

## Terceirização das Atividades Florestais na Indústria de Celulose e Papel

## Outsourcing of Forestry Activities in the Pulp and Paper Industry

*Paulo Renato de Sousa(1); Daniel Paulino Teixeira Lopes(2); Sebastião da Cruz Andrade(3);  
Paulo Tarso Vilela de Resende(4)*

1 Fundação Dom Cabral, MG, Brasil.

E-mail: paulorenato@fdc.org.br | ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9044-5772>

2 Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, CEFET/MG, Brasil.

E-mail: daniel.lopes@globo.com | ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8928-0245>

3 Fundação Dom Cabral, MG, Brasil.

E-mail: sebastiaoca.2012@gmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0846-0397>

4 Fundação Dom Cabral, MG, Brasil.

E-mail: pauloresende@fdc.org.br | ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5771-802X>

**Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, vol. 8, n. 2, p. 260-280, Jul.-Dez., 2018 - ISSN 2237-7956

DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i2.3115>

Como citar este artigo / How to cite item: [clique aqui/click here!](#)

## Resumo

Produzir internamente algum produto ou serviço ou obtê-los de algum parceiro externo são questões recorrentes enfrentadas em inúmeras empresas dos mais diversos portes e segmentos. A pesquisa buscou analisar as práticas da gestão de terceiros nas atividades florestais das empresas do setor de celulose e papel no Brasil. Foi desenvolvido um roteiro semiestruturado para levantar a realidade das empresas no que diz respeito às suas atividades terceirizadas. Os resultados da pesquisa apontaram que parte delas, pensa em reverter alguns processos de terceirização para mão de obra própria, mesmo que não sejam considerados como suas atividades-fim.

**Palavras-chave:** Terceirização, Papel, Celulose, Gestão

## Abstract

Producing internally some product or service or obtaining them from an external partner are recurring issues faced in numerous companies of the most diverse sizes and segments. The research sought to analyze the management practices of companies in the pulp and paper sector in Brazil. A semi-structured search script was developed for a better knowledge of the companies reality about their outsourced activities. The research results pointed out that some of them think of reversing some outsourcing processes for their own labor, even if they are not considered as their end-activities.

**Keywords:** Outsourcing, Pulp and Paper industry, Management

## 1 Introdução

O Brasil tornou-se recentemente um grande produtor de papel e celulose, tendo alcançado o posto de quarto produtor mundial. Isso deveu-se aos altos investimentos na produção. E se destaca por abastecer os mercados interno e externo com expressivos volumes de papel e embalagem, papéis de imprimir e escrever e papel cartão. Segundo dados da IBA – Indústria Brasileira de Árvores (2016), existem aproximadamente 200 empresas fabricantes de celulose e papel no Brasil, que geram aproximadamente 3,8 milhões de empregos diretos e indiretos.

Devido aos avanços no manejo florestal, a indústria brasileira de celulose e papel, em que 100% da produção tem como origem florestas plantadas, tornou-se mundialmente competitiva. Tal desempenho se deve a fatores como clima e solo favoráveis para plantio de árvores, organização do setor privado, engenheiros florestais qualificados e investimentos em pesquisa para o melhoramento genético das espécies, com o objetivo de aumentar a produtividade das florestas plantadas e otimizar o uso das áreas de plantio.

O mercado internacional oferece oportunidades de crescimento para os fabricantes brasileiros. Estima-se que até 2020 a China, maior mercado consumidor de papel e celulose, aumentará sua demanda em quase 100%. Segundo Söderberg (2011), isso irá estimular um movimento intenso de investimentos e atividade no setor nos próximos 10 anos. Para acompanhar a evolução do mercado e atender ao crescimento da demanda, ações como a melhoria da produção florestal e da infraestrutura logística para exportação, bem como a definição de estratégias para o setor são fundamentais para o Brasil assegurar posição no mercado internacional.

Em um contexto de alta competitividade do mercado interno e externo com altos níveis de produtividade, ambiente competitivo, pressões de custos e constantes mudanças globais têm levado as empresas a terceirizar seus recursos operacionais e atividades de apoio, abrindo oportunidade para o aprimoramento de suas habilidades de *core business*, em que estas se especializam e criam vantagens competitivas (Prahalad & Hamel, 1990). A estratégia da terceirização tem como foco encontrar meios para aumentar o valor do produto para o cliente, melhorando os benefícios percebidos e/ou reduzindo os custos totais (Christopher, 2011). Para Russo (2010) “a terceirização é o ato pelo qual a organização contratante, mediante contrato, entrega a outra organização certa tarefa – atividades ou serviços não incluídos nos fins sociais da organização contratante, para que esta a realize habitualmente”.

Dessa forma, o objetivo deste artigo consiste em analisar as práticas da gestão de terceiros nas atividades florestais das empresas do setor de celulose e papel no Brasil. Estudar essa questão pode contribuir em termos teóricos, ao trazer evidências setoriais para os estudos nesse campo de pesquisa e para gestores e formuladores de políticas

públicas, ao aumentar o conhecimento sobre formas de gestão que de fato contribuem para ampliar a competitividade das organizações do setor de papel e celulose.

Este artigo está organizado da seguinte forma: inicialmente, é feita uma discussão sobre a temática da terceirização, com base em trabalhos consolidados neste campo de pesquisa, bem como sobre uma das formas para analisá-la: a abordagem dos custos totais de propriedade. A revisão de literatura traz também uma contextualização da terceirização no setor de papel e celulose. A quarta seção apresenta as características deste estudo, de caráter qualitativo baseado em estudo de casos múltiplos, enquanto a quinta seção analisa e discute os principais resultados. As reflexões finais recapitulam a importância da abordagem escolhida para as análises e ratificam a contribuição do estudo para a teoria e a prática organizacional.

## **2 Terceirização: Dos Conceitos aos Possíveis Caminhos para a sua Análise**

Em termos teóricos, a terceirização surge como tópico de pesquisa relacionado a reflexões sobre as atividades que uma organização deve realizar internamente e aquilo que se deve comprar no mercado (Slack & Lewis, 2015). Terceirizar aumenta a flexibilidade das empresas, pois são necessários menos investimentos no processo produtivo e distributivo (Christopher, 2011; Bozarth & Handfield, 2013). Segundo Slack e Lewis (2015), nenhuma empresa realiza todas as atividades necessárias para a produção de seus produtos e serviços. Assim, a terceirização ocorre nas atividades com relação indireta com o negócio da firma, ou seja, em setores que não constituem a sua principal atividade. Essa terceirização é chamada de terceirização dos processos de negócio (TPN).

