manutenção corretiva planejada;
- c) manutenção preventiva;
- d) manutenção preditiva;
- e) manutenção detectiva;
- f) engenharia de manutenção.

É preciso entender que antes de decidir pelo tipo de manutenção que predominará na empresa, a visão global do negócio deve preceder as decisões gerenciais. Sabe-se hoje que, para se manter competitivo, é preciso ter ganhos crescentes de produtividade; logo, a Gestão por Processos é a ferramenta mais apropriada.

Sob a ótica da Gestão por Processos, todos os esforços devem se dar no sentido de garantir 100% de disponibilidade dos equipamentos para a produção. Para que isso ocorra, a opção é a “Gestão de Ativos”.

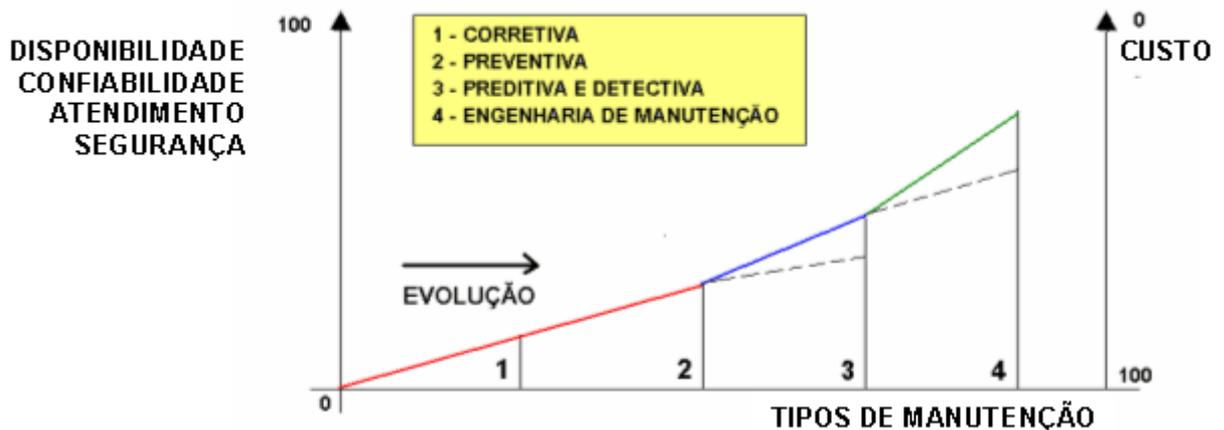
Definida a Gestão de Ativos como sendo a filosofia gerencial da manutenção, esta passará a ser regida pela Engenharia de Manutenção.

Para Kardec e Nascif (1999), praticar a Engenharia de Manutenção significa uma mudança cultural. É deixar de ficar consertando continuamente para procurar as causas básicas, modificar situações permanentes de mau desempenho, deixar de conviver com

problemas crônicos, melhorar padrões e sistemáticas, desenvolver a manutenibilidade, dar *feedback* ao projeto, interferir tecnicamente nas compras.

A Engenharia de Manutenção significa perseguir *benchmarks*, aplicar técnicas modernas, estar nivelado com a manutenção de primeiro mundo.

A Figura 5 representa a correlação entre os tipos de manutenção, a disponibilidade e os respectivos custos.



Fonte: Adaptado de Kardec e Nascif (1998)

Figura 5 Resultados *versus* tipo de manutenção

Com a Engenharia de Manutenção gerando soluções e tecnologia através da manutenção preditiva e detectiva, será marcada a data mais apropriada para se fazer a intervenção no equipamento. Será, então, realizada uma manutenção corretiva planejada.

Valores obtidos em 1998, na National Manufacturing Week Conference e resultantes de dados da Exxon, Betlehem Steel e revistas especializadas dos Estados Unidos, são mostrados na Tabela 3.

Tabela 3 Custo de manutenção em função da potência instalada

Tipo de Manutenção	Custo (U\$/HP/Ano)
Corretiva não-planejada	17-18
Preventiva	11-13
Preditiva, Detectiva de Condições/Corretiva Planejada	7-9

Enquanto a manutenção corretiva não-planejada predominar nas empresas e organizações de negócios, o uso de mão-de-obra de execução será, via de regra, intenso. Como os quadros de pessoal próprio vêm sendo reduzidos ao longo dos anos (fato este motivado, basicamente, pela necessidade premente e contínua de redução de custos), a terceirização da manutenção, na sua forma mais elementar e precária, isto é, a contratação de mão-de-obra, tende a ser praticada.

Neste sentido, os autores Kardec e Nascif (1999) cunharam a expressão EMPREITEIRIZAÇÃO para a utilização de mão-de-obra contratada de terceiros para a execução de manutenção.

2.10 TERCEIRIZAÇÃO NA MANUTENÇÃO

Pinto e Xavier (2001) afirmam que terceirizar a manutenção é transferir para terceiros atividades que agregam competitividade, baseando-se em uma relação de parceria. Consideram-na ainda uma ferramenta estratégica como tantas outras, e que pode trazer resultados bastante positivos se usada corretamente, mas que pode trazer, também, grandes prejuízos quando utilizada incorretamente.

Silva (1996) considera que terceirizar só será válido se houver serenidade na análise, bem como planejamento e objetivo bem definidos: produtividade, qualidade, custos e especialidade comprada da contratada, devendo esta ser capaz de utilizar metodologias e tecnologias que a contratante não detém. Outra premissa apontada por Silva (1996) e que deve ser considerada antes de ser adotada a estratégia de terceirização da manutenção industrial é a de que é fundamental, além de preservar a qualidade, garantir a melhora contínua.

Se houver qualquer possibilidade de que a qualidade dos serviços venha a ser comprometida ou sofrer prejuízos, a terceirização não é racional. Afinal, custo não é tudo. Além disso, a qualidade mantém a satisfação do cliente, a motivação do empregado e, em consequência, a produtividade.

Alvarez (1996) menciona as vantagens de se transferir algumas atividades para pequenas empresas: “É mais simples para pequenas empresas consolidar e dissolver alianças estratégicas com a velocidade necessária, de modo a aproveitar oportunidades que surjam e

desapareçam”. Afirma ainda o autor que essas empresas conseguem estar mais próximas do mercado, pois não são envolvidas por intrincadas burocracias para intermediar esses contatos.

2.10.1 *Condições Básicas para Terceirizar a Manutenção*

Pinto e Xavier (2001) estabelecem algumas condições básicas para terceirizar a manutenção. A primeira delas é definir quais atividades podem ou devem ser terceirizadas no todo ou em parte, tomando especial cuidado com as atividades-fins e estratégicas, onde se inclui parte da manutenção. Além disso, deve-se verificar a existência no mercado de empresas prestadoras de serviço ou mesmo a possibilidade de serem desenvolvidas. Os autores mencionam ainda a necessidade de procurar resultados de médio e longo prazo ao invés de redução de custo em curto prazo, bem como estabelecer relações de parceria (as duas partes ganham), procurar a melhoria contínua dos resultados, com ganhos divididos entre as duas partes, estabelecer indicadores de resultados nas áreas de qualidade, atendimento, custo, segurança, moral e meio-ambiente e ter como premissa o desenvolvimento tecnológico do prestador de serviço. Finalmente, os autores indicam a necessidade de desenvolver um instrumento contratual claro e justo e lembrar que este não deve ser uma fonte de ameaça para a contratada nem para a tomadora de serviços e exigir a qualificação necessária para as funções que estão sendo contratadas.

Na Figura 6, pode ser visualizada a comparação entre empreiteirização (contratação de mão de obra) e terceirização efetuada por Kardec e Nascif (1999).

EMPREITEIRIZAÇÃO	TERCEIRIZAÇÃO
Não-parceria	Parceria
Desconfiança	Confiança
Levar vantagem em tudo	Política do ganha – ganha
Ganhos de curto prazo	Ganhos estratégicos
Pluralidade de fornecedores	Fornecedor único
O preço decide	Enfoque no resultado
Antagonismo	Cooperação
Contratada como adversária	Contratada como parceira
Descompromisso gerencial da contratada	Autonomia gerencial da contratada
Contrata mão-de-obra	Contrata soluções

Fonte: Kardec e Nascif (2000)

Figura 6 Comparação entre Empreiteirização e Terceirização

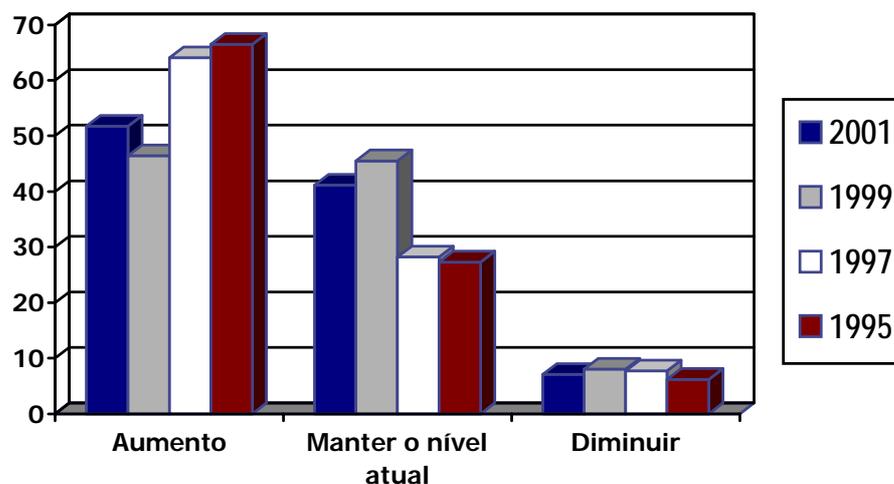
2.10.2 Terceirização da Manutenção em Diversos Segmentos

A Tabela 4 e a Figura 7 apresentam, respectivamente, a terceirização da manutenção em diversos segmentos do setor produtivo e a tendência da manutenção no Brasil. Estes dados, em conjunto, permitem evidenciar sua crescente utilização no cenário contemporâneo.

Tabela 4 Terceirização da manutenção em diversos segmentos

Segmento	%
Alimentos e bebidas	17,0
Automóveis e Metalurgia	15,4
Borracha e plástico	8,5
Cimento e construção civil	25,0
Eletroeletrônica e telecomunicações	34,4
Energia elétrica	26,1
Farmacêutica	21,7
Fertilizantes – agroindústria – química	25,7
Hospitalar	34,0
Móveis e divisórias	10,0
Máquinas e equipamentos	41,7
Mineração	13,1
Papel e celulose	22,5
Predial	29,5
Petróleo	35,5
Petroquímica	37,5
Saneamento e serviços	21,4
Siderúrgico	19,1
Têxtil	20,0
Transporte	20,7
Média	24,8

Fonte: Kardec e Nascif (1999)



Fonte: Adaptado de Kardec e Nascif (1998)

Figura 7 Tendência de terceirização da manutenção no Brasil

2.10.3 *Formas de Contratação*

Existem basicamente três formas de contratação: contratação de mão-de-obra, contratação por tarefas ou serviços fechados e contratação por parceria/resultados (Kardec e Nascif, 1999). Tais formas estão diretamente ligadas ao tipo de manutenção que a empresa realiza. Se a predominância é da manutenção corretiva não-planejada, o número de intervenções tende a ser elevado. Nestas condições, a empresa acaba contratando mão-de-obra a fim de complementar o seu quadro, que normalmente é insuficiente.

A forma de contratação por serviços aparece já como resultado de planejamento. Trata-se de uma forma mais elaborada de contratação, em que já é possível realizar algum tipo de negociação, buscando-se a política ganha-ganha.

Nas empresas mais evoluídas, em que predomina a Engenharia de Manutenção, a contratação no regime de parceria e, em alguns casos, mais modernamente, por resultados, vem demonstrando viabilidade na busca de um aumento de produtividade.

2.10.3.1 Contratação por Fornecimento de Mão-de-Obra

Kardec e Nascif (1999) descrevem a contratação por mão-de-obra: como a forma mais antiga de contratação, estrategicamente incorreta mas ainda muito praticada pelas empresas brasileiras.

Os autores afirmam ainda que esse tipo de contratação nada mais é que a transferência de obrigações trabalhistas com a finalidade de mascarar a relação de emprego com a mão-de-obra. Há uma estreita relação de trabalho entre as gerências e a supervisão da contratante com a mão-de-obra da contratada. Em muitos casos, o “fiscal” da contratante supervisiona os serviços da contratada. É a forma de contratação que apresenta a maior probabilidade de criação de passivos trabalhistas.

Kardec e Nascif (1999) relatam os efeitos dessa forma de contrato:

- a) mão-de-obra de menor qualificação;
- b) mão-de-obra mais barata;

- c) produtividade baixa, já que este ônus é exclusivo do contratante, não tendo a contratada interesse em aumentar a produtividade, por razões óbvias. Não há qualquer compromisso com os resultados;
- d) maior índice de acidentes;
- e) baixa qualidade dos serviços;
- f) atendimento de menor qualidade. Existem pessoas das contratantes que preferem esse tipo de contrato, muito mais por comodidade pessoal do que por uma gestão estratégica que busque resultados empresariais;
- g) menor comprometimento dos empregados, por falta de identidade com qualquer das duas empresas (contratante e contratada);
- h) tendência ao descumprimento das obrigações trabalhistas como fonte de renda;
- i) interferência da contratante na administração da atividade da contratada com grande envolvimento de recursos de supervisão da contratante;
- j) tendência ao descumprimento das obrigações assumidas nos acordos coletivos;
- k) pagamento da mão-de-obra por homem-hora ou homem-dia;
- l) como consequência de tudo isso, a disponibilidade, que é o grande produto do trabalho da manutenção, será afetada negativamente;
- m) é uma relação de alto risco empresarial e trabalhista e que não deve ser praticada por qualquer empresa que tenha uma visão de futuro moderna e que queira sobreviver por longo prazo no mercado. É uma relação de crescimento unilateral, do ganho imediato, da política do perde-ganha. Para ser mais preciso, pode-se afirmar que a médio e longo prazos é uma política do “perde-perde”.

