

TERCEIRIZAÇÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL BELGO ARCELOR BRASIL, USINA MONLEVADE: DLPP SOLIDÁRIO ¹

Paulo Eduardo Melo da Cunha ²

Renata Bicalho Romão ³

Gustavo Lambert Boratto ⁴

Marília Lopes da Costa ⁵

Resumo

Buscando alcançar o objetivo de proporcionar vantagem competitiva para a empresa, o Departamento de Logística e Planejamento da Produção (DLPP) da Belgo Arcelor Brasil – Usina de Monlevade, buscou tanto a vantagem de valor quanto a vantagem de custos. Na obtenção da vantagem de valor, um dos pontos chave foi a criação de parcerias logísticas diferenciadas. Estas parcerias foram elaboradas observando as condições básicas para se atingir a vantagem competitiva sustentável através da terceirização: Visão sistêmica, conhecimento da cadeia de valores, metodologias adequadas de terceirização e responsabilidade social. No item responsabilidade social, além de focar segurança, meio ambiente, escolha de empresas idôneas, foi criado o Projeto DLPP Solidário para atuar na área de ação social. Este projeto foi conduzido usando as mesmas práticas de gestão utilizadas na empresa, através de planejamento, definição de ações, controle e avaliação. O DLPP Solidário cuidou inicialmente do atendimento às necessidades básicas de uma creche já existente e culminou com a construção de uma sede própria, com uma estrutura adequada para atendimento a 60 crianças, oferecendo acompanhamento pedagógico, nutricional e social das crianças. Além disso, outros projetos estão sendo implantados, expandindo o trabalho voluntário para a comunidade entorno da creche. Para 2007 está prevista a expansão da construção, o que possibilitará acolher mais 60 crianças, além de novos projetos sociais voltados para a comunidade.

Palavras-chave: Vantagem competitiva; Parcerias diferenciadas; Responsabilidade social.

SOCIAL RESPONSABILITY AND THIRD PARTY CONTRACTING, BELGO ARCELOR BRASIL, USINA DE MONLEVADE, DLPP SOLIDÁRIO

Abstracts

The aim of the logistics and production planning department is to drive competitive advantage for Belgo Arcelor Brasil – Monlevade Plant, through value and cost. In the search for value, a important key point was the creation of differentiated logistics partnerships. These partnerships were created based on the knowledge of: Systemic view, knowledge of the whole value chain, and adequate methods of social responsibility and third party contracting. On social responsibility, beyond security and environment, it was created a project called “DLPP Solidario”. This project was conducted using the same management practices used at the plant, through planning, definition of action plan, control and evaluation of actions. Initially the “DLPP Solidário” project took care of the basic necessities of a day-care center, and ended building its own center, with a adequate structure to confort 60 children, offering a daily pedagogical and nutritional follow-up. Besides, other projects are being implemented, expading the volunteer work through the community that surrounds the day center constructed. For 2007, its is forseen the expansion of the day center, with the possibility of confortng 60 more children, and also other social projects directed for the community.

Key words: Competitive advantage; Differentiated partnerships; Social responsibility

¹ *Contribuição técnica ao XXVI Seminário de Logística, 19 e 20 de junho de 2007, Vitória - ES*

² *Engenheiro Metalurgista, Consultor da Gerencia Técnica Logística e Planejamento de Produção da Belgo Arcelor Brasil, Usina de Monlevade.*

³ *Administradora de empresas e chefe da Gerência de Área de Logística e Programação da Produção da Belgo Arcelor Brasil, Usina de Monlevade.*

⁴ *Administrador de Empresas, Analista de Processo da Gerência Técnica Logística e Planejamento da Produção da Belgo Arcelor Brasil, Usina de Monlevade.*

⁵ *Administradora de Empresas, Técnica de Programação e Expedição da Gerência de Área de Logística e Programação da Produção da Belgo Arcelor Brasil, Usina de Monlevade.*

1 INTRODUÇÃO

O principal objetivo da logística nas empresas é proporcionar vantagem competitiva às mesmas, buscando os níveis máximos em vantagem de custo e de valor, de modo a gerar um resultado sustentável ao longo do tempo.

