

## ANÁLISE ESTRATÉGICA DA TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE ENGENHARIA EM UMA SIDERÚRGICA: VANTAGENS E DESVANTAGENS PERCEBIDAS

Mário César Barreto Moraes<sup>1</sup>  
Sandra Regina Bernardes Tratt<sup>2</sup>  
Graziela Dias Alperstedt<sup>3</sup>  
Sandro dos Santos<sup>4</sup>

### Resumo

A busca por metodologias e formas de gestão capazes de garantir uma maior competitividade mundial exige que as organizações criem e implementem alternativas cada vez mais inovadoras. A terceirização como uma prática de gestão, vem suprir uma necessidade de especialização nas organizações. Criada inicialmente para atender as atividades denominadas atividade-meio. A terceirização evoluiu e já está sendo aplicada a atividades cada vez mais relevantes no processo organizacional. O presente artigo tem como objetivo analisar, por meio da matriz *SWOT*, a terceirização dos serviços de engenharia, sob a ótica da empresa que terceirizou os serviços. A pesquisa foi desenvolvida, por meio de um estudo de caso qualitativo, em uma empresa do segmento siderúrgico, pertencente a um grupo europeu. Inaugurada em 2003 a organização estudada possui um modelo de gestão inovador, concebido sob a ótica de condomínios, sendo que grande parte das atividades desenvolvidas foi terceirizada.

**Palavras-chave:** Terceirização. Gestão das Operações. Estratégia.

### 1 INTRODUÇÃO

---

<sup>1</sup> Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC. Mestre em Engenharia Civil pela UFSC. Graduado em Administração pela ESAG/UDESC. Professor do Curso de Graduação em Administração e Coordenador e Professor do Mestrado Profissional em Administração da ESAG/UDESC. Endereço: Rua Victor Konder, 210, Edifício Lancaster, apto 401, Centro, Florianópolis, SC, CEP: 88015-400. E-mail: mariocbm@matrix.com.br.

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela ESAG/UDESC. Graduada em Ciências da Computação pela UFSC. Chefe do Departamento de Serviços de Engenharia da Sociedade Educacional de Santa Catarina. Endereço: Rua Albano Schmidt, 3333, Boa Vista, Joinville, SC, CEP: 89205-301. E-mail: sandra@sociesc.com.br

<sup>3</sup> Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC. Mestre em Administração pela UFSC. Graduada em Administração pela ESAG/UDESC. Professora do Curso de Graduação e do Mestrado Profissional em Administração e Diretora de Pesquisa e Pós-Graduação da ESAG/UDESC. Endereço: Rua Doutor Armínio Tavares, 111, apto 1101, Centro, Florianópolis, SC, CEP: 99015-250. E-mail: graziela@udesc.br

<sup>4</sup> Doutor em Engenharia da Produção pela UFSC. Mestre em Engenharia Mecânica pela UFSC. Diretor Geral da Sociedade Educacional de Santa Catarina. Endereço: Rua Albano Schmidt, 3333, Boa Vista, Joinville, SC, CEP: 89205-301. E-mail: sandro@sociesc.com.br Artigo recebido em: 27/06/2006. Aceito em 13/11/2006.

A busca pela competitividade das empresas e por um melhor posicionamento destas no mercado tem despertado a atenção para a importância do relacionamento interorganizacional, evidenciando-se um crescente número de alianças e redes que visam ampliar a competência, racionalizar recursos, reduzir incertezas e assegurar a vantagem competitiva.

Essa vantagem competitiva também é alcançada por meio da modernização, que segundo Giosa (1993), caracteriza-se como a somatória da tecnologia, do conhecimento, da aplicação, da criatividade, da valorização de talentos humanos e do uso de técnicas administrativas inovadoras, tendo a terceirização um papel de destaque nesse processo.

A siderurgia é um dos segmentos industriais que tem sido caracterizado por essa modernização. Marcada pela consolidação, reestruturação e internacionalização dos produtores, o setor tem adotado estratégias tais como fusões, aquisições, reestruturações e formação de alianças em blocos estratégicos envolvendo os principais participantes do setor.

Objeto de vários estudos por parte de pesquisadores brasileiros (OLIVEIRA, 2001; PAULA, 2001) e estrangeiros (AHLBRANDT; FRUEHAN; GIARRATANI, 1996; DAHLMAN; FONSECA, 1998), a siderurgia conta com uma vasta produção acadêmica, permitindo a compreensão das mudanças por que passou o setor na década de 90, com destaque para os impactos sobre a estrutura industrial e o comportamento estratégico das empresas.

O processo de privatização ocorrido recentemente representa um dos grandes determinantes para as alterações e a retomada dos investimentos do setor, ao contrário do que vinha ocorrendo até então. Com a privatização, houve um expressivo afluxo de capitais na siderurgia brasileira, em composições acionárias diversas. Nesse sentido, muitas das empresas produtoras passaram a integrar grupos industriais e/ou financeiros cujos interesses na siderurgia foram desdobrados para atividades correlacionadas, com o intuito de atingir economia de escala e competitividade.

As exportações no setor, apesar de seu valor agregado baixo, têm apresentado elevada participação. Por outro lado, a despeito da abertura do mercado brasileiro, o nível das importações de produtos siderúrgicos tem se mantido bem baixo.

Diante do atual cenário competitivo e das constantes transformações tecnológicas que vêm ocorrendo na siderurgia mundial, as empresas produtoras têm buscado realizar pesados investimentos a fim de modernizar suas instalações e adquirir

economia de escala suficiente não só nas suas unidades produtivas, mas também nos seus sistemas de comercialização, tanto no mercado interno, quanto no externo.

Atualmente é possível considerar a siderurgia brasileira como uma indústria competitiva no âmbito mundial, apresentando um dos mais baixos custos de produção entre os principais produtores. O parque industrial siderúrgico brasileiro é relativamente moderno, oferecendo produtos com qualidade compatível com as exigências das empresas consumidoras.

Muylder e Nogueira (2006) constataram, por meio do método de Análise Envoltória de Dados (DEA), que a indústria siderúrgica brasileira foi competitiva ao longo dos anos 90 e que sua reestruturação, após o processo de privatização, possui enorme relevância na conquista de qualidade e eficiência do setor em diferentes segmentos de mercado.

Assim, observa-se que o segmento siderúrgico brasileiro encontra-se em evidência nos mercados nacional e internacional, procurando desenvolver parcerias com diversas instituições com o objetivo principal de buscar uma maior qualidade e um maior alcance de vantagens competitivas.

Tendo em vista o atual cenário com que se deparam as empresas no setor, este trabalho tem como objetivo analisar a percepção dos gestores de uma organização siderúrgica quanto ao papel estratégico da terceirização dos serviços de engenharia, no que tange às vantagens e desvantagens do processo.

O processo terceirizado refere-se ao laboratório central de um grupo empresarial do segmento siderúrgico multinacional, o qual em sua unidade conhecida como Vega do Sul, implantou um modelo de gestão inovador e diferenciado para o mercado nacional.

O modelo de terceirização praticado pela empresa caracteriza uma das opções estratégicas de gestão específica que evidencia um diferencial na sua forma de atuar no mercado brasileiro. O serviço terceirizado, objeto de análise deste artigo, possui uma relevante estratégia, na medida em que realiza análises do produto produzido, visando à aprovação e qualificação do mesmo para o cliente final.

