

**OUTSOURCING IN MAINTENANCE SERVICES:
A Case of a Siderurgical Company in Belo Horizonte**

Ana Carolina Martins Silva

Bacharel em Administração

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG

Paulo Fernandes Sanches Junior

Professor do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração do

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG

Enderson Fabian de Carvalho

Professor do Bacharelado em Administração do

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG

Ludmila de Vasconcelos Machado Guimarães

Professora do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração do

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG

ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze the way of Vallourec, a siderurgical company of Minas Gerais, performs the process of outsourcing maintenance services. For this study was adapted the steps of the outsourcing process proposed by Novaes through use of a questionnaire applied in the professionals involved directly in commercial and/or technical of maintenance contracts issues of Vallourec to identify motivating factors this process, its advantages and disadvantages and the impacts of outsourcing. As a result, it was verified that the company seeks to identify the risks and benefits of the process before opting for hiring a supplier and this analysis is considered crucial when deciding to outsource an activity. In terms of advantages, focus on core business or core competence, was quoted as motivating the outsourcing process besides the flexibility, expertise of provider and costs optimization. As negatives aspects were cited, the legal labour complaints, loss of knowhow and lack of identification with the supplier.

Keywords: *Outsourcing, Maintenance Services, Contracting Policy*

**TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO:
O Caso de uma Indústria Siderúrgica em Belo Horizonte**

Ana Carolina Martins Silva

Bacharel em Administração

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG

Paulo Fernandes Sanches Junior

Professor do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração do

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG

Enderson Fabian de Carvalho

Professor do Bacharelado em Administração do

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG

Ludmila de Vasconcelos Machado Guimarães

Professora do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração do

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar como a Vallourec, uma empresa do setor siderúrgico de Minas Gerais, realiza o processo de terceirização de serviços de manutenção. Para a realização deste estudo adaptou-se as etapas do processo de Terceirização proposto por Novaes com a utilização de um questionário aplicado junto aos profissionais com envolvimento direto, de cunho comercial e/ou técnico, com os contratos de manutenção na Vallourec para identificar fatores motivadores deste processo, suas vantagens e desvantagens e os impactos da

terceirização. Como resultado, foi possível verificar que a empresa busca identificar os riscos e benefícios do processo antes mesmo de optar pela contratação de um fornecedor e esta análise é considerada crucial no momento de se decidir pela terceirização de uma atividade. Em termos de vantagens, o foco na atividade fim, ou core competence, foi citado como motivador do processo de terceirização, além da flexibilidade, da especialização do fornecedor e da otimização dos custos. Como pontos negativos foram citados os riscos, especialmente trabalhistas, a perda de know how e falta de identificação do terceiro com a empresa contratante.

Palavras-Chave: Terceirização, Serviços de Manutenção, Política de Contratação

INTRODUÇÃO

No mercado mundial atual, altamente competitivo, é natural que as empresas busquem alternativas que lhe tragam diferenciais competitivos, que auxiliem na busca pela melhoria contínua e no foco da empresa em sua essência, seu *core business* (BUSBIN, JOHNSON, DeCONINCK, 2008). Neste cenário surge a terceirização, que para Silva (1997), pode ser definida como um repasse de atividades para uma empresa especializada, que tenha aquela atividade como atividade-fim em e que possua capacidade técnica e tecnologia atualizada, permitindo que a empresa contratante mantenha seu foco em seu negócio principal, voltando todos os seus esforços para a melhoria contínua de seus produtos e processos, em termos de qualidade e de evolução.

Alguns autores como Gottfredson, Puryear e Phillips (2005), Jiang e Qureshi (2006), Busbin, Johnson e DeConinck (2008) afirmam que os avanços na terceirização estão influenciando a natureza da competição e, por conseguinte, as empresas estão reestruturando seus processos e agregando-lhes maior flexibilidade operacional.

Devido a este mercado cada vez mais acirrado e à necessidade de resposta cada vez mais rápida e precisa, as empresas têm percebido a terceirização como um mecanismo de auxílio na “obtenção de vantagens competitivas, como uma forma de obtenção de ganhos de produtividade, redução de custos e vantagens nas negociações de prazos” (GIRARDI, 2006). Diante disso, a terceirização se encaixa, juntamente com outras técnicas (Total Quality Management – TQM, Just in Time – JIT, Kanban, por exemplo), na reestruturação da organização em novas bases, onde a empresa da associação de algumas destas técnicas maior qualidade, flexibilização, desverticalização, dentre outras¹. (GIRARDI, 1998 *apud* GIRARDI, 2006).

Para Girardi (2006), o processo de terceirização consiste em transferir atividades para outra empresa de forma que a empresa contratante consiga se concentrar no seu foco, ou seja, seu *core business*. O *core business* ou competências essenciais “são as portas de entrada para os mercados do futuro.” (HAMEL; PRAHALAD, 2005, p. 235). O termo terceirização pode ser entendido como um derivativo da expressão inglesa *outsourcing*, que traduzida de forma literal significa *fornecimento vindo de fora*. Esse fenômeno é de certa forma recente, iniciando-se na década de 70, como um efeito das mudanças nos meios de produção e trabalho provocados pela Terceira Revolução Industrial, especialmente as decorrentes do sistema Toyota de produção.

No Brasil, esta tendência também se mostra verdadeira, ao passo que uma pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (2007) identificou que, no Brasil, a terceirização de serviços representou 48% do total de novos postos de trabalho com carteira assinada. Se nos próximos anos a contratação de terceiros mantiver a tendência de crescimento percebida nos últimos anos, a terceirização será majoritariamente responsável pela geração de empregos no país.

Na busca pelo contexto histórico da terceirização, segundo Amato *apud* Lima Neto (2008, p.25), a crise do paradigma da produção em massa, com sua transição para a produção flexível (enxuta), trouxe a implantação de uma nova configuração com novas formas de organização do trabalho e de relação entre as empresas, tendo como referência a indústria japonesa e sua forma de organização da produção. A crise do paradigma de produção em massa foi decorrente especialmente da introdução do modelo de produção japonês sendo que:

[...] muitas empresas estão fundamentando seu comportamento competitivo no paradigma da indústria japonesa e de seus métodos de gestão da produção, que podem ser resumidos, em linhas gerais, na ideia da produção enxuta e nas filosofias de qualidade total e de produção *just-in-time*. Em particular, tais empresas passaram a adotar estratégia voltada a uma maior descentralização produtiva. Para isso, passaram a se concentrar em seu negócio central (*core business*), e, em paralelo, a desenvolver/subcontratar uma série de outras empresas (terceiros), especializadas em atividades/serviços de apoio ou fornecedoras de peças/componentes/subconjuntos dos produtos finais. (AMATO, 1995, p.34)

¹ GIRARDI, D. A importância da terceirização nas organizações. *Revista de Ciências da Administração/Universidade Federal de Santa Catarina*. v.1, n.1 (fev. 1998). Florianópolis: Imprensa Universitária, 1998.

No contexto histórico, o processo de difusão mundial da prática da terceirização fora implementado na década de 70, e no caso brasileiro esta estratégia começou a ser mais utilizada no final da década de 80 e início da década de 90, em decorrência de diversas mudanças político econômicas ocorridas no país. Segundo relatório técnico do Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos [DIEESE] (2003), as mudanças supracitadas foram provocadas de um lado pela Constituição de 1988, que instituiu um marco institucional, e de outro, pela expansão do processo de globalização e esgotamento do processo de substituição de importações, que trouxeram novos horizontes em termos de abertura econômica voltada para as exportações.

À época, a economia brasileira encontrava-se num momento de forte recessão e necessitava tornar seus produtos competitivos perante as condições impostas pelos mercados interno e externo. Ainda nos anos 90, segundo Marcelino e Cavalcanti (2012) surgiram diversas publicações na área da Administração voltadas para o tema, as quais em sua maioria, eram manuais voltados para a implementação da terceirização nas empresas, que defendiam o foco da empresa em sua atividade fim e a delegação de atividades acessórias ou atividades meio. Neste contexto, surgiram conceitos da terceirização e alguns autores passaram a defender a existência de dois tipos de terceirização: um voltado para países industrializados, onde as empresas envolvidas trabalhavam parcerias voltadas para a satisfação das partes e aumento da qualidade, e outro voltado para países não industrializados, onde surgiu o conceito do “*outsourcing tupiniquim*”, termo utilizado para descrever um tipo de terceirização voltado apenas para redução de custos e obtenção de lucro no curto prazo.

Segundo Marcelino e Cavalcanti (2012), Druck se opôs à ideia da existência de uma técnica e de sua moda à brasileira, pois entendia que tratar a terceirização no Brasil como uma distorção do modelo original desconsiderava o contexto político e socioeconômico aos quais todos os países do mundo estavam inseridos à época. Dessa forma, ela afirmou que:

Não há como contrapor “redução de custos” versus “qualidade, produtividade, competitividade”, pois, para se atingirem os novos padrões de competitividade, exigidos pela reordenação do mercado internacional, o “tripé” custos, qualidade e produtividade é o principal sustentáculo não somente da terceirização, mas do modelo japonês no seu conjunto; até porque o processo de melhoria de qualidade significa, geralmente, redução de custos (Druck², 1999 *apud* Marcelino e Cavalcante, 2012, p.).

Segundo Silva *apud* Pastore (2008), a terceirização parou de representar somente o envio de atividades de serviço apoio para fora da empresa e passou a ocupar um mercado mais estratégico para as empresas, com o fornecimento de materiais e serviços considerados partes essenciais do produto.

Neste sentido, o objetivo deste artigo é analisar como a Vallourec, uma empresa do setor siderúrgico de Minas Gerais, realiza o processo de terceirização de serviços de manutenção. Neste contexto, este trabalho apresenta uma revisão teórica sobre a Terceirização no mundo e no Brasil, incluindo os seus aspectos jurídicos, e aborda também a evolução da terceirização na área de Manutenção das empresas.

1. TERCEIRIZAÇÃO

Leiria *apud* Girardi (2006) relata que o fundamental para uma empresa é ser excelente na sua essência, e, com a terceirização, esta pode transferir suas atividades não essenciais, somado ao fato de que a expectativa é se conquistar um parceiro especialista na atividade que está sendo terceirizada. Dentro deste contexto e numa visão de certa forma operacional da terceirização, Brasil (1993, p. 7), define a terceirização como “um processo de transferência, dentro da firma (empresa origem), de funções que podem ser executadas por outras empresas (empresa destino)”.

Por essência, a terceirização surgiu como alternativa para execução de atividades acessórias por uma empresa interposta. Nesse sentido, pode ser chamada de terceirização:

“Numa tradução livre, todas as atividades fundamentais para o funcionamento de uma empresa e os processos tradicionalmente internos da mesma, mas que não representam o coração do negócio, podem ser terceirizados à gestão de organizações externas especializadas, permitindo, assim, à firma, valorizar sua própria competência distintiva, concentrando-se na atividade de maior valor agregado, contendo os custos e obtendo os serviços e produtos necessários ao seu desenvolvimento”. (Rossi *apud* Basso, 2008, p. 92)

² DRUCK, Graça. *Terceirização: (des)fordizando a fábrica; um estudo do complexo petroquímico*. São Paulo:Boitempo, 1999.

