

TERCEIRIZAÇÃO COMO VISÃO ESTRATÉGICAS: estudo de caso da gestão de terceirização para solução de gargalos internos.

OUTSOURCING AS A STRATEGIC VISION: Case study of outsourcing management to solve internal bottlenecks.

Larissa Rosa

larissa_c_rosa@hotmail.com

Centro Universitário Facens - Sorocaba, SP, Brasil

Submetido em: 06 abr. 2022. Aceito em: 22 jun. 2022.

RESUMO

O presente artigo trata sobre a terceirização como alternativa para gargalos de produção e o processo de tomada de decisão com o objetivo de atender à demanda de vendas e reduzir os custos de fabricação. A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso em uma indústria de painéis elétricos em São Paulo e avalia pontos positivos e negativos decorrentes da prática de terceirização. Neste estudo, encontra-se também uma visão geral sobre as etapas a serem seguidas para facilitar o processo de terceirização, resultando em uma redução de custo de 14%.

Palavras-chave: Terceirização. Redução de custo. Produção.

ABSTRACT

This manuscript deals with outsourcing as an alternative to production bottlenecks and the decision making process with the objective of achieving sales demand and reducing manufacturing costs. The research was carried out through a case study in an electrical panel industry in São Paulo and evaluates positive and negative points arising from the outsourcing practice. In this study, one can also find an overview of the steps to be followed to facilitate the outsourcing process, resulting in a cost reduction of 14%.

Keywords: Outsourcing. Cost reduction. Production.

1 INTRODUÇÃO

Na década de noventa a economia brasileira passou por uma abertura comercial, acarretando um processo de privatização que resultou em defasagem tecnológica, tendo iniciado uma concorrência das empresas nacionais com as multinacionais. Para se manterem competitivas, a necessidade de redução de custos passou a ser fundamental e, dessa forma, uma das alternativas adotadas pelas empresas foi terceirizar departamentos que não eram essenciais à sua atividade principal.

Para Guimarães (2012), a palavra terceirização

[...] tem sua origem na ciência da administração de empresas e que designa a transferência de parte da execução de serviços que, em regra, não é inerente ao núcleo de trabalho da empresa permitindo assim a centralização das forças empresariais na efetiva atividade preponderante por ela desenvolvida.

Para Lakatos (1997), a terceirização teve seu início com o objetivo de suprir as necessidades das empresas com alta demanda, destinando funções que integram algumas áreas do processo de produção do produto final para empresas especializadas no segmento. Para que a terceirização aconteça é necessário que haja uma verdadeira relação de parceria entre o tomador e o prestador de serviço, sendo então firmadas as parcerias em diferentes ramos de atividades com o objetivo de implementar as ferramentas de terceirização.

Salvino e Ferreira (2009), discorrendo sobre terceirização

como instrumento de gestão, através do qual são transferidas determinadas atividades periféricas ao núcleo do empreendimento a terceiros. Ou seja, em tese, há uma agregação da atividade-fim de uma empresa (prestadora de serviços) com a atividade-meio de outra (tomadora de serviços), envolvendo a produção de bens e serviços, como soe acontecer na contratação de serviços de limpeza, vigilância ou de serviços temporários. SALVINO E FERREIRA (2009, p.121)

A terceirização vem passando por grandes mudanças positivas no mercado, as quais fortalecem essa ferramenta. Assim, vendo o forte avanço da competitividade e se sentindo pressionadas pelos altos custos do mercado, as empresas vêm aprimorando seus processos de fabricação e de administração visando ao aumento de sua eficiência.

Mas esse tipo de atividade merece toda a atenção, uma vez que é necessário um acompanhamento minucioso de todos os processos, a fim de que não se torne algo difícil de solucionar. Esse processo apresenta, como intuitos principais, os de fortalecer parcerias, agilizar processos, aumentar a flexibilização e eficiência, bem como elevar o nível da qualidade. Teixeira (2000, apud Russo, 2019)

O estudo de caso apresentado nesse artigo tem como objetivo principal o de demonstrar as etapas do processo em pauta, visando a auxiliar a reprogramação da produção com a finalidade de atender as demandas em atrasos e conseqüentemente atingir uma redução de custo.

