



1290000603



TCC/UNICAMP T146t

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
INSTITUTO DE ECONOMIA**



**TRABALHO DE MONOGRAFIA  
“TERCEIRIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA  
COMPETITIVA”**

Aluna: Cláudia Maschietto Talli  
Orientadora: Prof. Dra. Maria Carolina A. F. de Sousa  
Banca: Prof. Renato Garcia

Campinas 1998 ✓

**TCC/UNICAMP  
T146t  
IE/603**

**CEDOC/IE**

# ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>2</b>
<b>1. TERCEIRIZAÇÃO: RESPOSTA A UM NOVO CONTEXTO MUNDIAL .....</b>	<b>4</b>
1.1. EFEITOS DA GLOBALIZAÇÃO NO PROCESSO DE INTENSIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES DE SUBCONTRATAÇÃO.....	4
1.2. IMPACTOS DAS MUDANÇAS TECNOLÓGICAS RECENTES NAS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS .....	9
<b>2. TERCEIRIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA .....</b>	<b>15</b>
2.1. A SUBCONTRATAÇÃO E A TERCEIRIZAÇÃO COMO FORMAS DE DESVERTICALIZAÇÃO.....	16
2.2. OBJETIVOS DA DECISÃO DE “TERCEIRIZAR”.....	18
2.3. CARACTERÍSTICAS DAS RELAÇÕES ENTRE EMPRESAS.....	25
2.3.1. <i>assimetrias entre contratantes e contratadas .....</i>	<i>25</i>
2.3.2. <i>cooperação interfirmas e resultados da terceirização .....</i>	<i>27</i>
2.4. TERCEIRIZAÇÃO: POSSÍVEIS LIMITAÇÕES.....	31
<b>3. TERCEIRIZAÇÃO: ALGUMAS EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS .....</b>	<b>36</b>
3.1. AS EMPRESAS ENTREVISTADAS.....	36
3.2. O QUESTIONÁRIO.....	37
3.3. AS ENTREVISTAS.....	40
3.3.1. <i>considerações a partir dos resultados das entrevistas .....</i>	<i>53</i>
<b>4. CONCLUSÃO.....</b>	<b>59</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>63</b>

## INTRODUÇÃO

Neste trabalho, a terceirização é abordada como uma estratégia que passou a ser muito utilizada a partir dos anos 80 como uma resposta das empresas a um contexto de profundas mudanças tecnológicas e de acirramento da concorrência.

Este trabalho tem por objetivo desenvolver o tema: “Terceirização”, investigando os seguintes aspectos: estratégias envolvidas na decisão de “terceirizar”, relações estabelecidas entre empresas e possíveis resultados - vantagens e desvantagens - que a adoção dessa estratégia pode propiciar.

Com o desenvolvimento do trabalho, procurar-se-á investigar os diversos objetivos envolvidos nas decisões de terceirização, os quais não podem ser associados a um padrão único de estratégia. Além disso, serão investigadas as relações interfirmas decorrentes da terceirização, que podem ser distintas, variando em relação a cooperação, estabilidade e outros fatores.

Por fim, serão analisados os diversos resultados - vantagens e desvantagens - que a terceirização pode propiciar. Procurar-se-á fazer uma relação entre os objetivos envolvidos na decisão de adotar uma estratégia de terceirização e do “tipo” de relação interfirmas com os resultados da terceirização.

Para analisar esses aspectos, o trabalho é composto por uma análise teórica (capítulos 1 e 2) e aspectos empíricos obtidos por meio de entrevistas realizadas em algumas empresas que adotaram a estratégia de terceirização (capítulo 3).

A análise das evidências empíricas vis-a-vis o referencial analítico construído a partir da revisão bibliográfica permite algumas reflexões a respeito das idéias desenvolvidas ao longo do trabalho.

## **1. TERCEIRIZAÇÃO: RESPOSTA A UM NOVO CONTEXTO MUNDIAL**

Neste capítulo será abordado o contexto histórico e econômico no qual se insere o processo de intensificação de relações de subcontratação, ocorrido principalmente nos anos 80 e 90. Nesse sentido, serão destacados os processos de globalização produtiva e financeira, que levam ao acirramento da concorrência e à busca da reestruturação e racionalização produtiva (item 1.1). Outro aspecto destacado será a Revolução Tecnológica iniciada nos anos 60, que tem como característica a busca de flexibilidade e abre caminho à especialização produtiva (item 1.2). A desverticalização será abordada como uma estratégia das empresas a fim de se adaptarem a esse novo contexto macroeconômico mundial. Como formas de desverticalização serão destacadas a subcontratação e a terceirização, o tema deste trabalho.

### **1.1. Efeitos da Globalização no Processo de Intensificação das Relações de Subcontratação**

O período recente da economia mundial é caracterizado por um quadro macroeconômico de intensas transformações, associado a uma fase depressiva de longa duração, desde a crise dos anos 70 não houve recuperação plena do crescimento econômico mundial. O contexto macroeconômico mundial dos anos

90 é marcado por baixas taxas de crescimento do PIB, alto nível de desemprego estrutural, instabilidade da conjuntura mundial marcada por sobressaltos monetários e financeiros e concorrência internacional cada vez mais intensa. Esse período também é marcado pela intensificação da globalização, em um processo histórico de mundialização das trocas e das operações do capital, tanto em sua forma industrial quanto financeira.

A globalização, na visão predominante, é vista como inevitável e como a expressão-síntese da modernidade. Essa visão argumenta que, com a globalização, as forças de mercado podem agir livremente, o que proporciona benefícios à população que pode adquirir produtos de maior qualidade a preços mais baixos. Além disso, com uma concorrência mundial de produtos e serviços, a chamada mundialização das trocas, as empresas são forçadas a se tornarem mais competitivas, o que as leva muitas vezes a um aumento de produtividade.

Neste trabalho a globalização será definida como um processo histórico de mundialização, ou seja, processo que busca a formação de um mercado mundial com internacionalização produtiva e financeira, subordinando o processo de troca (Chesnais, 1995).

A internacionalização financeira, uma faceta da globalização, pode ser vista como um aspecto importante na explicação da intensificação, por parte das empresas, de estratégias de reestruturação e racionalização produtiva; e integrando essas estratégias encontram-se a desverticalização e a terceirização.

Devido ao baixo crescimento mundial (fase recessiva), a manutenção das posições adquiridas por meio da posição financeira rentista têm sido o alvo da economia capitalista globalizada, ao invés de investimentos geradores de nova capacidade produtiva. O funcionamento do capitalismo no século XXI passa a ser subordinado à novas formas de centralização do capital-dinheiro: fundos mútuos de investimento e fundos de pensão.