Nesse sentido, este trabalho se justifica tendo em vista que o modelo adotado pela empresa vem servindo de sustentação para a sua atuação como um *globalplayer*. Trata-se de uma das empresas de siderurgia do Grupo Arcelor, francês, recém adquirido pelo Grupo Mittal, da Índia e localizado na cidade de São Francisco do Sul, Santa Catarina.

## 2. A ESTRATÉGIA DE TERCEIRIZAÇÃO

O aumento da competitividade decorrente da globalização dos mercados tende a dominar as atividades empresariais do novo milênio. Para tanto, as empresas buscam estruturas organizacionais mais flexíveis e mutáveis (QUEIROZ, 1998). Dentre as estratégias passíveis de utilização para racionalizar as estruturas organizacionais e possibilitar maior foco das empresas em sua *core competence* (HAMEL; PRAHALAD, 1995) está a terceirização.

Neste sentido, Queiroz (1998) considera a terceirização como uma técnica administrativa que permite o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a um terceiro, das atividades tidas como de apoio ou acessórias ao tipo de serviço definido como atividade-fim, permitindo a estas empresas a concentração no seu negócio principal. Farncombe e Waller (2005) e Sink e Langley (1997) acrescentam que as atividades terceirizadas são as que não representam fundamental importância, e que transfere ao contratado também os riscos referentes à atividade contratada.

Na mesma linha de pensamento, Santos (2002) e Giosa (1993) definem terceirização como um processo pelo qual uma empresa repassa atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a organização concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua. Reforçam que a terceirização deve ser vista como um processo integrado ao planejamento estratégico de uma empresa e idealizado à luz da realidade do ambiente e cultura de cada organização.

Diferentes podem ser as razões para a terceirização. Ela pode representar a redução de custos, a busca da necessidade de aumentar o *know-how* adicional ao já existente na empresa contratante, a perseguição de maior agilidade operacional, além da redução de atividades que não fazem parte do *core business* da organização (AUBERT; RIVARD; PATRY, 2003). A literatura especializada, entretanto, aponta a redução de custos como sendo o principal atrativo para a terceirização dos serviços, representando algo em torno de 20% a 40% (PIACHAUD, 2005; FARNCOMBE; WALLER, 2005; BRODY; MILLER; ROLLERI, 2004).

Dentre os termos utilizados para definir a terceirização encontra-se a palavra *outsourcing* que corresponde à expressão em inglês para o termo terceirização (ALIANDRO, 1973), *multisourcing* que se refere à terceirização de um departamento aos pedaços (OLIVEIRA, 1994) e *co-sourcing* como sendo uma forma de parceria na

qual a terceirização abrange não apenas a prestação de serviços específicos, mas engloba desde a definição de projetos, consultoria e desenvolvimento de sistemas, até a definição de estratégias para uso da tecnologia da informação. De acordo com Giosa (1993), o termo *multisourcing* representa uma evolução do processo de *outsourcing*, pela não transferência total de determinado setor para terceiros.

Ainda segundo Queiroz (1998), o *smartsourcing* corresponde a uma aliança estratégica entre empresas, na qual se junta os esforços e os recursos tecnológicos para a manufatura de produtos com melhor qualidade, gerando a competitividade necessária para concorrer no mercado consumidor. *Globalsourcing*, por sua vez, se refere à busca pelos melhores fornecedores de matérias-primas e componentes do mundo, ou seja, relaciona-se com a internacionalização dos mercados (QUEIROZ, 1998).

A adoção da terceirização e seu contínuo crescimento dentro das empresas fizeram com que muitas delas criassem estruturas internas com o objetivo de administrar os contratos firmados com terceiros. Todavia, a falta de preparo por parte de muitas empresas levou a necessidade de mais investimentos, anulando em parte a redução de custo obtida com a terceirização (SANTOS, 2002).

Neste cenário, ganha espaço uma nova ferramenta de gestão, a quarteirização, que, segundo Santos (2002), se configura em uma filosofia empresarial que é realizada por especialistas, detentores de conhecimento e domínio técnico da atividade, possibilitando a redução do custo da operação pela reestruturação técnica do escopo do contrato, capacitação e desenvolvimento permanente do terceiro.

Quarteirizar, portanto, pode ser uma importante atividade aliada à estratégia empresarial que significa transferir para terceiro a gestão da administração das relações com os demais terceiros. Neste modelo, administra-se a relação e não apenas o contrato, administra-se o risco econômico e não apenas o jurídico (SILVEIRA, 2002).

Tomando como base o processo de quarteirização, Queiroz (1998) descreve cinco principais vantagens:

- a) o foco do tomador de serviços está voltado inteiramente para a sua atividade-fim;
- b) o redimensionamento e racionalização da estrutura de apoio;
- c) a qualidade garantida pelo terceiro especializado, na administração dos serviços;
- d) os controles contratuais reduzidos, e;
- e) o gerenciamento da terceirização unificado.

Para fins deste trabalho, adota-se o conceito de terceirização como sendo um processo administrativo em que se transfere para terceiros, por meio de parceria, a responsabilidade de execução de alguma atividade, permitindo com que os profissionais da empresa contratante concentrem-se em suas competências, visando um melhor aproveitamento da sua especialidade.

## **2.1 Formas ou tipos de terceirização**

A terceirização pode assumir diferentes formas. Aubert, Rivard e Patry (2003) salientam que o objeto terceirizado pode envolver parte do pessoal de uma equipe, diferentes etapas do processo produtivo ou um serviço. É possível terceirizar ainda a aquisição da matéria prima, as etapas da produção ou mesmo a comercialização do produto final. A terceirização pode ocorrer também dentro ou fora das instalações da empresa contratante. Os autores observam a tendência global da terceirização da produção, uma vez que, principalmente as empresas de grande porte, deram início a um processo de enxugamento com o intuito de concentrarem-se em seu *core business* para responder com uma maior eficiência e eficácia às demandas do mercado.

Silveira (2002) também classifica a terceirização de diferentes maneiras podendo ser classificada quanto à sua forma e quanto ao objeto. Quanto à forma o autor divide em três categorias:

- a) terceirização externa, em que os prestadores de serviços estão localizados fora e distantes do perímetro da empresa contratante;
- b) terceirização interna, em que o prestador de serviços está localizado nas instalações do próprio tomador, trabalhando no mesmo ambiente e dividindo as responsabilidades, sendo esta a modalidade de terceirização mais praticada atualmente, e;
- c) terceirização com cooperativas de trabalho, forma de atuação que surgiu no Brasil na década de 90 e está voltada apenas para a relação da entidade com o cooperado.

Quanto ao objeto, pode-se classificar em:

- a) terceirização de serviços, em que a responsabilidade do prestador restringe-se à execução das atividades contratadas, não envolvendo insumos ou equipamentos, caracterizada pela pura prestação dos serviços;

b) terceirização de serviços e materiais, modalidade que trouxe consigo o fornecimento de insumos, fazendo com que o terceirizado mudasse o seu perfil de simples “fazedor” para “gestor” das atividades, havendo nesta categoria uma maior exigência quanto à qualidade;

c) terceirização de serviços e equipamentos, onde o terceirizado fornece todo o maquinário e todos os equipamentos indispensáveis à execução correta e mais eficiente do contrato, e;

d) terceirização plena, caracterizada pela transferência de atividades e tecnologia, tipificada como a terceirização que define o executante da atividade como o responsável pela execução, pela tecnologia empregada e pela gestão integral da atividade contratada.