2.10.3.2 Contratação por Serviços

A respeito da forma de contratação, Kardec e Nascif (1999) identificam um grande avanço em relação à contratação por mão-de-obra, e citam as seguintes características:

- a) mão-de-obra de melhor qualificação;
- b) maior produtividade, já que neste caso o ônus da menor produtividade passa a ser um problema da contratada;

- c) a responsabilidade técnica pela execução dos serviços é da contratada, todavia na prática ainda se observa uma certa interferência da contratante, o que não é desejável do ponto de vista legal;
- d) melhor qualidade, já que é normal, neste tipo de contrato, determinar-se um prazo mínimo de garantia, que, se não atendido, leva a contratada a refazer o serviço a seu custo;
- e) melhor atendimento, em consequência do maior interesse da contratada em realizar os serviços, já que o seu ganho é proporcional à quantidade de serviços realizados;
- f) essa forma de contratação, porém, tem objetivos antagônicos, impedindo a relação estratégica que garante bons resultados empresariais, que é a parceria.

No tocante à forma de contratação por *serviço*, verifica-se uma situação inusitada e que, no pólo industrial de Rio Grande, tem sido a principal causa do impasse gerencial/administrativo para a implantação de uma terceirização com efetividade: os objetivos antagônicos das empresas (contratantes e contratadas), já mencionados por Kardec e Nascif (1999). À medida que a empresa contratante busca reduzir a demanda por manutenção, os terceiros contratados faturam exatamente sobre a quantidade de serviços que executam.

No conceito de Gestão de Ativos, a busca pela disponibilidade máxima obriga as empresas a realizarem investimentos em projetos de melhorias de instalações, de equipamentos e de materiais. Sob esta estratégia, o uso de terceiros retorna à forma de contratação de mão-de-obra, a qual, conforme já foi citado, deve ser absolutamente evitada.

A forma de contratos que representa um salto estratégico é a busca da parceria, de um contrato que estabeleça objetivos comuns, proporcionando ganho para os dois lados, com a melhoria dos resultados empresariais da contratante.

2.10.3.3 Contratação por Resultados – Parceria

A parceria é a essência da terceirização (Moreto, 2000). Perante a contratação tradicional de serviços, desenvolver parcerias requer uma mudança radical para um novo modelo de relacionamento entre contratante e contratada.

Giosa (1999) estabelece as premissas básicas que caracterizam os princípios da parceria:

- a) as partes devem sempre negociar com precedentes de autonomia;
- b) não devem existir vínculos de dependência entre as partes;
- c) deve ficar clara a capacidade empreendedora da empresa prestadora de serviços;
- d) o fornecedor/parceiro não deve ter no cliente sua única fonte de receita;
- e) as partes devem aprender a se comportar como se fossem sócias de um mesmo negócio.

Na Figura 8, Giosa (1999) relaciona os dois perfis possíveis para enquadrar um prestador de serviços.

FORNECEDOR	PARCEIRO
Desconfiança/medo dos riscos	Confiança
Levar vantagem sempre	Política do “ganhar aos poucos”
Ganhos de curto prazo	Economia de escala
Pluralidade de fornecedores	Fornecedor único para a atividade terceirizada
O preço decide	Enfoque na qualidade
Antagonismo	Cooperação
Postura reativa	Postura criativa
Fornecedor como adversário	Fornecedor como sócio

Fonte: Giosa (1999)

Figura 8 Comparação fornecedor x parceiro

Alvares (1996) afirma que, como a prática da terceirização continua avançando e produzindo impactos nas empresas pelos fornecedores, a *parceria* surge como uma espécie de sustentáculo, uma maneira de se estabelecer uma relação profícua que garanta o êxito da contratação. O autor afirma ainda que a *parceria* figura como condição para a terceirização e que, modernamente, não é possível dissociá-las.

Silva (1997), discorrendo sobre Terceirização Responsável, escreve que um sistema de parceria deve pressupor longevidade. A troca constante de parceiros significa custos, treinamentos, entrosamento e adaptação, aprimoramento de produto ou serviço a ser desenvolvido e muitos outros aspectos que oneram o produto final.

O mesmo autor comenta ainda que a parceria representa uma responsabilidade compartilhada, objetivando o sucesso da empresa, a satisfação dos consumidores, dos acionistas e dos empregados, por meio de manutenção do emprego, melhoria das condições ambientais e de vida social.

Quanto ao aspecto de atendimento, as exigências dos empregados das empresas (contratante e contratada), hoje, estão no mesmo nível das gestões estratégicas modernas.

Silva (1997) afirma, ainda, que as exigências não são descabidas, e incluem respeito humano, apoio, delegação de autoridade sobre seu serviço, perspectiva de carreira, salários/benefícios, bom ambiente de trabalho, participação, bons produtos para o mercado, investimentos, modernização, melhoria contínua e comunicação/informação. Para cada ponto citado, entretanto, as empresas esperam uma contrapartida, conforme detalhado pelo mesmo autor: respeito, apoio, responsabilidade, evolução pessoal, lucratividade, bom relacionamento, comprometimento, eficiência, produtividade e baixo custo, saúde financeira, criatividade, qualidade e *feedback*.

Concluindo, o autor observa que a relação de emprego/parceria entre empresa e empregados é uma rua de duas mãos. Por isso, em um processo aceitável de terceirização, alguns princípios são fundamentais:

- a) concessão dos mesmos benefícios para terceiros – restaurante, transporte, uniforme etc.;
- b) avaliação prévia de fornecedores, com visita às suas instalações e a outros clientes destas empresas;
- c) fornecedor fixado preferencialmente na mesma base territorial do sindicato da empresa tomadora, mesmo que em categoria diversa.

Aplicando o conceito de contrato de parceria na terceirização dos serviços de manutenção, conclui-se que essa é a única saída viável, que permite manter a empresa contratada com os mesmos objetivos e foco da contratante, evitando o antagonismo.

Ainda sobre manutenção, admite-se que num relacionamento entre empresas, na base da parceria, um contrato por *resultados* deve ser elaborado, conforme preceituam Kardec e Nascif (1999). As características básicas desse contrato são:

- a) a contratante tem como meta fundamental a maior disponibilidade, com conseqüente redução na demanda de serviços, com custo, segurança e confiabilidade adequados;
- b) a responsabilidade técnica é totalmente da contratada;
- c) a contratada, na busca comum da contratante, que se constitui na maior disponibilidade, poderá ter maior lucro, ainda que com menor faturamento decorrente da menor demanda de serviços, pois parte dos recursos não despendidos será dividida entre as partes, o que aumentará o seu lucro.

Os autores também definem dois indicadores básicos para um contrato desse tipo, quais sejam:

- a) uma disponibilidade mínima dos equipamentos ou sistemas, estabelecida contratualmente;
- b) um teto de recursos contratados estabelecido de maneira coerente, que pode ser inclusive referido em homem-hora (não confundir pagamento homem-hora com contratação de mão-de-obra).

2.11 A QUESTÃO JURÍDICA

Silveira, Saratt e Moraes (2002) tratam da evolução da terceirização no ambiente jurídico brasileiro, onde é necessário entender a maneira como as relações de trabalho são concebidas pelo poder público, em especial pelos poderes Executivo e Judiciário. Comentam os autores que, embora tenham ocorrido significativos avanços, ainda impera um perfil claramente intervencionista por parte do Estado, calcado, em grande medida, em normas rígidas e ultrapassadas, que não condizem mais com a realidade social e econômica atual. Citam ainda o Brasil como representante dos países que utilizam o modelo estatutário, pelo qual o Estado interfere de forma direta nas relações laborais. A China seria o exemplo extremo desse modelo.

2.11.1 *Emprego versus Terceirização*

Para Silveira, et al. (2002), é fundamental que seja feita a distinção entre o contrato de emprego e o contrato de terceirização, que poderá ser de prestação de serviços ou de transferência de tecnologia, e as relações que deste emanam.

2.11.1.1 Contrato de Emprego

“Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário” (Silveira *et al.* 2002). Outros quatro elementos marcam claramente a relação de emprego, segundo os mesmos autores, a saber:

- a) subordinação jurídica, em que o empregador é quem determina quando e como serão realizadas as tarefas, cabendo a ele definir, por exemplo, o horário de trabalho e o período de férias;
- b) pessoalidade, em que o empregado não se pode fazer substituir por outro, devendo o serviço ser prestado sempre pelo mesmo agente que foi contratado para realizá-lo;
- c) onerosidade, que significa a troca do tempo trabalhado por uma remuneração, que pode ser exclusivamente em dinheiro ou parte em dinheiro e parte em outros benefícios, tais como auxílio-alimentação, auxílio-creche etc.;
- d) não-eventualidade, presente quando o empregado fica à disposição do empregador em determinado local e em determinado período de tempo.

2.11.1.2 Contrato de Terceirização

O contrato de terceirização sempre envolverá pessoas jurídicas, tendo de um lado a tomadora e do outro a executora das atividades, que pode ser uma empresa mercantil ou uma cooperativa de trabalho. Segundo Silveira *et al.* (2002), o que importa para a empresa contratante é o resultado final: compram-se serviços ou produtos, e não o trabalho de alguém em especial.

Os tribunais, relatam ainda os autores, têm-se posicionado nesse sentido, frisando reiteradamente o caráter não-subordinativo ou pessoal do negócio jurídico que envolve a

prestação de serviços terceirizados. Nesse caso, o centro do contrato é a compra do resultado do serviço.

2.11.2 A *Súmula número 331 do Tribunal Superior do Trabalho*

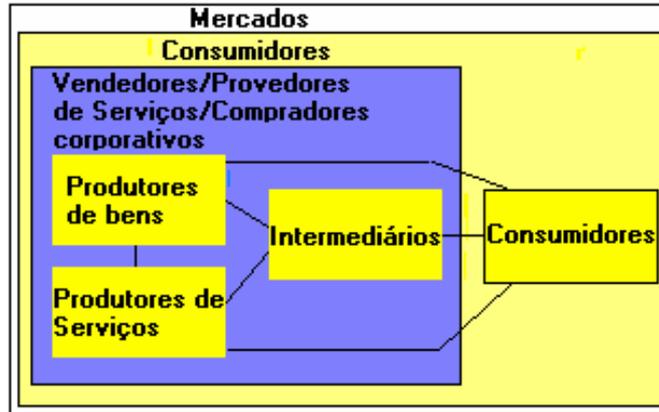
Silveira, Saratt e Moraes (2002) comentam que a terceirização sofreu uma série de resistências, sobretudo no âmbito do Judiciário Trabalhista, por inexistir um regramento legal específico acerca da matéria. Coube ao Tribunal Superior do Trabalho disciplinar, através da edição de um enunciado de súmula, tal espécie de ferramenta de gestão. Por se tratar de compra de serviços, deverão ser observados todos os requisitos que atestem a legalidade dessa modalidade de contratação, expressos na Súmula número 331 do TST, publicada no final de 1993 e parcialmente modificada no final de 2000, através da Resolução número 96/2000 do TST.

Encontra-se em tramitação no Congresso Nacional o Projeto de Lei número 4.302, que dispõe acerca das relações de trabalho, tanto na empresa de trabalho temporário quanto e na de prestação de serviços a terceiros.

2.12 GERÊNCIA DE SERVIÇOS

Inicialmente tomaremos uma visão macro do ambiente onde o estudo de caso deverá ser desenvolvido. A Figura 9 representa uma visão simplificada do modelo, apresentando as entidades envolvidas e as possíveis ligações entre elas. Esse modelo é interessante para o estudo de caso, pois apresenta de uma forma clara a distinção entre clientes e consumidores. Esses dois termos são, em muitos casos, confundidos e utilizados inadequadamente pela imprensa, mas têm uma conotação totalmente diferente, segundo Webster (2001):

Deve-se ter cuidado em não confundir as palavras *consumidor* e *cliente*. Um *consumidor* é uma pessoa que usa ou consome um produto. Um *cliente* é um indivíduo ou entidade de negócios que compra o produto, isto é, adquire (legal, e provável mas não necessariamente físico) e paga por isso. Obviamente a maior classe de clientes é aquela de marketing intermediário, que compra para revenda aos seus consumidores, incluindo atacados e todos os tipos de clientes de negócios (fabricantes de equipamentos) que integram produtos aos produtos que elas fabricam.



Fonte: Parasuraman (2000)

Figura 9 Modelo conceitual fornecedor/mercado

Para o estudo de caso em questão, considera-se importante um bom entendimento desse modelo conceitual, pois o mesmo identifica a classe de clientes considerados no estudo e ao mesmo tempo indica que tipo de relações eles têm com o mercado. O estudo deverá se concentrar em apresentar uma proposta viável para os clientes localizados no retângulo interno da Figura 9.

Os clientes ali localizados não têm uma característica de consumidor final, mas sim de cliente de negócios.