No caso específico do Departamento de Logística e Planejamento da Produção (DLPP) da Belgo Arcelor Brasil – Usina de Monlevade, a vantagem de custo foi obtida através da integração organizacional, com ações das áreas de gestão de custo, gestão dos estoques e otimização da produção.

A vantagem de valor foi obtida através da criação de uma central de serviços e da implantação de um sistema de parcerias logísticas diferenciadas.

A Central de Serviços proporciona um atendimento diferenciado para cada segmento do mercado de fio-máquina. É composto de pessoal treinado, conhecedor das necessidades de cada cliente e de um fluxo padrão de atendimento, que considera desde a colocação do pedido até a entrega no cliente, além de todas as ações de contingência no caso de alguma anormalidade.

O foco de nosso trabalho é o desenvolvimento do sistema de parcerias logísticas diferenciadas, que culminou em um trabalho social denominado DLPP Solidário.

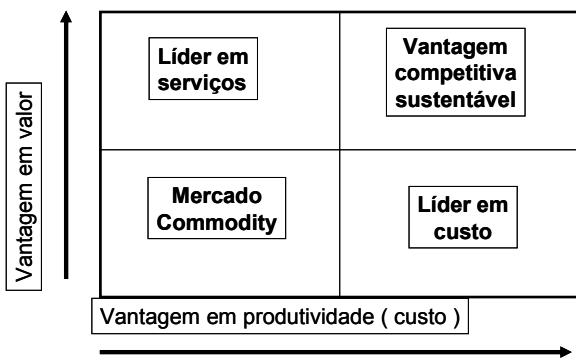


Figura 1. Matriz de vantagem competitiva.⁽¹⁾

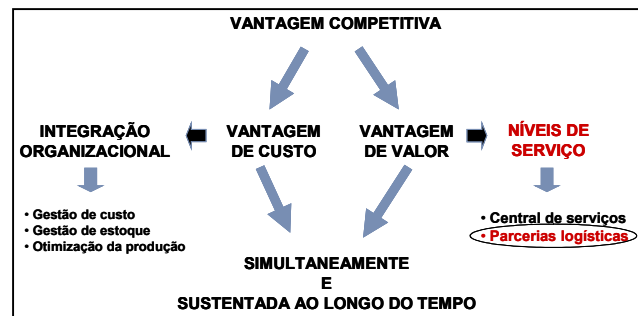


Figura 2. Vantagem competitiva no DLPP.⁽¹⁾

2 PARCERIAS LOGÍSTICAS

A terceirização originou-se nos EUA por volta de 1940 e foi muito aplicada ao longo da II Guerra Mundial, quando as indústrias precisavam concentrar-se na produção de armas para a manutenção de superioridade bélica e verificaram que alguns serviços de apoio podiam ser repassados para terceiros. Esta prática evoluiu e se consolidou como técnica administrativa eficiente e eficaz.

No Brasil foi implantada com a vinda das multinacionais, principalmente as automobilísticas. Até aproximadamente 1989, a terceirização era conhecida como contratação de serviços de terceiros, sendo aplicada para reduzir custos de mão-de-obra:

- Não se preocupava com qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade.
- As prestadoras de serviços não se preocupavam em melhorar os seus resultados em busca do atendimento às necessidades de seus clientes.
- O conceito de idoneidade das empresas prestadoras de serviços eram sofríveis, pois não se preocupavam com a sua especialização, melhoria da qualidade nem competitividade.

Desta maneira, os frutos e benefícios da terceirização não apareciam e, visando somente à redução de custo, os resultados a médio/longo prazo eram desastrosos, comprometendo esta técnica administrativa.

A partir da década de 90, com o aumento da concorrência em função da globalização e exigências dos clientes, a terceirização passou a assumir um papel importante na estratégia das empresas na busca da vantagem competitiva através da diferenciação e eficiência de seus processos.

2.1 Condições Básicas para Terceirização

As condições básicas para se atingir a vantagem competitiva sustentável através da terceirização são:

- Visão sistêmica
- Conhecimento da cadeia de valores
- Metodologias adequadas na terceirização
- Responsabilidade social

A **visão sistêmica** permite uma administração integrada, proporcionando se obter o melhor resultado global para a empresa, além de um melhor gerenciamento dos gargalos.