Na década de 70, com o crescimento da dívida externa dos países do Terceiro Mundo, houve uma transferência financeira desses países para economias capitalistas avançadas, fato que contribuiu para o fortalecimento da esfera financeira. Surgem novas formas de centralização do capital-dinheiro (fundos de pensão, fundos comuns de aplicação e de gestão de portfólios de títulos), que lidam com grandes massas de capital e procuram se valorizar por meios puramente financeiros. Essas instituições que buscam maior rentabilidade e máxima mobilidade e flexibilidade foram muito beneficiadas pela globalização financeira, já que conseguem se valorizar sem deixar de possuir um elevado nível de liquidez. Além disso, exerceram forte pressão sobre os governos para a desregulamentação e desintermediação financeira e monetária. Esses fatores contribuem ao início da época da economia global financeirizada e rentista e à constituição do espaço financeiro mundial.

A mundialização do capital e os altos retornos proporcionados pela esfera financeira impõem à esfera produtiva a necessidade de manutenção de retornos

elevados. Essa necessidade pode ser suprida pelo aumento da produtividade e pelo corte de custos no setor produtivo, obtidos entre outros meios, pela reestruturação e racionalização produtiva. Das ações das empresas visando esses objetivos podem ser destacadas: a desverticalização e a intensificação das relações de subcontratação (comumente adotados pelas empresas a partir dos anos 80). Essas ações são consequências das decisões de racionalização produtiva por parte das empresas contratantes (que decidem terceirizar).

Um fator adicional que levou as empresas à necessidade de reestruturação e racionalização produtiva (e dentro dessas estratégias se encontram a desverticalização e subcontratação) foi o acirramento da concorrência imposto pelos oligopólios internacionais e pela generalização de situações de oligopólios mundiais, que caracterizam a internacionalização produtiva.

Com a crise dos anos 80, os grandes grupos conseguiram manter um crescimento sustentado devido à expansão internacional por meio de investimentos diretos externos. Esses investimentos realizados predominantemente por estratégias de fusões e aquisições e não pela criação de capacidade produtiva, ocasionaram um aprofundamento da concentração do mercado mundial.

O movimento dos investimentos cruzados ao longo da década de 80, realizados entre os países da Tríade, atingiu fortemente as barreiras industriais que protegiam as posições dos oligopólios nacionais. A abertura dos oligopólios nacionais acompanhada pelo movimento de fusões e aquisições levou à



generalização de situações oligopolísticas em nível mundial, aumentando o grau de concentração nesses mercados e levando ao acirramento da concorrência.

O fato dos oligopólios dos países desenvolvidos (principalmente da Tríade: Estados Unidos, Japão e CEE) se reproduzirem mundialmente por meio de empresas transnacionais faz com que as mesmas empresas estejam concorrendo em praticamente todos os países. Para as empresas das diversas economias nacionais, isso faz com que elas tenham que concorrer com empresas do mundo todo, inclusive com os grandes oligopólios mundiais.

O acirramento da concorrência impõe às empresas uma maior competitividade, o que as leva à busca de aumentos de produtividade como forma de responder a um ambiente mais competitivo. Algumas das formas de obtenção de aumentos de produtividade baseiam-se na desregulamentação e flexibilidade dos contratos salariais, pois estes facilitam o enxugamento da produção, uma vez que propiciam maior liberdade às empresas na reestruturação de suas estruturas produtivas. Nesse contexto, o sistema toyotista de subcontratação *just-in-time* é adotado pelos grupos industriais como uma forma de satisfazer suas novas necessidades.

A internacionalização financeira, que propicia a obtenção de altos retornos na esfera financeira e a internacionalização produtiva, que leva a uma concorrência global, são fatores importantes na explicação da busca de reestruturação e racionalização produtiva por parte das empresas. Nessa busca, a externalização

(mais conhecida no Brasil por terceirização) em suas diversas formas é uma alternativa plausível com relação ao aumento da produtividade e a redução de custos, o que será aprofundado no decorrer do trabalho. Outro fator importante na explicação da intensificação da terceirização é o impacto das mudanças tecnológicas recentes nas estratégias das empresas, o que será visto no próximo item.

## **1.2. Impactos das Mudanças Tecnológicas Recentes nas Estratégias das Empresas**

Como resposta à depressão da economia mundial, ocorrida a partir do início dos anos 70, as economias capitalistas passam por um período de ajuste a fim de recuperarem as taxas de crescimento da produtividade no âmbito das economias nacionais e das empresas. Esse período está inserido no processo de “Revolução Tecnológica” (Coutinho, 1992), iniciada nos anos 60, que modificou a base técnica da produção. O desenvolvimento da microeletrônica, dos microprocessadores e da mecatrônica são fatores essenciais na Revolução Tecnológica. A mecatrônica altera a base técnica da indústria de máquinas-ferramentas e abre espaço para a reestruturação da organização produtiva, a fabricação em pequenos lotes com alta rentabilidade, a diversificação produtiva com diminuição do ciclo de vida dos

produtos e outras. Portanto, é capaz de redefinir as estratégias competitivas das empresas. (Souza, 1993)

Para que as empresas pudessem acompanhar essas mudanças tecnológicas cada vez mais constantes, foram obrigadas a concentrar recursos em maior escala, que pudessem ser destinados para atividades de geração de inovações. Nas grandes empresas verticalizadas, os recursos eram “pulverizados” dentro da empresa, já que uma empresa era responsável por todas as etapas do processo produtivo. Dessa forma, as empresas tinham dificuldades em destinar grande parte de seus recursos para atividades de geração de inovações, como a área de P & D, por exemplo. Cabe ressaltar que investimentos nessa área geralmente são de risco elevado, já que a empresa pode investir grande quantidade de recursos na criação de uma nova tecnologia e após certo tempo descobrir que a tecnologia criada não é apropriada e que, portanto, os esforços foram em vão. Por outro lado, o acompanhamento das novas tecnologias e a criação de inovações se tornaram fatores essenciais à própria existência das empresas, pois proporcionam a elas a obtenção de vantagens competitivas.

Para conseguir concentrar uma maior quantidade de recursos em atividades geradoras de inovações, as empresas passaram a buscar a focalização, que significa concentrar o destino dos recursos na atividade principal da empresa, ou seja, no seu “*core business*”. Nessa tentativa, a desverticalização passou a ser uma estratégia bastante utilizada pelas empresas. Com a desverticalização, as empresas

deixam de realizar internamente atividades secundárias e de apoio, que passam a ser realizadas por empresas contratadas, e centralizam seus esforços e recursos na principal atividade desenvolvida pela empresa. Dessa forma, conseguem destinar mais recursos à criação de inovações e ao acompanhamento das mudanças tecnológicas.

