

**TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS NA SUINOCULTURA:
OS FATORES QUE INFLUENCIAM NA SUA DECISÃO E OS RESULTADOS
GERADOS A PARTIR DELA**

Ana Paula Mezomo

Bacharel em Administração. Pós graduanda em MBA Executivo. Supervisora de Maternidade Granja Fontana Endereço: Linha Nossa Senhora de Lourdes. Bairro Interior, Charrua-RS. Cep: 99960-000 anamezomo@gmail.com

Gisele Maria Tonin da Costa

Orientadora. Pedagoga, Especialista em Planejamento e Gestão da Educação, Mestre em Educação. Coordenadora do Curso de Pedagogia, professora de cursos graduação e pós-graduação da Faculdade IDEAU. Endereço: Rua Jacob Gremmelmaier, 636/401. Bairro Centro, Getúlio Vargas-RS. Cep: 99900-000. gisele@centereletronica.com.br

“Existem dois tipos de riscos: Aqueles que não podemos nos dar ao luxo de correr e aqueles que não podemos nos dar ao luxo de não correr.” (Peter Drucker)

RESUMO: A terceirização de serviços vem sendo utilizada em diversos setores como forma principalmente de diminuir custos com mão de obra para as organizações. Na suinocultura é uma prática inovadora e exige uma tomada de decisão bem criteriosa, e uma análise de resultados posteriores que vai além do financeiro. O objetivo do presente artigo é definir quais são os fatores que influenciam nessa decisão e quais foram os resultados gerados. Realizado na Granja Fontana Premium nas unidades de Nossa Senhora de Lourdes e Linha Floresta, ambas no município de Charrua – RS, que optou por terceirizar os serviços de gestação, utilizou como ferramenta de pesquisa, além de conceitos bibliográficos um questionário para o gestor que resultou em dados qualitativos para que fosse realizado o estudo de caso da empresa. Como resultado observou-se que mesmo tendo a aprovação do gestor e resultados positivos na visão da empresa o sistema não está mais sendo utilizado pela mesma, mas tem indicação para organizações da atividade que enfrentam problemas em captação de mão de obra especializada.

Palavras-chave: Terceirização, Suinocultura, Tomada de decisão, Resultados.

ABSTRACT: Outsourcing of services has been used in various industries like fashion mainly to lower labor costs for organizations. In pig farming is an innovative practice and requires a well judicious decision making, and an analysis of subsequent results beyond the financial. The purpose of this article is to define what are the factors that influence this decision and what were the results generated. Held in Granja Fontana Premium in units of Nossa Senhora de Lourdes and Linha Floresta, both in the municipality of Charrua - RS, who has chosen to outsource the services of gestation, used as a research tool, and bibliographic concepts a questionnaire to the manager that resulted qualitative data so that was conducted the case study company. As a result it was observed that even with the approval of the manager and positive results in the company's vision system is no longer being used by it, but is indicated for organizations activity facing problems in skilled labor catchment.

Keywords: Outsourcing, Pig farming, decision making, results.

1 INTRODUÇÃO

A atividade da suinocultura é praticada no mundo todo. No Brasil, a produção de suínos está em constante crescimento, sempre em busca de equilibrar a relação

custo/benefício da produção. Grandes e pequenos produtores estão presentes em todo o território, e tem como objetivo produzir carne suína de qualidade visando retorno financeiro.

Fazendo uma análise da situação atual da empresa em questão e visando suas dificuldades de captação de mão de obra seja ela especializada ou não, levando-se em consideração a localização da empresa e o setor em que esta inserida. Buscou-se por alternativas que facilitassem sua atuação e melhorasse seus índices.

O setor suinícola encontra-se em uma situação em que fatores competitivos estão cada vez mais sendo levados em consideração e que o interesse pelo empreendedorismo dentro das propriedades se torna de suma importância para o bom andamento das mesmas. Neste contexto as práticas pioneiras dão destaque às propriedades que abrem espaço para tais oportunidades, e para projetos que visam à otimização de recursos dentro do sistema de granja do setor.

