

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**CRITÉRIOS PARA A SELEÇÃO DE FORNECEDORES: UMA
ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GRANDES EMPRESAS INDUSTRIAIS
DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**

PEDRO OLIVEIRA DE FARIA

ORIENTADORA: PROFA. DRA. ROSANGELA MARIA VANALLE

SANTA BÁRBARA D'OESTE

2005

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**CRITÉRIOS PARA A SELEÇÃO DE FORNECEDORES: UMA
ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GRANDES EMPRESAS INDUSTRIAIS
DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**

PEDRO OLIVEIRA DE FARIA

ORIENTADORA: PROFA. DRA. ROSANGELA MARIA VANALLE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

SANTA BÁRBARA D'OESTE

2005

**CRITÉRIOS PARA A SELEÇÃO DE FORNECEDORES: UMA
ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GRANDES EMPRESAS INDUSTRIAIS
DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**

PEDRO OLIVEIRA DE FARIA

Dissertação de Mestrado defendida e aprovada, em 22 de setembro de 2005,
pela Banca Examinadora constituída pelos Professores:

Profa. Dra. Rosangela Maria Vanalle, Presidente.

UNIMEP

Prof. Dr. Sérgio Luis da Silva

UFSCar

Prof. Dr. José Antonio Arantes Salles

UNIMEP

AGRADECIMENTOS

À professora Rosangela Maria Vanalle pela orientação, compreensão e incentivo nos momentos difíceis, durante o desenvolvimento deste trabalho.

À banca avaliadora da qualificação pelas orientações e sugestões para melhoria deste trabalho.

À banca avaliadora da defesa pela disponibilidade.

Às empresas Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST), Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), Samarco Mineração, e a todos seus funcionários que colaboraram na coleta de dados para esta pesquisa.

À minha família pelo apoio na minha formação e por sempre acreditar em mim.

À minha esposa e filha, que me servem de incentivo a cada dia para vencer as dificuldades.

SUMÁRIO

| | |
|--|-------------|
| LISTA DE QUADROS..... | vii |
| RESUMO..... | viii |
| ABSTRACT..... | ix |
| 1. INTRODUÇÃO..... | 1 |
| 1.1. JUSTIFICATIVA..... | 3 |
| 1.2. OBJETIVOS..... | 5 |
| 1.3. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO..... | 6 |
| 2. METODOLOGIA..... | 7 |
| 2.1. TIPO DA PESQUISA..... | 7 |
| 2.2. MÉTODO DE PESQUISA..... | 8 |
| 2.3. ESCOLHA DOS CASOS..... | 9 |
| 2.4. COLETA DE DADOS..... | 11 |
| 2.5. ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 12 |
| 2.6. LIMITAÇÕES DA PESQUISA..... | 12 |
| 3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA..... | 14 |
| 3.1. TERCEIRIZAÇÃO..... | 14 |
| 3.1.1. CONCEITUAÇÃO DE TERCEIRIZAÇÃO..... | 16 |
| 3.1.2. A TERCEIRIZAÇÃO E A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS..... | 17 |
| 3.1.3. A PARCERIA COMO CONDIÇÃO PARA O SUCESSO DA TERCEIRIZAÇÃO..... | 20 |
| 3.1.4. HISTÓRICO DA TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL E NO MUNDO..... | 24 |
| 3.1.5. TIPOS DE TERCEIRIZAÇÃO..... | 29 |
| 3.1.6. CUIDADOS PARA A IMPLANTAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO..... | 34 |
| 3.1.7. ETAPAS DA TERCEIRIZAÇÃO..... | 37 |
| 3.1.8. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO..... | 42 |
| 3.2. CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DE FORNECEDORES..... | 46 |
| 3.2.1. RELEVÂNCIA DOS CRITÉRIOS PARA CADA PROCESSO DE SELEÇÃO..... | 48 |
| 3.2.2. CRITÉRIOS MAIS UTILIZADOS NA SELEÇÃO DE FORNECEDORES..... | 51 |
| 3.2.2.1. PREÇO..... | 53 |
| 3.2.2.2. QUALIDADE..... | 53 |
| 3.2.2.3. DESEMPENHO DAS ENTREGAS..... | 54 |
| 3.2.2.4. FLEXIBILIDADE..... | 55 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 3.2.2.5. | ANÁLISE DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO..... | 57 |
| 3.2.2.6. | ANÁLISE FINANCEIRA DOS CONCORRENTES | 57 |
| 3.2.2.7. | CRITÉRIOS ADMINISTRATIVOS..... | 58 |
| 3.2.2.8. | ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS | 59 |
| 3.2.2.9. | ASPECTOS RELATIVOS À SEGURANÇA E MEIO-AMBIENTE | 61 |
| 3.2.2.10. | OUTROS CRITÉRIOS..... | 62 |
| 4. | ESTUDO DE CASOS..... | 63 |
| 4.1. | CASO 1: COMPANHIA SIDERÚRGICA DE TUBARÃO (CST)..... | 63 |
| 4.1.1. | CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA | 63 |
| 4.1.2. | ASPECTOS RELATIVOS À TERCEIRIZAÇÃO | 65 |
| 4.1.3. | CRITÉRIOS DE SELEÇÃO..... | 68 |
| 4.1.4. | FORNECEDORES LOCAIS..... | 72 |
| 4.2. | CASO 2: COMPANHIA VALE DO RIO DOCE (CVRD) | 74 |
| 4.2.1. | CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA | 74 |
| 4.2.2. | ASPECTOS RELATIVOS À TERCEIRIZAÇÃO | 75 |
| 4.2.3. | CRITÉRIOS DE SELEÇÃO..... | 78 |
| 4.2.4. | FORNECEDORES LOCAIS..... | 81 |
| 4.3. | CASO 3: SAMARCO MINERAÇÃO | 83 |
| 4.3.1. | CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA | 83 |
| 4.3.2. | ASPECTOS RELATIVOS À TERCEIRIZAÇÃO | 84 |
| 4.3.3. | CRITÉRIOS DE SELEÇÃO..... | 87 |
| 4.3.4. | FORNECEDORES LOCAIS..... | 90 |
| 5. | ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 92 |
| 5.1. | ASPECTOS GERAIS..... | 92 |
| 5.2. | PERCEPÇÕES SOBRE O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO..... | 93 |
| 5.3. | PERCEPÇÕES SOBRE OS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO | 98 |
| 5.4. | PERCEPÇÕES E PERSPECTIVAS PARA OS FORNECEDORES LOCAIS..... | 105 |
| 6. | CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 109 |
| 6.1. | RESUMO DO TRABALHO | 109 |
| 6.2. | CONCLUSÕES | 110 |
| 6.3. | CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO | 112 |
| 6.4. | RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS | 116 |
| | BIBLIOGRAFIA CONSULTADA..... | 117 |
| | ANEXO 1..... | 124 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| QUADRO 1- TRANSIÇÃO DO ENFOQUE TRADICIONAL PARA UM NOVO MODELO DE GESTÃO | 22 |
| QUADRO 2 – CUIDADOS PARA A IMPLANTAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO..... | 37 |
| QUADRO 3 – VANTAGENS x DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO..... | 44 |
| QUADRO 4 – AUTORES x CRITÉRIOS DE SELEÇÃO. | 52 |

FARIA, Pedro Oliveira de. **Crêterios para a Sele o de Fornecedores: Uma Análise das Práticas de Grandes Empresas Industriais do Estado do Espírito Santo**. 2005. Disserta o (Mestrado em Engenharia de Produ o) – Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, da Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

RESUMO

A terceiriza o   uma das estratégias de gestão mais populares no mundo, e assim como outras estratégias de gestão modernas, tem como finalidade criar condi es para a sobrevivência das organiza es num mercado cada vez mais competitivo. O processo da terceiriza o pode ser visto de forma simples como a decisão entre fazer ou comprar, o que evidencia a importância das atividades de compra nas empresas para a correta decisão em adotar ou não a estratégia de terceiriza o em uma determinada atividade ou serviço. Isto torna evidente a importância de se estabelecerem critérios para sele o de fornecedores, a fim de se diminuir os riscos envolvidos nesta decisão. Este trabalho tem a pretensão de analisar o processo de terceiriza o e suas peculiaridades, a partir de uma revisão bibliográfica sobre o assunto. Para isso, foi dado um enfoque especial na etapa da sele o de fornecedores, através da revisão da teoria que trata dos critérios de sele o para fornecedores terceirizados, assunto ainda pouco explorado em pesquisas acad micas no Brasil. Foi realizada uma pesquisa de campo nas principais empresas do setor industrial do estado do Espírito Santo. O objetivo foi levantar através de entrevistas, dados relevantes que identifiquem nestas empresas quais são as principais práticas adotadas para escolha de um fornecedor num processo de terceiriza o.

PALAVRAS-CHAVE: Terceiriza o, Sele o de Fornecedores, Indústria Capixaba.

FARIA, Pedro Oliveira de. ***Crêterios para a Sele o de Fornecedores: Uma Análise das Práticas de Grandes Empresas Industriais do Estado do Espírito Santo***. 2005. Disserta o (Mestrado em Engenharia de Produ o) – Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, da Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

CRITERIONS FOR SELECTION OF SUPPLIERS: AN ANALYSIS OF THE PRACTICES OF BIG INDUSTRIALS COMPANIES OF ESPÍRITO SANTO STATE

ABSTRACT

The outsourcing is one of the most popular strategies of managing in the world, and as the others moderns strategies of managing, has as a purpose to create conditions for the survival of the organizations in a market that is each day more competitive. The process of outsourcing can be seen in a simple way as a decision of doing or buying, what shows the importance of the activities of buying in the companies for the correct decision in adopting or not the strategies of outsourcing in one determined activity or service. This makes evident the importance of establishing criteria in the selection of the suppliers, in order to decrease the risks involved in this decision. This work intends to analyze the process of outsourcing and its peculiarities, from a bibliographical revision about the subject. To get it, a special approach in the stage of the selection of supplying was given, through the revision of the theory that deals with the criteria of the selection for outsourced suppliers, this subject still little explored in academic research in Brazil. A research in the field of the main companies of the industrial sector in the State of Espirito Santo was carried through. The target was to raise through the interviews relevant data that identify in these companies, which are the main practices used of the selection for choice of a supplier in an outsourcing process.

KEYWORDS: *Outsourcing, Selection of Suppliers, Industry of Espírito Santo State.*

1. INTRODUÇÃO

As duas últimas décadas foram marcadas no cenário internacional pela crescente globalização e competitividade entre as empresas. Estas empresas têm, então, buscado alternativas para a gestão de seus próprios negócios, seguindo tendências e inovações em produtos e serviços, assim como nas estratégias de gestão. Várias foram as novas abordagens de gestão propostas para esta realidade: Reengenharia, Controle da Qualidade Total, *Just in Time*, Manutenção Produtiva Total, Terceirização, dentre outras, cada uma com seu enfoque específico e seu nível de relevância dependendo de cada caso a ser estudado (LIMA e FREITAS, 2003).

No competitivo mercado internacional no qual as empresas estão inseridas, as palavras chaves para a sobrevivência das empresas são produção de classe mundial e gerenciamento da qualidade total. Para alcançar estes objetivos, as empresas precisam examinar minuciosamente todos os itens relevantes em seus processos produtivos, incluindo as entradas, compras ou aquisições, que afetam seu negócio. A terceirização, vista como uma estratégia moderna de gestão, consiste basicamente na transferência para fornecedores de atividades que agregam competitividade empresarial, baseada numa relação de confiança e respeito mútuo (MOTWANI *et al*, 1999; PENTEADO, 2002).

A decisão de comprar ao invés de fazer, se bem respaldada, pode trazer benefícios diretos não só para a empresa, mas também para todo o ambiente social na qual ela está inserida, abrindo novas oportunidades para a criação de pequenas empresas satélites. Não há mais lugar na atualidade para a empresa-total, que assume o ciclo produtivo em sua integridade. As empresas no mundo globalizado, para poderem permanecer no mercado competitivo, devem ser enxutas, ágeis, dedicando-se exclusivamente às suas atividades essenciais, ficando as periféricas para empresas menores, que, com maior especialidade e menores custos, poderão produzir aquilo que as maiores lhes delegaram. Desta forma, não há desintegração da unidade empresária

principal, mas o remanejamento de suas atividades não-essenciais para outras unidades econômicas menores (CAVALCANTE JÚNIOR, 1996).

Muitos trabalhos já foram desenvolvidos no Brasil com o objetivo de analisar o processo de terceirização, destacando suas vantagens e desvantagens e as etapas para sua implementação, porém, poucas pesquisas enfocando especificamente a etapa de seleção de fornecedores e seus critérios a serem considerados pela equipe responsável pela decisão de comprar. Segundo Bello (2003), a importância das atividades de compra é exatamente garantir que o processo de terceirização seja feito de forma adequada, ou seja, a atividade ou produto a ser terceirizado vai gerar lucro ou vantagem competitiva para a empresa e o fornecedor selecionado é o que possui as melhores qualificações para exercer esta atividade, tornando-se um parceiro com perspectivas de ganho a médio e longo prazo para ambas as empresas, contratante e contratada.

Bello (2003) descreve ainda que tem ocorrido uma evolução na função de compras a partir da década de 90. A função de compras ganhou uma grande importância no gerenciamento da cadeia de valores das empresas a partir do fenômeno da globalização e da evolução tecnológica. As atividades relacionadas a esta função incluem seleção e qualificação de fornecedores, acompanhamento dos parâmetros de performance dos fornecedores selecionados, negociação de contratos, etc. Destes, o processo chave, talvez o mais importante envolvendo a função compras seja a eficiente seleção dos fornecedores, pois isto traz uma economia significativa para a empresa. O objetivo do processo de seleção de fornecedores é exatamente reduzir os riscos e maximizar o valor total da negociação para o comprador.

Este trabalho visa explorar mais detalhadamente os critérios de seleção de fornecedores terceirizados. A partir da revisão bibliográfica sobre o assunto, foi elaborada uma pesquisa de campo para levantamento de dados através de entrevistas e por fim foi realizada uma análise dos resultados obtidos a fim de responder a principal pergunta deste trabalho: Quais são as principais práticas

adotadas para escolha de um fornecedor num processo de terceirização do ponto de vista das empresas pesquisadas?

A pesquisa foi realizada em três empresas industriais dos setores de mineração e siderurgia mais bem colocadas nos últimos quatro anos no ranking das 150 maiores empresas do estado do Espírito Santo, segundo publicação anual do Findes – Federação das Indústrias do Espírito Santo, que utiliza critérios econômicos financeiros para classificar as empresas. As empresas são pela ordem de classificação: CST - Companhia Siderúrgica de Tubarão, CVRD - Companhia Vale do Rio Doce, e Samarco Mineração (Revista 150 Maiores Empresas do Espírito Santo, ed. 2001, 2002, 2003, 2004).

Vale ressaltar que a região onde se localizam as indústrias é hoje uma das mais promissoras do país, e que vem experimentando um alto nível de desenvolvimento industrial nos últimos anos. Sobre as perspectivas de crescimento do mercado capixaba, Bueno (2003, p.29) escreve que as possibilidades são extraordinárias: *“Temos o maior complexo portuário da América Latina, nossos portos possuem uma logística especial, temos proximidades com os mercados consumidores e contamos com um fluxo significativo de comércio internacional. Em relação ao crescimento industrial, o Espírito Santo apresenta-se como um dos estados mais promissores da região Sudeste. Nos anos de 2002 e 2003, esse crescimento revelou-se expressivamente maior que o da média nacional”*.

Ao final, é pretensão desta pesquisa fornecer dados relevantes para auxiliar fornecedores a se qualificarem adequadamente a este mercado promissor e ainda em fase de crescimento, melhorando inclusive a oferta de produtos e serviços na região.

1.1. JUSTIFICATIVA

A globalização, o avanço das novas tecnologias e a competitividade nos dias atuais faz com que as grandes empresas a nível mundial e nacional optem por

novas estratégias de gestão que possibilitem as mesmas obterem vantagem competitiva e desta forma se firmarem no mercado na qual elas estão inseridas. A terceirização surge como uma das ferramentas modernas de gestão mais importantes, porém é de extrema importância que esta ferramenta seja utilizada da maneira correta e não como um modismo visando apenas a redução de custos.

Para diminuir os riscos da terceirização e torná-la mais confiável em uma perspectiva de longo prazo, uma das etapas mais importantes é a correta seleção do fornecedor através de critérios claros e que estejam de acordo com os objetivos de ambos, comprador e fornecedor, de modo a consolidar uma relação de parceria entre eles.

A pesquisa sobre terceirização se faz necessária para esclarecer seu conceito e importância, quais os pontos devem ser considerados por uma empresa quando da decisão de terceirizar uma atividade. É importante para o desenvolvimento do restante do trabalho a análise a respeito da importância das parcerias para o sucesso da terceirização, da importância estratégica da terceirização para as empresas, de como surgiu e vem evoluindo este processo no mundo e no Brasil, quais são os tipos, quais os aspectos a serem contemplados antes de se iniciar a terceirização, suas etapas e quais as suas vantagens e desvantagens.

Um outro aspecto a ser pesquisado refere-se aos critérios de seleção para fornecedores terceirizados. Visto que, o resultado positivo ou negativo das empresas está cada vez mais vinculado com a operação de seus fornecedores, o estudo sobre o processo para a seleção destes fornecedores passa a ser extremamente relevante. Este tópico se faz ainda mais importante, tendo em vista a pouca literatura a respeito publicada no Brasil. Desta forma, esta pesquisa objetiva ressaltar a importância do processo de seleção e da utilização de critérios na escolha de um fornecedor e também analisar os critérios mais utilizados.

A importância desta pesquisa justifica-se não só pela relevância do tema proposto, mais também pela ausência de outro trabalho similar focado para a mesma região de abrangência, levando-se ainda em consideração, as perspectivas positivas de crescimento da indústria do estado do Espírito Santo nos próximos anos.

Ainda como justificativa apresentada para o desenvolvimento deste estudo de casos, pode ser considerado o envolvimento do pesquisador com o ambiente estudado, caracterizado pelo fato deste ser um empresário prestador de serviços para as grandes empresas industriais do estado, tendo contratos em vigência com as três empresas aqui estudadas, e sendo desta forma, parte diretamente interessada nos resultados obtidos com esta pesquisa.

1.2. OBJETIVOS

Esta pesquisa tem como objetivo principal identificar e analisar quais são as principais práticas adotadas para escolha de um fornecedor num processo de terceirização nas empresas industriais pesquisadas.

Para alcançar este objetivo, a pesquisa segue as seguintes etapas:

Levantamento bibliográfico sobre o processo de terceirização e sobre a seleção de fornecedores e seus critérios mais relevantes, nas grandes empresas;

Levantamento bibliográfico

Identificação das características mais importantes nos processos de terceirização das empresas industriais no estado do Espírito Santo.

Identificação dos principais critérios de seleção utilizados para escolha de um fornecedor.

Estudo de casos

Identificação das perspectivas para os fornecedores locais junto a estas empresas.

Sistematização dos critérios de seleção mais importantes para serem desenvolvidos ou melhorados pelos fornecedores. } Contribuições do estudo

1.3. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em seis capítulos, de acordo com a seqüência a seguir:

O primeiro capítulo contempla a introdução, os objetivos, e descreve como será a organização do trabalho.

O segundo capítulo apresenta a metodologia utilizada para a pesquisa.

No terceiro capítulo é realizada a revisão bibliográfica. O objetivo deste capítulo é dar o embasamento teórico à pesquisa. O capítulo é dividido em duas partes. A primeira parte é uma revisão da literatura sobre terceirização nas grandes empresas, e a segunda é uma revisão da literatura abordando a etapa da seleção de fornecedores, e mais especificamente, os seus critérios de seleção.

O quarto capítulo apresenta as empresas a serem pesquisadas no estudo de caso e os resultados obtidos em cada uma delas.

No quinto capítulo são analisados os resultados da pesquisa de campo. Estes resultados são consolidados e confrontados com os resultados da pesquisa teórica.

O sexto e último capítulo apresenta o resumo do trabalho, as conclusões, contribuições, e recomendações para trabalhos futuros.

2. METODOLOGIA

Este capítulo tem por finalidade mostrar os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa e é composto de seis tópicos: o primeiro apresenta qual o tipo da pesquisa de acordo com seus objetivos; o segundo descreve sobre o método de pesquisa escolhido; o terceiro explica a escolha dos casos pesquisados; o quarto descreve o processo de coleta de dados; o quinto apresenta a maneira como os resultados da pesquisa são analisados; e o sexto apresenta as limitações da pesquisa.

2.1. TIPO DA PESQUISA

Esta pesquisa, quanto ao seu objetivo, possui duas características distintas, podendo ser classificada como exploratória e descritiva / analítica.

A pesquisa é exploratória, devido ao pioneirismo deste estudo que aborda uma área onde existe pouco conhecimento acumulado e sistematizado, já que há uma carência de trabalhos buscando a melhoria e qualificação de fornecedores com o foco no mercado industrial do estado do Espírito Santo; e pelo caráter provisório de seus resultados, sendo necessários novos estudos e experimentos para suas comprovações.

Segundo Green e Tull (1978), uma pesquisa exploratória é caracterizada por grande flexibilidade e versatilidade. Por definição, o pesquisador está envolvido na pesquisa de um tema sobre o qual ele não tem conhecimento suficiente para formular a pergunta da pesquisa detalhadamente, não havendo o desenvolvimento de hipóteses claras sobre o problema, sendo necessárias pesquisas futuras que o auxiliarão a comprovar as soluções apresentadas (*apud* Villela, 2003).

Portanto, trata-se de uma pesquisa exploratória, cujo objetivo é aumentar o conhecimento sobre a etapa de seleção de fornecedores e seus critérios de

acordo com as práticas adotadas em grandes empresas industriais do estado do Espírito Santo, sem a pretensão de testar nem de comprovar hipóteses.

A pesquisa é descritiva / analítica, pois descreve e analisa as práticas adotadas pelas grandes empresas industriais do estado do Espírito Santo, no que diz respeito ao relacionamento destas com seus fornecedores. A pesquisa apresenta ainda uma diversificada bibliografia sobre os critérios de seleção de fornecedores e seus impactos em um processo de terceirização.

Segundo Selltiz *et al* (1975), uma pesquisa descritiva / analítica é caracterizada por apresentar as características de uma situação ou de um grupo de indivíduos, verificando a frequência com que algo ocorre ou como ocorre, procurando desta forma descrever e analisar um fenômeno. Para isto são utilizadas técnicas padronizadas de coleta de dados como questionários, análises documentais, e referências bibliográficas (*apud* Villela, 2003).

Portanto trata-se também de uma pesquisa descritiva / analítica, que descreve e analisa uma situação pesquisada no estudo de casos, apoiada por um questionário para coleta de dados, e utiliza-se de fontes diversas para sustentar os conceitos teóricos apresentados.

2.2. MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa escolhido neste trabalho foi o do estudo de casos, por ser o método mais indicado quando se aborda um fenômeno contemporâneo e pela característica singular da investigação, não objetivando, portanto, servir de generalizações para todas as organizações industriais, mas apenas para as da região de abrangência do estudo. Segundo Yin (1994), a escolha do método de estudo de casos, mediante as técnicas da entrevista e da análise documental, possibilita o conhecimento de cada caso em profundidade.

Yin (1994), descreve o estudo de casos como uma estratégia de pesquisa ideal quando se colocam questões do tipo “como” e “porque”, quando o pesquisador

tem pouco controle sobre os eventos, e quando se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Segundo Medeiros (2003), o estudo de casos, ou método monográfico, é o método mais utilizado nas pesquisas científicas, quando se pretende analisar acontecimentos particulares (empresas, instituições, grupos sociais) para obter resultados que se apliquem a outros com características bem similares. No caso deste trabalho, foram pesquisadas três grandes empresas industriais do estado do Espírito Santo, para se ter uma amostragem de opinião das grandes indústrias da região no que se refere as práticas adotadas para a seleção de fornecedores.

No caso de pesquisas quando existe pouca teoria, ou mesmo não existe nenhuma teoria, que possa ser utilizada para o desenvolvimento ou teste de hipóteses, o estudo de casos é o método a ser utilizado. O propósito é fazer uma profunda exploração do território, para identificar e descrever o fenômeno, e caracterizar os conceitos fundamentais a serem abordados pela pesquisa. Para tal são utilizadas várias fontes de evidência. Este tipo de trabalho requer o uso de dados qualitativos para sua elaboração (Yin, 1994).

2.3. ESCOLHA DOS CASOS

A escolha das empresas para o desenvolvimento dos casos recaiu sobre três empresas privadas, que estão entre as cinco mais bem colocadas no ranking da Federação das Indústrias – FINDES, das 150 maiores empresas do estado do Espírito Santo, no segmento empresas industriais. O ranking utiliza como critério a receita operacional bruta das empresas no estado. Esta escolha se deve:

- ao fato das empresas estarem no ramo de extração de minerais e siderurgia, setores tradicionais e intimamente relacionados, com características de serviços contratados bem similares;

- ao fato destas empresas estarem entre as cinco mais bem colocadas no segmento industrial da pesquisa das 150 maiores do FINDES desde sua primeira edição, em 2001;

- a relevância e pioneirismo destas três empresas no que se refere à adoção de estratégias de gestão, sistemas de qualidade, padronização, segurança e meio-ambiente. Devido a isto, estas empresas são referência para as demais empresas industriais da região, influenciando desta forma todo o mercado ao seu redor;

- a importância que estas empresas dão na evolução e qualificação de seus fornecedores, inclusive com iniciativas que favorecem os fornecedores locais. Um exemplo disto é o PRODFOR - Programa de Qualificação de Fornecedores, uma iniciativa do estado do Espírito Santo, mantida por dez empresas com sede no estado, sendo que as três estudadas estão entre as mantenedoras do programa.

A empresa 1 é a CST - Companhia Siderúrgica de Tubarão, e se dedica a fabricação de chapas e bobinas de aço. A empresa exporta grande parte da sua produção e está em pleno processo de expansão, beneficiada pela alta do preço do aço no mercado mundial. A empresa 2 é a CVRD - Companhia Vale do Rio Doce, e se dedica a área de mineração. A CVRD é na realidade um dos maiores grupos empresariais do país com atividades espalhadas por todo o Brasil e no mundo. A empresa exporta minério de ferro e outros minerais para todo o mundo e no Espírito Santo fica situado seu principal porto, quatro fábricas de beneficiamento, além de oficinas de reparo e montagem de equipamentos ferroviários. A empresa 3 é a Samarco Mineração, que também se dedica a exploração do minério de ferro. No Espírito Santo a empresa possui uma fábrica de pelotização e um porto para escoar sua produção.

Todas as três empresas escolhidas são de capital aberto, possuem ações valorizadas nas bolsas de valores do mundo, estão inseridas no comércio internacional, e estão em processo de crescimento ou ampliação de suas

atividades, devido principalmente a demanda mundial de seus produtos ofertados e ao grau de competitividade das mesmas.