A desverticalização das empresas pode levar à formação de redes quando as relações interfirmas são estreitas e relativamente estáveis. Em uma rede, cada empresa identifica sua atividade principal, especializa-se nela e passa para terceiros atividades que não fazem parte de seu *core business*, favorecendo a especialização. Essa especialização que se torna uma “ferramenta” importante às empresas em um ambiente de grande avanço tecnológico com mudanças e inovações constantes e diminuição do ciclo de vida dos produtos, na medida em que facilita a criação de inovações ou mesmo propicia melhores condições de acumulação, facilita a adaptação às inovações.

A flexibilidade é outra característica que as empresas passaram a buscar tendo em vista as grandes e constantes mudanças trazidas pela Revolução Tecnológica. Esta deve englobar não só a capacidade das empresas em responderem rapidamente à mudanças na demanda, ou seja, sua agilidade em atender o mercado, mas também como a habilidade de responderem a todas as formas de turbulência no ambiente. As mudanças tecnológicas significam maior

instabilidade e a flexibilidade se torna uma característica importante às empresas porque facilita o acompanhamento e a adaptação à essas mudanças.

Com a desverticalização das empresas, abriu-se espaço à fabricação em pequenos lotes e à maior participação de pequenas empresas, que nas redes normalmente são fornecedoras das grandes. A participação de pequenas empresas visa tornar os processos produtivos mais “leves”, “enxutos” e flexíveis, facilitando a adaptação às mudanças, já que a flexibilidade é uma característica inerente às pequenas empresas. Vale dizer que a desverticalização, por abrir espaço à participação de pequenas empresas, favorece a obtenção de flexibilidade nas estruturas produtivas.

A respeito das mudanças na divisão do trabalho, Souza (1995: 47,48) afirma: “A difusão das máquinas-ferramentas flexíveis facilitou a diferenciação de produtos e favoreceu uma nova divisão de trabalho entre plantas grandes e pequenas. Do lado das grandes, verificou-se uma tendência ao deslocamento da produção em massa para a produção em lotes e a especialização em poucos produtos; do lado das pequenas, verificou-se uma expansão enquanto fornecedoras das grandes. Acrescente-se que as relações fornecedor/cliente evoluíram, frequentemente, para relações de colaboração mais estreita na forma de redes.”

Para alguns autores, como Piore e Sabel (1984), a flexibilidade é a característica que fundamenta a análise da passagem do modelo “taylorista-fordista” de produção (baseado na produção em massa de produtos padronizados)

para o modelo de “especialização flexível” (inovativo e flexível em relação às máquinas, produtos e trabalhadores). Nessa visão, esse novo modelo, por reunir as características de especialização e flexibilidade, proporciona melhores condições às empresas para responderem à mudanças. “(...) diversificação não era mais a estratégia de escolha; construir posições defensíveis era. Isso envolvia especialização flexível: especialização em uma área particular de negócios (tentar construir uma competência única não facilmente adquirida pelos concorrentes) mas protegendo-a com crescente habilidade para responder à novas pressões”. (Carlsson, 1992:14, citado em Souza, 1993: 47)

A especialização produtiva em um ambiente com mudanças constantes pode fazer com que uma empresa especializada em determinada atividade esteja sempre correndo maior risco de perder seu “espaço”, pois o ambiente pode mudar e tornar obsoleta a atividade desenvolvida pela empresa. A flexibilidade, por outro lado, pode ser vista como uma forma de diminuir o risco trazido pela especialização, já que proporciona maior versatilidade às empresas para se adaptarem a novos ambientes. A flexibilidade produtiva e organizacional é obtida mais facilmente em plantas produtivas de menor tamanho na estrutura produtiva. Não se pode negar, entretanto que, com o advento da microeletrônica e com as mudanças organizacionais, as grandes plantas também estão se tornando mais flexíveis.

Tendo em vista esses dois fatores cada vez mais essenciais à sobrevivência das empresas - especialização e flexibilidade - a desverticalização é um dos meios

pelos quais estes podem ser alcançados. A formação de firmas-rede visa explorar as vantagens da especialização por parte de seus integrantes, em uma determinada atividade. Ao mesmo tempo, pelo fato da produção ser realizada em unidades produtivas menores, pode-se dizer que na firma-rede há maior flexibilidade que em uma grande empresa verticalizada. O fato das firmas-rede propiciarem maior facilidade na obtenção destas duas importantes características no contexto atual torna a desverticalização opção cada vez mais utilizada.

Nesses termos, a desverticalização (e aí se inclui a chamada “terceirização”) pode ser vista como uma estratégia de concorrência e como uma forma de “conciliação” de dois objetivos cada vez mais procurados pelas empresas: especialização e flexibilidade. A desverticalização pode assumir diversas formas. Duas dessas formas, a subcontratação e a terceirização (que representa o foco deste trabalho), merecerão maior destaque, já que são essenciais ao desenvolvimento do tema. A estratégia de terceirização, as relações entre empresas participantes e os resultados de sua adoção serão analisados no próximo capítulo.

## **2. TERCEIRIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA**

Este capítulo procurará desenvolver o tema terceirização, tendo em vista principalmente sua definição, seus objetivos, a relação entre as empresas participantes e as possíveis consequências da adoção dessa estratégia.

A subcontratação e a terceirização serão abordadas como formas que a desverticalização pode assumir (item 2.1). No item 2.2, será feita uma exposição dos objetivos das empresas que decidem “terceirizar” com o objetivo de mostrar que essas decisões não podem ser associadas a um único padrão de estratégia.

O item 2.3 tratará de características das relações entre empresas contratantes e contratadas. Entre essas características, as assimetrias entre contratantes e contratadas (item 2.3.1) e o grau de cooperação interfirma (item 2.3.2) serão abordados como fatores importantes na determinação dos resultados da adoção de uma estratégia de terceirização.

No item 2.4 serão levantadas algumas das desvantagens que a terceirização pode propiciar. Com isso, procurar-se-á mostrar que apesar de a utilização dessa estratégia poder proporcionar inúmeros benefícios aos participantes, dependendo da natureza da terceirização e da forma como esta é conduzida, pode também levar a resultados indesejáveis.



## **2.1. A Subcontratação e a Terceirização como Formas de Desverticalização**

A integração de empresas visa ao aumento de flexibilidade e a redução de custos. Uma rede de empresas subcontratadas bem articuladas e coordenadas pode representar uma fonte de vantagens competitivas, reduzindo o risco de investimentos. A auto-suficiência das empresas, mesmo das gigantes, passa a ser questionada. Uma firma individual, por maior que seja, possui limitações, pois não consegue reunir todas as competências necessárias para realizar todas as tarefas da melhor forma possível. Além disso, mudanças frequentes que geram incerteza e a maior exigência de qualidade pelo mercado fazem com que as empresas busquem aliados para a divisão de tarefas de produção e custos e para a diminuição da incerteza. Quanto maior for a incerteza, maior a importância de relacionamentos mais próximos, estáveis e cooperativos.