O estudo de caso deverá ter seu foco em uma relação entre empresas nos moldes *business-to-business*. Além da definição do tipo de cliente que se pretende atingir, adotar-se-á a definição do tipo de serviço de acordo com a classificação proposta por Parasuraman (2000).

Segundo Parasuraman (2000), a cadeia de fornecimento de bens e serviços pode ser dividida em *tangíveis* e *intangíveis*, sendo classificados como produtos tangíveis, em geral, bens manufaturados (produtos químicos, eletrônicos, materiais em geral), e intangíveis aqueles relacionados com serviços (serviços de telefonia, de informações, etc.).

Independente da tipologia, sejam eles tangíveis ou intangíveis, a sua importância tem sido crucial na relação clientes/fornecedores, sendo que nos últimos anos têm sido conduzidos estudos e, devido a mudanças no mercado, têm provocado alterações de foco em ambientes *business-to-business*:

Pesquisas e publicações no mercado do *business-to-business* têm sido dominadas pelo foco de produtos tangíveis. Entretanto, recentes mudanças no ambiente de negócios (...) está se tornando difícil competir efetivamente através de variáveis do marketing tradicional (...) O foco então está sendo modificado, de meramente vender produtos aos clientes a servi-los efetivamente (PARASURAMAN, 2000).

Como o estudo de caso visa a viabilizar um serviço de manutenção terceirizada com foco na atividade-fim do cliente (produção de fertilizantes, e nesse caso propondo melhoria nos tempos de indisponibilidade dos equipamentos) e, como esse serviço, é quase que na sua totalidade intangível, propõe-se o diagrama da Figura 10, como ilustração para o modelo proposto. Esse diagrama é somente ilustrativo, aqui representado como uma forma de visualizar graficamente a orientação do negócio. A localização do retângulo visa auxiliar no estabelecimento da estratégia de negociação (contratos de longo prazo, serviços avulsos, etc.) e seu tamanho, a abrangência: quanto do serviço será executado pelo cliente e quanto pela contratada. Quanto maior o retângulo, maior a abrangência da contratada no processo da contratante.

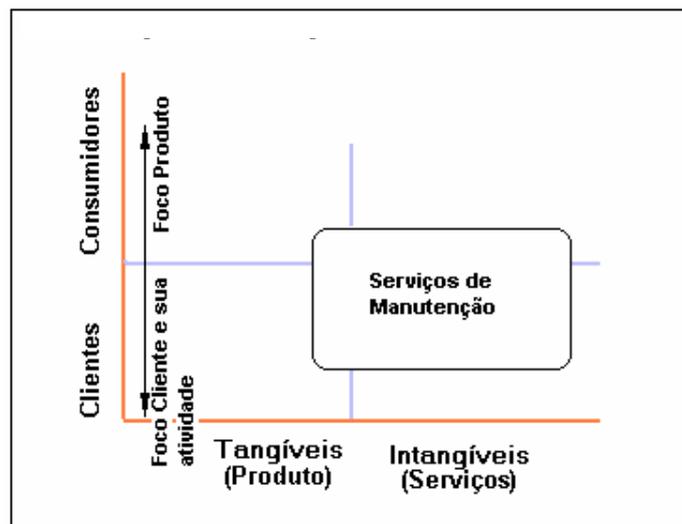


Figura 10 Identificação do serviço/produto

2.13 CONSIDERAÇÕES FINAIS

2.13.1 *Revisão Bibliográfica*

A revisão bibliográfica sobre a ferramenta gerencial chamada terceirização estabelece como ponto de partida a identificação dos processos de mudanças que os países e as empresas vem sofrendo apartir do início do século passado.

A tecnologia e a globalização são considerados por Kotler (1999) como as duas forças poderosas a moldarem o atual panorama econômico.

Pode-se dizer que os motivos que levaram as empresas de fertilizantes de Rio Grande a adotarem a estratégia de terceirizar os serviços de manutenção foi a globalização, a desregulamentação e a privatização, os padrões e o fim da intermediação

O estudo de caso a seguir contempla a terceirização dos serviços de manutenção industrial em uma fábrica de fertilizantes de Rio Grande (RS), relacionando as etapas do processo aos principais pontos enfocados na revisão bibliográfica.

2.13.2 *Principais Pontos Enfocados*

- conceito de terceirização
- por que terceirizar
- tipos de terceirização
- riscos na terceirização
- formas de gestão da manutenção industrial
- terceirização na manutenção
- condições básicas para terceirizar a manutenção
- formas de contratação
- a questão jurídica
- gerência de serviços

No estudo de caso, serão considerados, após a descrição do cenário empresarial, os motivos que levaram a empresa a terceirizar os serviços de manutenção industrial (por que terceirizar), relacionando-os ao conceito e às condições básicas para terceirizar.

3 PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO DA MANUTENÇÃO INDUSTRIAL EM UMA EMPRESA DE FERTILIZANTES

Existem poucos estudos relatando os sucessos ou os insucessos na implantação de um processo de terceirização de manutenção nas indústrias.

A literatura, revisada no segundo capítulo, resume-se a descrever os passos necessários, as implicações, as armadilhas, as adequações às leis e as vantagens que, se bem conduzido, o processo teria.

A partir de agora, será analisado, através de um estudo de caso, cujas conclusões são possíveis de serem estendidas às demais atividades industriais do pólo industrial de Rio Grande (RS), o que aconteceu em um processo de terceirização da manutenção, em uma indústria de fertilizantes de grande porte.

3.1 ESTUDO DE CASO

Segundo Lüdke e André (1986), quando queremos estudar algo singular, que tenha um valor em si mesmo, devemos escolher o estudo de caso. Para Triviños (1987), o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objetivo é uma *unidade* que se analisa aprofundadamente.

Goode e Halt *apud* Lüdke e André (1986) afirmam ainda que o estudo de caso destaca-se por se constituir numa unidade dentro de um sistema mais amplo. Segundo os autores, o interesse incide naquilo que ele tem de único, de particular, mesmo que posteriormente venham a ficar evidentes certas semelhanças com outros casos ou situações.

Para Marshall e Rossman *apud* Cox III e Spencer (2002), a pesquisa que se utiliza de estudos de caso possui muitos objetivos: narrar eventos; criar uma imagem; descrever ou caracterizar; instruir e pôr a prova; provar e testar. Identificam ainda os autores a aplicabilidade da pesquisa utilizando estudo de caso: “investigar fenômenos, pouca compreensão, identificar / revelar variáveis importantes, gerar hipóteses para mais pesquisas”.

Lüdke e André (1986) citam algumas características do estudo de caso. Entre elas, mencionam que os estudos de caso visam à descoberta. Mesmo que o investigador parta de

alguns pressupostos teóricos iniciais, ele procurará se manter constantemente atento a novos elementos que podem emergir como importantes durante o estudo. Da mesma forma, os estudos de caso enfatizam a “interpretação em contexto”. Um princípio básico desse tipo de estudo é que, para uma apreensão mais completa do objeto, é preciso levar em conta o contexto em que ele se situa. Assim, para compreender melhor a manifestação geral de um problema, as ações, as percepções, os comportamentos e as interações devem ser relacionados à situação específica onde ocorrerem ou à problemática determinada a que estão ligados. Lüdke e André (1986) ainda lembram que os estudos de caso buscam retratar a realidade de forma completa e profunda. O pesquisador procura revelar a multiplicidade de dimensões presentes numa determinada situação ou problema, focalizando-o como um todo.

Lüdke e André (1986) mencionam, ainda, que os estudos de caso usam uma variedade de fontes de informação. Ao desenvolvê-los o pesquisador recorre a uma variedade de dados, coletados em diferentes momentos, em situações variadas e com uma diversidade de tipos de informantes. Os autores afirmam que o estudo de caso revela experiência vicária e permite generalizações naturalísticas. O pesquisador procura relatar as suas experiências durante o estudo de modo que o leitor ou usuário possam fazer as suas “generalizações naturalísticas”. Estudos de caso procuram representar os diferentes e, às vezes, conflitantes pontos de vista presentes numa situação social. Quando o objeto ou situação estudados podem suscitar opiniões divergentes, o pesquisador vai procurar trazer para o estudo essa divergência, revelando ainda o seu próprio ponto de vista acerca da questão. Desse modo, é facultado aos usuários do estudo tirarem conclusões a respeito desses aspectos contraditórios. Os relatos do estudo de caso utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa. Os dados do estudo de caso podem ser apresentados numa variedade de formas, tais como dramatizados, desenhos, fotografias, colagens, *slides*, discussões, mesa-redonda etc. Os relatos escritos apresentam geralmente um estilo informal, narrativo, ilustrado por figuras de linguagem, citações, exemplos e descrições (LÜDKE; ANDRÉ, 1986).

Bogdan *apud* Triviños (1987) distingue três tipos de estudo de caso:

- a) estudo de caso histórico-organizacional.
- b) estudo de caso observacional.
- c) estudo de caso denominado história de vida.

Analisando o primeiro item, que serve de base para este trabalho, o autor comenta que o interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma instituição. A *unidade* pode ser uma escola, uma universidade, um clube etc. O pesquisador deve partir do conhecimento que existe a respeito da organização que deseja examinar. Que material pode ser manejado, que está disponível, ainda que represente dificuldades para o estudo. Isso significa a existência de arquivos que registraram documentos referentes à vida da instituição, publicações, estudos pessoais com os quais é possível realizar entrevistas etc. Essa informação prévia e necessária é básica para delinear preliminarmente a coleta de dados.

3.2 A EMPRESA

A empresa cujo processo de terceirização da manutenção industrial será objeto de um estudo de caso situava-se na zona portuária de Rio Grande (RS). Fundada em 1972, tinha como objetivo abastecer o mercado nacional de fertilizantes químicos NPK granulados, A partir de 1996, foi adquirida por um grupo multinacional, e no final do ano 2000 teve as atividades de acidulação e granulação encerradas.

Além da unidade de Rio Grande, que chegou a ter oitocentos funcionários, a empresa possuía uma unidade misturadora em Porto Alegre, uma unidade de granulação em São Paulo, desativada em 1990, uma unidade misturadora em Campo Grande (MS) e escritórios de vendas e depósitos em diversas cidades da região sul do Brasil.

A empresa faturava R\$ 300.000.000,00 ao ano, em valores atualizados. A estrutura hierárquica da empresa é mostrada na Figura 11.

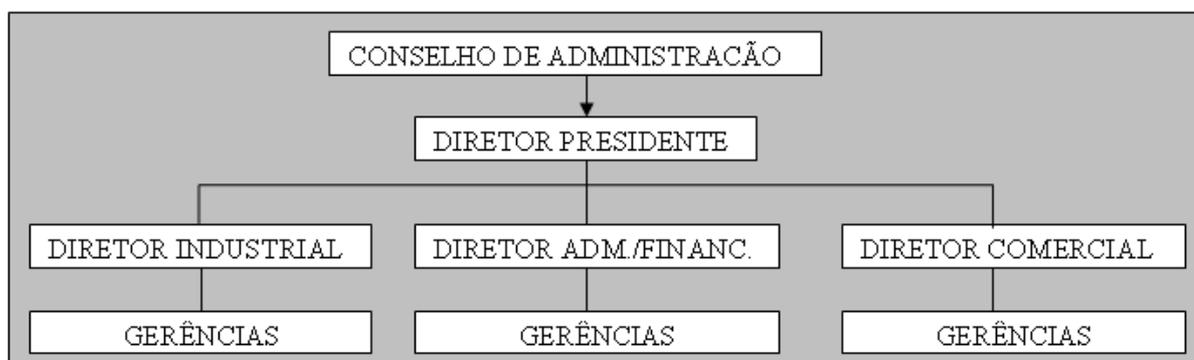


Figura 11 Estrutura hierárquica da empresa

3.3 AMBIENTE ECONÔMICO

O ambiente econômico da década de 90, principalmente após o governo Collor, apresentou várias ameaças à lucratividade das empresas de fertilizantes. As principais foram o endividamento dos agricultores e a conseqüente inadimplência nos pagamentos dos mesmos, e a queda das alíquotas de importação de produtos acabados.

Começou-se a verificar, então, uma transformação no perfil de consumo de fertilizantes químicos. Até então o Brasil, seguindo o modelo europeu de adubação, utilizava em larga escala o NPK, nas suas diversas formulações, contido no grão. O NPK no grão é também chamado de complexo granulado. A vantagem dessa prática residia na homogeneidade da aplicação dos nutrientes no solo. Tratava-se de um produto de alto valor agregado, pois exigia uma transformação química complexa.

A planta industrial da empresa estudada, bem como as outras empresas concorrentes localizadas em Rio Grande, foi construída na década de 70, com a complexidade necessária para produzir NPK (nitrogênio, fósforo, potássio) no grão.

As dificuldades econômicas dos agricultores, o aumento da fronteira agrícola no Cerrado e região Centro-Oeste, bem como a questão das tarifas de importação, obrigaram o mercado a buscar um modelo mais econômico de fertilizar o solo.

A passos rápidos, o modelo do NPK *no grão* começou a migrar para a formulação do NPK *no saco*, através da mistura de grânulos de N, de P e de K. Passou a ser mais fácil e mais barato importar produtos básicos já granulados, ou granular fórmulas simples, para depois fazer as fórmulas (NPK) nas unidades de misturas, que são plantas em que não há transformação química. A conseqüência positiva foi o barateamento em torno de 50% no preço final do fertilizante.