A terceirização do serviço de gestação para a empresa Granja Fontana ocorre como forma de organizar o fluxo de produção, diminuição de gargalos, otimização de mão de obra, do plantel reprodutivo e demais recursos. Sendo assim, a melhora significativa nos dados de produção que foram analisados é o ponto principal na tomada de decisão.

Propôs-se então investigar os fatores que influenciam na decisão de terceirização dos serviços de gestação na suinocultura e análise de resultados obtidos, dessa forma aprofundar a concepção de terceirização de serviços, especificamente na suinocultura e a influência desta no restante dos processos.

É importante que se interprete criticamente as realidades apresentadas através dos relatórios gerados pela empresa e principalmente a visão do gestor em relação à decisão tomada e os resultados obtidos, ressaltando que há um contrato de confidencialidade entre as empresas envolvidas e alguns dados não podem ser divulgados.

2 TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS: APROFUNDANDO SUA CONCEPÇÃO

É importante definir terceirização para que se possa delimitar suas características:

Para Evans (2013), terceirização foi o nome atribuído na década de 1990 ao processo de comprar processos de negócios de provedores independentes, em vez de realizá-los internamente. Não é um conceito novo. Peter Drucker foi um grande defensor dessa estratégia, ele acreditava que as empresas deveriam se concentrar em atividades mais próximas dos clientes e que fossem fundamentais para o negócio. Assim afirmada por Verri, é

uma atividade interposta de regimes administrativos da empresa, que podem ter suas atividades delegadas a terceiros, tais atividades podem ser secundárias ou terciárias (2009 p.04).

A terceirização caracteriza uma ferramenta de gestão moderna, não só como uma questão financeira, diz Soares, mas também como forma de resolução de questões sociais. Um dos principais pontos positivos está no aumento da competitividade e no desenvolvimento de parcerias, destacando a preocupação com produtividade, qualidade e observância de questões trabalhistas para com os funcionários (2013 p.19).

Em contrapartida Zanger (1998), define como a última abordagem de *benchmarking* comparando seu desempenho atual com os mais bem sucedidos fornecedores externos, é uma ideia nova e instrutiva. As empresas começaram contratando serviços de portaria segurança e alimentação, reduzindo seus custos de 30% a 40% por meio da ferramenta.

Soares (2013) enfatiza que essa opção faz parte de um conjunto de estratégias da empresa, permitindo direcionar seus esforços para atividades prioritárias com intuito de minimizar dispêndio de capital. Castro sugere que a decisão de terceirizar deve ser tomada com base na análise de fluxo de caixa elaborada com ambas as alternativas (2001 p.103).

Embora Abe (2014), afirme que na maioria das vezes é utilizada unicamente para diminuição dos custos para a empresa e para inviabilizar ações coletivas por parte dos trabalhadores, que no caso da terceirização é explorado pela empresa principal e pela intermediária, com salário sensivelmente diminuído, o que provoca a precarização na rede de produção.

E só pode ter vantagem competitiva se for encarada como um modelo científico, seu maior desafio segundo Verri, reside na adoção desse conceito em áreas que colaboradores são primordiais no ciclo de vida dos produtos, agregando vantagens tecnológicas, de qualidade, produtividade e de economia no fluxo operacional (2009 p.06).

O direito não define terceirização, Abe destaca que ela é uma doutrina do campo administrativo e da economia e é uma forma problemática e comum de descentralização (2014 p, 104). Cunha, a resume na contratação de uma empresa de serviços para realizar determinados trabalhos desde que não relacionados a atividade fim e sem relação empregatícia (2009 p. 72).

A razão de se optar pela terceirização vem da pressão ambiental e exercida principalmente pela competição, elementos sociais, econômicos, fornecedores capacitados, elementos políticos e ambientais. Mota ressalta que para ser efetivado, o processo de

terceirização, a empresa deve determinar as áreas envolvidas no processo, ainda na tomada de decisão (2009 p. 89).