Uma das formas assumidas pela desverticalização, que representa um tradicional meio de integração entre empresas, é a subcontratação. A subcontratação é uma categoria intermediária entre a compra no mercado e a produção interna que envolve a negociação entre as partes, mesmo que esta seja informal. “A subcontratação ocorre quando uma firma encomenda a um produtor independente a realização de uma fração do processo de fabricação de seu produto,

de acordo com especificações ou planos de produção providos pela firma contratante.” (Yoguel & Kantis, 1990).

No que tange às estratégias das empresas, os tomadores de decisão optam por focalizar as atividades da empresa, identificando suas áreas de interesse estratégico e suas atividades-fim, deixando a cargo de terceiros as atividades-meio. Busca-se, assim, obter ganhos de produtividade com a especialização das empresas nas suas atividades principais, aproveitando suas vantagens comparativas.

Uma das formas usuais que a desverticalização assume é a terceirização. Esse termo vem sendo, de maneira geral, utilizado no Brasil para expressar desverticalização, mas esse uso não é totalmente apropriado. “Terceirizar” indica a ação de passar para terceiros uma atividade anteriormente desenvolvida no interior da empresa, enquanto que desverticalização não necessariamente supõe a capacidade de produzir internamente. Isto é, uma empresa pode nascer desverticalizada, mas não terceirizada.”( Souza, 1993). Terceirização e desverticalização não têm o mesmo significado. O termo desverticalização é mais abrangente e a terceirização é apenas uma das formas que a desverticalização pode assumir.

A estratégia de terceirização, seus objetivos e suas possíveis consequências são o principal foco deste trabalho e serão analisados no decorrer deste capítulo.

## 2.2. Objetivos da Decisão de “Terceirizar”

A terceirização pode ser vista como um importante componente das estratégias competitivas das empresas em um contexto de profundas mudanças tecnológicas e da globalização. Dificilmente uma empresa consegue reunir as condições necessárias para acompanhar essas mudanças. Por outro lado, a urgência em manter ou ampliar posições competitivas em um ambiente competitivo com novas características, obriga as empresas a procurar reduzir seus custos e aumentar sua produtividade e flexibilidade. A “terceirização” vem sendo vista como uma forte opção nesse sentido. Os interesses envolvidos em uma estratégia de desverticalização não são homogêneos, ou seja, as empresas podem ter diferentes objetivos quando decidem terceirizar. De acordo com estes diferentes objetivos, a subcontratação pode ser de três tipos: de economia, de capacidade e de especialização. (Souza, 1995)

Na subcontratação de economia, o principal objetivo é a redução de custos, o que muitas vezes se traduz na aceitação, por parte da empresa contratada, de margens de lucros menores. Devido ao fato do principal objetivo da contratante ser o corte de custos, as empresas contratadas estão constantemente sob pressão, já que a qualquer momento podem ser substituídas por outra empresa que cobre menos pelo seu produto ou serviço. Esse fato pode também levar a uma queda na qualidade dos produtos ou serviços fornecidos pela contratada, pois fica muito difícil oferecer produtos de alta qualidade com baixo custo. Normalmente, esse

tipo de subcontratação não é o caminho para a transferência de conhecimentos e para a difusão de inovações, leva a relações pouco cooperativas entre contratantes e contratadas e seus objetivos se restringem ao curto prazo.

Na subcontratação de capacidade, a empresa contratante tem condições de realizar internamente determinada tarefa ou produzir um produto, mas decide contratar outra empresa porque não tem interesse em aumentar sua capacidade interna. A subcontratação, neste caso, passa a significar para a empresa uma proteção às flutuações no volume de negócios, tornando-a menos vulnerável aos efeitos das oscilações conjunturais. “..., não é incomum que as grandes empresas tentem utilizar seus subcontratados como amortecedores, na tentativa de transferir para eles os efeitos das flutuações conjunturais”. (Coriat, 1991:109) A empresa subcontratada de capacidade fica vulnerável às oscilações do mercado, ou seja, o contrato apenas irá durar enquanto a contratante necessitar dessa produção adicional. O próprio fato da contratante ter a capacidade de realizar internamente a mesma atividade realizada pela contratada já se torna uma forma de pressão sobre os contratados.

Nestes dois casos de subcontratação apontados (de economia e de capacidade), devido aos motivos já explicitados, os objetivos tendem a ser de curto prazo, o que dificulta a existência de uma maior cooperação entre as partes. Isso tende a resultar em relações pouco cooperativas e mais instáveis, fatores que

normalmente dificultam a obtenção de vantagens competitivas por parte das empresas contratantes e contratadas no longo prazo.

Na subcontratação de especialização, a firma contratante recorre a uma empresa especializada que pode, por exemplo, proporcionar-lhe vantagens tecnológicas, “*know-how*” e equipamentos adequados às necessidades de produção de um produto ou serviço. A empresa contratante, portanto, não possui condições adequadas para a realização de determinada atividade e prefere contratar uma empresa que possa realizá-la de forma mais eficiente. A empresa subcontratada, por sua vez, executa atividades complementares às das contratantes. O fato da empresa contratante não poder (ou não querer) realizar determinada atividade de forma tão eficiente quanto a contratada faz com que as relações entre as empresas se tornem menos desiguais, já que ambas as empresas tem real interesse no sucesso da relação. Nesse caso, tanto a contratante quanto a contratada podem desfrutar das vantagens da especialização. A empresa contratante, ganha, por exemplo, em especialização e pode concentrar investimentos em áreas estratégicas. Nesse caso, a subcontratação normalmente funciona como fonte de vantagens competitivas, pois propicia a obtenção de vantagens de especialização e de relações mais cooperativas.

Cabe notar que as relações entre contratantes e contratadas são sempre assimétricas, já que a assimetria é uma característica inerente ao processo de

subcontratação <sup>1</sup>. No caso da subcontratação de especialização, podem haver relações menos assimétricas, mas isso não ocorre necessariamente porque na maior parte dos casos não há interesse por parte das contratantes de que isso ocorra.

As decisões de subcontratação podem ter objetivos de curto prazo, como a redução de custos, e de longo prazo, como a obtenção de vantagens competitivas. O objetivo de uma empresa na subcontratação tende a propiciar relações distintas entre as empresas, que podem, por sua vez, trazer benefícios ou problemas aos participantes.

A terceirização, no Brasil, foi empregada, basicamente, com o principal objetivo de redução de custos de mão-de-obra e de algumas atividades pouco significativas como: restaurante, segurança e outros serviços de apoio. Os objetivos envolvidos nessa estratégia ficavam restritos ao curto prazo. Na maior parte dos casos, não havia uma preocupação em utilizá-la como forma de melhoria da qualidade e da produtividade. Por outro lado, as empresas contratadas não se empenhavam muito na tentativa de oferecer produtos e serviços de melhor qualidade.