Em termos agronômicos, segundo técnicos, o resultado é o mesmo, embora seja válido imaginar uma perda de rendimento na aplicação no solo, pois, como se trata de mistura, acontece a segregação dos componentes, no transporte e no armazenamento. Nesse caso, a aplicação dos nutrientes no solo não seria homogênea.

A principal consequência em termos industriais foi a necessidade de adequação de custos e gastos das fábricas de complexos granulados. As empresas passaram a montar mais unidades de mistura do que unidades de granulação.

A empresa em estudo não fugiu à regra. Das duas unidades de granulação da planta de Rio Grande, apenas uma continuou a produzir fertilizantes. A outra unidade passou a produzir matéria-prima para nutrição animal.

3.4 A OPÇÃO POR TERCEIRIZAR

Diante da importante mudança no perfil de consumo no mercado brasileiro de fertilizantes, e da consequente queda de faturamento em função da venda de um adubo mais barato, a administração da empresa passou a estudar as estratégias para garantir a saúde financeira e a própria sobrevivência. Para tanto, uma importante decisão tomada foi a de terceirizar todas as atividades em que isso fosse possível.

Foram então repassados para terceiros: restaurante, vigilância patrimonial, setor de engenharia (projetos, estudos de ampliação e melhorias) e serviços de manutenção industrial.

Cabe observar, nesta etapa da análise, que a premissa tomada para terceirizar serviços de apoio foi a de redução de custos.

Nos serviços de manutenção, a expectativa era de redução do efetivo próprio, e da não-contratação de serviços em épocas de baixa demanda: assim imaginava-se também reduzir custos. Nos demais serviços, a análise era focada na necessidade de comprar mais barato do que executar com estrutura própria.

Uma importante área que poderia ser terceirizada era a movimentação interna de produtos e alimentação das unidades utilizando pás-carregadeiras. A atividade não o foi porque o custo de execução própria era menor. Muitas empresas hoje terceirizam essa atividade, em função do retorno sobre o ativo imobilizado (ROI) e da segurança operacional, visto que essa atividade é o principal negócio da empresa contratada.

Com o intuito de dar uma visão da grandeza da unidade fabril em termos de capacidade, apresenta-se uma breve descrição das principais áreas. Neste sentido, a Tabela 5

apresenta um resumo da capacidade de produção da empresa, enquanto a Tabela 6 ilustra a capacidade de expedição da mesma.

Tabela 5 Capacidade de produção

Unidade	Produto	Ton/h	Mil Ton/ano
Moagem	Rocha fosfática, calcário	17	120
Acidulação	Super triplo / Super simples	42 / 30	280 / 200
Granulação	Complexos / Básicos	70 / 100	500
Desfluorização	Ácido fosfórico	7 m ³ /h	70

Tabela 6 Capacidade de expedição

Setor	Mil Ton/ano	
Sólidos	Matéria-prima	27
	Matéria-prima intermediária	18
	Produto acabado	50
Líquidos	Ácido Fosfórico	36
	Ácido Fosfórico desfluorizado	1,3
	Ácido Sulfúrico	10
	Amônia	15

Na Tabela 7, tem-se a capacidade de mistura e ensaque de diferentes materiais produzidos na empresa e, finalmente, a Tabela 8 apresenta um resumo de outras capacidades relacionadas com o aspecto produtivo da organização estudada.

Tabela 7 Capacidade de mistura/ensaque

Material	Mil Ton/dia	Mil Ton/ano
Fertilizante	2,3	550
Bicálcico	0,25	55
Mistura	1,1	260
Ensaque direto	1,2	290
Total	2,3	550

Tabela 8 Outras capacidades

Capacidade	Valor
Produção de vapor	24 t/h
Potência elétrica instalada	9.000 kW
Demanda	3.635 kW
Tensão de alimentação (AT)	13.800 V
Tensão de operação (BT)	440 V
Área da planta industrial	260.000 m ²
Área construída	66.873 m ²

Os principais equipamentos instalados consistiam de moinhos, fornalhas, secadores, granuladores, transportadores de correia, elevadores de caneca, caldeiras, lavadores de gases, resfriadores de produto. O ambiente era considerado agressivo, pela utilização de cloretos (KCl), nitrato de amônia, sulfetos, presença de fluoretos, umidade do ar elevada e salinizada. A vida útil estimada dos equipamentos em 1997 era 25 anos. Com as dimensões descritas acima, levando em consideração o tipo de produto utilizado e a idade dos equipamentos, observava que a demanda por manutenção era significativa.

Os custos relacionados também dão uma idéia da necessidade de ser realizada uma manutenção eficaz.

A Tabela 9 mostra a evolução dos custos ao longo de quatro anos.

Tabela 9 Evolução de gastos com manutenção e melhorias

	Milhões U\$			
	1994	1995	1996	1997
Manutenção	2,5	3,0	2,7	2,3
Melhorias	0	0	0	0,7

É possível verificar que, embora tenha havido uma redução da complexidade da produção, inclusive com a desativação da unidade menor de granulação, os gastos de manutenção mantinham-se em um mesmo patamar, significando que o custo de manutenção em relação ao faturamento teria aumentado. No ano de 1997, o gasto de manutenção de US\$ 2,3 milhões equivalia a 2,4% do faturamento global da empresa ou US\$ 7,2 por tonelada expedida, e também era comparável ao custo da embalagem, que representava US\$ 7,3 por tonelada expedida.

3.5 A TERCEIRIZAÇÃO DA MANUTENÇÃO

Embora já se soubesse em 1994 que não era recomendável terceirizar partes do processo produtivo, a necessidade de adaptação às mudanças e a busca pela melhoria da relação gastos de manutenção/faturamento determinaram que se acelerasse o processo de terceirização da manutenção, iniciado a partir do final da década de 80. A terceirização dos

serviços de manutenção, na realidade, havia começado em 1989, e sua evolução pode ser vista na Tabela 10.

Tabela 10 Evolução de execução própria para terceirização

Terceirização		Ano
Recuperação de Equipamentos	Motores	1989
	Bombas	
	Válvulas	
Apoio	Compressores	1989
	Ar-Condicionado	
	Telefonia	
Fabricação de Caldeiraria	Silos	1990
	Peneiras	
	Transportadores	
	Ventiladores	
Paradas Anuais	Elevadores	1992
	Reformas	
	Melhorias Preventiva Anual	
Civil	Estruturas	1992
	Instalações Hidráulicas	
	Telhados	
	Jato e Pintura	
	Andaimes	
Manutenção Elétrica	Carpinteiros	1994
	Redes Elétricas (AT, BT)	
	Iluminação	
Mecânico de Turno	Transformadores	1997
	Uso na Safra	
Engenharia	Automação	1997
	Detalhamento de Projetos	
	Modificações/Novas Instalações	
Equipe de Execução	Manutenção Preventiva/Corretiva	1997

Conforme mostra a Tabela 10, a redução do efetivo próprio no departamento de manutenção coincide com a redução da atividade de transformação química e a conseqüente simplificação dos processos.

De um quadro de colaboradores com 116 pessoas no início da década, a empresa fechou o ano de 1997 com apenas 26 pessoas, incluindo o gerente de manutenção. No mesmo período, o número de terceiros executando tarefas diárias de manutenção foi de oito pessoas em 1990 para 38 em 1995, e caiu, juntamente com a atividade industrial, para 22 em 1997 (Figura 12).

A partir de 1996, com a aquisição da empresa por um grande grupo nacional, o departamento de manutenção da planta passou por uma reestruturação, a fim de se adequar à nova realidade de produção.



Figura 12 Quadro de manutenção

3.6 SISTEMA DE TERCEIRIZAÇÃO UTILIZADO

Foi utilizada a forma de contratação por parceria, com duas empresas contratadas: uma para trabalhos de mecânica e outra para trabalhos de eletricidade. O contrato tinha a duração de oito meses.

3.6.1 Principais Serviços

No setor de Mecânica, o principal serviço era o de manutenção de rotina (lubrificação), com atividades de serviços de reparo programados e atendimentos emergenciais. Os serviços eram executados por quinze mecânicos, assim distribuídos: dois soldadores, quatro caldeireiros, dois lubrificadores e sete mecânicos ajustadores.

No setor de Elétrica, o principal serviço consistia na recuperação dos quadros de acionamento distribuídos pela área, subestações e iluminação, com atividades de serviços de reparo programados e atendimento emergencial. O serviço era executado por sete eletricitas industriais. Cada empreiteiro contava com um encarregado de serviços.

O custo fixo mensal associado era de US\$ 28.000,00

A equipe própria de manutenção, totalizando 48 pessoas, está detalhada na Tabela 11.

Tabela 11 Equipe própria de manutenção

Cargo	Internos	Safristas¹
Planejador de manutenção	4	-
Programador de manutenção	1	-
Mecânico	4	-
Mecânico de turno	-	10
Soldador	1	-
Inspetor de Manutenção	1	-
Borracheiro/Revestidor	1	-
Caldeireiro	2	-
Instrumentista	3	-
Mecânico Instrumentista	1	-
Eletricista	2	-
Eletricista de turno	5	-
Total	25	10

3.7 GESTÃO DA MANUTENÇÃO/CONTRATO DE TERCEIRIZAÇÃO

Ficou estabelecido que a manutenção industrial da planta de Rio Grande da empresa estudada seria executada em parceria com duas prestadoras de serviço, as quais compartilhariam com a equipe própria todos os serviços de manutenção mecânica e elétrica. As manutenções de parada anuais estariam fora do contrato e seriam licitadas separadamente.

A gestão estava organizada da seguinte forma: a necessidade de intervenção viria pela inspeção de equipamentos e pela solicitação de intervenção emergencial. No caso desta última, um supervisor de manutenção da equipe própria solicitava ao encarregado de serviços de empreiteiras (elétrica ou mecânica) a intervenção imediata.

¹ Com contrato.

No caso da necessidade gerada pela inspeção, o assunto era levado para a reunião diária de planejamento de serviços, onde a execução era planejada e programada. Participavam da reunião diária de planejamento um supervisor (mecânica/elétrica/da equipe própria), um supervisor de operações da planta industrial e um supervisor de serviços da empreiteira.

A pauta da reunião era a discussão a respeito dos serviços executados no dia anterior, a programação do dia em curso, as pendências, as necessidades de materiais, a programação de produção e a necessidade de parada da fábrica para intervenções de manutenção.

3.8 ÍNDICE DE MANUTENÇÃO

O índice de manutenção, também conhecido como indisponibilidade eletromecânica, é definido como o quociente entre as horas de manutenção e as horas programadas de operação, conforme a expressão (1), onde δ representa o índice de manutenção, hh as horas de manutenção e hp as horas programadas de operação.

$$\delta = \frac{hh}{hp} \quad (1)$$

A variação do Índice de Manutenção entre os anos de 1991 e 2000 pode ser visualizada na Figura 13.

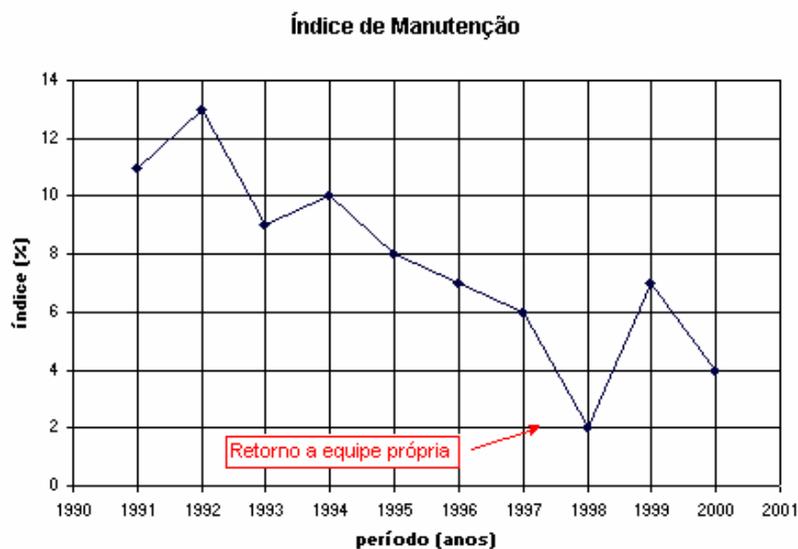


Figura 13 Índice de manutenção entre 1991 e 2000

É importante salientar que, no início do período mostrado na Figura 13, o índice de manutenção era bastante elevado para os padrões de uma indústria química. Verifica-se, entretanto, uma acentuada queda nesse índice a partir de 1995, indicando que a política de uso de terceiros na manutenção, desde que bem conduzida, traria bons resultados. O ponto alto do índice de manutenção foi verificado durante o ano de 1998, um ano após o início do uso de terceiros em regime de parceria.

A partir do final do ano de 1998, por decisão da alta gerência, o sistema foi considerado caro e os contratos foram cancelados. Os vinte e dois colaboradores das empreiteiras foram convidados a fazer parte do quadro próprio. Houve uma aceitação em torno de 70%. O restante preferiu ficar em suas antigas empresas. A mudança trouxe uma acentuada queda da disponibilidade eletromecânica durante o ano de 1999. Ela caiu de 98% para 93%, significando um prejuízo de 3530 t/média/mês, a um custo na época, de US\$ 280,00 a tonelada. Isso representava US\$ 988.400,00 de perda de faturamento/mês durante os quatro meses de safra.

