



APLICAÇÃO DO MODELO BUSINESS PROCESS OUTSOURCING (BPO) DE FRANCESCHINI EM UMA EMPRESA DO SETOR DE REFLORESTAMENTO

Ana Caroline Cabral Ribeiro (FAC)
carolinecabral@yahoo.com.br

Ricardo Lanna Campos (FAC)
ricardolanna@terra.com.br

Reginaldo Vasconcelos Sena (FAC)
rvsena@uai.com.br

O modelo de tradicional de terceirização evoluiu para um modelo estratégico, onde a empresa pode terceirizar várias atividades, contudo, permanece com as atividades ligadas à essência da empresa, as quais podem gerar vantagens competitivas e ganhos em escala. Essa abordagem estratégica exige que o contratante tenha um modelo específico de análise e gestão do terceirizado, é o que propõe Franceschini et al. (2004) através do modelo Business Process Outsourcing (BPO). Este é composto por quatro fases distintas: análise de benchmarking interno, análise de benchmarking externo, negociação do contrato e gerenciamento da terceirização. Na análise de benchmarking interno, o contratante controla seus processos, avalia a própria eficiência e define, no caso da V&M Florestal Ltda. (VMFL), os processos mais representativos, os quais devem ser controlados sistematicamente. A análise de benchmarking externo aborda todas as relações entre contratante e contratado, desde a seleção até a estratégia de gestão do relacionamento entre ambos. O gerenciamento da terceirização consiste na medição dos processos terceirizados planejados. Os quatro passos deste modelo foram testados na VMFL, sendo identificados os processos mais representativos, denominados como benchmarking interno. Em seguida, as empresas terceirizadas que executam aquelas atividades foram analisadas por empregados da VMFL, o que possibilitou a análise de benchmarking externo. Por fim, foram testadas formas de gerenciamento dos níveis de serviço executados pelas empresas terceirizadas.

Palavras-chaves: Business Process Outsourcing, Estratégia, Prestadores de Serviços, Core Business

1. INTRODUÇÃO

Terceirização, cujo termo em inglês, *outsourcing*, é formado pelas palavras *out* e *source*, ou seja, fonte externa, é uma abordagem de gestão que permite delegar a um agente externo a responsabilidade operacional por processos ou serviços até então realizados numa empresa.

Para que um processo de terceirização seja viável, é imprescindível que as empresas adotem ferramentas que possibilitem o gerenciamento eficaz do contrato com os Prestadores de Serviços. Estas técnicas de gerenciamento devem fornecer subsídios para a tomada de decisão, desde a determinação das atividades passíveis de terceirização e do tipo de relacionamento a ser criado com o terceiro, até a contratação e o acompanhamento/controlado dos serviços executados por ele.

Franceschini et al (2004) criou um modelo denominado Business Process Outsourcing (BPO), estabelecendo, em termos gerais, quatro etapas na implantação da terceirização: análise de *benchmarking* interno, análise de *benchmarking* externo, negociação do contrato e gerenciamento da terceirização. Essa ferramenta transforma o modelo de terceirização tradicional em terceirização estratégica, possibilitando a empresa alcançar mais agilidade, eficiência e efetivo controle e acompanhamento dos seus prestadores de serviço.

Este artigo tem como objetivo analisar o processo de terceirização na empresa V&M Florestal Ltda. (VMFL) face ao modelo BPO de Franceschini et al (2004), verificando a sua aplicabilidade.

2. METODOLOGIA

Para a aplicação do modelo BPO na VMFL, inicialmente, foram selecionadas, dentre as áreas terceirizadas da empresa, a Silvicultura (composta pelas atividades de preparo de área, plantio e manutenção florestal) e a Exploração Florestal (composta pelas atividades de corte, desdobra e movimentação da lenha). A escolha da Silvicultura e da Exploração Florestal se deve a relevância das atividades que são desenvolvidas nessas duas áreas, considerando-se a proximidade dessas atividades com o *core business* da empresa.