A seção 2 apresenta uma revisão bibliográfica sobre os processos da terceirização, demonstrando as vantagens e desvantagens desse processo, enquanto a seção 3 apresenta a metodologia utilizada para o estudo de caso e, finalmente, na seção 4 têm-se os resultados e discussões consideradas no estudo, apontando melhorias no processo e identificação de falhas no mesmo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Terceirização e suas Etapas

O assunto terceirização vem sendo discutido ao longo dos anos, usado principalmente em debates que priorizam enfatizar seus benefícios e algumas possíveis barreiras que podem acontecer ao longo do caminho. A decisão de reduzir custos e evitar altos investimentos no momento em que se tem

necessidade de foco em áreas principais, faz com que haja flexibilidade no processo e visão na margem de lucro (ELLRAM *et al.*, 2008).

A terceirização tem como objetivo o fornecimento de bens e serviços que são feitos internamente passando a ser estrategicamente designados a fornecedores externos visando a melhorar o fluxo interno e redução de custo na transição (McIvor, 2005).

Essa modalidade formaliza uma certa flexibilização, uma vez que dá a possibilidade de prever situações para alcançar objetivos organizacionais. Os negócios são tratados por meio de contratos entre pessoas jurídicas, ficando claros os termos necessários para execução do trabalho, com data de término, renovação e como serão feitos os processos. As empresas, uma vez que percebem as ineficiências em certas áreas, adotam a terceirização como uma opção de melhoria para atingir os objetivos internos (Alvarez, 1996).

De acordo com Teixeira (2000, apud Russo, 2019), com a adoção da terceirização, as empresas conseguem reduzir o quadro de funcionários e reduzir seu custo fixo, assim distribuindo para a equipe novas funções, deixando de ser uma empresa volumosa e sem agilidade de processo.

A terceirização se inicia no momento em que se identifica a oportunidade para contratação de serviço indo até o momento de finalização do contrato, visando à área econômica, redução dos custos, metas da empresa, qualidade e a flexibilização.

São etapas do processo de terceirização, segundo Teixeira (2000, apud Russo, 2019):

- Identificação das oportunidades de terceirização: inicia uma pesquisa e análise das atividades com o objetivo de identificar o que não é essencial, tendo as atividades analisadas como foco o custo-benefício;
- Identificação de parceiros estratégicos: essa etapa tem como objetivo de identificar provedores estratégicos para realização do serviço;
- Seleção da empresa terceira prestadora de serviço: Após a análise de custos, é feita a análise da competência técnica do provedor para atender à demanda;
- Negociação do contrato: se inicia o processo de análise de contrato para realizar a terceirização com respaldo contratual;
- Execução do serviço: com as obrigações estabelecidas em ambas as partes, o provedor terceirizado dá início às atividades com a supervisão da empresa contratante.
- Acompanhamento da satisfação do cliente: durante a prestação de serviço é necessário que haja um acompanhamento para que se tenha uma avaliação do início ao fim do processo e, assim tendo, um histórico de como todo o trabalho foi realizado. Desta maneira todas as reclamações e problemas são registrados para que se possa auxiliar em futuros negócios.

A terceirização é focada pela empresa que requisita um serviço de um prestador de serviços, onde ambos têm interesses iguais, devem ser parceiros perfeitamente integrados e inteirados das necessidades de cada um. Entretanto, ainda podemos observar alguns resquícios de atitudes conservadoras, visando unicamente ao ganho de curto prazo, tanto econômico como financeiro, sem preocupação com aprimoramento da qualidade,

busca da especialidade e da eficiência, para garantia de competitividade no mercado. QUEIROZ (1996, p.26)

Segundo Queiroz (1996), a parceria faz parte da terceirização, pois confidencialidades são compartilhadas e, se não houver comprometimento por parte da contratante, será difícil implementar e desenvolver processos para chegar na eficiência e eficácia necessárias. Uma parceria malsucedida faz com que as empresas não obtenham ganhos projetados e não consigam concluir os objetivos colocados.