Fontanella et al. *apud* Girardi (2006, p.10) entendem a terceirização como uma saída utilizada pelas empresas "que consiste na aquisição de bens e/ou serviços especializados, de forma sistemática e intensiva, para serem integrados na condição de atividade meio à atividade fim da empresa compradora, permitindo a concentração de energia em sua real vocação, com o intuito de potencializar ganhos em qualidade e produtividade".

Segundo Amato (1995, p.36) a terceirização, "refere-se ao ato de transferir a responsabilidade por um determinado serviço ou operação / fase de um processo de produção ou de comercialização, de uma empresa para outra(s), neste caso conhecida(s) como terceira(s)". Para Basso (2008, p. 92.), o *outsourcing* é "a terceirização de serviços ou a produção de componentes repassada à outra empresa para executá-los dentro ou fora dos muros da tomadora, mas dentro do território nacional".

Numa visão de cunho mais político-social, Marcelino e Cavalcanti (2012, p.338) conceituam a terceirização como "todo processo de contratação de trabalhadores por empresa interposta, cujo objetivo último é a redução de custos com a força de trabalho e (ou) a externalização dos conflitos trabalhistas". Em contraponto a este conceito, Girardi (2006, p. 10) afirma que "a terceirização se apresenta como uma ferramenta de gestão e, portanto não deve ser tratada apenas para a conquista da redução de custo, mas sim como algo embutido nos objetivos e na estratégia geral da organização".

Têm-se percebido o surgimento de variações dos conceitos tradicionais de terceirização, sendo que:

Nos países mais desenvolvidos, já se registra um novo conceito no processo de terceirização chamado de *smartsourcing*, que se forma quando existe um sofisticado sistema onde há parceria forte entre prestador de serviços/produto e o tomador destes. Ambos se relacionam de maneira a não haver segredos, trabalhando em sincronia para que se conquiste a execução das tarefas com melhor qualidade, com mais tecnologia, sem abandonar as possibilidades da redução dos custos para ambos (SILVA *apud* GIRARDI, 2006, p.13).

Segundo Girardi (2006), a terceirização praticada no país vem se adaptando às novas práticas do mercado mundial, ao passo que anteriormente apenas eram repassados a terceiros serviços distantes ou até mesmo dissociados da atividade fim da empresa e atualmente, registra-se um número expressivo de empresas que estabelecem relações simbióticas com seus parceiros, culminando até mesmo na terceirização de atividades antes vistas como atividades fins. Percebe-se, através de uma conceituação da terceirização trazida por Amato (1995) que o foco da percepção das atividades "terceirizáveis" se modificou ao longo de uma década, onde anteriormente dava-se mais ênfase nas atividades de apoio:

[...] a terceirização constitui-se de um processo de transferência de funções / atividades da "empresa-origem" para "empresas-destino" (subcontratadas), sendo que estas funções podem incluir etapas do próprio processo produtivo da "empresa-origem" ou apenas atividades/ serviços de apoio, tais como os serviços de limpeza e manutenção predial, preparação e distribuição de alimentos para os funcionários da empresa, telefonia, vigilância, movimentação de materiais e expedição de produtos finais, dentre outros. (AMATO, 1995, p. 25-26)

Sob a ótica que o excedente da cadeia de suprimentos, que é a diferença entre o valor de um produto para o cliente e o custo total de todas as atividades da cadeia envolvidas em levar o produto até o cliente, Chopra e Meindl (2011, p. 405) afirmam que a terceirização faz sentido se aumentar o excedente da cadeia sem afetar significativamente os riscos.

Rezende *apud* Lima Neto (2008, p.17) defende que a terceirização pode proporcionar resultados positivos para a organização, desde que utilizada como uma ferramenta para o estabelecimento de verdadeiras alianças estratégicas, nas quais os terceirizados passam a ser parte do desenho organizacional da empresa-mãe, onde os objetivos de cada uma devem estar em consonância com os de todos os parceiros. Segundo Dornier et al. (2009), a natureza da terceirização tem mudado bastante ao longo dos anos e, por ter se tornado uma função estratégica dentro de muitas empresas, deve-se revisar a metodologia de tomada de decisão de terceirização. Esta deve ter foco não somente nas questões financeiras envolvidas no processo, mas também em aspectos mais subjetivos de análise do impacto da terceirização no serviço.

Neste sentido, as empresas têm desenvolvido cada vez mais parcerias estratégicas com seus fornecedores, e o preço deixou de ser a variável mais importante na análise do processo de terceirização, abrindo espaço para uma avaliação mais ampla. Dornier et. al. (2009) afirma que as empresas passaram a investir mais em seus fornecedores, buscando o desenvolvimento de relações orientadas para o longo prazo, a promoção de um conhecimento compartilhado e as economias de escala.

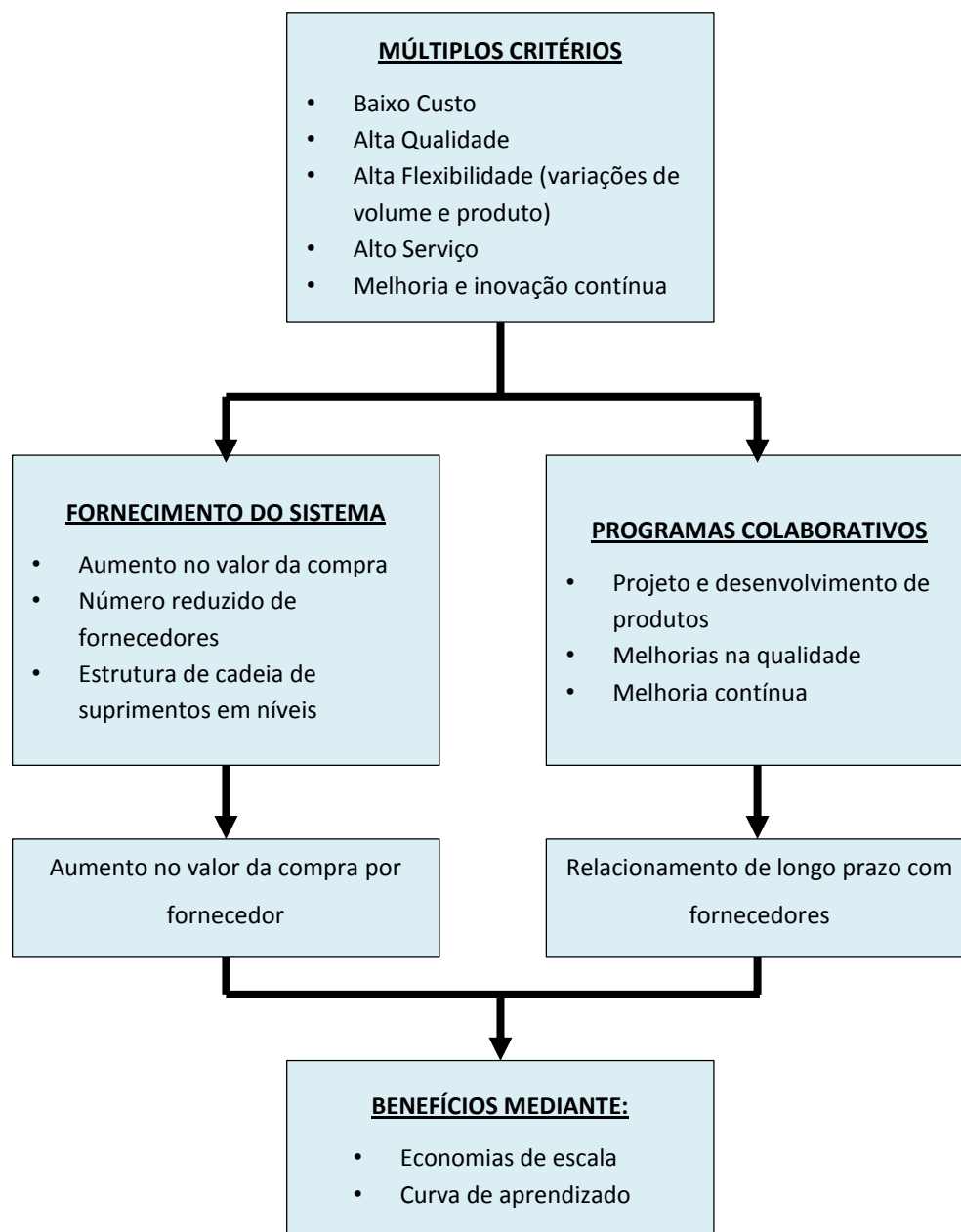


FIGURA 01 – Elementos que afetam o relacionamento com fornecedores.

Fonte: Adaptado de DORNIER et.al.(2009)

Na Figura 01 serão apresentadas estas tendências, demonstra que, conforme exposto por Dornier et. al. (2009, p. 267), quando baseados em “múltiplos critérios de desempenho, a tendência é rumo a um fornecimento do sistema apoiado em um menor número de fornecedores, o que encoraja programas colaborativos”. Por consequência, ocorre um aumento no valor de compra por fornecedor e no investimento de relações de longo prazo, o que resulta em benefícios mútuos.

Dessa forma, devem-se ter critérios para avaliar especificamente o risco desse tipo de transação, pois, apesar deste ser transferido em parte para a empresa contratada, ele é inerente a este tipo de contrato, onde a empresa contratante pode ser corresponsabilizada no caso de reclamações trabalhistas, por exemplo. Um critério amplamente utilizado para o suporte deste tipo de avaliação, no intuito de mensurar se a relação risco/ retorno é positiva, são os custos de transação. Segundo Novaes (2007), os custos de transação são aqueles decorrentes de relações entre empresas, de compra e venda de um produto ou serviço. Neste tipo de custo são incluídos os relativos à busca por empresas no mercado, a contratação de uma dessas empresas e a gestão e acompanhamento do desenvolvimento das atividades.

1.1. Motivadores e Riscos da Terceirização

O processo de terceirização pode trazer ganhos ou perdas para a organização, estas especialmente se os riscos não foram bem avaliados e dimensionados pela organização. Neste sentido, é necessário que sejam apresentados as principais motivações e riscos deste processo, no intuito de que seja feita uma avaliação mais parcial do processo de terceirização.

Para que se avaliem os benefícios e malefícios do processo, faz-se necessário conhecer as motivações e riscos por trás da opção de terceirizar atividades. Conforme já exposto anteriormente, a terceirização começou a ganhar força no mercado nos 90, onde muitas empresas optaram por trabalhar com uma estrutura mais enxuta e flexível, contrapondo com as grandes corporações da década de 70, no intuito de atender a uma demanda cada vez mais global e buscar seu espaço num mercado altamente competitivo. A terceirização surgiu como uma alternativa, especialmente para execução de tarefas acessórias ou de apoio, vistas como não essenciais para a elaboração do produto final.