A fim de determinar o *benchmarking* interno, foram realizadas reuniões com os colaboradores responsáveis pelas áreas de Gerenciamento de Contratos (Coordenador de Contratos), Silvicultura (Analista de Processo Florestal) e Exploração Florestal (Analista de Processo Florestal). Inicialmente, as atividades foram avaliadas pelos colaboradores, numa escala de 1 a 5, de acordo com os critérios pré-definidos: habilidades técnicas, custo total de um processo / serviço, envolvimento com o cliente, proximidade com a atividade essencial, segurança, confidencialidade, monitoramento, recursos humanos internos. Com estas informações, foram criadas matrizes de relacionamento para cada uma das atividades.

Além da avaliação específica para a atividade, cada um dos colaboradores atribuiu pesos àqueles critérios, a fim de determinar a importância de cada um deles nos contratos da VMFL. Para estabelecer um peso comum para todas as atividades, foi utilizada a média simples.

Após a avaliação do *benchmarking* interno, os prestadores de serviço foram avaliados face aos mesmos critérios anteriores. Foram atribuídos valores na escala de 1 a 5 para cada um dos critérios, indicando a relação desses critérios com cada prestador de serviço. Foi realizada uma média ponderada entre os valores obtidos com a elaboração da matriz de relacionamento

de avaliação do prestador de serviço e dos pesos definidos pelos responsáveis de cada área. A partir desta operação, obteve-se dados suficientes para estabelecer uma análise comparativa entre a atual situação do prestador de serviço e o esperado pela VMFL para a respectiva atividade. Assim, foi possível determinar o *benchmarking* externo.

A terceira etapa do modelo BPO, contratação de fornecedores, em função de sua complexidade, não será abordada no presente artigo. A quarta etapa, gerenciamento da terceirização, foi elaborada comparando-se o quadro atual de atuação dos prestadores de serviços nas atividades de corte e plantio com parâmetros de avaliação extraídos de padrões operacionais existentes na empresa.

Os dados referentes a atuação dos prestadores de serviços foram extraídos do banco de dados de controle de qualidade e de avaliação administrativa dos prestadores, ambos disponíveis no Sistema de Informações Manesmann (SIM).

As amostras de controle de qualidade da atividade de corte foram selecionadas no período de abril a julho de 2006. Já as amostras de controle de qualidade da atividade de plantio foram selecionadas no período de janeiro de 2005 a agosto de 2006.

Os parâmetros utilizados para avaliação dos dados de controle de qualidade do corte e do plantio foram extraídos dos Padrões Operacionais: PO-EF 01 - Cortar, Desdobrar e Desgalhar com Motosserra e PO-SI 14 - Plantio / Plantio irrigado / Replantio, respectivamente.

3. ASPETOS GERAIS DA TERCEIRIZAÇÃO

Conforme Giosa (1997), a prática da terceirização como um processo ou uma técnica administrativa surgiu logo após o início da II Guerra Mundial, com o desejo das indústrias bélicas norte americanas se concentrarem na sua atividade principal de desenvolvimento e produção de armamentos. Leiria e Saratt (1995) apontam que, no Brasil, a prática da terceirização surgiu junto com as indústrias automobilísticas que não passavam de "simples" montadoras, adquirindo insumos de diversos parceiros e autorizando 44 revendedores.

Silva (1997, p.30) ressalta que com o passar do tempo, a evolução do conceito atribuiu à terceirização o status de "transferência de atividades para fornecedores especializados detentores de tecnologia própria e moderna, que tinham esta atividade terceirizada como sua atividade-fim".

Queiroz (1994, p.53) considera a terceirização como uma prática capaz de incentivar a criação de novas empresas, aumentando o número de vagas no mercado de trabalho e "gerando também a melhoria e incremento nas empresas existentes no mercado, com ganhos de especialidade, qualidade e eficiência".