2.4. COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados a partir de entrevistas com roteiros previamente elaborados, realizadas na sede das empresas terceirizadoras, com o intuito de obter informações que traduzam a opinião dos sujeitos envolvidos com a etapa de seleção de fornecedores, para análise do processo sob a ótica dos atores nele envolvidos. Também foram analisados documentos disponibilizados pelas empresas, ou que se encontram disponíveis em mídias diversas. Vale ressaltar os *sites* institucionais das empresas como fonte de informações, históricos, e estatísticas relevantes.

Segundo Ruiz (1996), a entrevista consiste no diálogo com o objetivo de colher, de determinada fonte, de determinada pessoa ou informante, dados relevantes para a pesquisa em andamento. Portanto, não só os quesitos da pesquisa devem ser muito bem elaborados, mas também o informante deve ser criteriosamente selecionado.

Os dados necessários para desenvolver cada um dos casos foram coletados através de entrevistas pessoais com os executivos indicados pelas empresas. O objetivo foi captar dos executivos entrevistados suas experiências, percepções e pontos de vista a respeito do tema pesquisado.

O roteiro da entrevista é de perguntas abertas e semi-abertas para facilitar o aprofundamento das questões de interesse do estudo. As entrevistas tiveram duração entre 1 e 2 horas. O roteiro das entrevistas encontra-se no Anexo 1 deste trabalho, e está fundamentado na revisão bibliográfica feita nesta pesquisa.

2.5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados desta pesquisa é qualitativa, pois não se utilizam processos estatísticos para a solução de um problema e, sim, a análise de uma situação para se chegar a algumas afirmações.

Os dados coletados junto às empresas pesquisadas são confrontados entre si, com o objetivo de identificar a importância de cada uma das três empresas para a Região e as perspectivas que estas apresentam aos fornecedores locais, assim como de comparar seus processos de terceirização, e seus critérios para seleção de fornecedores.

Após analisar os dados coletados em cada estudo de caso, apresenta-se uma síntese dos resultados que é então confrontada com as informações provenientes da pesquisa bibliográfica.

A partir desta análise é possível se obter algumas conclusões sobre os critérios de seleção de fornecedores na região industrial do estado do Espírito Santo, que poderão ser confirmadas ou não em uma nova pesquisa.

2.6. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa trata da temática da terceirização sob o enfoque da seleção de fornecedores.

O estudo limita-se à identificação e análise de critérios de seleção em empresas do setor industrial do estado do Espírito Santo. Há neste estudo de casos limitações, pois, focaliza-se na análise de três casos apenas e por se tratar de uma amostra pequena, não existe fundamento estatístico para se fazerem generalizações.

Outra limitação a ser considerada é o fato desta pesquisa analisar a terceirização e o processo de seleção de fornecedores, considerando apenas o ponto de vista das empresas compradoras.

Além disso, segundo Yin (1994), o método de estudo de casos apresenta algumas restrições que devem ser levadas em consideração. Por exemplo, existe a possibilidade de introdução de viés por parte do pesquisador nas suas descobertas, além de não conseguir separar e controlar todas as inúmeras variáveis a que o estudo fica exposto.

Deve-se também considerar como uma limitação da pesquisa, a utilização das entrevistas como fonte de coleta de dados, pois, os entrevistados podem introduzir viés pessoal na avaliação dos fatos abordados.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1. TERCEIRIZAÇÃO

O acirramento das condições de concorrência advindo da nova ordem econômica internacional (reorganização das economias centrais, formação dos grandes blocos econômicos, revolução tecnológica, novas formas de organização social do trabalho na produção, etc.) impõe profundas e urgentes transformações às empresas que pretendem continuar sendo competitivas (LEIRIA, 1993).

A terceirização desponta como uma das novas estratégias de mercado mais bem aceita por gerentes e administradores das grandes empresas. Isto se deve, principalmente às perspectivas de retorno rápido para a empresa, no que se refere à diminuição do seu custo direto e enxugamento ou adequação de seu tamanho (BRASIL, 1993). Porém, a decisão de se terceirizar uma determinada atividade ou serviço deve ser analisada caso a caso para que possa se converter na prática em vantagem para a empresa. Deve-se, portanto, utilizar esta estratégia como uma ferramenta importante no gerenciamento de um processo, porém, desde que seja feito um prévio estudo para analisar as conseqüências de sua implantação.

Amato Neto (1995) afirma que particularmente no nível organizacional, significativas mudanças na gestão estratégica estão se impondo às empresas que buscam atingir posições mais vantajosas no processo de concorrência intercapitalista. A terceirização é uma alternativa estratégica porque permite às empresas a concentração de energia nas atividades-fim, com ganhos adicionais pela redução de custos administrativos. Por exemplo: se uma indústria produz tintas e vernizes, por que deveria também cuidar da vigilância, dos jardins da fábrica, do restaurante dos funcionários? O mais lógico e estratégico, devido ao custo de mão-de-obra e sua administração, além dos

reflexos econômico-jurídico-trabalhista-previdenciário, é terceirizar todas as atividades não essenciais.

Na análise de Alvarez (1996), o termo estratégia significa a posição que uma empresa adota dentro do setor onde atua, e a partir do qual ela se arma contra as investidas da concorrência ou procura influenciá-las a seu favor. Seu objetivo é encontrar a melhor posição, aquela que anule as ameaças, minimize as fraquezas e aproveite as oportunidades com o uso de suas forças. A partir disto, a terceirização é o eixo central da estratégia, pois tem como requisitos a parceria, qualidade e mudança; como condição a ação solidária, como garantia o interesse mútuo, e como oportunidade o momento adequado.

Uma empresa isolada não mais sobrevive, ela precisa estar em parceria com fornecedores capazes de agregar valor a determinadas atividades. Porém, não adianta um fabricante adotar as melhores estratégias de gestão se seus fornecedores forem caros e/ou seus canais de distribuição não forem eficientes no atendimento às expectativas dos clientes. É inegável que a terceirização apresenta-se como uma possibilidade de decisão estratégica adequada para uma série de situações enfrentadas pelas empresas. Isso, no entanto, não deve ser generalizado como um novo dogma, visto que os dogmas, tantos os velhos como os novos, não conseguem mais dar respostas satisfatórias à efetiva prática empresarial moderna (RESENDE, 1997; DI SERIO e SAMPAIO, 2001).

A terceirização é uma ferramenta estratégica moderna como tantas outras, que pode trazer resultados bastante positivos quando utilizada de maneira adequada, mas que pode trazer, também, grandes prejuízos quando utilizada de maneira incorreta (PINTO e XAVIER, 2002).

Uma boa colocação sobre a terceirização como estratégia competitiva moderna é feita por Kannan e Tan (2003) em sua pesquisa que compara o gerenciamento de fornecedores nas empresas americanas e européias. Os autores escrevem que a intensa competitividade no mundo atual pressiona as empresas a melhorarem a sua performance de entrega e qualidade, e ao

mesmo tempo reduzir custos. Isto tem forçado muitas empresas a reavaliar suas estratégias competitivas. Esta reavaliação leva as empresas a identificarem a necessidade de focar seus esforços no seu negócio central e terceirizar as demais atividades. Esta decisão permite às empresas utilizar seus recursos mais efetivamente, além de se beneficiarem da capacidade e tecnologia dos fornecedores. Este processo de terceirização, desde que bem gerenciado, poderá trazer como benefícios diretos à melhoria no desenvolvimento de produtos e a melhoria da qualidade dos mesmos, tornando assim a empresa mais competitiva.

3.1.1. CONCEITUAÇÃO DE TERCEIRIZAÇÃO

A conceituação mais simples para terceirização é a decisão entre comprar ou fazer, ou seja, quando uma empresa decide que terá melhores resultados ou terá uma vantagem competitiva transferindo para outros realizarem determinadas atividades que afetam direta ou indiretamente a sua rede produtiva, esta empresa está se decidindo por terceirizar esta atividade.

Devido a sua importância, a terceirização tem sido objeto de diversos estudos a respeito. Seguem abaixo algumas definições sobre terceirização que servirão como base para o desenvolvimento deste assunto:

- Brasil (1993, p.7) define terceirização como *“um processo de transferência, dentro da firma (empresa origem), de funções que podem ser executadas por outras empresas (empresa destino). Sendo que, estas funções incluem atividades de apoio ou aquelas ligadas diretamente com o processo de produção da firma”*.

- Cavalcante Júnior (1996, p.11) define terceirização como *“um processo através do qual uma empresa repassa a outra empresa um determinado serviço ou a produção de um determinado bem, objetivando alcançar maior qualidade, produtividade e redução de custos”*.

- Silva (1997, p.30) a conceitua como sendo “*a transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenha esta atividade terceirizada como sua atividade fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negocio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade*”.

- Giosa (1999, p.14) diz que 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*”.

- Cabral (2002, p.16) descreve o processo de terceirização como “*suprir-se via fontes externas, representando a decisão da organização no sentido de utilizar transações de mercado em vez da utilização de transações internas, para atingir seus propósitos econômicos*”.

Neste trabalho, baseado nos autores citados acima, utiliza-se o conceito de terceirização como sendo a transferência ou repasse de uma determinada atividade para uma outra empresa, com o objetivo de obter vantagem competitiva através desta negociação. Esta vantagem pode ser econômica (redução de custos), estratégica (parcerias estratégicas que favoreçam maior flexibilidade e confiabilidade nas atividades terceirizadas), qualitativa (ganho de qualidade, com parceiras especializadas nas atividades terceirizadas), gerencial (redução da estrutura funcional ou quadro fixo da empresa), ou o conjunto destas vantagens.

3.1.2. A TERCEIRIZAÇÃO E A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A cadeia de suprimentos de uma empresa é composta por todas as unidades produtivas que estão ligadas para prover o suprimento de bens e serviços até os clientes finais (SLACK *et al*, 1996).

Segundo Aravechia e Pires (1999), uma cadeia de suprimentos pode ser vista como um conjunto de processos integrados, através dos quais matérias-primas são manufaturadas em produtos finais e entregues aos consumidores. Uma típica cadeia de suprimentos pode ser representada por fornecedores, empresas de manufatura, distribuidores e consumidores, e sua complexidade está diretamente relacionada com o número de empresas envolvidas.

Carvalho e Rodrigues (2003) descrevem a cadeia de suprimentos como uma rede de entidades de negócios, autônomas ou semi-autônomas, responsáveis coletivamente pela busca e compra de matéria-prima, manufatura e atividades de distribuição associadas com uma ou mais famílias de produtos. Sendo, o objetivo dessa rede, aproveitar o perfil de diferentes empresas para atender as oportunidades do mercado consumidor com maior agilidade e menor custo.

Em grandes organizações, pode haver várias centenas de ramos de unidades produtivas ligadas passando pela operação, formando assim, as cadeias de suprimentos destas organizações. Como resultado tem-se o que se chama de “virtual unidade de negócio”, ou seja, um conjunto de unidades que compõe uma cadeia produtiva, que operam de forma integrada e concorrem com outras “virtuais unidades de negócio” ou cadeias produtivas. Para tal, as empresas devem se preocupar com o desempenho da cadeia produtiva total para o atendimento das necessidades dos clientes finais, acarretando a necessidade de gestão integrada dos membros da cadeia e um estreitamento nas relações (SANTA EULALIA *et al*, 2000).

A gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management – SCM*) é a gestão da interconexão das empresas que se relacionam por meio de ligações à montante e à jusante entre os diferentes processos, que produzem valor na forma de produtos e serviços para o consumidor final (SLACK *et al*, 1996).

Para Pires (1998), a gestão da cadeia de suprimentos (SCM) pode ser considerada uma visão expandida, atualizada e, sobretudo, holística da administração de materiais tradicional, abrangendo a gestão de toda a cadeia produtiva de uma forma estratégica e integrada. SCM pressupõe,

fundamentalmente, que as empresas devem definir suas estratégias competitivas e funcionais através de seus posicionamentos (tanto como fornecedores, quanto como clientes) dentro das cadeias produtivas nas quais se inserem. SCM também introduz uma interessante mudança no paradigma competitivo, na medida em que considera que a competição no mercado ocorre, de fato, no nível das cadeias produtivas e não apenas no nível das unidades de negócios isoladas.

Pires (1998) destaca ainda, a importância do conceito de Competências para o SCM. Competência representa o aprendizado coletivo de uma organização numa determinada área. Sob o contexto de SCM, pode-se definir três tipos de competências, competências distintas que são as que representam um conhecimento exclusivo e não atingido pela concorrência, competências qualificadoras que são aquelas competências que são necessidades competitivas em determinados mercados e/ou ramos de negócios, e competências básicas que representam a competência na realização de tarefas que necessitam serem feitas, mas que não têm nenhum impacto direto nos produtos finais. Sendo assim, é fundamental a escolha correta das empresas, parceiras, e o alinhamento de objetivos e competências distintas dentro da cadeia produtiva que resulte numa estrutura produtiva competitiva e difícil de ser batida pela concorrência.

De acordo com Santa Eulalia *et al* (2000), Carvalho e Rodrigues (2003), e Pires (2004) as principais práticas de SCM adotadas com o objetivo de reduzir custos e adicionar valor aos produtos finais são:

- gestão integrada da cadeia de suprimentos, que significa considerar a cadeia como um todo e não como partes independentes,
- reestruturação e consolidação do número de fornecedores e clientes, que consiste em aprofundar as relações de parceria com um conjunto de empresas com as quais, realmente, se deseja desenvolver um relacionamento colaborativo e com resultado sinérgico,

- divisão de informações e integração de infra-estrutura com clientes e fornecedores,
- desenvolvimento conjunto de produtos e soluções,
- considerações logísticas na fase de desenvolvimento dos produtos, que representa a concepção de produtos que facilitem o desempenho da cadeia de logística da cadeia produtiva,
- *outsourcing*, que é definido como o processo de terceirização estratégica e de difícil reversão, baseada em um relacionamento de parceria e cumplicidade com os fornecedores.

Portanto, a terceirização estratégica, ou *outsourcing*, é uma prática utilizada para o gerenciamento da cadeia de suprimentos nas empresas. A diferença da terceirização convencional e a estratégica será melhor abordada no item 3.1.5 – Tipos de Terceirização.

3.1.3. A PARCERIA COMO CONDIÇÃO PARA O SUCESSO DA TERCEIRIZAÇÃO

A evolução no processo de terceirização mostrou que o simples ato de compra e venda de produtos e serviços não contribuía, por si só, para evolução das empresas. Aos poucos, as grandes empresas pioneiras da terceirização perceberam que simplesmente comprar pelo menor preço não favorecia a cumplicidade com o fornecedor, o que no médio prazo trazia problemas de fornecimento que afetavam diretamente sua performance. Com a evolução do processo de terceirização, o comprador passou a ver o fornecedor como um parceiro necessário para buscar as melhorias e evoluções exigidas pelo mercado. O mais importante para um processo de terceirização estratégico é selecionar não apenas fornecedores, mas acima de tudo parceiros que possam contribuir não só para a redução de custo, mas também para a melhora de desempenho da empresa contratante, evoluindo e desenvolvendo-se em conjunto com a mesma (ALVAREZ, 1996; TAUHATA E MACEDO SOARES, 2004).

Na realidade, a idéia que norteia este trabalho, é a de que a visão de uma parceria favorável para a contratante e contratada deve ser um pré-requisito para o processo de seleção para uma atividade terceirizada. Esse processo de seleção só vai surtir um efeito favorável, se der origem a uma relação de parceria entre as empresas.

Slack *et al* (1996) definem parceria como sendo um relacionamento onde clientes e fornecedores cooperem, compartilhando recursos e habilidades, para alcançar benefícios conjuntos além dos que esperariam obter agindo sozinhos. Os autores destacam que os pontos mais relevantes para o sucesso de uma parceria são compartilhar o sucesso, expectativas de longo prazo, múltiplos pontos de contato, aprendizagem conjunta, poucos relacionamentos, coordenação conjunta, transparência de informações, resolução conjunta dos problemas, e confiança.

A terceirização é uma forma de parceria, de objetivo comum, implicando confiança mútua e complementaridade. O objetivo comum diz respeito à qualidade dos serviços para colocá-los no mercado. A complementaridade significa a ajuda do terceiro para aperfeiçoar determinada situação que o terceirizador não tem ou não quer fazer. A verdadeira terceirização deve ser entendida como parceria, cooperação, entre o prestador de serviços e o tomador destes serviços. As partes envolvidas são verdadeiros parceiros comerciais, que têm inter-relação e co-participação para atingir um fim comum: produção de bens e serviços para o mercado (MARTINS, 1996).

Para Alvarez (1996), a seleção de um fornecedor terceirizado deve partir do princípio da parceria por condição. Para o autor, a futura relação deve ser norteada pela convergência de interesses, onde as partes se comportem como sócios do mesmo empreendimento e isso requer uma nova postura, de acordo com o Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Transição do enfoque tradicional para um novo modelo de gestão

| SITUAÇÃO TRADICIONAL | PARCERIA |
|--------------------------------|--------------------------|
| Desconfiança / medo dos riscos | Confiança |
| Levar vantagem em tudo | Política do ganha-ganha |
| <i>Marketing</i> tradicional | <i>Reverse marketing</i> |
| Ganhos de curto prazo | Economias de escala |
| Pluralidade de fornecedores | Fornecedor único |
| O preço decide | Enfoque na qualidade |
| Antagonismo | Cooperação |
| Postura reativa | Postura criativa |
| Fornecedor como adversário | Fornecedor como sócio |

Fonte: Alvarez (1996)

Muitas pesquisas sobre o envolvimento de fornecedores nos processos produtivos para o desenvolvimento de novos produtos, e implantação de novas tecnologias têm mostrado a importância de um relacionamento de parceria para que este envolvimento ocorra de maneira satisfatória. Os fornecedores por estarem presentes em diversas empresas lidando com vários níveis de tecnologia e especialização, podem trazer consigo uma bagagem de conhecimentos e experiências, importante para a empresa compradora/parceira poder evoluir seu processo produtivo. Quanto mais os fornecedores aprenderem e se interagirem sobre o processo produtivo das empresas, mais eles estarão aptos a entenderem as suas necessidades, e deste modo, poderão desenvolver soluções específicas. Relacionamentos de parceria favorecem a troca de informações mais confiáveis e de qualidade. Estreitar os laços de parceria reduz os riscos da terceirização criar problemas de fornecimento (GEFFEN e ROTHENBERG, 2000; MILGATE, 2001).

Prado e Takaoka (2002) apresentam dois tipos de categorias nos processos de compra adotados pelas empresas. A primeira é a compra simples, onde as organizações compram para atender uma necessidade temporária. Neste caso o fornecedor é o único responsável pelo resultado das atividades. Esta

modalidade ainda é muito utilizada, principalmente em situações envolvendo fornecimentos de pequenos lotes, ou compras emergenciais. A segunda categoria é a compra com parceria, onde as organizações desenvolvem um relacionamento estreito com os fornecedores e utilizam contratos de médio e longo prazo. Neste caso, a parceria busca atingir objetivos comuns que beneficiem ambos. Esta modalidade é a adequada para relacionamentos com perspectivas duradouras, favorecendo a busca conjunta por melhorias de qualidade e performance.

Para Oliva (2002), grandes empresas que competem globalmente estão incorporando novos padrões de gestão. Uma tendência na gestão de negócios destas empresas, que já é praticada, mas que deve se intensificar, é o estabelecimento de parcerias com fornecedores, através de contratos de terceirização visando melhorias, redução de custos, e desenvolvimento conjunto de soluções.

Kannan e Tan (2004) defendem que a prática de adotar parcerias vem crescendo de importância nas últimas décadas de acordo com as exigências do mercado. Por parte dos compradores as parcerias ou alianças são vantajosas no sentido de propiciarem esforços conjuntos visando à redução de custos de produção e melhorias no processo, além da possibilidade de haver um melhor controle nos prazos de entrega e na qualidade do fornecedor, o que lhes permite responder mais rapidamente às variações do mercado. Por parte dos fornecedores, as parcerias ou alianças aumentam a estabilidade, criam uma segurança maior para investimentos e lhes permite interferir nos processos de seus clientes.

Os autores Kannan e Tan (2004) destacam ainda, a importância de se estabelecerem critérios para a correta seleção e avaliação dos parceiros. Os vários fatores que caracterizam uma parceria de sucesso são o compartilhamento de objetivos, confiança, comunicação aberta entre as empresas dividindo informações, a busca pela melhoria contínua, a busca pela solução de problemas e análise para evitar novas falhas. Este sucesso da parceria e conseqüentemente do processo de terceirização, se manifestará

através da melhoria da disponibilidade do produto, da satisfação do cliente, da diminuição dos custos de produção e do aumento na confiabilidade das entregas.

3.1.4. HISTÓRICO DA TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL E NO MUNDO

A terceirização, assim como outras estratégias de gestão modernas, surgiu como uma resposta das grandes empresas ao processo de globalização econômica e ao acirramento da competitividade. Para se manterem no mercado e se tornarem competitivas, estas empresas passaram a adotar estratégias de gestão visando à diminuição dos custos, o enxugamento de suas estruturas, a flexibilização de linhas de produção e o aperfeiçoamento dos sistemas de qualidade. Segundo Giosa (1999), os primeiros passos para chegarmos ao que hoje entendemos ser um processo de terceirização, foram dados durante o período da Segunda Grande Guerra Mundial nos Estados Unidos. O autor afirma que a terceirização como processo e técnica de gestão administrativa operacional nos países industrialmente competitivos, surgiu primeiramente nos EUA, logo após a eclosão da Segunda Guerra Mundial. Pois, as indústrias bélicas tinham como desafio concentrar-se no desenvolvimento da produção de armamentos a serem usados contra as forças do Eixo, e passaram a delegar algumas atividades de suporte a empresas portadoras de serviços mediante contratação.

Silveira, Saratt e Moraes (2002) reafirmam esta origem da terceirização e descrevem como foi o início deste processo. Os autores destacam que no mundo empresarial, a terceirização vem sendo praticada há cerca de meio século, ainda que não com esta denominação. Pode-se localizar na indústria norte americana, a partir da década de 50 do século XX, os primeiros exemplos de compra reiterada de serviços especializados. As empresas que pioneiramente iniciaram o processo de desverticalização de suas atividades, através de contratações esporádicas, impostas por necessidades mercadológicas e desacompanhadas de uma análise estratégica ou de uma

filosofia de organização, concentravam o foco das contratações em serviços de apoio, tais como vigilância, conservação e limpeza.

Com a nova ordem mundial estabelecida no período pós-guerra, surge uma nova configuração econômica mundial e para os sistemas de produção industrial em particular. Amato Neto (1995) destaca que esta nova configuração, que trouxe o Japão como uma nova potência industrial, implicou em profundas mudanças nas tradicionais formas de organização industrial, em geral, e da produção, em particular. Tais mudanças podem ser compreendidas, principalmente, por meio de três elementos básicos, quais sejam: as novas formas de organização do trabalho, a revolução na base técnica, como advento das novas tecnologias de base microeletrônica e, finalmente, porém não menos importante, o novo padrão de inter-relacionamento entre firmas e empresas, que propiciou as condições necessárias para o surgimento do processo de terceirização estratégica.

Nos países subdesenvolvidos do mundo, de uma maneira geral, o processo de industrialização esteve sempre um passo atrás dos países desenvolvidos. Os primeiros avanços na área de gestão estratégica começaram a chegar no Brasil com a vinda das multinacionais, com o processo de desestatização das grandes indústrias de base do país, e a partir do processo de abertura da economia. Desde então, estas abordagens modernas de gestão estratégica têm evoluído devido, principalmente, à necessidade do país de se inserir no mercado mundial.

Segundo Giosa (1999), no Brasil a terceirização se desenvolveu sob o prisma da recessão como pano de fundo, o que levou as empresas a refletirem sobre sua atuação. O mercado, cada vez mais restrito, acabou determinando a diminuição das oportunidades, possibilitando que novas abordagens fossem aplicadas para buscar a minimização das perdas. O exemplo de sucesso em outros países foi rapidamente acolhido aqui. Ao mesmo tempo, a terceirização se demonstrava como uma oportunidade para abertura de novas empresas, aumentando a oferta de mão-de-obra e reduzindo o impacto social da recessão e do desemprego.

Este trabalho baseia-se nas pesquisas de Leiria (1993), Amato Neto (1995), Cavalcante Júnior (1996), Martins (1996), Silva (1997), Kling (1999), Morêto (2000), Resende *et al* (2002), Valença e Barbosa (2002), Oliva (2002), e Silveira, Saratt e Moraes (2002), para dividir a evolução da terceirização no Brasil em três fases distintas.

A primeira fase da terceirização no Brasil teve início por volta da década de 60, com o advento das montadoras de automóveis multinacionais, concentradas principalmente no estado de São Paulo. A indústria automobilística adquiria componentes de diversos fornecedores através do tradicional sistema de subcontratação de autopeças, concentrando-se na montagem de veículos (AMATO NETO, 1995).

Além de terceirizarem a produção de peças e componentes para seus carros, as montadoras utilizavam-se também dos terceiros para a execução de atividades secundárias, como limpeza e conservação. Empresas do ramo de limpeza e conservação, aliás, são consideradas pioneiras na terceirização no Brasil, pois existem desde aproximadamente 1967 (MARTINS, 1996; SILVEIRA, SARATT e MORAES, 2002).

Segundo Silva (1997), a primeira fase da terceirização no Brasil ocorreu entre o início da década de 60 e o final da de 80, quando o país teve uma relativamente tranqüila transferência de atividades secundárias para empresas que vinham se firmando no mercado como fornecedoras e apresentando dedicação praticamente exclusiva ao ramo de negócios a que se propunham. Neste período, a necessidade de nacionalização de produtos finais, imposta por lei, fez florescer um parque industrial voltado a atender as grandes indústrias dos mais variados setores, com destaque para as montadoras multinacionais de veículos instaladas na Região Sudeste.

Nesta primeira fase da terceirização, tudo transcorreu de forma relativamente calma e sem traumas, até porque os sindicatos ainda não mostravam força, consciência ou preparo para combater aquela transferência de atividades, ou até porque elas não despertavam maiores curiosidades, não geravam

desemprego e ocorriam de uma forma natural, sem mexer com a estrutura organizacional das empresas contratantes de serviços terceirizados (SILVA, 1997).

A segunda fase da terceirização no Brasil começa já no final da década de 80, quando a terceirização começou a ser tratada como estratégia de gestão nas grandes empresas, também fora da Região Sudeste do Brasil, a mais desenvolvida e industrializada na época. Leis trabalhistas foram se adaptando a essa nova realidade. Um marco desta nova etapa da terceirização no Brasil foram as iniciativas isoladas, concentradas principalmente no estado do Rio Grande do Sul, onde algumas empresas iniciaram um processo de transferência de atividades secundárias para seus fornecedores e começaram a enfrentar os primeiros entraves trabalhistas para a implantação desta prática no Brasil (LEIRIA, 1993).

A Riocell, produtora de celulose e papel, situada na cidade de Guaíba no estado do Rio Grande do Sul foi um marco na história da evolução da terceirização no Brasil. A empresa herdara de seu tempo de estatal, um problema típico das grandes empresas da época, o inchaço e a falta de agilidade. Atividades secundárias como a conservação de jardins, transportes, limpeza, restaurante, tudo estava na mão da administração central. No final dos anos 80, a decisão de terceirizar foi tomada. Por ser pioneira, muitos obstáculos legais e culturais tiveram que ser enfrentados, mas os resultados positivos logo começaram a aparecer e incentivaram a empresa a disseminar cada vez mais a prática da terceirização nas suas áreas de apoio (LEIRIA, 1993).