2.2 Vantagens e Desvantagens da Terceirização

Pagnocelli (1993) demonstra os benefícios que contribuem para a produtividade e eficiência internas, resultando em ações lucrativas para a empresa.

A empresa consegue focar nas suas áreas de interesse sem precisar se preocupar com as “atividades-meio”, as quais demandam tempo, planejamento, manutenção e colaboradores, e, desta forma, conseguindo destinar tempo e energia para o que realmente interessa, ou seja, a atividade-fim.

A flexibilidade para mudanças acarreta o benefício de se adequar nas situações de uma forma mais rápida, sem burocracia e alcançando a agilidade de decisões.

A terceirização proporciona o aumento da qualidade dos produtos e serviços, nos quais a contratada deve atender às exigências estabelecidas pela contratante e, assim, corrigindo as falhas rapidamente.

Visando à produtividade da empresa, a produção consegue colocar produtos na linha que realmente impactam no produto final, sem ocasionar rupturas e, assim, atendendo à demanda e, conseqüentemente, tornando a empresa mais competitiva no mercado no que diz respeito ao atendimento de prazos e preços.

Na contratação da terceirizada, além de visar a direcionar produtos que ocasionam rupturas, mas que não são o foco, a empresa consegue reduzir custos do processo, diminuir seus imobilizados internos e ganhar espaço para inovações. As empresas estreitam laços de parceria, relacionamento, interação e logística, alcançando vantagens competitivas no mercado para ambas as partes, uma vez que as negociações trazem claramente benefícios para que todos caminhem na mesma direção e consigam manter a qualidade e produtividade.

Nas empresas brasileiras encontramos vantagens claras como o desenvolvimento econômico e a criação de novas empresas para atender as demandas, aprimoramento de processo de atendimento das exigências do mercado, aumento de competitividade ocasionando melhoria dos serviços, controle de qualidade, critérios e avaliações junto às empresas tomadoras, melhoria de custos, aumento de contratos, sistema de comunicação, lucratividade e crescimento e reforço no foco principal da empresa (GIOSA, 1997).

Segundo Giosa (1997), uma desvantagem encontrada é o desconhecimento sobre o assunto nas áreas administrativas, assim dificultando a implementação. A empresa que ainda possui vestígios de conservadorismo encontra dificuldade de encontrar parceiros que atendam a todas as

especificações exigidas, bem como risco de ocorrerem processos diferentes do esperado, falta de parâmetros reais do processo interno para comparação de preço e falta de comunicação em ambas as partes.

3 METODOLOGIA

De acordo com Silva e Menezes (2000, p. 20), uma pesquisa pode ser classificada de quatro formas: quanto à natureza, quanto à forma de abordagem do problema, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos.

O estudo de caso tem como objetivo demonstrar as vantagens da terceirização com base na revisão bibliográfica para elaboração das etapas do processo.

No caso da presente pesquisa, os dados sobre a demanda foram informados pelo departamento de Programação e Controle da Produção, onde pontuaram dificuldades nas programações e disponibilizaram a "curva abc" de um sistema informatizado, no período de janeiro de 2020 até julho de 2021, o qual corresponde à demanda dos itens de eixos e buchas.

A empresa abordada no estudo de caso se mostra como uma empresa familiar, com cerca de 54 funcionários, atuante no mercado de painéis elétricos, com 30 anos de atividade no estado de São Paulo.

Com o aumento de faturamento a empresa demonstrou dificuldade em abastecer os estoques com itens de meio, como eixos e buchas, ocasionando um impacto na montagem do produto final. Observou-se que os motivos para os atrasos acontecem por: falta de matéria prima no mercado, maquinários antigos e poucos funcionários para as operações.

Outro ponto constatado é o baixo investimento em maquinários por falta de verba, resultando em diversas manutenções e resultando em poucas peças da curva C para a demanda de produção final.

Dessa forma, foram determinadas etapas para dar início ao processo de terceirização com a finalidade de atender aos pedidos programados de agosto a dezembro de 2021.