Quando o mercado ou a tecnologia mudam, as empresas podem trocar de parceiros mais facilmente do que mudar os seus processos internos. A decisão de terceirizar parte normalmente de uma expectativa de redução de custos, muito embora ela envolva outros fatores, como a possibilidade de ganhos na qualidade e flexibilidade dos serviços (Slack & Lewis, 2015). Essa decisão também envolve riscos, conforme demonstra o Quadro 1.

**Quadro 1.** Vantagens e desvantagens da terceirização

	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<i>Produzir internamente</i>	Alto grau de controle Habilidade de controlar todo o processo Economia de escala e escopo	Flexibilidade estratégica reduzida Alto investimento Fornecedores potenciais podem oferecer produtos e serviços com qualidade superior.
<i>Terceirizar</i>	Alta flexibilidade estratégica Baixo risco de investimento Melhoria no fluxo de caixa Acesso ao estado-da-arte em produtos e serviços	Possibilidade de escolha de um mau fornecedor Pouco controle do processo e tecnologia Desafios na comunicação e coordenação Risco de ruptura na cadeia de suprimentos

**Fonte:** Bozarth e Handfield (2013, p. 320).

Os fornecedores podem expor erroneamente suas capacidades, o processo tecnológico utilizado pode estar obsoleto ou o seu desempenho pode não estar dentro das expectativas do contratante. Em outros casos, o fornecedor pode não ter a capacidade de produzir dentro da qualidade especificada (Bozarth & Handfield, 2013). Além disso, há o risco de terceirizar para um único fornecedor, o que expõe a empresa a ocorrências imprevisíveis, como problemas de catástrofes naturais, ou problemas de fornecimento de energia entre outros.

Por um lado, como mostrado no Quadro 2, produzir internamente é mais favorável em situações nas quais as incertezas de mercado são baixas, a concorrência entre fornecedores é baixa e o produto ou serviço está diretamente relacionado com o negócio principal da empresa, reduzindo-se, então, o risco de investimento em capacidades. Por outro, terceirizar é mais atrativo quando a competição no mercado é alta, o produto ou serviço não é estrategicamente crítico e a incerteza no ambiente torna os investimentos um risco. Diante disso, faz sentido que empresas de alta tecnologia e com produtos de ciclo de vida curto, diante de condições incertas de mercado, terceirizem mais frequentemente que indústrias em mercados estáveis.

**Quadro 2.** Fatores a favor e contra a terceirização

Fator	A favor de produzir internamente	A favor de terceirizar
Incerteza no ambiente	Baixa	Alta
Concorrência entre fornecedores	Baixa	Alta
Capacidade de monitorar o desempenho dos fornecedores	Baixa	Alta
Relação entre produto/serviço e a competência-chave da empresa adquirente	Alta	Baixa

Fonte: Bozarth e Handfield (2013, p. 322).

Uma vez tomada a decisão de terceirizar um produto ou serviço, a empresa ainda precisa desenvolver e implementar ações que deve seguir com base em suas necessidades específicas. A lógica defendida por muitos autores (Christopher, 2011; Brown & Wilson, 2005; Corbett, 2004; Slack & Lewis, 2015; Chase, Jacobs, & Aquilano, 2008) é que as organizações estão focando as atividades da cadeia de valor em que possuem vantagem em relação aos concorrentes, e o restante deve ser terceirizado.

Terceirizar os serviços de forma estratégica pode ser o ponto crucial para obter vantagem competitiva sobre os concorrentes. Isto porque para a terceirização ser bem sucedida deve haver transferência administrada de funções ou serviços para outras empresas, isto é, transferir o conhecimento técnico-gerencial de uma empresa para a outra, de forma a se criar uma sinergia entre as partes (Leocádio, Dávila, & Varvakis, 2008).

Segundo Prahalad e Hamel (1990), uma corporação pode ser comparada a uma árvore, que cresce a partir de suas raízes. Sendo assim, uma empresa deve desenvolver bem suas atividades essenciais para crescer e obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Nessa mesma lógica, toda atividade em uma indústria gera custo, mas nem toda atividade gera valor ao produto final. Assim, podemos dizer que atividades de menor valor para a empresa podem ser terceirizadas para que ela possa focar no que os autores citados acima chamaram de *Core Competence*, ou seja, em suas atividades principais.

A partir do momento em que as organizações começaram a perceber que alto custo não está relacionado a um maior nível de qualidade, foi importante desenhar uma maneira de analisar os custos em sua totalidade. O Custo Total de Propriedade (TCO, *Total Cost of Ownership*) representa uma filosofia que visa a desenvolver uma compreensão do “custo real” de fazer negócios com um determinado fornecedor de um bem ou serviço específico. Segundo Ellram e Siferd (1993), o TCO implica que todos os custos associados com a aquisição, uso e manutenção de um item sejam considerados na avaliação desse item e não apenas o preço de compra. Os custos são muitas vezes agrupados e alocados nas unidades de produção, horas de trabalho diretos, ou algum outro fator, ao invés de baseado estritamente na relação entre eles e as atividades realizadas. No valor de produtos, o conceito de TCO tem sido o de atribuir armazenamento, mão de obra e outros custos com base nas atividades envolvidas.

O verdadeiro custo de fazer negócios com um determinado fornecedor poder ser perdido no sistema de contabilidade da empresa. É importante, portanto, sistematizar os dados de forma que inclua todos os custos de compra e manutenção dos produtos, a fim de não perder nenhum detalhe que possa tornar a escolha menos vantajosa. Nesse sentido, Ellram (1994) sintetiza as principais vantagens e dificuldades da abordagem dos TCO, resumidos no Quadro 3.

**Quadro 3.** Vantagens e dificuldades da abordagem do Custo Total de Propriedade

Vantagens	Dificuldades
Melhor avaliação de resultados.	Resistência à mudança.
Tomada de decisão mais informada.	Insistência na orientação por preço.
Melhoria da relação com fornecedores.	Problemas de Educação/Formação.
Banco de dados para análises de tendências.	Problema na implementação e execução de sistemas imprescindíveis ao TCO.
Suporte à melhoria contínua.	

Fonte: adaptado de Ellram (1994, p. 173-175).

Conhecer a fundo todos os custos que fazem parte do processo torna a negociação com os fornecedores mais precisa. No Brasil há um grande mercado de papel e celulose, o que possibilita aos compradores desse produto certa flexibilidade para escolher, por meio de diferentes critérios, qual a melhor opção para se negociar até fechar a parceria. Segundo uma pesquisa realizada, fatores como qualidade, preço e atendimento são os mais importantes dentre os quesitos de tomada de decisão (Roman, Filippim, & Santos Júnior, 2010).