Oliveira (1994), por sua vez, classifica a terceirização sob uma forma mais simplificada, definindo três modalidades básicas:

a) terceirização tradicional, caracterizada pela transferência de serviços a terceiros, na qual o preço assume papel decisivo para a concretização dos negócios;

b) terceirização de risco, evidenciada pela transferência das obrigações trabalhistas, por meio da contratação intermediada por terceiros, com a finalidade de mascarar a relação de emprego com a mão-de-obra, e;

c) terceirização com parceria, entendida como a transferência da execução de atividades acessórias às empresas parceiras especializadas, com o objetivo de tornar-se mais competitivo na atividade principal.

Tradicionalmente a terceirização tem sido aplicada as atividades-meio, e não às atividades-fim. Atividade-fim, para Queiroz (1998), é a atividade essencial da organização que agrega valor diretamente ao produto e, como consequência, pode gerar maior lucratividade à empresa. Já a atividade-meio é aquela intermediária ao processo produtivo, a qual não interfere na qualidade do produto, mas pode vir a interferir no custo operacional.

De forma ampla, Silveira (2002) define três grandes grupos de atividades empresariais:

a) atividade-meio de apoio, caracterizada como a que não agrega valor à produção ou ao negócio, podendo ser mencionadas como exemplo as atividades de vigilância e limpeza;

- b) atividade-meio essencial, que evidencia o serviço ligado operacionalmente ao negócio, estando vinculado ao fornecimento de matéria, ou seja, às atividades sem as quais não pode existir o produto final, e;
- c) atividade vocacional ou também conhecida como atividade-fim, como sendo aquela relacionada diretamente com o negócio e que não pode ser terceirizada, devendo ser realizada pela própria empresa. Estas atividades podem ser caracterizadas, por exemplo, como sendo ligadas à tecnologia ou ao desenvolvimento da marca.

## **2.2 A terceirização e as parcerias**

A evolução percebida a partir dos anos 90, no processo de contratação de serviços por meio da prática de terceirização, provocou uma mudança significativa na relação entre tomadores e prestadores de serviços.

A evolução das relações entre contratantes e contratadas remete os pesquisadores ao conceito de parceria que, segundo Oliveira (1994), é um recurso conciliatório no processo de terceirização. Para o autor, agregar a noção de parceria com a de terceirização significa favorecer a profissionalização das relações do trabalho advindas da terceirização, sem abandonar as ligações afetivas vigentes anteriormente.

Nesse sentido, o processo de parceria contribui para amenizar a frieza das relações exclusivamente contratuais, fornecendo à relação entre empresa e terceiro a conotação de honestidade e cooperação de parte a parte. Em uma relação de parceria, prevalece o princípio “ganha-ganha”. Segundo esse princípio, ambas as partes saem ganhando na medida em que o resultado disponível é repartido com equidade. Nesta relação, busca-se, em conjunto, a solução para a maximização dos resultados de ambas as partes bem como o compromisso recíproco. Nesse sentido, Santos (2002) estabelece o processo de parceria como um valioso instrumento de equilíbrio entre prestadores e tomadores de serviços, cujo resultado é também compartilhado por ambos.

A parceria ou a capacidade de formação de alianças estratégicas, segundo Moraes (2003) é uma das características fundamentais da empresabilidade. Para o autor, o ajuste aos novos tempos requer uma rede de parceiros coesos e sinérgicos, mantendo uma relação de transparência. Nesse sentido, Queiroz (1998) admite a parceria como a essência da terceirização, pressupondo que a integração e a interação entre os participantes vão além da simples formalização contratual, sendo necessária uma evolução da situação tradicional de relacionamento com os parceiros.

Evidencia-se, assim, a relevância das parcerias, ou alianças estratégicas, em todos os níveis e setores das empresas envolvidas em uma relação de prestação de serviços. Para tanto, a transparência nas informações e o comprometimento com o resultado representam os propulsores de um clima de cooperação mútua, voltada ao interesse comum.

### 2.3 Vantagens e fatores inibidores da terceirização

A aplicação da terceirização como um instrumento de gestão inovadora tem contribuído para diversas mudanças estruturais, sistêmicas e comportamentais nos países do primeiro mundo, resultando em uma considerável eficácia administrativa. Com uma economia estável, o acompanhamento dos efeitos desta nova sistemática de gestão sobre os resultados torna-se mais preciso. No mercado brasileiro, mesmo com o cenário de turbulência em que as empresas estão inseridas, também é possível determinar as vantagens competitivas oriundas deste processo (GIOSA, 1993).

Historicamente, a comunidade empresarial buscou atingir, basicamente, a redução de custos imediatos com a terceirização, por meio da substituição dos empregados pelos prestadores de serviços. Silveira (2002) afirma que esse mecanismo não se sustenta a longo prazo, pois se potencializa a geração de subempregos, fragilizando o processo perante a sociedade.

No quadro 1, estão relacionados os aspectos vantajosos e inibidores da terceirização, segundo Araújo (2001), Silveira (2002), Oliveira (1994), Santos (2002), Queiroz (1998), Leiria (1991) e Giosa (1993):

VANTAGENS	FATORES INIBIDORES
Gestão organizacional focada no objetivo de vender bens ou prestar serviços aos seus clientes	Receio quanto à capacidade e habilidade do prestador de serviços
Proporciona melhor qualidade na prestação de serviços, contribuindo para a melhoria do produto final	necessidade constante de revisão conforme acordo celebrado entre as empresas envolvidas na relação da terceirização
Ambiente mais propício ao surgimento de inovações	A terceirização se tornar uma fonte potencial de corrupção interna
Maior agilidade e flexibilidade	Risco quanto a defasagem tecnológica do fornecedor
Agilidade nas decisões	Perda de infra-estrutura em tecnologia
Excelência operacional	Barreiras culturais
Redução de custo	Custo das demissões
Contínua atualização tecnológica	Insucesso de projetos de terceirização anteriores
Concentração nos esforços estratégicos	Conceito “eu faço que fica mais barato”

Desburocratização	Problemas legais
Otimização de recursos físicos e humanos	Desligamento de funcionários treinados e que são aproveitados pelo prestador
Racionalização do <i>lay-out</i>	Falta de critérios adequados para avaliação
Incrementa a produtividade e a competitividade	Dificuldades na formação da parceria
Maior eficácia organizacional	Análise inadequada na fase do planejamento gera erro de avaliação
Formalização de parcerias	Aumento da dependência de terceiros
Maior Especialização das atividades	Desconhecimento da legislação trabalhista
Valorização profissional	Restrição das oportunidades internas
Estabelecimento de novas empresas	Pulverização do negócio

Quadro 01 - As vantagens e os fatores inibidores da terceirização.

Fonte: Silveira (2002), Santos (2002), Araújo (2001), Queiroz (1998), Oliveira (1994), Giosa (1993) e Leiria (1991).

Tendo em vista os fatores propulsores e inibidores da terceirização, cada empresa, dentro de sua cultura e filosofia própria, poderá analisar a repercussão interna desses fatores de forma a alcançar um equilíbrio na perspectiva estratégica voltada à implementação da terceirização (GIOSA, 1993).

## 2.4 Teorias que explicam o processo de terceirização

A literatura em Administração oferece um vasto rol de teorias que podem explicar os processos de terceirização nas organizações. Este trabalho discorre sobre a Teoria da Dependência de Recursos, a Teoria Baseada em Recursos, a Teoria das Competências e Capacidades Dinâmicas e, a Teoria Econômica dos Custos de Transação.