3.9 ANÁLISE CRÍTICA

Cabe aqui fazermos uma análise das decisões gerenciais a partir da compra da empresa por um grupo multinacional, em agosto de 1996.

O motivo da venda era a intenção do antigo grupo controlador em concentrar-se em outra área do setor produtivo, diferente do de fertilizantes.

O motivo da compra era a intenção do grupo multinacional de ampliar sua atuação no setor do agronegócio. Tal intenção seria confirmada mais tarde, com a aquisição da maior empresa da América Latina de processamento e comercialização de soja.

A primeira ação gerencial do novo dono foi a adequação do quadro de colaboradores ao novo perfil de produção (no qual o novo foco passou a ser a granulação de básicos e a formulação nas unidades de mistura). A redução no quadro foi, em média, de 30% em todos os setores.

Na manutenção, o quadro foi reduzido em 50%, surgindo, então, a necessidade de terceirizar parte das atividades.

Em 1998, o diretor industrial, principal articulador da aquisição da empresa e das ações gerenciais iniciais, é substituído. O novo diretor, com outra visão a respeito da terceirização da manutenção, ordenou o rompimento dos contratos e a formação de uma nova equipe própria de manutenção. Mostrando não haver um conceito corporativo referente ao assunto terceirização, a principal alegação era a de um aumento dos custos de mão-de-obra, em função do lucro a ser pago aos contratados. Fica clara aqui, também, a falta de visão de processos, pois o argumento sustentado no aumento da disponibilidade de quatro pontos percentuais, durante o período da parceria com terceiros, não foi suficiente, embora estes representassem US\$ 800.000,00 ou 2.858 toneladas a mais por mês.

A diminuição de cinco pontos percentuais no índice de manutenção, conforme relatado anteriormente e identificado na Figura 13, propiciou outras constatações, além da perda econômica.

Primeiramente, o pessoal que foi contratado (efetivado) da empreiteira passou a receber um salário líquido menor do que aquele que recebia durante o período da parceria. Justifica-se essa redução em função das contribuições dos colaboradores para terem acesso a um maior número de benefícios. Ficou evidente, também, a remuneração chamada “por fora”, praticada pela maioria das empresas prestadoras, a fim de motivar os melhores colaboradores. Outra constatação lamentável é a de que os colaboradores não valorizavam os benefícios oferecidos pela “grande empresa” e desmotivaram-se com a perda salarial.

Em segundo lugar, as empresas prestadoras de serviço, a partir do rompimento do contrato, entraram em um processo de decadência, causado tanto pela perda do faturamento certo e pelo endividamento em função de investimentos, principalmente em ferramental, quanto pelas causas trabalhistas que começaram a aparecer após um ano.

No final do ano de 2000, a empresa prestadora de serviços de mecânica encerrou suas atividades com um alto endividamento e muito sofrimento para os sócios.

A empresa prestadora de serviços elétricos teve mais sorte quanto à questão financeira. Hoje está reduzida a um dos sócios, que presta serviços individualmente.

Pode-se atribuir a responsabilidade da falência das empresas apenas à mudança de direção da empresa contratante com respeito ao gerenciamento da manutenção? Certamente que não.

Todos os resultados negativos, bem como a precária situação em que ainda hoje vivem as empresas prestadoras de serviços em Rio Grande, remontam ao erro de avaliação e de conceituação das empresas tomadoras quando decidiram começar o processo de terceirização, objetivando a redução de custos. Todas as empresas foram atropeladas pelas mudanças econômicas e de mercado nos últimos dez anos. As empresas de grande porte conseguem sobreviver, de uma forma ou de outra; as pequenas, não.

No caso em questão, a própria Empresa acabou desativando toda a atividade industrial da planta de Rio Grande, ficando apenas com a unidade de mistura. Duzentos postos de trabalho foram desativados e, guardando a relação de um para quatro entre empregos diretos e indiretos, oitocentas pessoas ficaram desempregadas no final do ano de 2000. Conseqüentemente, mais excelentes mecânicos e eletricitas passaram a tentar a sorte como precários empresários.

Ainda analisando o caso, gestores da época relatam as dificuldades de defender junto à diretoria, já na era do grupo multinacional, os gastos sempre acima do valor orçado.

Independentemente do setor, produção ou manutenção, os gastos deveriam ser cobertos pelo faturamento.

A atividade de produção e de comercialização de fertilizantes no Rio Grande do Sul é sazonal. Produzem-se e comercializam-se fertilizantes em apenas nove meses do ano. Considera-se o forte da safra os meses de julho e outubro. Nos meses de dezembro, janeiro e fevereiro são realizadas as grandes manutenções, parando sempre uma unidade produtiva por mês. As unidades que operam durante esses meses produzem, basicamente, para estoque.

Numa análise simples, percebem-se dificuldades em cumprir compromissos financeiros dos doze meses. Os custos fixos são sempre considerados os grandes vilões. Via-se, então, na terceirização a possibilidade de redução dos custos fixos, considerando a possibilidade de utilizar os terceiros apenas no período da safra. O setor de operações costumava utilizar safristas (contrato de oito meses), conseguindo resultados favoráveis com a transformação de postos de trabalho fixo em temporários. Já na manutenção, a idéia não produzia o mesmo resultado, pois na entressafra a mão-de-obra não diminuía. Ao contrário, aumentava, em função das paradas anuais de manutenção.

A conclusão a que se chega, sob essa ótica, é de que o diretor que mandou desterceirizar a manutenção no fundo tinha razão. Se não é possível transferir os gastos com mão-de-obra de manutenção para os gastos variáveis, por que termos um gasto aumentado em 30%? Esse diretor ficou apenas um ano no cargo, deixando a empresa em 1999, em meio a uma queda da disponibilidade eletromecânica de quatro pontos percentuais, como já foi comentado anteriormente.

Reduziram-se gastos, mas perdeu-se produtividade.

O terceiro diretor em três anos solicitou um reforço da mão-de-obra, a fim de tentar reverter o prejuízo com as constantes quebras, dessa vez contratando terceiros por tarefas ou por administração. Embora sabendo-se que os gastos iriam subir (o que realmente aconteceu), as contratações foram feitas. Entre todas as atividades, mecânica, elétrica, civil, jato e pintura, no final de 1999, a manutenção contava com 80 colaboradores. Estava novamente instituído o que Kardec e Nascif (1999) chamaram de *empreiteirização*. Em julho de 2000, o diretor se afasta da empresa.

Conclui-se que, apesar de o Grupo Controlador estar em pleno crescimento na área de fertilizantes, na época não havia uma política corporativa administrativa que orientasse questões como, por exemplo, terceirizar ou não. Não estando orientados para a gerência por processos, os gestores não visualizaram os ganhos ou prejuízos com as decisões tomadas, baseadas apenas na análise orçamentária.

3.10 O PONTO DE VISTA DAS EMPREITEIRAS

3.10.1 Empresa “A”: especialidade em manutenção elétrica

A empresa foi fundada por um antigo eletricista da contratante, tendo como sócia a sua esposa. O grau de escolaridade do dono era o ensino médio incompleto com formação de eletricista industrial pelo SENAI. Com bastante experiência na área, após se aposentar, resolveu montar uma empresa de prestação de serviços de manutenção elétrica industrial. Contratava eletricistas para ajudá-lo em montagens, reformas e, no caso de contratos mais prolongados, realizar manutenção diária da planta. Sem formação em gestão empresarial, o dono da empresa “A” limitava-se a contatos com conhecidos das empresas da região,

declarando-se à disposição para realizar trabalhos. Se não estivesse num contrato de parceria, a empresa “A” não tinha condições de efetivar colaboradores. Contratava apenas por um mês, no máximo, renovando por mais trinta dias. Nesta condição, algumas obrigações trabalhistas eram burladas. A sede da empresa era a própria casa do dono. Hoje a empresa “A”, ainda em atividade, tem como mão-de-obra o próprio dono, auxiliado eventualmente pelo seu filho.

3.10.2 *Empresa “B”: especialidade em manutenção mecânica*

A empresa “B” tinha como sócios dois colegas de trabalho de uma empresa de fertilizantes fechada em 1990. Um era encarregado de manutenção e o outro, mecânico ajustador. Formada a empresa, passaram a prestar serviços de manutenção mecânica na cidade de Rio Grande. Com as indenizações, compraram ferramentas em geral, como torno mecânico, fresa, furadeira de coluna e outras máquinas menores, como serra elétrica, furadeiras e lixadeiras. Conjuntos de oxicorte e máquinas de soldar também faziam parte da oficina montada em um prédio alugado. No início das atividades, a empresa chegou a ter 100 colaboradores. Trabalhava praticamente fornecendo mão-de-obra para as indústrias, que estavam reduzindo seus quadros fixos de pessoal de manutenção. Da mesma forma que a empresa “A”, os sócios, sem visão empresarial, também contratavam pessoal por tarefas. Enquanto estas se prolongavam, ou outras apareciam, os contratos iniciais com o pessoal prolongavam-se por até três meses. A partir daí, sem garantia de novos trabalhos, a maioria do pessoal era dispensada, para serem contratados novamente quando a demanda de serviços aumentasse. Cinco ou seis mecânicos eram efetivos e ganhavam um salário um pouco acima do mínimo nacional, além do chamado “por fora”.

Após o rompimento do contrato com a Empresa, o prestador de serviços dispensou seus colaboradores e não conseguiu mais volume de serviço que garantisse a sua continuidade na cidade. Seguiu-se uma série de reclamações trabalhistas, fato que consumiu seu pequeno patrimônio, inclusive os carros particulares, os quais tiveram que ser vendidos. A empresa se desfez e seus sócios ganham a vida prestando serviços como autônomos.

3.10.3 *Comentários*

É possível identificar, nas duas empresas citadas, bem como nas empresas contratantes, o desconhecimento do conceito de transferência de valor.

A contratante exigia qualidade nas execuções, entretanto sempre escolheu o executante pelo menor preço. Exigiu que os colaboradores dos contratados fossem bem treinados, mas não pagava para isso, tampouco as contratadas tinham estrutura para tal fim. Por sua vez, as contratadas sempre dependeram da “quebra” nas plantas, pois aí era gerada a demanda por manutenção. Como ajudar na solução dos problemas se isso reduziria a demanda por manutenção? Este paradoxo continua vivo ainda nos dias atuais. O que se vê são empresas prestadoras de serviço com extremas dificuldades financeiras, esperando que as fábricas tenham problemas para que possam ter algum faturamento.

4 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

4.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO

O estudo de caso relacionado à terceirização da manutenção industrial em uma fábrica de fertilizantes localizada no pólo industrial de Rio Grande-RS apresentou as seguintes etapas:

- a) descrição da empresa, como área construída, principal atividade, capacidades de produção e armazenagem, principais equipamentos, entre outros;
- b) tipos de manutenção utilizados;
- c) cronologia do processo de terceirização utilizado;
- d) descrição do processo de aquisição da empresa por um grande grupo nacional;
- e) decisão de adotar um sistema de terceirização global da manutenção industrial, utilizando o modelo de parceria;
- f) decisão pelo retorno ao uso de equipe de manutenção própria, desfazendo os contratos de parceria;
- g) decisão pela contratação de prestadores de serviço por tarefa, a fim de atender excesso de demanda por manutenção;
- h) descrição das dificuldades encontradas ao longo do processo, face ao desconhecimento sobre os conceitos básicos da terceirização tanto por parte do contratante quanto dos contratados;
- i) comentários sobre a forma de gestão administrativa das empresas prestadoras de serviços de manutenção.

4.2 ANÁLISE DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO REALIZADO NA EMPRESA ESTUDADA

A análise do processo de terceirização realizado na empresa objeto do estudo de caso foi efetuada com base em um modelo teórico composto a partir da revisão bibliográfica desdobrada na Figura 14.

QUESTÕES	AUTORES
1. Razões para terceirizar	Tavares (1996); Kardek e Nascif (1999); Giosa (1999)
2. Tipos de terceirização	Tomé (1998), Saratt, Silveira, Daibert e Moraes (2000), Giosa (1999), Faria (1994)
3. Riscos na terceirização	Faria (1994); Tavares (1996); Silva (1997); Kardek e Nascif (1999)
4. Tipos de manutenção	Tavares (1996); Kardek e Nascif (1999)
5. Formas de contratação	Kardek e Nascif (1999); Moreto (2000)
6. A questão jurídica	Silveira, Saratt e Moraes (2002)
7. Gerência de serviços	Berry (2001), Téboul (1999)

Figura 14 Modelo teórico de referência

A seguir, serão realizadas considerações individuais sobre as questões mencionadas na Figura 14.

4.2.1 *Razões para Terceirizar*

A principal razão para a empresa ter iniciado um processo de terceirização foi a necessidade de enfrentar o ambiente econômico hostil da época. A empresa passou então a implementar ações gerenciais que tivessem efeitos de curto prazo. O objetivo era a sobrevivência.

A opção por terceirizar diversas atividades da empresa, dentre elas, parte significativa da manutenção, parecia uma importante estratégia na busca de redução de gastos. Dos quatro principais fundamentos de Tavares (1996), citados na seção 2.5, entretanto, apenas o que se refere à redução dos custos operacionais estava sendo considerado.

Quanto aos argumentos fornecidos por Kardek e Nascif (1999) em favor da terceirização, identifica-se novamente no estudo de caso apenas os que se referem a custos, como motivo para o início do processo de terceirização.