O **conhecimento da cadeia de valores** é fundamental para o aumento da competitividade através de parcerias.

- Os processos considerados fundamentais devem ser mantidos sob controle da empresa. São os processos que englobam as atividades fins da empresa e que estrategicamente devem ser restritos à empresa, como forma de defesa de *know-how* e de aprimoramento da tecnologia empregada.
- Para os processos considerados críticos, devem-se criar alianças de longo prazo, ou seja, parcerias. Deve-se procurar no mercado quem faça estas atividades melhor, com mais qualidade e custo menor do que a sua empresa. Como são atividades percebidas pelos clientes, devem ser desenvolvidas por empresas que tenham estes processos como fundamentais.
- Para os processos que estão fora da cadeia de agregação de valor, isto é, não são percebidos pelos clientes, deve-se terceirizar e manter sob controle. Devem ser estabelecidos itens de controle e padrão de performance, que garantam estar trabalhando com os melhores do mercado.

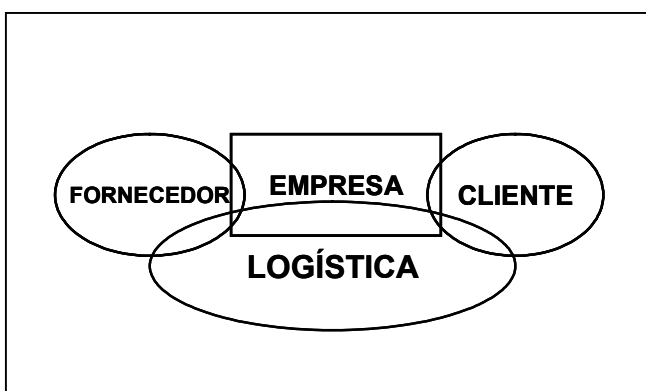


Figura 3. Esquema de visão sistêmica.⁽²⁾

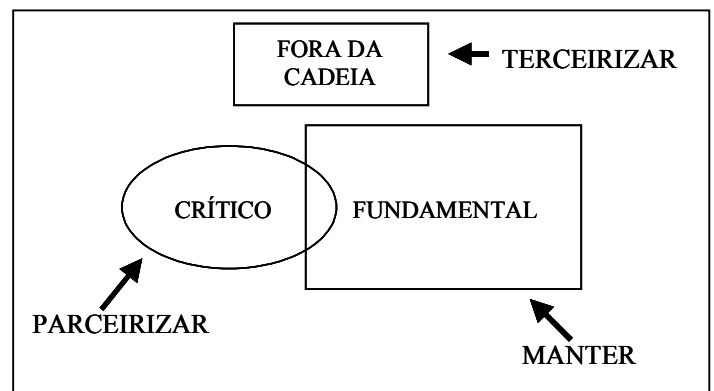


Figura 4. Conhecimento da cadeia de valores.⁽²⁾

Outra condição básica é a utilização de **metodologias adequadas para a terceirização**, e os elementos comuns deste processo devem ser bem observados:

- A **parceria** tem que ser uma condição para ser realizada a terceirização. É preciso fazer uma transição do enfoque tradicional para um novo modelo de gestão. Parceria sugere envolvimento e interação maior entre contratantes e contratados, que supera os limites da simples formalização do contrato. Este novo relacionamento impactará em toda a organização.
- A **qualidade** tem que ser garantia e de interesse mútuo para a realização da parceria. Figura como tópico obrigatório e possui o status de ponto básico da parceria. A qualidade prioriza a agregação de valor à cadeia produtiva, que culmina na geração de valor para clientes e usuários.
- A **mudança** tem que ser vista como uma oportunidade, e deve-se analisar o momento adequado para a realização. Terceirização provoca mudanças na estrutura organizacional das empresas, porque conduz, no mínimo, à redistribuição do trabalho. Terceirizar é rever a estrutura organizacional.