Segundo Dornier et al. (2009), existem duas metodologias para abordagem da terceirização, a metodologia tradicional que foca na redução dos preços, e a metodologia mais moderna, de parceria com os fornecedores, o modelo japonês, onde a relação entre cliente e fornecedor é bem mais estrita. O quadro 01 apresenta as características de cada uma dessas metodologias:

QUADRO 01
Características das visões tradicional e de parceria com fornecedores

Visão Tradicional	Parceria com Fornecedores
Ênfase principal no preço	Critérios Múltiplos
Contratos de curto prazo	Contratos de maior prazo
Avaliação por ofertas	Avaliação intensiva e extensiva
Muitos fornecedores	Menor número de fornecedores selecionados
Benefícios de melhorias divididos com base no poder relativo	Benefícios de melhorias divididos de forma mais equitativa
Melhorias em intervalos de tempo discretos	Busca de melhoria de contínua
A correção de problemas é responsabilidade dos fornecedores	Os problemas são resolvidos conjuntamente
Clara delimitação da responsabilidade do negócio	Integração quase vertical
A informação é proprietária	A informação é compartilhada

Fonte: Adaptado de Dornier et. al. (2009)

É possível inferir pela comparação de ambas as metodologias que o modelo japonês implica numa avaliação mais completa e assertiva do risco envolvido na transação. Pelo modelo de parceria com os fornecedores, a empresa contratante trabalha com um número reduzido de fornecedores, e tem a possibilidade de realmente desenvolver uma parceria estratégica que atenda as necessidades de toda a cadeia.

Segundo Rezende (1997), existem fatores conjunturais e fatores estruturais que levam as empresas à terceirização. Dentre os fatores conjunturais, é possível citar:

- A crescente burocratização das empresas com um crescimento fora de controle das atividades de apoio que provocou um inchaço nas organizações;
- A necessidade de foco no *core business*, trazida pela nova dinâmica do mercado mundial, que provocou a reversão do processo de integração vertical ocorrido no passado, decorrente da realidade daquela época;
- Diminuição de custos, com o corte de “luxos”, como por exemplo, frota própria de veículos e compra de equipamentos de uso restrito e eventual;
- Necessidade de redução dos níveis hierárquicos, muito devida à necessidade de uma organização mais enxuta e racional para responder mais rapidamente ao mercado, com menos gerentes e chefes;
- Redução dos custos com enfoque não somente nas áreas de operação, a chamada burocracia operacional, mas também nas áreas de apoio, a chamada burocracia de apoio;
- Necessidade de caixa para manter as atividades principais da empresa, este gerado pela venda de ativos e pelo desintegralização de atividades;

Ainda de acordo com Rezende (1997), os fatores estruturais, relativos à rentabilidade do investimento e que estão fortemente ligados aos novos padrões de produção, e responsáveis pela terceirização são:

- Um menor volume de capital de giro, provocado pelos sistemas de *kanban* e *Just in Time*, onde os estoques são baixíssimos, e o pagamento dos bens e serviços é feito quando da sua real utilização;
- A tendência das organizações em ocupar apenas os segmentos mais rentáveis da cadeia produtiva, no intuito de melhor utilizar seus recursos;
- Os benefícios trazidos pelos ganhos de especialização, onde as empresas tem maior eficiência devido à divisão de tarefas e à curva de experiência e aprendizado;
- O foco nas competências centrais e a agregação de valor em pequenas empresas via marca ou disponibilização ao mercado;
- A flexibilização da produção, que faz com que as empresas tenham um tempo de resposta menor em relação às demandas do mercado;
- A possibilidade de transferência do risco da atividade para um terceiro;
- A globalização, responsável por agilizar o processo de internacionalização das empresas e por integrar atividades antes consideradas artesanais ao mercado;

Dornier et. al. (2009), separa as razões para a terceirização em dois polos, tático e estratégico, apresentado as cinco principais de cada grupo. Como razões estratégicas estão o aprimoramento do foco do negócio, o *global sourcing* com o acesso a novas capacidades a nível mundial, maior eficiência nos processos de reengenharia, compartilhamento dos riscos e a possibilidade de aplicação de seus recursos para outras fontes. Como fatores táticos estão controle ou redução de custos, maior disponibilidade e introdução de capital para aplicação, melhoria da gestão de processos e recursos internos, especialmente, os de difícil execução ou disponibilização.

Estes são apenas alguns dos fatores que motivam a implantação da terceirização nas empresas. Além destes, também existem os fatores dificultadores à terceirização, que implicam na análise dos riscos deste processo.

Segundo Pires (2010), os fatores que podem dificultar a opção pela terceirização são a carência de fornecedores adequados, a resistência interna a mudanças, a falta de um modelo apropriado para avaliação dos custos da transação, perda do controle sobre determinado processo, diminuição da credibilidade da empresa caso ocorra algum erro causado pelo fornecedor, problemas decorrentes da legislação trabalhista e sindical, dentre outros.

1.2. A terceirização e a legislação trabalhista brasileira

Martins *apud* Girardi (2006, p. 10) alerta para o fato de que no Brasil a terceirização não é definida em lei, portanto, não existe uma norma jurídica que trate especificamente do tema. Assim este autor entende que a terceirização:

"Trata-se, na verdade, de uma estratégia na forma de administração das empresas, que tem por objetivo organizá-la e estabelecer métodos da atividade empresarial" sem, portanto, abandonar as estruturas jurídicas vigentes, principalmente, na Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT, sob pena de sofrer consequências no que diz respeito aos direitos trabalhistas." (MARTINS *apud* Girardi, 2006, p. 10)

Já a Súmula nº 331, do Tribunal Superior do Trabalho (TST) regulamenta os contratos de prestação de serviços no Brasil. Pastore (2008, p. 126) afirma que "a grande maioria das sentenças judiciais estabelece vínculo empregatício entre os empregados da contratada e a contratante porque a atividade exercida foi classificada como fim.". Na súmula nº 331 do TST, parágrafo terceiro, está disposto que:

"III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.06.1983) e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados a atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta." (BRASIL; Tribunal Superior do Trabalho, Súmula nº 331, 1991).

Segundo Girardi (2008), como não existe lei específica que regulamenta a terceirização, a Justiça do Trabalho analisa o contrato estabelecido e verifica seu enquadramento dentro dos artigos 2º, 3º, 9º e 442º da CLT, que devem ser respeitados pela empresa contratante para que esta não tenha problemas decorrentes do contrato.

Diversos autores de artigos jurídicos separam a terceirização em dois tipos: externa e interna. Segundo Viana (2012), na terceirização externa uma empresa contrata outra com o único intuito de ter acesso ao produto final, como, por exemplo, no caso de uma montadora que contrata uma empresa que fabrica chicotes; na terceirização interna uma empresa utiliza os empregados de outra, não com interesse no produto final, mas sim na prestação de

serviços. Neste sentido, o produto final é repassado para a empresa tomadora no decorrer de sua construção, não apenas no final como na terceirização externa. É possível afirmar que:

[...] não se pode dizer que o operário da fábrica de autopeças exerça uma atividade-meio, já que o fim da fábrica será exatamente produzir peças – ainda que, num segundo momento, sejam estas vendidas para a montadora. Na verdade, na terceirização externa, a discussão sobre atividade-meio ou fim simplesmente não se coloca. (VIANA, 2012, p.200).

Ainda de acordo com Girardi (2008), para que a Justiça do Trabalho configure fraude no contrato, ou seja, para que seja caracterizado vínculo empregatício, é necessário que sejam quebrados alguns destes cinco requisitos: se o trabalhador for pessoa física é caracterizado vínculo; se caracterizada a subordinação, quando existe relação de poder entre tomador e prestador; se o pagamento do salário for feito diretamente ao empregado terceiro; se o serviço for realizado continuamente pela mesma pessoa - apesar deste item ser de simples caracterização na contratação de terceiros, isoladamente ele não cria vínculo, porém, sua inexistência descaracteriza-o; e finalmente, a pessoalidade, que também não caracteriza vínculo por si só mas que pode gerá-lo se associada a alguns dos outros requisitos supracitados.

Nos contratos de terceirização, a contratante tem responsabilidade subsidiária em relação aos empregados da contratada, ou seja, caso a empresa terceira não cumpra com as devidas obrigações trabalhistas, a tomadora é responsável por assumi-las. Neste tópico, Girardi (2008) enuncia que:

Faz-se necessário lembrar que a constituição é sempre superior a qualquer outra legislação. E cabe ao empresário verificar a idoneidade da empresa contratada. Pois é dele a responsabilidade da escolha do prestador de serviço. Ou seja, a responsabilidade, no caso da terceirização, é subsidiária. Existindo, ainda, a culpa in vigilando - cabendo ao tomador verificar se os funcionários da terceirizada estão registrados e se as contribuições estão sendo devidamente recolhidas. Em caso negativo, cabe ao contratante reter o pagamento para a terceirizada at. que sejam feitos os devidos recolhimentos, pois a empresa contratante é corresponsável. É importante que se tente fazer o mais correto possível a fim de evitar que a análise dos fatos fique a cargo dos juízes trabalhistas. Como não existe lei específica para a terceirização, cabe aos juízes o entendimento e a jurisprudência altera interpretações conforme ações julgadas. (GIRARDI, 2008, p. 61).

As práticas citadas por Girardi para que a empresa tenha maior segurança na contratação, como verificação das contribuições recolhidas pela empresa contratada e a retenção de valores em caso de passivos trabalhistas, são bastante comuns no mercado em contratos que envolvem a terceirização, e são realizadas pela organização estudada neste artigo.

Segundo Pastore (2008), a súmula nº 331 restringe a terceirização às atividades meio sem defini-las propriamente, dessa forma, a interpretação sobre o que é ou não é atividade meio fica a cargo do magistrado, o que torna a análise de certa forma, subjetiva. Pela falta de regulamentação na lei, a terceirização ainda é um ponto bastante discutido no mundo empresarial com um todo e gera conflitos especialmente entre as entidades de classe e as empresas tomadoras de serviço. Ainda que nenhum tenha sido aprovado, existem diversos projetos de lei em andamento no Congresso que buscam regulamentar a terceirização, conforme exposto por Basso (2008), por exemplo, o PL 4.302/98, PL 3.859/00, PL 1. 621/07 e o PL 4330/20004, que foi aprovada pela Câmara dos Deputados e aguarda votação no Senado. No PL 4330/2004 elimina-se a distinção entre atividades principais e acessórias, possibilitando a contratação de serviços terceirizados para qualquer atividade, desde que a contratada esteja focada em uma atividade específica. Segundo este projeto de lei, as normas atingem empresas privadas, empresas públicas, sociedades de economia mista, produtores rurais e profissionais liberais. O texto somente não se aplica à administração pública direta, autarquias e fundações.