Outros fundamentos, como vocação, eficiência (Kardek e Nascif (1999) e visão estratégica Giosa (1999) não foram considerados pelo fato de a atividade econômica passar por uma recessão e por haver sérios problemas creditícios e ainda alta inadimplência. Também o perfil da produção migrava para atividades mais simples e de menor valor agregado.

Não havia, claramente, um estudo estratégico de implantação de nova filosofia organizacional, revisão na missão e valores permanentes e um plano de gestão de um novo processo, conforme sugerido por Giosa (1999). O objetivo era reduzir custos.

A terceirização estava sendo introduzida na empresa da mesma forma e ao mesmo tempo em que era introduzida no Brasil. Moreto (2000) refere-se a um período de recessão em decorrência da constante crise político-econômica, ocasionada pela falta de investimento de capital estrangeiro no Brasil.

Moreto (2000) relaciona ainda outros fatores relevantes que hoje se sabe terem contribuído para as atribuladas implantações de terceirização no final da década de 80 e início da década de 90 no século passado. O primeiro deles relaciona-se com o fato de a prática ser pouco difundida no meio empresarial brasileiro. O conhecimento existente refere-se somente à prestação de serviços tradicional. Da mesma forma, o autor aponta a cultura predominante de imediatismo do empresariado. É esperado retorno financeiro dos investimentos com resultados de curto prazo, entretanto os maiores benefícios da terceirização são de longo prazo. A cultura está impregnada de falta de confiança na política econômica do governo e, por outro lado, os resultados negativos no Brasil decorreram principalmente da inexperiência das empresas com a terceirização. Finalmente, Moreto (2000) menciona o fato de que a terceirização passa a ganhar maior destaque em meados dos anos 90, com a abertura de mercado e a globalização da economia, quando as empresas foram obrigadas a desenvolver estratégias competitivas (maior produtividade, pressões por qualidade e menores preços).

4.2.2 *Tipos de Terceirização*

A falta de uma política corporativa para a terceirização de serviços dificultava qualquer análise mais aprofundada sobre a terceirização na empresa. Por esse motivo, o tipo da terceirização a ser utilizado nas diversas etapas não foi considerado.

Analisando-se a descrição do estudo de caso, entretanto, pode-se enquadrar o processo de terceirização no tipo dois, segundo Giosa (1999), ou seja, terceirização de processos não ligados à atividade-fim da empresa.

Sob a ótica de Saratt, Silveira, Daibert e Moraes (2000), é possível classificar o processo realizado quanto à forma e ao objetivo:

- a) quanto à forma, identifica-se como exemplo a terceirização externa da manutenção de motores, bombas e instrumentos de medição e controle, e como terceirização interna, a dos serviços de manutenção das unidades fabris.
- b) quanto ao objetivo o estudo de caso nos mostra que o que ocorreu foi a terceirização dos serviços, pois os materiais sempre foram fornecidos pela empresa contratante.

Considerando-se a classificação dos autores acima, que incluem no item “quanto ao objetivo” a terceirização integral, isto é, fornecimento de serviços e materiais, conclui-se que esta não teria sido uma boa opção, pois haveria um repasse do custo dos materiais acrescido de todos os tributos e taxas de administração, tornando o processo caro. A relação entre os gastos de materiais e mão-de-obra é de 60 e 40% respectivamente.

Tomé (1998), citando Barúna (1997), Castro (1992), Leiria (1992) e Martins e Ramalho (1994), relaciona diretrizes para guiar o processo de terceirização. Das diretrizes citadas, é possível identificar algumas no processo de terceirização relatado. São elas:

- a) Terceirizar primeiramente atividades não relacionadas à cadeia de valor. Comentário: efetivamente isso foi feito, pois a manutenção industrial na época era considerada como não fazendo parte do processo produtivo;
- b) Escolher empresas que possam se ajustar às necessidades e especificações da tomadora dos serviços. Comentário: as empresas que acabaram assumindo os serviços foram escolhidas em um universo muito pequeno e de baixo valor em termos de competitividade. Apesar dessa avaliação, entendiam bem as necessidades da contratante;
- c) Comparar preços oferecidos pelas empresas prestadoras de serviços. Comentário: A aplicação dessa diretriz garantiu os contratos com os melhores preços;
- d) Prestar atenção na tecnologia de produção e de gestão da empresa a ser contratada. Comentários: Essa diretriz acaba se tornando a mais importante de todas, no contexto da terceirização nas indústrias de Rio Grande. A questão da gestão das empresas prestadoras de serviços passa a ser e foi no passado a principal causa das dificuldades nas relações de negócios entre as partes. O

motivo é a precariedade com que essas empresas são administradas e o desconhecimento sobre as relações com clientes e transferência de valor;

- e) Transferir *know-how* para a empresa contratada, desde que essa transferência se traduza em benefícios futuros para a empresa contratada e não venha a gerar desvantagens estratégicas posteriores. Comentários: o estudo de caso mostra que apenas serviços foram terceirizados. Portanto, o pouco de transferência de conhecimento que aconteceu, ficou limitado a algumas técnicas de planejamento de manutenção e de gestão de segurança do trabalho.

4.2.3 *Riscos na Terceirização*

As atividades de vigilância patrimonial e de fornecimento de refeições foram terceirizadas com empresas de porte médio e bem-estruturadas.

Após concorrência pública, foram realizados contratos de longo prazo com os vencedores, viabilizando assim uma relação de parceria bem próxima do idealizado no conceito. Os riscos de confrontos entre as partes estavam prevenidos em cláusulas contratuais.

A terceirização de parte da manutenção durante o período de contrato prolongado também se aproximou de uma relação de parceria profícua. Entretanto, no momento em que os contratos foram rompidos e as empresas foram contratadas por tarefas, os temores citados pelos autores sobre acontecimentos indesejáveis se concretizaram.

As principais distorções verificadas foram: subemprego, improvisação e a falta de recursos para desenvolver tecnologia e treinamento.

As obrigações sociais também passaram a ser burladas; à medida que o faturamento das empreiteiras diminuía, os salários passavam a ser declarados a menor, sendo pagas as diferenças “por fora”, para evitar o pagamento das tributações.

A baixa produtividade não tardou a ser identificada através do principal indicador da manutenção, que é a disponibilidade de equipamentos. Essa disponibilidade passou a diminuir a partir de 1999, ficando evidente que o modelo adotado de contratação de empreiteiras não resultava em transferência de valor e era de difícil controle por parte da contratante.

Outro ponto a destacar como perda no processo foi um aumento significativo nos custos. Nos casos da vigilância e do restaurante, o aumento de custos finais era previsível e necessário, pois estava-se pagando pela especialização.

Com relação à manutenção, os custos aumentaram em função do aumento das intervenções quer por retrabalho, quer por quebra de equipamentos.

4.2.4 *Tipos de Manutenção*

O modelo de manutenção que a empresa utilizava era basicamente corretivo. Com um setor de planejamento incipiente, não era possível programar a antecipação das intervenções para evitar as paradas indesejadas.

Algumas áreas, como o setor de utilidades (vapor, ar comprimido, energia elétrica e tancagem), mantinham uma rotina anual de manutenção preventiva, atendendo legislação pertinente.

Durante o breve período da parceria na manutenção, as empresas contratadas para executar serviços de mecânica e elétrica levantavam dados diários das condições dos equipamentos, o que permitia uma programação de intervenções planejadas em conjunto com a programação de produção. A consequência durante esse período foi um satisfatório aumento da disponibilidade dos equipamentos.

Após a ruptura dos contratos e o retorno da contratação de empreiteiros por tarefas, o modelo de manutenção voltou a ser corretivo-reativo, e em com a consequência caiu a disponibilidade dos equipamentos.

4.2.5 *Formas de Contratação*

Três formas de contratação são citadas por Kardek e Nascif (1999): contratação de mão-de-obra, contratação por tarefas ou serviços fechados e contratação por parceria/resultado.

No pólo industrial de Rio Grande, a partir de meados da década de 80, a contratação por mão-de-obra passou a ser usual. O risco da reivindicação posterior de vínculo empregatício na Justiça Trabalhista sempre foi administrado.

Também na empresa objeto do estudo de caso, essa prática era comum no período que precedeu a contratação por parceria. Semanalmente o cartão-ponto dos colaboradores das empreiteiras era contabilizado por um representante da empresa contratante e a nota para pagamento dos serviços prestados era emitida. O preço do homem-hora era fixo e independente de um possível ganho de produtividade.

Devido à predominância da manutenção corretiva não-planejada, sempre foi necessário um elevado contingente de mão-de-obra. Por esta razão, a forma de contratação acima descrita era a que predominava.

Um dos objetivos para o uso desse modelo de contratação era facilitar a redução do contingente de manutenção nos períodos de baixa demanda por manutenção, possibilitando assim uma redução nos custos fixos. Na verdade esses períodos nunca aconteciam, pois durante a safra, quando se esperaria uma redução da demanda de manutenção, por deficiência no planejamento, essa redução não ocorria.

Alguns serviços especiais de melhorias, ou novas instalações, eram contratados no formato por tarefas.

A contratação se dava após uma concorrência entre no mínimo três empresas, geralmente as mesmas que forneciam mão-de-obra. Como os trabalhos realizados sob esse formato não eram manutenção e sim pequenas montagens, as dificuldades residiam na baixa qualidade dos serviços, na falta de responsabilidade técnica e na baixa transferência de valor, com custo elevado.

A partir de 1999, após o rompimento dos contratos de parceria, o modelo de contratação por tarefas ou serviços passou a ser utilizado também na manutenção de rotina nas unidades de produção. Foi estabelecida uma rotina de paradas programadas mensais, e, de posse de uma lista de serviços, a coordenação da manutenção escolhia uma empreiteira para executá-la.

A empreiteira era escolhida conforme a conveniência da coordenação da manutenção. Eram levados em conta a disponibilidade de pessoal e o fato de a empreiteira ter uma ou outra especialidade, como soldador qualificado ou bons caldeireiros. As concorrências para execução das listas eram raras.

Convém lembrar aqui a precariedade da administração das empresas prestadoras de serviços de Rio Grande. A forma com que o modelo estava sendo utilizado acarretava algum tipo de subordinação dos colaboradores das empreiteiras à coordenação de manutenção. Era a *empreiteirização*.

Entre os anos de 1997 e 1998, aconteceu então o melhor momento da terceirização da manutenção na empresa estudada.

Empresas da região foram chamadas para concorrer num processo de seleção de duas empreiteiras com especialidade em mecânica e uma em manutenção elétrica. Embora sem um sistema mais aprofundado e sem uma política corporativa, foi estabelecido um escopo mínimo de fornecimento e calculado um valor em torno do qual as negociações se desenrolariam. As três empresas vencedoras assinaram um contrato padrão para fornecimento de prestação de serviços. Tais contratos não possuíam cláusulas sobre ganhos de produtividade. Nas cláusulas de responsabilidades estavam previstas sanções apenas no caso de descumprimento de regras de segurança.

Como o conceito para a aplicação desse modo de contratação não era conhecido, premissas importantes não foram consideradas. Dentre as estabelecidas por Giosa (1999), a que recomenda que o fornecedor/parceiro não tenha no cliente sua única fonte de receita foi a mais desrespeitada. A empresa que prestava serviços de manutenção elétrica tinha dependência econômica total e as de serviços mecânicos tinham dependência ao redor de 80%. Era muito fácil comprovar vínculo de dependência entre as partes.

A outra premissa que por via de consequência não era cumprida é a que diz que as partes precisam se comportar como sócias de um mesmo negócio. Também a postura criativa do fornecedor, era inibida em função da impossibilidade de recompensa.

Deixando-se de fora as questões administrativas, o resultado em termos operacionais que a empresa obteve foi sem dúvida o melhor dos seus vinte e cinco anos de operação. Nunca a disponibilidade de equipamentos havia sido tão alta, atestando a possibilidade de o modelo ser aplicado com efetividade.

4.2.6 *A Questão Jurídica*

Silveira, Saratt e Moraes (2002) afirmam que o que interessa para a empresa contratante é o resultado final, isto é, compram serviços ou produtos, e não o trabalho de alguém em especial. Essa afirmação de fácil compreensão encerra o grande risco jurídico na terceirização da manutenção em uma unidade industrial.

No estudo de caso, foi relatada a grande dificuldade de se manter um relacionamento empresarial entre contratante e contratada. Mesmo em uma análise superficial é possível encontrar características de dependência econômica e subordinação de pessoal.

Para todas as contratações a empresa contratante se resguardava de possíveis questionamentos jurídicos utilizando um contrato-padrão no qual ficavam definidos os direitos e deveres básicos das partes. A partir do início dos trabalhos, não existia qualquer sistema de controle e verificação com a finalidade de manter as regras do contrato observadas.

4.2.7 *Gerência de Serviços*

À luz do referencial teórico, podemos definir a terceirização da manutenção industrial como “serviço puro”. Assim, o grande entrave para um relacionamento profícuo de parceria é o desconhecimento do conceito sobre serviços, principalmente no que se refere à transferência de valor para o cliente.

Não podemos culpar somente a precariedade administrativa das empresas prestadoras de serviços pelo insucesso no processo. A falta de conhecimento por parte dos gestores da empresa contratante sobre a teoria para uma gestão efetiva na prestação de serviços também contribuiu para que não se estabelecessem as parcerias.

No período de 1997/98, melhor momento do processo, a principal motivação para terceirizar a manutenção foi a busca por melhorias de produtividade. Tentando fugir do que Kardec e Nascif (1998) classificam de empreiteirização, a grande empresa resolveu terceirizar os serviços de manutenção industrial com dois empreiteiros, firmando com eles um contrato de oito meses (período de safra).