A terceira e atual fase da terceirização no Brasil começa nos anos 90, com a abertura da economia provocada a partir do Governo Collor de Mello. Segundo Resende *et al* (2002), a abertura econômica ocorrida no início da década de 90 pôs fim a um período de protecionismo do mercado brasileiro, onde nossos produtos eram protegidos com altas taxas de importação favorecendo o mercado local.

Com o surgimento de um novo ambiente econômico mundial, os defensores da globalização e do neoliberalismo acreditavam que em um mercado global não deveria existir barreira comercial, o que poderia melhorar consideravelmente a distribuição de produtos e riquezas. No Brasil, não foi diferente. A abertura promovida pelo presidente Fernando Collor de Melo em 1990 provocou um choque nas indústrias nacionais. A maior parte das empresas brasileiras não estava preparada para a abertura econômica e seus produtos não eram competitivos em relação aos importados (RESENDE *et al*, 2002).

Segundo Silva (1997), foi com a abertura de mercado e a formação dos grandes blocos econômicos mundiais a partir da década de 90 é que as empresas brasileiras se descobriram despreparadas para competirem a nível mundial. A falta de competitividade, e o baixo desenvolvimento tecnológico a época foram justificados pela excessiva verticalização dessas empresas, aliadas às barreiras protecionistas para importação que vigoravam até então. A ordem era se tornar competitivo, reduzindo custos e desverticalizando as empresas de modo a torná-las mais ágeis e dinâmicas.

A abertura de mercado é a variável que passa a definir o início de um período marcado não só pela terceirização, mas por outras estratégias de produção e uma variedade de fenômenos / transformações macroeconômicas. A abertura econômica, conduzida por uma nova gestão do governo brasileiro, por conseguinte, é um marco para a administração das empresas no país, já que as empresas foram obrigadas a desenvolver estratégias competitivas, visando alcançar maior produtividade e qualidade, aliados a preços menores, fatores que buscavam atender as necessidades e expectativas dos clientes (KLING, 1999; MORÊTO, 2000).

Devido ao novo ambiente de política industrial implantado no Brasil a partir do início da década de 90, que enfatizava a necessidade das empresas serem competitivas, novos conceitos foram introduzidos na busca de produtividade e qualidade. A partir deste momento, a terceirização passa a ser utilizada pelas grandes empresas no Brasil como uma das estratégias de gestão, e opção de

modernização e posicionamento competitivo no mercado a nível mundial (VALENÇA e BARBOSA, 2002; OLIVA, 2002).

Segundo Tauhata e Macedo Soares (2004), a partir da última década, as empresas brasileiras que buscam expandir suas operações têm procurado estreitar o relacionamento com seus fornecedores terceirizados com o objetivo de formarem alianças estratégicas. Desta forma, estas empresas pretendem acelerar tomadas de decisões, melhorar ou aperfeiçoar processos produtivos, e realizar o desenvolvimento de novos produtos de acordo com a capacidade produtiva das mesmas.

Do ponto de vista da evolução das leis trabalhistas, Cavalcante Júnior (1996) destaca que o período de protecionismo e estatização da economia brasileira criou a cultura da estabilidade entre os trabalhadores e da horizontalização entre as empresas. Em face da globalização da economia e independentemente, em muitos casos, da existência de texto legal autorizador da exceção ao modelo clássico de relação laboral, o Brasil foi compelido por forças econômicas internas e externas a, paulatinamente, abrir seu mercado, o que vem ocorrendo dentro de um quadro recessivo mundial, provocando um acirramento da concorrência e da necessidade de retração de custos e melhoria na qualidade das empresas. No curso dessa abertura, e inspirado na idéia de melhoria na qualidade e produtividade combinada com relação de custos, o Brasil tende a flexibilizar as relações bilaterais que regem a contratação de trabalhadores.

3.1.5. TIPOS DE TERCEIRIZAÇÃO

A classificação quanto aos tipos de terceirização depende do critério enfocado por cada autor. Esta pesquisa identificou como as mais relevantes, as classificações a seguir:

- Leiria (1993). O autor divide em quatro etapas as modalidades de terceirização, de acordo com o tipo de serviço ou produto que o terceiro fornece à contratante:

- Terceirização de primeira etapa, quando uma empresa já começa a trabalhar matéria-prima pré-elaborada. Estão incluídas indústrias que compram o produto já transformado anteriormente ao seu processo industrial, como por exemplo, uma fábrica de tintas e vernizes;

- Terceirização de etapa intermediária, na qual o terceiro intervém durante a atividade meio da contratante dos serviços. Tem-se como exemplo, os serviços de limpeza, vigilância, informática, recursos humanos, manutenção, etc;

- Terceirização da etapa final, no caso das franquias, quando uma empresa franquia à outra a comercialização de seu produto, como no caso de empresas de roupas, cosméticos, etc;

- Terceirização total, quando uma empresa executa todas as atividades em nome de uma outra, como no caso da rede de lanchonetes “MacDonald’s”.

• Giosa (1999). O autor distingue quatro tipos principais de terceirização, usando como critério de classificação a aplicação da terceirização no processo da empresa:

- Processos ligados à atividade fim da empresa como, por exemplo, produção, distribuição, operação, vendas, etc;

- Processos não ligados à atividade fim da empresa como, por exemplo, publicidade, limpeza, manutenção, contabilidade, jurídico, etc;

- Atividades de suporte à empresa como, por exemplo, treinamento, seleção, pesquisas, etc;

- Substituição de mão-de-obra direta, por mão-de-obra indireta ou temporária.

• Silveira, Saratt e Moraes (2002). Os autores classificam os tipos de terceirização de duas maneiras, quanto à forma e quanto ao objeto.

Quanto à forma de contratação, tem-se:

- Terceirização externa, onde os prestadores de serviços estão localizados fora e distantes do perímetro da empresa contratada;

- Terceirização interna, onde o prestador de serviços está localizado nas instalações do próprio tomador, dividindo responsabilidades;

Quanto ao objeto da contratação, tem-se:

- Terceirização de serviços, onde o objeto da contratação é unicamente a realização dos serviços, sem quaisquer insumos ou equipamentos envolvidos. A responsabilidade do prestador restringe-se à execução das atividades contratadas, como por exemplo, a prestação de serviços de limpeza;

- Terceirização de serviços e materiais, onde o prestador fornece junto com os serviços, os insumos necessários para a sua realização. Desta forma, o terceiro tornou-se também um gestor do seu negócio, havendo uma maior exigência em relação à qualidade, já que o que está sendo fornecido também é insumo como, por exemplo, o fornecimento de componentes para a indústria;

- Terceirização de serviços e equipamentos, onde o prestador agrega às suas atividades o fornecimento de todo o maquinário e todos os equipamentos indispensáveis à execução correta e mais eficiente do contrato. Estes equipamentos são, por muitas vezes, fornecidos pelo próprio contratante dos serviços, como forma de incentivar e desenvolver novos fornecedores. Tem-se como exemplo, pequenas empresas formadas por ex-funcionários, e a terceirização de colheita de lavouras, incluindo máquinas agrícolas e operadores;

- Terceirização plena, onde o executante da atividade é responsável pela execução, pela tecnologia empregada e pela gestão integral da atividade contratada. A terceirização plena é utilizada em larga escala na área de calçados, em empresas como Nike, Adidas e Alpargatas, que repassam a terceiros a execução e a administração do processo produtivo.

- Pinto e Xavier (2002). Os autores, assim como Giosa (1999), também utilizam a aplicação da terceirização dentro do processo da empresa, para destacarem três modalidades:

- Terceirização da atividade-fim, ou atividade que é a razão de ser da empresa e que está prevista no seu contrato social;

- Terceirização de atividades-meio, que são aquelas atividades ligadas à atividade-fim, como exemplo a manutenção em uma indústria;

- Terceirização de atividades acessórias, que são aquelas necessárias para apoio às empresas como um todo e não intimamente ligadas à atividade-fim, como no caso dos serviços de transporte, vigilância, limpeza e alimentação.

- Bronzo (2004). O autor destaca três possibilidades de terceirização, de acordo com o tipo de relacionamento existente entre cliente e fornecedor:

- Terceirização com regime *arm's length*, onde não existe um relacionamento de parceria com perspectivas de longo prazo. Neste caso, o cliente busca minimizar ao máximo sua dependência em relação aos fornecedores, aumentando seu poder de negociar preços ou outras condições do fornecimento;

- Terceirização com regime de parceria, onde como o próprio nome já diz, existe um relacionamento de parceria com perspectivas duradouras. Neste caso, o cliente busca parceiros para atividades estratégica onde é necessário reduzir o número de fornecedores, trocar informações privilegiadas entre os parceiros, incentivar investimentos em melhorias e desenvolvimento conjunto de novos produtos;

- Terceirização com regime de quase-mercado, onde mesmo atividades não consideradas estratégicas, originam contratos mais duradouros entre as empresas. Ou seja, ainda que estas atividades não necessitem cooperação para desenvolvimento conjunto e pesquisa por ganhos e melhorias, como

acontece nas parcerias, a contratante, ainda assim, opta por um fornecedor parceiro, com perspectivas de estabilidade e confiança no relacionamento.

- Pires (1998). A partir do modelo de relacionamento pretendido pelas empresas, e da importância estratégica que a terceirização se propõe, o autor distingue dois tipos de terceirização:

- Terceirização convencional ou sub-contratação, que significa apenas um negócio, uma decisão operacional, mais restrita e de mais fácil reversão. Consiste simplesmente em comprar de uma outra empresa um determinado produto ou atividade, ao invés de fazê-lo(a) por conta própria. Neste tipo de situação, não existe uma relação de cooperação entre as empresas e nem uma perspectiva de desenvolvimento da parceria em médio e longo prazo;

- *Outsourcing* estratégico, que é a prática em que parte do conjunto de produtos e serviços utilizados por uma empresa (na realização de uma cadeia produtiva) são providenciados por uma empresa externa, num relacionamento colaborativo e interdependente. Neste caso, a empresa fornecedora desenvolve e continuamente melhora a competência e a infra-estrutura para atender o cliente. O *outsourcing* estratégico significa, essencialmente, a opção por uma relação de parceria e cumplicidade com um ou mais fornecedores da cadeia produtiva, numa decisão tipicamente estratégica, abrangente e de difícil reversão.

É importante ressaltar, que este trabalho de pesquisa pretende identificar os critérios de seleção para fornecedores nas grandes empresas industriais, considerando sempre processos de seleção que independentemente da atividade a ser terceirizada, objetivem, segundo Bronzo (2004), um relacionamento de parceria ou de quase mercado entre as empresas, ou ainda segundo Pires (1998), a prática do *outsourcing* estratégico.

3.1.6. CUIDADOS PARA A IMPLANTAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO

Antes de se decidir por um processo de terceirização de uma determinada atividade, a empresa deve se preparar para tal, pois o custo para reverter este processo é muito alto, tanto do ponto de vista financeiro, quanto do ponto de vista da imagem da empresa junto a seus fornecedores, clientes e funcionários. Segundo Leiria (1993), ao optar pela terceirização, a empresa deve identificar todos os riscos, quantificá-los e só então partir para a contratação de fornecedores. Apenas desta forma os riscos econômicos e jurídicos serão afastados.

Vários autores abordam a questão sobre os itens relevantes em um processo decisório com o objetivo de terceirizar uma atividade. Em três pesquisas de mestrado sobre terceirização, pode-se destacar:

Kling (1999) escreve que as principais premissas para um processo de terceirização são conhecimento da atividade fim da empresa; mudança do paradigma cliente / fornecedor, adicionando confiança mútua; política do ganha-ganha; cooperação; foco na qualidade; adoção do conceito de parceria; e gerenciamento da cadeia produtiva.

Morêto (2000) apresenta como principais aspectos a serem contemplados na elaboração de contratos de terceirização para seu posterior sucesso, qualidade, pois só um produto ou serviço terceirizado com qualidade pode agregar valor à cadeia produtiva, o que culmina na geração de valor para clientes e usuários; aspectos ambientais, uma exigência que está sendo cada vez mais cobrada pela sociedade junto às grandes empresas; e as obrigações legais, uma vez que problemas trabalhistas nas empresas contratadas podem comprometer os resultados da terceirização, em determinados casos inclusive tendo a contratante que assumir as pendências da contratada.

Cabral (2002) destaca três análises a serem feitas como suporte à decisão fazer versus comprar. A análise tradicional econômica, feita por meio de comparação do custo de fabricação de um insumo com o custo de aquisição no

mercado; a análise das competências essenciais, que consiste em identificar / selecionar na concorrência qual organização apresenta um conjunto de funções que a distingue das demais; e a análise dos custos de transação, que consiste na análise de todos os custos envolvidos em uma transação bilateral, como custos de negociar, pesquisar, redigir um contrato, implementá-lo e adaptá-lo, prevendo os custos das imperfeições oriundas da limitação dos atores envolvidos e de comportamentos oportunistas das partes.

Segundo pesquisa publicada por *The Outsourcing Institute Memberships* (1998), os dez itens mais importantes a serem analisados para o sucesso em um processo de terceirização são o processo estar em perfeito entendimento com objetivos corporativos da empresa; uma estratégia de visão voltada para o futuro; a correta seleção do fornecedor; o perfeito gerenciamento da parceria; um contrato devidamente estruturado; uma comunicação aberta com os grupos afetados pela terceirização; o gerenciamento feito por um executivo experiente e competente para tal atividade; atenção especial para questões envolvendo a mão-de-obra afetada; boa justificativa ou retorno financeiro; e a utilização de uma solução adequada para cada processo.

Simões Júnior e Bianco (2002) destacam a importância da empresa que terceiriza procurar facilitar o acesso dos terceiros a novas tecnologias, com vias a possibilitar-lhes melhorias nos seus processos produtivos, de modo a trazerem ganho de qualidade e produtividade à empresa contratante. Os autores ainda alertam para a necessidade de se avaliar os custos de comunicação com os fornecedores, custos de monitoramento dos progressos e produtos fornecidos, e custos de gerenciamento da parceria, a fim de evitar que estes custos venham a corroer pelo menos parte dos ganhos almejados com a terceirização, transformando a solução em problema.

Pinto e Xavier (2002) citam como condições básicas para terceirizar, definir quais as atividades podem ser terceirizadas no todo ou em parte, tendo especial cuidado com as atividades-fim e estratégicas; verificar a existência no mercado de empresas prestadoras de serviço, ou mesmo possibilidade de serem desenvolvidas; objetivar resultados de médio e longo prazo e não,

simplesmente, redução de custo no curto prazo; estabelecer relações de parceria; procurar a melhoria contínua de resultados, com ganhos divididos entre as partes; estabelecer indicadores de resultados nas áreas de qualidade, atendimento, custos, segurança, moral e meio ambiente; e ter como premissa o crescimento tecnológico do fornecedor.

Bronzo (2004) destaca ainda, a importância de se qualificar e compartilhar informações com os terceiros, para que estes estejam aptos a participar da produção da contratante de forma pró-ativa, trazendo inovações e melhorias. Este processo pode ser feito, através de suportes diretos ou indiretos. O suporte direto vai desde a formação de pessoal técnico na sede da empresa cliente e de visitas permanentes de técnicos às instalações das empresas fornecedoras, até o deslocamento de grupos específicos de trabalho e ajuda técnica e financeira para os novos investimentos a serem realizados pela contratada. Como suporte indireto, as empresas clientes podem oferecer sugestões para adoção de novas tecnologias, para a redução de custos do fornecedor e também para mudanças que visem à melhoria da qualidade e da coordenação logística da empresa fornecedora.

O Quadro 2, a seguir, apresenta uma síntese com os itens mais relevantes que devem ser considerados na implantação da terceirização, segundo *The Outsourcing Institute Memberships* (1998), Kling (1999), Morêto (2000), Cabral (2002), Simões Júnior e Bianco (2002), Pinto e Xavier (2002), Bronzo (2004):

Quadro 2: Cuidados para a implantação da terceirização

| CUIDADOS PRINCIPAIS |
|---|
| Analisar quais atividades podem ser terceirizadas e definir o foco ou “ <i>core business</i> ” da empresa. |
| Objetivar uma relação de parceria com o novo fornecedor. |
| Buscar ganho de qualidade e confiabilidade para que a terceirização não prejudique a posição da empresa no mercado. |
| Compartilhar informações e qualificar os terceiros para que estes participem de forma pró-ativa na produção da contratante. |
| Analisar o custo total para a adoção da terceirização e compará-lo ao custo atual. |
| Envolver os empregados e / ou sindicatos de forma a conscientizá-los da necessidade da terceirização e do apoio deles. |
| Exigir da contratada políticas claras de segurança, meio ambiente e saúde compatíveis com as da empresa contratante. |
| Estabelecer indicadores de resultados que possibilitem as empresas envolvidas avaliações constantes da parceria para ambas. |

Fonte: The Outsourcing Institute Memberships (1998), Kling (1999), Morêto (2000), Cabral (2002), Simões Júnior e Bianco (2002), Pinto e Xavier (2002), Bronzo (2004)

3.1.7. ETAPAS DA TERCEIRIZAÇÃO

As etapas para implantar a terceirização são um reflexo dos cuidados necessários abordados no tópico anterior, e objetivam exatamente certificar que as empresas estão se precavendo para uma transição sem percalços. Todo processo de terceirização estratégica bem estruturado deve constar de algumas etapas que vão desde o surgimento da idéia de terceirizar determinada atividade, até o acompanhamento dos resultados práticos desta terceirização no dia a dia.

Baseado nos trabalhos apresentados pelos autores Leiria (1993), Brasil (1993), Amato Neto (1995), Cavalcante Júnior (1996), Silva (1997), Matos *et al* (1999), Giosa (1999), Macedo (2002), Pinto e Xavier (2002), Silveira, Saratt e Moraes (2002), Valença e Barbosa (2002), Villela (2003), González, Quesada e Monge (2004), Bronzo (2004), pode-se dividir estas etapas em três, tendo cada uma destas suas sub-divisões, como se segue:

1) Definição da atividade a ser terceirizada

- Discutir a idéia da terceirização como estratégia

O primeiro passo para implantar um processo de terceirização em uma empresa é ter certeza de que o conhecimento sobre o assunto está devidamente equalizado entre os componentes da alta administração. É preciso atacar a cultura interna vigente na empresa, com treinamentos específicos para as mudanças decorrentes da terceirização. Reuniões, palestras e seminários internos são importantes para eliminar dúvidas conceituais sobre o assunto. É importante também avaliar juntos a empresas do mesmo setor / ramo / segmento ou não os resultados positivos e negativos obtidos com a adoção da terceirização (LEIRIA, 1993; GIOSA, 1999).

- Definir o *core business* da empresa

O *core business* é a atividade ou produto principal da empresa, para o qual ela deve estar totalmente focada. As empresas precisam, para sua sobrevivência, definir desde o seu projeto de nascimento, qual a sua vocação, qual o seu negócio. A lógica sobre o *core business* é bem clara e inteligível. Todos os esforços gerenciais e operacionais devem estar perfilados com a vocação da empresa e direcionados a seu negócio principal. As empresas necessitam manter o foco no negócio principal, e desta forma aumentar a lucratividade dos negócios. Dentro desta lógica, a terceirização deve visar às atividades fora do *core business* da empresa, exatamente para manter seus recursos diretos focados nas atividades centrais (SILVA, 1997; BRONZO, 2004).

- Estudar a viabilidade econômica de se terceirizar a(s) atividade(s) pretendida(s)

Após o processo de terceirização estar bem consolidado junto à alta administração da empresa, o *core business* estar determinado, e a atividade ou as atividades a serem terceirizadas estarem definidas, faz-se necessário uma análise de viabilidade econômica, ou seja, é preciso analisar se não ficará mais caro comprar do que continuar produzindo ou executando determinada

atividade. A estrutura de custos internos deverá ser adaptada à nova sistemática, definindo a sua conceituação a nível contábil e operacional. Os dados fornecidos por este sistema de custeio permitirão, avaliar os custos terceirizados em relação aos custos despendidos pela atividade interna (GIOSA, 1999).

- Discutir a terceirização com os empregados que serão afetados por ela

Envolver os empregados que serão afetados por um processo de terceirização, por meio dos sindicatos, comissões de fábrica ou dos próprios empregados envolvidos é um passo necessário. A posição não pode ser mais a de confronto e sim a de cooperação entre empregados e empregadores sob pena de, ambos, sucumbirem diante da nova ordem globalizante da economia, onde a competição é a mola propulsora do mercado. Um bom programa de terceirização pressupõe o envolvimento dos empregados, por intermédio de seus representantes reconhecidos, desde o início dos estudos de viabilidade como forma de se discutir os efeitos positivos e negativos desta terceirização, e de procurar soluções que amenizem prováveis demissões, e / ou piores nas condições de trabalho (SILVA, 1997).

As chances de o programa dar certo sem o apoio dos empregados são muito pequenas, e estes geralmente são contra a mudança, pois muitas vezes a terceirização gera demissões, enfraquecimento de representatividade dos empregados, piora nas condições de trabalho, ou sub-contratações. Por isto, é necessária discutir a idéia com os empregados desde seu surgimento, para tentar amenizar seus efeitos negativos e conscientizar a força de trabalho da importância deste programa para a sobrevivência da empresa (CAVALCANTE JÚNIOR, 1996; MACEDO, 2002).

2) Seleção dos fornecedores

- Determinar critérios de seleção de fornecedores

As decisões referentes à seleção de fornecedores são uma das mais importantes que as empresas devem tomar no que se refere ao seu processo

de gerenciamento estratégico. Com a crescente importância do processo de compras e terceirizações as organizações têm se tornado mais dependente de seus fornecedores, por isso é importante uma correta seleção que garanta a escolha por parceiros com projetos de desenvolvimento em longo prazo. Para garantir a eficácia do processo de seleção para cada atividade, é necessária a definição de critérios específicos que qualifiquem os concorrentes de acordo com a necessidade da empresa para aquele processo específico a ser terceirizado (GONZÁLEZ, QUESADA e MONGE, 2004).

- Realizar levantamento de potenciais fornecedores e selecionar de acordo com os critérios pré-estabelecidos

Para se chegar à correta seleção de um parceiro, é preciso fazer um levantamento no mercado de quais são as empresas capacitadas para a atividade a ser terceirizada, ou no caso de haver uma pequena oferta, ou mesmo não haver oferta no mercado, verificar quais as empresas que apresentam possibilidades de serem desenvolvidas para executar a atividade em questão. Com o levantamento concluído, o próximo passo é classificar as empresas interessadas na parceria de acordo com o nível de importância dos critérios previamente estabelecidos, e então chegar a conclusão sobre qual deve ser o parceiro a ser escolhido para aquela atividade (PINTO e XAVIER, 2002; GONZÁLEZ, QUESADA e MONGE, 2004).

- Elaborar o contrato para regulamentar a parceria

Em um processo de transferência de atividades via terceirização, os contratos têm a função de reduzir incertezas e maximizar a eficiência no relacionamento entre contratante e contratada (MATOS *et al*, 1999).

Depois de definido o parceiro, um contrato de prestação de serviço ou de transferência de atividades e tecnologia é necessário para se atender algumas finalidades: garantia jurídica, preservação econômica, avaliação de resultados, capacitação técnica permanente, e desenvolvimento contínuo da parceria. Para atingir estes objetivos, os agentes deverão obrigatoriamente praticar o que

chamamos de princípios básicos na redação de um contrato a fim de assegurar que sejam contempladas as necessidades de ambas as partes, e que o contrato seja um retrato fiel do relacionamento de parceria, assegurando o sucesso da terceirização (SILVEIRA, SARATT e MORAES, 2002).

É importante ressaltar, que esta etapa 2 (Seleção dos fornecedores parceiros) será estudada com maior profundidade no tópico 2.2 desta pesquisa, com destaque para o item de definição de critérios de seleção dos fornecedores.

3) Avaliação e acompanhamento da parceria

- Definir indicadores de desempenho da parceria

Na realidade, a definição de indicadores de desempenho deve ser feita em conjunto com a etapa anterior (elaboração do contrato), para que o contrato que vai reger a parceria já explicita os indicadores de performance exigidos de ambas as partes. Porém, vale aqui ressaltar a importância de se determinar estes indicadores.

Depois de efetivada a parceria, as partes devem concordar quanto ao método de monitoramento. Este deve incluir indicadores referentes ao custo, qualidade, confiabilidade, dentre outros critérios. O monitoramento deve ser sazonal e o papel a ser desempenhado por cada parte na parceria deve estar bem definido. Para manter o projeto da parceria, a gerencia deve monitorar o progresso e trocar informações. As empresas envolvidas na parceria podem se ver obrigadas a mudar os planos originais porque as prioridades podem haver mudado e podem ser necessários novos direcionamentos. Neste caso, os indicadores devem ser revistos para estarem sempre em sincronia com os eventos (VILLELA, 2003).

- Avaliar a parceria periodicamente através do acompanhamento dos indicadores de desempenho

Para que a terceirização tenha o êxito esperado, as empresas necessitam estruturar áreas e designar pessoas responsáveis pelo gerenciamento,

acompanhamento e avaliação da prestação dos serviços terceirizados. A informação proveniente da avaliação da parceria é de grande importância para se definirem programas de desenvolvimento, e para tomada de decisões com o objetivo de reduzir a base de fornecedores. Os resultados destas avaliações permitirão aos parceiros determinarem os pontos a serem melhorados, os que estão de acordo com o esperado, e vislumbrarem novas perspectivas e oportunidades (BRASIL, 1993; AMATO NETO, 1995; VALENÇA e BARBOSA 2002).

3.1.8. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

É importante ressaltar que a terceirização, como qualquer outro modelo de gestão, apresenta vantagens e desvantagens para os envolvidos: empresas, empregados, comunidades e governos. Por isso, o processo de terceirização deve ser discutido e analisado por todos, para que represente um avanço para a maioria.

A terceirização traz como atrativo para as grandes empresas a possibilidade de “emagrecimento”, ou redução e simplificação de sua estrutura. A utilização de pequenas empresas como terceirizadas é um caminho na qual as grandes empresas poderão obter, indiretamente, ganhos de qualidade e produtividade derivados da utilização de modernas técnicas de gestão, difíceis de implementar em burocracias mais complexas (ALVAREZ, 1996; SILVA, 1997).

Em contrapartida, Alvarez (1996) destaca que, este enxugamento das grandes empresas e a transferência de atividades para as pequenas, traz conseqüências intrínsecas ao processo. O desemprego é a pior delas, pois apesar de sindicatos e empresas terem buscado soluções paliativas para o problema, a teoria da migração de empregos para outros setores é ilusória, visto que esta migração é apenas parcial. Além disto, na maioria das vezes, os trabalhadores que conseguem se encaixar nestas empresas menores têm de conviver com a precarização dos vínculos trabalhistas ou mesmo, a informalização do trabalho.