É fundamental que a organização leve em consideração as vantagens e desvantagens inerentes à terceirização. De acordo com Hendry (1997, p. 86) "sua conveniência depende de circunstâncias específicas, pois existem custos, e cada ganho de eficiência em curto prazo leva consigo uma perda de potencial de capacidade em longo prazo". Segundo Pagnoncelli (2003), os principais benefícios percebidos com a terceirização são: focalização, flexibilidade, melhoria da produtividade, redução dos custos e formalização de parcerias.

Em contrapartida, Hendry (1997) salienta as principais conseqüências observadas no processo, em relação aos custos inerentes à terceirização: capacidade reduzida de aprendizagem, robustez reduzida, resposta a longo prazo reduzida, habilidade reduzida para

coordenação proveniente da ausência de fluxos informais de informações e danos à competência central da empresa.

Na última década, o modelo tradicional de terceirização evoluiu para um modelo estratégico. Segundo Franceschini et al. (2004), “terceirização tradicional” trata-se da situação que envolve um processo não-essencial da empresa, onde a execução da atividade não exige habilidades específicas do prestador de serviço, como limpeza ou alimentação. A “terceirização estratégica”, por sua vez, ocorre quando a empresa terceiriza várias atividades, exceto aquelas específicas que lhe podem gerar uma vantagem competitiva.

Apesar da grande propagação da terceirização, ainda há necessidade de um procedimento estruturado capaz de coordenar a evolução e o desenvolvimento dos processos gerais de terceirização. Franceschini et al (2004) propôs um modelo integrado, denominado Business Process Outsourcing (BPO), para gerir a implementação e gerenciamento de um processo de terceirização. Segundo o autor “o principal objetivo desse modelo está em organizar todos os elementos que podem causar impactos nas decisões estratégicas, os fatores econômicos, a empresa e os recursos humanos”.

O modelo proposto por Franceschini et al (2004) possui quatro etapas principais: análise do benchmarking interno, análise do benchmarking externo, negociação do contrato e gerenciamento da terceirização. As aplicações dessas etapas na VMFL, com exceção da etapa negociação do contrato, serão descritas na próxima seção.

4. APLICAÇÃO DO MODELO BPO NA VMFL

4.1 Análise do *benchmarking* interno

A VMFL foi fundada em 1969, com o objetivo principal de plantar florestas de eucalipto e produzir, a partir delas, todo o carvão vegetal consumido pela V & M do Brasil, substituindo o coque metalúrgico (carvão mineral). Os principais produtos comercializados pela empresa são: o carvão vegetal de alta densidade, tanto para uso industrial quanto doméstico (Carvão Petisco); madeira em diferentes comprimentos; sementes melhoradas de eucalipto e mudas de eucalipto com origem em sementes e/ou clones selecionados.

Anualmente, na VMFL são produzidas 12 milhões de mudas de Eucalipto e a empresa possui 106 mil hectares de florestas plantadas. Para a produção de carvão, a empresa realiza a colheita de 1,5 milhões de metros cúbicos de lenha. A VMFL produz por ano 284 mil toneladas de carvão, que em grande parte é enviada à V&M do Brasil, sua principal cliente, para abastecimento da Usina Barreiro. Esta atividade corresponde a 98% do faturamento anual.

O processo inicial da terceirização na VMFL ocorreu em 1996, sendo contratado serviços de manutenção mecânica. Atualmente, a VMFL possui 62 empresas prestadoras de serviço que realizam atividades em diversas áreas da empresa, ligadas direta ou indiretamente à produção. Para a aplicação do Modelo BPO, foram selecionadas as áreas de Silvicultura (atividades de preparo da área, plantio e manutenção florestal) e Exploração Florestal (atividades de corte e movimentação de lenha).

Os responsáveis pela Silvicultura e Exploração Florestal informaram que as atividades que são realizadas nessas áreas possuem um alto grau de complexidade e especificidade. Conforme Franceschini et al (2004), as empresas que se relacionam através de atividades com alto grau de complexidade e especificidade são classificadas como “organizações em rede”.

Além de determinar o tipo de relacionamento que deve se manter com o fornecedor para cada atividade específica, faz-se necessário a análise de cada atividade em relação à critérios importantes na construção de um contrato. Assim, pode-se determinar o grau de representatividade de cada atividade dentro dos processos da empresa.