1.3. Competências Essenciais – *Core Competences*

A pressão proporcionada por um mercado imprevisível, exigente e com barreiras concorrenciais cada vez menores, demanda por empresas ágeis, eficientes e mais competitivas. O foco na competência central e a delegação das atividades acessórias para outras empresas tornaram-se premissa em um ambiente que exige eficiência, flexibilidade e agilidade das organizações (PRAHALAD; HAMEL, 1990). É justamente no esforço de dotar a empresa de flexibilidade e adaptabilidade que a terceirização surge como estratégia amplamente utilizada nesse cenário (MAGALHÃES; CARVALHO NETO; GONÇALVES, 2010). Fontanella et al.³ *apud* Girardi (2006, p.11) enunciaram que a empresa só não deve terceirizar para outros a sua alma, que deve ser entendida

³ FONTANELLA, D. et al. O lado (des)humano da terceirização: o impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administrá-lo. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

como o segredo do seu negócio, aquilo que traz o seu diferencial competitivo. Relacionando os conceitos, percebe-se que, em suma, Fontanella et al. falavam sobre as competências essenciais quando fizeram esta afirmação.

Segundo Hamel e Prahalad *apud* Di Serio e Sampaio (2001, p. 57), o conceito de competência central é simples e intuitivo: Um aprendizado coletivo da organização (...), um conjunto único de capacidades que permite à empresa criar grandes produtos.

Dentro do conceito trazido por Skinner (1985) do *focused manufacturing*, que “baseia-se nos princípios da simplicidade, da repetição, experiência e da homogeneidade de tarefas geradas pela competência específica da empresa” (AMATO, 1995, p.36), Amato afirma que:

A empresa moderna deveria, assim, "focalizar" esforços nas atividades/ operações (*core business*) que realmente possam se traduzir em vantagens competitivas para si (empresa), especializando-se em unidades de negócios, com um número cada vez mais limitado de atividades, reduzindo o número de processos, enxugando suas estruturas administrativas e delegando a uma rede de outras empresas (fornecedoras, subcontratadas etc.) as funções que pudessem ser consideradas como complementares ou acessórias. (AMATO, 1995, p. 36).

Segundo Fleury e Fleury (2003) *apud* Neto (2008, p.25), a participação e a posição de cada empresa no mercado depende das suas competências organizacionais, sendo necessário que as empresas foquem nas suas competências essenciais (*core competences*) e busquem parceiros que complementem seus recursos com qualidade. Ruas (2004) *apud* Neto (2008, p.25) acrescenta que uma competência é caracterizada como essencial quando: contribui decisivamente para o valor agregado ao produto final em termos de preço, qualidade, disponibilidade ou de seletividade; oferece acesso potencial a uma ampla variedade de mercados, negócios e produtos; é de difícil imitação.

De acordo com Hamel e Prahalad (2005), muitas empresas têm dificuldades no momento de identificar o que é e o que não é uma competência essencial, ou essencial, sendo uma competência entendida como um conjunto de habilidades e tecnologias. Ainda segundo Hamel e Prahalad (2005) quando é feito o levantamento das competências importantes para o sucesso da empresa, é necessário que se faça um filtro que busque identificar quais dessas competências realmente contribuem para o resultado da empresa no longo prazo. Dessa forma, para que seja considerada uma competência central, esta deve passar por três testes: valor percebido pelo cliente, diferenciação entre concorrentes e capacidade de expansão.

Para que seja considerada uma competência essencial, a habilidade precisa “dar uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo cliente” (HAMEL e PRAHALAD, 2005, p. 232). Dessa forma, entende-se que uma competência essencial deve influenciar significativamente a percepção do cliente sobre o produto ou serviço o qual ele está adquirindo. De acordo com Hamel e Prahalad (2005) uma competência central também precisa ser competitivamente única para que seja considerada como tal. Este tipo de habilidade não pode ser aquela que é necessária para todo o setor em que a empresa atua, mas sim aquela que traz um diferencial competitivo para a organização, que é dificilmente replicável pelos concorrentes. Finalmente,

“Embora uma determinada competência possa ser essencial aos olhos de um único negócio, porque passa nos testes do valor percebido pelo cliente e da singularidade competitiva, talvez não seja uma competência essencial do ponto de vista da corporação se não houver uma forma de imaginar uma gama de novos produtos ou serviços gerados a partir dela.” (HAMEL e PRAHALAD, 2005, p. 235).

Para Quinn e Hilmer *apud* Di Serio e Sampaio (2001, p. 57), existem sete pontos na identificação das competências centrais da organização: focalizar conhecimentos e habilidades, não produtos ou funções; desenvolver competências de longo prazo; limitar o número de competências; escolher as melhores fontes; dominar a área de conhecimento; focalizar as necessidades do cliente; e, finalmente, alinhar os sistemas organizacionais.

É possível concluir que uma competência central deve ser uma habilidade que traga benefícios para a organização como um todo, não somente para uma gama de produtos ou para determinada unidade de negócios. Segundo Hamel e Prahalad (2005), a competência central deve alavancar uma possível entrada da empresa em um novo mercado.

2. MANUTENÇÃO

Em termos históricos, segundo Monchy (1989):

A origem do termo manutenção vem do vocabulário militar e significava manter, nas unidades de combate, o efetivo e o material num nível constante. O surgimento da palavra manutenção

na indústria ocorreu em 1950 nos Estados Unidos da América. Na França, por exemplo, esse termo está mais associado à palavra "conservação" (MONCHY *apud* QUINELLO; NICOLETTI, 2005, p.22).

Segundo Linhares e Garcia (2004) em termos históricos, pode-se estratificar a evolução da manutenção industrial em três grandes processos, ainda passíveis de serem encontrados nas organizações:

[...] inicialmente, a forma de contratação de empresas de manutenção foi chamada de *empreiteirização*, na qual se contratava puramente a mão-de-obra direta, na grande maioria das vezes sem qualquer exigência de qualificação; numa segunda fase, a indústria passou a desenvolver *contratos por serviços específicos* (por exemplo, pintura industrial, montagem de andaimes, reparos de equipamentos etc.); e, principalmente a partir da década de 90, surgiu a forma de *contratação global da manutenção*, pela qual se transferiam para uma empresa especializada todas as atividades de manutenção da planta industrial e seus recursos correspondentes. (LINHARES; GARCIA, 2004, p.82)

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE] *apud* Quinello e Nicoletti (2005, p.22) a manutenção é uma função empresarial, da qual se espera o controle constante das instalações, assim como o conjunto de trabalho de reparo e revisões necessárias para garantir o funcionamento regular e o bom estado de conservação das instalações produtivas, serviços e instrumentação dos estabelecimentos.

Formalmente, segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) (2004, p.6), a definição de manutenção é “combinação de todas as ações técnicas e administrativas, incluindo as de supervisão, destinadas a manter ou recolocar um item em um estado no qual possa desempenhar uma função requerida”, ou seja, a manutenção é tomar todas as ações possíveis para permitir a disponibilidade de determinado equipamento ou máquina, de forma que ele opere dentro das especificações necessárias. Ainda dentro dos conceitos trazidos pela NBR 5462/1994, existem os diversos tipos de manutenção (preventiva, corretiva, preditiva, programada, etc.), conceitos de filosofia e política de manutenção, dentro outros, que influenciam diretamente na confiabilidade dos processos e sistemas das empresas.

Segundo Kardec e Nascif *apud* Lima Neto (2008, p. 47), o produto da manutenção para um sistema produtivo é uma maior disponibilidade confiável dos equipamentos, e conseqüentemente, da planta produtiva ao qual ele faz parte, ao menor custo. Isto porque quando maior a disponibilidade da planta, menor a demanda e o gasto com manutenção, assim como o aumento da confiabilidade do sistema garante um produto seguro e de qualidade.

De acordo com Xenos *apud* Quinello e Nicoletti (2005, p. 22) as atividades de manutenção existem para evitar a degradação natural ou não de quaisquer equipamentos ou instalações. Esses desgastes se manifestam de diversas formas, desde a má aparência, perdas parciais e até perda total das funções requeridas, causando paradas de produção, fabricação, perda da qualidade dos produtos ou serviços, poluição e desastres ambientais. Como essa área tem uma forte relação com os setores produtivos, principalmente quanto à qualidade e produtividade, ela acaba desempenhando um papel estratégico fundamental na melhoria dos resultados operacionais e financeiros dos negócios.

Druck e Borges (2002) afirmam que a partir do início dos anos 90 ocorreu a introdução da prática da terceirização de áreas nucleares das empresas, prática que já era comum ao final da década. Num estudo realizado nos anos 90, Druck avaliou o grau de terceirização de atividades na indústria petroquímica e reavaliou os resultados encontrados num estudo realizado em 2002. Neste contexto, a terceirização voltada para a manutenção apresentou um crescimento relevante, sendo que:

[...] destacam-se, sobretudo, a manutenção corretiva – que até 1989 era terceirizada em 23% das empresas e chegou a 54% em 1994 e a manutenção preventiva (paradas) que, no período de 1990/94, era terceirizada por 21% das empresas, atingindo 65% do total pesquisado. Em 2000, a manutenção elétrica e a manutenção de máquinas equipamentos são terceirizadas por 47% e 33% das empresas, respectivamente, enquanto que caldeiraria e a usinagem são terceirizadas por 27% e 20% das empresas petroquímicas. Todas essas áreas são consideradas como essenciais para o processo de produção, e, portanto, áreas nucleares. (Druck, 2002, p. 115)

2.1. Contratos de Terceirização de Manutenção

Sobre os modelos atuais de contratos de terceirização aplicados à manutenção, Linhares e Garcia (2004) afirmam que:

Nos modelos atuais de contratação de manutenção (que podem ser estimados como formas híbridas entre práticas passadas e práticas emergentes), o fornecedor de serviços vivencia um período

transitório de grande oscilação, em que deve participar de um mercado que demanda contratos desde venda de taxa hora (“homem-hora”), que é fundamentalmente a execução de serviços por administração, até contratos que pretendem ser os precursores dos novos tempos, incluindo modelos de performance e risco. (LINHARES; GARCIA, 2004, p. 82).

Estes autores defendem que a prática da modalidade de risco na terceirização de manutenção industrial pode auxiliar a indústria a concentrar-se mais em suas *core competences*, porém, no estágio de maturação da indústria brasileira, muitas das contratantes não conseguem identificar as variáveis de risco associadas aos contratos especializados de manutenção, bem como as empresas fornecedoras de serviços não tem conhecimento da modalidade de contrato de risco.

Segundo Martin *apud* Linhares e Garcia (2004, p. 84), existem três tipos de contrato de manutenção, categorizados segundo critérios operacionais e de retenção do conhecimento: pacotes de serviços, performance e facilitador. O contrato por pacote de serviços é o mais comum no mercado, onde o cliente possui o conhecimento e o controle sobre os resultados e que exige um conhecimento médio do escopo contratado tanto pelo fornecedor quanto pelo tomador. Na modalidade de contrato por performance, o fornecedor e o contratante assumem os riscos de forma conjunta, sendo que o sucesso do contrato de manutenção depende do comprometimento das partes com as metas de performance pré estabelecidas, e o relacionamento entre os *players* deve ser bastante estrito. Num contrato do tipo facilitador, o fornecedor é integralmente responsável pelo resultado, o contrato busca o produto final e deve ter confiança no *know how* do parceiro para executar as atividades estratégicas a serem desenvolvidas.

3. METODOLOGIA

Novaes (2007) trata da terceirização de serviços logísticos e classifica os Prestadores de Serviços Logísticos (PSLs) em três tipos: PSLs baseados em ativos, PSLs focalizados na administração e na informação e nos PSLs híbridos.