2.1 Terceirização de serviços na suinocultura

O que é necessário para gerir uma propriedade rural? Tomar as decisões corretas e estar sempre atualizada em um ambiente em que as informações são muito mutáveis, a economia tem forte influência e a mão e de obra é cada vez mais escassa?

Girotto (2013), diz que para gerir a propriedade agrícola é necessário estudar as relações estabelecidas entre os diversos fatores na propriedade rural, com o objetivo de obter a maior rentabilidade possível, o produtor precisa saber o que, como e quanto produzir e, principalmente, para quem vender seus produtos, no curto, médio ou longo prazo. O domínio de técnicas de gestão agrícola desempenha papel preponderante em função das constantes mudanças que podem ocorrer no setor, tais como, disponibilidade de recursos e tecnologias, preços de insumos e produtos, políticas agrícolas que dependendo do grau de intensidade representam riscos e incertezas.

Para tomar tais decisões o produtor precisa de alguns pré-requisitos dentro dos quais o mais importante é o conhecimento. As decisões a serem tomadas serão tão ou mais acertadas e seguras, quanto maior e mais profundo for o conhecimento do produtor sobre a atividade, dos meios e instrumentos a serem utilizados na ação, dos fins ou metas propostas e consequências que poderão advir da decisão tomada.

Bissacotti e Brianchi (2004) enfatizam não se pode mais levar o setor do agronegócio à “moda antiga”, pois os que ainda pensam dessa forma estão tendo a sua margem de lucro cada vez menor e sem qualquer perspectiva de retorno financeiro. Cabe destacar a importância do gerenciamento das técnicas de qualidade para que estas venham a auxiliar os agropecuaristas a obter um produto com melhor qualidade e que da mesma forma atenda as necessidades do mercado. Vindo a formar um setor econômico forte através da colocação de seus produtos no mercado, resgatando a competitividade dos seus negócios na busca de se manter na vanguarda das inovações tecnológicas evidenciadas pelo setor e que consigam recuperar a produtividade de suas fazendas, através da utilização de técnicas de qualidade.

Girotto (2013) enfatiza que na administração da atividade suinícola assim como em qualquer outra, existem alguns aspectos envolvidos que são relacionados com as tarefas executadas dentro da propriedade como: a racionalização dos trabalhos na execução das

operações, execução de tarefas para a produção de animais; emprego de todos os meios disponíveis para a consecução das operações, produção de insumos próprios para a alimentação dos animais. E outros que dizem respeito às coisas "fora da porteira": compra dos insumos e fatores produtivos destinados à produção de animais, venda dos animais às agroindústrias, abatedouros municipais ou açougues; tomada de empréstimos junto às instituições financeiras, etc.

Para o produtor de suínos, de forma diferenciada com o que ocorre com empresas que produzem outros tipos de produtos, o maior problema é que este não tem como estocar animais esperando para vender quando os preços no mercado estiverem melhores.

A suinocultura por ser uma atividade que convive constantemente com crises deve ser conduzida buscando sempre o emprego de tecnologias que possibilitem obter ganhos de produtividade, o uso dos fatores de produção de uma forma otimizada, leva a melhores resultados econômicos e possibilita também um fluxo de caixa mais equilibrado.

Bissacotti e Brianchi (2004) evidenciam uma crescente valorização que o agronegócio vem assumindo no processo de globalização da economia. Portanto, é vital a aplicação destas técnicas para aumentar a competitividade do setor, de maneira que o mesmo possa situar-se em uma posição de destaque no contexto internacional. Cada vez fica mais claro que as empresas de qualquer ramo de atividade, inclusive o agronegócio dependem da melhoria de sua qualidade e do aumento de produtividade para poder competir no mercado regional e mundial.

Assim produtor sentiu necessidade de se adaptar aos novos avanços tecnológicos e exigências do mercado que está cada vez mais competitivo, pois ao verificar que o modelo de criação extensivo, efetuado em grandes propriedades, no passado não conseguiu acompanhar a evolução do setor. Dessa forma, veio a decidir por novos investimentos, novas técnicas de controle de qualidade, para acompanhar a era de modernização do setor e devido à mudança de foco, ter de optar pela utilização da pecuária voltada para a produtividade e qualidade de seus produtos, para que tenha condições de competir em condições de igualdade, com as demais empresas do setor.