As empresas estruturaram-se, contrataram pessoal, compraram ferramentas, ampliaram suas oficinas, enfim, investiram o mínimo necessário para o que prometia ser uma parceria profícua e duradoura.

Os resultados, no que se refere ao aumento da disponibilidade eletromecânica, indicam que o modelo de terceirização com contrato prolongado produziu resultados, garantindo um bom desempenho no primeiro ano e ótimo no ano seguinte. Esse foi o período que mais se aproximou de um relacionamento *business-to-business* (PARASURAMAN, 2000).

Com a desterceirização da manutenção a partir de 1999, empresas prestadoras de serviços passaram a ter dificuldades para saldar seus compromissos empresariais.

Identificam-se neste ponto as dificuldades geradas pelo que Tomé (1998) classifica como a necessidade de independência financeira em relação ao contratante.

Um levantamento realizado em 2003 junto aos principais prestadores de serviços de manutenção industrial de Rio Grande mostra a precariedade na constituição das empresas nos aspectos gestão, administrativo, financeiro e nas estratégias de crescimento.

Todos os problemas acima citados são típicos de um ambiente onde não é conhecido o conceito de transferência de valor.

4.3 SUGESTÃO DE UTILIZAÇÃO DE METODOLOGIA PARA TERCEIRIZAÇÃO EFETIVA DE ATIVIDADES

A metodologia sugerida neste trabalho está baseada na proposta de Tomé (1998).

4.3.1 *Justificativas para uma Metodologia de Seleção de Parceiras nas Atividades Terceirizadas*

Entre as principais justificativas para a adoção de uma metodologia de seleção de parcerias nas atividades terceirizadas, incluem-se:

- a) Garantir qualidade igual ou superior do serviço em relação ao mesmo serviço quando executado pela empresa contratante;

- b) Reduzir as perdas para a contratante;
- c) Obter mão-de-obra altamente qualificada e especializada;
- d) Conseguir um produto final bem-acabado;
- e) Cumprir os prazos de entrega dos produtos ou serviços;
- f) Obter um produto a um menor custo e com melhor qualidade em relação ao mesmo quando executado pela própria empresa;
- g) Encontrar terceiros que tenham uma cultura semelhante à da empresa contratante ou pelo menos que se adapte a ela;
- h) Procurar fornecedores que além de eficientes sejam eficazes, justificando mais uma vez a sua contratação;
- i) Obter um relacionamento em que se chegue a uma verdadeira parceria entre contratante e contratado, visando a um crescimento mútuo no qual ambos saiam ganhando.

4.4 ETAPAS DA METODOLOGIA

Três etapas são identificadas por Tomé (1998): na primeira etapa, identifica-se qual é o produto, processo ou serviço a terceirizar. Na segunda, define-se quem será o parceiro ideal e a razão da escolha. Na terceira etapa, avalia-se se a terceirização está atendendo a seus objetivos. Nessa terceira etapa, é necessário fazer uma avaliação periódica de tudo o que foi terceirizado, para garantir a manutenção da terceirização ou a sua extinção.

4.4.1 *Níveis da Empresa*

Sugere-se os seguintes níveis da empresa nos quais as etapas devem ser desenvolvidas:

- a) Etapa 1: nível estratégico, na alta administração superior;
- b) Etapa 2: nível tático/operacional, com os gerentes;
- c) Etapa 3: nível estratégico, com os diretores.

4.4.2 *Ações Básicas*

Da mesma forma, as seguintes ações básicas devem ser desenvolvidas em cada nível:

- a) Propor
- b) Verificar a viabilidade
- c) Avaliar e aprovar
- d) Implantar

4.5 DIRETRIZES

Tomé (1998) sugere, na metodologia desenvolvida, as seguintes diretrizes a serem consideradas em cada etapa do processo de decisão por terceirizar:

- a) não utilizar a terceirização apenas com a finalidade de reduzir custos. Deve-se levar em consideração o aumento da qualidade, agilidade, flexibilidade, eficiência e eficácia para a empresa;
- b) começar a terceirização pelas atividades acessórias ou de apoio. Somente depois é que deve se estender àquelas que interferem ou fazem parte do processo produtivo;
- c) saber qual é a real vocação da empresa e quais as atividades que não estão diretamente a ela relacionadas;
- d) identificar as atividades que por algum motivo (segurança, razões estratégicas ou segredo tecnológico) não devem ser entregues a terceiros;
- e) procurar saber quais os serviços que não são de rotina e apresentam pouca repetitividade, não relacionados diretamente à linha de produção, que sejam de difícil execução ou muito específicos, e ainda que não agregam valor para o cliente;
- f) buscar na terceirização produtos ou serviços que sejam mais bem-executados do que quando feitos pela própria empresa.

4.5.1 *Parceiros Ideais*

As seguintes diretrizes devem ser adotadas na busca pelos parceiros ideais:

- a) Procurar fornecedores especializados em determinado tipo de serviço ou produto, de maneira a obter ganho de qualidade, eficiência e eficácia no mesmo;
- b) Buscar fornecedores que apresentam preços compatíveis com o mercado; aqueles que apresentam preço muito baixo muitas vezes comprometem a qualidade do serviço ou produto;
- c) Buscar fornecedores que justifiquem a relação custo x benefício para a empresa contratante;
- d) Evitar fornecedores que tenham exclusividade. Isso pode caracterizar dependência entre as organizações;
- e) Dar preferência a fornecedores que garantam soluções rápidas, maior flexibilidade e atendimento diferenciado para o cliente.

4.5.2 *Avaliação Periódica*

Da mesma forma, são sugeridas as seguintes diretrizes para a realização de procedimentos de avaliação periódica:

- a) Conferir os níveis de qualidade e quantidade estimados;
- b) Fazer auditoria de fábrica e no sistema produtivo do terceiro;
- c) Pesquisar a aceitação do serviço terceirizado por quem a recebe;
- d) Verificar se o parceiro não pode vir a se tornar um concorrente, nem apresenta caracterização de dependência econômica em relação à contratante;
- e) O terceiro deve continuar flexível, ágil, confiável e apresentar soluções rápidas;
- f) Fazer um levantamento dos custos reais para a empresa, observando se seria mais vantajoso manter o processo de terceirização.
- g) Avaliar o interesse e envolvimento dos fornecedores para com a empresa contratante.

4.5.3 *Contrato de Longo Prazo*

Verificou-se no estudo de caso que o melhor momento da terceirização realizada ocorreu durante o período de parceria, com um contrato de longo prazo.

Efetivamente, quando se utiliza essa modalidade de contratação e tendo sido o escopo do trabalho bem detalhado e entendido pelo fornecedor, as chances de sucesso são altas, pois a regulação é feita a partir da equipe de gestão do contrato, que é composta por representantes da contratada e da contratante.

As cláusulas de multa e bônus devem ser discutidas até a exaustão, para que, depois de acordadas, o processo não sofra com desavenças e incertezas.

Três valores devem ser levados em conta por ocasião das negociações:

- a) confiança;
- b) responsabilidade;
- c) trabalho em equipe;

Se esses valores forem entendidos sinceramente pelas partes e utilizada a metodologia proposta, as dificuldades serão tratadas como partes integrantes do processo.

Outro ponto crucial relativo ao contrato de parceria diz respeito à inclusão da política de segurança, saúde e meio ambiente da empresa contratante, que deverá ser absorvida integralmente pela contratada. Com respeito a essa política, as cláusulas de sanções não podem ser flexibilizadas.

4.6 ANÁLISE CRÍTICA

O estudo de caso mostra dois momentos distintos na evolução do processo de terceirização da manutenção na indústria de fertilizantes em questão. O primeiro momento dura de 1998 a 1997, com a implantação do regime de parceria. O segundo momento, a partir do retorno da equipe própria e as contratações de terceiros por tarefas em 1999. Passamos a uma análise crítica segundo o modelo teórico de referência.

A justificativa para o início da terceirização da manutenção era a necessidade de redução dos custos fixos em função das incertezas da economia do país e uma mudança drástica no perfil de produção. O grande ganho nessa etapa foi a economia com a redução do quadro próprio nos setores que foram terceirizados e posteriormente, já no sistema de parceria, um ganho financeiro significativo em função do aumento da disponibilidade de fábrica.

O tipo de terceirização implementado desde o início foi o tipo dois, isto é, repassar para terceiros processos não ligados à atividade-fim da empresa Giosa (1999). Na época, o novo conceito sobre a manutenção não fazia parte do processo produtivo, logo as exigências sobre o padrão de fornecimento não levaram em conta a cadeia de valores.

Quanto aos riscos na terceirização, eram considerados apenas os que pudessem suscitar questões trabalhistas, tanto em relação aos pagamentos e leis sociais quanto em relação às questões relativas à segurança dos colaboradores. Não eram considerados os riscos relativos a baixa produtividade e qualidade e outros riscos advindos da precariedade da gestão, como a dependência econômica.

A forma de contratação que predominou até a implantação do regime de parceria em 1997, e a partir de 1999, foi a contratação por tarefas, com concorrências semanais. Com essa forma de terceirizar, se forma no interior da empresa contratante a “área dos empreiteiros”. Um elevado número de empresas com seus containers, esperando o chamado da contratante para orçar tarefas de manutenção. Este é o formato que os autores Kardek e Nascif (1999) e Tavares (1996), condenam. A pulverização de fornecedores a espera pela quebra dos equipamentos da empresa tomadora leva o processo de terceirização a ser ineficiente e caro.

Durante o período da parceria, provou-se o contrário. Com poucas empresas contratadas trabalhando em busca do mesmo objetivo da contratante, os resultados em aumento da produtividade foram evidentes, comprovando ser o melhor caminho para uma terceirização efetiva a contratação em regime de parceria.

Com relação à questão jurídica, ficou evidenciada no estudo a dependência financeira que as empresas prestadoras de serviços acabavam tendo em relação à tomadora. Também se caracterizava a subordinação de pessoal, em função da forma de contratação por tarefas diárias.

A dependência financeira se caracterizava a partir do elevado número de prestadoras de serviços em relação ao número de tomadoras no pólo industrial de Rio Grande. Nesse cenário os empreiteiros acabavam se acomodando junto à empresa tomadora onde conseguiam “entrar”. Por outro lado, o tomador, com o quadro de pessoal próprio enxuto, passava a utilizar a mão-de-obra de terceiros disponível à sua volta.

Do exposto, entende-se que o ambiente era favorável para o não-cumprimento de obrigações trabalhistas e tributárias por parte dos empreiteiros. Muita concorrência, baixo faturamento, pessoal pouco treinado e desmotivado e baixa cultura para uma efetiva gestão empresarial eram as principais causas das insolvências e das ações judiciais.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Diante da necessidade de mudanças e de sobrevivência num meio altamente competitivo, a fim de economizar e aproveitar melhor os recursos, visando ao aumento da competitividade nas organizações, terceirizar atividades em uma empresa tem-se mostrado uma eficaz ferramenta de gestão nos mais diversos setores da economia.

5.1 CONCLUSÕES QUANTO AO SISTEMA DE TERCEIRIZAÇÃO RELATADO NO ESTUDO DE CASO

Analisando o suporte teórico e a aplicação prática, o presente trabalho permite que várias conclusões possam ser obtidas.

5.1.1 *Quanto à Decisão de Terceirizar Áreas da Empresa*

A fim de se manter competitiva, a partir de 1987 a empresa passou a transferir para terceiros atividades como: restaurante, construção civil, fabricação de caldeiraria, manutenção de aparelhos de ar condicionado e outras atividades de manutenção.

O conceito utilizado foi o de buscar preços menores que aqueles que era possível praticar, executando o serviço com pessoal próprio.

Não foram elaborados estudos de viabilidade e de identificação de empresas prestadoras de serviço qualificado.

Não houve um preparo para desligamento do pessoal cujas áreas estavam sendo terceirizadas, ocasionando uma avalanche de causas trabalhistas e um aumento dos problemas sociais da cidade. Cabe lembrar que Rio Grande é um pólo industrial pequeno, sem condições de absorver mão-de-obra qualificada liberada em excesso.

Não era do conhecimento dos gestores da empresa o conceito básico da terceirização: “Terceirizar atividades de apoio e meio, para permitir à empresa concentração máxima na sua atividade-fim”. A falta dessa visão propiciou contratações de empresas precariamente constituídas; como conseqüência, os serviços prestados eram de baixa qualidade e as leis

sociais eram burladas. Em 1988, houve um acidente de trabalho em que morreu um funcionário, e este sequer tinha carteira de trabalho assinada.

Exceto o restaurante, todas as outras contratações de prestação de serviços eram cotadas por tarefas, em situações de “parada de fábrica”, por administração horária.

Conclui-se que a decisão de terceirizar a manutenção teve os seguintes objetivos: necessidade de adaptação às mudanças; sobrevivência em um ambiente altamente competitivo; melhoria na relação entre gastos de manutenção e faturamento; modismo.

5.1.2 *Quanto ao Modelo Utilizado*

Entre 1989 e 1996, o modelo utilizado foi o de contratação por tarefas e/ou administração horária (locação de mão-de-obra);

No mesmo período, as decisões como a escolha do terceiro, custos, substituições, dispensas e outras atividades administrativas eram responsabilidade do gerente da manutenção;

A partir de 1997, o modelo mudou para contratações por período prolongado, com faturamento fixo mensal, por parte dos contratados.