Cavalcante Júnior (1996) destaca que a terceirização visa transformar os custos fixos em variáveis, eliminando as atividades operacionais periféricas e investindo o que economiza no aperfeiçoamento do processo produtivo. Portanto, sua finalidade principal é otimizar a produção, a qualidade, o lucro e a competitividade, mediante um processo de horizontalização das atividades tidas como dispensáveis, simplificando-se a estrutura organizacional, a fim de que as empresas possam concentrar seus esforços na melhor metodologia para obtenção do produto objeto de sua atividade final.

Uma importante vantagem para as empresas que pretendem terceirizar atividades é a possibilidade de pagar pelo serviço ou bem terceirizado, apenas quando de sua efetivação e deste modo dispor por mais tempo do capital a ser investido. Este tipo de negociação permite ainda, a melhoria no sistema de custos da empresa, que passa a contabilizar este gasto como variável e não mais como fixo (Resende, 1997; Giosa, 1999).

Porém, Resende (1997) faz uma ressalva ao processo de terceirização, pois ele pode acabar criando e especializando um novo concorrente, que com o tempo, pode fazer frente aos negócios da empresa contratante. Segundo Pinto e Xavier (2002), a transferência de atividades para terceiros pode representar também, a redução da especialização própria e conseqüentemente o aumento da dependência de terceiros.

Para que haja um correto gerenciamento das terceirizações, as empresas precisam estar preparadas para negociarem com as classes envolvidas e necessitam de uma equipe bem preparada para a coordenação dos contratos (SILVEIRA, SARATT E MORAES, 2002).

Para Valença e Barbosa (2002) a terceirização permite a concentração e especialização da organização em torno do seu *core business*, o que implica em melhores resultados e produtos de melhor qualidade. Porém, é preciso cuidado quanto às resistências internas a este processo, pois a terceirização pode ser considerada como uma das formas de degradação das condições e relações de trabalho no âmbito produtivo atual, principalmente no que diz

respeito às atividades que exigem menores índices de qualificação e capacitação profissional.

Apesar de algumas restrições, a terceirização é vista pelas grandes empresas como uma excelente alternativa para o aumento da competitividade, através da redução dos custos diretos; da redefinição do negócio principal da empresa, ficando esta livre para se dedicar a sua atividade fim ou “*core business*”; e da possibilidade de ganho de qualidade, com a contratação de empresas especialistas nos serviços. Um bom contrato, e atenção aos aspectos legais e trabalhistas são essenciais para que as vantagens vislumbradas com o processo de terceirização possam se tornar reais na prática (GIOSA, 1999; PINTO E XAVIER, 2002)

O Quadro 3 apresenta uma síntese com os itens mais relevantes, do ponto de vista de Alvarez (1996), Cavalcante Júnior (1996), Resende (1997), Silva (1997), Giosa (1999), Pinto e Xavier (2002), Valença e Barbosa (2002), Silveira, Saratt e Moraes (2002):

Quadro 3: Vantagens x desvantagens da terceirização

| VANTAGENS |
|--|
| Desenvolvimento econômico |
| Especialização dos serviços |
| Competitividade |
| Busca da qualidade |
| Controles adequados |
| Transformação de custos fixos em variáveis |
| Esforço de treinamento e desenvolvimento de pessoal |
| Diminuição do desperdício |
| Valorização dos talentos humanos |
| Diminuição dos níveis hierárquicos |
| Agilidade nas decisões e flexibilidade organizacional |
| Pagamento do bem ou serviço quando de sua efetiva utilização |

| |
|---|
| Maior lucratividade e crescimento |
| Transferência de processos suplementares a quem os tenham como atividade-fim |
| Redução de estoques, quando se contrata com fornecimento de material. |
| Redução das áreas ocupadas, para terceirizações externas |
| Integração da empresa na sociedade |
| Redefinição do negócio central da empresa |
| Flexibilidade contratual, substituição do emprego por serviço |
| Centralizar esforços da empresa no seu negócio principal, ou <i>core business</i> |
| Desgaste de equipamentos passam à responsabilidade de terceiros |
| Desenvolvimento de alianças estratégicas |
| DESVANTAGENS |
| Risco de má coordenação de contratos |
| Falta de parâmetros de custos internos |
| Custo de demissões |
| Conflito com os sindicatos |
| Aumento da dependência de terceiros |
| Redução da especialização própria |
| Possibilidade de desenvolver um parceiro que se torne um novo concorrente no futuro |
| Aumento do risco de passivo trabalhista, dependendo do tipo da contratação |
| Desemprego ou piora nas condições de emprego |
| Diminuição da força dos empregados organizados em sindicatos |
| Achatamento salarial nos serviços contratados |
| Aumento do mercado informal de trabalho |
| Menor controle sobre impactos ambientais e questões de segurança do trabalho nas empresas terceirizadas |
| Possibilidade de queda na qualidade, comprometendo a imagem da contratante no mercado |

Fonte: Alvarez (1996), Cavalcante Júnior (1996), Resende (1997), Silva (1997), Giosa (1999), Pinto e Xavier (2002), Valença e Barbosa (2002), Silveira, Saratt e Moraes (2002)

3.2. CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DE FORNECEDORES

A seleção de fornecedores é uma das etapas para a implantação da terceirização em uma empresa. O tema seleção de fornecedores e seus critérios foi escolhido como assunto central desta pesquisa não só pela sua importância, mas também devido a carência de estudos similares publicados a respeito no Brasil. O que se vê muitas vezes são gerentes e responsáveis pela terceirização nas empresas fazendo escolhas baseadas somente no menor preço, o que em médio prazo, dependendo do tipo de relacionamento almejado com o fornecedor, pode se reverter contra a empresa trazendo consequências danosas ao processo de terceirização. Da mesma forma, também os interessados nos serviços oferecidos, os fornecedores, muitas vezes não conhecem quais são os critérios que realmente contam para a escolha do fornecedor por uma contratante.

Portanto, esta revisão bibliográfica visa não só destacar a importância desta etapa de seleção de fornecedores, mas também destacar os critérios mais importantes que devem ser contemplados no processo para que se crie um ambiente favorável ao desenvolvimento das parcerias.

A seleção de fornecedores é uma das mais importantes etapas para a terceirização nas empresas, já que selecionar o fornecedor correto em cada caso significa reduzir os riscos e os custos de transação, aumentando assim a competitividade da empresa. Porém, a seleção de fornecedores envolve *trade-offs* entre múltiplos critérios qualitativos e quantitativos, que devem ser considerados. Em outras palavras, a seleção de fornecedores baseada apenas no menor preço não é a maneira mais adequada. Deve-se também considerar outros importantes fatores operacionais como qualidade, entrega, flexibilidade e confiabilidade (ÇEBI e BAYRAKTAR, 2003).

Choy e Lee (2003) propõem uma ferramenta para o gerenciamento de terceirizações em sistemas produtivos complexos. Os autores consideram que o principal escopo da seleção de fornecedores é buscar a evolução da

capacidade dos mesmos. Uma grande empresa multinacional não tem como controlar o desempenho de centenas ou até milhares de fornecedores e sub-fornecedores ao longo de meses ou anos de fornecimento, porém, é essencial que esta performance esteja de acordo com os padrões de qualidade da contratante. Sendo assim, a única maneira de garantir um funcionamento satisfatório na cadeia de suprimentos desta empresa é através de um processo de seleção rigoroso, analisando todos os atributos dos candidatos a fornecedores e exigindo que o mesmo processo seja feito também na seleção dos sub fornecedores.

Ainda sobre a importância do processo de seleção de fornecedores, Tracey e Tan (2001) descrevem que uma efetiva seleção e avaliação de fornecedores e o gerenciamento do seu envolvimento na cadeia de suprimentos são as melhores estratégias para as empresas atingirem as quatro principais dimensões de satisfação dos clientes: preço competitivo, qualidade do produto, variedade do produto, e entrega em tempo hábil. Empresas produtivas que investem na capacidade de satisfazer seus clientes em relação a estas quatro dimensões, melhoram sua performance de negócios. Portanto, é plausível dizer que o efeito de uma seleção e avaliação de fornecedores, promovendo seu envolvimento em atividades críticas na cadeia de suprimentos resultará numa melhor performance da empresa, melhorando conseqüentemente a satisfação de seus clientes.

Para que a etapa de seleção de fornecedores seja eficaz, originando assim uma parceria de sucesso entre comprador e fornecedor, faz-se necessário determinar os critérios de seleção a serem considerados em cada processo. Pois, são os critérios de seleção que vão determinar quais pontos devem ser confrontados entre os fornecedores interessados na parceria ofertada. Embora exista uma diferença de critérios de seleção a serem considerados em cada atividade é necessário que as empresas se baseiem em critérios corporativos, válidos para todas as atividades, de modo a criar uma identidade junto ao mercado de fornecedores, e tornar claro suas prioridades e exigências (MOTWANI *et al*, 1999; Liu *et al*, 2000; Giacon e Almeida, 2000).

3.2.1. RELEVÂNCIA DOS CRITÉRIOS PARA CADA PROCESSO DE SELEÇÃO

Os critérios para a seleção de parceiros dependem diretamente de cada caso ou processo de terceirização a ser analisado. Como num processo natural de escolha, primeiramente são formuladas questões que englobam os vários aspectos inerentes à aquisição, em seguida são identificados os fatores e indicadores específicos para cada situação. Estes fatores variam de empresa para empresa e para cada segmento industrial (PERASSA e ALMEIDA, 2000).

Portanto, para cada tipo de terceirização, há critérios mais ou menos relevantes, da mesma forma que: o ramo de atuação da empresa contratante; as características culturais, legais e políticas do local onde a empresa está situada; a abrangência da terceirização (se é local ou extensiva a outras unidades de um grupo empresarial); os valores envolvidos; e principalmente a relevância do processo a ser terceirizado para o resultado final de performance da empresa contratante, são variáveis que devem ser consideradas na definição dos critérios de seleção em cada caso.

Min (1994) propõe um modelo para seleção de fornecedores internacionais, no caso das grandes empresas que precisam estender sua cadeia de suprimentos a outros países fornecedores de insumos. Ele identifica sete critérios de seleção principais: financeiro (custo, frete, condições de pagamento), qualidade (controle da qualidade), risco percebido (instabilidade política, câmbio da moeda, legislação, controle de preço exercido pelo governo), performance de serviços (entrega, assistência técnica), parceria fornecedor-comprador (estabilidade financeira, abertura para negociações), barreiras culturais e de comunicações (similaridade cultural, padrões éticos e morais), e restrições comerciais (tarifas e taxas de importação e exportação). No caso de cadeias de suprimentos globalizadas, percebe-se novos critérios identificados como prioritários na análise do parceiro a ser selecionado, como a preocupação com questões culturais e com a legislação e regulamentação para o comércio internacional.

The Outsourcing Institute Memberships (1998) lista como os 10 principais critérios para a seleção de um fornecedor, o comprometimento com a qualidade, menor preço, referências ou reputação da contratada, flexibilidade no contrato, escopo de fornecimento, a capacidade de adicionar valor ao produto final da contratante, questões culturais, uma pré-disposição para um relacionamento de parceria, a localização geográfica, e outros.

O fato do décimo critério ficar em aberto em uma publicação de um instituto que visa orientar os seus membros a respeito de processos de terceirização, é uma demonstração de que sempre haverá critérios específicos para cada caso, e que seria impossível listá-los de maneira geral, sem especificar o processo ao qual se referem.

Paulillo (1999) destaca que as diretrizes para um processo de terceirização dependem do contexto no qual as empresas estão inseridas. Especificidades culturais e organizacionais, setor e ramo de produção, tipo de atividade desempenhada e localização geográfica são fatores que influenciam diferentes realidades de contratos de terceirização. Para cada uma destas realidades, deve-se buscar critérios específicos de seleção e avaliação de fornecedores com vistas a uma parceria de longo prazo.

Segundo Giaccon e Almeida (2000), critérios que são extremamente importantes para uma empresa podem ser menos importantes para outras em uma outra realidade. Critérios relacionados à entrega ou distribuição, como erros na entrega ou ainda produtos danificados na entrega, tem mais significado para um atacadista, pois este tem um volume de entrega muito maior do que um fornecedor de matéria prima, que realiza as entregas periodicamente em uma mesma fábrica.

Para seleção de fornecedores no caso de empresas de produção em larga escala, Liu *et al* (2000) apresentam um modelo matemático simplificado para a tomada de decisões, onde os critérios de seleção (preço, performance de entrega, e distância ou posição geográfica) são as variáveis de entrada, e tem-se como resultados, ou variáveis de saída, a qualidade adicionada ao produto

final e a diminuição do número de fornecedores com o aumento da flexibilidade dos mesmos. Portanto, no caso das grandes indústrias, a diminuição do número de fornecedores é recomendável. Deste modo, os critérios de seleção devem focar parceiros com flexibilidade em serviços e produtos.

Milgate (2001) afirma que para empresas com sistemas organizacionais complexos, o elevado número de fornecedores é freqüentemente identificado como um fator que contribui para dificultar o gerenciamento da cadeia de suprimentos, com implicações negativas para a performance do sistema como um todo.

Bertolini *et al* (2004) apresentam um método analítico para a seleção de fornecedores de serviços de manutenção. Os autores destacam que, para maximizar o potencial de vantagens e, ao mesmo tempo, reduzir os riscos decorrentes da adoção da terceirização, é extremamente importante a correta seleção do parceiro. Os autores identificam como principais critérios para a seleção de parceiros em serviços de manutenção: a posição geográfica (proximidade com a planta a ser mantida), qualidade dos serviços, flexibilidade do contratado, capacidade técnica, liderança, know-how e experiência específica no serviço a ser executado, e por último o menor preço.

Sobre o mesmo assunto, porém estudado por autores que analisam a manutenção de acordo com a realidade brasileira, Pinto e Xavier (2002) identificam, além dos itens já citados por Bertolini *et al* (2004), a necessidade de comprovação de idoneidade administrativa da empresa a ser contratada, visto que problemas judiciais com empregados são comuns no Brasil devido a à legislação trabalhista ser extremamente onerosa para as empresas. Este é um exemplo que demonstra bem que os critérios identificados por pesquisadores na Europa para um mesmo tipo de terceirização, se aplicados a uma outra realidade, no caso a brasileira, necessitam adaptação para assegurarem a correta seleção do fornecedor.

3.2.2. CRITÉRIOS MAIS UTILIZADOS NA SELEÇÃO DE FORNECEDORES

Para efeito de classificação, os critérios de seleção podem ser divididos em dois grupos, tradicionais e novos critérios (Lindner, 2000). Os critérios tradicionais mais utilizados pelas empresas para a seleção de parceiros são preço, qualidade, desempenho das entregas e flexibilidade. Os novos critérios variam de acordo com cada situação estudada, porém pode-se destacar como novos critérios mais utilizados pelas empresas modernas em um novo modelo de gestão de compras adotado, a análise dos custos de transação, a análise financeira, a análise de competências essenciais, critérios administrativos, aspectos relevantes à segurança e meio-ambiente, dentre outros.

O Quadro 4 a seguir, relaciona os critérios a serem apresentados, aos autores citados nesta pesquisa bibliográfica:

Quadro 4: Autores x Critérios de seleção

| AUTORES | CRITÉRIOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|--|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ALVARES | | | | | | | | | | X |
| ARAVECHIA E PIRES | | X | | | | | | | | |
| BRASIL | | | | | X | | | X | | |
| CABRAL | | | | | X | | | | | |
| ÇEBI E BAYRAKTAR | | | | | | | X | | X | |
| CHOY E LEE | | X | | | | | X | | | |
| CLARKE | | | | | | | | | | X |
| DI SERIO E SAMPAIO | | | | | | X | | | | |
| FARINA <i>et al</i> | | | | | | X | | | | |
| FURTADO E CARVALHO | | | | X | | | | | | |
| GEFFEN E ROTHENBERG | | | | | | | | | | X |
| GIOSA | | | | | X | | | | | |
| HASSAN <i>et al</i> | | | X | | | | | | | |
| HELMS <i>et al</i> | | X | | | | | | | | |
| KARA E KAYIS | | | | | X | | | | | |
| LIN <i>et al</i> | | | | | | | | X | X | |
| LIU <i>et al</i> | | | | | | | X | | | |
| MACEDO | | | | | | | | | X | |
| MARTINS | | | | | | | | | X | |
| MATOS <i>et al</i> | | | | | | X | | | | |
| MILGATE | | | | X | | | | | | |
| MIN | | | X | X | | | X | | | |
| MORÊTO | | | | | | | X | X | | |
| PERASSA E ALMEIDA | | | | | | | | X | | |
| PINTO E XAVIER | | | | | | | | X | | X |
| PRADO E TAKAOKA | | X | | | | | | | | |
| RESENDE | | | | | | | | | X | |
| SÁ DE ABREU, RADOS E FIGUEIREDO JÚNIOR | | | | | | | | | | X |
| SCHEFER | | | X | | | | | | | |
| SERRÃO E DALCOL | | | | | X | | | | | |
| SILVA | | | X | | | | | | | |
| SILVEIRA, SARATT E MORAES | | X | | | | | | | | |
| TRACEY E TAN | | | | X | X | | X | | | |
| VIEIRA E GARCIA | | | | | X | | | | X | |
| VILLELA | | | | | | X | X | | | |

LEGENDA:

- 1 – Preço
- 2 - Qualidade
- 3 – Desempenho das Entregas
- 4 – Flexibilidade
- 5 – Análise dos Custos de transação
- 6 – Análise Financeira
- 7 – Critérios Administrativos
- 8 – Análise de competências essenciais
- 9 - Segurança e Meio Ambiente

A seguir, em uma breve análise de cada um dos critérios destacados nesta pesquisa bibliográfica, tem-se:

3.2.2.1. PREÇO

Empresas que optem por competir, utilizando uma estratégia baseada apenas no menor preço, terão seu lucro ou retorno financeiro constantemente sobre pressão do mercado. A capacidade dos gerentes em implementar medidas de melhoria nos sistemas de produção, ou ainda inovações e melhorias em serviços e produtos torna-se limitada. Portanto, estas empresas tornam-se vulneráveis diante das estratégias adotadas por seus competidores, que poderiam ocasionalmente afastar seus clientes. Neste caso, a empresa tenderia, cada vez mais, a abaixar seus preços de mercado para manter sua clientela. Conseqüentemente, o retorno financeiro ou lucro estaria cada vez mais comprometido, o que demonstra que a estratégia baseada apenas no menor preço, não parece ser uma boa saída para as empresas numa perspectiva de médio e longo prazo (HELMS *et al*, 1997).

Obviamente, o critério do menor preço é muito importante para a seleção de um fornecedor em uma concorrência devido à necessidade de redução de custos, porém, é necessário contemplar outros valores além do monetário. Contratar apenas pelo menor preço pode revelar-se, em curto prazo, uma escolha equivocada, já que a empresa que cobra mais barato nem sempre tem as condições necessárias para atender às expectativas de qualidade desejadas (ARAVECHIA e PIRES, 1999; SILVEIRA, SARATT e MORAES, 2002).

O processo de seleção de fornecedores não deve considerar apenas o menor preço como critério, mas também outros fatores como qualidade, organização e cultura, e confiança. Em atividades estratégicas, recomenda-se ainda uma visão voltada para uma parceria de longo prazo. Esta expectativa de longo prazo é que permitirá a oportunidade de melhoria de performance (PRADO e TAKAOKA, 2002; CHOY e LEE, 2003).

3.2.2.2. QUALIDADE

É fundamental preservar, na terceirização, a qualidade e garantir a melhoria contínua. Se houver qualquer possibilidade de que a qualidade dos serviços ou

produtos venha a ser comprometida ou sofrer prejuízos, a terceirização não é racional. Afinal, custo não é tudo. Qualidade mantém a satisfação do cliente, a motivação do empregado e, em consequência, a produtividade com qualidade (SILVA, 1997).

A preocupação com a qualidade representa acima de tudo a preocupação em atender as expectativas dos clientes. Com a entrada no século XXI e o avanço da tecnologia, os clientes estarão cada vez mais expostos a melhores informações, o que os tornarão mais exigentes no que se refere à qualidade de produtos e serviços. As empresas precisarão, então, estar preparadas para antecipar os desejos destes clientes. Além de propiciar a satisfação destes clientes, a prática da qualidade permite a racionalização dos processos produtivos e o consequente aumento de produtividade (HASSAN *et al*, 2000).

Uma etapa importante para o comprador é observar, junto aos concorrentes a fornecedor, se estes têm algum certificado de qualidade reconhecido, ou se possuem um programa implantado para prevenção de falhas na qualidade do produto ofertado. O ideal seria organizar uma visita aos fornecedores para comprovar sua capacidade técnica e seu comprometimento com a qualidade. Um sistema de garantia da qualidade devidamente implantado e certificado em uma empresa, desde que seja efetivo e bem monitorado, assegura que os requisitos dos clientes sejam considerados em todos os estágios, garantindo um bom projeto, performance, fornecimento preciso e serviço eficiente, levando ao aumento de confiança do cliente e incorporando credibilidade ao produto ou serviços finais (MIN, 1994; SCHEFER, 2001).

3.2.2.3. DESEMPENHO DAS ENTREGAS

O desempenho das entregas é analisado a partir de duas características: velocidade e confiabilidade. Velocidade, neste caso, é definida como o tempo gasto por uma empresa para completar a execução de um pedido e confiabilidade está relacionado com a capacidade da empresa em realizar a entrega conforme combinado. Com a crescente importância do gerenciamento

da cadeia de suprimentos em sistemas produtivos, o desempenho das entregas tem se tornado cada vez mais importante. Problemas com a entrega tendem a se espalhar afetando rapidamente todos os níveis da cadeia. Historicamente, os gerentes têm enfrentado este problema utilizando-se de estoques intermediários de segurança e aumentando os *lead times* de produção, o que acarreta num aumento do custo de produção para as empresas (MILGATE, 2001).

Para Furtado e Carvalho (2001), dentre as diversas incertezas associadas aos processos existentes em uma cadeia de suprimentos (incluindo-se incertezas relativas ao atraso no fornecimento de partes e incertezas relativas a falhas no processo de produção ou montagem), as incertezas relacionadas à confiabilidade das entregas são as que provocam o maior impacto no inventário e, conseqüentemente, nos custos da cadeia.

Uma das tarefas mais difíceis para o gerenciamento da cadeia de suprimentos, nas grandes empresas hoje em dia é a implantação do sistema *just in time*, que implica na redução de estoques intermediários e diminuição do *lead time* de produção. Este problema decorre principalmente da dificuldade por parte dos fornecedores de garantirem uma entrega confiável, no tempo previsto. A utilização do desempenho de entregas como critério de seleção ajudará à empresa contratante, reduzir seu tempo de *lead time* através do cumprimento dos prazos de entrega por parte dos fornecedores, e também reduzir o número de componentes defeituosos recebidos dos mesmos fornecedores. Isto irá se refletir no preço e qualidade do produto final ofertado aos seus consumidores (MIN, 1994; TRACEY e TAN, 2001).

3.2.2.4. FLEXIBILIDADE

Antes de se escolher um parceiro é importante certificar-se de que este é capaz de responder de forma adequada às flutuações de demanda da empresa contratante. Empresas que possam se ajustar às necessidades e especificações com maior rapidez e precisão trarão melhores benefícios. Em

uma parceria são fundamentais a flexibilidade e agilidade do prestador de serviços a adaptar-se às condições do cliente, principalmente no que tange às solicitações de “última hora”. A flexibilidade deve estar presente também nas negociações de preços dos serviços e condições de faturamento dos serviços prestados (BRASIL, 1993; GIOSA, 1999).

As estratégias envolvendo a função produção têm assumido, cada vez mais, um papel de destaque na melhoria do posicionamento competitivo das empresas. Dentre as fontes tradicionais de vantagens competitivas mais difundidas (custo, tempo, qualidade e flexibilidade), a flexibilidade de manufatura tem emergido como um elemento chave para a diferenciação e potencialização da competitividade. A flexibilidade é então, um elemento importante na acomodação de mudanças no ambiente operacional, permitindo respostas adaptativas a situações imprevisíveis (SERRÃO e DALCOL, 2001).

A flexibilidade pode ser vista como a capacidade de responder satisfatoriamente às mudanças do mercado, ou habilidade em mudar e ajustar a produção a novas circunstâncias. Esta flexibilidade pode estar relacionada tanto a fatores de mercado quanto a processos produtivos. Tem-se como fatores de mercado, a variabilidade da demanda, o pequeno ciclo de vida de produtos, a diversidade de produtos ofertados, e as variações nos prazos de entrega. Quanto aos processos produtivos tem-se, incertezas em relação ao tempo de máquinas indisponíveis em uma planta, incerteza em relação ao fornecimento de insumos e matérias-primas, e variações na equipe de trabalho (TRACEY e TAN, 2001; KARA e KAYIS, 2003).

Portanto, uma empresa deve estar preparada para enfrentar os fatores que demandam flexibilidade e como responder a cada um deles, através não só de máquinas e ferramentas flexíveis, mas também de homens e idéias flexíveis. Esta flexibilidade por parte do fornecedor qualifica a empresa contratante a responder mais rapidamente às necessidades dos seus clientes finais com relação ao seu produto ofertado (VIEIRA e GARCIA, 2004).

3.2.2.5. ANÁLISE DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Os custos de transação são um reflexo de como os parceiros se protegem dos riscos em suas relações comerciais. Esses riscos referem-se à possibilidade de que os elementos acordados entre as partes não ocorram. A minimização dos riscos implica na redução dos custos de transação, representando um elemento de eficiência na concorrência entre empresas. Para minimizar estes riscos, faz-se necessário supervisionar e renegociar cláusulas contratuais. Estes custos de transação dependem do nível de confiança mútua, e valores compartilhados para que as empresas iniciem e mantenham em funcionamento uma determinada negociação comercial (MATOS *et al*, 1999; DI SERIO e SAMPAIO, 2001).

Segundo Cabral (2002) o conceito de transação está intuitivamente ligado à idéia de troca, na qual as partes, vislumbrando atingir determinados objetivos, acordam o termo e realizam o processo de permuta.

Farina *et al* (1997), distingue os custos de transação de duas naturezas: a) custos de coletas de informações sobre os preços vigentes no mercado; e b) custos de negociação e estabelecimento de um contrato de parceria (*apud* CABRAL, 2002).

Para Villela (2003), custo de transação é a parte do custo associada ao gerenciamento da relação comprador-fornecedor. Deficiências dos fornecedores, como problemas de qualidade, incerteza na entrega e demora em adotar novas tecnologias podem elevar os custos de transação.

3.2.2.6. ANÁLISE FINANCEIRA DOS CONCORRENTES

Visando evitar problemas referentes às pendências da empresa contratada perante seus empregados, empresas fornecedoras e outras entidades que mantêm ligações comerciais com ela, deverá ser feita uma investigação sobre a situação financeira da contratada, visando tomar providências prévias,

quando necessárias, para que a contratante não seja apanhada de surpresa (MORÊTO, 2000).

A saúde financeira do fornecedor é determinante para a seleção e desenvolvimento do mesmo, pois programas de desenvolvimento de parcerias exigem do fornecedor a disponibilidade de recursos para investir nas soluções. Com a atual conjuntura econômica, mostra-se importante investir em fornecedores que apresentam maior chance de sobrevivência no longo prazo (VILLELA, 2003).