O modelo proposto por Novaes (2007) visa simplificar o processo de avaliação da terceirização com uma abordagem temporal, na qual o processo se inicia com o desejo da mudança e finaliza com a avaliação dos resultados. Este modelo consiste nas seguintes etapas:

- 1ª Etapa: Identificar a razão da terceirização e quais atividades poderiam ser terceirizadas;
- 2ª Etapa: Analisar se as vantagens superam os riscos, ou seja, relação custo x benefício da terceirização;
- 3ª Etapa: Selecionar o prestador de serviço mais adequado;
- 4ª Etapa: Estabelecer indicadores para medir a eficiência da terceirização visando reduzir a distância entre os objetivos almejados e os resultados alcançados.

Neste artigo, o modelo proposto por Novaes (2007) será adaptado para a análise da terceirização dos serviços de manutenção. Em suma, as características encontradas nos PSLs são análogas quando se avalia a manutenção, pois, existem ramos da manutenção onde a especificidade de determinado ativo é mais relevante que a capacitação ou conhecimento do empregado; já em outros casos, a capacitação e conhecimento dos recursos humanos e a percepção dos recursos intangíveis da empresa se tornam uma enorme vantagem competitiva.

No caso da manutenção, como exemplos de contratos de serviços de manutenção físicos podemos citar os de afiação de lâminas de serra e de usinagem de campo, serviços que demandam equipamentos de alta especificidade e precisão, onde o resultado final decorre em maior grau da qualidade do ativo utilizado na execução. Nos contratos de serviços de manutenção de administração podem ser enquadradas, por exemplo, as empresas que prestam serviços de projetos de engenharia e de consultoria em manutenção, onde o *know how* dos recursos humanos da empresa contratada são essenciais para o desenvolvimento dos trabalhos. Nos contratos de manutenção híbridos estão contemplados, por exemplo, os contratos de manutenção mecânica e de lubrificação industriais, que demandam recursos humanos capacitados e equipamentos específicos para sua execução, sendo que estas partes são avaliadas em conjunto pelo cliente no momento da escolha de um fornecedor.

A figura 02 demonstra um modelo adaptado para os contratos de manutenção, para identificação dos vários tipos de prestadores de serviço:

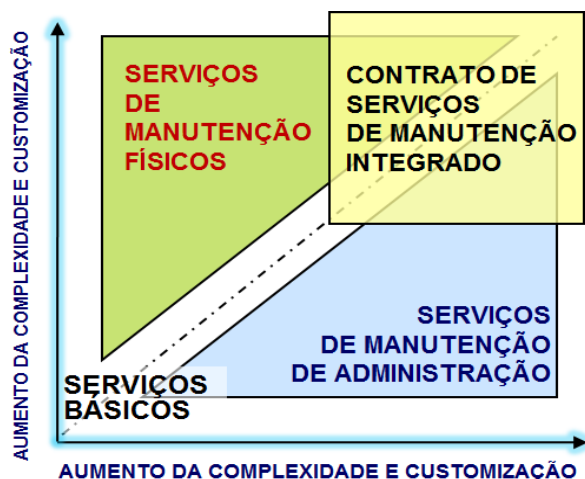


FIGURA 02 – Modelo híbrido proposto para os vários tipos de prestadores de serviços de manutenção
Fonte: Adaptado de Novaes (2007)

No intuito de conhecer a fundo o problema de pesquisa, e em concordância com a classificação exploratória da pesquisa, o delineamento utilizado nesta pesquisa será o estudo de caso.

Inicialmente, a coleta de dados foi realizada através de pesquisa documental, buscando informações relevantes sobre o histórico da terceirização na empresa, quantitativos de terceiros, parcerias, entre outras informações que possam auxiliar não só na identificação de como se deu o início do processo de terceirizar atividades na organização, mas também de como foi a evolução do fenômeno na organização. Posteriormente, foi aplicado um questionário com profissionais que possuem envolvimento direto, de cunho comercial e/ou técnico, com os contratos de manutenção na Vallourec, no intuito de identificar os procedimentos e critérios utilizados para análise e seleção dos fornecedores, histórico dos principais fornecedores da empresa, razões para terceirização de atividades, além de buscar informações sobre a terceirização no ramo da siderurgia através das experiências passadas destes profissionais. Foram selecionados para a pesquisa 10 trabalhadores que possuem contato direto e tem poder de decisão dentro da área de manutenção da Vallourec e foram obtidas 7 respostas. Dentre os entrevistados respondentes que hoje atuam com a parte comercial da contratação de empresas, existem três deles que tem um histórico profissional na área industrial da empresa, atuando como técnico em mecânica, técnico em elétrica e técnico industrial, fato que é relevante devido a estes profissionais terem a oportunidade de ter contato direto com os prestadores de serviço especializado diretamente no chão de fábrica, o que lhes permite uma visão bastante próxima deste processo.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Vallourec Tubos do Brasil S/A foi empresa fundada em 1952 como Companhia Siderúrgica Mannesmann (CSM), de origem alemã, que posteriormente, em 2000, tornou-se a *joint venture* franco-alemã Vallourec & Mannesman e, em 2005, teve seu controle acionário adquirido pela Vallourec. A Vallourec é uma siderúrgica integrada que atua na produção de tubos de aço sem costura, e seus principais insumos para produção do ferro gusa, matérias primas para produção do aço, são fornecidos pelas subsidiárias Vallourec Florestal Ltda e Vallourec Mineração Ltda. Sua planta está instalada numa área de aproximadamente três milhões de metros quadrados, localizada na região do Barreiro, em Belo Horizonte, Minas Gerais. A Vallourec possui atualmente uma capacidade instalada de produção de cerca de 550 mil toneladas/ano, e a planta conta com 1 aciaria, 2 alto fornos, 2 laminações, 2 unidades de têmpera e revenimento, 1 trefilaria, 1 planta de acabamento de tubos petrolíferos e 1 forja.

A Vallourec Tubos do Brasil S/A abastece tanto o mercado nacional quanto o internacional e seu principal cliente no Brasil é a Petrobrás S/A, empresa brasileira de economia mista que atua no ramo de petróleo e gás. Os tubos de aço sem costura produzidos pela Vallourec podem ser aplicados em diversas áreas: Óleo & Gás, Energia & Indústria, Automobilística e Construção Civil. A Vallourec possui contratos de fornecimento com grandes empresas do ramo automotivo, e na parte de tubos estruturais é possível destacar o fornecimento de tubos para diversos estádios brasileiros que serão utilizados na Copa do Mundo FIFA 2014.

Segundo Relatório de Sustentabilidade divulgado pela Vallourec em 2012, o grupo contava com 6.303 empregados e 4.066 prestadores de serviço especializado.

Em termos de números de empregados, entre os anos de 2006 e 2012, a Vallourec possui os seguintes quantitativos, apresentados na tabela 01:

TABELA 01 - Quantitativo de empregados do grupo Vallourec entre 2006 e 2012

Ano	Número de empregados
2006	5.259
2007	5.375
2008	5.633
2009	5.287
2010	6.110
2011	6.335
2012	6.303

Fonte: Relatórios de Sustentabilidade Vallourec – 2008, 2009 e 2012

Serão dispostos a seguir na tabela 02, os quantitativos relativos aos prestadores de serviços especializados do grupo, entre 2006 e 2012:

TABELA 02 - Quantitativo de prestadores de serviço especializado do grupo Vallourec entre 2006 e 2012

Ano	Número de prestadores de serviço especializado
2006	3.691
2007	4.349
2008	4.535
2009	4.968
2010	5.433
2011	5.388
2012	4.066

Fonte: Relatórios de Sustentabilidade Vallourec – 2008, 2009 e 2012

Através dos números apresentados acima, podemos avaliar a importância da terceirização de atividades dentro da Vallourec. Nota-se que em 2006, o total de prestadores de serviço especializado representou 70% do quantitativo de empregados próprios, número este que subiu em 2007 para 81%, o qual se manteve constante em 2008. Em 2009, ocorreu um aumento significativo do total de terceiros na empresa, sendo que este quase alcançou o mesmo número de empregados da Vallourec, aumentando o percentual de representatividade para 94%. Após este, ocorreu uma redução do percentual para 89% em 2010 e 85% em 2011. Finalmente, em 2012, o número de terceiros na empresa caiu drasticamente, e passou a representar 65% em relação ao total de empregados. Esta relação entre o número de empregados próprios e o de prestadores de serviço especializado está ilustrada no gráfico 01:

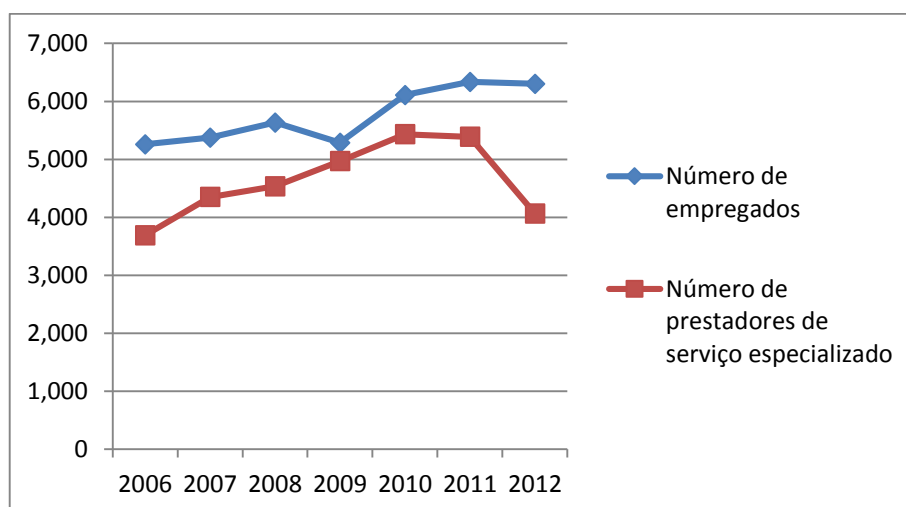


GRÁFICO 01 – Empregados e prestadores de serviço especializado

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2014).

4.1. Terceirização de Serviços de Manutenção: Visão Geral

Para auxiliar na identificação e na relação dos trechos retirados dos questionários com seus respectivos respondentes, o quadro 03 demonstra o tempo de atuação de cada trabalhador voltada à terceirização de serviços na Vallourec:

TABELA 03 - Respondentes e tempo de atuação relacionada à terceirização de serviços

Respondente	Tempo de atuação - Terceirização de serviços (Em anos)
R1	7
R2	2
R3	3
R4	6
R5	7
R6	2
R7	11

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2014).

Um fator relevante a ser mencionado sobre os respondentes é que todos eles têm ou já tiveram contato direto com os prestadores de serviço especializado de manutenção da Usina, seja como gestor e/ou designado comercial ou gestor e/ou designado técnico de contratos. As respostas escolhidas para apresentação dos dados no artigo são aquelas que ofereceram uma maior base para comparação com a teoria apresentada anteriormente. Os dados também foram apresentados de forma a evitar a repetição de informações, quando identificado que as respostas foram similares, escolheu-se aquela que oferecia uma visão mais completa.