### 3 A Terceirização no Setor de Celulose e Papel

A análise de uma cadeia produtiva deve levar em conta não somente a resposta da indústria aos preços de produto, mas à forma como os agentes se comportam frente à estrutura do mercado em questão. De acordo com Santos (1996), que se baseia no seminal trabalho de Mason sobre estrutura-conduta-desempenho de meados do século XX, as decisões da firma se pautam na preocupação com a lucratividade, que se relaciona com a capacidade de determinar preço no mercado. O que, por sua vez, se liga a uma estrutura de concentração industrial, possibilidades de barreiras à entrada, barreiras à saída, entre outros aspectos. Assim, dada a estrutura do setor, a resposta de uma empresa está ligada à sua capacidade de inovação, à estrutura de custos desejada e possível e à sua ação de *marketing*. Por fim, o desempenho será basicamente o reflexo das decisões em relação à rentabilidade e lucratividade do setor (Soares, Oliveira, Carvalho, Silva, Jacovine, & Valverde, 2010).

Portanto, tendo em vista a importância de se entender a estrutura do setor, esta seção caracteriza o setor de papel e celulose no Brasil e contextualiza a questão da terceirização.

De acordo com dados da Indústria Brasileira de Árvores (IBA, 2016), a indústria de papel e celulose possui no país abrange aproximadamente 200 empresas, e a área florestal plantada para fins industriais se estende por cerca de 7,8 milhões de hectares, sendo que 34% dessa terra é destinada ao segmento de Celulose e Papel. A exportação dos produtos da indústria madeireira é responsável pela geração de cerca de 3,8 milhões de empregos diretos e indiretos e suas exportações atingiram cifras de US\$ 9 bilhões em 2015, o equivalente a 4,7% das exportações brasileiras. Em termos de distribuição espacial, a maior parte das empresas do setor de Celulose e Papel se encontra no vetor Sudeste-Sul pela melhor infraestrutura, condições tecnológicas, mão-de-obra especializada e aproveitamento de externalidades da região com maior concentração industrial brasileira.

Um estudo econométrico apresentado por Serrano (2008) mostra que grande parte da demanda por madeira para a produção de celulose (em tronco) vem do preço da madeira, capacidade instalada e valor das exportações. No lado da oferta, o modelo proposto pelo mesmo autor retornou relações significativas para o preço da madeira, os investimentos do BNDES no setor de papel e celulose e a produtividade. Dessa forma, pode-se inferir que a cadeia produtiva responde às variáveis de infraestrutura e produtividade, o que impacta diretamente na formação de preços e, conseqüentemente, na competitividade.

Devido ao elevado custo de transporte, ao cenário institucional incerto com o Novo Código Florestal (CIFloresta, 2011) e ao processo constante de reconcentração e *turnover* (Soares *et al.*, 2010), tem havido grande interesse ao manejo de custos no setor. Em relatório estatístico disponível no sítio eletrônico da IBA, referente ao período de 2008/2009, ressalta-se a importância de uma modernização nas políticas de incentivo à indústria e flexibilização de relações trabalhistas, além de regulamentação fundiária e investimentos em logística e infraestrutura. Por isso, a terceirização, tomada como prática de gestão e horizontalização de uma atividade visando ganhos de escala e possíveis vantagens comparativas da especialização, é tida como potencial resposta às crescentes preocupações do setor.

De acordo com Leite (2002), a maior parte dos serviços relacionados ao processo produtivo florestal é realizado por terceiros. Entretanto, o autor afirma que o processo de terceirização é mais intenso especialmente na colheita, visto que tal atividade compõe de 30% a 70% do custo total da produção da madeira, com variação decorrente da maior ou menor utilização do fator trabalho. Ainda assim, outras atividades, tais como manutenção de máquinas, pré-plantio e até mesmo contabilidade e recursos humanos estão sendo terceirizadas.

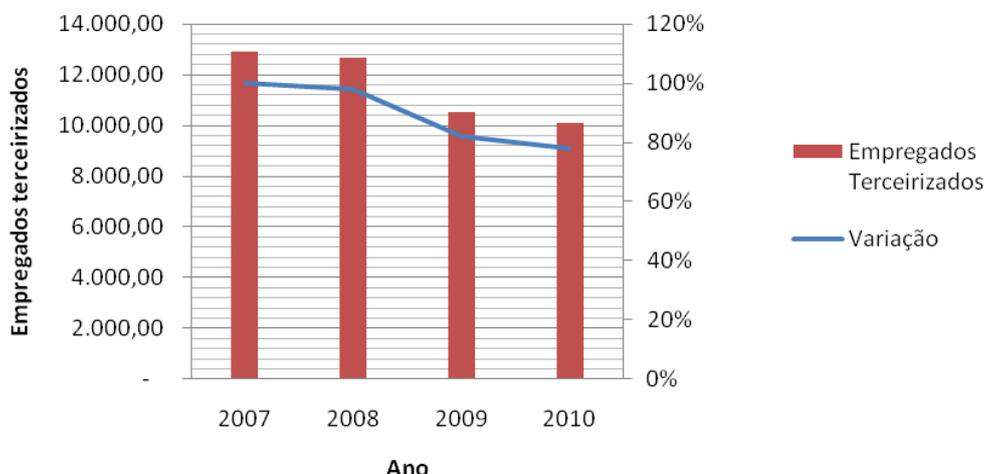
As pesquisas realizadas por Leite (2002), Quadros (2009) e Moraes Filho e Seixas (2009) apontam as principais características dos serviços prestados por terceiros. Em primeiro lugar, o mais demandado é o serviço de transporte de madeira, com terceirização próxima a 100%. O trabalho de Nascimento (2002) também constata

que esse percentual é elevado, chegando a 94%. Esses trabalhos indicam que a imobilização de recursos para aquisição de caminhões não supera a vantagem econômica dos fretes cobrados por empresas especializadas em transporte, o que leva a indústria a contratar este tipo de serviço no mercado. Com isso, a manutenção da frota não é requerida, ou seja, há redução de gastos. Ao se analisar o restante da colheita, a demanda por serviços diminui: o corte, extração, carregamento e descarregamento têm parcela de 60% de terceirização.

Por outro lado, segundo Soares *et al.*, (2010) a falta de planejamento financeiro encalha o desenvolvimento de um mercado mais robusto de prestadoras de serviços florestais. A causa disso é o grande investimento inicial em máquinas colhedoras, ramo de maior atuação dessas empresas, que não geram retorno esperado alto, dado a curta duração dos contratos com a indústria e os atritos jurídicos entre elas. Moraes Filho e Seixas (2009) propõem um canal de crédito governamental para avanço tecnológico dessas empresas, visto que, teoricamente, também se deseja ter um aumento geral da produtividade dado o nível de custos nas atividades terceirizadas.