Para facilitar a visualização das tabelas, os cabeçalhos foram reduzidos, sendo que os critérios foram substituídas por letras, conforme a seguinte legenda: (A) Habilidades técnicas; (B) Custo total de um processo / serviço; (C) Envolvimento do cliente; (D) Proximidade com a atividade essencial; (E) Segurança; (F) Confidencialidade; (G) Facilidade para controlar o desempenho do contratado; (H) Recursos humanos internos.

O peso específico para cada um dos critérios da matriz de relacionamento foi determinado pelos responsáveis das áreas de Gerenciamento de Contratos (Coordenador de Contratos), Silvicultura (Supervisor Florestal) e Exploração Florestal (Analista de Processo Florestal). O valor fornecido foi agrupado através de média simples.

Os pesos obtidos pela média simples foram utilizados na montagem da matriz de relacionamento, servindo de diferencial entre um critério e outro. Além do peso, os colaboradores definiram, dentro de uma escala de 1 a 5, o grau de relacionamento entre as atividades e os critérios pré-definidos. Para a realização do cálculo da representatividade das atividades, foi utilizada a média ponderada, ou seja, o somatório da multiplicação de cada uma das avaliações em relação ao peso específico do critério. A tabela 1 apresenta os resultados obtidos.

Crítérios	Pesos	Preparo de Área	Plantio	Manutenção Florestal	Corte	Movimentação de Lenha
(A)	14%	5	5	3	5	3
(B)	20%	3	3	3	3	4
(C)	8%	4	4	3	3	4
(D)	9%	3	3	3	5	5
(E)	17%	5	5	5	5	5
(F)	8%	3	3	3	1	1
(G)	12%	3	3	3	3	5
(H)	11%	3	3	3	3	3
Média Ponderada		3,71	3,71	3,35	3,65	3,89
Representatividade		20,3%	20,3%	18,3%	19,9%	21,2%

Tabela 1: Matriz de relacionamento - atividades terceirizadas da VMFL

4.2 Análise do *benchmarking* externo

Para a análise do benchmarking externo, foi feita uma avaliação dos prestadores de serviços, face aos mesmos critérios com os quais as atividades foram submetidas à análise. Foram avaliados os prestadores de serviços que realizam as atividades de preparação da área, plantio, manutenção florestal, corte e movimentação da lenha.

Os resultados da análise do benchmarking externo que serão apresentados neste artigo se referem a apenas uma atividade de Silvicultura (Plantio) e uma atividade de Exploração

Florestal (Corte). A fim de preservar as informações da empresa, os nomes dos prestadores foram substituídos por algarismos arábicos.

Conforme o Gráfico 1, das quatro empresas avaliadas que realizam a prestação de serviço de plantio, apenas a “5” apresentou um desempenho além do esperado, com uma avaliação de 3,77. Já as empresas “23” e “50” ficaram abaixo do padrão esperado, com médias, respectivamente, de 3,60 e 3,15.