As etapas foram determinadas pelo departamento de PCP, Compras e Diretoria, sendo elas: (i) curva ABC disponibilizada pelo sistema, com cálculos automáticos tanto do consumo de janeiro de 2020 até julho de 2021, como do mínimo e ponto de pedido, facilitando a visualização dos itens de maior demanda; (ii) solicitação de compras; (iii) pesquisa de fornecedores; (iv) processo de cotação; (v) processo de homologação; (vi) análise de cotação; e (vii) escolha do fornecedor. Na seção 4 as etapas serão detalhadas no que diz respeito a como foram realizados os processos, pontuando as dificuldades e melhorias.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com a aprovação da diretoria para dar andamento no projeto, a partir de setembro finalizando em dezembro, os participantes seguiram as etapas estipuladas para o processo.

A curva ABC foi disponibilizada pelos três programadores da empresa, onde cada um cuida de uma das linhas de processo. Nessa curva ABC foram

detectados os itens que apresentavam maiores gargalos de produção, devido à falta de estoque. Após avaliação conforme a demanda, o departamento de Programação e Controle de Produção abriu uma solicitação de cotação para o departamento de compras poder realizar uma busca no mercado, focado na prestação de serviço em usinagem.

Após ter todos os produtos a serem terceirizados e o processo incluso no sistema, deu-se início à procura por fornecedores, por meio de pesquisa na internet e, em seguida, realização de contato para demonstrar uma prévia dos itens que seriam terceirizados. Das empresas pesquisadas, cinco apresentaram interesse de participar da cotação, o que deu início à realização de cadastro e análise de documentos para aprovação.

O departamento de compras realizou o processo com os fornecedores que aceitaram participar, tendo-se então início a análise de viabilidade dos desenhos dos produtos para fabricação, sendo as cotações encaminhadas com o prazo de 72 horas para respostas.

Enquanto os fornecedores realizavam as cotações e reuniões com o departamento de engenharia, o departamento financeiro realizava a homologação das documentações para aprovação dos cadastros. Após as 72 horas todos os fornecedores conseguiram responder às cotações, sendo que dois declinaram nas propostas, alegando indisponibilidade de maquinário. Os três fornecedores que responderam às cotações tiveram uma diferença grande em alguns itens e então foram realizadas as contrapropostas, chegando no preço final.

O fornecedor escolhido pelo departamento de compras e direção teve como critério o valor total dos itens de necessidade, retorno rápido do fornecedor e lead time de entrega. O Fornecedor 1 apresentou o melhor custo, levando a Direção, para facilitar a primeira terceirização, a optar em fechar todos os itens com este mesmo fornecedor.

A Tabela 1 demonstra as cotações realizadas pelo departamento de compras. Também apresenta o valor total da terceirização em três fornecedores. O fornecedor 1 apresentou o melhor custo total, com R\$104.140,00 considerando todos os 13 itens.

Tabela 1 - Cotações com três fornecedores e usinagem interna

Descrição	Fornecedor 1	Fornecedor 2	Fornecedor 3
Eixo 1	R\$ 1.980,00	R\$ 6.400,00	R\$ 1.600,00
Eixo 2	R\$ 2.490,00	R\$ 6.400,00	R\$ 1.600,00
Eixo 3	R\$ 3.900,00	R\$ 1.900,00	R\$ 20.900,00
Eixo 4	R\$ 12.900,00	R\$ 2.960,00	R\$ 1.900,00
Eixo 5	R\$ 12.900,00	R\$ 3.850,00	R\$ 4.020,00
Eixo 6	R\$ 3.760,00	R\$ 3.760,00	R\$ 12.900,00
Eixo 7	R\$ 12.900,00	R\$ 3.850,00	R\$ 44.500,00
Eixo 8	R\$ 3.900,00	R\$ 19.000,00	R\$ 3.350,00

Eixo 9	R\$ 2.900,00	R\$ 3.110,00	R\$ 3.110,00
Eixo 10	R\$ 33.700,00	R\$ 3.800,00	R\$ 12.900,00
Eixo 11	R\$ 2.900,00	R\$ 12.900,00	R\$ 5.150,00
Eixo 12	R\$ 6.060,00	R\$ 12.900,00	R\$ 2.900,00
Eixo 13	R\$ 3.850,00	R\$ 35.700,00	R\$ 12.900,00
Total	R\$ 104.140,00	R\$ 116.530,00	R\$ 127.730,00