Finalmente, a última condição básica é a **responsabilidade social**. As ações efetuadas pelo DLPP nesta área foram agrupadas nos seguintes tópicos:

- Segurança – Desenvolvimento de um sistema especializado para o transporte de fio-máquina, garantindo não só a segurança da carga como também a segurança nas estradas (Trabalho apresentado no XX Seminário de Logística de Suprimentos e Transportes da ABM)
- Meio Ambiente – Desenvolvimento de um sistema de embalagem para exportação que utiliza materiais recicláveis e não agressivos ao meio ambiente (Trabalhos apresentados no XIX e XX Seminário de Logística de Suprimentos e Transportes da ABM)
- Análise detalhada das propostas de parcerias, garantindo a contratação de empresas idôneas e de acordo com as diretrizes da corporação.
- Ação social – Neste tópico será apresentado o projeto “DLPP Solidário”, realizado em conjunto com nossos parceiros e fruto do trabalho de parcerias logísticas diferenciadas.

3 PROJETO DLPP SOLIDÁRIO

O projeto DLPP Solidário é realizado em consonância com o programa de voluntariado da BELGO ARCELOR BRASIL denominado Pró-voluntário, que é formado por um comitê central e constituído pelos seguintes sub comitês: Educação, Assistência a dependentes químicos, Assistência à criança (ao qual pertence o DLPP Solidário), Assistência aos idosos, Saúde, Meio Ambiente, Assistência social, Assistência a acidentados, Escola Santana.

Estes comitês são responsáveis pela gestão de todos os programas do Pró-voluntário e também pelas campanhas de sensibilização dos funcionários quanto à importância do trabalho voluntário.

Participam do DLPP Solidário 29 voluntários, sendo 3 coordenadores, além de 9 parceiros. Estes voluntários dedicaram em média 3 horas semanais dentro de seu horário de trabalho para a condução do DLPP Solidário. Durante o projeto, 2 voluntários se desligaram do grupo devido a uma reestruturação interna com mudança de departamento.

Para a condução do projeto, primeiramente, foram definidos os objetivos do DLPP Solidário para nortear as ações e servir como fator motivador. Estes objetivos são:

Envolver as pessoas do departamento e os parceiros na realização de um projeto para comunidade, visando o crescimento social, psicológico e intelectual do ser humano, através da troca de conhecimento entre a entidade e os voluntários e da viabilização de recursos para o desenvolvimento do trabalho.

Em seguida, foram definidos os parceiros para o projeto, englobando os que são diretamente ligados à nossa cadeia de valor, com os quais possuímos parcerias diferenciadas e de longo prazo. Também foram estabelecidos os parceiros externos que se mostraram interessados em se ligar ao projeto.

Parceiros ligados diretamente à cadeia de valor

- Sankyu S.A. - Movimentação e expedição de fio-máquina
- Expresso Figueiredo - Transporte especial de fio-máquina
- VCI Brasil - Embalagem especial de fio-máquina
- Tora Transportes - Transporte especial de fio-máquina
- Transportes São Geraldo - Transporte especial de fio-máquina

Parceiros externos

- Contabilidade Arthuso
- Construtora Helmo
- Cristiano Duarte Arquitetura
- SR Produtos refratários

Após estas definições, foram então desenvolvidas as seguintes etapas:

3.1 Definição da Entidade a Ser Apoiada

Foram visitadas várias entidades de diferentes tipos, analisando os pontos fortes e fracos de cada uma. Foram considerados diversos fatores, como a situação da entidade no momento, as fontes de recursos existentes, as perspectivas futuras, financiamentos governamentais. Foi escolhida então a Creche Luz aos Pequenininhos, que prestava assistência a 60 crianças e funcionava em uma sede alugada.

3.2 Apoio na Administração e Infra-Estrutura da Creche Luz aos Pequenininhos

Nesta etapa o DLPP Solidário iniciou efetivamente a assistência à entidade, através de apoio na administração da mesma, visando melhorar o planejamento, a definição, o acompanhamento das ações e também efetuar melhorias na estrutura física da creche.

Todas as ações seguiram a metodologia de qualidade total adotada pela Belgo Arcelor Brasil. Os planos de ação detalhados foram elaborados e, para as ações não cumpridas no prazo, foram realizados relatórios de 3 gerações.