Com o aumento da competição interna e externa, as empresas sentiram uma maior necessidade de se tornarem mais ágeis e competitivas. Assim, a terceirização começou a ser vista de outro modo, como uma forma de obter estruturas mais transparentes, participativas e com menor centralização. Os objetivos passaram a

---

<sup>1</sup> A questão da assimetria na relação de subcontratação será analisada com maior cuidado no item 2.3.1.

ser, muitas vezes, de mais longo prazo, apesar de uma parte das empresas ainda restringirem seus objetivos ao curto prazo.

**Tabela - Razões da Subcontratação**

<b>Finalidade (Tipo de Subcontratação)</b>	<b>Porcentagem</b>
Sub. De Capacidade	26,3%
Sub. De Especialização	32,6%
Sub. De Economia (Custos)	3,9%
Sub. De Capacidade e Custos	7,4%
Sub. De Especialização e Custos	3,1%
Sub. De Especialização e Capacidade	1,13%
Sub. De Capacidade, Epecial. e Custos	7,4%
Outros Motivos	8,1%

Fonte: Harrison & Kelley (1993)

Os interesses e objetivos das empresas que decidem terceirizar podem ser bastante distintos. A partir de evidências empíricas, Souza (1995) aponta alguns fatores que influenciam a decisão de se adotar uma estratégia de desverticalização e as relações entre contratantes e contratadas como:

- A natureza dos processos produtivos;
- O momento da entrada da empresa na indústria;
- A estrutura organizacional e a cultura da empresa cliente;
- A natureza dos fatores que levam à transformações nas relações entre clientes e fornecedores;
- O tipo de atividades englobadas nas inter-relações
- O grau de diferenciação entre as unidades.

A natureza dos processos produtivos exerce influência na decisão de adotar uma estratégia de desverticalização. “O perfil das relações inter-firmas depende grandemente da natureza dos processos produtivos que definem as particularidades do ramo de atividade da empresa cliente, principalmente no que tange à maior ou menor possibilidade de fragmentação das fases de produção, no interior de uma unidade e ao longo da cadeia produtiva.” (Souza, 1995:8) Dessa forma, quanto maior for a possibilidade de fragmentação das fases de produção, maior será a tendência da empresa em “terceirizar” etapas da produção.

O momento histórico do desenvolvimento da indústria em que a empresa cliente iniciou suas operações tem papel importante no estabelecimento de relações entre clientes e fornecedores. Por exemplo, empresas que se estabeleceram remotamente tendem a encontrar maiores dificuldades em organizar uma rede, por terem convivido com a cultura da verticalização. Já empresas estabelecidas



posteriormente, por não terem a cultura da verticalização, tendem a se organizar em rede mais facilmente.

O perfil da estrutura organizacional da contratante acaba se refletindo no tipo e na natureza das relações que se estabelecem entre cliente e fornecedores. Se a empresa contratante tem uma estrutura organizacional mais rígida, esta terá maiores dificuldades para passar de relações de subordinação para relações de coordenação-cooperação.

Alguns dos fatores desencadeadores de mudanças nas relações entre empresas clientes e fornecedoras são: a participação do mercado externo na receita total da empresa, a pressão exercida pelas empresas clientes, o impacto da abertura comercial no desempenho da empresa e o ritmo de incorporação do progresso técnico. Por exemplo, se as mudanças tecnológicas são muito intensas, há maior facilidade do estabelecimento de relações mais cooperativas e estáveis, já que a empresa necessita de parceiros para conseguir acompanhar tais mudanças.

O tipo de atividade-objeto da relação e o objetivo esperado com a interação entre empresas também influenciam nas relações interfirmas. Se as atividades-objetos são de apoio, auxiliares ou de serviços, as relações tendem a ser mais conflituosas e o preço é um quesito central. Já se as atividades são consideradas essenciais e o objetivo é a busca de competências complementares, a colaboração aumenta e o preço deixa de ser o principal quesito.

Diferenças entre empresas como: distância de objetivos, de orientações e perfis, de histórias e culturas, de localização e outras, levam a dificuldades de estabelecimento e edificação de inter-relações entre empresas. Além disso, perfis distintos de qualificação de pessoal como: formação educacional, qualificação técnica, faixa etária e salarial, também prejudicam e podem até tornar inviáveis as relações.

Os diferentes objetivos envolvidos em uma estratégia de terceirização são muito importantes na determinação do tipo de relação que se estabelecerá entre contratantes e contratados. Algumas das características das relações entre empresas serão vistas no próximo item.

## **2.3. Características das Relações entre Empresas**

### **2.3.1. assimetrias entre contratantes e contratadas**

Um fator importante na análise das relações entre contratantes e contratadas é a assimetria existente entre essas empresas. Normalmente, as empresas contratantes são maiores e tem maior poder de barganha que as contratadas (pequenas e médias empresas), parte geralmente mais fraca.

A desigualdade das relações de poder econômico entre contratantes e contratadas favorecendo as primeiras leva, muitas vezes, as contratantes a se

utilizarem desta desigualdade e a repassar custos e riscos às contratadas em condições de incerteza. “É absolutamente claro que no Japão como em qualquer parte do mundo, as relações entre as grandes empresas e pequenas subcontratadas são marcadas por uma certa assimetria que reflete, mais ou menos fortemente, a desigualdade de poder econômico entre as entidades...”(Coriat,1991:109). Nessas circunstâncias, as grandes empresas passam a utilizar as subcontratadas como “amortecedores”, transferindo a elas os efeitos das flutuações conjunturais, conseguindo dessa forma, expandir sua capacidade de produção e minimizar seu investimento em capital fixo. Se as relações entre contratantes e contratadas for dessa forma não cooperativa, as assimetrias podem trazer riscos à relação e aos resultados esperados.

O fato de as pequenas e médias empresas possuírem limitações como: restrição ao crédito, restrição a investimentos com alto grau de indivisibilidade, acesso restrito a informações que ensejem inovações e maior dificuldade de treinamento da mão-de-obra, podem dificultar sua rápida e adequada adaptação à mudanças, o que pode resultar em problemas na tentativa de obterem vantagens (tanto por parte das contratantes quanto das contratadas). A adoção de uma estratégia de terceirização pode não atingir os seus objetivos e pode dificultar a obtenção de vantagens competitivas às empresas participantes, principalmente se as assimetrias entre as empresas participantes forem muito grandes.

As assimetrias na relação entre empresas podem ser vistas como ameaças à obtenção de vantagens competitivas, mas, se houver cooperação entre as participantes, as assimetrias podem ser um impulso para o aumento da competitividade.