O critério referente à estabilidade financeira ou performance econômica dos concorrentes é sempre citado como um dos mais importantes nos vários modelos propostos para seleção de fornecedores, pois apenas empresas financeiramente saudáveis, e com boa reputação e posição no mercado estarão aptas a cumprirem com seus compromissos com a empresa contratante. Sejam estes compromissos relativos à confiabilidade das entregas, a qualidade do produto ou serviço, a manutenção do custo de acordo com o negociado, a capacidade de desenvolvimento e implementação de melhorias, a manutenção de equipe técnica, equipamentos e instalações adequadas, e principalmente a perspectiva de parceria em longo prazo (MIN, 1994; LIU *et al*, 2000; TRACEY e TAN, 2001; ÇEBI e BAYRAKTAR, 2003; CHOY e LEE, 2003).

3.2.2.7. CRITÉRIOS ADMINISTRATIVOS

Na fase de pré-qualificação, deve-se procurar conhecer a cultura administrativa da empresa, e sua filosofia de trabalho. Recomenda-se identificar empresas que apresentem inovações tecnológicas e novas idéias de gestão. A estrutura organizacional e os métodos administrativos devem estar bem claros para o contratante, para que este reconheça características positivas que favoreçam o gerenciamento da parceria. É recomendável ainda que a empresa escolhida seja, além de bem administrada, menos poderosa do que a empresa contratante (BRASIL, 1993; MORÊTO, 2000).

É essencial verificar a confiabilidade dos fornecedores durante a análise de propostas num processo de aquisição. Um fornecedor dito confiável, precisa estar bem posicionado no seu segmento industrial, precisa apresentar um quadro de administradores gabaritados para tal, e precisa ter uma boa reputação no mercado, não só do ponto de vista de clientes, mas também do ponto de vista de fornecedores e funcionários (PERASSA e ALMEIDA, 2000).

A empresa selecionada deve estar legalmente constituída para atuar no ramo de atividade terceirizada, com capacitação técnica e administrativa. A mão-de-obra deve ser especializada, adequadamente remunerada, com os direitos trabalhistas respeitados e subordinar-se, exclusivamente, à empresa contratada (PINTO e XAVIER, 2002).

A cultura organizacional e administrativa da empresa contratada é fundamental para o sucesso da parceria com a contratante. Empresas com culturas organizacionais voltadas para a gestão moderna de seus bens, desenvolvimento de seus recursos humanos através de treinamentos e valorização, e mecanismo de comunicação interna eficientes, terão maiores chances de absorverem tecnologias e inovações repassadas por parte das contratantes (LIN *et al*, 2002).

3.2.2.8. ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

Uma dos principais objetivos da terceirização é a possibilidades de beneficiar-se dos ganhos de especialização, fazendo com que empresas especializadas em determinados processos tenham uma performance superior, executando a atividade com maior competência e eficiência. A empresa contratante deve identificar na empresa selecionada para uma parceria, qualificação, capacidade para o empreendimento que vai ser realizado, além, evidentemente, de competência (MARTINS, 1996; RESENDE, 1997).

Devido às constantes inovações tecnológicas, ao curto ciclo de vida dos produtos, e à grande concorrência no mercado mundial, adquirir ou desenvolver novas tecnologias tornou-se essencial para capacitar as empresas

a desenvolverem novos produtos mais rapidamente. Porém, este desenvolvimento envolve custos e riscos, e mesmo grandes empresas não conseguem conduzir sozinhas todos os novos processos de desenvolvimentos que afetam seus negócios. Desta forma, conseguir parceiras com capacidade técnica para realizarem pesquisas e melhorias em conjunto é fundamental. Para a escolha destes parceiros, as empresas devem analisar qual o tipo de tecnologia elas estão procurando, quais são os fornecedores que têm condições de oferecer esta tecnologia, e como deve ser o processo de transferência ou compartilhamento de informações com este novo parceiro (LIN *et al*, 2002).

Em seu artigo sobre a privatização da ACESITA, Macedo (2002) destaca a aprovação por parte do sindicato de apenas dois setores terceirizados, informática e controle de gases, dois serviços que não faziam parte do foco principal da ACESITA, apesar de afetarem diretamente seu sistema produtivo. Estes serviços foram repassados a empresas reconhecidamente qualificadas e que tinham competência essencial comprovada para tais atividades, o que em médio prazo se transformou em melhorias destes processos e trouxe benefícios para as empresas e funcionários envolvidos.

O critério referente às capacidades técnicas específicas, ou competências essenciais para determinada atividade, analisa a capacidade do fornecedor em atender a demanda, participar de processos de desenvolvimento de novos produtos, melhoria e aperfeiçoamento em produtos ou processos correntes, e capacidade de solucionar problemas (ÇEBI e BAYRAKTAR, 2003).

Só com parceiros fornecedores que tenham competência essencial para a atividade que lhes é repassada, as empresas podem esperar a busca por soluções criativas e inovadoras, pelo aperfeiçoamento constante dos processos de produção, e pela integração de novas técnicas e metodologias. A competência essencial para uma dada atividade pressupõe a capacidade de transferência, de aprendizagem e de adaptação. Não é imitar, mas poder adaptar a conduta às situações novas e imprevistas; é poder improvisar onde os outros não fazem mais do que repetir (VIEIRA e GARCIA, 2004).

3.2.2.9. ASPECTOS RELEVANTES À SEGURANÇA E MEIO-AMBIENTE

A segurança é uma questão fundamental e não dá para tratar de empresa excelente, parceria e competitividade se esta questão não for encarada de forma estratégica. Os mesmos programas, os mesmos resultados buscados e praticados pela contratante devem ser buscados pela contratada. É preciso unificar a maneira de ver as pessoas, resultados e abrangências dos programas de segurança (PINTO e XAVIER, 2002).

A cultura da segurança no trabalho é uma consequência direta de atitudes, opiniões, percepções e valores que os empregados compartilham entre si. Treinamentos de conscientização devem ser focados para grupos de funcionários. Líderes de equipes e supervisores devem incentivar atividades e encontros que valorizem a troca de informações sobre segurança entre os seus funcionários. O risco de acidentes com funcionários de empresas terceirizadas tende a ser maior do que com os funcionários da empresa contratante devido à falta de comprometimento por parte de funcionários e da empresa terceirizada. É necessário, para reduzir estes riscos, um trabalho de treinamento, conscientização e definição de normas e procedimentos direcionados aos empregados das contratadas. É importante também que aspectos relacionados à segurança estejam presentes nos contratos de terceirização negociados entre as empresas, de forma a exigir da contratada um comprometimento com a segurança nos mesmo moldes do que é praticado na contratante (CLARKE, 2003).

Sobre a questão ambiental, Alvarez (1996) destaca que a preservação ecológica, ainda considerada como modismo por algumas pessoas e organizações, ascendeu ao *status* de necessidade primária. A preocupação com os impactos ecológicos da produção de bens e serviços é não só uma questão ideológica, mas legal, moral, ética e, sobretudo, mercadológica.

Um relacionamento de parceria entre fornecedor e contratante é de fundamental importância para o desenvolvimento de medidas, que visem reduzir o impacto ambiental do processo produtivo. A relação de confiança

entre os parceiros, com compartilhamento de tecnologias e inovações, e um trabalho da empresa de desenvolvimento junto a seus fornecedores de novos produtos e sistemas produtivos, trará resultados positivos de melhoria de performance relacionada a indicadores ambientais (GEFFEN e ROTHENBERG, 2000).

Nas ultimas décadas, as empresas têm assistido a transformações muito amplas em seu ambiente competitivo, fundamentadas na valorização das preocupações de caráter ambiental e social, além das econômicas. Estas pressões são repassadas a seus fornecedores de produtos e serviços. A performance ambiental das empresas é um dos alvos mais visados a críticas e retaliações por parte de governos e sociedade. Devido a isto, as grandes empresas têm adotado como procedimento na área de compras, estabelecer padrões ambientais para a seleção de todos os seus fornecedores (SÁ DE ABREU, RADOS e FIGUEIREDO JÚNIOR, 2004).

3.2.2.10. OUTROS CRITÉRIOS

Conforme já foi descrito anteriormente, os critérios para a seleção de parceiros dependem diretamente de cada caso ou processo de terceirização a ser analisado. Para cada caso há uma série de fatores que definirão a relevância de um determinado critério para a decisão de qual parceiro escolher.

Porém, além dos critérios já destacados vale ressaltar alguns outros também presentes nos estudos pesquisados sobre seleção de fornecedores, como localização geográfica, responsabilidade social, serviço de assistência técnica, investimento em treinamentos, referências e reputação, e análise de recursos humanos e equipamentos.

4. ESTUDO DE CASOS

A apresentação dos casos estudados segue o roteiro de entrevistas, conforme Anexo I deste trabalho:

Características Gerais da Empresa,

Aspectos Relativos à Terceirização,

Critérios de Seleção,

Fornecedores Capixabas.

Durante as entrevistas, cada um dos critérios de seleção destacados nesta pesquisa foram classificados pelas empresas como *não importantes*, *importantes*, *muito importantes*, e *eliminatórios*. Além de classificarem os critérios, as empresas destacaram se havia algum tipo de evidência que fosse exigida no processo de seleção para comprovar cada um deles.

É importante ainda ressaltar que, de acordo com o foco desta pesquisa, são analisados os dados coletados levando-se em consideração terceirizações que objetivem relacionamentos de parceria entre a empresa e o fornecedor, independente do tipo de atividade a ser terceirizado.

4.1. CASO 1: COMPANHIA SIDERÚRGICA DE TUBARÃO (CST)

4.1.1. CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA

A Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST), maior produtora mundial de semi-acabados de aço, foi constituída em junho de 1976, como uma *joint-venture* de controle estatal, com a participação minoritária dos grupos Kawasaki, do Japão, e Ilva (ex-Finsider), da Itália. Porém suas operações começaram, em novembro de 1983.

Nesse período, a CST criou e consolidou sua liderança no mercado, passando por profundas transformações, intensificadas após a privatização em 1992. A partir daí, a Companhia passou a ser controlada por grupos nacionais e estrangeiros.

A empresa encontra-se estrategicamente localizada na região da Grande Vitória, estado do Espírito Santo, no sudeste brasileiro, com uma área total de 13,5 milhões de m², sendo que a usina ocupa 7 milhões de m².

A Companhia é servida por uma bem aparelhada malha rodo-ferroviário: Estrada de Ferro Vitória-Minas e Ferrovia Centro - Atlântica (antiga Rede Ferroviária Federal) e Rodovias BRs - 101 / 262. Também é ligada a um excelente complexo portuário dentre os mais eficientes do mundo, em que se destaca o porto de Praia Mole.

Essa infra-estrutura favorece o recebimento das principais matérias-primas e insumos - principalmente minério de ferro e carvão mineral - e facilita o escoamento dos produtos, sendo fornecida por um terminal para exportação de produtos siderúrgicos, com capacidade para 5,8 Mt/ano.

Os principais produtos comercializados pela empresa são as placas de aço e os laminados a quente. No caso das placas de aço, a produção é voltada para a exportação, sendo que, mais de 70% das vendas estão concentradas na América do Norte e Europa e o restante para a Ásia. No ano de 2004 a produção chegou a 2,9 milhões de toneladas de placas. Quanto às bobinas de tiras à quente, aproximadamente $\frac{3}{4}$ da sua produção são destinadas ao mercado interno e o restante para a exportação. No ano de 2004 a produção chegou a 1,9 milhões de toneladas de bobinas. Além destes, a empresa ainda comercializa co-produtos gerados em seu processo produtivo e pratica atividades na área de logística interna e internacional.

Desde o início do ano de 2005, está em andamento o Plano de Expansão da capacidade produtiva de aço para 7,5 milhões de toneladas/ano. A expansão envolve um investimento de cerca de US\$ 1 bilhão, sendo US\$ 600 milhões

diretos da CST e US\$ 400 milhões de terceiros, com início da operação previsto para o 1º semestre de 2006 (www.cst.com.br, 2005).

4.1.2. ASPECTOS RELATIVOS À TERCEIRIZAÇÃO

A CST possui uma política de terceirização que valoriza a parceria com seus fornecedores. A empresa terceiriza atividades de apoio e atividades meio, porém mantém a coordenação, planejamento e programação sob seu controle.

Quanto às atividades de apoio, vale ressaltar que a área de segurança patrimonial não é terceirizada, pela característica estratégica desta atividade.

A área de manutenção das unidades fabris e oficinas tem também uma forte presença de empresas terceirizadas, porém toda a programação e planejamento das atividades é realizada pela CST.

A operação da usina, atividade fim da empresa, é toda executada e gerenciada por seus próprios funcionários.

Fluxo para Contratação de Terceiros

A área requisitante identifica e caracteriza uma atividade a ser terceirizada de acordo com suas necessidades, ou de acordo com os interesses corporativos da empresa. A gerência da área aciona então, os especialistas de contratação responsáveis pela aquela área. Forma-se um grupo técnico responsável por elaborar a proposta técnica e pela pré-qualificação de fornecedores. Em seguida, um especialista de contratação assume o processo, e fica responsável pela seleção do fornecedor. Após a escolha do fornecedor e o contrato definido, a gerência da área requisitante passa a gerenciar o contrato de fornecimento.

No caso de renovação de contrato com fornecedores acima da média estabelecida pela empresa durante as avaliações periódicas, o processo inicia-se com a negociação direta com o fornecedor, e apenas se as partes não

chegarem a um acordo, é que se dá todo o procedimento formal de contratação descrito.

Área Requisitante

A área requisitante é quem primeiro identifica uma oportunidade de terceirização, ou quando acionada pela alta gerência da empresa, é quem fica responsável por caracterizar a atividade a ser terceirizada.

Depois de definida a terceirização, a área deve acionar seus especialistas de contratação e dispor seus funcionários para a formação do Grupo Técnico (GT). No caso de atividades ligadas diretamente ao processo produtivo, o GT é composto por 1 engenheiro de projetos, 1 especialista de contratação, e 3 engenheiros especialistas da área requisitante. Este grupo elabora a proposta técnica, e realiza a pré-qualificação de fornecedores, através de análise de mercado e visitas técnicas.

As visitas técnicas são um procedimento padrão da CST no caso da seleção de parceiros. Todas as visitas geram relatórios que são avaliados durante a seleção. Estes relatórios pontuam os fornecedores de acordo com a avaliação dos critérios definidos para cada pré-seleção. A pontuação mínima para que o fornecedor esteja apto a apresentar proposta é 7. O Grupo Técnico passa então aos especialistas da área requisitante os fornecedores pré-qualificados para a atividade.

A empresa é bem criteriosa para definir os fornecedores aptos a atendê-la, pois no caso de um determinado fornecedor não conseguir atender o que havia sido combinado no contrato, o prejuízo é muito grande para a empresa. Muitas contratuais, por mais consideráveis que sejam, dificilmente vão cobrir o prejuízo de uma parada de produção, mesmo que só por algumas horas. Ainda que cobrissem o prejuízo, não limpariam a imagem e dariam de volta a credibilidade da empresa junto a seus clientes que receberem encomendas em atraso.

Depois de definido o fornecedor, o gerenciamento da parceria fica sob responsabilidade do gerente da área requisitante.

A área requisitante é também responsável por avaliar seus fornecedores mensalmente. Esta avaliação é que vai indicar, ao final do contrato, se o fornecedor terá direito a uma negociação direta para renovação ou não.

Especialistas de Contratação

Na CST a contratação de fornecedores é descentralizada, cada área tem seus próprios especialistas de contratação.

O especialista compõe o Grupo Técnico que elabora proposta e realiza pré-qualificação. Em seguida, cabe ao especialista fazer a coleta com os fornecedores pré-selecionados e tabular as propostas recebidas. Depois de comparar as propostas, o especialista indica à gerencia da área o fornecedor selecionado e elabora o contrato de parceria.

Quando um fornecedor tem direito a negociação direta para renovação de um contrato, devido às avaliações acima da média, o especialista fica responsável por esta negociação.

Tempo dos Contratos

O tempo médio de duração de contratos de prestação de serviços em atividades consideradas estratégicas é de dois anos. No primeiro contrato, a empresa espera criar um ambiente favorável à uma parceria de longo prazo com o fornecedor. Sendo assim, ao final deste período o contrato pode sofrer um aditivo de mais três meses até que seja renegociada a renovação. Caso as partes não cheguem a um acordo, será providenciada uma nova coleta para a contratação de outro fornecedor.

Existem também os contratos chamados *spot*, de curta duração. Estes contratos são para realizar atividades com período pré-determinado e têm a duração máxima de doze meses.

Avaliações de Fornecedores

A CST realiza, através da área responsável por gerenciar o contrato, avaliações mensais dos fornecedores ao longo do período do contrato. Ao final do contrato, o fornecedor que tiver uma média acima de 8 nos últimos doze meses, tem o direito de realizar negociação direta para renovação do contrato.

A CST acredita que a manutenção de fornecedores com avaliações acima da média, garante a continuidade de uma parceria que vem dando certo para ambas as empresas, e permite o desenvolvimento de soluções e a procura por melhorias.

4.1.3. CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

Preço

Classificação por parte da empresa: *importante*.

A CST considera o melhor e não o menor preço na seleção de um parceiro. Isto significa que, dentre os fornecedores pré-qualificados vai existir um nivelamento de valores nas propostas, e o fornecedor que apresentar as melhores condições de fornecimento e que tenha um preço dentro do nivelamento é o escolhido. Esse fornecedor não necessariamente tem o menor preço dentre os concorrentes, mas deve sim, apresentar as melhores condições de acordo com os outros critérios de seleção analisados pela empresa.

No que se refere estritamente a análise dos preços de fornecimento, a empresa utiliza-se de uma planilha de cálculos detalhada para comparação. Essa planilha é repassada pela empresa aos fornecedores durante a coleta de preços.

Qualidade

Classificação por parte da empresa: *eliminatório*.

Para que um fornecedor concorra a um contrato de parceria com a CST é necessário que este tenha algum certificado de qualidade reconhecido pela empresa. Portanto, este critério é realmente eliminatório para contratos de parceria na CST.

Existe a abertura para aceite de certificados regionais de qualidade, desde que comprovado sua importância e reconhecimento, mas os certificados mais utilizados pela empresa são o PRODFOR - Programa de Qualificação de Fornecedores, para empresas locais, e a ISO para empresas de fora do estado.

Desempenho das Entregas

Classificação por parte da empresa: *muito importante*.

A CST analisa o histórico de fornecimento dos fornecedores para classificá-los como preferenciais. Fornecedores que apresentarem problemas de entrega ou atrasos na conclusão de serviços em situações anteriores têm menor possibilidade de conseguirem novos contratos com a empresa.

Flexibilidade

Classificação por parte da empresa: *importante*.

A flexibilidade é um critério importante para o cadastramento dos fornecedores junto à empresa, pois os mais flexíveis quanto às atividades exercidas, terão a possibilidade de concorrer a um número maior de contratos.

Durante as visitas técnicas, a empresa analisa também a capacidade dos fornecedores de responderem a demanda do mercado, principalmente no que se refere ao prazo de entrega e a serviços extraordinários que possam se fazer necessários. Este aspecto da flexibilidade dos fornecedores é um dos critérios que serve para pontuá-los durante a fase de pré-qualificação.

Análise dos Custos de Transação

Classificação por parte da empresa: *não importante*.

A CST não utiliza este critério formalmente. Na realidade algumas diretrizes como a preferência por fornecedores locais, próximos às instalações da empresa, as visitas técnicas de pré-qualificação, e a análise do histórico de fornecimento, já seriam uma análise indireta dos custos de transação. Porém, este critério não é considerado isoladamente no processo de seleção da empresa.

Apesar do critério ainda não ser formalizado pela empresa, já existe um estudo para que este passe a ser considerado. Uma das orientações que já surgiram neste sentido é sempre tentar realizar negociações em conjunto para otimizar o tempo dos especialistas de contratação durante as negociações e diminuir custos com viagens e hospedagens.

Análise Financeira

Classificação por parte da empresa: *eliminatório*.

O critério é eliminatório, pois a CST exige evidências que comprovem que o fornecedor está apto à parceria. O fornecedor deve apresentar documentação que comprovem sua saúde financeira, a sua capacidade de investimentos, e relacione o seu patrimônio.

A empresa ainda utiliza a classificação por análise de riscos da empresa EQUIFAX, que pontua os fornecedores consultados de acordo com a situação dos mesmos junto ao mercado nos últimos anos.

Critérios Administrativos

Classificação por parte da empresa: *eliminatório*.

A empresa exige dos fornecedores a comprovação de regularidade fiscal, jurídica e financeira. O fornecedor que não apresenta, ou tem alguma restrição, é eliminado do processo de pré-qualificação. Durante a vigência do contrato o fornecedor é obrigado ainda a apresentar mensalmente a comprovação

referente aos encargos trabalhistas para que a empresa efetue o pagamento das faturas relativas aos serviços prestados.

Na elaboração dos relatórios de visitas técnicas, a empresa avalia também a estrutura de gestão administrativa das empresas, a composição acionária e o organograma. Um fornecedor com estrutura precária, ou muito informal e com o poder de decisão muito concentrado em uma pessoa tem poucas chances de conseguir os contratos quando comparado aos seus concorrentes.

Análise de Competências Essenciais

Classificação por parte da empresa: *eliminatório*.

Durante as visitas técnicas o fornecedor tem de apresentar todos os requisitos técnicos necessários para exercer a atividade a que se propõe. Estes requisitos incluem não só conhecimento específico na área, mas também estrutura funcional apta e qualificada, e infra-estrutura operacional. São analisadas as instalações, o maquinário, os equipamentos, o escritório, o currículo dos funcionários que terão papel importante na execução do contrato. Todas as evidências, fotografias, currículos, certificados, vão fazer parte do relatório de visitas técnicas.

No caso da CST não basta o fornecedor se declarar apto a realizar determinada atividade, ele tem de comprovar isto durante a pré-qualificação.

Segurança e Meio-ambiente

Classificação por parte da empresa: *eliminatório*.

A CST exige de seus fornecedores o mesmo padrão que ela adota relativo a estes critérios.

O fornecedor deve cumprir todas as exigências legais de segurança do trabalho, técnico de segurança, CIPA, uso de EPI. A empresa ainda recomenda que o fornecedor adote políticas de segurança similares as dela, como as reuniões de segurança diárias e mensais.

Se necessário, o fornecedor deve ainda requerer licença ambiental para exercer sua atividade, e dar destinação apropriada a seus resíduos e detritos.

A CST exige que o fornecedor apresente mensalmente indicadores de Segurança e Meio-Ambiente e estes fazem parte da avaliação mensal dos mesmos.

Outros Critérios

A localização geográfica e o histórico de fornecimento são critérios importantes, mas que estão implícitos dentro dos outros já destacados.

A Responsabilidade Social é que surge como um critério que pode rapidamente vir a ser uma exigência da empresa para a contratação de parceiros. A empresa ainda está se estruturando neste sentido, mas é certo de que quando já estiver devidamente certificada neste critério, vai cobrar também de seus parceiros.

4.1.4. FORNECEDORES LOCAIS

Os fornecedores capixabas participam de parcerias com a CST principalmente nas áreas de apoio e na manutenção industrial. As grandes obras que requerem tecnologia de ponta e serviços especialistas são executadas por consórcios liderados por empresas de fora, em geral estrangeiras com sede no Brasil, mas em outros estados. Neste caso, são as empresas que compõe estes consórcios quem procuram as empresas locais para repassarem atividades com menor especialização.

A CST tem como diretriz favorecer e desenvolver os fornecedores locais. A empresa vê como vantagens principais a proximidade com o fornecedor, e o desenvolvimento da região, o que é uma forma de valorizar a Política de Responsabilidade Social da empresa.

O PRODFOR - Programa de Qualificação de Fornecedores é um exemplo desta determinação em desenvolver fornecedores locais, já que a CST foi uma

idealizadora do programa e é hoje, uma das empresas mantenedoras. Outra evidencia desta política de valorização dos fornecedores locais é a realização de uma Convenção Anual de Fornecedores, aberta também a fornecedores de outros estados, mas que é sempre realizada na Região da Grande Vitória. Nesta convenção a empresa apresenta os investimentos previstos e conseqüentemente as oportunidades de parceria que surgirão para o ano seguinte. A CST atua ainda como parceira de instituições de capacitação técnica na Região da Grande Vitória como forma de melhorar a qualificação dos profissionais no mercado capixaba.

Os fornecedores locais têm boa avaliação quando comparado aos de fora nas atividades que exercem na CST, o que falta é uma maior participação nas áreas de alta tecnologia.

Do ponto de vista da empresa, os fornecedores capixabas devem acreditar mais no potencial de crescimento do estado, investindo em desenvolvimento e treinamento. As perspectivas são positivas, o que falta é um maior arrojo e empreendedorismo por parte dos fornecedores. É importante também que estes fornecedores procurem profissionalizar a área de gestão e incrementar sistemas de qualidade, principalmente no que tange ao tratamento de anomalias e na busca por melhoria contínua nos processos.

De acordo com o apresentado na última Convenção de Fornecedores, realizada no final do ano de 2004, a CST tem ampliado sua unidade fabril e os investimentos estão só no começo. A perspectiva para fornecedores locais é muito boa, principalmente porque existe a pré-disposição em priorizá-los, como forma de trazer desenvolvimento para a região e comunidade.

4.2. CASO 2: COMPANHIA VALE DO RIO DOCE (CVRD)

4.2.1. CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA

A Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) é a maior empresa de mineração diversificada das Américas. Presente em 13 estados brasileiros e em cinco continentes, opera mais de 9 mil quilômetros de malha ferroviária e oito terminais portuários próprios.

A CVRD foi criada pelo Governo Federal em 1º de junho de 1942 e privatizada em 7 de maio de 1997, quando o Consórcio Brasil, liderado pela Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), venceu o leilão realizado na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, adquirindo 41,73% das ações ordinárias do Governo Federal por US\$ 3,338 bilhões. Ao longo de sua história, a Vale expandiu sua atuação do Sudeste para as regiões Nordeste, Centro-Oeste e Norte do Brasil, diversificando o portfólio de produtos minerais e consolidando a prestação de serviços logísticos.

A CVRD abastece o mercado global com produtos que dão origem a uma infinidade de elementos presentes no dia-a-dia de milhões de pessoas em todo o mundo. Exportados para diversos países, os minérios passam por transformações e são incorporados aos costumes locais na forma de novos produtos de uso comum – de carros a aviões, de fogões a computadores, além de serem largamente empregados na construção de estruturas e fundações.

Líder mundial no mercado de minério de ferro e pelotas, a CVRD é a segunda maior produtora integrada de manganês e ferroligas, além de maior prestadora de serviços de logística do Brasil. Maior exportadora global de minério de ferro e pelotas comercializa seus produtos para indústrias siderúrgicas do mundo inteiro. No Brasil, o produto é explorado em três sistemas integrados, cada um formado por mina, ferrovia, usina de pelotização e terminal marítimo.

No exterior, tem empresas controladas e coligadas nos Estados Unidos, Argentina, Chile, Peru, França, Noruega e Bahrain, e escritórios em Nova York, Bruxelas, Gabão, Tóquio e Xangai.