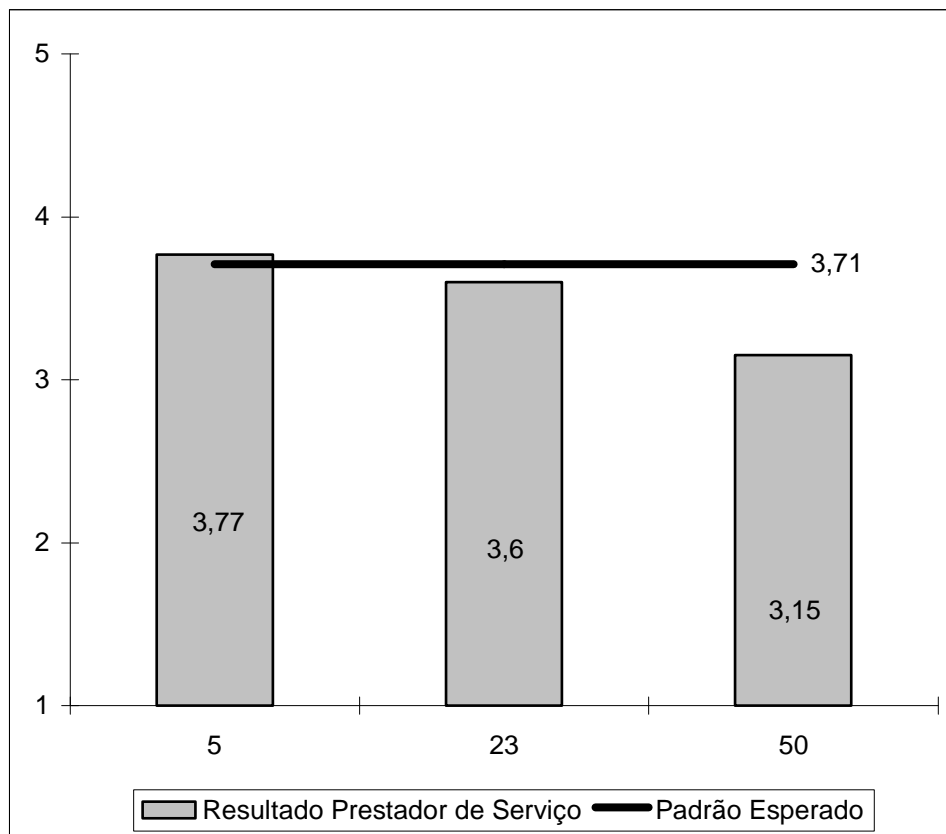


Gráfico 1: Análise de Resultado Esperado e Realizado – Plantio

Todos os prestadores de serviço da atividade corte de lenha foram avaliados aquém do padrão desejado pela VMFL. A estrutura das florestas de eucalipto da região de João de Pinheiro, onde se localizam fazendas da empresa, impossibilita o corte mecanizado, sendo possível apenas a realização do corte de forma manual, com a utilização de motosserra. Isso acabou influenciando negativamente o desempenho dos prestadores de serviços de corte de lenha, como pode ser observado no gráfico 2.

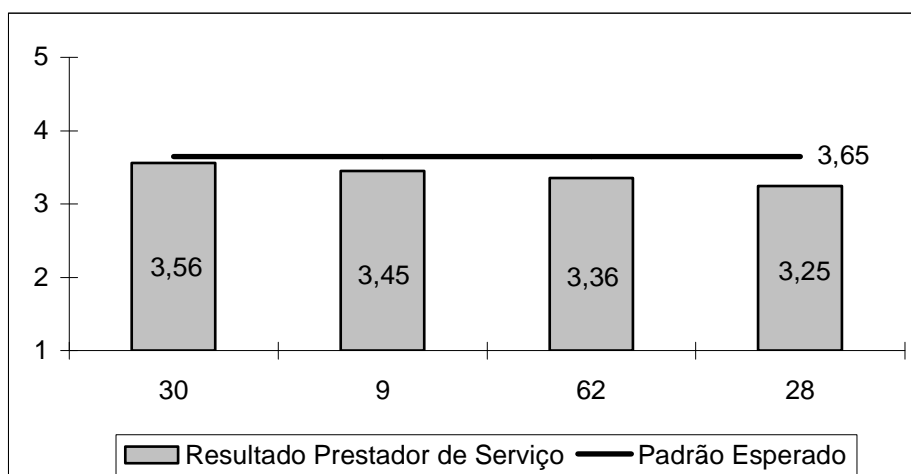


Gráfico 2: Análise de Resultado Esperado e Realizado – Corte

4.3 Gerenciamento da terceirização

No gerenciamento da terceirização é fundamental que os prestadores de serviço sejam monitorados, controlados e avaliados de acordo com os níveis de serviço. No momento da contratação, os objetivos, os momentos de medição e o desnível tolerado entre as curvas de objetivo e de desempenho devem ser negociados e informados ao Prestador de Serviço.