### **2.3.2. cooperação interfirmas e resultados da terceirização**

A terceirização pode ser vista como uma estratégia que permite a obtenção de vantagens como: redução de custos, maior flexibilidade, compartilhamento de riscos de investimento, intensificação da especialização e integração de competências complementares, redução de investimento em capital fixo e outros. Entretanto, muitas vezes essas vantagens só poderão ser obtidas se as assimetrias entre as empresas contratantes e contratadas não forem muito grandes, ou mesmo, se as empresas buscarem formas de atenuar essas assimetrias.

Uma das formas de atenuar as assimetrias entre as empresas e de tornar a descentralização um caminho na conquista de vantagens é o estabelecimento de relações cliente-fornecedor mais estáveis, estreitas e cooperativas. A melhora no relacionamento leva à otimização dos custos de aquisição de produtos e serviços, o que possibilita ganhos mútuos.

Sobre o relacionamento entre cliente-fornecedor, Tauile (1992) defende a existência de compromissos mútuos (compromissos com credibilidade) entre os

participantes, e para isso é necessário que as firmas maiores dêem assistência às menores de modo a manter seu apoio sustentado no longo prazo.

O autor usa o caso do Japão para exemplificar esse tipo de relação. Nesse país, aproximadamente 70% das subcontratadas nunca mudaram de contratantes e de clientes. Isso proporciona o rebaixamento dos custos de transação, maior coesão, flexibilidade da estrutura produtiva, confiabilidade e eficiência, aumento da qualidade dos produtos e queda do tempo de entrega, fatores que aumentam as vantagens competitivas da cadeia. Para que o compromisso com credibilidade seja reforçado, é importante que as empresas compartilhem objetivos de longo prazo e tenham seus interesses harmonizados, que haja um ajuste a fim de tornar as unidades produtivas complementares, uma rede de comunicação e processamento de dados adequada.

Como forma de atingir relações mais estáveis e compromissos de credibilidade, Ishikawa desenvolveu a abordagem da qualidade total que defende a adoção de um único fornecedor e do desenvolvimento com o mesmo de um trabalho para diminuição da variabilidade.

Sobre os benefícios de relações mais estáveis e cooperativas entre empresas, Demming (1982) afirma que o estabelecimento de relações baseadas na lealdade e na confiança permite que os fornecedores possam ser criativos e desenvolvam seus processos produtivos adequando-se às necessidades do cliente.

Nessa visão, fornecedores e clientes devem ser tratados no mesmo plano de interesse estratégico, ou seja, deve-se reconhecer que ambos são sócios iguais na geração de valor. Esta depende da colaboração intensa entre as partes, todas inseridas nos limites internos, sujeitas portanto, aos objetivos, às medidas de rendimento e à administração do sistema.

A diminuição das assimetrias existentes entre contratantes e contratadas pode exigir que as contratantes (normalmente grandes empresas) invistam em suas contratadas no sentido de desenvolver fornecedores capacitados para atender requisitos de qualidade, prazos e preços.

“... a externalização (integração em suas diversas formas) deve ser focalizada, então, como um meio de superar as limitações de uma dada empresa e ao mesmo tempo, reduzir seus custos. Isso ocorre porque a externalização, quando bem sucedida, aumenta a capacidade de adaptação das empresas às novas condições da produção e da concorrência. Ademais, propicia a redução do risco do capital sem que se perca controle sobre ele.”(Souza & Bacic, 1995:161)

A queda da previsibilidade impõe o aumento da flexibilidade da estrutura organizacional. É inevitável a busca de formas de administração do risco ou pelo adiantamento de investimentos, ou pela busca de parceiros para compartilhá-los, o que leva a maior interdependência das empresas. Essas formas de organização, ao aumentar as vantagens competitivas das empresas e ao mesmo tempo aumentar sua

competitividade, assumem estatus de barreiras à entrada e facilitam a entrada dessas empresas em novos mercados.

A cooperação tem um papel importante na capacidade de as empresas enfrentarem oscilações de mercado, de reagirem prontamente e de anteciparem as suas necessidades, fatores considerados indispensáveis nos dias atuais. Cria-se assim, um conceito de flexibilidade dinâmica, que representa a capacidade das firmas para fazerem ajustamentos rápidos a novas circunstâncias.

Para que a opção pela externalização seja mais que uma forma de repassar custos e riscos em condições de incerteza e para ir além da substituição de operações, deve haver cooperação e compartilhamento dos benefícios entre clientes e fornecedores. Se as relações entre empresas forem além do objetivo de obtenção de vantagens de custos às custas do parceiro, o resultado da relação pode ser uma estrutura mais moderna, trazendo vantagens aos participantes.

A visada obtenção de vantagens para ambos os lados, requer que o processo de terceirização comece pela escolha de um parceiro ou seleção de fornecedores. Nessa escolha, deve ser considerado o custo de aquisição de longo prazo e não apenas o preço. A escolha deve ser feita no sentido de fornecedores potencialmente engajáveis no processo de melhoria contínua, que por sua vez, deve ser proporcionado pelo contratante. Este deve fornecer aconselhamento, assistência técnica e gerencial, manutenção de viabilidade econômica dos fornecedores,

estimulando o desenvolvimento das competências internas das empresas, oferecendo programas de educação e treinamento.

Outro aspecto de grande importância na definição do “tipo” de relação entre contratantes e contratados consiste na decisão de quais atividades devem ser terceirizadas, na medida em que se pode determinar o maior ou menor grau de dependência da contratante em relação às contratadas. Por exemplo, uma empresa que terceiriza a limpeza do seu prédio é mais independente, teoricamente, do que uma montadora que terceiriza a produção de auto peças.

O “tipo” de relação entre empresas em um arranjo organizacional de subcontratação constitui fator essencial na determinação dos resultados que essa estratégia pode proporcionar.

#### **2.4. Terceirização: Possíveis Limitações**

A estratégia de terceirização, embora possa proporcionar muitas vantagens às empresas, pode também apresentar, dependendo de sua natureza e objetivos, riscos e dificuldades às participantes. Quanto maior forem as assimetrias existentes entre as empresas de uma rede, estes problemas tendem a aparecer com maior frequência. Nem sempre que as assimetrias forem maiores as relações serão mais conflituosas porque a coordenação da empresa-mãe pode “administrar” essas assimetrias de forma a evitar tais problemas.