A Teoria da Dependência de Recursos pressupõe que nenhuma organização é capaz de gerar todos os recursos que necessita para a sua sobrevivência. Do mesmo modo, nem todas as atividades de que uma organização necessita podem ser por ela desempenhada de forma a torná-la auto-suficiente (HALL, 1984). Essas condições significam que as organizações dependem do seu ambiente externo para a obtenção de recursos ou de atividades necessárias ao seu funcionamento que podem variar desde as matérias-primas, capital, pessoas, operações de serviços, informações, dentre outra. O modelo traz à tona o fato de que, embora as necessidades organizacionais sejam crescentes e ilimitadas, os recursos disponíveis no ambiente são limitados. Com base nisso, as organizações, na tentativa de defender os seus interesses e minimizar as incertezas quanto à disponibilidade de recursos, buscam, por um lado, o controle dos

recursos de que necessitam, e por outro, a diminuição da sua dependência em relação aos detentores desses mesmos recursos (CUNHA, 1996).

A Teoria Baseada em Recursos (PENROSE, 1959; BARNEY, 1991) concentra a atenção nos recursos disponíveis que tornam as organizações diferentes das outras e que podem trazer diferenciais competitivos importantes, sendo a empresa a sua unidade de análise. De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000), o modelo de análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidade e ameaças) traz consigo alguns dos conceitos básicos da Teoria Baseada em Recursos quando parte da análise das forças e fraquezas da organização, o qual se baseia em uma análise interna, focada em recursos e competências distintivas. Segundo os autores, a análise SWOT aproxima-se em muito da Teoria Baseada em Recursos, ou seja, fundamenta que a competitividade de uma organização está relacionada à sua capacidade de selecionar e combinar os recursos necessários e adequados às ameaças e oportunidades percebidas.

Uma evolução da Teoria Baseada em Recursos é a Teoria das Competências e Capacidades Dinâmicas. Essa Teoria, também se fundamenta no ambiente interno, todavia não deixa de considerar as freqüentes mudanças nas condições ambientais, o que exige das empresas uma regeneração de sua base de recursos e competências. Ou seja, os recursos essenciais se modificam a partir das mudanças nas condições ambientais. Esta abordagem está calcada no fato de que nem todas as competências organizacionais têm igual importância, além do fato de que uma empresa só pode se destacar em um número limitado de competências. Essas competências são denominadas de *core competencies* ou competências essenciais (HAMEL; PRAHALAD, 1995). Neste caso, a criação do conhecimento organizacional tem papel de destaque, principalmente em setores que dependem fundamentalmente desta capacidade, como é o caso de um laboratório de análise de materiais.

A Teoria dos Custos de Transação parte do pressuposto de que o principal objetivo de uma organização é a minimização dos custos envolvidos nas trocas de recursos com o meio ambiente (WILLIAMSON, 1975). Essa teoria fundamenta-se na racionalidade limitada (SIMON, 1987) a partir da qual, os indivíduos e grupos organizacionais têm uma capacidade limitada de obter e interpretar informações. Nesse sentido, quanto mais complexo for o ambiente, maior serão as dificuldades para obter e processar as informações, logo, maiores serão os custos de transação. Desta forma, as organizações procuram controlar as mudanças, influenciando o curso das mesmas.

Correlacionando a Teoria dos Custos de Transação com as outras, é possível afirmar que quanto maior for a dependência que uma organização tiver dos recursos de uma outra, maior serão os custos de transação envolvidos. Por outro lado, estes custos tendem a diminuir quando a organização detém uma competência única, da qual outras organizações dependem.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa de cunho qualitativo, caracterizada como a “tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos” (RICHARDSON, 1999). Considerando o tipo de pesquisa realizada, na medida em que, por meio de entrevistas, procurou-se identificar características que favorecessem a interpretação do problema da pesquisa, a opção pela pesquisa qualitativa se revelou como mais apropriada.

Para Godoy (1995), a abordagem qualitativa permite que um fenômeno possa ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual faz parte. Sendo analisada numa perspectiva integrada, a abordagem qualitativa fornece ao pesquisador a capacidade de “captar” o fenômeno a ser estudado a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, ao mesmo tempo em que considera todos os pontos de vista relevantes.

Como técnica de pesquisa, adotou-se o estudo de caso (YIN, 1984) tendo em vista que o estudo foi desenvolvido em uma empresa específica, a qual terceirizou uma área extremamente importante para o seu negócio. Nesse sentido, o caso da Vega do Sul se caracteriza como um caso revelador (YIN, 1984).

Inicialmente, trabalhou-se com materiais informativos já disponíveis em pesquisas anteriores, bem como com documentos organizacionais, revistas especializadas e demais informações disponíveis. O exame desse material servirá como base para os próximos passos a serem desenvolvidos.

Após o exame do material coletado, partiu-se para as entrevistas a fim de se obter dados sobre o ambiente subjetivo da organização por meio da análise da percepção dos gestores da organização envolvidos no processo de terceirização. As entrevistas semi-estruturadas foram a principal fonte de informação deste estudo, seguindo a orientação de Merriam (1998). A escolha dos entrevistados deu-se em função de uma amostra censitária, tendo como participantes todos os gestores

envolvidos com o processo de terceirização e que permaneceram como membros da organização, após a sua estruturação. Os entrevistados possuem funções distintas na organização, sendo eles o Superintendente Técnico, o Gerente de Produtos e Serviços e o Gerente da Metalurgia. As entrevistas foram agendadas previamente, alimentadas por perguntas abertas, tendo como base um roteiro com os principais pontos relativos ao assunto em estudo.

A análise e interpretação dos dados foram realizadas de forma descritiva, por meio da análise de conteúdo das entrevistas já transcritas, quando então se procurou correlacionar com o descrito na fundamentação teórica da pesquisa. Assim, procedeu-se à separação das observações, sentenças e parágrafos. Para cada idéia, frase ou argumento foi dando-se um nome a fim de representar os fenômenos identificados. Esses argumentos foram sendo comparados a outros dados encontrados que demandavam interpretações similares ou não. Essas comparações conduziram à identificação de temas experimentais que foram sendo juntados a novos dados emergentes e assim sucessivamente, até o término das entrevistas. A partir da análise foi possível, finalmente, compor os quadros apresentados e analisados ao longo do artigo.

## **4 A ORGANIZAÇÃO PESQUISADA E OS RESULTADOS DE CAMPO**

### **4.1 A organização pesquisada**

O grupo siderúrgico estudado, Vega do Sul S/A, pertence ao terceiro maior grupo siderúrgico do mundo em volume de produção e o primeiro em faturamento. É também um dos maiores produtores mundiais de aço, líder no fornecimento para a indústria automotiva no mundo. O Grupo Arcelor é resultado da fusão da Usinor, Arbed e Acerália, em 2002. Sua produção anual é de 47 milhões de toneladas de aço, com um quadro de 95 mil funcionários. O grupo foi recentemente adquirido pelo maior conglomerado produtor de aço em nível mundial, o grupo indiano Mittal. No Brasil, a produção da Arcelor se divide em três grandes linhas: aços carbono plano, aços longos e aços inoxidáveis.