Foi elaborado um programa de visita à creche para que todo o DLPP Solidário conhecesse a entidade e pudesse interagir da melhor forma possível, seja através de doações ou com trabalho voluntário em diversas atividades.

As principais melhorias efetuadas nesta etapa foram:

- Criação de uma estrutura para alimentação das crianças
 - Contratação de uma nutricionista para elaborar um cardápio adequado
 - Disponibilização de um freezer, liquidificador industrial e utensílios para refeições
- Adequação da estrutura para estudo / lazer
 - Confecção de uniformes – verão e inverno

- Distribuição de material escolar
 - Disponibilização de roupas de cama
 - Televisor 20 polegadas
 - Carrinhos de bebê
- Pequenas melhorias



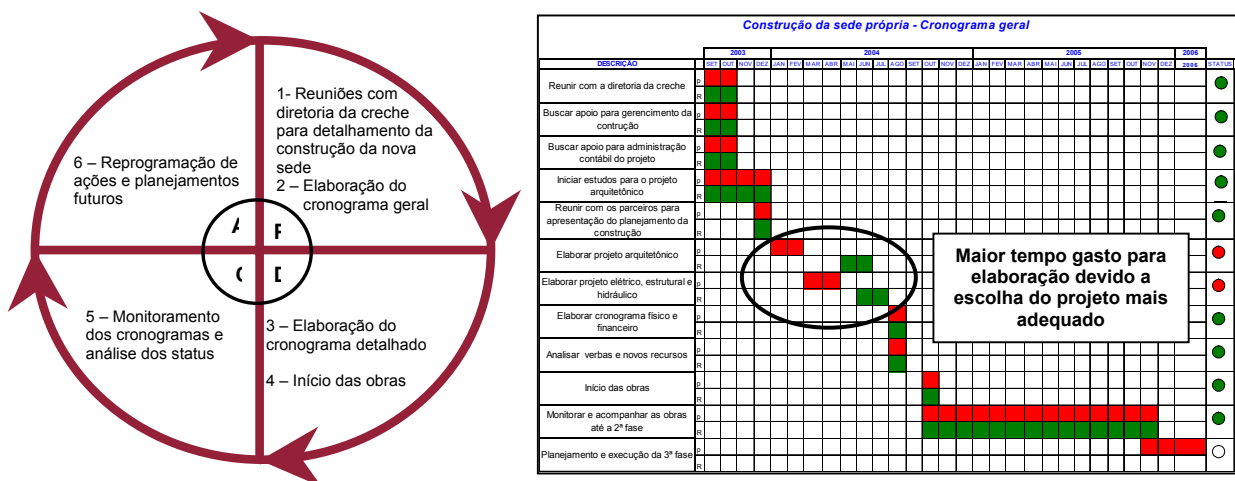
Fonte: Projeto DLPP Solidário.

Figura 5. Fotos da etapa de apoio na administração e infra-estrutura da creche.

Concluindo esta fase, o DLPP Solidário pôde proporcionar a otimização das atividades administrativas e melhoria dos padrões de atendimento da creche proporcionando assistência adequada para 60 crianças. A partir daí iniciou-se a 3ª etapa, que viabilizou a construção de uma nova sede em área própria.

3.3 Construção da Nova Sede da Creche em Área Própria

Esta etapa iniciou-se com um planejamento envolvendo todo o grupo do DLPP Solidário e a administração da creche. Este planejamento contemplou um cronograma físico e financeiro e um detalhamento das etapas, desde a captação de recursos, a elaboração do projeto até as fases de construção da obra.