Outra forma interessante de se abordar a terceirização no setor consiste em analisar a evolução do número de trabalhadores terceirizados em comparação com os salário e encargos pagos no setor de papel e celulose, conforme GRÁF.1.

**Gráfico 1.** Evolução dos empregados terceirizados



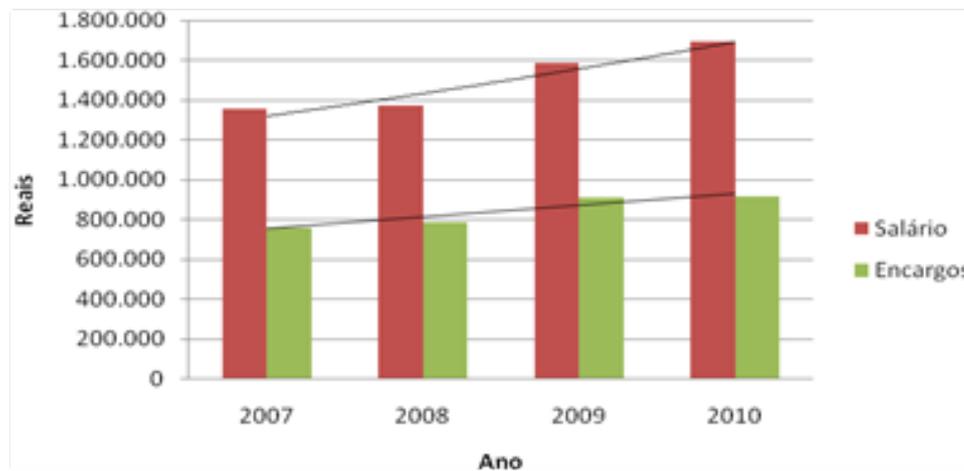
Fonte: Elaborado a partir de dados da Bracelpa (2012).

Pode-se notar uma queda acentuada no número de empregados terceirizados nos últimos anos, o que gera duas possíveis interpretações: i) A reestruturação do setor em termo de fusões e aquisições enxugou os quadros gerais de emprego na indústria de papel e celulose, o que levou à ruptura da tendência de contratações de terceiros. Isso parece ser verdade em parte, visto que a recuperação do setor nos anos subsequentes elevou o nível de contratação nas áreas de administração, manutenção e fabricação que atingiram níveis superiores ao pré-crise, segundo dados da Bracelpa, nos relatórios estatísticos de 2008, 2009 e 2010, ii) os ganhos comparativos da contratação de terceiros não superaram em grande medida os custos de internalizar o processo na empresa. Mais

uma vez, tal afirmação parece ser uma verdade parcial, visto que inúmeras pesquisas citadas anteriormente demonstram que a presença do setor terceirizado é essencial para a cadeia produtiva, pois ela adentra no elo mais custoso do processo produtivo: a colheita e transporte.

Dessa forma, talvez a melhor explicação seja a capacidade tecnológica das empresas prestadoras de serviço, que não corresponde, via de regra, ao desejado pelo setor. Essa hipótese se torna mais forte à medida que se analisa a evolução e tendência salarial do setor de papel e celulose, conforme GRÁF. 2.

**Gráfico 2.** Evolução dos salários na indústria de papel e celulose



Fonte: Elaborado a partir de dados da Bracelpa (2012).

Nota-se uma crescente tendência de salários pagos e encargos sobre a folha salarial. Apesar de se poder inferir que a evolução do processo econômico brasileiro leva a um aumento salarial inerente, é de se estranhar que os níveis de terceirização não avancem mais rapidamente. Por isso, Morais Filho (2006) e Quadros e Malinovski (2011) insistem que a capacidade técnica humana das prestadoras de serviço é boa, mas sua capacidade de gerenciamento econômico, no geral, é ruim. Isso leva a menores excedentes e à menor capacidade de investimento, o que gera nível tecnológico menor do que a demanda de um setor competitivo, como a indústria madeireira e de papel e celulose.

Dessa forma, Penttinen, Rummukainen, Väättäinen, & Tirkakoski (2008), ao discutir as implicações de novos modelos e oportunidades ao setor madeireiro em geral, e na colheita especificamente, afirmam que surgiram novas oportunidades para melhorar a rentabilidade da colheita e que a expansão dos negócios, diversificação dos maquinários, melhoria da oferta de serviços, novas linhas de trabalho e novos clientes são exemplos de tais oportunidades. Ou seja, sem a integração competitiva do setor de terceiros, toda a *supply chain* fica prejudicada, visto que esse setor é essencial para que a cadeia produtiva funcione utilizando todo o seu potencial. Dessa forma, de acordo com Prahalad e Hamel (1990), as empresas poderiam focar em seu *core business*, pois não teriam que investir em atividades fora de seu ramo de expertise, aumentando assim a produtividade. Isso só é possível caso o setor de terceiros seja administrado

corretamente para que se consiga criar sinergia entre as partes, facilitando o bom funcionamento da cadeia produtiva, como corroborado por Penttinen *et al.* (2008).

## 4 Metodologia

Este estudo tem caráter eminentemente exploratório e multidisciplinar, exigindo que os pesquisadores desenvolvam uma base conceitual para descrever e compreender a terceirização na indústria de papel e celulose. Ele se caracteriza, ainda, como um estudo de casos múltiplos. Uma das razões para a utilização do estudo de caso é a possibilidade do exame de uma situação contemporânea dentro do seu real contexto. Esse tipo de pesquisa permite ao entrevistador coletar informações com maior detalhamento e profundidade (Cooper & Schindler, 2003).

Foi feita uma análise qualitativa descritiva, baseada em relatos sobre atividades terceirizadas, capacidade e deficiências do sistema de terceirização existente. A seleção das empresas foi aleatória, com base na lista de 45 que operam em todo o Brasil, filiadas à IBA. A partir da seleção, foi realizado um estudo multicase em oito empresas do setor de papel e celulose, considerando aquelas que fazem parte do ranking das melhores e maiores da edição especial da Revista Exame 2011.

Assim, na tentativa de obter informações que satisfizessem aos objetivos propostos, para a coleta de dados foram realizadas entrevistas em profundidade seguindo um roteiro semiestruturado. Dessa maneira, os executivos responsáveis pela gestão de terceiros das empresas poderiam fornecer informações mais completas sobre a terceirização.