Fonte: elaborada pela autora

O pedido de compra foi então encaminhado para formalização comercial, tendo sido o prazo de entrega do pedido total combinado de 30 dias úteis, dando início 18/10/2021 e indo até 18/11/2021. As entregas ocorreram a partir de 08/11/2021, apresentando problemas nas peças por falta de interpretação dos desenhos. Cinco itens foram reprovados pela qualidade e transferidos para sucata, tendo sido o fornecedor notificado sobre a falta de amostragem da qualidade das peças, as quais deveriam ser encaminhadas para aprovação antes da produção, uma vez que tal serviço era inédito para eles. Com isso implementado nos demais itens, todos tiveram aprovações antes mesmo de darem início a terceirização. Com as 5 peças reprovadas, as entregas foram postergadas para 09/12/2021 e, com isso, os pedidos dos clientes tiveram que ser alterados, ocasionando reclamações pelo atraso notificado pela terceira vez, das quais duas ocorreram por problemas internos e pela falta de hora máquina, sendo a última pelo atraso do fornecedor.

Neste caso, o fornecedor 1 conseguiu entregar todos os itens aprovados e homologados na data combinada, porém a terceirização não teve êxito por erro de interpretação e comunicação nas quais não foram retiradas todas as dúvidas antes da fabricação, não tendo sido feito o processo de homologação e documentação em conjunto com a qualidade.

Os pedidos conseguiram ser finalizados antes das férias coletivas da empresa e, assim, atendendo a toda a demanda em atraso e às novas demandas que entraram até o período de venda de 18/12/2021.

Após a finalização da primeira terceirização para atender os gargalos da produção e pedidos em carteira, em tendo-se estabelecido a normalidade de atendimento, se iniciou a análise dos itens para dar continuidade no projeto, com a finalidade de se ter redução de custo, conforme apresentado nas tabelas 2,3 e 4.

Tabela 2 - Redução de custo total no período de 12 meses

Descrição	Fornecedor 1	Usinagem Interna	Redução de Custo
Eixo 6	R\$ 45.120,00	R\$ 46.800,00	R\$ 1.680,00
Eixo 9	R\$ 34.800,00	R\$ 36.000,00	R\$ 1.200,00
Eixo 11	R\$ 34.800,00	R\$ 38.400,00	R\$ 3.600,00

Eixo 13	R\$ 46.200,00	R\$ 48.00,00	R\$ 1.800,00
---------	---------------	--------------	--------------

Fonte: elaborada pela autora

Tabela 3 - Redução de custo total de cada item no período de 12 meses

Descrição	Fornecedor 2	Usinagem Interna	Redução de Custo
Eixo 3	R\$ 22.800,00	R\$ 30.360,00	R\$ 7.560,00
Eixo 5	R\$ 46.200,00	R\$ 48.000,00	R\$ 1.800,00
Eixo 10	R\$ 45.600,00	R\$ 48.000,00	R\$ 2.400,00

Fonte : elaborada pela autora

Tabela 4 - Redução de custo total no período de 12 meses

Descrição	Fornecedor 3	Usinagem Interna	Redução de Custo
Eixo 1	R\$ 19.200,00	R\$ 24.000,00	R\$ 4.800,00
Eixo 4	R\$ 22.800,00	R\$ 24.000,00	R\$ 1.200,00
Eixo 8	R\$ 40.200,00	R\$ 48.000,00	R\$ 7.800,00
Eixo 12	R\$ 34.800,00	R\$ 60.000,00	R\$ 25.200,00

Fonte: elaborada pela autora

Nas tabelas 2,3 e 4 é apresentado o valor de cada item com a redução de custo calculada para 12 meses, a partir da demanda mensal de mil unidades de cada. As escolhas dos itens para cada fornecedor foram aprovadas pela diretoria a fim de dar início na terceirização já em 01/02/2022 até 01/02/2023. O primeiro lote dos fornecedores foi recebido e homologado e, em seguida, foi realizado um acordo comercial para manutenção dos valores por um período de 12 meses, ocasionando uma redução de custo total de 14%.