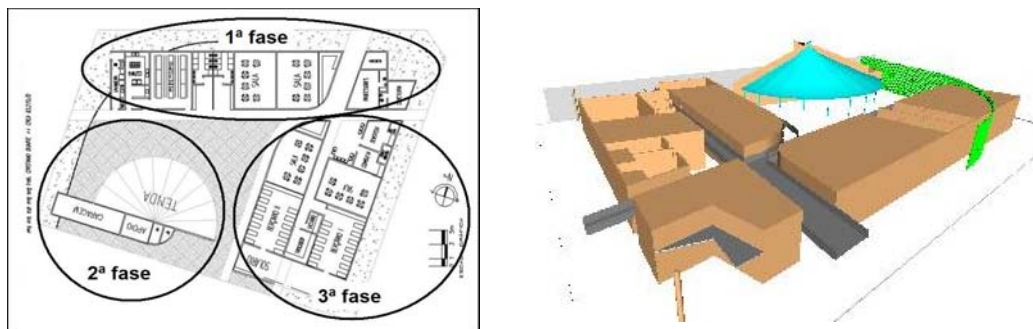


Fonte: Projeto DLPP Solidário

Figura 6. Planejamento para construção da nova sede em área própria.

Foram realizados vários projetos arquitetônicos, visando a escolher o que mais se adequava à realidade financeira do DLPP Solidário. Após as avaliações, optou-se pelo projeto abaixo que apresentava as seguintes características:

- Projeto dividido em 3 fases distintas, possibilitando a construção segmentada de acordo com os recursos disponibilizados.
- Capacidade para atendimento a 120 crianças após a conclusão total (aumento de 100 % no atendimento em relação à situação anterior)
- Possibilidade de utilização de parte da estrutura e ampla área de lazer para atendimento e outros programas junto à comunidade. Sinergia com outros grupos do Programa de voluntariado da Belgo Arcelor Brasil – Usina Monlevade.



Fonte: Projeto DLPP Solidário.

Figura 7. Projeto aprovado para construção da nova sede em área própria.

Durante a construção das fases 1 e 2 da nova creche, o DLPP Solidário também recebeu contribuições de outras unidades da Belgo Arcelor Brasil (Sabará e Itaúna participaram com doação de vergalhões, cantoneiras, telas soldadas), além de doação em dinheiro da Gerência Geral da Usina de Monlevade e do Programa Cidadãos do Amanhã, que é conduzido pela Belgo Arcelor Brasil.

Outros parceiros externos também participaram com doações em dinheiro e prestação de serviços. As mais importantes foram:

- Doação de tintas efetuada pela Farmácia Barros;
- Venda de móveis a preço de custo pela Poli – Escolar;
- Doação de uniformes pelos funcionários da Belgo – Monlevade;
- Acordo juntamente com a Unimed e Farmácia Barros para manutenção da creche.



Fonte: Projeto DLPP Solidário.

Figura 8. Fotos da construção da nova sede em área própria, 1ª e 2ª etapa.

Com o gerenciamento exercido pelo DLPP Solidário, além de uma participação ativa dos nossos parceiros, as fases 1 e 2 do projeto da nova creche foram concluídas dentro do prazo previsto e com uma economia de 9,1 % em relação ao orçamento.

Tabela 1. Origem dos recursos.

RESPONSÁVEL	ITEM DOADO	VALOR (R\$)
PREFEITURA MONLEVADE	TERRENO PARA CONSTRUÇÃO	-
DLPP SOLIDÁRIO	R\$	83.678,00
PROJETO CIDADÃOS DO AMANHÃ	R\$	56.715,40
UNIDADES BELGO	R\$, EUCALIPTO, FERRAGEM, ET	32.280,00
DIVERSOS	TINTA, TERRAPLANAGEM, ETC	14.700,00
	TOTAL DOAÇÕES	187.373,40

Fonte: Projeto DLPP Solidário.

Tabela 2. Resumo financeiro 1ª e 2ª fases.

ITEM	VALOR
Construção da sede própria - 1ª fase	135.730
Tenda de recreação - 2ª fase	36.000
Muro + Paisagismo - 2ª fase	28.880
Total orçado	200.610
Gasto real	182.373
Economia	9,1%

A nova sede da Creche Luz aos Pequenininhos foi inaugurada em 4 de dezembro de 2005, contando com a presença de todo o grupo DLPP Solidário, dos nossos parceiros, das autoridades municipais, do gerente geral da Belgo Arcelor Brasil - Usina Monlevade e do comitê de coordenação do programa Pró-voluntário.



Fonte: Projeto DLPP Solidário.

Figura 9. Inauguração da creche.