No estado do Espírito Santo, a empresa possui uma ampla rede logística, composta por uma malha ferroviária interligada a outros estados, e ainda dois terminais marítimos utilizados para escoar sua produção, assim como, para exportar boa parte dos produtos brasileiros que passam pelo chamado corredor centro-leste. Na sua unidade fabril, localizada na região da Grande Vitória, a empresa possui unidades de manutenção e recuperação de veículos ferroviários, além de suas usinas pelotizadoras (Itabrasco, Hispanobras, Kobrasco, e Nibrasco), que juntas têm uma capacidade de produção de cerca de 25 milhões de toneladas/ano (www.cvrd.com.br, 2005).

4.2.2. ASPECTOS RELATIVOS À TERCEIRIZAÇÃO

A CVRD, Regional Espírito Santo, tem como estratégia de suprimentos, a terceirização de todas as atividades de apoio e atividades meio. A empresa só não terceiriza atividades fim, no caso, a operação, planejamento e gerenciamento das unidades fabris de pelotização, assim como, dos terminais portuários. No caso das oficinas de manutenção, a supervisão é da CVRD, mas a execução dos serviços é realizada por contratadas.

Fluxo para Contratação de Terceiros

O fluxo para contratação de terceiros inicia-se com o levantamento de necessidade por parte da área requisitante e a elaboração da proposta técnica. Em seguida, a solicitação para a contratação do terceiro é encaminhada ao setor de suprimentos. O grupo de Tratamento Técnico é quem primeiro analisa a solicitação e indica ao comprador, também do setor de suprimentos, fornecedores aptos a participarem da coleta. Esse comprador passa então, a ser o responsável pelo processo de seleção e definição de contrato com o fornecedor selecionado.

Área Requisitante

A área requisitante levanta a necessidade de terceirização de uma nova atividade, ou a necessidade de renovar um contrato que esteja vencendo. A partir da aprovação do gerente responsável pela área, é então, elaborada a proposta técnica para ser enviada à área de suprimentos.

A proposta técnica deve contemplar todas as especificações técnicas da atividade a ser contratada. A área requisitante deve ainda, enviar à área de suprimentos, uma estimativa de valores do fornecimento requerido para servir de referencial ao comprador que vai efetivar a negociação. A área requisitante pode ainda enviar sugestão ao setor de suprimentos de fornecedores para serem relacionados durante a etapa de coleta de preços.

Depois de definido o fornecedor, o gerenciamento da parceria fica sob responsabilidade do funcionário da área requisitante responsável pela atividade.

Área de Suprimentos

Assim que a área de suprimentos recebe a solicitação da área requisitante, devidamente aprovada pela gerência responsável, é acionado o setor de Tratamento Técnico, responsável por indicar aos compradores fornecedores aptos a atenderem aquela solicitação. A solicitação é então direcionada para um comprador da área de suprimentos.

O comprador responsável pela solicitação realiza a coleta de preços com as empresas indicadas pelo Tratamento Técnico e/ou área requisitante. Para iniciar a negociação são necessários, no mínimo, três coletas de preço respondidas pelos fornecedores.

Em alguns casos especiais, a área requisitante indica apenas um fornecedor para que seja feita uma negociação direta. Porém, estes casos devem ser muitos bem justificados e autorizados pela diretoria da área requisitante. Na

prática, apenas atividades muito específicas, normalmente quando só existe um fornecedor, são direcionadas para a negociação direta.

Quando há necessidade de visita técnica às dependências da CVRD para esclarecer a atividade a ser terceirizada, a área requisitante fica responsável por organizar e receber os fornecedores antes das entregas das propostas. Quando é a CVRD que identifica a necessidade de visita técnica às instalações dos fornecedores, a área requisitante indica os profissionais que devem fazer a visita e avaliar os fornecedores.

Após a coleta de preços junto aos fornecedores, o comprador equaliza as propostas, compara o preço total de fornecimento, passa a proposta técnica do fornecedor a ser selecionado para a área requisitante poder analisar, e caso tenha o retorno positivo, fecha a negociação com o fornecedor selecionado através de um contrato entre ambas as partes.

Tempo dos Contratos

Não existe um tempo médio determinado para os contratos de terceirização, mas em geral, os contratos com fornecedores visando relacionamentos que podem dar origem a parcerias de longo prazo têm dois anos de duração.

Existem também os chamados contratos *spot*, ou de curta duração. Este tipo de contrato é aplicado para pequenos serviços de curta duração, e seguem o mesmo fluxo de contratação dos contratos de parceria.

Avaliações de Fornecedores

A CVRD não adota um modelo de avaliação periódica para suas contratadas. Estas avaliações variam de acordo com as cláusulas de cada contratação, mas em geral, os fornecedores são avaliados no final de cada contrato.

Não existe a política de dar prioridade, através de negociação direta, ao fornecedor que tenha uma boa avaliação, quando da renovação do seu contrato. A empresa entende que o fato de o fornecedor estar sendo o executante do contrato, por si só, já é uma vantagem adicional deste

fornecedor perante aos outros para montar a proposta técnica e comercial de renovação do contrato, pois, este já sabe quais são os custos envolvidos, diretos e indiretos, e também já conhece todas as especificidades da atividade que vem sendo exercida.

4.2.3. CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

Preço

Classificação por parte da empresa: *muito importante*.

O preço é um critério classificado como muito importante por razões óbvias, já que, um dos objetivos da terceirização é a redução de custo.

A principal evidência utilizada para classificar os fornecedores durante o processo de seleção é a Planilha de Cálculos Detalhada enviada pela empresa para ser preenchida pelos fornecedores. A partir desta planilha, o comprador faz a comparação do valor total e uma análise item a item dos valores fracionados que compõe a proposta de cada fornecedor.

Qualidade

Classificação por parte da empresa: *eliminatório*.

Apesar da qualidade ser um critério classificado pela CVRD como eliminatório, não existe a necessidade de nenhuma evidência, certificação da qualidade, que comprove que o fornecedor está devidamente auditado quanto ao seu sistema da qualidade. Ou seja, apesar da empresa classificar qualidade como eliminatório, não existe um padrão que elimine os fornecedores que não comprovarem ter um sistema da qualidade implantado.

É importante destacar que, caso a área requisitante julgue necessário, esta pode fazer constar na proposta técnica a necessidade de os candidatos ao fornecimento possuírem certificado da qualidade reconhecido pela CVRD.

Desempenho das Entregas

Classificação por parte da empresa: *importante*.

Apesar de ser um critério essencial para o sucesso da parceria, a CVRD não exige nenhum tipo de evidência ou comprovação de bom desempenho por parte do fornecedor durante o processo de seleção, a não ser que, esteja incluído na proposta técnica.

Flexibilidade

Classificação por parte da empresa: *importante*.

Como, de maneira geral, os contratos da CVRD são bem específicos para cada atividade, a flexibilidade dos fornecedores não é um item que geralmente chame muita atenção dos compradores quando da seleção dos fornecedores. Não existe a exigência de nenhum tipo de evidência que comprove a flexibilidade do fornecedor, a não ser que, esteja incluído na proposta técnica.

Análise dos Custos de Transação

Classificação por parte da empresa: *não importante*.

A Análise dos Custos de Transação não é utilizada pela CVRD como critério de seleção. Apenas nos contratos mais complexos, envolvendo atividades específicas de alta especialização, são considerados estes custos, mas ainda assim, estes são incorporados ao preço final da proposta de cada fornecedor, sem que exista uma análise separada para este critério.

Análise Financeira

Classificação por parte da empresa: *eliminatório*.

No caso da Análise Financeira dos fornecedores, a CVRD exige evidências de que o fornecedor está apto a ser parceiro da empresa. As ferramentas utilizadas para esta comprovação são as pesquisas ao SERASA e ao EQUIFAX.

Este tipo de pesquisa indica a situação do fornecedor no mercado, se este tem ou não honrado seus compromissos, e o classifica de acordo com o grau de risco. O fornecedor que não obtiver a classificação mínima exigida pela CVRD é eliminado da concorrência.

Crêterios Administrativos

Classifica o por parte da empresa: *eliminatório*.

A empresa exige dos fornecedores a comprova o de regularidade fiscal, jurídica e financeira. O fornecedor que não apresenta, ou tem alguma restri o,   eliminado do processo.

Quanto   análise da gestão administrativa, são   exigido algum tipo de comprova o quando descrito na proposta técnica elaborada pela área requisitante.

Análise de Competências Essenciais

Classifica o por parte da empresa: *muito importante*.

Apesar da Análise de Competências Essenciais ser classificada como muito importante, a CVRD não possui um procedimento formal de vista técnica ao fornecedor, ou alguma outra maneira de evidenciar a competência do mesmo para a atividade a que se propõem.

Mais uma vez, esta atividade cabe a área que elabora a proposta técnica, que caso julgue necessário, deve especificar quais são as evidencias exigidas para se comprovar a capacidade técnica dos fornecedores.

Segurança e Meio-ambiente

Classifica o por parte da empresa: *eliminatório*.

Segurança e meio ambiente são critérios classificados como eliminatórios. A CVRD encaminha aos fornecedores, junto com a coleta de preços, um anexo

com as exigências mínimas a serem respeitadas relativas à segurança e meio-ambiente, durante a vigência do contrato.

Quem for selecionado deve cumprir exigências legais de Segurança do Trabalho e Conduta Ambiental determinadas pela CVRD. Apesar da importância que a empresa dá a estes dois aspectos, na realidade não é exigida nenhuma evidência dos fornecedores durante a seleção. A empresa considera que a imposição dos anexos durante a coleta de preços já desclassifica os fornecedores que entenderem não estarem aptos a cumprir tais exigências.

Outros Critérios

Não foram destacados outros critérios de seleção durante a entrevista.

4.2.4. FORNECEDORES LOCAIS

Os fornecedores capixabas têm uma grande participação nas áreas de apoio da CVRD, tais como vigilância, limpeza e transporte; e na manutenção industrial. Porém, para atividades que exigem um maior nível de especialização, a participação dos fornecedores locais é pequena.

A CVRD não tem uma diretriz na área de suprimentos para favorecimento de fornecedores locais. Mas, por outro lado, a empresa é uma das mantenedoras do PRODFOR - Programa de Qualificação de Fornecedores, que é uma iniciativa das grandes empresas locais para o desenvolvimento e qualificação de fornecedores na região.

Não existe uma estatística sobre a avaliação dos fornecedores locais, se comparados com os de outras localidades.

A principal crítica aos fornecedores locais é a falta de profissionalização da administração das empresas. Do ponto de vista da CVRD, é necessário à adoção de estratégias de gestão empresarial para que os fornecedores acompanhem a evolução das grandes empresas do estado.

A CVRD tem projetos de expansão no estado para os próximos anos, o que vai acarretar no surgimento de novas oportunidades. Deste modo, os fornecedores locais devem buscar melhorar as áreas de gestão e tecnologia pra aproveitarem as oportunidades que surgirão, pois, não existe nenhum plano de desenvolvimento conjunto de fornecedores que favoreça as empresas capixabas.

4.3. CASO 3: SAMARCO MINERAÇÃO

4.3.1. CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA

A Samarco Mineração S.A. é uma empresa de lavra, beneficiamento, pelotização e exportação de minério de ferro. Em 2002, foi a segunda maior exportadora de pelotas de minério de ferro no mercado transoceânico, comercializando 100% de seus produtos para mais de 15 países na Europa, Ásia, África/Oriente Médio e Américas.

A empresa iniciou suas atividades de mineração em 1973. No ano de 1977 entram em atividade o porto e a unidade de pelotização de Ubu-ES. No mesmo ano, foi concluído o mineroduto que liga suas unidades mineradoras ao complexo de Ponta de Ubu. No ano de 2000, a empresa é vendida pelos seus fundadores, Samitri, e o controle acionário passa para as mãos da CVRD e do grupo BHPBilliton. No ano de 2002, após a reestruturação da empresa, a Samarco chega próximo a marca de 15 milhões de toneladas de minério de ferro embarcados para a exportação.

Com sede e escritório central em Belo Horizonte (MG), a Samarco mantém unidades industriais em dois estados brasileiros. Em Minas Gerais, nos municípios de Mariana e Ouro Preto, se localiza a Unidade de Germano, de mineração e beneficiamento. No estado do Espírito Santo, foco deste estudo de casos, fica a Unidade de Ponta de Ubu, localizada no município de Anchieta, que compreende a unidade fabril de pelotização e o porto.

O transporte do concentrado de minério de ferro entre Germano e Ponta de Ubu é feito por um mineroduto de 396 km de extensão. A empresa também possui escritório na cidade de Vitória (ES) para operações de comércio exterior e câmbio, além de escritórios de vendas em Amsterdã e Hong Kong.

O controle acionário da Samarco pertence à Companhia Vale do Rio Doce (maior exportadora de minério de ferro do mundo) e à BHPBilliton (terceira

maior produtora mundial de minério de ferro), cada uma detendo 50% das ações (www.samarco.com.br, 2005).

4.3.2. ASPECTOS RELATIVOS À TERCEIRIZAÇÃO

A Samarco terceiriza boa parte de suas atividades nas áreas de apoio e atividades acessórias, com destaque para manutenção de sua planta industrial. A operacionalização da usina é feita pela empresa. O planejamento e gerenciamento da manutenção também ficam a cargo de seus engenheiros, mas boa parte da execução é repassada a fornecedores terceirizados.

A empresa tem como política o desenvolvimento de parcerias com fornecedores em atividades consideradas estratégicas. A empresa também procura, na medida do possível, favorecer fornecedores locais, ajudando deste modo a desenvolver a região e a oferta de serviços e produtos.

Um ponto forte a ser destacado na Samarco é o Prêmio Samarco de Excelência, que visa valorizar o relacionamento com seus fornecedores parceiros, premiando anualmente os que se destacam nas categorias de materiais e serviços contratados. Os critérios utilizados para a premiação, são os mesmos levados em consideração quando da seleção destes fornecedores para exercerem atividades consideradas estratégicas pela empresa.

Fluxo para Contratação de Terceiros

O fluxo começa na área requisitante, que depois de identificada a necessidade, prepara um esboço da proposta técnica e envia para a área de suprimentos. A área de suprimentos então, levanta os fornecedores cadastrados para a atividade a ser terceirizada, faz a consolidação da proposta técnica, emite a coleta de preços, coordena as visitas técnicas quando necessárias, compara as propostas respondidas, seleciona o fornecedor, e elabora o contrato para ser gerenciado pela área requisitante.

Área Requisitante

A área requisitante prepara um esboço com a proposta técnica de fornecimento para a atividade a ser terceirizada e repassa a área de suprimentos. Quando os fornecedores que irão participar da coleta já estão definidos, sempre que necessário, a área requisitante os recebe para a visita técnica e para sanar quaisquer dúvidas que surgirem quanto à atividade. No caso da visita ser nas instalações do fornecedor, a área requisitante designa os responsáveis pela atividade.

Depois de definido o fornecedor, o contrato é repassado à área requisitante para o gerenciamento e avaliação da parceria.

Área de Suprimentos

A área de suprimentos recebe o esboço da proposta técnica, e passa a planejar e coordenar a contratação do fornecedor. Um analista de compras fica responsável por levantar os fornecedores cadastrados pela empresa aptos a exercerem determinada atividade. A proposta técnica é estruturada e torna-se uma proposta técnica / comercial. Depois de definidos os fornecedores a proposta é repassada a eles para a coleta de preços. Quando é necessário, o analista de compras coordena as visitas técnicas.

Quando os fornecedores interessados na parceria ofertada respondem à coleta, o analista de compras compara as propostas e seleciona um fornecedor de acordo com os critérios estabelecidos para aquele fornecimento. Em seguida é elaborado o contrato entre as partes é repassado à área requisitante para que esta execute o gerenciamento e avaliação da parceria.

Tempo dos Contratos

Os contratos para atividades consideradas estratégicas pela Samarco, e que pretendem dar origem a relacionamentos de parceria entre as empresas são em geral de três anos. Porém, muitos contratos de fornecimento com empresas

tidas como parceiras, pela importância da atividade exercida, são de curta duração dependendo do período de execução da atividade contratada.

No caso das paradas de manutenção, por exemplo, são priorizados os fornecedores parceiros, mas o tempo do contrato é o período que dura a parada. Porém, ao longo de um mesmo ano, vários destes contratos podem ser feitos com um mesmo fornecedor, dependendo da necessidade das áreas requisitantes da empresa.

Avaliações de Fornecedores

As avaliações dos fornecedores são realizadas mês a mês, no caso de contratos contínuos de parceria, ou a cada fornecimento, para contratos eventuais. As informações são consolidadas anualmente, de modo a indicar os fornecedores que vão concorrer ao Prêmio Samarco de Excelência.

No caso dos fornecedores atenderem a pontuação estipulada em cada critério, estes são indicados ao prêmio. Fornecedores que apresentarem deficiências em algum dos critérios de avaliação, devem elaborar estratégias de melhorias, ou ações corretivas, e apresentarem à Samarco para o acompanhamento de sua efetividade. Caso o fornecedor não consiga atingir os objetivos propostos nestas estratégias, pode até ser retirado do cadastro de fornecedores da empresa por um tempo determinado.

A empresa não adota a política de dar prioridade, através de negociação direta, ao fornecedor que tenha uma boa avaliação, quando da renovação do seu contrato. Assim como no caso da CRVD, a empresa entende que o fato de o fornecedor estar sendo o executante do contrato, por si só, já é uma vantagem adicional deste fornecedor perante aos outros, para montar a proposta técnica e comercial de renovação do contrato, pois este já sabe quais são os custos envolvidos, diretos e indiretos, e também já conhece todas as especificidades da atividade que vem sendo exercida.

4.3.3. CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

Preço

Classificação por parte da empresa: *importante*.

Para a seleção de fornecedores no nível estratégico de parcerias, a Samarco avalia o Custo Total de Fornecimento. Ou seja, o preço não é o único ponto a ser comparado entre as propostas dos fornecedores, além deste a empresa também compara os outros critérios de seleção, para chegar ao fornecedor ideal para aquela determinada atividade.

O preço do fornecedor escolhido tem de estar dentro da média esperada para aquela atividade, baseado em contratos anteriores e na média das outras propostas. A planilha de cálculos detalhada que é o documento a ser comparado entre as propostas enviadas.

Qualidade

Classificação por parte da empresa: *eliminatório*.

A qualidade é vista pela Samarco como um critério de seleção eliminatório no caso de fornecedores estratégicos. A empresa exige como evidência de comprovação, certificado reconhecido nacionalmente, e no caso de fornecedores locais o PRODFOR. O fornecedor que não for certificado, ou estiver com a certificação suspensa, não está apto à concorrência.

Desempenho das Entregas

Classificação por parte da empresa: *muito importante*.

O desempenho das entregas é um dos critérios de avaliação para o Prêmio Samarco de Excelência. A empresa avalia a eficiência do fornecedor quanto à pontualidade das entregas e à conformidade dos produtos ou serviços entregues ou concluídos.

Estes dados dos fornecedores cadastrados pela empresa são utilizados para classificá-los em um novo processo de seleção.

Flexibilidade

Classificação por parte da empresa: *muito importante*.

A flexibilidade também é um dos critérios de avaliação para o Prêmio Samarco de Excelência. A empresa avalia o número de participações de cada fornecedor no processo de suprimentos e sua competitividade. Um fornecedor mais flexível participa de mais concorrências e tem mais chances de conseguir novos contratos.

Os dados levantados são utilizados também para classificar os fornecedores cadastrados nos processos de seleção para novas atividades.

Análise dos Custos de Transação

Classificação por parte da empresa: *não importante*.

Os custos de transação são analisados de forma indireta, quando os analistas de compra avaliam o custo total de fornecimento para a seleção de um fornecedor parceiro. Porém, não existe uma análise que formalize estes custos de forma a considerá-los um critério de seleção aplicável pela empresa.

Análise Financeira

Classificação por parte da empresa: *eliminatório*.

A Samarco utiliza-se também de pesquisas junto ao SERASA e ao EQUIFAX para saber a situação do fornecedor no mercado, se este tem ou não honrado seus compromissos, e o classifica de acordo com o grau de risco.

O fornecedor que não comprova estar em dia com suas obrigações e apresentar alguma pendência no mercado é automaticamente excluído de concorrências para atividades estratégicas na empresa.

Critérios Administrativos

Classificação por parte da empresa: *eliminatório*.

A Samarco exige dos fornecedores a comprovação de regularidade fiscal, jurídica e financeira junto aos órgãos federais, estaduais e municipais. O fornecedor que não apresenta, ou tem alguma restrição, é eliminado do processo.

A análise da gestão administrativa é levada em consideração no momento do cadastramento das empresas e não na seleção.

Análise de Competências Essenciais

Classificação por parte da empresa: *muito importante*.

Dependendo da atividade são realizadas visitas técnicas, ou ainda são exigidos atestados de serviços realizados e análise curricular de funcionários. Mas, em geral, apesar de classificado o critério como muito importante, não existe um procedimento que garanta que o fornecedor está realmente apto a atender as exigências da proposta técnica para determinada atividade.

Segurança e Meio-ambiente

Classificação por parte da empresa: *eliminatório*.

A Samarco exige dos fornecedores o cumprimento de aspectos legais relativos à segurança e meio-ambiente para permanecerem no cadastro da empresa. Os fornecedores que não cumprirem essas obrigações são suspensos por período determinado, e no caso de reincidência, podem até ser suspensos por tempo indeterminado.

Os critérios de segurança e meio-ambiente também fazem parte do Prêmio Samarco de Excelência, e assim como nos outros critérios, os dados avaliados para o prêmio são considerados nos processos de seleção para novas atividades.

Para casos de atividades realizadas dentro das dependências da Samarco, existe uma cartilha com as normas relativas a segurança e meio-ambiente nas instalações da empresa. Todos os fornecedores que venham exercer essas atividades são treinados e ficam obrigados a cumprir essas normas.

Outros Critérios

Pela própria política da empresa de favorecer fornecedores locais, pode-se perceber que os critérios de localização geográfica e responsabilidade social são também importantes nos processos de seleção de fornecedores.

A escolha do fornecedor local favorece o gerenciamento do mesmo, pela proximidade, e favorece o desenvolvimento da comunidade, atendendo assim uma das preocupações de responsabilidade social da empresa.

4.3.4. FORNECEDORES LOCAIS

Os fornecedores capixabas estão concentrados nas atividades de apoio e na manutenção industrial da empresa. A Samarco tem a política de favorecer fornecedores locais, pela proximidade com os mesmos e por ser uma maneira de favorecer o desenvolvimento regional, contribuindo desta forma para a Política de Responsabilidade Social da empresa, que visa dentre outras prioridades, desenvolver as comunidades e qualificar profissionais no mercado de trabalho.

A empresa também é uma das mantenedoras do PRODFOR - Programa de Qualificação de Fornecedores. Além disto, o Prêmio Samarco de Excelência também é uma forma de incentivar fornecedores locais a buscarem melhorias em seus processos, e quando necessário, indica os pontos que devem ser trabalhados para suprir as deficiências apresentadas quando da avaliação dos critérios do Prêmio.

As avaliações dos fornecedores locais têm sido destacadas pela empresa como do mesmo nível, ou melhores do que as dos fornecedores de fora. Isto se deve ao envolvimento destes fornecedores na busca por melhorias e na

proximidade dos mesmos com a empresa, o que favorece a parceria e o trabalho conjunto de desenvolvimento e aperfeiçoamento.

Em geral, as críticas aos fornecedores locais são as mesmas válidas para outros fornecedores, como a melhoria no sistema de gerenciamento e a busca por sistemas de qualidade mais eficientes. O grande problema apontado pela empresa é a falta de qualificação de pessoal na região, o que dificulta a especialização dos serviços ofertados. Sendo assim, é aconselhável uma parceria mais eficaz destes fornecedores com as instituições de ensino, assim como uma maior participação governamental na área de educação profissionalizante.

A empresa estuda projetos de ampliação de sua carga produtiva e da capacidade de carregamento no porto de Ubú. A perspectiva para os fornecedores locais é positiva, visto que existe uma pré-disposição em favorecê-los nos serviços que estes estejam aptos a ofertar. Além do que, os fornecedores que já são parceiros da empresa e apresentam boas performances nas avaliações do Prêmio Samarco de Excelência são considerados como preferenciais para novas oportunidades.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1. ASPECTOS GERAIS

As três empresas participantes da pesquisa têm como negócio principal no estado do Espírito Santo atividades similares, mineração no caso da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) e Samarco Mineração, e siderurgia no caso da Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST).

Os setores de mineração e siderurgia apresentam características comuns, pois, são atividades que produzem matéria-prima para outros setores industriais produtores de bens de consumo, têm produção voltada para a exportação, e utilizam fortemente serviços de fornecedores do setor metal-mecânico, devido principalmente ao tipo de planta fabril destas empresas.

Portanto, as três empresas têm muitos fornecedores comuns, principalmente fornecedores locais nas áreas de manutenção industrial e montagem e reparo de estruturas.

Devido à característica do pátio industrial instalado na Região da Grande Vitória no estado do Espírito Santo, formado principalmente por indústrias de base, e a importância destas três empresas, estas são um referencial para toda a região. Desta forma, o relacionamento com fornecedores e os critérios de seleção e avaliação são um referencial para fornecedores que já atuam ou têm a intenção de atuar neste mercado.

A CVRD foi a primeira das três empresas a se instalar na região. A empresa tem hoje uma presença a nível mundial no setor de mineração e suas instalações na Grande Vitória têm uma importância estratégica para isso, pois, é onde estão seus principais portos para exportar a produção, as quatro usinas pelletizadoras, além das oficinas ferroviárias que dão suporte a toda área de logística da empresa.

A Samarco é uma mineradora com a produção totalmente dedicada ao mercado externo. Devido à demanda do produto no comércio internacional, a empresa obteve excelentes resultados desde a última década e as perspectivas são de crescimento para os próximos anos. Suas instalações no estado do Espírito Santo são a porta de saída para o comércio mundial, pois, apesar de suas minas estarem no estado de Minas Gerais, é a usina de pelotização do minério e o porto para escoar a produção, situados em Ponta de Ubú, que possibilitam a venda da matéria-prima para o mundo todo.

A CST é a única das três empresas que possui sua atividade toda no estado do Espírito Santo. A empresa é uma siderúrgica que produz tanto as placas de aço bruto, destinadas principalmente ao mercado externo, quanto as bobinas de aço, muito consumidas também no mercado interno, principalmente pelas indústrias automotiva, de eletrodomésticos e perfilados. A empresa tem em andamento o projeto de expansão da capacidade produtiva, o maior canteiro de obras industriais da região e um dos maiores do Brasil para os anos de 2005 a 2007.

5.2. PERCEPÇÕES SOBRE O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO

As três empresas terceirizam suas atividades de apoio e atividades meio. Apenas as atividades fim das empresas, assim como a área administrativa, não são terceirizadas.

Conforme definido por Pinto e Xavier (2002), as atividades de apoio são aquelas necessárias ao funcionamento da empresa, mas não intimamente ligadas à atividade fim. Atividades meio são aquelas ligadas à atividade fim, e atividade fim é a razão de ser da empresa prevista em seu contrato social.