5.1.3 *Quanto ao Sistema de Parceria Adotado a partir de 1997*

Foram firmados contratos com validade para oito meses com duas empresas prestadoras de serviços: uma para trabalhos mecânicos e outra para trabalhos em eletricidade. Realizavam-se reuniões diárias para programação de serviços.

5.1.4 *Quanto aos Resultados de Trabalho em Parceria*

A indisponibilidade eletromecânica teve decréscimo de 6% em 1997 para 2% em 1998. Houve ganhos no período de safra 1998 de US\$ 3.200.000,00 (faturamento bruto), com a produção de 2858 toneladas de fertilizante a mais por mês.

5.1.5 *Quanto à Falta de Gestão nos Processos*

A gestão por processos permite identificar o quanto cada parte do processo contribui e impacta no resultado final. A falta dessa visão proporcionou análise equivocada por parte da diretoria da empresa, que, apesar dos ganhos advindos do aumento da disponibilidade eletromecânica, considerou caro o sistema de parceria e o desativou no final do ano de 1998.

5.1.6 *Quanto à Dificuldade na Desterceirização e Formação da Equipe Própria*

Parte do pessoal contratado era das próprias empreiteiras.

Havia dificuldade de encontrar pessoal especializado na região.

Havia perdas no salário bruto dos trabalhadores, com a eliminação do “por fora” pago pelas empreiteiras ao pessoal que, posteriormente, foi efetivado;

Os benefícios pagos pela grande empresa eram insuficientes para manter a equipe motivada;

O dimensionamento da equipe própria foi baseado na necessidade de redução de gastos com mão-de-obra; o parâmetro era a redução de 30% referente ao percentual pago aos empreiteiros para garantir a administração e lucro;

Havia dificuldade de cumprimento de um programa mínimo de treinamento, em função do número reduzido de profissionais da equipe;

Havia dificuldades de supervisão dos trabalhos, pois os especialistas em manutenção das empreiteiras não mais faziam parte da equipe de manutenção, sobrecarregando os especialistas da equipe própria.

Como consequência, houve perda de cinco pontos percentuais na disponibilidade eletromecânica (índice de manutenção) e perda de um faturamento de US\$ 3.950.000,00 nos quatro meses de safra em 1999.

5.2 CONCLUSÕES SOBRE A CAPACIDADE DAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO INDUSTRIAL DE RIO GRANDE NA ÉPOCA INVESTIGADA PELO ESTUDO DE CASO

5.2.1 *Quanto à Formação Societária*

Empresas foram formadas por ex-empregados das indústrias de Rio Grande. Em algumas empresas, a sociedade era familiar (marido e esposa ou pai e filho). As empresas possuíam entre vinte e trinta funcionários, e eram cadastradas como participantes no sistema de tributação “SIMPLES”.

A presença de engenheiro ou técnico responsável junto ao Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura (CREA) era feita por profissional não-pertencente ao quadro de funcionários e somente quando o contratante assim o exigia.

A grande maioria das empresas formaram-se por falta de oportunidades de emprego.

5.2.2 *Quanto à Forma de Gestão Empresarial das Empresas Prestadoras de Serviço de Manutenção*

Os sócios-gerentes, na sua maioria, não possuíam formação para uma gestão empresarial;

Não eram utilizadas, pela maioria das empresas, ferramentas consagradas, como planejamento estratégico, análise de mercado, treinamento em gerência efetiva de serviços, gestão pela qualidade e foco no cliente.

As empresas prestadoras de serviços acabavam dependentes financeiramente da grande empresa contratante;

A reduzida vocação empreendedora fez com que as empresas atuassem apenas no mercado local, dividindo o mesmo mercado, decrescente nos últimos quinze anos, tendo como consequência uma deteriorização na qualidade dos serviços prestados, na capacidade de investimento das empresas em treinamento e ferramentas e, o que é pior, obrigando muitas vezes as mesmas a comprometer pagamentos de leis sociais e fiscais.

O estudo de caso mostrou que o sucesso ou fracasso da terceirização dependia basicamente das decisões das empresas contratantes.

Hoje, admite-se que os contratantes tenham responsabilidade na formação tecnológica e na gestão das empresas prestadoras de serviços, que devem se transformar em **parceria**.

5.2.3 *Quanto à Questão Jurídica*

Aqui, o maior risco encontrado é a dependência econômica que a maioria das empresas prestadoras de serviço acaba adquirindo. Essa dependência freqüentemente acontece e com efeito aconteceu, no processo analisado no estudo de caso, exatamente devido ao mau gerenciamento do processo.

Se pelo lado do tomador, o contrato não estabelecia um limite de faturamento em relação ao faturamento global de prestadora, esta, por sua vez, pelas dificuldades do mercado local e pela falta de visão empreendedora dos seus dirigentes, acomodava-se.

Ainda hoje é grande o número de empresas prestadoras de serviços nessa condição. A consequência imediata, após um rompimento da pseudoparceria com o tomador, é a falência, ou, na melhor das hipóteses, a desativação, quando a empresa não tem dívidas.

Outra questão relativa às terceirizações sem contrato de parceria é a modalidade de contrato por administração horária – os famosos Hh (homem-hora) –, muito comum ainda hoje. Esse tipo de contratação é classificado como subcontratação e não como terceirização. Trata-se de um equívoco inaceitável, pois na verdade, sob essa situação, o que ocorre é uma locação de mão-de-obra e não a compra de serviços. Essa prática é ilegal e rechaçada severamente pelo Poder Judiciário. A única exceção admitida na legislação brasileira é a contratação de trabalhadores temporários, na forma da Lei n.º 6019/74.

Recomenda-se ainda que um regime de parceria para a terceirização da manutenção industrial seja implementada a partir da utilização de uma metodologia específica inserida em uma política corporativa e que sejam adotados contratos de longo prazo a fim de garantir a efetividade do processo.

5.3 RECOMENDAÇÕES

5.3.1 *Quanto à Decisão de Terceirizar uma Atividade*

A partir da análise efetuada, recomenda-se às empresas em relação à decisão de terceirizar uma atividade:

- a) considerá-la como parte da estratégia de mudança organizacional;
- b) escolher atividades que agreguem competitividade empresarial;
- c) levar em conta que a terceirização pressupõe um contrato de prestação de serviços ou transferência de atividade e tecnologia, cujas características são diferentes do contrato de emprego;
- d) entender que a redução de custos deve ser quantificada pela redução do tempo de reposição de estoque, pela eliminação do desperdício de materiais, pela transferência de valor mútuo, pelo desenvolvimento de terceiros mais vocacionados para a atividade contratada, ganhando-se em produtividade e eficiência;
- e) dispor de uma metodologia que possibilite a identificação dos parceiros que agregarão valor, bem como de avaliação contínua de desempenho, e ainda, a continuidade da terceirização como ferramenta de gestão;
- f) possuir programa corporativo de saúde, segurança, meio ambiente e qualidade.

Ainda sobre a decisão de terceirizar, recomenda-se-se que as empresas percorram de forma conveniente os caminhos do processo de mudanças para obter efetividade na implantação da nova estratégia.

5.3.2 *Quanto à Decisão de Terceirizar os Serviços de Manutenção Industrial*

Em relação à decisão de terceirizar especificamente os serviços de manutenção industrial, recomenda-se fundamentalmente considerar a manutenção parte do processo produtivo. Portanto, uma empresa, para terceirizar total ou parcialmente a manutenção, deve levar em conta que, se usada incorretamente, poderá trazer grandes prejuízos. Da mesma forma, é de suma importância identificar parceiros capazes de transferir valor através do

aumento da produtividade, qualidade, custos compatíveis, especialidade e a proposta de melhoria contínua, bem como procurar resultados de médio e longo prazos ao invés de redução de custo em curto prazo.

Podem ser consideradas, ainda, as seguintes recomendações:

- a) definir o prazo do contrato de acordo com as condições de desenvolvimento do processo de parceria;
- b) procurar melhoria contínua dos resultados, com ganhos divididos entre as duas partes;
- c) ter como premissa o desenvolvimento tecnológico do prestador de serviço;
- d) desenvolver um instrumento contratual claro e justo, sem ameaças mútuas;
- e) estabelecer indicadores de resultados nas áreas de qualidade, atendimento, custos, segurança, moral e meio-ambiente;
- f) possuir um mecanismo de análise de custos que considere os gastos com o processo produtivo e os ganhos obtidos através do aumento da produtividade, disponibilidade eletromecânica e segurança operacional;
- g) avaliar freqüentemente a eficiência, a ausência de defeitos e retrabalhos, a capacidade produtiva e o atendimento às especificações de melhores práticas da empresa contrata.

Recomenda-se ainda que um regime de parceria para a terceirização da manutenção industrial seja implementada a partir da utilização de uma metodologia específica inserida em uma política corporativa e que sejam adotados contratos de longo prazo a fim de garantir a efetividade do processo.

5.4 GENERALIDADES

A terceirização nas empresas, de maneira geral, e principalmente na manutenção industrial, é desordenada sem muitas análises nem estudos. Guia-se basicamente por decisões pouco objetivas das pessoas que estão responsáveis por esse processo.

A metodologia proposta para uma terceirização efetiva foi baseada na bibliografia disponível. Por essa razão é bastante ampla e abrangente devendo as empresas ao aplicá-la, cuidar para que a mesma seja adaptada às suas características.

5.5 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A terceirização é um modelo de gestão que se instalou nos meios produtivos e que deve permanecer. No caso específico da manutenção industrial, que em última análise é quem garante a disponibilidade dos ativos para a produção, recomenda-se que a partir do estudo realizado nesse trabalho, sejam desenvolvidos outros.

A seguir, serão apresentadas algumas sugestões para trabalhos futuros:

- a) desenvolver uma proposta de gestão eficaz de pequenos empresas prestadores de serviços, que contempla uma formação básica dos gestores em Gerência de Serviços;
- b) em conjunto com entidades como SEBRAE, SENAI, SENAC, FURG e outros, formular uma proposta de associação dos prestadores de serviços de manutenção industrial de Rio Grande, com o objetivo de fortalecer as relações comerciais com as empresas tomadoras de serviços, profissionalizar a gestão, e legitimar a representação junto a órgãos de classe, como o CREA e os sindicatos.
- c) ampliar a aplicação da metodologia desenvolvida por Tomé (1998), aproveitando as sugestões proposta naquele trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIZES, Ichak. É preciso mudar antes. In: INOVAÇÃO E MUDANÇA: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2001.

ÁLVARES, Manoel S. B. *Terceirização: parceria e qualidade*. Rio de Janeiro: Campos, 1996.

BRANCO FILHO, Gil. *Curso de gerência de manutenção*. Porto Alegre: Abraman Regional VI, 2000..

COX III, James F.; SPENCER, Michael S. *Manual da Teoria das Restrições*. São Paulo: Bookman, 2002.

DRUCKER, Peter F. *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

FARIA, Aparecido de. *Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Hucitec, 1994.

FERRARI, Livia; VIANA, Gustavo; ANDER, Karlon. *Pesquisa Gastos de Manutenção no Brasil*. Rio de Janeiro: Abraman, 2004.

GIOSA, Livio A. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Pioneira, 1999.

KARDEC, Alan; NASCIF, Julio. *Manutenção: função estratégica*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

KOTLER, Philip. *Marketing para o século XXI*. São Paulo: Editora Futura, 1999.

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

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

MARTINS, Heloísa de Souza; RAMALHO, José Ricardo. *Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Hucitec, 1994.

MORETO, Laércio. *Gestão eficaz de contratos: suporte para a implantação da terceirização de serviços – caso na Petrobrás UM – ES*. Florianópolis, 2000. Dissertação [Mestrado] – Universidade Federal de Santa Catarina.

MOUBRAY, John. *Reliability-centered maintenance*. London: Butterworth-Heinemann, 1997.

PARASURAMAN, A. Serving customers and consumers effectively in the twenty-first century: a conceptual framework and overview. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, p. 9-16, 2000.

PINTO, Alan K.; XAVIER, Julio A. N. *Manutenção: função estratégica*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001

PRAHALAD, C. K. Reexame de competências. In: *INOVAÇÃO E MUDANÇAS: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 2001.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos de. *Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso*. São Paulo: STS, 1992.

RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos*. São Paulo: Makron Books, 1995.

SILVA, Ciro Pereira da. *A terceirização responsável: modernidade ou modismo?* São Paulo: LT, 1997.

SILVEIRA, Adriano Dutra; SARATT, Newton; MORAES, Rogério Pires. *Um passo além da terceirização*. Porto Alegre: Badejo, 2002.

SANTOS, Carlos Honorato Schuch. *Terceirização nas empresas de reflorestamento na Região Sul*. Florianópolis, 1998. Tese [Doutorado] – Universidade Federal de Santa Catarina.

SARATT, Newton; SILVEIRA, Adriano Dutra; DAIBERT, Arlindo; MORAES, Rogério Pires. *Quarteirização: redefinindo a terceirização*. Porto Alegre: Badejo, 2000.

TAVARES, Lourival. *Excelência na manutenção*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

TÉBOUL, James. *A era dos serviços: uma nova abordagem de gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TOMÉ, Danusa Mota. *Metodologia para terceirização*. Florianópolis, 1998. Dissertação [Mestrado] – Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.

WEBSTER JR., Frederick E. Understanding the relationships among brands, consumers, and resellers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, p. 17-23, 2001.