As categorias de análise que orientaram a realização do estudo foram definidas com base na discussão teórica sobre terceirização e TCO dos autores Binda, 2002, Ellram (1994), Ellram e Siferd (1993), Fernandes (2002), Leite (2002), Morais Filho (2006) e Russo (2010), bem como nas particularidades do setor em questão. Dessa forma, os roteiros de entrevista incluíram questões sobre:

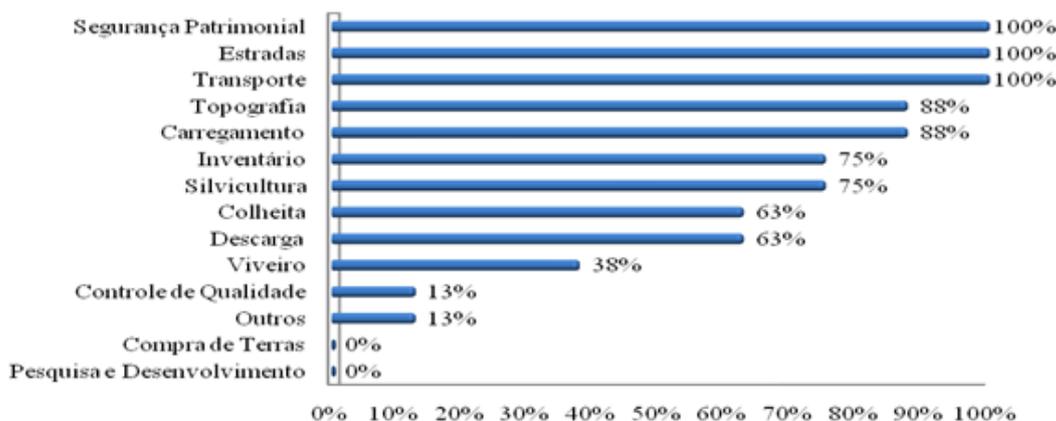
1. Atividades terceirizadas;
2. Área responsável pelo gerenciamento de terceiros;
3. Políticas, procedimentos e monitoramento da terceirização;
4. Práticas básicas de terceirização;
5. Percepção das comunidades vizinhas quanto à terceirização;
6. Sustentabilidade como cláusula contratual;
7. Reversão do processo de terceirização;
8. Forma de pagamento dos contratos de terceirização;
9. Desenvolvimento de fornecedores.

A seção seguinte apresenta e discute os principais resultados da pesquisa, seguindo as categorias definidas para analisar as práticas da gestão de terceiros nas atividades florestais dos casos selecionados.

## 5 Análise e Discussão dos Resultados

Inicialmente, foram obtidas evidências sobre as atividades terceirizadas mais frequentemente no setor de celulose e papel. O objetivo foi checar o nível de terceirização no mercado. O GRÁF. 3, elaborado a partir da compilação das respostas fornecidas nas entrevistas, mostra a classificação das atividades florestais terceirizadas pelas empresas. Algumas atividades foram informadas como parcialmente terceirizadas, porém, neste estudo, foram classificadas como terceirizadas.

**Gráfico 3.** Ranking de atividades terceirizadas



Fonte: Dados da pesquisa.

Após a verificação do ranking das atividades terceirizadas no mercado, constata-se que 63% delas são geridas pela área operacional da empresa, conforme GRÁF. 4. Alguns consideram que deveria ser a área operacional, por estar diretamente em contato com o prestador de serviços. Outros consideram que as responsabilidades são compartilhadas entre várias áreas, não sendo de responsabilidade de somente um setor.

**Gráfico 4.** Área responsável pelo gerenciamento de terceiros



Fonte: Dados da pesquisa.

As organizações vêm percebendo paulatinamente que parte dos recursos aplicados em terceirização deve incluir investimento em gerenciamento de atividades e execução de contratos. A terceirização deve ser tratada como um ativo de estratégia

de negócio tão importante quanto os demais ativos das organizações. A gestão de terceiros requer investimento de recursos financeiros e pessoas, merecendo, portanto, ser considerado como um ativo valioso.

Dentre os casos analisados, 63% possuem políticas padrão formais para a gestão de terceiros, sendo que 60% dos gestores consideram que as políticas e procedimentos existentes atendem parcialmente às expectativas e 40% consideram que elas atendem plenamente. Quando abordados sobre o conteúdo dessas políticas, a maioria respondeu que geralmente tratam de temas sobre como executar atividades operacionais e como efetuar avaliação de performance de terceiros, não havendo nenhum que mencionasse a gestão estratégica de serviços terceirizados.

Segundo os gestores entrevistados, são monitorados 100% dos seguintes itens: valor contratado de serviços terceirizados, número de empregados terceirizados, cumprimento por terceiros das obrigações fiscais, trabalhistas e previdenciárias, prazos dos contratos e cumprimento de cláusulas contratuais. Dos gestores entrevistados, 75% consideram esses controles de monitoramento seguros, sendo eles realizados por auditorias internas e externas. Porém 25% disseram não considerar os controles de monitoramento seguros, pois alguns deles precisam ser automatizados. Nesses casos, não há possibilidade de validar toda a documentação e guias entregues pelas empresas terceirizadas, nem como certificar o estrito cumprimento da legislação trabalhista, principalmente quando se trata de grande número de empregados envolvidos.

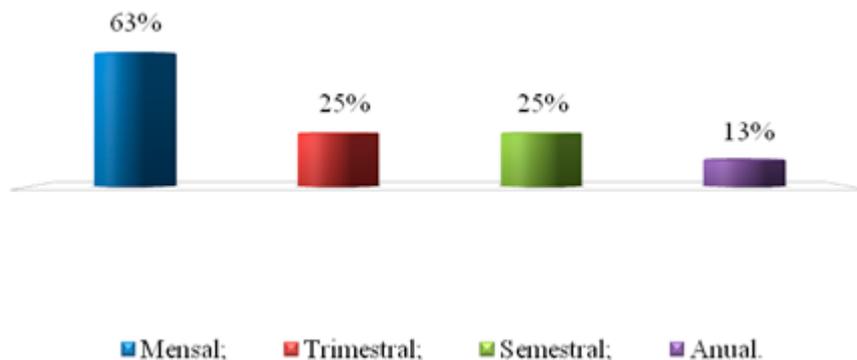
No que se refere às práticas de terceirização, os entrevistados relataram as modalidades praticadas, dentre as quais: subordinação direta, caracterizando vínculo empregatício entre empregado contratado e empresa contratante; empregado terceirizado executando atividade idêntica ou semelhante àquelas desempenhadas por empregados da empresa contratante; alguma atividade terceirizada que está relacionada diretamente com a atividade-fim da empresa contratante e não cumprimento das obrigações fiscais, trabalhistas e previdenciárias, podendo implicar ou já ter implicado contingências jurídicas para a contratante.