2.1.1 Um estudo de caso: Granja Fontana nas Unidades de Linha Floresta (Unidade Multiplicadora) e de Nossa Senhora de Lourdes (Unidade Comercial), do município de Charrua/RS

A granja Fontana tem reconhecimento pela produção de suínos de alta qualidade, e por possuir diferenciais que a destacam no setor da suinocultura. O crescimento da Granja deve-se ao constante aumento do número de matrizes, o investimento em manutenção de qualidade, além de manter os animais em boas condições, a granja foi pioneira, na introdução de som ambiente para os animais, fato que lhe conferiu reconhecimento mundial. Iniciativas incluíram recursos como uso de pisos térmicos, diferenciação nas construções e arborização nas laterais dos pavilhões, que traduz em suínos de excelente qualidade, com carne magra e saudável.

A Granja multiplicadora possui um plantel de 600 matrizes, e a comercial 1.200, as duas unidades somam um total de 1.800 matrizes. Trabalha com sistema integrado com uma cooperativa da região, na busca pela realização dos objetivos e metas que compõem a sua missão e visão respectivamente: “Criar suínos visando à obtenção de resultados satisfatórios, o bem estar animal, contribuir no desenvolvimento regional, na preservação do meio ambiente e disponibilizar maior qualidade de vida para seus colaboradores.”, “Ser um referencial no ramo da suinocultura, com um sistema de criação de suínos para reprodução e abate focalizado na qualidade da produção, utilizando tecnologia de ponta.”.

Mas como a maior dificuldade encontrada pelo setor da suinocultura é em relação a mão de obra, e na Granja Fontana não é diferente, e apenas a automatização de alguns processos não foi suficiente, buscou-se parcerias. E então alterou-se o organograma da empresa que assim ficou composto:

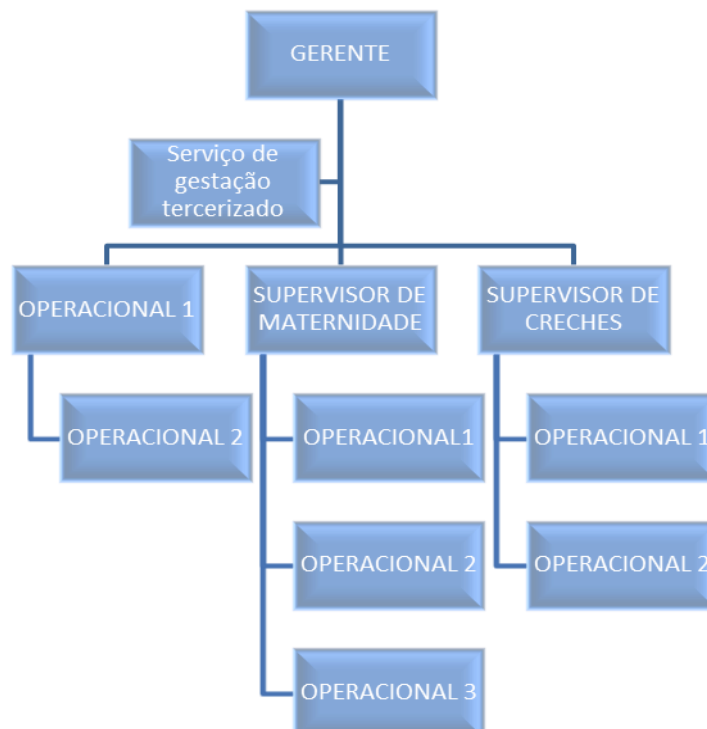


Figura 1 : Organograma da Empresa com a terceirização
Fonte: Autora

O serviço veio como forma de auxiliar e facilitar o fluxo de produção, assim todos os manejos referentes à reprodução, passam a não fazer mais parte do cronograma de atividades dos funcionários da Granja.