Na VMFL, as informações sobre objetivos e medições são transmitidas aos prestadores de serviço através de contratos, Procedimentos de Processo, Padrões Operacionais ou outros documentos que normalizem a respectiva atividade.

Para a atividade de corte, foram coletados resultados de amostras do período de abril de 2006 a julho de 2006. Os itens avaliados são: altura das cepas (altura do corte, medido do nível do chão ao final da extensão do toco que permaneceu fixo à terra) e comprimento da lenha (comprimento da lenha desdobrada, no tamanho ideal para enforar).

De acordo com o Procedimento Operacional “PO-EF 01 - Cortar, Desdobrar e Desgalhar com Motosserra”, o comprimento da lenha desejado deve possuir 1,80 metros (m), podendo variar 5% para mais ou para menos. Já a altura das cepas deve possuir entre 8 e 10 cm. Assim, na tabela 2, são demonstrados os resultados das amostras:

ALTURA DAS CEPAS				
Prestador	Média Amostras	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
9	22,65	7,85	7	50
28	16,10	4,57	7	32
30	20,79	7,89	5,5	50
62	20,81	8,27	6	42
GERAL	21,07	7,84	5,5	50
COMPRIMENTO DA LENHA				

Prestador	Média Amostras	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
9	1,78	0,08	1,19	2,06
28	1,81	0,09	1,43	2,27
30	1,81	0,09	1,47	2,25
62	1,76	0,11	1,06	2,05
GERAL	1,79	0,09	1,06	2,27

Tabela 2: Controle de Qualidade - Corte

Analisando a tabela 2, percebe-se o grande desvio padrão presente no item de altura das cepas. A média obtida pelos prestadores, está muito acima do padrão desejado pela VMFL, que é entre 8 e 10 centímetros.

Também são notórios, os indicadores de máximo e mínimo realizados pelos prestadores, sendo que o prestador “30”, chegou a cortar uma cepa com 5,5 cm de altura e o prestador “30” e “9”, cortaram cepas com 50 cm de altura. Ambos são valores completamente fora do padrão da empresa.

Os dados referentes ao comprimento da lenha, se apresentaram com um desvio padrão menor, o que indica pouca variação entre uma amostra e outra. Considerando a variação tolerável de 5% para mais ou menos, o comprimento padrão da lenha deve estar entre 1,71m e 1,89m. Dessa forma, todos os prestadores analisados estão em conformidade.

As amostras de plantio referentes aos anos de 2005 e aos meses de janeiro a agosto de 2006 foram extraídas no SIM. Os principais dados utilizados pela VMFL para realização do controle de qualidade do plantio são: sobrevivência do plantio e dias de irrigação. O primeiro corresponde ao percentual de sobrevivência das mudas plantadas. As medições são realizadas aos 7, 15, 30, 45, 60 e 90 dias após a data do plantio. O segundo, trata-se dos dias decorridos entre a data de plantio e a data da primeira adubação. Para o refinamento dos dados extraídos do SIM, foi utilizada média simples, para os dois itens.

Ao longo das 6 amostragens (7, 15, 30, 45, 60, 90 dias), o prestador de serviço “23” obteve o melhor resultado, 98,38%. A seguir, vem o prestador “23”, com 98,20%. O prestador de serviço “50” apresentou média de 97,76% de sobrevivência das mudas.

O indicador utilizado pela VMFL, como padrão desejado, é de 97% de sobrevivência. Todas as empresas acima se enquadram no padrão, como pode ser visualizado na tabela 3.

Prestadores	Média de 7 dias	Média de 15 dias	Média de 30 dias	Média de 45 dias	Média de 60 dias	Média de 90 dias
05	99,12%	98,68%	98,50%	98,20%	98,23%	97,55%
23	98,86%	98,15%	98,05%	98,55%	97,90%	97,69%
50	98,38%	97,83%	96,90%	97,49%	97,85%	98,10%
Esperado	97,00%	97,00%	97,00%	97,00%	97,00%	97,00%

Tabela 3: Controle de Qualidade – Sobrevivência no Plantio

Em relação aos dias de adubação, quanto menos tempo decorrer entre o plantio e a 1^o adubação, melhor. Neste contexto, a empresa 23 apresentou melhor resultado, com média de 2,37 dias entre o plantio e a primeira adubação. As outras empresas, 5 e 9, apresentaram, respectivamente, médias de 4,00 e 4,96.