Conforme resultados da pesquisa, observa-se que quatro das empresas não adotam nenhuma dessas práticas em seus contratos de serviço, por considerarem que eles abordam cláusulas claras de proibição de quaisquer das práticas enumeradas. Entretanto, em razão de demandas internas, em raras contratações observam-se empregados terceirizados realizando atividades semelhantes àquelas desenvolvidas por empregados próprios.

Em relação à periodicidade da avaliação de *performance* dos prestadores de serviços, foi constatado que em 63% das empresas a avaliação é mensal, conforme GRÁF. 5. Alguns entrevistados, porém, informaram que essa periodicidade varia de acordo com a área terceirizada e com a necessidade da empresa. Para as não conformidades identificadas em avaliação de *performance*, 100% das empresas

entrevistadas informaram que são elaborados planos de ação e que sua execução é monitorada por meio de *follow-up* pela contratante. Porém, quando não são implantados, foi verificado que apenas 50% das empresas aplicam penalidades previstas em contratos de prestação de serviços. A falta de aplicação de penalidades pode ser vista por terceiros como algo que não existe, fazendo com que não se esforcem para evitar que ocorram novamente erros anteriormente cometidos.

**Gráfico 5.** Periodicidade da avaliação de desempenho



Fonte: Dados da pesquisa.

Utilizar ferramentas de comunicação tecnológica que facilitam a organização e o armazenamento de dados referentes à biografia dos fornecedores, atividades contratadas, valores envolvidos, avaliação de qualidade dos serviços prestados e sistemas para gerenciamento do relacionamento com partes terceirizadas são algo aplicado por 50% das empresas. Além de utilizarem o próprio sistema de gestão das operações da empresa, alguns gestores informaram a utilização de outros softwares como PLANOPE, SAP e SGF. Dentre as que possuem software para efetuar a gestão estratégica de terceiros, 75% utilizam tais ferramentas há mais de cinco anos e têm suas necessidades plenamente atendidas em relação à qualidade do sistema.

Recompensar os empregados com programas de incentivos e recompensas são fortes motivadores de trabalho. Sobre os benefícios extras que as empresas terceirizadas oferecem aos seus colaboradores, 100% dos entrevistados disseram oferecer cesta básica e seguro de vida e apenas 38% disseram oferecer remuneração variável, conforme GRÁF. 6.

Segundo a Bracelpa (2012), a indústria de celulose e papel promove e incentiva o desenvolvimento econômico e social em regiões distantes dos grandes centros urbanos, investindo em projetos e iniciativas em áreas como educação, saúde, programas de educação ambiental, geração de emprego e renda e parcerias florestais.

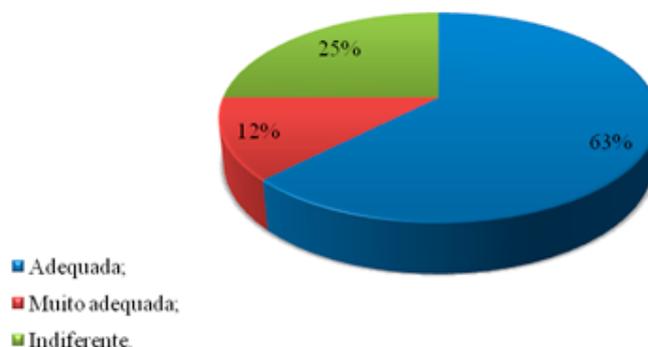
**Gráfico 6.** Benefícios oferecidos aos colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à percepção das comunidades vizinhas quanto à terceirização praticada nas empresas, 63% dos entrevistados afirmaram que elas percebem a terceirização como uma atividade adequada perante a sociedade, conforme GRÁF. 7. Ainda com relação aos incentivos para desenvolvimento da comunidade local, 57% das empresas fazem contratações em áreas próximas à sede em que está localizada e em cidades vizinhas, procurando colaboradores com residência mais próxima possível das atividades de sua base florestal.

**Gráfico 7.** Como as comunidades vizinhas percebem a terceirização



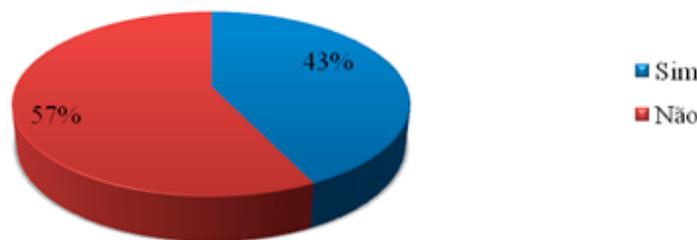
Fonte: Dados da pesquisa.

Hoje, a visão da sustentabilidade é prioritária na agenda e nos planos estratégicos das grandes empresas de celulose e papel. O conceito se apoia em um tripé econômico (obtenção de lucro), ambiental (preservação dos recursos naturais) e social (desenvolvimento do capital humano). Alinhar resultados financeiros, conservação ambiental e bem-estar da população são condições para o sucesso, o desenvolvimento e a continuidade do próprio negócio. Os resultados da pesquisa mostram que em 100% das empresas o contrato de terceirização prevê aspectos sociais e/ou ambientais por parte do fornecedor. Atualmente em 75% dessas empresas existem projetos de natureza social e/ou ambiental em desenvolvimento com as comunidades nos processos terceirizados.

Alguns gestores citaram apoio à educação, voluntariado, projetos sociais, programas de agricultura familiar e amparo a famílias de pescadores como as principais iniciativas desenvolvidas por suas empresas no momento da pesquisa. Além disso, 100% da produção de celulose e papel no Brasil tem como origem florestas plantadas de eucalipto e pinus. Nessas florestas, as árvores são cultivadas em áreas específicas, com insumos de alta qualidade, e, depois, colhidas para uso industrial. Em seguida, uma nova floresta é plantada, perpetuando o ciclo plantio/colheita, permitindo a restauração de terras degradadas, a conservação do solo, à proteção da biodiversidade e dos recursos hídricos.

Quando perguntados sobre a pretensão de reverter o processo de terceirização para mão de obra própria em algumas atividades, 43% dos entrevistados afirmaram que já houve algum planejamento sobre o assunto, conforme GRÁF. 8.

**Gráfico 8.** Empresas que planejam reverter o processo de terceirização



Fonte: Dados da pesquisa.