A Vega do Sul é uma unidade industrial do grupo, localizada em São Francisco do Sul, no nordeste do Estado de Santa Catarina, sendo especializada na transformação de aços carbono planos. A empresa possui equipamentos e tecnologia de ponta para os processos de decapagem, laminação a frio e galvanização de bobinas de aço. É líder no

segmento de aço carbono plano e ocupa a vice-liderança nos setores de aços planos de alta liga e aços inox planos. Com uma capacidade de produção de 880 mil toneladas anuais de aços laminados a frio e galvanizados, a planta industrial é resultante de um investimento de US\$ 420 milhões, ou seja, o maior investimento privado realizado no Estado de Santa Catarina, gerando no denominado Condomínio Vega, aproximadamente 800 empregos.

Até a recente modificação do controle acionário da empresa, o principal acionista era o Grupo Arcelor, com 75%, sendo os outros 25% das ações controladas pela Companhia Siderúrgica Nacional, a CST, uma das mais modernas produtoras de aço integrada e fornecedora da matéria-prima, as bobinas laminadas a quente.

Detentor de aproximadamente 35% do mercado da indústria automotiva européia é a única produtora de aço com posição significativa junto a todas as principais montadoras.

Diversos são os fatores que contribuíram para a escolha do local de instalação de uma unidade da siderúrgica no Brasil. Dentre eles destaca-se a disponibilidade de mão de obra qualificada no estado escolhido e o posicionamento logístico, uma vez que o fato de estar localizada próxima ao porto facilita o abastecimento da fábrica com matéria prima e a distribuição dos produtos para os principais clientes brasileiros.

Com um modelo de gestão inovador para o mercado brasileiro, a organização pesquisada desenvolveu uma série de parceiros terceirizando muitas das atividades realizadas no condomínio industrial. Dentre as atividades terceirizadas estão a Central de Utilidades (gases, água e efluentes), a Oficina para a Manutenção dos Cilindros; Manutenção dos equipamentos produtivos, a Logística, a Limpeza, o Restaurante, a Vigilância e Segurança, a Contabilidade, e o Laboratório Central.

Este modelo de terceirização adotado contempla dois grandes grupos: as quatro empresas co-participantes do condomínio industrial, que fizeram aportes financeiros no projeto e, as demais empresas terceirizadas que não realizaram aporte financeiro no projeto.

## **4.2 Tipo de serviço objeto**

Para realizar uma análise estratégica dos serviços de engenharia, é necessário inicialmente definir sob qual linha da engenharia pertence o serviço analisado.

Os serviços prestados pelo Laboratório Central são caracterizados como serviços de engenharia por serem assuntos complexos e que em muitos casos envolvem o conhecimento preliminar do processo de fabricação do produto, ou seja, contribuem para a melhor definição ou resultado do foco principal do negócio ou de sua competência principal (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

O objetivo principal do Laboratório Central é realizar análises de caracterização do produto produzido, visando à aprovação e qualificação do mesmo para o cliente final. Dentre todas as atividades que são de responsabilidade do terceirizado, destacam-se:

- a) realizar análises para validar as propriedades mecânicas do produto;
- b) realizar análises químicas do revestimento;
- c) realizar análise de corrosão;
- d) realizar análises metalográficas;
- e) analisar via microscopia eletrônica e microsonda os possíveis defeitos detectados e,
- f) realizar estudos do produto e processo.

Portanto, os serviços prestados na área de engenharia impactam diretamente na qualidade e aceitação do produto final da empresa. O nível e o tipo de informação que a empresa terceirizada mantém em relação ao produto da contratante caracterizam a importância estratégica desses serviços.

### **4.3 A organização terceirizada**

A organização que prestou o serviço como terceirizada é uma entidade privada, sem fins lucrativos, que tem como visão “ser um centro de excelência e referência em educação e tecnologia”, tendo sua missão direcionada a “contribuir para o crescimento humano e da comunidade por meio da educação e tecnologia”.

Nos seus 46 anos de história, a Sociedade Educacional de Santa Catarina - SOCIESC caracterizou-se por criar fortes laços com a comunidade empresarial da região de Joinville e arredores, o que pode ser evidenciado por meio do seu Conselho Administrativo formado, principalmente, por diversos representantes das empresas da região. Este estreito relacionamento permite à instituição o direcionamento constante de suas atividades, tendo como foco as necessidades apontadas pelos empresários, evidenciando uma relação que aparenta confiança.

Dentre os diversos setores, a unidade de Serviços de Engenharia é a área que possui maior interatividade com as empresas, tendo suas atividades focadas na prestação de serviços especializados para as indústrias em geral. Atendendo anualmente mais de 1.300 empresas distintas, a unidade Serviços de Engenharia desenvolve atividades nas áreas de Tratamento Térmico, Fundição, Ferramentaria, Consultoria, Eventos Tecnológicos, Laboratório de Metrologia e Calibração e na área em que o estudo foi desenvolvido que é o Laboratório de Materiais.

O Laboratório de Materiais vem acompanhando a crescente evolução da instituição dos últimos anos e implementando novas soluções e alternativas aos seus clientes no que tange à caracterização de produtos e, principalmente, na elucidação de problemas técnicos oriundos de qualquer processo produtivo, o que por muitas empresas é objeto de sua estratégia principal.

#### **4.4 Resultados da pesquisa de campo**

A pesquisa realizada buscou levantar, por meio das entrevistas, fatores que pudessem esclarecer os pontos relevantes à análise do processo em questão, com ênfase nas vantagens e desvantagens da terceirização do Laboratório Central (de materiais) na visão dos gestores.

Para isso, buscou-se, em um primeiro momento, descrever o modelo de terceirização adotado. Logo após procurou-se a compreensão da inserção do Laboratório Central no escopo da terceirização. Buscou-se também a existência ou não de parâmetros (indicadores) para avaliar a eficácia dos serviços prestados, por parte da contratante. Na seqüência foram identificados os possíveis impactos relacionados ao processo de terceirização, quando foram relacionadas às vantagens e as desvantagens da terceirização dos processos do laboratório. Por fim, foi construída uma matriz SWOT a fim de levantar os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças do processo de terceirização do objeto de análise.

#### **4.5 O modelo de terceirização adotado**

Segundo o gerente de Produtos e serviços da Vega do Sul, o modelo de terceirização adotado pela organização é inovador na siderurgia brasileira. A fábrica foi planejada para ser construída segundo este modelo. Os grandes parceiros mundiais do

grupo siderúrgico Vega do Sul se instalaram no Brasil e, através de aportes financeiros no empreendimento, tornaram-se empresas pertencentes ao condomínio industrial.

Para o Gerente de Metalurgia da empresa, nas atuais siderurgias em funcionamento, a terceirização dos processos no estágio em que a Vega do Sul implementou não se torna viável, em função das resistências internas. O que existe na siderurgia nacional é a terceirização da manutenção. Este é o único setor, ligado diretamente ao produto, que é comumente terceirizado.

Nesse sentido, uma característica comum levantada pelos entrevistados para justificar o modelo de terceirização adotado reside no alto investimento necessário à implantação de um empreendimento dessa natureza.

Para o Gerente de Produtos e Serviços, o modelo adotado é um híbrido entre terceirização e integração, não existindo a terceirização total como nos outros modelos de condomínio. “Não temos a terceirização 100%, porque a SOCIESC não colocou os equipamentos. Os equipamentos são da Vega”. Assim, o modelo de terceirização adotado não pode ser caracterizado como sendo uma “terceirização plena” (SILVEIRA, 2002). Nele ocorre a transferência das atividades, sendo o executante o responsável pela execução e pela gestão integral da atividade contratada, mas os equipamentos são da empresa contratante.