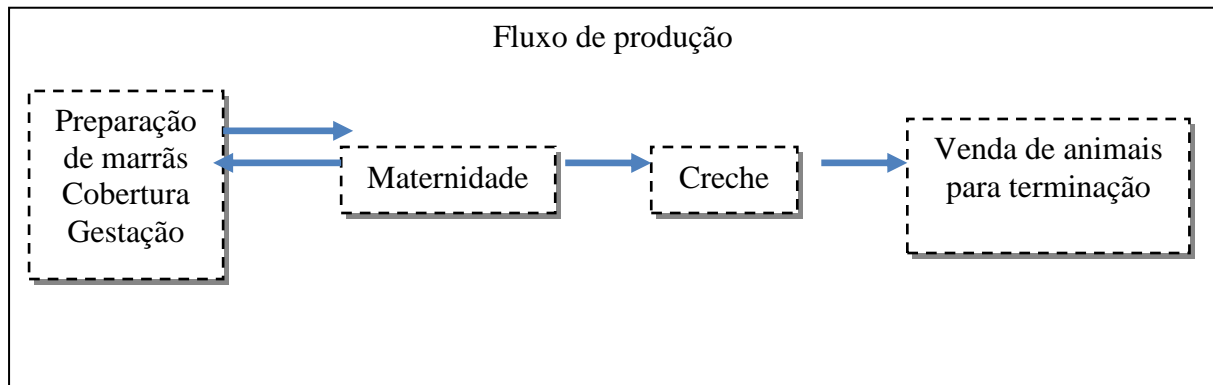


Figura 2 : Fluxo de Produção da Granja Fontana
Fonte: Autora

Assim espera-se obter animais em melhores condições em todas as fases do processo de produção, já que essa é uma das características exigidas para o bom andamento do projeto, e para que se possa diminuir os gargalos existentes no processo e garantir o andamento das atividades conforme a figura abaixo:

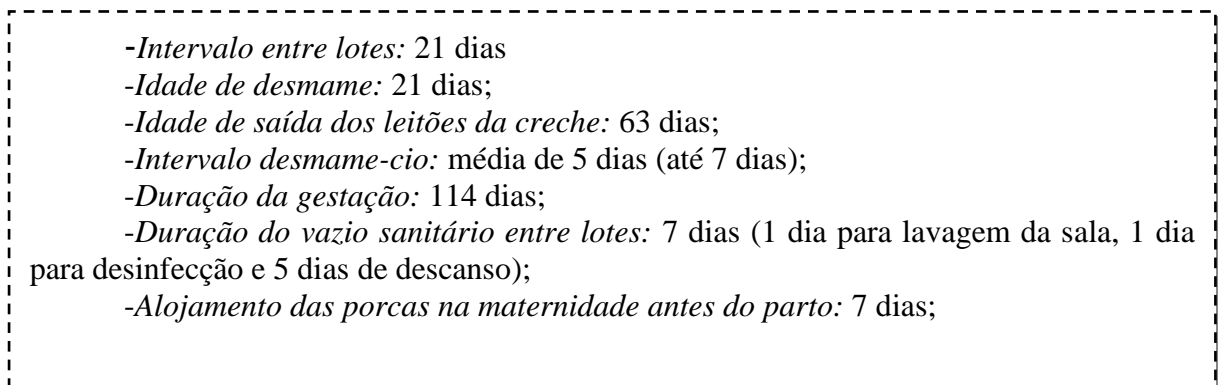


Figura 3: Fases de Produção Granja Fontana
Fonte: Autora

É de suma importância que se obedeça os dias destinados a cada fase de produção para que não ocorram problemas no processo, e principalmente, que qualquer falha resulte em dias não produtivos para a Granja.

Há dois anos, mais precisamente em junho de 2013, a granja decidiu por contratar uma empresa para realizar os serviços de reprodução, abalada pela falta de mão de obra, a mesma viu a oportunidade de inovar seu processo através de um projeto pioneiro, que visa além de

melhorar seus resultados, agregar qualificação no processo e conseqüentemente otimizar recursos.