Das empresas que afirmaram ter trabalhado com a hipótese de reverter o processo de terceirização, os gestores citaram como foco as atividades de colheita, carregamento, transporte, descarga, viveiro e silvicultura. Segundo informações de alguns gestores, as justificativas para reversão da atividade de colheita se baseiam em um estudo de viabilidade que resultou na aprovação da aquisição de equipamentos e primarização da atividade. Os fatores que mais contribuíram para a aprovação do projeto foram: redução de custos e dificuldade de contratação e reposição de mão de obra para a atividade. Também influenciou na decisão a questão estratégica de manter maior domínio sobre a gestão da produção de madeira.

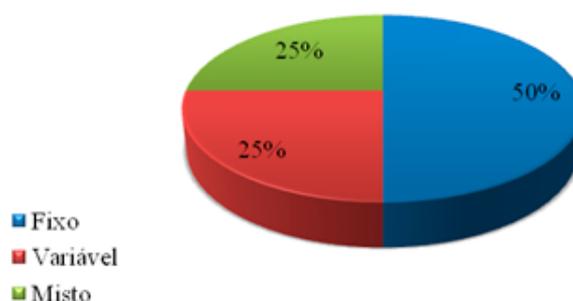
Para as atividades de carregamento e descarga, as justificativas também se baseiam em um estudo de viabilidade econômica que aponta ganhos e redução de custos para tais atividades. Além disso, era necessário atualizar os equipamentos utilizados por terceiros em função do aumento do comprimento das toras resultante do processo de mecanização, e os prestadores de serviço não demonstraram interesse no investimento. Já para a atividade de transporte, apesar de o retorno apresentado pelo estudo de viabilidade não ter sido tão atrativo, optou-se pela aquisição dos equipamentos e transporte com equipe própria de aproximadamente 70% do volume total de. A decisão de primarizar parte da atividade foi influenciada pelo fato de a empresa possuir uma área corporativa de manutenção automotiva, que já

trabalhava com uma frota de caminhões de grande porte, não havendo necessidade de investimento em estrutura de apoio.

Outro ponto levado em consideração na análise foi a estratégia de manter parte da operação sob controle direto da empresa, diminuindo a dependência de somente um prestador de serviços. As justificativas para a atividade de compra de terras foi apenas a garantia de segurança da informação por parte da empresa. E para as atividades de viveiro e silvicultura, as justificativas se baseiam em considera-las como atividades-fim da empresa.

Quanto ao pagamento dos serviços realizados, os resultados mostram que em 50% das empresas ele ocorre de forma fixa, enquanto em 25% delas ele é variável e nos outros 25% é misto, conforme GRÁF.9.

**Gráfico 9.** Forma de pagamento



Fonte: Dados da pesquisa.

Finalmente, destaca-se que 50% dos entrevistados afirmaram praticar algum tipo de programa para desenvolvimento de fornecedores. Foram citados pelos gestores programas como: integração com terceiros, desenvolvimento gerencial, treinamento nas comunidades por intermédio do SEBRAE e parceria com órgãos públicos visando a promover o treinamento adequado dos empresários. Segundo Ellram (1994), como as empresas tendem a focar nas suas atividades principais, seu *core business*, elas se tornam mais dependentes de seus fornecedores. Dessa maneira, para obter vantagens competitivas sobre as demais empresas, devem garantir que as habilidades de seus fornecedores sejam compatíveis com aquelas requeridas. Logo, devem criar condições para a melhoria da *performance* dos terceirizados por meio da oferta de programas de desenvolvimento para eles.

## 6 Reflexões Finais

À primeira vista, a decisão sobre terceirização pode ser algo relativamente simples quando a ênfase está no corte custos, no melhor uso dos recursos e no crescimento de uma empresa. De fato, os dados mostraram uma diversidade de atividades terceirizadas pelas empresas do setor de papel e celulose no Brasil. Nota-se que mais da metade das empresas pesquisadas possuem políticas e processos estruturados para gerenciar

a terceirização, incluindo elementos como sustentabilidade nas cláusulas contratuais e programas de desenvolvimento de fornecedores. Além disso, percebe-se que elas evitam as armadilhas da terceirização ligadas à velha discussão sobre atividades similares ou atividades-fim.

Porém, como discutido anteriormente, nota-se que o cenário empresarial vem sofrendo transformações que trazem impactos sobre as atividades que as empresas fazem efetivamente e sobre aquelas que elas delegam a terceiros. Os riscos da terceirização agora estão mais evidentes e suas vantagens financeiras menos claras, principalmente quando se leva em consideração a análise do TCO. Como resultado, elas estão agora repensando seus modelos de negócios e questionando se a terceirização é ainda a melhor opção para maior agregação de valor. De fato, as empresas do setor de celulose e papel estão revendo suas atividades na área florestal e, de acordo com os resultados deste estudo, apresentam um forte movimento de reversão de atividades terceirizadas.

Ainda que a revisão de literatura indique que a terceirização ocorre nas atividades relacionadas indiretamente com o negócio da firma – ou seja, em áreas que não constituem a sua principal atividade – os resultados deste trabalho mostram que a realidade dos casos analisados é distinta. Apesar de atividades como transporte, carregamento e descarga não estarem diretamente relacionadas com o negócio da empresa e estarem listadas como as principais atividades terceirizadas, algumas organizações afirmaram ter trabalhado para a reversão desse processo de terceirização. Como justificativas apontaram fatores como a redução de custos e o desejo de manter parte da operação sob controle direto, diminuindo a dependência de um prestador de serviço. Isso sugere que gestores devem analisar os custos totais envolvidos com as atividades por terceiros, fato que traz à tona a contribuição da abordagem do TCO ao debate sobre terceirização.

Nesse debate, outra questão que merece destaque se refere a problemas de transparência na relação de parceria entre as partes envolvidas. Os resultados mostraram que as tomadoras de serviço focam apenas na redução de seus custos operacionais, o que nem sempre se torna uma vantagem, pois o menor preço pode estar associado a uma infinidade de problemas. Diante disso, percebe-se que algumas empresas que pensam em reverter certa atividade terceirizada consideram que os prestadores de serviço não demonstram interesse em fazer investimentos para atender suas necessidades.

Essa reflexão está coerente com Chase et al., (2008) quando afirmam que, diante de tecnologias complexas, algumas atividades quando realizadas internamente, agregam mais valor à empresa do que se a função fosse realizada externamente. Por sua vez, as prestadoras de serviço não têm condições de investir, pois seus contratantes não percebem valor em seu serviço e exigem menor preço, melhoria da produtividade e da qualidade, a fim de obter êxito em sua atividade.