Quanto ao processo produtivo, destacam-se as terceirizações da manutenção industrial, onde existe uma forte presença de fornecedores locais. Porém, nos três casos onde a manutenção é terceirizada, o gerenciamento, a

programação, e o planejamento das atividades são de responsabilidade dos seus funcionários, ficando as terceirizadas com a execução.

As empresas buscam desenvolver relacionamentos de parceria em atividades consideradas estratégicas e possuem fluxos de contratação de fornecedores bem definidos.

Segundo Bronzo (2004), estas parcerias podem ser necessárias por se tratar de atividades estratégicas para a empresa contratante, ou quando a empresa optar por um fornecedor, com perspectivas de estabilidade e confiança no relacionamento, mesmo que a atividade a ser terceirizada não seja estratégica. Pires (1998) destaca que estas parcerias significam a opção por uma relação de cumplicidade com um ou mais fornecedores da cadeia produtiva, numa decisão tipicamente estratégica, abrangente e de difícil reversão.

Alguns pontos importantes dos fluxos de contratação das empresas podem ser comparados, de modo a indicar diferenças entre elas, e destacar as vantagens e desvantagens de cada uma.

Comprador

A CST possui um processo de contratação descentralizado, onde cada área tem seus próprios analistas de contratação, responsáveis por conduzir todo o processo de seleção e contratação de fornecedores.

CVRD e Samarco realizam suas contratações através do setor de suprimentos das empresas. Os analistas de compras é que são responsáveis por todo o processo de seleção, negociação e contratação dos fornecedores.

Neste aspecto, o processo descentralizado da CST apresenta a vantagem de o responsável pela negociação ter conhecimento e contato direto com a área requisitante, o que possibilita uma melhor condição ao comprador de discutir questões técnicas e detalhes comerciais para a correta elaboração do contrato.

Conforme indicado por Silveira, Saratt e Moraes (2002), o comprador responsável pela contratação deve ter conhecimento total sobre a negociação

para poder elaborar um contrato onde sejam contempladas as necessidades de ambas as partes, e que seja fiel ao relacionamento de parceria, assegurando o sucesso da terceirização.

Pré-qualificação

A CST possui um diferencial, que são os Grupos Técnicos responsáveis por cada contratação. Estes grupos são responsáveis por pré-qualificar fornecedores através de visitas técnicas e análises de documentos. Apenas os fornecedores pré-qualificados é que recebem as propostas para serem preenchidas e concorrerem à determinada atividade a ser terceirizada.

No caso da CVRD é o setor de Tratamento Técnico, vinculado à área de suprimentos, quem indica ao comprador os fornecedores aptos a participarem de cada solicitação. Este setor busca no histórico de fornecimento da empresa quem são os fornecedores mais bem qualificados e os indica.

Na Samarco, o próprio comprador é responsável por buscar no cadastro da empresa, quais fornecedores estão aptos a participarem de determinada concorrência.

Tanto no caso da CVRD quanto no caso da Samarco, a área requisitante pode indicar fornecedores para a área de Suprimentos, porém, isto só acontece em casos muito específicos quando não existe uma oferta no mercado para determinada atividade.

No caso de CVRD e Samarco, a pré-qualificação não é tão exigente, o que pode favorecer casos onde fornecedores menos qualificados disputem em condições de igualdade com outros mais qualificados. Nesta situação, os riscos envolvidos na negociação aumentam, pois, as empresas só percebem os prejuízos de uma escolha equivocada durante a vigência do contrato.

O processo de pré-qualificação da CST, através dos Grupos Técnicos, apresenta-se como o mais eficiente do ponto de vista das parcerias, pois, a empresa utiliza esta etapa de visitas técnicas e análises para selecionar

fornecedores que realmente estejam aptos a atenderem aos requisitos das propostas técnicas, evitando assim, prejuízos futuros com o não cumprimento de obrigações contratuais por parte dos fornecedores.

Esta pré-qualificação rigorosa de fornecedores, segundo Bello (2003), tem como objetivo reduzir os riscos e maximizar o valor total da negociação para o comprador.

Gerenciamento dos Contratos de Terceirização

Nas três empresas, depois de fechada a contratação e definido o contrato de terceirização, o gerenciamento das atividades e a avaliação dos fornecedores fica a cargo da gerencia da área requisitante.

Em geral, a execução é de responsabilidade do fornecedor e a empresa cuida apenas do planejamento das atividades. Segundo Alvarez (1996) e Silva (1997) este processo traz uma redução ou “emagrecimento” da estrutura operacional da empresa.

Na CST e CVRD os contratos de terceirização em atividades consideradas estratégicas têm dois anos de duração. Na Samarco os contratos são normalmente de três anos. As três empresas utilizam-se também de contratos menores, ou *spot*, de curta duração dependendo do período de execução da atividade contratada.

Avaliações e Renovações de Contratos

No caso da CST, as avaliações são mensais. As gerencias de cada área dão notas de 1 a 10 para seus fornecedores e informam a área de compras para tomar providencias necessárias no caso de notas baixas de algum fornecedor.

A CVRD não adota um modelo de avaliação periódica para suas contratadas. Estas avaliações variam de acordo com as cláusulas de cada contratação, mas em geral, os fornecedores são avaliados no final de cada contrato.

A Samarco realiza avaliações mês a mês, no caso de contratos contínuos de terceirização, ou a cada fornecimento, para contratos eventuais.

CST e Samarco adotam procedimento mais adequado quanto à periodicidade das avaliações. A CVRD carece de um procedimento formal e unificado para avaliar suas parcerias. De acordo com Vilella (2003), o monitoramento das parcerias deve ser sazonal e para manter o projeto de parceria, a gerência deve monitorar o progresso e trocar informações.

Um diferencial praticado pela CST é o favorecimento, através de negociação direta para renovação de contratos, de fornecedores que tenham média anual acima de 8 pontos durante os últimos 12 meses de avaliação.

CVRD e Samarco não adotam a política de dar prioridade, através de negociação direta, ao fornecedor que tenha uma boa avaliação, quando da renovação do seu contrato. As empresas entendem que o fato de o fornecedor estar sendo o executante do contrato, por si só, já é uma vantagem adicional deste fornecedor perante aos outros, para montar a proposta técnica e comercial de renovação do contrato, pois este já sabe quais são os custos envolvidos, diretos e indiretos, e também já conhece todas as especificidades da atividade que vem sendo exercida.

Porém, a opção da CST pela negociação direta fortalece as parcerias e aumenta as perspectiva de médio e longo prazo. Geffen e Rothenberg (2000) e Milgate (2001) destacam que relacionamentos de parceria favorecem a troca de informações mais confiáveis e de qualidade. Estreitar os laços de parceria reduz os riscos da terceirização criar problemas de fornecimento.

No caso da Samarco, vale ressaltar a importância do Prêmio Samarco de Excelência. O prêmio é um reconhecimento a fornecedores que se destacam nas áreas de produtos e serviços. As avaliações que servem para indicar os fornecedores que devem candidatar ao prêmio, servem também para auxiliar o desenvolvimento dos fornecedores não indicados.

Fornecedores que apresentarem deficiências em algum dos critérios de avaliação, devem elaborar estratégias de melhorias, ou ações corretivas, e apresentarem à Samarco para o acompanhamento de sua efetividade. Caso o fornecedor não consiga atingir os objetivos propostos nestas estratégias, pode até ser retirado do cadastro de fornecedores da empresa por um tempo determinado.

5.3. PERCEPÇÕES SOBRE OS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

Preço

CST e Samarco classificaram o preço como *importante*, enquanto CVRD classificou como *muito importante*.

De maneira geral, as três empresas responderam que só o menor preço isoladamente não pode ser a única referência para a seleção do fornecedor. As empresas defendem que no caso de parceiros estratégicos, conforme enfoque desta pesquisa, nem sempre o menor preço trará o melhor resultado para a empresa. Portanto, deve-se analisar além deste os outros critérios de seleção envolvidos em cada fornecimento.

Conforme indicado por Silveira, Saratt e Moraes (2002) contratar apenas pelo menor preço pode revelar-se, em curto prazo, uma escolha equivocada, já que a empresa que cobra mais barato nem sempre tem as condições necessárias para atender às expectativas de qualidade desejadas.

As três empresas utilizam a Planilha de Cálculos Detalhada para a composição do preço final como ferramenta para analisar e comparar as propostas recebidas. A planilha é montada pela empresa para cada atividade a ser terceirizada e repassada aos fornecedores que só preenchem os valores, permitindo desta forma uma padronização das propostas.

Ainda nos três casos, o fornecedor escolhido pode não ser o que apresentou o menor preço, mas necessita estar dentro da média das outras propostas

apresentadas, visto que a planilha é a mesma para todos os fornecedores, portanto esperam-se valores próximos, ou dentro de uma faixa de preços.

Qualidade

As três empresas classificam qualidade como um critério *eliminatório*.

A qualidade é vista como uma condição básica para fornecedores que pretendem ter relacionamentos de parcerias com as empresas. De acordo com Silva (1997), é fundamental preservar, na terceirização, a qualidade e garantir a melhoria contínua. Se houver qualquer possibilidade de que a qualidade dos serviços ou produtos venha a ser comprometida ou sofrer prejuízos, a terceirização não é racional.

CST e Samarco têm por norma exigir certificação da qualidade para fornecedores que se candidatam a contratos de parceria, já a CVRD faz esta exigência apenas quando explícita na proposta técnica elaborada pela área requisitante.

Apesar de as três empresas aceitarem outros certificados regionais reconhecidos nacionalmente, os certificados de qualidade mais comuns entre seus fornecedores são o PRODFOR, no caso de fornecedores locais, e a ISO.

Os autores Min (1994) e Schefer (2001) destacam a importância de se exigir certificados de qualidade dos fornecedores, e também a importância das visitas técnicas para comprovar a eficácia destes sistemas de qualidade certificados.

Neste aspecto, a CST destaca-se, pois, além de exigir a certificação, a empresa realiza através dos Grupos Técnicos, visitas técnicas aos fornecedores para comprovar se os mesmos são realmente capazes de honrar com os contratos que estão pleiteando.

Desempenho das Entregas

CST e Samarco classificaram o desempenho das entregas como *muito importante*, enquanto CVRD classificou como *importante*.

O critério é de fundamental importância para o sucesso das parcerias nas três empresas. Segundo Min (1994) e Tracey e Tan (2001) a utilização do desempenho de entregas como critério de seleção ajudará à empresa contratante, reduzir seu tempo de *lead time* através do cumprimento dos prazos de entrega por parte dos fornecedores, e também reduzir o número de componentes defeituosos recebidos dos mesmos fornecedores. Isto irá se refletir no preço e qualidade do produto final ofertado aos seus consumidores.

A CVRD, apesar de também salientar a importância das entregas, não apresentou nenhum tipo de medição de desempenho para avaliar os fornecedores durante a seleção.

A CST utiliza o histórico de fornecimento dos fornecedores como parâmetro de classificação dos mesmos durante os processos de seleção e contratação.

A Samarco é quem apresenta uma sistemática mais bem estruturada para este critério de seleção, pois, a empresa utiliza-se dos dados levantados para o Prêmio Samarco de Excelência como referência para classificar os fornecedores durante uma nova seleção.

Flexibilidade

CST e CVRD classificaram a flexibilidade como um critério *importante*, enquanto Samarco classificou como *muito importante*.

A flexibilidade do fornecedor relativa as atividades exercidas não é tão importante para cada seleção ou contratação, pois, geralmente as propostas técnicas são bem específicas para cada atividade. Porém, um fornecedor mais flexível quanto as suas atividades tem mais chance de concorrer a contratos nas três empresas.

No caso da Samarco, o volume de participações por fornecedor conta como avaliação para o Prêmio Samarco de Excelência. CST e CVRD também consideram importante esta flexibilidade como forma de diminuir o número de fornecedores cadastrados.

Brasil (1993) e Giosa (1999) destacam que antes de se escolher um parceiro é importante certificar-se de que este é capaz de responder de forma adequada às flutuações de demanda da empresa contratante. Empresas que possam se ajustar às necessidades e especificações com maior rapidez e precisão, trarão melhores benefícios.

Portanto, a flexibilidade dos fornecedores do ponto de vista de responder rapidamente as demandas do mercado tem um peso mais importante nas seleções, porém, é pouco analisada pelas empresas. Apenas a CST se destaca pelas visitas técnicas na etapa de pré-qualificação, quando se pode analisar a estrutura funcional dos fornecedores e verificar se estes realmente estão aptos a acompanhar as variações do mercado.

Análise dos Custos de Transação

As três empresas classificam este critério como *não importante*.

Na realidade, apesar do critério não ser considerado formalmente pelas empresas, na prática ele influi nas seleções de fornecedores, já que são considerados fatores que compõe este critério como localização geográfica, e histórico de fornecimento.

Para Matos *et al* (1999) e Di Serio e Sampaio (2001), os custos de transação são um reflexo de como os parceiros se protegem dos riscos em suas relações comerciais. Portanto, todas as iniciativas das empresas que visam um relacionamento mais próximo e confiável com seus candidatos a parceiros estão incluídas nesta análise.

A CST já estuda a possibilidade de adotar este critério formalmente, e uma iniciativa que já vem sendo adotada pela empresa é a tentativa de negociar em conjunto com fornecedores mais de uma oportunidade ao mesmo tempo, para otimizar o tempo dos negociadores e reduzir as despesas com viagens e hospedagens.

Análise Financeira

As três empresas classificam este critério como *eliminatório*.

As três empresas são rigorosas quanto à situação financeira de seus fornecedores. Candidatos que tenham pendências no mercado ou não apresentem evidências de saúde financeira não estão aptos a ser fornecedores das empresas.

Conforme indicado por Villela (2003), a saúde financeira do fornecedor é determinante para a seleção e desenvolvimento do mesmo, pois programas de desenvolvimento de parcerias exigem do fornecedor a disponibilidade de recursos para investir nas soluções.

Uma ferramenta em comum utilizada pelas empresas é o serviço de classificação por análise de riscos oferecido pela empresa EQUIFAX, que indica a situação dos fornecedores no mercado. CVRD e Samarco ainda utilizam pesquisa de crédito junto ao banco de dados do SERASA.

Crítérios Administrativos

As três empresas classificam este critério como *eliminatório*.

Assim como no critério referente à análise financeira dos fornecedores, as empresas também são rigorosas quanto à situação administrativa de seus fornecedores. Candidatos que não comprovem regularidade fiscal, jurídica e financeira junto aos órgãos federais, estaduais e municipais são automaticamente suspensos do quadro de fornecedores das empresas. A análise das evidências para a comprovação de situação regular é documental.

Para Pinto e Xavier (2002), o fornecedor ou a empresa selecionada deve estar legalmente constituído para atuar no ramo de atividade terceirizada, com capacitação técnica e administrativa.

Durante o decorrer dos contratos de terceirização, estes fornecedores continuam sendo obrigados a estar em dia com suas obrigações, sob pena de serem obrigados a arcar com multas contratuais, ou mesmo, terem seus contratos rescindidos.

Lin *et al* (2002) destacam ainda, que a cultura organizacional e administrativa da empresa contratada é fundamental para o sucesso da parceria com a contratante. Porém, apenas a CST contempla este aspecto para todos os processos de seleção, sendo um dos itens analisados durante a etapa das visitas técnicas de pré-qualificação.

Análise de Competências Essenciais

CVRD e Samarco classificaram o critério como *muito importante*, enquanto CST classificou como *eliminatório*.

Neste critério está o grande diferencial destacado nesta pesquisa em favor da CST comparada à Samarco e CVRD, pois, devido a realização das visitas técnicas, a empresa assegura-se de que não basta o fornecedor se declarar apto a realizar determinada atividade, ele tem de comprovar isto durante a pré-qualificação. Isto faz com que este critério seja eliminatório para a CST, ou seja, quem não comprova estar apto não participa da coleta de preços e conseqüentemente não envia proposta.

CVRD e Samarco têm a possibilidade de, dependendo da atividade, contemplar as visitas técnicas na elaboração das propostas técnicas, mas isto não é uma regra para o setor de suprimentos das empresas. Normalmente, os fornecedores que recebem as propostas de parceria é que se dizem aptos ou não a atenderem as exigências das propostas técnicas, e isto pode fazer com que fornecedores com menos competência para determinada atividade concorram de igual para igual com outros mais qualificados e com melhor estrutura.

Vieira e Garcia (2004) destacam que só com parceiros fornecedores que tenham competência essencial para a atividade que lhes é repassada, as empresas podem esperar a busca por soluções criativas e inovadoras, pelo aperfeiçoamento constante dos processos de produção, e pela integração de novas técnicas e metodologias.

Segurança e Meio-ambiente

As três empresas classificam estes critérios como *eliminatórios*.

As três empresas têm uma grande preocupação em relação à segurança e meio-ambiente. Isto se deve, não só a importância destes critérios e as Políticas de Responsabilidade Social das empresas, mas também à legislação brasileira que torna as empresas contratantes responsáveis por acidentes ou incidentes que ocorram com as contratadas.

Portanto, se um fornecedor não dá condições mínimas de segurança a seus trabalhadores quando estes estiverem executando serviços dentro de um contrato de terceirização, a empresa contratante também fica responsável pelas consequências desta situação inadequada de trabalho. Clarke (2003) afirma ser importante que aspectos relacionados à segurança estejam presentes nos contratos de terceirização negociados entre as empresas, de forma a exigir da contratada um comprometimento com a segurança nos mesmos moldes do que é praticado na contratante.

Da mesma forma, se um fornecedor, durante a execução de um contrato, gera um impacto ambiental decorrente de sua atividade e não o trata de forma adequada, a contratante também é responsável pelas consequências deste impacto. Sá de Abreu, Rados e Figueiredo Júnior (2004) afirmam que a performance ambiental das empresas é um dos alvos mais visados a críticas e retaliações por parte de governos e sociedade. Devido a isto, as grandes empresas têm adotado como procedimento na área de compras, estabelecer padrões ambientais para a seleção de todos os seus fornecedores.

Sendo assim, as empresas exigem de seus fornecedores padrões rigorosos de segurança e meio-ambiente. A CST recomenda que estes adotem políticas de segurança similares as da empresa, e que providenciem licença ambiental para suas atividades quando necessário. CVRD e Samarco incluem anexos contratuais específicos sobre segurança e meio-ambiente em todos os seus contratos de parceria.

CST e Samarco utilizam ainda estes critérios como itens mensais de avaliação dos fornecedores, sendo no caso da Samarco, um dos itens mais relevantes para indicar os fornecedores à premiação do Premio Samarco de Excelência.

Outros Critérios

A localização geográfica ou proximidade com o fornecedor, o histórico de fornecimento, e a preocupação com a Responsabilidade Social foram citados como outros critérios de seleção de fornecedores por Samarco e CST, além dos que foram propostos na pesquisa. No caso da CVRD não foram citados outros critérios além dos da pesquisa.

A CST tem um projeto de transformar a Responsabilidade Social em critério de seleção, exigindo desta forma que seus fornecedores comprovem que têm políticas claras neste sentido. Porém, esta idéia ainda não entrou em vigor, até mesmo porque a certificação da empresa na norma ISO que trata da Responsabilidade Social ainda é um projeto futuro.

A Samarco destaca que a preferência por fornecedores locais é não só um critério de favorecer as negociações com parceiros próximos e por consequência, de mais fácil aceso, como também é uma forma de contribuir para a Política de Responsabilidade Social da empresa, através do desenvolvimento das comunidades ao seu redor.

5.4. PERCEPÇÕES E PERSPECTIVAS PARA OS FORNECEDORES LOCAIS

Os fornecedores capixabas têm forte presença nas três empresas. Eles estão concentrados principalmente nas áreas de apoio e nas atividades de manutenção industrial.

Existe uma carência para serviços especialistas, em geral envolvendo tecnologia de ponta, nestes casos, as empresas precisam recorrer a fornecedores de outros estados e/ou países.

A CST e a Samarco tem como diretriz para a área de suprimentos, a contratação de fornecedores instalados no estado. As empresas buscam, desta forma, qualificar e valorizar a mão-de-obra, e conseqüentemente desenvolver a região e a comunidade local. A CVRD não tem uma política de favorecimento de fornecedores locais.

As três empresas fazem parte das empresas mantenedoras do PRODFOR - Programa de Qualificação de Fornecedores. O programa é uma iniciativa das grandes empresas do estado do Espírito Santo com o objetivo de qualificar e desenvolver os fornecedores locais, oferecendo-lhes uma alternativa mais acessível de certificação da qualidade.

Apesar de as três empresas utilizarem a certificação do PRODFOR como critério de seleção de fornecedores, apenas a CST exige a certificação para todos os tipos de contratos de parceria.

A CST realiza anualmente a Convenção de Fornecedores, onde a empresa apresenta os investimentos previstos e conseqüentemente as oportunidades de terceirização que surgirão para o ano seguinte. Esta convenção, apesar de não se restringir a fornecedores locais, é sempre realizada na Região da Grande Vitória e é um importante canal de comunicação entre a empresa e seus fornecedores locais.

A Samarco promove anualmente o Prêmio Samarco de Excelência, que apesar de abranger todos seus fornecedores, representa um importante incentivo a melhorias e aperfeiçoamentos para os fornecedores capixabas que dele participam.

A CVRD não tem dados sobre as avaliações de fornecedores locais comparados a outros, mas CST e Samarco destacam como boas as avaliações destes fornecedores nas atividades das quais eles participam mais intensamente. As empresas destacam a evolução destes fornecedores nos últimos anos, e a preocupação destes em desenvolver e qualificar suas atividades, como no caso da certificação do PRODFOR, por exemplo.

As três empresas destacam que ainda é necessária uma maior profissionalização dos fornecedores locais, principalmente na adoção de estratégias de gestão, que descentralizem as decisões, e tornem estes fornecedores mais ágeis e dinâmicos. Também é opinião comum, que estes fornecedores devem incentivar seus processos de qualidade, buscando desenvolvimento, melhoria contínua, qualificação de seus profissionais, e conseqüentemente uma maior especialização de seus produtos e serviços.

A CST destaca que é importante um maior empreendedorismo por parte dos empresários locais. As perspectivas de crescimento são muito boas, portanto, é preciso investir e acreditar mais no potencial deste mercado.

CVRD e Samarco destacam a necessidade de desenvolver e qualificar mão-de-obra local, através de convênios e parcerias com instituições de ensino e profissionalizantes.

Quanto às perspectivas para os fornecedores locais, a CST apresenta as melhores oportunidades, pois, além de ter em andamento o projeto de expansão que envolve um enorme número de atividades terceirizadas, a empresa criará em conseqüência desta expansão uma série de oportunidades de parcerias futuras. Lembrando ainda que é uma diretriz da empresa, favorecer e desenvolver fornecedores locais.

Se comparadas às outras duas, as oportunidades na CVRD são as mais difíceis para os fornecedores locais, pois, a empresa não prioriza estes fornecedores. Porém, já existem boas oportunidades de parceria, e a proximidade dos fornecedores locais e o conhecimento das instalações da empresa são vantagens significativas destes para as concorrências promovidas pela empresa.

A Samarco também apresenta uma perspectiva positiva para os fornecedores locais, pois, a empresa tem planos de expansão de sua capacidade produtiva e procura priorizar fornecedores locais na seleção e contratação de terceiros.

Além disto, estes fornecedores que têm uma boa avaliação no Prêmio Samarco de Excelência são considerados como preferenciais para novas oportunidades.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O capítulo final deste estudo objetiva apresentar as conclusões que a pesquisa permitiu, assim como, propor novos estudos sobre o assunto pesquisado. Para isto, o capítulo está dividido em quatro tópicos: o primeiro apresenta o resumo do trabalho; o segundo traz as conclusões; o terceiro traz as contribuições deste estudo; e o quarto apresenta as recomendações para estudos futuros.

6.1. RESUMO DO TRABALHO

O presente trabalho teve como objetivo principal identificar e analisar quais são as principais práticas adotadas para escolha de um fornecedor num processo de terceirização nas empresas industriais pesquisadas. O foco do trabalho foi a Região Industrial da Grande Vitória no estado do Espírito Santo.

Para se alcançar este objetivo foi adotado o método de estudo de casos. Foram feitas entrevistas em profundidade em três empresas industriais da região. Foram entrevistados executivos responsáveis pelo processo de compras e seleção de fornecedores. As empresas foram selecionadas de acordo com seu grau de importância para a região e usando-se como parâmetro à pesquisa anual sobre as maiores empresas do estado, realizada pelo Findes – Federação das Indústrias do Espírito Santo, considerando-se o segmento de empresas industriais.

Os dados foram coletados a partir de entrevistas pessoais, seguindo-se um questionário conforme apresentado no Anexo I. As respostas foram analisadas de forma a identificar as características gerais e a importância de cada uma das empresas para a região de abrangência do estudo, identificar as diretrizes de cada empresa quanto ao processo de terceirização de atividades, analisar a posição das empresas quanto aos critérios de seleção levantados, e identificar as perspectivas para os fornecedores capixabas do ponto de vista das empresas.

6.2. CONCLUSÕES

Através da análise individual das características gerais das empresas pôde-se concluir a importância desta pesquisa, visto que, as empresas estão em processo de crescimento e evolução de participação no mercado a nível mundial. Isto também reflete a importância do mercado industrial capixaba e as perspectivas de crescimentos para os próximos anos, o que implica na evolução de fornecedores locais aptos a atenderem essa demanda.

O estudo revelou que as empresas apresentam diretrizes bem estruturadas para direcionarem seus processos de terceirização de atividades. As três empresas têm um fluxo formal de ações desde o levantamento da necessidade, até a contratação do fornecedor, e distribuem as tarefas de forma clara entre os agentes do processo. Isto mostra uma evolução no setor de compras que tem uma função estratégica na estrutura das empresas, responsável não só pela aquisição de produtos e serviços, mas também pelo estabelecimento de parcerias que contribuam para os processos na busca constante por melhorias de performance, qualidade, e redução de custos.

Quanto ao processo de terceirização, a Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST) apresenta como diferencial, o fato de ter um processo descentralizado, onde o comprador está ligado diretamente a área requisitante, o que possibilita uma melhor condição deste de discutir questões técnicas e detalhes comerciais para a correta seleção do fornecedor e elaboração do contrato.

A CST ainda tem outro diferencial em relação à Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) e Samarco Mineração, que são os Grupos Técnicos responsáveis por cada contratação. Estes grupos são responsáveis por pré-qualificar fornecedores através de visitas técnicas e análises de documentos. Este processo apresenta-se bastante eficiente, pois, a empresa utiliza esta etapa de visitas técnicas e análises para selecionar fornecedores que realmente estejam aptos a atenderem aos requisitos das propostas técnicas, evitando assim,

prejuízos futuros com o não cumprimento de obrigações contratuais por parte dos fornecedores.

Outro ponto importante destacado em relação aos processos de terceirização das empresas foi a opção pela negociação direta, exercida pela CST, para fornecedores bem avaliados durante a execução do contrato, o que favorece os relacionamentos de parcerias.

Deve-se destacar ainda, o Prêmio Samarco de Excelência, iniciativa que serve para orientar os fornecedores que necessitam de melhorias e premiar os fornecedores que se destacam em suas atividades.