Hoje, os prestadores de serviço especializado de manutenção são os que possuem maior representatividade em termos numéricos dentro da Vallourec. Conforme análise da estrutura organizacional da empresa, em cada superintendência diretamente ligada à produção na Vallourec existe uma gerência voltada para a manutenção. Estas gerências são responsáveis por avaliar e levantar as demandas específicas de manutenção de equipamentos e da estrutura da área, sendo estas necessidades repassadas ao setor de Suprimentos para que este busque no mercado uma alternativa de fornecedor capaz de executar o serviço.

Além destas demandas específicas de cada área da Usina, existem as demandas mais generalistas, porém, que são de suma importância para o pleno funcionamento da empresa. Os contratos de manutenção elétrica e mecânica são exemplos de contratos de manutenção necessários a todas as áreas da Usina. Este tipo de demanda compartilhada é normalmente tratada em um único contrato, para que se tenha um ganho de sinergia e escopo e também para que a gestão do contrato e contato com o fornecedor sejam feitas de forma mais eficaz e eficiente. Este tipo de contrato é gerenciado pela superintendência de Manutenção Central, na gerência de gestão de terceiros, responsável por programar os serviços junto às áreas de manutenção de cada área da Usina.

Segundo o respondente R7, diretamente ligado à gestão de terceiros, os contratos atuais de manutenção mecânica, isolamento técnico e acústico, torqueamento hidráulico, manutenção elétrica, topografia, alinhamento e balanceamento a laser, andaimes e plataforma elevatória, NR13 e testes não destrutivos, inspeção dinâmica, recuperação de óleo, análise de óleo e termografia são todos de responsabilidade da gerência de gestão de terceiros.

Dentro da estrutura da Superintendência de Suprimentos da Vallourec, a gerência responsável pela aquisição de serviços de manutenção é a gerência de Compras de Serviços de Manutenção (FSR), criado no ano de 2013. Anteriormente este tipo de serviço era incorporado à Gerência de Compra de Serviços (FST), que é responsável pela compra de todos os serviços de execução interna, com exceção da parte de logística e movimentação de materiais.

4.2. Processo das Contratações de Terceiros

Em termos de fluxo de contratação de terceiros percebe-se que este é bastante claro para todos os entrevistados. Para ilustrar de forma clara as etapas deste processo, a gerência responsável por processos dentro da área de Suprimentos elaborou um fluxograma geral sobre o processo de compras, desde o surgimento da demanda na área técnica ao acompanhamento do fornecedor, após a colocação do contrato/ pedido de compras:

“O fluxo para a contratação de uma empresa inicia-se com o contato com as áreas de produção e manutenção para conhecer as demandas, dificuldades e especificidades do serviço que se

quer contratar. A partir deste conhecimento é feita uma avaliação do escopo a ser contratado. Busca-se então identificar no mercado quais as empresas que estariam aptas a atender aquele escopo. Esta identificação passa por avaliações técnicas (disponibilidade de equipamentos e mão de obra, conhecimento tecnológico da atividade, experiência), avaliação do desempenho das possíveis empresas na execução de atividades semelhantes em outros clientes, análise dos dados financeiros e econômicos das empresas para assegurar sua capacidade de arcar com os custos decorrentes da execução de um eventual contrato, verificação de sua carteira atualizada de pedidos ou contratos (para verificar a compatibilidade entre os recursos disponíveis, aqueles já comprometidos com outros contratos e os que seriam requeridos para atender à nova contratação). [...] as propostas técnicas, sem preços ou informações comerciais, são encaminhadas para avaliação da área solicitante quanto ao atendimento de todos os requisitos técnicos exigidos.[...] Em paralelo à análise técnica é feita pelo comprador a equalização e avaliação comercial, onde não apenas preços, mas a estrutura de composição de custos, exclusões de fornecimento, aspectos tributários, condições comerciais de pagamento, etc. são consideradas. Após concluídas todas as revisões necessárias nas propostas técnica (e emitido um parecer técnico formal aprovando, reprovando e ranqueando as propostas) e comercial de forma que todos estejam propondo exatamente o mesmo escopo e condições comerciais comparáveis, é feito um "short list" com as empresas melhores colocadas e inicia-se a etapa de efetiva negociação, envolvendo minutas contratuais, preços e demais condições técnicas e comerciais pertinentes. Com a conclusão das negociações, estando a minuta contratual ajustada e tendo os preços finais acordados ficado nos parâmetros de orçamento disponíveis, é declarado o vencedor da concorrência e feita a formalização da contratação.”[R5].

“[...] a Equipe da FS/FSR deve trabalhar em conjunto com os setores Requisitantes da VBR e da VSB, visando à elaboração de um Escopo Técnico bem detalhado e completo, de modo que quando a concorrência seja enviada para o mercado, os fornecedores participantes tenham o menor número de dúvidas possíveis.” [R1]

“Seleção de fornecedores - Envio da solicitação de cotação - Recebimento e análise das propostas - Equalização das propostas técnicas (aprovação técnica) - Equalização das propostas comerciais - Negociação de minuta contratual (cláusulas contratuais) - Emissão do contrato com o 1º colocado. Utilizamos o procedimento de Suprimentos (norma) como diretriz na contratação de serviços.” [R2]

“Verificar a especialidade da empresa, tempo de mercado, experiência o mercado, saúde financeira da empresa, quantidades de contratos atendidos conforme escopo negociado, avaliação das propostas pela área técnica, após validação técnica negociação comercial, prazo de atendimento da empresa para o escopo, negociação da minuta contratual, assinatura do contrato.” [R3]

É importante salientar a existência de uma norma que regulamenta e normatiza os processos e atividades de compras das empresas do grupo Vallourec: Norma Administrativa NA FA 01 - Diretrizes Corporativas De Suprimentos Nas Empresas Do Grupo Vallourec No Brasil. Nesta norma são dispostos no capítulo sobre terceirização quais pontos devem ser levados em consideração no momento de decidir terceirização ou não determinada atividade. São avaliadas as alternativas de mercado, o valor que determinada solução pode trazer ao negócio, os riscos legais, tributários e trabalhistas, dentre outros aspectos. A norma foi citada de forma direta pelo entrevistado R4 para resposta da pergunta sobre tomada de decisão. Na resposta fornecida pelo entrevistado R5, é possível identificar o alinhamento com a norma da empresa:

“Para a definição de quais atividades devem ser terceirizadas ou não, avaliam-se diversos aspectos técnicos, tais como a demanda de mão de obra direta requerida, a especialização exigida para a execução dos serviços, a demanda de equipamentos especiais ou dedicados, a frequência com que as atividades devem ser executadas, a ligação da atividade com o "core business" da empresa, o grau estratégico da atividade e os riscos de se permitir o acesso de terceiros a detalhes de processo produtivo que possam impactar a qualidade ou produtividade. Com relação ao aspecto comercial e jurídico, analisa-se o custo comparativo entre a execução com mão de obra própria ou de terceiros, o custo de investimento em máquinas e equipamentos para a atividade, além de aspectos legais, em especial trabalhistas ligados à possível contratação.” [R5]

A análise da relação Benefício x Custo é fortemente analisada pela Valourec:

Os efeitos positivos são de que a empresa possa focar mais na sua atividade principal e geralmente com um custo menor e sem um impacto social direto, entretanto, a terceirização das atividades remete a falta de certa identidade do executor para com o serviço que esta

executando e como os Contratos não são duradouros perde-se muito com a falta de histórico e acompanhamento de perto das anomalias encontradas o que possa acarretar um vida útil inferior dos equipamentos mantidos. [R6]

Para a empresa contratante o aspecto positivo é que a mesma possa preocupar-se com o seu produto final, no caso da VBR, com o Tubo sem costura, deixando as atividades de terceirização/manutenção para empresas especializadas em cada assunto. Como aspecto negativo, a empresa contratante caso não realize uma "gestão ativa e eficaz" pode perder alguns "focos" com o processo. [R1]

Positivos: A empresa prioriza sua atividade fim, diminui seus encargos sociais, indenizações, reclamações trabalhistas e outras despesas relacionadas à mão de obra direta. Negativos: Reduz qualificação da mão de obra direta. [R3]

Positivos: Você espera contratar uma empresa que possui know how para aquela atividade, reduzindo risco de falha em montagem e desperdício. Negativo: Os funcionários tem pouco conhecimento da planta de sua empresa, aumentando o risco de acidentes, e sendo mão de obra pouca qualificada, existe pouco compromisso com sua empresa. [R2]

POSITIVO: Menor Burocracia, maior agilidade, foco na atividade específica, contratação de empresas especializadas. NEGATIVOS: Conflito de interesses, Coresponsabilidade contratual. [R4]

Como mencionado em outros pontos, a terceirização permite, respeitados os aspectos legais, trabalhistas e de gestão de pessoas, assegurar a otimização dos custos com atividades que não integrem o negócio ou a tecnologia principais da empresa, além de contribuir para a melhoria da qualidade e segurança destas atividades complementares que podem ser executadas por empresas especializadas em cada uma delas. [R5]

Olha, em termos positivos vem muito a questão da especialização, determinados serviços são especializados e você consegue achar empresas que tão sempre buscando desenvolver novas tecnologias, buscando novas tecnologias no mercado, então a especialização é uma vantagem. A parte de administração, de gestão das pessoas é uma vantagem, porque se esse pessoal não fosse terceirizado nos estaríamos gastando uma energia pra fazer a gestão desse recurso [...]. A facilidade de você se adaptar ao seu plano de produção, [...] você consegue se adaptar mais rápido as variações de plano de produção. Como ponto negativo eu colocaria que, dependendo da atividade, você pode ter perda de *know how*. O *turnover* da terceirizada é muito maior que o da Vallourec, você ta treinando a pessoa, a pessoa encontra uma oportunidade melhor, numa empresa melhor, e mesmo estabilidade, [...], então ela acaba buscando outras oportunidades. Você pode ter um risco trabalhista, que você acaba correndo, a gente ta sempre conversando isso com o setor comercial, setor jurídico, os riscos trabalhistas. Muitos funcionários terceiros levam as empresas na Justiça e colocam a Vallourec como corresponsável [...], então você tem um risco jurídico grande em cima disso. Você acaba tendo também em alguns casos uma desmotivação do funcionário pelo fato de estar trabalhando numa empresa terceirizada, [...] apesar de que, hoje a gente tenta cercar dentro da minuta contratual. Cobrar que a empresa dê o máximo de direitos para os funcionários, tipo PLR, cesta básica, plano de saúde, são os benefícios que a gente exige que a empresa tenha para que o funcionário não pense que está trabalhando numa empresa que tem um monte de benefício e que a dele não tem benefício nenhum. Nesse ponto o programa Para Todos tenta equalizar isso. [R7]

O respondente R7 forneceu uma visão sobre o tema, bastante alinhada como a teoria apresentada, especialmente no que tange a terceirização como alternativa para foco no *core business* da empresa:

“Na verdade a terceirização se resume basicamente: em você contratar uma empresa especializada em determinado assunto ou você terceirizar uma atividade que não é o foco da empresa. Se você pensar que a Vallourec é uma empresa que produz tubo, então o ideal é que ela foque em produzir tubo, onde ela vai olhar requisitos de qualidade, produtividade, competitividade, ela vai se especializar e gastar a energia dela naquilo ali. Aquilo que não tem a ver com a produção de tubo, ela não vai querer gastar energia, então ela passa aquilo pra uma empresa, que aquela empresa sim, o foco dela, a especialização dela, é fazer aquela atividade. [...] Eu tenho que pensar que eu tenho o melhor equipamento aqui dentro, a melhor prática, capacitar o pessoal, os operadores, especializar em qualidade. Hoje, os grandes investimentos da Vallourec são para aumentar a produtividade e capacitar o pessoal que produz o material. Em função disso que se define a terceirização. Quando a gente chegou aqui, quando eu cheguei aqui, parte de manutenção era mista. Eu tinha uma parte própria que executava e tinha o terceiro, e porque o terceiro? Porque com o terceiro eu atendia picos de demanda. A gente

como setor centralizado atende os picos da Usina. Eu tenho um pessoal aqui, onde eu tenho uma necessidade maior eu levo esse pessoal, não tem necessidade, volta cada um pra sua área. Isso aí também contribui pra definição de uma terceirização. E se eu fosse só próprio? Atenderia também, mas eu não talvez especializasse também em buscar os melhores equipamentos pra fazer manutenção, dá treinamento, capacitar o pessoal, então você acaba investindo muito, gastando muita energia, ao passo que você podia gastar energia realmente ali no seu foco que é produzir o produto com a melhor qualidade, a melhor produtividade. A partir que você define a terceirização.” [R7]

Os terceiros têm papel importante no programa de qualidade da Vallourec, pois, à medida que atuam ao longo de praticamente todo o processo produtivo da empresa, seja direta ou indiretamente, interferem na qualidade do produto final entregue aos clientes da empresa. Neste sentido, os terceiros estão inseridos sob as mesmas regras que os funcionários da Vallourec no programa de qualidade da empresa.

O projeto denominado “Para Todos” foi criado há alguns anos dentro da empresa, com diversos objetivos que incluem a melhoria da qualidade dos serviços, da saúde e segurança do trabalho e a redução da precarização das condições dos terceiros, entre outros. Este projeto tem como base a gestão compartilhada, onde a gestão técnica, gestão comercial e gestão do prestador de serviço especializado trabalham em conjunto para que o andamento dos contratos ocorra conforme estabelecido. Este projeto visou o estreitamento da relação entre a contratada e a contratante, o que permite maior familiaridade não só com as regras de qualidade da empresa, mas também o envolvimento dos terceiros com os programas de saúde e segurança do trabalho, o acesso a convênios da Vallourec com outras empresas, entre outros benefícios. O respondente R1 expôs as melhorias trazidas por este programa:

“Para os processos passíveis de Terceirização, a Vallourec através dos seus Gestores e designados Técnicos tem como obrigação de introduzir e acompanhar os fornecedores contratados em todos os programas existentes, dando treinamentos e orientações, de modo que todos possam “falar a mesma língua”. Há alguns anos a Vallourec criou inclusive o Programa “PARA TODOS”, de modo que os funcionários das empresas terceirizadas possam ter os mesmos benefícios que os funcionários da VBR têm (Plano de Saúde, Alimentação, Cesta Básica, convênios com academia, farmácias e faculdades).” [R1]

Um dos objetivos de se terceirizar uma atividade é que serviço seja executado por uma empresa especialista permitindo um resultado com alto padrão de qualidade, devido a seu alto grau de especialização. Esta é a mentalidade compartilhada na Vallourec, sendo que os respondentes entendem que “A VBR busca no mercado empresas especialistas de acordo com o serviço a ser realizado, para garantir que os serviços sejam feitos com os mais altos padrões de qualidade para não impactar em sua produtividade e qualidade dos produtos.” [R3]. Além disso,

“A terceirização é uma ferramenta que permite ir muito além de somente otimizar custos. No que se refere à qualidade, permite que atividades que requeiram conhecimento ou mão de obra específicas sejam feitas por empresas especializadas que contem com experiência, conhecimento técnico e recursos humanos e materiais especializados, dentro dos padrões de excelência exigidos. Isso assegura também uma maior segurança do processo.” [R5].

5.2.4 Relacionamento contratante x contratada

A relação entre as partes é respaldada e regulada pelo contrato, o qual estabelece os direitos e obrigações de cada uma delas. Segundo o respondente R6, a relação entre os terceiros e a empresa é baseada em “Responsabilidade; Sigilo, Qualidade, Pontualidade, Assertividade, Credibilidade e Segurança”.

Sobre o relacionamento entre as partes, os respondentes citaram que:

A contratante deve disponibilizar todas as informações necessárias para a execução dos serviços a tempo e realizar diariamente a fiscalização dos mesmos de forma a evitar problemas futuros. Garantir na íntegra o cumprimento do contrato. A contratada deve empregar na utilização dos serviços pessoas altamente qualificadas de forma a não comprometer a qualidade e prazo do serviço contratado. [R2]

A primeira questão refere-se à segurança operacional, principal valor da empresa. São também questões de tratamento diário com as prestadoras de serviço terceirizadas aquelas ligadas a escopo das atividades, questões ligadas à qualidade dos serviços, questões comerciais, de gestão de mão de obra (desde controle de absentismo a equalização dos aspectos de condições de trabalho, benefícios e remuneração, assistência médica, etc.) e questões trabalhistas. [R5]

A Vallourec nos últimos tempos tem prezado muito pela questão da segurança. Da nossa parte, hoje o que a gente mais tem conversado, tem cobrado dos terceiros é a parte de segurança, segurança do trabalho. [...] E uma coisa que você acaba tendo que cobrar muito do terceiro é a produtividade porque a gente está aí, com nosso produto sofrendo cada vez mais concorrência, então competitividade é muito importante, então a gente acaba tendo que, em cima dos contratos que você tem, das empresas que a gente tem aqui dentro, que elas sejam produtivas [...] O relacionamento nosso com as empresas, a gente ao longo do tempo vem se especializando em gestão de contratos, a gente busca muito, a gente é um elo de uma engrenagem que você tem de um lado a área, solicitando o serviço, cobrando o serviço, e você tem um terceiro que embora tenha uma especialidade ali naquela atividade, ele está entrando na casa do outro pra poder prestar o serviço, então às vezes a gente tem muito conflito, a gente é meio que mediador destes conflitos aqui dentro. [...] tem que fazer aquele meio de campo ali pra tentar conciliar, atender a necessidade do nosso cliente interno, para que a atividade seja executada com qualidade e segurança e também entender as dificuldades do terceiro e dar condições para ele trabalhar, seja de segurança ou de qualidade. [R7]

Dentre todas as atividades terceirizadas na empresa, as atividades de manutenção tem a maior representatividade, em termos de quantidade de empregados dentro da planta da Vallourec. Em termos de áreas demandantes de serviços de manutenção, o respondente R7 afirmou que:

Hoje eu falo que as Laminações seriam talvez as áreas que a gente tem maior grau de terceirização da manutenção. [...] Nas laminações a execução é praticamente toda terceirizada, a siderurgia maior parte, mas, eles ainda têm uma parte que eles mantêm de execução, mas não é grande. A Trefilaria também é praticamente toda execução terceirizada, ainda tem um pouquinho de próprio nas máquinas operatrizes, são equipamentos bem específicos, tornos de usinagem, então eles ainda mantêm, mas é pouca gente, ta bem presente. [R7]

Devido ao escopo de aplicação bastante amplo e diversificado, as manutenções mecânica e elétrica são os contratos de manutenção de maior relevância, pois atendem todas as áreas da Usina. Além destas, a manutenção predial, automação, manutenção de sistemas de TI e de manutenção de vias, de climatização industrial dentre outros também se incluem no rol de atividades de manutenção citadas pelos respondentes:

“As atividades de manutenção terceirizadas se fazem presentes em diversas áreas da empresa, tais como: manutenção elétrica e manutenção mecânica de equipamentos, manutenção de sistemas de automação específicos de produção, manutenção de recursos de TI e telefonia, manutenção de edifícios e prédios administrativos e industriais, manutenção das redes e sistemas de utilidades (água, gases, energia), manutenção de infraestrutura (vias, áreas verdes, sistemas de ar condicionado, vestiários, etc.), inspeções e controle de almoxarifado, fornecimento de alimentação, limpeza e manutenção de uniformes, coleta e tratamento de resíduos, além de diversas outras.” [R5]

“1) Manutenção mecânica (presente em toda área da usina) 2) manutenção elétrica (presente em toda área da usina), 3)Montagem e desmontagem de andaimes (para acesso a locais elevados), 4)Locação de plataformas para acesso a locais elevados fora de galpões.” [R3]

Outro ponto importante percebido nesta pergunta é que o conceito de terceirização como forma da empresa voltar-se para seu *core business* também é identificado na Vallourec:

“As atividades a serem terceirizadas, devem ser aquelas que não fazem parte do "escopo final da empresa", devendo a empresa contratante preocupar-se somente com as atividades inseridas no seu processo final de fabricação [...] até que o PRODUTO FINAL esteja disponível para envio aos seus clientes.” [R1]

Os mecanismos de acompanhamento previstos nos contratos firmados entre a Vallourec e seus prestadores de serviço são de suma importância para a gestão e monitoramento do desempenho do contratado. De acordo com a complexidade e do grau estratégico do escopo a ser contrato, indicadores de desempenho como, por exemplo, KPI's (Key Performance Indicators) são estabelecidos em contrato conforme informado pelos respondentes:

[...] a gente trabalha com KPI's, todo inicio de contrato a gente acorda com a empresa quais os indicadores que a gente vai acompanhar. Têm indicadores da área de segurança, recursos humanos, qualidade, prazo e até em função do Projeto Para Todos, que virou um programa, a gente trouxe muita coisa também da parte financeira e fiscal, algumas coisas que a gente de documentos que eles têm que entregar, então entra como indicador também. A gente faz todo mês uma reunião onde a empresa tem que nos entregar um relatório gerencial, com esses

indicadores atualizados, a gente senta e discute o relatório, vê se os indicadores estão corretos, coerentes, está sempre propondo melhoria, que é bem dinâmico. Em cima daqueles indicadores e do desempenho da empresa no decorrer do mês, a gente já faz a avaliação de desempenho, que aborda todos os aspectos de qualidade, prazo, segurança, a parte de recursos humanos, comunicação, a gente aborda tudo isso, e pro nosso maior contrato aqui, que é de manutenção mecânica, a gente tem um item de ônus e bônus que é baseado nessa nota que é gerada na avaliação de desempenho se até determinada nota pra cima ele pode ganhar um bônus, como determinada nota pra baixo ele pode ter uma penalização.[R7]

“Performance Técnica e Administrativa; Ônus e Bônus; Apresentação mensal de documentos trabalhistas e recolhimentos dos tributos e encargos envolvidos na prestação dos serviços; Cumprimento da Jornada de Trabalho; Acompanhamento dos aspectos relativos à Segurança do Trabalho; Organização dos postos de vestiários e áreas de convivência.” [R1]