#### **4.6 Inserção do Laboratório Central no escopo da terceirização**

A terceirização do Laboratório Central foi uma consequência do modelo inovador adotado pela organização, sendo este processo já planejado na configuração inicial do projeto. De acordo com o superintendente da empresa, para que a terceirização efetivamente ocorresse, seria necessário encontrar um parceiro com características técnicas específicas. A falta de prestadores de serviço nesse segmento na região tornou-se um fator limitador ao processo, principalmente se avaliadas as estruturas existentes e a interação das instituições da região com as indústrias.

Diante deste panorama, surgiram duas opções. Ou se terceirizava com a SOCIESC, instituição que demonstrou ter a competência necessária para conduzir o processo, ou se optava por realizar os serviços internamente. O Gerente de Metalurgia, conhecedor das atividades a serem desenvolvidas pelo laboratório, e que não acreditava na possibilidade de terceirizá-lo, traçou um plano contingencial para ser colocado em prática caso algo de errado ocorresse. Segundo o entrevistado “de tudo o que eu

conheço, eu desconheço alguma empresa que tenha um laboratório terceirizado num segmento onde o laboratório faça tanta diferença”. Para ele, o laboratório contém um grau de confidencialidade muito grande, razão pela qual em outras organizações este modelo pode ser questionado. “Ninguém melhor que o laboratório para conhecer o produto que a empresa faz. Então fica a pergunta: como é que você pega todo esse conhecimento e coloca na mão de um terceiro?”, argumentou o Gerente da Metalurgia. “Eu acredito que se não fosse a SOCIESC, pela tradição dela em trabalhar junto às empresas, nós não teríamos terceirizado”.

Todavia, os pontos mais relevantes para a terceirização do Laboratório Central, segundo os entrevistados, foram a definição estratégica da Direção, a equipe interna enxuta e sem conhecimento sobre o mercado da região, e ter encontrado no mercado uma instituição com *know how* no segmento laboratorial.

A implantação da terceirização no laboratório central, área que impacta diretamente no resultado corporativo da organização, confirma os achados de Queiroz (1998), ao reconhecer uma evolução nos projetos de terceirização, os quais passam, cada vez mais, a serem implantados em áreas sensíveis e especializadas, ou seja, aquelas áreas que se relacionam diretamente com o setor produtivo.

#### **4.7 Indicadores para medir a eficácia dos serviços prestados**

Em se tratando de uma prática de gestão inovadora na indústria de produção de aço, a terceirização do Laboratório Central da empresa produtora revela-se, segundo os gestores, como muito recente para possibilitar a avaliação comparativa de indicadores da eficácia dos serviços prestados em comparação a outros modelos.

Até o momento, o laboratório vem sendo avaliado por um único indicador denominado *WR – waiting results*, monitorado via sistema informatizado corporativo e visível por toda a organização. Este indicador representa a quantidade em toneladas de bobinas que estão na expedição aguardando a realização de ensaios. Até agosto de 2004, o terceirizado não estava conseguindo atender à demanda dos ensaios requeridos, comprometendo a expedição e, por conseqüência, a produtividade e a lucratividade da organização. Todavia, a partir de uma reorganização de sua estrutura interna, o terceirizado passou a manter o indicador em níveis mais adequados frente à necessidade da organização. A partir desse momento, o laboratório passou a não ser mais alvo de críticas, quanto ao atraso na entrega dos produtos. Além do WR, outros indicadores de

apoio utilizados correspondem à quantidade de ensaios rotineiros realizados e o custo das análises esporádicas.

De acordo com os entrevistados, não foi possível definir, inicialmente, os indicadores de desempenho ideais, pois a empresa passou por um período de instalação, adequação e ajuste da área produtiva. Desta forma, devem ser criados e/ou aprimorados os indicadores de atuação e *performance* para uma nova fase, dentre os quais os entrevistados destacam a velocidade de resposta aos ensaios (tempo de residência da amostra no laboratório), as respostas rápidas às reclamações de clientes, o custo do serviço calculado à tonelada do produto, e a competência técnica.

#### **4.8 Impactos relacionados ao processo de terceirização: vantagens e desvantagens**

As melhorias oriundas do processo de terceirização objeto da pesquisa ainda estão sendo sentidas, não sendo passíveis de mensuração em sua totalidade. Segundo os entrevistados, o processo está em constante evolução, motivo pelo qual a percepção dos impactos relacionados ao processo se dá em relação ao estágio efetivamente vivenciado até então. O primeiro estágio, caracterizado como a implantação do laboratório, instalação da fábrica e início das atividades, foi marcado por muita turbulência e ajustes.

Dentre os impactos mais relevantes levantados pelos entrevistados, está a possibilidade da empresa concentrar-se em seu *core business*. Do ponto de vista econômico, os entrevistados consideram o modelo vantajoso apenas no longo prazo, já que os equipamentos do laboratório foram montados pela Vega do Sul. Por outro lado, a flexibilidade pode ser considerada uma vantagem imediata em função da agilidade no aumento ou redução do quadro efetivo de pessoal no laboratório. A responsabilidade sobre a contratação e desligamento do quadro efetivo, por exemplo, é do terceirizado e a empresa Vega do Sul tem toda a liberdade para solicitar o aumento ou a diminuição do quadro conforme a demanda ou a recessão do mercado.

No quadro 2, relaciona-se as principais vantagens extraídas das entrevistas realizadas com os gestores no que tange aos benefícios do processo de terceirização do laboratório central.

<b>VANTAGENS RELACIONADAS</b>
-------------------------------

Troca de experiências profissionais. A organização com o conhecimento em siderurgia e o terceirizado
--

com o conhecimento na prestação dos serviços.
Gestão organizacional focada no objetivo de vender bens ou prestar serviços aos seus clientes. A organização foca em sua atividade principal.
Agilidade nas decisões. A pequena estrutura laboratorial faz com que as decisões sejam tomadas mais rapidamente, principalmente no quesito contratações.
Ambiente mais propício ao surgimento de inovações. A experiência do prestador de serviços no relacionamento com as indústrias contribui para que possibilidades futuras possam ser implantadas aliando a infra-estrutura existente com o conhecimento do mercado.
Maior agilidade e flexibilidade. As decisões de contratações e demissões cabem ao terceirizado.
Redução de custo. Os custos administrativos, ou seja, de gestão do processo são diluídos entre as diversas empresas que são clientes do terceirizado. A redução de custo em si, só se justifica no longo prazo, não é o benefício mais relevante neste tipo de terceirização.
Excelência operacional. A excelência, não só operacional, é um dos objetivos para os próximos meses, pois este se caracteriza como um diferencial no mercado, para a organização.
Formalização de parcerias. O terceirizado conhece o mercado e as indústrias, propiciando a criação de parcerias entre a organização e a comunidade empresarial local.
Terceirizado possui uma estrutura interna capaz de servir como contingência para eventuais problemas.
Possibilidades de parcerias futuras em treinamentos, graduação, pós-graduação e mestrado para os colaboradores da organização, já que o terceirizado é uma organização da área de educação e tecnologia.
Otimização de recursos físicos e humanos. A flexibilidade na utilização da mão-de-obra interna gera vantagens corporativas.

**Quadro 2: Vantagens relacionadas ao processo de terceirização da organização**

Fonte: Dados primários, 2005.

A análise do quadro 2 permite verificar a semelhança em muitos dos benefícios definidos no levantamento bibliográfico, além de outros que se relacionam especificamente à atividade desenvolvida. Neste sentido, pode-se afirmar que, de forma geral, o presente estudo corrobora as vantagens apontadas pela literatura no que se refere ao processo de terceirização, o que será melhor discutido mais adiante.