A descentralização abre espaço à participação de pequenas empresas e estas, muitas vezes, possuem as limitações já apontadas. Dadas essas limitações, dependendo das formas que assumem as relações entre pequenas e grandes empresas (mais ou menos cooperativas e estáveis), a descentralização pode levar aos seguintes problemas:

- Aumento de casos de sub-investimento em empresas subcontratadas.
- Aumento de casos de insuficiência de escala que justifique certos investimentos.
- Aumento dos casos em que o custo de coordenação entre empresas para realizarem investimentos torna-se maior.
- Queda de investimentos nas áreas de P&D, educação, treinamento genérico, equipamentos e serviços, cuja escala mínima é maior que a capacidade de utilização das empresas individuais.
- A eficiência de uma empresa passa a depender da eficiência de empresas não só em seu entorno mais próximo, mas também nos mais distantes.

A subcontratação pode ter como consequência a queda do emprego no setor industrial e do seu aumento no setor de serviços (composto principalmente por pequenas empresas). A migração da força de trabalho do setor secundário para o de serviços (terciário) pode levar a perdas de eficiência se for associada a relações de trabalho instáveis e precárias no setor de serviços. Essas relações tendem a ser instáveis devido a maior rotatividade no trabalho, a grande parte de funcionários

sem registro em carteira, salários inferiores aos do setor secundário e outros fatores. Um quadro dessa natureza refletiria o pouco interesse em formação e treinamento dos trabalhadores, fatores importantes ao aumento das habilidades e do desenvolvimento da percepção da importância do “aprender a aprender”. Mão-de-obra com baixo nível educacional e com pouca experiência no setor de serviços pode afetar a capacidade de adaptação da economia a mudanças de ambiente. “A competitividade das empresas industriais pode ser prejudicada pela incapacidade das firmas terceiras se adaptarem rápida e adequadamente a mudanças técnicas”. (Amadeo, 1994:21) Sendo assim, a incapacidade dos contratados em responderem e se adaptarem à mudanças provavelmente afetará os contratantes, que dependem de seus contratados na geração de seu produto final. Esse problema na relação entre as empresas pode dificultar a obtenção de vantagens competitivas (tanto para as contratantes quanto para as contratadas) por meio de uma estratégia de terceirização.

Outro problema que as empresas que decidem terceirizar podem encontrar é um aumento nos custos relacionados à comunicação entre as empresas, já que com a terceirização há um aumento de transações econômicas via mercado. No passado, com a verticalização, essas transações eram realizadas no interior da empresa e assim, as operações via mercado eram reduzidas. Maiores custos de transação podem diminuir a eficácia em uma rede de empresas, ao representar dificuldades de comunicação e coordenação entre as empresas participantes. Relações cliente-

fornecedor mais estáveis e cooperativas podem atenuar esse problema, mas muitas vezes somente isso não é suficiente.

Algumas empresas que adotam estratégias de terceirização acabam contratando um grande número de empresas para a realização das mais diversas tarefas. Essa decisão pode resultar em dificuldades no gerenciamento desses terceiros. Para facilitar o gerenciamento de muitos terceiros, algumas empresas realizam a quarteirização. “Em vez de a empresa acompanhar e controlar o trabalho de seus fornecedores em áreas como: alimentos, segurança, limpeza, manutenção entre outras, contratam uma quarta empresa para executar estas tarefas, reduzindo o número de interlocutores.”(Exame, abril de 1995). Muitas empresas como IBM, Natura, Mesbla e outras, vêm quarteirizando. Na IBM, por exemplo, o gerenciamento de terceiros ocupava 50 funcionários, depois da quarteirização, apenas um é necessário. Dessa forma, a “quarteirização” pode ser vista como uma alternativa na tentativa de evitar um dos problemas que a terceirização pode proporcionar: a dificuldade de coordenação das empresas contratadas.

Dependendo dos objetivos e de como for conduzida uma terceirização, pode-se obter como consequência uma estrutura mais confusa, sem identidade própria. Isso ocorre principalmente quando os objetivos ficam restritos ao corte de custos.

Uma opção frequentemente apontada como forma de evitar os problemas nas relações entre contratantes e contratadas, que muitas vezes se originam devido a existência de assimetrias entre essas empresas, é o investimento na contratada realizado pela contratante e a transmissão de conhecimentos para a empresa contratada, o que poderia capacitá-la melhor na realização de suas atividades. Ocorre, no entanto, que muitas empresas evitam esses investimentos e a transmissão de conhecimentos porque, ao capacitarem seus contratados, as contratantes podem estar beneficiando outras empresas (e até mesmo seus concorrentes) que possam vir a se utilizar da mesma empresa contratada. Além disso, a própria empresa contratada pode ser considerada uma concorrente potencial, já que ao absorver investimentos e conhecimentos (*know-how*) da contratante, pode se tornar um concorrente direto da contratante.

Dessa forma, percebe-se que a adoção de uma estratégia de terceirização nem sempre leva a obtenção dos resultados esperados. Algumas vezes, os problemas que as empresas encontram na implantação dessa estratégia podem até mesmo torná-la inviável.

### **3. TERCEIRIZAÇÃO: ALGUMAS EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS**

Neste capítulo, o tema terceirização será abordado considerando-se evidências empíricas, a partir de entrevistas realizadas em quatro empresas: duas contratantes e duas contratadas. O objetivo das entrevistas foi o de exemplificar casos de terceirização para complementar a análise desenvolvida nos capítulos anteriores.

O capítulo está dividido em três partes. No item 3.1., descreve-se como foi feita a escolha das empresas entrevistadas e apresenta-se informações básicas sobre essas empresas. O item 3.2. é dedicado à exposição dos objetivos do questionário aplicado nas entrevistas e os principais pontos abordados. No item 3.3., descreve-se as entrevistas realizadas e os principais resultados observados.

#### **3.1. As Empresas Entrevistadas**

As entrevistas foram realizadas em quatro empresas, duas contratantes e duas contratadas. Essas empresas foram escolhidas para a entrevista devido a dois fatores: maior facilidade de acesso e por serem empresas de áreas e tamanhos diferentes, fatores que propiciam uma visão mais geral e resultados interessantes. Essas diferenças têm como intuito mostrar que a terceirização não pode ser relacionada a um único padrão de estratégia, que as relações estabelecidas entre

empresas participantes podem assumir diversas formas (principalmente no que diz respeito ao maior ou menor grau de cooperação entre as empresas) e que os resultados obtidos com a adoção dessa estratégia também podem divergir bastante, podendo ser positivos ou negativos.

A duas empresas contratantes entrevistadas foram:

- Empresa A: empresa multinacional de grande porte que atua na área farmacêutica
- Empresa B: hospital filantrópico de médio porte

Já as duas empresas contratadas foram:

- Empresa C: empresa nacional de médio porte prestadora de serviços na área de logística
- Empresa D: pequena empresa prestadora de serviços de importação

### **3.2. O Questionário**

Os objetivos do questionário aplicado às empresas podem ser resumidos em três itens:

1. O levantamento de exemplos de objetivos de empresas que decidem adotar a estratégia de terceirização, procurando mostrar que esses objetivos podem variar de acordo com a empresa entrevistada.