A empresa, com a terceirização, conseguiu atender à demanda da empresa, bem como à redução de custos, conseqüentemente liberando hora-máquina para atender os demais itens e, assim, solucionando os problemas com gargalos para atender à montagem final dos produtos.

5 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente estudo demonstrou as vantagens da utilização da terceirização com o ferramental para sanar os problemas com gargalo da produção. A terceirização, de fato, veio como uma possibilidade de aumentar a demanda e, assim, alcançar maior faturamento. Porém são necessárias melhorias para que o fluxo seja contínuo, sem ocasionar atrasos como o constatado na falha na comunicação entre provedor e contratante sobre as etapas a serem realizadas para aprovação, bem como a falta de acompanhamento nos processos por ser a primeira terceirização.

Para a empresa, a terceirização demonstrou agilidade no processo de produção, porém ressaltou falhas entre os departamentos responsáveis perante os acompanhamentos necessários. Para que as entregas tivessem êxito, constataram-se atrasos no atendimento dos pedidos, porém concluiu-se o projeto antes das férias coletivas da empresa, assim atendendo à demanda programada até dezembro.

O trabalho apresentou limitações no que diz respeito à aceitação da terceirização como alternativa para sanar os problemas com falta de peças e restrição de hora-máquina para produzir. Outro ponto a ser destacado é em relação aos desenhos dos itens, os quais estavam simples, sem detalhes importantes para o provedor, o que acabou ocasionando a reprovação de peças, uma vez que os desenhos estavam feitos para produção interna onde se encontravam colaboradores antigos e que possuíam experiência de fabricação. Dessa forma, foi constatado que se faltaram atualizar todos os produtos para que o provedor tivesse leitura correta do que era necessário.

Quando a empresa se propõe a iniciar uma terceirização é preciso que todos os departamentos atualizem os processos para que o provedor não tenha dificuldades e dúvidas para execução, uma vez que a finalidade, além da redução de custo, é que o estoque se mantenha com quantidade suficiente para atender às linhas de produção, e que, quando ocorrem reprovações, toda a programação fica prejudicada.

Para reproduzir o trabalho aqui apresentado, deve-se atentar sobre as limitações internas da empresa antes de se iniciar uma terceirização, o que pode provocar desperdício de tempo e prejuízos. Antes de pensar nos produtos a serem terceirizados, o melhor caminho é verificar se os processos internos estão bem adequados para esse tipo de alteração pois, além de as pessoas internas serem fator decisivo, existe ainda o provedor de serviços terceirizados, o qual precisa de suporte da própria empresa.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALVAREZ, M. S. B. **Terceirização**: parceria e qualidade. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ELLRAM, L. M., TATE, W. L., & Billington, C. **Offshore outsourcing of professional services**: a transaction cost economics perspective, 2008.

GIOSA, L. A. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

GUIMARÃES, R. P. F (2012). **Encargos trabalhistas**: toda terceirização responsabiliza o contratante. Consultor Jurídico: <https://www.conjur.com.br/> . Disponível em : <https://www.conjur.com.br/2012-mar-13/mesmo-licita-terceirizacao-responsabiliza-contratante>. Acesso em: 03 jan. 2022.

LAKATOS, E. M. **Sociologia da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

MCIVOR, R. **The outsourcing process**: strategies for evaluation and management. Cambridge, 2005.

PAGNONCELLI, D. **Terceirização e parcerização**: estratégias para o sucesso empresarial. Rio de Janeiro, RJ: D. Pagnoncelli, 1993.

RUSSO, M. G. **Guia prático de terceirização**: como elaborar um projeto de terceirização eficaz: Rio de Janeiro: Alta books, 2019.

SALVINO, M. R.; FERREIRA, S. R. Terceirização de serviços na administração pública e responsabilidade trabalhista. **Revista NOVATIO IURIS**, v. 2, n. 3, 119-146. Disponível em <http://www.esade.edu.br/esade/user/file/Esade06.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2022.

SILVA, E, L; MENEZES, E, M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000, 118 p.