Da mesma forma, o quadro abaixo consolida as informações resultantes da pesquisa, quanto às desvantagens do processo de terceirização dos serviços de laboratório de alta tecnologia na organização, segundo a percepção dos gestores da organização contratante.

<b>DESVANTAGENS RELACIONADAS</b>
Baixa capacidade de gestão de recursos humanos do terceirizado.
Adaptação do terceirizado à cultura e aos objetivos da organização. Mesmo sendo uma empresa nova, na qual a terceirização foi adotada desde o início, as barreiras culturais podem ser evidenciadas pela diferenciação criada pelos próprios profissionais.
Falta de critérios adequados para avaliação. A falta de indicadores dificulta a evolução do terceirizado.
Aumento da dependência de terceiros. O conhecimento gerado no laboratório, de forma direta, não pertence à empresa principal, criando a dependência para com o terceirizado.

**Quadro 3 - Desvantagens relacionadas ao processo de terceirização da organização**

Fonte: Dados primários, 2005.

Analogamente, o quadro 3 preserva semelhanças entre as desvantagens ou fatores inibidores definidos no levantamento bibliográfico e aqueles relacionados especificamente à atividade desenvolvida. Desta forma, o estudo também corrobora a maioria dos autores tais como Araújo (2001), Silveira (2002), Oliveira (1994), Santos (2002), Queiroz (1998), Leiria (1991) e Giosa (1993) quando se refere às desvantagens do processo de terceirização.

#### 4.9 Consolidação da análise estratégica segundo a Matriz SWOT

Considerando a pesquisa de campo, sob o modelo de análise SWOT, foi possível destacar os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças do processo de terceirização de serviços de engenharia, especificamente de análises laboratoriais, praticado na organização, sob a percepção dos gestores.

<b>ANÁLISE INTERNA</b>	
<b>PONTOS FRACOS</b>	<b>PONTOS FORTES</b>
Não desenvolvimento da competência pela organização referente ao processo do laboratório acarretando a dependência do terceiro	Troca de experiências profissionais
	Foco no real <i>core business</i>
	Agilidade nas decisões
Falta de indicadores, amarrados ao contrato, para avaliar o terceirizado.	Estrutura do terceirizado para apoiar a organização em uma situação contingencial
Ausência de competência em siderurgia do terceiro	Redução de custo
Grau de confidencialidade requerido	Otimização de recursos físicos e humanos
Baixa capacidade de gestão de recursos humanos do terceirizado	Maior agilidade e flexibilidade
	A tecnologia é fornecida pela organização
	O modelo de terceirização foi criado junto com a implantação da empresa
Equipe interna da organização não tinha conhecimento do mercado regional	Ter encontrado no mercado uma instituição com <i>knowhow</i> no segmento laboratorial
Adaptação do terceirizado à cultura e aos objetivos da organização	Competência do fornecedor em outros segmentos de atuação (consultorias, treinamentos, ensino)
<b>ANÁLISE EXTERNA</b>	
<b>AMEAÇAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Queda na demanda por aço gerando aumento da exigência baseado no diferencial.	Forte estrutura de fornecedores e sua rede de relacionamentos.
Falta de atratividade por parte do fornecedor.	Crescimento na demanda do aço frente à flexibilidade do fornecedor.
Falta de fornecedores deste tipo de serviços na região.	Absorver a tecnologia do terceirizado quanto ao modelo e sua competência.

Quadro 04 - Análise dos pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades na matriz SWOT.

Fonte: Dados primários, 2005.

Ao se consolidar os pontos fortes e fracos destacados na percepção dos gestores da Vega do Sul, quanto à terceirização dos serviços de engenharia, evidencia-se o foco nas atividades principais, desvendando o efetivo *core business* da organização como ponto forte e, o não desenvolvimento da competência pela Vega do Sul como principal ponto fraco.

Quanto às ameaças e oportunidades, é possível destacar, pelos resultados da pesquisa, a falta de atratividade por parte do fornecedor como principal ameaça, uma vez que pode deixar de ser atrativo para a terceirizada investir em um laboratório nas dependências do condomínio industrial da contratante. A ocorrência deste fato pode representar um custo bastante alto para a Vega do Sul. Como principal oportunidade destacada está o crescimento na demanda por aço frente à flexibilidade do fornecedor.

## **5 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considerando o objetivo principal deste artigo, de identificar a percepção dos gestores da Vega do Sul quanto às vantagens e desvantagens da terceirização do Laboratório Central, responsável pelos serviços de engenharia e controle da qualidade industrial, torna-se relevante destacar o risco corrido pela empresa. Tal situação se dá em função do não desenvolvimento da competência pela empresa no que se refere ao processo do laboratório de materiais. Este fato acarreta a dependência da empresa dos serviços prestados pelo terceirizado, considerado pelos gestores como um dos pontos fracos percebidos, o qual merece atenção em função de ter sido levantado, na fase anterior à terceirização, como um dos empecilhos à prática deste modelo. Neste sentido, apesar de a literatura indicar as vantagens da terceirização em serviços acessórios, observa-se que neste caso, a análise do material realizada pelo laboratório incide diretamente sobre a qualidade e a aceitação do produto final por parte do cliente, envolvendo o compartilhamento de segredos industriais, tendo um caráter fortemente estratégico.

Por outro lado, um dos pontos fortes percebidos pelos gestores como estratégicos à terceirização, que pode ser corroborado por Hamel e Prahalad (1995), Sandroni (1996), Almeida (1999), Silveira (2001), Tavares (2000), Corrêa e Caon (2002) e Oliveira (2004), reside no fato da empresa principal manter seu foco de atuação, ou seja, concentrar-se em sua competência principal. Este pensamento pode ser

evidenciado na Vega do Sul, não apenas na terceirização do Laboratório Central, mas das demais atividades que não se encontram relacionadas à fabricação direta do produto, ratificando-se como um posicionamento da organização.

Dentre outras vantagens do processo de terceirização do Laboratório Central, responsável pelos serviços de engenharia e controle da qualidade industrial, destaca-se: a troca de experiências profissionais, considerando as experiências diversas; a possibilidade de maior foco no processo produtivo; a melhoria e agilização do processo decisório no que concerne às novas contratações de materiais; intercâmbio de tecnologias e experiências; a agilidade e flexibilidade no processo de contratações e de demissões na área do serviço terceirizado, a carga do terceirizado; redução de custos no longo prazo; melhoria dos indicadores de desempenho operacional; formalização de parcerias com a comunidade empresarial, considerando o desconhecimento regional da contratante; melhor atendimento da contingência na produção, dada o conhecimento especializado e específico do terceirizado; as perspectivas de qualificação, capacitação e treinamento de pessoal devido à expertise de ensino associada às competências do terceirizado e a otimização de recursos humanos e tecnológicos.

Já as desvantagens percebidas pelos gestores, identificadas pela pesquisa, além da já citada, destacam-se: a baixa capacidade de gestão dos recursos humanos pelo terceirizado; a necessidade de melhor adaptação do terceirizado à cultura organizacional e aos objetivos do contratante; a falta de definição e de existência de critérios adequados à avaliação do serviço realizado em âmbito nacional e/ou internacional que possibilite maior controle dos serviços prestados e, o aumento da dependência em relação à terceirização do serviço.