5. CONCLUSÕES

A terceirização vem sendo cada vez mais utilizada pelas empresas como ferramenta estratégica de obtenção de flexibilidade, agilidade e redução de custos.

Encontrar o fornecedor ideal, estabelecer uma relação de parceria e gerenciar as empresas terceirizadas de forma eficiente, mantendo um controle de qualidade sobre os serviços executados, é um grande desafio para as empresas.

Este trabalho promoveu a análise da atual situação da terceirização da VMFL, desde a relevância das atividades até o desenvolvimento das atividades pelos prestadores de serviços. Os testes realizados com a ferramenta *Business Process Outsourcing* demonstraram a possibilidade de obtenção de métodos adequados de monitoramento, controle e avaliação dos níveis de serviço contratados. Estes instrumentos acarretam ganhos de eficiência, agilidade e flexibilidade na estrutura da empresa.

Ressalta-se aqui a importância da elaboração de novos estudos, aprofundando o subitem: contratação de fornecedores. Este é o terceiro passo do modelo proposto por Franceschini, e por ser extremamente importante, merece ser estudado isoladamente.

Abaixo são apresentadas algumas sugestões de melhorias que foram percebidas durante a execução do trabalho.

6. SUGESTÕES

Atualmente a VMFL possui, para algumas atividades, um sistema formalizado de controle de qualidade. Os Procedimentos Operacionais, PO-EF 01 - Cortar, Desdobrar e Desgalhar com Motosserra e PO-SI 14 - Plantio / Plantio irrigado / Replantio, tratam-se respectivamente da formalização dos processos de Corte e Plantio.

No item 6 destes documentos, Inspeção de Qualidade, estão descritas as práticas a serem adotadas na seleção e análise de amostras para elaboração do controle de qualidade. Além disso, estão relacionados os padrões esperados pela VMFL na execução de cada tarefa.

Existe uma inconsistência no controle de qualidade, que está na inexistência de vinculação daquele ao prestador de serviço que realizou a atividade avaliada. A implantação deste recurso, possibilitaria maior agilidade na obtenção de informações, e controle sobre o nível de qualidade do prestador de serviço.

Outra sugestão pode ser dada em relação aos dados armazenados no SIM. Atualmente, o contrato de prestação de serviço padrão da VMFL não é lançado na íntegra no SIM. São lançados, apenas a data de início, de fim e o tipo de serviço. Estes dados são necessários para controle de vencimento e de serviços executados por terceiros.

A inclusão dos dados do contrato e da vinculação do controle de qualidade ao prestador no SIM, possibilitará que as gerências, os responsáveis técnicos pelas áreas e os Coordenadores dos Contratos tenham informações precisas e possam acompanhar *on-line* o cumprimento de cronogramas e de controle de qualidade, exigidos em contratos.

REFERÊNCIAS

FRANCESCHINI, F. et al. *Um modelo para a Terceirização*. HSM Management. São Paulo, p. 75-80, janeiro-fevereiro 2004.

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

HENDRY, J. *O custo oculto da terceirização*. HSM Management. São Paulo, p. 82-90, maio - junho 1997.

LEIRIA, J. S.; SARATT, N. D. *Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial*. São Paulo: Editora Gente, 1995.

PAGNONCELLI, D. *Terceirização e parcerização: estratégias para o sucesso empresarial*. 1.ed. Rio de Janeiro: D. Pagnoncelli, 1993.

QUEIROZ, C. *Manual da Terceirização*. 7.ed. São Paulo: STS, 1994.

SILVA, C. P. *A terceirização responsável: modernidade e modernismo*. 1.ed. São Paulo: LTr, 1997.