O estudo constatou ainda que todas as empresas pesquisadas possuem alta capacidade de monitorar o desempenho de seus fornecedores, corroborando a ideia de Bozarth & Handfield (2013), que considera tal fator como positivo para a terceirização. Os resultados sugerem também que deve-se garantir um processo de terceirização em que as relações comerciais sejam pautadas por práticas socialmente responsáveis, que conduzam ao desenvolvimento sustentável e à promoção do ser humano. Do contrário, a sobrevivência do negócio estará seriamente comprometida no médio e longo prazo.

Finalmente, em função das discussões teóricas e dos resultados apresentados, sugere-se que, quando feita de forma profissional e adequadamente administrada, a terceirização pode gerar resultados melhores do que a contratação de mão de obra própria, em função da inclusão de mais atores no processo, com compartilhamento de riscos e responsabilidades.

É importante ressaltar que, em função das características deste estudo, qualquer tentativa de generalização dos achados e observações registradas deve ser feita com cautela, principalmente quando a análise envolver outros setores. Todavia, é importante mencionar que o caráter qualitativo do estudo traz elementos interessantes para estudos futuros em outros setores ou mesmo em outras empresas do setor de celulose e papel.

## Referências

- Associação Brasileira de Celulose e Papel. (2011). Recuperado a partir de: <http://www.bracelpa.org.br>.
- Associação Brasileira de Celulose e Papel. (2012). *Dados do setor- abril*. Recuperado a partir de: <http://www.bracelpa.org.br>
- Associação Brasileira de Celulose e Papel. (2010). *Relatório estatístico*. Recuperado a partir de: <http://www.bracelpa.org.br>
- Associação Brasileira de Celulose e Papel (2009). *Relatório estatístico*. Recuperado a partir de: <http://www.bracelpa.org.br>
- Associação Brasileira de Celulose e Papel. (2008). *Relatório estatístico*. Recuperado a partir de: <http://www.bracelpa.org.br>
- Binda, J. A. (2002). Análise da terceirização na colheita florestal sob o ponto de vista do terceiro. In *Anais, Seminário de Atualização em Sistemas de Colheita de Madeira e Transporte Florestal*. Curitiba: UFPR.
- Bozarth, C. C., & Handfield, R. B. (2013). *Introduction to operations and supply chain management*. (3rd ed.). Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Brown, D., & Wilson, S. (2005). *The black book of outsourcing: how to manage the changes, challenges and opportunities*. New Jersey: Wiley.
- Christopher, M. (2011). *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos*. (4a ed.). São Paulo: Cengage Learnig.
- CIFLORESTAS. (2011). *Análise Conjuntural: dezembro de 2011*. Recuperado a partir de: [www.ciflorestas.com.br](http://www.ciflorestas.com.br).
- Chase, R. B. Jacobs, R. Aquilano, (2006) N.T. Administração da Produção para a vantagem competitiva. (10a ed). Porto Alegre: Bookman
- Cobertt, M. (2004). *The Outsourcing revolution: why it makes sense and how to do it right*. Chicago: Dearborn.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Ellram, L. M. (1994). A taxonomy of total cost of ownership models. *Journal of Business Logistics*, 15(1), 171-191.
- Elrram, L. M., & Siferd, S. P. (1993). Purchasing: the cornerstone of the total cost of ownership concept. *Journal of Business Logistics*, 14(1), 163-184.
- Fernandes, O. R. (2002). Diretrizes estratégicas para a consolidação da terceirização no setor florestal brasileiro: proposta – versão 3.0. In *Anais, Seminário de Atualização em Sistemas de Colheita de Madeira e Transporte Florestal*. Curitiba: UFPR.
- Instituto Brasileiro de Árvores. (2016). *Relatório Estatístico*. São Paulo: IBÁ.

- Leite, A. M. P. (2002) *Análise da terceirização na colheita florestal no Brasil*. (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Viçosa, Programa de Pós-Graduação em Ciência Floresta, Viçosa.
- Leocádio, L., Dávila, G. A., & Varvakis, G. (2008). Evolução da terceirização estratégica diante da gestão por processo. In *Anais, 11 Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais*. São Paulo: SIMPOI.
- Morais Filho, A. D. de, & Seixas, F. (2009). Análise técnica e econômica de prestadores de serviços na colheita florestal. *Ciência Florestal*, 19(1), 99-108.
- Nascimento, F. R. (2002). *Diagnóstico do processo de terceirização do transporte rodoviário de madeira*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual Paulista Júlio Mesquita Filho, Faculdade de Ciências Agrônômicas, Botucatu.
- Penttinen, M., Rummukainen, A., Väättäinen, K., & Tikakoski, S. (2008). New business models needed in restructuring wood harvesting business. In *Proceedings, 20 IUFRO All-D3-Conference Pathways to Environmentally Sound Technologies for Natural Resource Use*. Tokyo: University of Tokyo.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Quadros, D. S. de (2009). *Análise econômica de empresas prestadoras de serviço florestal no Estado de Santa Catarina*. (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Florestal, Curitiba.
- Quadros, D. S. de, & Malinovski, J. R. (2011). Forma de atuação e percepção dos dirigentes de empresas prestadoras de serviço florestal em duas regiões do Estado de Santa Catarina. *Floresta*, 41(4), 857-870.
- Roman, D. J., Filippim, E. S., & Santos Junior, S. (2010). A influência da questão ambiental na decisão de compra do cliente do setor de papel e celulose. *Revista Administração: Ensino e Pesquisa*, 11(1), 101-120.
- Russo, G. M. (2010). *Diagnóstico da cultura organizacional: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações*. Rio de Janeiro: Elsevier. 146 p.
- Santos, D. F. (1996). *Estrutura, conduta e desempenho do mercado exportador brasileiro de café cru em grão e de café solúvel*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Viçosa, Viçosa.
- Serrano, A. L. M. (2008). *Análise econométrica do mercado de madeira em toras para produção de celulose*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Faculdade de Tecnologia, Brasília.
- Slack, N., & Lewisa, M. (2015). *Operations strategy*. 4th ed. Harlow: Pearson. 480 p.
- Soares, N. S., Oliveira, R. J., Carvalho, K. H., Silva, M. L., Jacovine, L. A., & Valverde, S. R. (2010). A cadeia produtiva da celulose e do papel no Brasil. *Floresta*, 40(1), p. 1-22.
- Söderberg, S. (2011). *Especialistas da Pöyry apontam desafios para o setor de celulose e papel*. Recuperado a partir de: <https://goo.gl/3VIbgb>