2.2 As diferentes influências para a tomada de decisão em relação à terceirização desse serviço

Em toda e qualquer atividade tomar uma decisão, precisa de um estudo minucioso de todas as variáveis envolvidas, ter conhecimento do setor em que se está inserido, da localização, dos recursos disponíveis, avaliar as vantagens e desvantagens da mudança.

Para a Granja Fontana a terceirização, além de ser uma alternativa para uma de suas maiores dificuldades, que é captação de mão de obra, principalmente especializada, trouxe também a oportunidade, de levar para dentro de seu processo de produção, um projeto inovador que foi desenvolvido em conjunto com seu parceiro.

É importante salientar, que por ser uma pratica inédita ainda passa por alguns ajustes, que são avaliados e discutidos pelas duas equipes envolvidas com o intuito de encontrar a forma mais adequada para atender as exigências de ambos os interessados.

2.3 A importância dos resultados obtidos para a empresa e a influência dessa terceirização no restante dos processos

Como em todos os setores os melhores resultados são tomados como referencia nas empresas, na suinocultura não é diferente, a definição de metas deve partir da análise dos potenciais ofertados pela genética, nutrição, sanidade, bem estar-animal, equipamentos, manejo e gestão.

A terceirização veio como instrumento para que se tivesse um aumento de índices reprodutivos, que no momento apresentava para a granja seu principal gargalo na produção, esse avaliado principalmente pela taxa de parição, e de porcentagem de retorno ao cio, que influenciam diretamente no número de leitões produzidos fêmea/ ano. E também para diminuir a dependência em relação à mão de obra, já que a mesma é de fundamental importância na produção.

Quanto às alterações financeiras, elas ocorreram, são difíceis de ser mensuradas, pois nos anos de parceria o preço do suíno teve várias alterações, como pode ser observado no

gráfico abaixo, que resume as oscilações no preço pago pelo Kg do suíno nos últimos três anos no estado do Rio Grande do Sul:

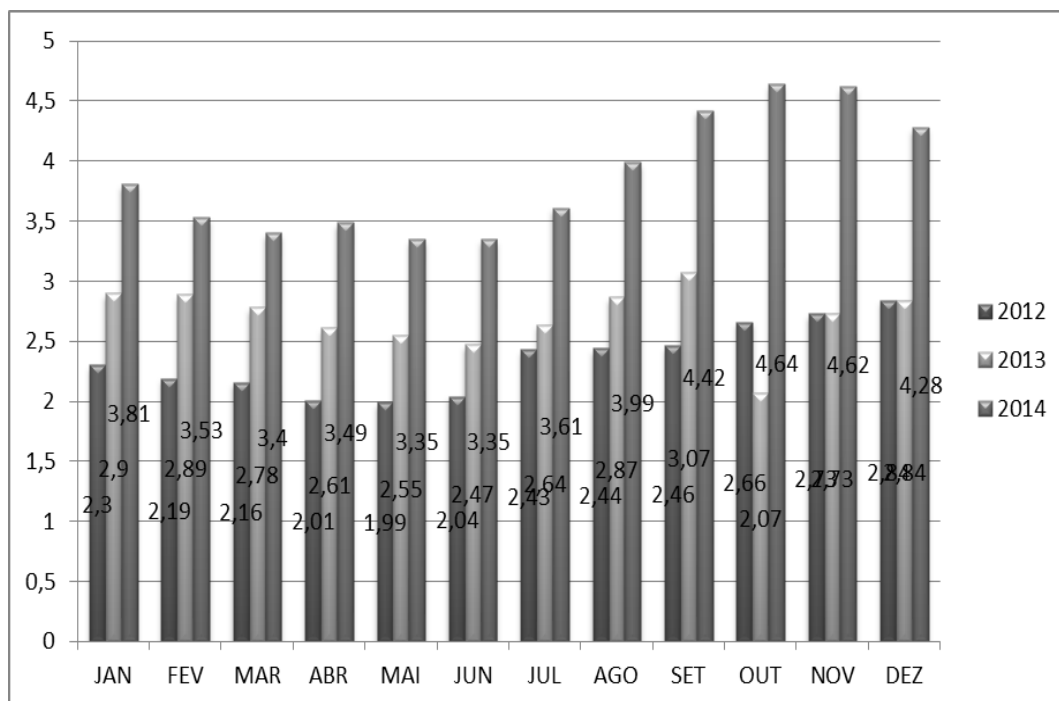


Figura 2 : Preço do suíno vivo
Fonte: Autora

Como pode ser observado, não há como ser realizada nenhuma forma de comparação financeira, pois além do preço do suíno também ocorreram variáveis nos insumos utilizados na produção, o que torna o fluxo de caixa da empresa bastante inconstante.

O sucesso da parceria é atribuído à mão de obra especializada e comprometida com resultados, característica que também é vista como vantagem do modelo de negócio. Embora, até o momento sofre com a alta rotatividade, problema que se repete também com a terceirização no setor.

Para o gestor, o modelo de negócio atende as expectativas, mas exige algumas correções no planejamento, já que as metas propostas em um primeiro momento visam uma melhora de 10% nos índices, que até então não foram alcançadas.

2.4 Realidades apresentadas através dos relatórios gerados pela empresa e a visão do gestor em relação à decisão tomada e os resultados obtidos

A empresa pode gerar relatórios comparativos dos dois períodos, porém apesar de ter dados confiáveis de ambos os períodos, não se pode avaliar nenhum resultado e atribuir agentes de responsabilidade, já que se trata de animais e existem varias variáveis de produção.

Além disso, existe um contrato entre as partes para que os dados produtivos da granja no período não sejam divulgados, para fim de confidencialidade de resultados, justificado pelo pioneirismo do projeto, já que a divulgação dos mesmos pode acarretar em problemas comerciais para as empresas envolvidas.

O gestor afirma que as adversidades ocorridas no período podem ser corrigidas e as metas anteriormente definidas alcançadas, em um curto período de tempo, e apenas com pequenos ajustes de manejo diário.

A terceirização é também uma forma de fortalecer parcerias, e de conhecer fornecedores, forma de trabalho, visão de negocio, tendências de mercado.

A granja Fontana, apesar de definir através do gestor, o modelo como uma solução para os sistemas que possuem dificuldades com mão de obra especializada, optou por não renovar contrato, acreditando que no momento pode voltar a contar com o organograma antigo na produção, descrito na figura abaixo:

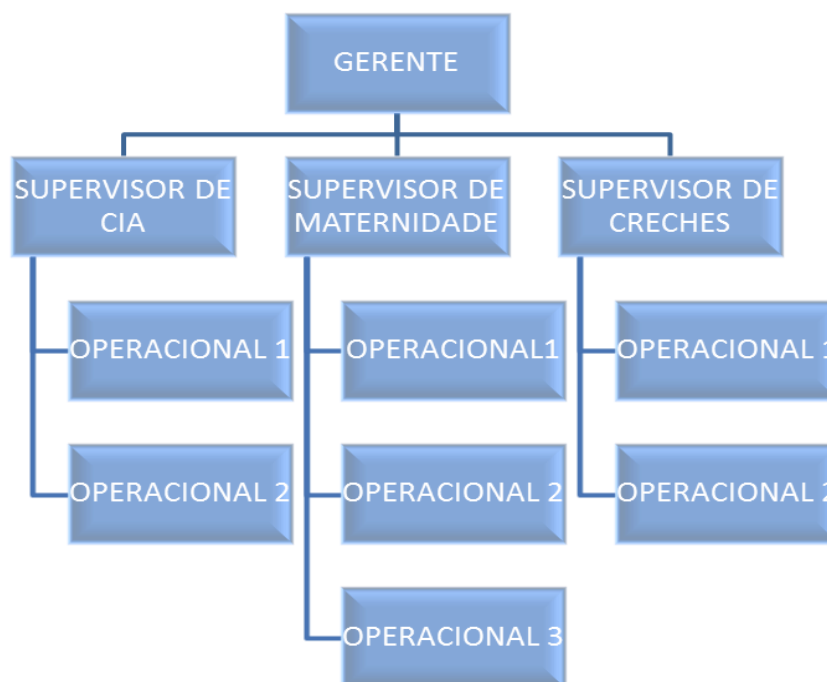


Figura 3: Organograma da Empresa
Fonte: Autora

A forma atual de trabalho permite que todas as decisões sejam tomadas dentro da empresa, assim as alterações podem ser realizadas assim que o problema for detectado, o mais rápido possível, facilitando e agilizando as soluções.

3 CONCLUSÃO

Após observar alguns fatores, pode-se perceber que a terceirização dos serviços de gestação trouxe para a Granja Fontana muitos frutos. Diminuindo custo com mão de obra aumentando sua qualificação, mas apesar disso não atingiu os índices desejados, e não atendendo as expectativas do gestor e da empresa como um todo.

Deve-se ressaltar que a implantação de qualquer ferramenta inovadora, em qualquer setor é algo para ser avaliada criteriosamente, a terceirização na suinocultura não é diferente. O setor exige avaliação de grande número de variáveis que tornam o processo ainda mais complicado. Essas variáveis vão desde a qualidade da mão de obra e sua rotatividade até mudanças genéticas, que alteram inclusive práticas de manejo e conseqüentemente alguns processos internos.

Conclui-se afirmando que foi uma experiência de grande valia, que é indicada pela empresa para outras que enfrentam dificuldades principalmente com mão de obra especializada e que busca resultados cada vez melhores através de serviços de qualidade.

A indicação é de que antes de se optar por qualquer mudança, se avalie os prós e conta, vantagens e desvantagens e se meça os impactos das alterações para todos os processos, e principalmente os impactos no fluxo de produção.

É muito importante que se estipule quais são os índices que serão utilizados como parâmetros, e que se tenha total controle de mensuração de resultados e principalmente confiança nos dados obtidos para confecção de relatórios de avaliação.

REFERÊNCIAS

ABE, Maria Ines Myia. **Franchising, terceirização e grupo econômico**: a responsabilidade solidaria como instrumento de combate a precarização das relações trabalhistas. São Paulo. Editora IELD, 2014.

BISSACOTTI, Alessandro; BIANCHI, Renata Coradini. **Qualidade e produtividade na Pecuária de Bovinos**. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Agronegocios/AGR013-_Gest% E3o_da_qualidade_e_produtividade.pdf. Acesso em 11 de abr de 2011.

CASTRO, Celso Uribbe. **Elaboração de Orçamentos**: Um guia de apoio a contratação. Rio de Janeiro. E-papers Serviços Editoriais LTDA, 2001.

CUNHA, Rogerio Procópio da. **RH e Você: no mundo dos negócios.** São Paulo: Editora Baraúna, 2009.

EVANS, Vaughan. **Ferramentas estratégicas: guia essencial para construir estratégias relevantes/** Vaughan Evans, tradução Sabine Holler. Rio de Janeiro. Editora Elsevier, 2013.

GIROTTO, Ademir Francisco. **Administração da propriedade suinícola.** Disponível em: <http://www.suinos.com/emb/cnpsa-00004.htm>. Acesso em 11 de abr de 2011.

MOTA, Anderson. **Estratégia competitiva.** Curitiba. IESDE Brasil AS, 2009.

SOARES, Carlos Alexandre; SENA, Deize Cristina; PINTO, Leandro Arthur; PACI, Maria Fernanda. Clube dos autores, 2013.

VERRI, Lewton Burity. **Como praticar a terceirização Científica.** Clube dos autores, 2009.

ZENGER, John H. **Formando 2+2=5./** Jonh H Zenger; tradução Edite Sciulli. São Paulo. Editora Nobel, 1998.