Além disso, todos os fornecedores, independente de valor ou complexidade do contrato, são acompanhados através da necessidade da comprovação mensal de quitações de débitos trabalhistas, e também pelos setores de Segurança e Medicina do Trabalho, que fiscalizam principalmente questões relacionadas à jornada de trabalho e de exames ocupacionais exigidos para execução do serviço, sendo que “os gestores técnicos fazem reuniões mensais utilizando-se de diversas ferramentas da qualidade para acompanhamento de desempenho e performance dos serviços contratados” [R2]. É possível identificar que os contratos entre a Vallourec e os terceiros:

“[...] dispõem de diversos mecanismos que permitem a gestão e monitoramento do desempenho dos prestadores de serviços, que são utilizados conforme o grau de criticidade, natureza ou frequência dos serviços. Para cada contratação são identificados os aspectos a serem controlados e estabelecidas as ferramentas a serem adotadas. Usam-se KPIs, premiação ou penalizações, auditorias periódicas, além de serem exigidas permanentemente comprovações de cumprimento de legislação trabalhista, ambiental, fiscal. Além disso, o acompanhamento é assegurado pela integração entre os gestores técnico e comercial do contrato, que periodicamente fazem reuniões, tanto internas quanto junto com os fornecedores, para avaliação do andamento de cada contrato.” [R5]

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No estudo de caso Vallourec foram identificados contratos dos três tipos de prestador de serviço de manutenção propostos neste estudo, físico, de administração e híbrido. Entretanto, avaliando-se os contratos de manutenção em termos de escopo, em sua maioria, os contratos de manutenção na Vallourec se enquadram no modelo de prestador de serviço híbrido. Esta classificação é baseada na necessidade de um profissional especializado, com formação técnica, treinado e capacitado para exercer a função e na utilização de equipamentos para a manutenção de uma planta industrial.

O mesmo ocorre nos contratos de manutenção generalistas, como manutenção elétrica e mecânica da planta, que demandam que a empresa contratada adquira equipamentos e ferramental específicos e necessários para a plena execução dos serviços. Conforme exposto anteriormente, um dos motivos essenciais para que a Vallourec opte por terceirizar ou não uma atividade é a especialização do prestador de serviço, onde ele é avaliado não só em termos de equipamentos como também em termos de recursos humanos especializados.

A pesquisa demonstrou que a Vallourec identifica vantagens e desvantagens no processo de terceirização de suas atividades de manutenção. A empresa possui regras e procedimentos bem estruturados para identificar quais tipos de serviços devem ser terceirizados e como o estudo de viabilidade deve ser realizado. Como a empresa já possui bastante experiência com as terceirizações, as vantagens e desvantagens são muito bem identificadas e esta análise é considerada crucial para a continuidade do processo decisório sobre terceirizar ou realizar aquela atividade internamente.

Foi possível concluir que, do ponto de vista gerencial, a Vallourec busca realizar uma avaliação consistente dos riscos e dos benefícios que a terceirização de serviços de manutenção pode trazer para a empresa. A empresa toma várias ações antes mesmo da contratação de uma empresa, no intuito de dirimir os riscos incorridos no processo, buscando avaliar, além da parte técnica, a fiscal, ambiental, trabalhista, financeira e social, entre outras. O projeto Para Todos teve um efeito bastante positivo para a integração da empresa e conseguiu minimizar muitos destes riscos na própria minuta contratual.

Contudo, foi possível identificar pelos relatos dos respondentes, por mais que a empresa tome ações antes e durante a execução dos contratos, os riscos, especialmente os trabalhistas, são inerentes ao processo de

terceirização e não é possível extingui-los por completo. Como pontos positivos trazidos pelo processo de terceirização de manutenção foram identificados a possibilidade de foco na atividade fim da empresa, seu *core business*, a especialização do fornecedor, o que permite que a Vallourec busque no mercado às melhores soluções, e a flexibilidade trazida pela terceirização de manutenção, o que permite que a empresa esteja melhor adaptável às mudanças de cenário impostas pelo mercado. Estes pontos positivos auxiliam no momento de se decidir terceirizar ou não determinada atividade dentro da empresa.

Por se tratar de um estudo de caso, os resultados deste trabalho podem não refletir a realidade do setor de siderurgia, haja vista que o estudo não contemplou outras empresas do mesmo segmento e o resultado obtido apresenta apenas a percepção da Vallourec.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 5462: Confiabilidade e Manutenibilidade**. Rio de Janeiro, 2004, 37 p.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1988. 225 p.
- BASSO, Guilherme Mastrichi. **Terceirização e o mundo globalizado: o encadeamento produtivo e a complementariedade de serviços como potencializadores da formalização de contratos**. Revista do Tribunal Superior do Trabalho, Porto Alegre, RS, v. 74, n. 4, p. 89-116, out./dez. 2008. Disponível em: <<http://aplicacao.tst.jus.br/dspace/handle/1939/5388>>. Acesso em 10 de fevereiro.
- BRASIL; Tribunal Superior do Trabalho, **Súmula nº 331**, 1991.
- BRASIL, Haroldo Guimarães. **A empresa e a estratégia da terceirização**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 7-11, Mar./Abr. 1993. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n2/a02v33n2.pdf>>. Acesso em 12 janeiro 2014.
- BUSBIN, J. W; JOHNSON, J. T; DeCONINCK, J. The evolution of sustainable competitive advantage: from value chain to modular outsource networking. *Competition forum*, v. 6, n. 1, p. 103-108, 2008.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações**. Tradução de Daniel Vieira; Revisão de Marilson Alves Gonçalves. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2011. xv, 519 p.
- DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Relatório Técnico - O processo de terceirização e seus efeitos sobre os trabalhadores brasileiros**. São Paulo, 2007, 101 p.
- DORNIER, Philippe-Pierre et. al. **Logística e Operações Globais: Textos e Casos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- DRUCK, Graça; BORGES, Ângela. **Terceirização: Balanço de uma década**. Cad. CRH[online], Salvador, n. 37, p.111-139, Jul./Dez. 2002. Disponível em:
- FERRUZI, Marco Antônio et al. **Razões da Terceirização de serviços em empresas de médio e grande porte**. Brazilian Business Review, Vitória, v.8, n.4, p. 46-69, Out./Dez. 2011. Disponível em: <http://www.bbronline.com.br/artigos.asp?sessao=ready&cod_artigo=47>. Acesso em 20 janeiro 2014.
- FREITAS, Henrique. **Análise de dados qualitativos: aplicações e as tendências mundiais em Sistemas de Informação**. Revista de Administração da USP, RAUSP, São Paulo, v. 35, nr. 4, Out./Dez. 2000, p.84-102. Disponível em: <http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/analise_de_dados_qualitativos_aplicacoes_e_tendencias_mundiais_em_sistemas_de_informacao.pdf>. Acesso em 05 de fevereiro de 2014.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo : Atlas, 2008.
- GIRARDI, Dante. **A terceirização como estratégia competitiva nas organizações**. Disponível em: <http://gelreservico.com.br/wp-content/uploads/2011/10/Estudo_Terceirizacao.pdf>. Acesso em 02 de fevereiro de 2014.
- GOTTFREDSON, M; PURYEAR, R; PHILLIPS, S. **Strategic sourcing: from periphery to the core**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2005.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005; [S.l.]: Campus. 372 p.
- JIANG, B; QURESHI, A. Research on Outsourcing results: current literature and future opportunities. *Management Decision*, v. 44, n. 1, p. 44-55, 2006.
- LIMA NETO, Walmir Maia Rocha. **Quando a terceirização não funciona: a “primeirização” das atividades de manutenção industrial na Caraíba Metais**. 2008. 98 f. Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração de Empresas, Salvador. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/walmir_maia_rocha_lima_netto.pdf>. Acesso em 13 de fevereiro de 2014.

- LINHARES, Alexandre; GARCIA, Paulo Cerqueira. **Contratos de Terceirização de Manutenção Industrial Modalidade Risco**: Análise das Expectativas do Setor Industrial e dos Provedores de Serviços. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 79-98, Jul./Dez. 2004. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/59/59>>. Acesso em 05 de fevereiro de 2014.
- MARCELINO, Paula; CAVALCANTE, Sávio. **Por uma definição de terceirização**. Cad. CRH [online], Salvador, v.25, n.65, p. 331-346, Maio/Ago 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ccrh/v25n65/v25n65a10.pdf>>. Acesso em 12 dezembro 2013.
- MEIRELES, Magali Rezende G.; CENDÓN, Beatriz Valadares. **Aplicação prática dos processos de análise de conteúdo e de análise de citações em artigos relacionados às redes neurais artificiais**. Informação & Informação, Londrina, v. 15, n. 2, p. 77-93, jul./dez/ 2010. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/viewFile/4884/6993>>. Acesso em 10 de fevereiro de 2014.
- NETO, João Amado. **Reestruturação Industrial, Terceirização e Redes de Subcontratação**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n.2, p.33-42, Mar./Abr. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a06v35n2.pdf>>. Acesso em 13 dezembro 2013
- NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007. 400 p.
- PASTORE, José. **Terceirização**: Uma realidade desamparada por lei. Rev. TST, Brasília, v. 74, n. 4, p.117-135, Out./Dez. 2008. Disponível em: <http://aplicacao.tst.jus.br/dspace/bitstream/handle/1939/5386/006_74-4.pdf?sequence=1>. Acesso em 20 de janeiro de 2014.
- QUINELLO, Robson; NICOLETTI, José Roberto. **Inteligência competitiva nos departamentos de manutenção industrial no Brasil**. Journal of Information Systems and Technology Management (Online), São Paulo, v. 2, n. 1, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/jistm/v2n1/03.pdf>>. Acesso em 21 de janeiro de 2014.
- REZENDE, Wilson. **Terceirização Versus Integração Vertical**: Teoria e Prática. 1997a.
- 38f. Relatório de Pesquisa n.14 – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3083>>. Acesso em 15 de fevereiro de 2014.
- SILVA, Ciro Pereira da. **A terceirização responsável**: modernidade e modismo. São Paulo: LTr, 1997.
- VALENCA, Myrian Constantino de Almeida; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. **A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 163-185, Abr. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v6n1/v6n1a10.pdf>>. Acesso em 13 dezembro 2013.
- VALLOUREC. **Relatório de Sustentabilidade 2008**. Belo Horizonte, 2009, 112 p.
- VALLOUREC. **Relatório de Sustentabilidade 2009**. Belo Horizonte, 2010, 167 p.
- VALLOUREC. **Relatório de Sustentabilidade 2012**. Belo Horizonte, 2013, 128 p.
- VIANA, Márcio Túlio. **A terceirização revisitada**: algumas críticas e sugestões para um novo tratamento da matéria. Revista do Tribunal Superior do Trabalho, São Paulo, v. 78, n. 4, p. 198-224, out./dez. 2012. Disponível em: <<http://aplicacao.tst.jus.br/dspace/handle/1939/35819>>. Acesso em 10 de fevereiro de 2014.