Contudo, a análise das entrevistas evidenciou que, apesar do risco em implementar esse modelo no setor de produção, a terceirização do Laboratório Central e, portanto, dos serviços de engenharia e controle da qualidade industrial, atualmente flui de acordo com a necessidade. Entretanto, torna-se fundamental a evolução para um segundo estágio de maturação da parceria, que é o desenvolvimento da competência técnica, em siderurgia, por parte dos profissionais relacionados ao processo.

Finalmente, observou-se, ainda, que para o sucesso deste modelo de terceirização, um dos fatores relevantes é o alinhamento dos objetivos e da cultura organizacional entre a organização terceirizada e a contratante, permitindo que os profissionais se comprometam efetivamente com os resultados finais do processo

produtivo de modo sinérgico. Este fato também é relacionado na literatura, que destaca as diferenças culturais como fator inibidor do processo de terceirização.

Assim, não obstante os aspectos negativos evidenciados pelos pesquisadores, no entendimento dos gestores da organização, a terceirização dos serviços de engenharia e controle da qualidade industrial teve e continua tendo um papel estratégico ao negócio da organização, corroborando com os aspectos positivos e com as oportunidades percebidas pelos gestores.

No que se refere às teorias que procuram explicar a terceirização dos serviços, observou-se, por meio dos dados primários, que a terceirização dos serviços de engenharia por parte da Vega do Sul não pode ser explicada pela Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1975), pelo menos nessa primeira fase. Isto porque a empresa além de ter que arcar com o custo dos equipamentos, passou a depender totalmente das análises técnicas realizadas pela empresa contratada, corroborando a teoria da Dependência de Recursos. Entretanto, os gestores acreditam que, no longo prazo, o benefício da diminuição dos custos venha a ocorrer. Por outro lado, isto permitiu que a empresa pudesse concentrar-se em sua competência essencial (HAMEL; PRAHALAD, 1995), o que estrategicamente parece ser bom na medida em que a empresa passa a buscar o desenvolvimento e o aperfeiçoamento constante de seus recursos e capacidade dinâmicas, corroborando a Teoria das Competências Distintivas.

## **STRATEGIC ANALYSIS OF STEELWORKS QUALITY CONTROL OUTSOURCING: STRENGTHS AND WEAKNESSES PERCEIVED**

### **Abstract**

The pursuit for methodologies and management ways that are capable of ensuring higher competitiveness on a worldwide basis demand that Organizations establish and implement alternatives ever more innovative. Outsourcing, as a management practice comes to fill a need of specialization within Organizations. Originally created to serve to activities deemed as “middle-purpose”, outsourcing evolved and is now being applied to activities always more relevant within organizational processes. This article essay had the aim of assessing, through a *SWOT* matrix, the engineering services outsourcing, under the point of view of the company who had outsourced such services. The research has been developed, by a qualitative case study, at the steel mills company, headquartered in Europe. Inaugurated in 2003, the company has an innovative management model, which was conceived with similarities to condominiums, and a large portion of activities has been outsourced.

**Key-words:** Outsourcing. Service Management. Strategy.

## REFERÊNCIAS

AHLBRANDT, R; FRUEHAN, R; GIARRATANI. **The renaissance of American Steel: lessons for managers in competitive industries.** NY: Oxford Press, 1996.

ALIANDRO, Hygino. **Dicionário inglês-português.** New York: Giant Cardinal Edition, 1973.

ALMEIDA, M.I.R. Planejamento estratégico sendo aplicado em unidades da organização e em profissionais. In: SEMEAD, 4, São Paulo, **Anais...** São Paulo, FEA/USP, 1999.

ARAÚJO, L.C.G. de. **Tecnologias de gestão organizacional.** São Paulo: Atlas, 2001.

AUBERT, B.; RIVARD, S.; PATRY, M. A transaction cost model of IT outsourcing. **Information e Management**, p. 1-12, sep. 2003.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BRODY, R. G.; MILLER, M. J.; ROLLERY, M. J. Outsourcing come tax returns to india: legal, etnical and professional issues. **The CPA Journal.** v. 74, n. 12, p. 12-15, 2004.

CAMPOS, V.F.. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês).** Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CORRÊA, H.L., CAON, M. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes.** São Paulo: Atlas, 2002.

CUNHA, C.J.C.A. **Adaptação estratégica organizacional em ambiente turbulento.** Trabalho apresentado para Concurso de Professor Titular - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

DAHLMAN, C. J.; FONSECA, F. V. From Technological Dependence to Techonological Development: the case of the USIMINAS Steel Plant in Brazil. In: KATZ, J. M. (ed). **Technology generation in Latin American manufacturing industries.** New York: St. Martin Press, 1998.

FARNCOMBE, M.; WALLER, A. Outsourcing for corporate real estate managers: how can real estate learn lessons from others industries? **Journal of Corporate Real**, v. 7, n. 3, p. 258-271, 2005.

GIOSA, L. A. **Terceirização: uma abordagem estratégica.** São Paulo: Pioneira, 1993.

GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, p. 20-29, 1995.

HALL, R. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HALL, R.H. Desarrollos recientes en teoria organizacional: una revision. **Ciência y Sociedad**, v.15, n.4, p.376-411, 1990.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

LEIRIA, J. S.. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. Porto Alegre: Ortiz, 1991.

MERRIAM, S.B. **Qualitative research and case study applications in education**. Jossey-Bass Publishers: San Francisco, 1998.

MUYLDER, C. F. de; NOGUEIRA, F. T. P. Eficiência da siderurgia brasileira na década de 1990 utilizando a Análise de Envoltória de Dados. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Bahia, ANPAD, 2006.

OLIVEIRA, M. **Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas**. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, V. P. A indústria siderúrgica no estado de Minas Gerais na década de 90: reestruturação produtiva, emprego e relações de trabalho. In: Encontro Nacional de Estudos do Trabalho. 7, 2001, Salvador, **Anais...**, Salvador, 2001.

PAULA, G.M. **Inovação tecnológica na siderurgia brasileira: contexto internacional, tendências recentes e proposição de uma estratégia tecnológica**. Rio de Janeiro: FINEP, 2001.

PENROSE, E. T. **Facteurs conditions et mecanismes de la croissance de l'entreprise**. Neully-sur-Seine: Editions Hommes et techniques, 1959.

PIACHAUD, B. Outsourcing technology. **Research Technology Management**. v. 48, n.3, p. 40-47, 2005.

QUEIROZ, C.A.R.S. **Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso**. São Paulo: STC, 1998.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANDRONI, P. **Dicionário de administração e finanças**. São Paulo: Best-Seller, 1996.

SANTOS, J.F. **Gestão de serviços**. Rio de Janeiro: FGV Management, 2002.

SILVEIRA, A.D., et al. **Um passo além da terceirização**: a transferência de atividades e tecnologia. Porto Alegre: Badejo, 2002.

SILVEIRA, C.M.. **Estratégia empresarial**. Porto Alegre: FGV Management, 2001.

SIMON, H. A. Making management decisions: the role of intuition and emotion. **Academy of Management Executive**, p. 57-64, Feb. 1987.

SINK, H.; LANGLEY, J. A managerial framework for the acquisition of third-party logistics services. **Journal of Business Logistics**. v. 18, n. 2, p. 163-189, 1997.

TAVARES, M.C.. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

VASCONCELOS, F.C. ; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

WILLIAMSON, O. E. **Market and hierarchies**: analysis and antitrust implications. New York: Free Press, 1975.

YIN, R.K. **Case study research**: design and methods. California: Sage Publications Inc, 1984.