Quanto aos critérios de seleção de fornecedores, o estudo de casos comprovou que os critérios levantados durante a pesquisa bibliográfica são realmente os mais utilizados nas empresas. Além destes, pode-se destacar ainda como critérios importantes, a Localização Geográfica, ou proximidade com o fornecedor, o Histórico de Fornecimento, e a Responsabilidade Social. A sistematização dos critérios de seleção e a importância destes para os fornecedores será melhor apresentada no tópico a seguir como contribuição deste estudo.

Quanto às perspectivas para os fornecedores locais, pode-se concluir que são boas, com destaque para CST e Samarco que têm como diretriz priorizá-los como forma de desenvolver a região e comunidades. A CST ainda apresenta a vantagem de já estar com seu projeto de ampliação em execução, o que já tem ajudado o desenvolvimento de fornecedores locais e pode ainda trazer muitas perspectivas de parcerias futuras após o término das obras e o início da fase de operação das novas plantas industriais.

O estudo revelou que os fornecedores locais ainda carecem de uma maior profissionalização na área de gestão administrativa, do ponto de vista das empresas pesquisadas. Outros aspectos abordados são a necessidade de valorizar as certificações da qualidade, a falta de uma postura mais empreendedora por parte dos fornecedores, e o desenvolvimento de

fornecedores em áreas de maior especificidade, envolvendo tecnologia e profissionais qualificados, para que estes fornecedores possam estar mais presentes nos novos projetos das grandes empresas do estado.

6.3. CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

É pretensão desta pesquisa identificar dados para servirem de parâmetros de comparação às grandes empresas no que diz respeito aos seus processos de terceirização, e fornecer dados relevantes para auxiliar fornecedores a se qualificarem adequadamente ao mercado industrial capixaba, melhorando desta forma, a oferta de produtos e serviços na região.

Quanto aos processos de terceirização nas grandes empresas, foram apresentadas as principais diferenças entre elas e os pontos positivos relativos a cada etapa do processo, de modo a permitir as empresas compará-los e avaliá-los.

Em relação à contribuição do estudo para os fornecedores locais, foram apresentadas as perspectivas de desenvolvimento de parcerias destes junto às empresas pesquisadas, analisando e comparando a potencialidade em cada uma delas.

Quanto à análise referente aos critérios de seleção que devem ser priorizados por estes fornecedores de modo a conseguirem concretizar boas oportunidades de parceria com as empresas, foram destacados os critérios e apresentados os resultados. A seguir, este trabalho apresenta uma sistematização destes critérios para servir como uma ferramenta importante para o desenvolvimento de fornecedores que já atuam ou pretendem atuar neste mercado:

Critérios:

1. Preço
2. Qualidade
3. Desempenho das entregas
4. Flexibilidade
5. Análise dos custos de transação
6. Critérios administrativos
7. Análise financeira
8. Análise de competências essenciais
9. Aspectos relativos à segurança e meio-ambiente

Classificação:

NI – não importante

I - importante

MI – muito importante

E - eliminatório

CRITÉRIOS

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| CST | I | E | MI | I | NI | E | E | E | E |
| CVRD | MI | E | I | I | NI | E | E | MI | E |
| SAMARCO | I | E | MI | MI | NI | E | E | MI | E |

A análise destes resultados nos mostra que alguns critérios são indispensáveis para os fornecedores que almejam este mercado. Existem alguns critérios considerados básicos pelas empresas para fornecedores candidatos a uma relação de parceria. Portanto, o fornecedor deve:

- possuir um certificado de qualidade, ou estar em processo de certificação.
- estar em dia com suas obrigações fiscais, jurídicas e financeiras junto aos órgãos federais, estaduais e municipais.
- estar em dia com suas obrigações junto ao mercado, fornecedores e empregados, e comprovar saúde financeira da empresa, que possibilite investimentos e melhorias.
- cumprir com os requisitos legais relativos à segurança e meio-ambiente, assim como, estar apto a cumprir todas as exigências normativas das empresas relativas a estes dois aspectos, conforme estabelecidas em contrato.

Além destes critérios indispensáveis, outros também são vistos como importantes ou muito importantes, e são estes critérios que vão diferenciar os fornecedores durante o processo de seleção. Portanto, de acordo com o estudo realizado, pode-se afirmar que um fornecedor para se diferenciar dos demais deve:

- elaborar cuidadosamente as planilhas de cálculo detalhadas, atribuindo esta função a profissionais que tenham pleno domínio da atividade a ser terceirizada, e contemplando todos os custos de forma direta e sem exageros.

Uma boa proposta não é a que tem o menor preço, mas sim a que apresenta um melhor conjunto, e tem preços compatíveis com a realidade do mercado bem distribuídos de forma clara e objetiva.

- ter um histórico de desempenho das entregas excelente e saber explorar este histórico, através de atestados de serviços realizados, atestados de qualidade, e prêmios de excelência em fornecimento.

É claro que o histórico é só o cartão de visitas. Para conseguirem e manterem bons contratos de parceria, os fornecedores precisam criar mecanismos que garantam a qualidade final do seu produto ou serviço e o atendimento aos prazos de entrega. O ideal é que estes mecanismos sejam formalizados e contemplados nos procedimentos da qualidade, e ainda, que estes procedimentos sejam constantemente monitorados.

- ser flexível, através de uma infra-estrutura funcional e de um quadro de funcionários que permitam a flutuação da demanda de fornecimento de acordo com as necessidades do mercado. É preciso também ter uma estrutura gerencial flexível, que facilite a tomada rápida de decisões e propicie a possibilidade de alterações contratuais de acordo com as novas necessidades que venham a surgir durante o período de execução do contrato.

A flexibilidade deve ser comprovada fisicamente, através de uma infra-estrutura adequada às atividades exercidas, e também no dia a dia, com dinamismo e eficiência dos gerentes e responsáveis pelos contratos em vigência.

Tão importante quanto ser flexível, é a capacidade do fornecedor em passar uma boa imagem, ou “vender” bem sua estrutura funcional e operacional durante os processos de seleção, principalmente quando houverem as visitas técnicas nas suas instalações.

- estar devidamente capacitado para exercer a atividade a que se propõe, ou em outras palavras, ter a competência essencial para tal. O fornecedor deve procurar se especializar, através de seus funcionários, e aperfeiçoar continuamente suas habilidades e conhecimentos para exercer suas atividades fim, pois, quando uma empresa contrata seus serviços, espera receber em troca conhecimento específico, competência, e eficiência.

Os atestados de capacidade técnica, os treinamentos dos funcionários, currículos, e histórico de serviços realizados são importantes para comprovar a eficiência do fornecedor durante o processo de seleção. Porém, além destes, assim como no caso da flexibilidade, também é importante para o fornecedor

“vender” bem a estrutura funcional e operacional durante os processos de seleção.

6.4. RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Este trabalho identificou os critérios de seleção importantes do ponto de vista das empresas compradoras, com o foco para as grandes empresas industriais do estado do Espírito Santo. A partir deste estudo foi então apresentado um comparativo entre os processos de terceirização das empresas, as perspectivas de parceria para fornecedores locais, e a sistematização dos critérios de seleção, como forma de auxiliar os fornecedores que já atuam ou pretendem atuar neste mercado.

Seria interessante agora, analisar a eficiência destes critérios do ponto de vista dos fornecedores. Um tal estudo analisaria como os critérios de seleção estão sendo tratados por um grupo de fornecedores e quais os resultados estes têm obtido. Desta forma, seria possível comprovar se realmente os fornecedores que investem na melhoria dos critérios apresentados neste trabalho, conseguem na prática se sobressair frente aos demais, e por consequência, concretizarem mais oportunidades de parcerias com as grandes empresas da região. Poderia ainda ser feita uma análise do retorno que as iniciativas de melhorias dos fornecedores têm trazido para seus processos no dia a dia.

Outra sugestão seria um estudo de casos de um ou mais contratos específicos entre uma das três empresas compradoras citadas nesta pesquisa e seus fornecedores. A idéia é analisar toda a trajetória destes contratos, avaliando se estes deram origem a uma parceria efetiva entre as partes, e quais foram os agentes e as características principais que definiram este relacionamento.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

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

AMATO NETO, JOÃO. **Reestruturação Industrial, Terceirização e Redes de Subcontratação**. In: Revista de Administração de Empresas – FGV/SP. São Paulo, v.35, n.2, p.33-42, 1995.

ARAVECHIA, CARLOS H. M; PIRES, SÍLVIO R. I. **Avaliação de Desempenho de Cadeias de Suprimentos**. Anais do 19º ENEGEP, Rio de Janeiro – RJ, 1999.

BELLO, MARLENE J. SUÁREZ. **A Case Study Approach to the Supplier Selection Process**. Puerto Rico. University of Puerto Rico, 2003, A Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of MASTER OF ENGINEERING.

BERTOLINI, MASSIMO; BEVILACQUA, MAURIZIO; BRAGLIA, MARCELLO; FROSOLINI, MARCO. **An Analytical Method for Maintenance Outsourcing Service Selection**. International Journal of Quality & Reliability Management, 1 July 2004, vol. 21, iss. 7, pp. 772-788(17).

BRASIL, HAROLDO GUIMARÃES. **A Empresa e a Estratégia da Terceirização**. In: Revista de Administração de Empresas – FGV/SP. São Paulo, v.33, n.2, p.6-11, 1993.

BRONZO, MARCELO. **Relacionamentos Colaborativos em Redes de Suprimentos**. In: Revista de Administração de Empresas – FGV/SP. São Paulo, v.44, n.1, p.61-73, 2004.

BUENO, JÚLIO CÉSAR CARMO. **Novo Projeto de Desenvolvimento do Espírito Santo**. In: Revista 150 Maiores Empresas Espírito Santo, ed. 2003, pp. 28-29(2).

CABRAL, SANDRO. **Terceirização de processos industriais sob a ótica da economia dos custos de transação**. Salvador. Universidade Federal da Bahia, 2002, Dissertação de Mestrado em Administração.

CARVALHO, MARCIUS FABÍUS H. DE; RODRIGUES, ELDER DE OLIVEIRA. **Projeto em Cadeia de Suprimento**. Anais do 23º ENEGEP, Ouro Preto – MG, 2003.

CAVALCANTE JÚNIOR, OPHIR. **A Terceirização das Relações Laborais**. 1º ed. São Paulo: LTr, 1996.

CHOY K.L.; LEE W.B. **A Generic Supplier Management Tool for Outsourcing Manufacturing.** Supply Chain Management: An International Journal, 9 April 2003, vol. 8, no. 2, pp. 140-154(15).

CLARKE, SHARON. **The Contemporary Workforce: Implications for Organizations Safety Culture.** Personnel Review, 2003, vol. 32, iss. 1, pp. 40-57(18).

_____, CST – Empresa. Disponível em <<http://www.cst.com.br>>. Acessado em: 01 jun. 2005.

_____, CVRD – Perfil. Disponível em <<http://www.cvr.com.br>>. Acessado em: 05 jun. 2005.

ÇEBI F.; BAYRAKTAR D. **An Integrated Approach for Supplier Selection.** Logistics Information Management, 29 October 2003, vol. 16, no. 6, pp. 395-400(6).

DI SERIO, LUIS CARLOS DE; SAMPAIO, MAURO. **Projeto da Cadeia de Suprimento: Uma Visão Dinâmica da Decisão Fazer Versus Comprar.** In: Revista de Administração de Empresas – FGV/SP. São Paulo, v.41, n.1, p.54-66, 2001.

FURTADO, P. GRANGEIRO; CARVALHO, MARCIUS F. **Modelo de Otimização para Planejamento da Cadeia de Suprimentos.** Anais do 21º ENEGEP, Salvador – BA, 2001.

GEFFEN, CHARLETTE A.; ROTHENBERG, SANDRA. **Suppliers and Environmental Innovation: The Automotive Paint Process.** International Journal of Operations & Production Management, 2000, vol. 20, iss. 2, pp. 166-186(21).

GIACON, FERNANDO M. P; ALMEIDA, DAGOBERTO ALVES DE. **Avaliando o Desempenho de Cadeias Locais de Suprimentos.** Anais do 20º ENEGEP, São Paulo – SP, 2000.

GIOSA, LÍVIO A. **Terceirização: Uma abordagem estratégica.** 5º ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

GONZÁLEZ, MARVIN E.; QUESADA, GIOCONDA; MONGE, CARLO A. MORA. **Determining the Importance of the Supplier Selection Process in Manufacturing: A Case of Study.** International Journal of Physical Distribution & Logistic Management, 2004, vol. 34, iss. 6, pp. 492-504(13).

HASSAN, ADNAN; BAKSH, MOHD SHARIFF NABI; SHAHAROUN, AWALUDDIN M. **Issues in Quality Engineering Research**. International Journal of Quality & Reliability Management, January 2000, vol. 17, iss. 8, pp. 858-875(18).

HELMS, MARILYN M.; DIBRELL, CLAY; WRIGHT, PETER. **Competitive Strategies and Business Performance: Evidence from the Adhesives and Sealants Industry**. Management Decision, 1997, vol. 35, iss. 9, pp. 689-703(15).

KANNAN V. R.; TAN K. C. **Attitudes of US and European Managers to Supplier Selection and Assessment and Implications for Business Performance**. Benchmarking: An International Journal, 17 September 2003, vol. 10, no. 5, pp. 472-489(18).

KANNAN V. R.; TAN K. C. **Supplier Alliances: Differences in Attitudes to Supplier and Quality Management of Adopters and Non-adopters**. Supply Chain Management: An International Journal, 2004, vol. 9, no. 4, pp. 279-286(8).

KARA, SAMI; KAYIS, BERMAN. **Manufacturing Flexibility and Variability: An Overview**. Journal of Manufacturing Technology Management, March 2003, vol. 15, no. 6, pp. 466-478(13).

KLING, MAXIMILIANO CEZAR. **Uma sistemática para a implementação de terceirização: estudo de caso em empresa industrial do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1999, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção.

LEIRIA, JERÔNIMO SOUTO. **Terceirização: Uma Alternativa de Flexibilidade Empresarial**. 6° ed. Porto Alegre: Sagra – DC Luzzatto, 1993.

LIMA, J. ARAÚJO DE; FREITAS, L. S. **Alinhamento Estratégico: Estratégia Competitiva e as Estratégias da Cadeia de Suprimento. Um Estudo Exploratório**. Anais do 23° ENEGEP, Ouro Preto – MG, 2003.

LIN, CHINHO; TAN, BERTRAM; CHANG, SHOFANG. **The Critical Factors for Technology Absorptive Capacity**. Industrial Management & Data Systems, 2002, vol. 102, no. 6, pp. 300-308(9).

LINDNER, LORENZO FEDERICO ZANOTTI. **A Questão da Seleção de Fornecedores: Um Estudo de Casos na Indústria Brasileira de Autopeças**. Rio de Janeiro. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2000, Dissertação de Mestrado em Administração.

LIU J.; DING F-Y; LALL V. **Using Data Envelopment Analysis to Compare Suppliers for Supplier Selection and Performance Improvement.** Supply Chain Management: An International Journal, 1 March 2000, vol. 5, no. 3, pp. 143-150(8).

MACEDO, CONCESSA VAZ DE. **A Descentralização da produção e a terceirização do trabalho - Tendências gerais e evidências da companhia de aços especiais - ACESITA S. A.** In: CEDEPLAR - Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional. X Seminário sobre a Economia Mineira, 2002. Disponível em <www.cedeplar.ufmg.br/diamantina2002/textos.html>. Acessado em: 04 jul. 2004.

MARTINS, SERGIO PINTO. **A terceirização e o Direito do Trabalho.** 2º ed. São Paulo: Malheiros Editora, 1996.

MATOS, V. A; MELO, P. C. LEONEL; MATOS, P. JUNQUEIRA. **A Teoria dos Custos de Transação e a Coordenação no Sistema Canavieiro.** Anais do 19º ENEGEP, Rio de Janeiro – RJ, 1999.

MEDEIROS, JOÃO BOSCO. **Redação Científica: A Prática de Fichamentos, Resumos, Resenhas.** 5º ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MILGATE, MICHAEL. **Supply Chain Complexity and Delivery Performance: An International Exploratory Study.** Supply Chain Management: An International Journal, 2001, vol. 6, no. 3, pp. 106-118(13).

MIN H. **International Supplier Selection: A Multi-attribute Utility Approach.** International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 1 May 1994, vol. 24, no. 5, pp. 24-33(10).

MORÊTO, LAÉRCIO. **Gestão eficaz de contratos: suporte para a implantação da terceirização de serviços - caso na PETROBRAS UN-ES.** Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina, 2000, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção.

MOTWANI J.; YOUSSEF M.; KATHAWALA Y.; FUTCH E. **Supplier selection in developing countries: a model development.** Integrated Manufacturing Systems, 1 March 1999, vol. 10, no. 3, pp. 154-162(9).

OLIVA, EDUARDO DE CAMARGO. **A Privatização de Empresas Siderúrgicas Brasileiras: Reflexos na Gestão de Recursos Humanos.** In: Revista de Administração Contemporânea - RAC. v.6, n.1, p.145-161, 2002.

PAULILLO, LUIZ FERNANDO. **Terceirização e Reestruturação Agroindustrial: Avaliando o Caso Citrícola Brasileiro.** In: Revista de Administração Contemporânea - RAC. v.3, n.1, p.87-103, 1999.

PENTEADO, ADRIANE DE LIMA. **As Cinco Disciplinas Essenciais do Aprendizado Continuado Aplicadas à Terceirização de Serviços**. Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina, 2002, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção.

PERASSA, LUIZ FERDINANDO; ALMEIDA, DAGOBERTO ALVES DE. **Fatores Qualitativos e Quantitativos no Processo de Seleção de Fornecedores**. Anais do 20º ENEGEP, São Paulo – SP, 2000.

PINTO, ALAN KARDEC; XAVIER, JÚLIO AQUINO N. **Manutenção função estratégica**. 2º ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

PIRES, SILVIO R. I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos e o Modelo de Consórcio Modular**. In: Revista de Administração de Empresas – FGV/SP. São Paulo, v.33, n.3, p.1-23, 1998.

PIRES, SILVIO R. I. **Supply Chain Management**. Disponível em URL <<http://www.numa.org.br>> Acessado em: 04 jul. 2004.

PRADO, EDMIR; TAKAOKA, HIROO. **Os Fatores que Motivam à Adoção da Terceirização da Tecnologia de Informação: Uma Análise do Setor Industrial de São Paulo**. In: Revista de Administração Contemporânea - RAC. v.6, n.3, p.129-147, 2002.

_____, REVISTA 150 MAIORES EMPRESAS ESPÍRITO SANTO, 2001. **Ranking das 150 Maiores**. Ed. 2001. Publicação Anual, Ano V.

_____, REVISTA 150 MAIORES EMPRESAS ESPÍRITO SANTO, 2002. **Ranking das 150 Maiores**. Ed. 2002. Publicação Anual, Ano VI.

_____, REVISTA 150 MAIORES EMPRESAS ESPÍRITO SANTO, 2003. **Ranking das 150 Maiores**. Ed. 2003. Publicação Anual, Ano VII.

_____, REVISTA 150 MAIORES EMPRESAS ESPÍRITO SANTO, 2004. **Ranking das 150 Maiores**. Ed. 2004. Publicação Anual, Ano VIII.

RESENDE, ALEXANDRE; COSTA, FRANCISCO; RUTKOWSKI, JAQUELINE; CARVALHO, LEONARDO; ALMEIDA, RICARDO; DA SILVA, WELINGTON. **Consórcio Modular: O Novo Paradigma do Modelo de Produção**. Anais do 22º ENEGEP, Curitiba – PR, 2002.

RESENDE, WILSON. **Terceirização: A Integração Acabou?** In: Revista de Administração de Empresas – FGV/SP. São Paulo, v.37, n.4, p.6-15, 1997.

RUIZ, JOÃO ÁLVARO. **Metodologia Científica: Guia para Eficiência nos Estudos**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SÁ DE ABREU, MÔNICA; RADOS, GREGÓRIO; FIGUEIREDO JÚNIOR, HUGO. **As Pressões Ambientais da Estrutura da Indústria.** In: Revista de Administração de Empresas Eletrônica – FGV/SP. São Paulo, v.3, n.2, Art.17, 2004.

_____, SAMARCO – Perfil. Disponível em <<http://www.samarco.com.br>>. Acessado em: 10 jun. 2005.

SANTA EULALIA, L. ANTÔNIO DE; BREMER, CARLOS; PIRES, SILVIO R. I. **Outsourcing Estratégico como uma Prática Essencial para uma Efetiva Supply Chain Management.** Anais do 20° ENEGEP, São Paulo – SP, 2000.

SCHEFER, FABIANO. **Vantagens da Implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade.** Anais do 21° ENEGEP, Salvador – BA, 2001.

SERRÃO, ROGÉRIO ODIVAN; DALCOL, P. R. TAVARES. **Percepção da Importância de Dimensões da Flexibilidade de Manufatura em Micro e Pequenas Empresas.** Anais do 21° ENEGEP, Salvador – BA, 2001.

SILVA, CIRO PEREIRA DA. **A terceirização responsável: modernidade e modismo.** São Paulo: LTr, 1997.

SILVEIRA, ADRIANO DUTRA DA; SARATT, NEWTON; MORAES, ROGÉRIO PIRES. **Um passo além da terceirização: a transferência de atividades e tecnologia.** Porto Alegre: Badojo Editora, 2002.

SIMÕES JÚNIOR, C. A. RIBEIRO; BIANCO, M. FÁTIMA. **Terceirização da Produção na Indústria do Vestuário: Percepções a Partir de um Caso.** Anais do 22° ENEGEP, Curitiba – PR, 2002.

SLACK, NIGEL; CHAMBERS, STUART; JOHNSTON, ROBERT. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, Segunda Edição, 1996.

_____, THE OUTSOURCING INSTITUTE MEMBERSHIPS, 1998. **Top Ten Outsourcing Survey.** Disponível em <www.outsourcing.com/articles/intelligence/oi_top_ten_survey.html>. Acessado em: 05 set. 2004.

TAUHATA, TATIANA; MACEDO SOARES, T. DIANA. **Redes e Alianças Estratégicas no Brasil: Caso CVRD.** In: Revista de Administração de Empresas Eletrônica – FGV/SP. São Paulo, v.3, n.1, Art.4, 2004.

TRACEY M.; TAN C. L. **Empirical Analysis of Supplier Selection and Involvement, Customer Satisfaction, and Firm Performance.** Supply Chain Management: An International Journal, 22 August 2001, vol. 6, no. 4, pp. 174-188(15).

VALENÇA, MYRIAN; BARBOSA, ALLAN CLAUDIUS. **A Terceirização e seus Impactos: Um Estudo em Grandes Organizações de Minas Gerais.** In: Revista de Administração Contemporânea - RAC. v.6, n.1, p.163-185, 2002.

VIEIRA, ADRIANE; GARCIA, FERNANDO COUTINHO. **Gestão do Conhecimento e das Competências Gerenciais: Um Estudo de Caso na Indústria Automobilística.** In: Revista de Administração de Empresas Eletrônica – FGV/SP. São Paulo, v.3, n.1, Art.6, 2004.

VILLELA, FERNANDO DE CASTRO. **Desenvolvimento de Fornecedores na Indústria Automobilística Brasileira: Um Estudo de Caso.** Rio de Janeiro. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003, Dissertação de Mestrado em Administração.

YIN, ROBERT K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos.** São Paulo: Bookman, 1994.



ANEXO 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA

Empresa: _____

Data / início-fim(hr): _____

Entrevistado / cargo: _____

Contato: _____

Características Gerais da Empresa

1. Histórico.

2. Controle acionário.

3. Localização.

4. Linha de produtos.

5. Volume de produção.

6. Estrutura da empresa no estado e perspectivas de investimentos.

Aspectos Relativos à Terceirização

1. Quais são as principais atividades terceirizadas pela empresa?

Atividades acessórias, atividades meio, ou atividades fim

2. Como funciona o processo de contratação de terceiros na empresa?

Fluxo do processo

3. Qual é o tempo médio de contratos de terceirização (parcerias)?

4. Qual é a periodicidade de avaliação dos terceiros?

Ao final de cada contrato, mês a mês, ou a cada outro intervalo determinado

5. O terceiro que tem uma boa avaliação tem preferência de renovação do contrato?

Critérios de Seleção

1. Como a empresa avalia cada um dos critérios de seleção de fornecedores a seguir, visando um relacionamento de parceria? Quais são as evidências exigidas durante o processo de seleção, relativas a cada um dos critérios?

1.1. Preço;

__ não importante __ importante __ muito importante __ eliminatório

Evidências - Ex. planilha de cálculo detalhada

1.2. Qualidade;

__ não importante __ importante __ muito importante __ eliminatório

Evidências – Ex. certificações - Prodfor, ISO

1.3. Desempenho das entregas;

__ não importante __ importante __ muito importante __ eliminatório

Evidências – Ex. histórico de fornecimento, atestado de serviços realizados

1.4. Flexibilidade;

__ não importante __ importante __ muito importante __ eliminatório

Evidências – Ex. portfólio de produtos ou serviços, estrutura física e funcional

1.5. Análise dos custos de transação;

__ não importante __ importante __ muito importante __ eliminatório

Evidências – Ex. contratos anteriores

1.6. Análise financeira (saúde financeira da empresa);

__ não importante __ importante __ muito importante __ eliminatório

Evidências – Ex. balanço patrimonial, demonstração contábil, atestado de idoneidade, SERASA

1.7. Critérios administrativos (cumprimento das obrigações, e estratégia de gerenciamento);

__ não importante __ importante __ muito importante __ eliminatório

Evidências – Ex. certidão negativa de débito junto a seguridade social e ao FGTS, certidão negativa de falência ou concordata, certidão de regularidade junto à Fazenda, prova de vínculo empregatício com funcionários, composição acionária, organograma, indicadores de desempenho

1.8. Análise de competências essenciais (capacitação da empresa para exercer determinada atividade);

__ não importante __ importante __ muito importante __ eliminatório

Evidências – Ex. estrutura física e maquinário, prova de formação técnica de funcionários, programa de treinamentos, registro junto ao conselho de classe, atestado de serviços realizados, visita técnica

1.9. Segurança e meio-ambiente;

__ não importante __ importante __ muito importante __ eliminatório

Evidências – Ex. análise ambiental, programa de tratamento de resíduos, programa de segurança, licença ambiental, requisitos da norma relativos à CIPA e técnico de segurança

1.10. Outros critérios.

Fornecedores Capixabas

1. Em qual tipo de atividade os fornecedores capixabas estão concentrados?

2. Existe uma política de valorização de fornecedores locais? Se sim, quais as vantagens vistas pela empresa?

3. Como tem sido as avaliações dos fornecedores locais, comparadas as avaliações de fornecedores de outros estados ou países?

4. Quais são as sugestões de melhorias para os fornecedores locais, de acordo com os critérios de seleção já abordados?

5. Quais são as perspectivas futuras para os processos de parcerias com fornecedores?

Desenvolvimento de parcerias em novas atividades, novos investimentos

6. Como os fornecedores locais se encaixam nestas perspectivas?

Existe alguma política de favorecimento a eles