3.4 Situação Atual

Atualmente a creche atende a 60 crianças em idades de 3 a 6 anos, proporcionando alimentação balanceada com acompanhamento de uma nutricionista, acompanhamento pedagógico e diversas atividades de lazer, inclusive com exposição dos trabalhos das crianças na Prefeitura Municipal da cidade (Projeto Fazendo Arte).

A manutenção da creche vem sendo realizada por dois novos parceiros que são a Farmácia Barros e a Unimed Monlevade, que assumiram a continuidade do trabalho, disponibilizando o DLPP para atuar nas fases seguintes.

O DLPP Solidário já extrapolou os limites de assistência à creche, envolvendo novos grupos da sociedade, expandindo o trabalho voluntário para atividades na comunidade do entorno. Os principais projetos são:

Projeto Humanizar – Grupo de senhoras da sociedade que desenvolvem um projeto com as mães das crianças no intuito de trabalhar a auto-estima e espiritualidade do grupo, para que estas mães possam compartilhar esses sentimentos com seus filhos, maridos e comunidade, de forma a permitir uma maior qualidade de vida em família e comunidade onde estão inseridas. As atividades realizadas atualmente são: aulas de tear, expressão corporal, pintura em tecido, reflexões (estudo de textos e dinâmicas de grupo) e confraternização de fim de ano.

Projeto Creche Sorridente – Projeto realizado por representantes da Associação Brasileira de Odontologia com o objetivo de avaliar as condições de saúde bucal das crianças, estabelecendo um programa de assistência odontológica de acordo com as necessidades reais do grupo avaliado e oferecendo suporte para a melhoria das condições de saúde bucal e geral das crianças.

Para o ano de 2007, o desafio do DLPP Solidário é a construção da 3ª fase do projeto, que inclui mais 2 salas de aula, 2 berçários, 1 consultório odontológico e um salão de eventos. A conclusão desta fase proporcionará o atendimento a mais 60 crianças, além de ampliar ainda mais as oportunidades para abrigar novos projetos de voluntariado.



Figura 10. Projeto Humanizar
Fonte: Projeto DLPP Solidário.



Figura 11. Projeto Creche Sorridente

4 CONCLUSÃO

Partindo de um sistema de parcerias diferenciadas e de longo prazo, aliado a um modelo de gestão focando a qualidade e o controle, o DLPP Solidário conseguiu resultados expressivos, mostrando com isso que os programas de voluntariado podem ser otimizados, utilizando metodologias e ferramentas, antes restritas às empresas, para proporcionarem uma melhor assistência às comunidades abrangidas por estes programas.

Além disso, o nosso projeto proporcionou também uma melhoria do clima organizacional, o estreitamento das parcerias e relacionamentos e uma maior integração com a comunidade.

O DLPP Solidário foi reconhecido como um projeto de sucesso tanto pela empresa quanto pela comunidade.

O reconhecimento da empresa veio com o DLPP Solidário sendo destaque nos informativos corporativos da Belgo Arcelor Brasil e dentro do programa Pró-voluntário da Usina Monlevade. Durante a cerimônia de inauguração da creche, o gerente geral da Belgo Arcelor Brasil – Usina Monlevade frisou que a participação dos funcionários do DLPP neste projeto expandiu as fronteiras do departamento para fora da usina. O reconhecimento pela comunidade foi evidenciado por uma grande repercussão na imprensa da cidade e região, o que e contribuiu para expandir o espírito de voluntariado, aumentando o interesse de outras pessoas e empresas da cidade pelo trabalho voluntário.

REFERÊNCIAS

- 1 CHRISTOPHER, M. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.
- 2 PORTER, M. Vantagem Competitiva. São Paulo: Editora Campus, 1999.

BIBLIOGRAFIA

- 1 ALVAREZ, M. Terceirização Parceria e Qualidade. São Paulo: Editora Campus, 1998.
- 2 CHING, H. Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- 3 LAMBERT, D. Administração Estratégica da Logística. São Paulo: Brasilgraph Editora e Artes, 2000.
- 4 MANDELLI, P. Muito além da hierarquia. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- 5 Publicações Técnicas, XX Seminário de Logística de Suprimentos e Transportes. ABM