Para que isso fosse possível, foram propostas algumas questões, entre elas:

- Como a terceirização é vista pela empresa
- Qual o tipo de atividade - objeto da relação (de apoio, auxiliares, de serviços ou consideradas essenciais)
- Quais foram os critérios adotados na escolha dos parceiros

2. O levantamento de exemplos de relações entre contratantes e contratadas, procurando verificar o grau de cooperação existente entre as empresas.

Como exemplos de questões utilizadas afim de identificar o tipo de relação estabelecida entre contratantes e contratadas tem-se:

- Qual é o número de fornecedores existente para a realização de uma determinada tarefa (no caso, a atividade que foi terceirizada)?
- Já houve substituição de fornecedores?
- Houve investimentos ou transmissão de tecnologia para a empresa contratada?
- Existem grandes diferenças em termos de qualificação pessoal entre contratantes e contratadas?
- Como é o ritmo de incorporação do progresso técnico na contratante? A atividade desenvolvida pela contratada possui relação íntima com o acompanhamento dessas mudanças tecnológicas?

- Existem grandes diferenças entre as empresas em relação a seus objetivos, orientações e perfis, histórias e culturas, localização e outras?

3. O levantamento de exemplos de resultados obtidos com a adoção da estratégia, procurando enfatizar a possibilidade de obtenção de vantagens e desvantagens com a sua adoção.

Nessa fase, os entrevistados puderam discorrer sobre os resultados que a adoção da estratégia proporcionou. Procurou-se verificar, além disso, se alguns dos possíveis resultados levantados teoricamente se confirmaram na prática, no dia-a-dia dessas empresas.

Buscou-se investigar se a terceirização influenciou fatores como:

- Custos
- Investimentos em capital fixo
- Capacidade produtiva e adaptabilidade à oscilações conjunturais
- Vantagens tecnológicas
- Qualidade
- Tempo de entrega
- Preço dos produtos
- Coordenação entre as empresas parceiras
- Autonomia das empresas participantes

Ademais, foi aberto um espaço para identificar se os resultados obtidos correspondem aos objetivos iniciais das empresas.



O questionário foi utilizado apenas como uma forma de direcionar as entrevistas para que seus objetivos pudessem ser atingidos. Os entrevistados tiveram liberdade para contar suas experiências com a terceirização e puderam colocar pontos diferentes que podem não ter sido abordados pelo questionário.

No próximo item, será feita uma descrição dos principais aspectos das entrevistas realizadas.

### **3.3. As Entrevistas**

#### **• Entrevista na Empresa A**

##### **• Objetivo da adoção da terceirização e relação entre as empresas**

A terceirização é vista pela empresa como uma estratégia. Já havia sido constatado pela empresa que nos mercados mais competitivos as áreas de logística passadas à empresas especializadas ofereciam um serviço mais eficiente que o das indústrias. A intenção foi passar para terceiros mais especializadas atividades que não fazem parte do “*business*” da empresa.

As atividades terceirizadas pela empresa são: distribuição (logística), segurança, alimentação e serviços não fundamentais. Na produção não existe propriamente terceirização e sim uma “*joint venture*”, já que a empresa A é

proprietária de 40% de uma outra empresa, responsável por grande parte da produção da primeira.

A distribuição foi uma das áreas escolhidas para ser terceirizada porque a empresa achou que um contratado poderia “chegar ao cliente” de forma mais rápida que a própria Empresa A. Ou seja, uma empresa especializada poderia “fazer melhor” o que era anteriormente realizado pela empresa. Não houve como objetivo a redução de custos e sim, a melhoria da qualidade do serviço.

A empresa tem uma preocupação, ao escolher um contratado, de selecionar empresas com princípios de ética, de investimento e de qualidade semelhantes aos seus porque isso reduz o investimento necessário em treinamento.

A escolha do parceiro na área da distribuição, levou em conta o posicionamento com relação à qualidade. A empresa escolhida (Empresa C) possui uma “linguagem” de qualidade bastante agressiva e era a única do ramo que tinha ISO-9000. Além disso, havia interesse em apreender a “cultura” da indústria farmacêutica.

Na formação dessa parceria, a Empresa A investiu mais do que a empresa contratada. Isso foi feito para que a empresa contratada (Empresa C) pudesse oferecer um serviço compatível às expectativas da empresa contratante.

A contratante, em função de seu próprio ramo de atividade (setor farmacêutico) tem que estar constantemente incorporando progresso técnico em suas atividades. Quando se trata da produção, a empresa contratada (no caso da

empresa A, a sua *joint venture*) precisa estar sempre acompanhando diretamente as mudanças tecnológicas.

### • Resultados

Na distribuição, o resultado foi bastante favorável: maior rapidez na entrega. Não houve redução de custos com o processo de terceirização, mas houve uma maior eficiência do serviço.

Na maioria das áreas terceirizadas, não houve um aumento das vantagens tecnológicas com a terceirização.

Por outro lado, a empresa encontrou alguns problemas relativos à coordenação das empresas e à gestão do processo referentes a:

- Variações necessárias no volume das operações, o que tem impacto direto no volume de serviços prestados pelos contratados
- Variações no preço dos serviços prestados
- Necessidade de produção adicional e negociação de horas extras
- Possibilidade da linha de produção da empresa estar competindo com a da empresa contratada
- Possibilidade de a empresa contratada ter um produto concorrente. Nesse caso, deve haver o cuidado para não passar à empresa contratada o seu *know-how* de tecnologia que pode vir a ser copiado.

- Possibilidade de haver dificuldade na implementação da cultura da empresa contratante na contratada, quando as culturas são diferentes

Para lidar com essas dificuldades, a Empresa A colocou alguns de seus funcionários para treinar os das contratadas e foram feitos contratos de pagamentos para conseguir acomodar variações de preço, volume e de horas a mais trabalhadas.

Para alguns produtos, não foi possível contratar no Brasil empresas aptas a realizarem algumas tarefas. A solução foi, então, continuar importando-os.

Apesar dos problemas encontrados, pode-se dizer que os resultados obtidos foram no geral positivos, ou seja, corresponderam aos esperados.

#### **- Entrevista na empresa B (hospital filantrópico)**

- **Objetivos com a adoção da terceirização e relação entre as empresas**

A terceirização é vista pela direção do hospital como uma forma de concentração de recursos e esforços no seu negócio principal, passando para terceiros atividades complementares.

As atividades terceirizadas pelo hospital são: cozinha e nutrição (há três anos) e limpeza (começado a poucos meses), além de serviços administrativos como contabilidade, importação (na qual a contratada é a Empresa D) e área jurídica. A terceirização nas áreas de nutrição e limpeza foi realizada com objetivo

de redução de custos indiretos como: gastos com a administração e supervisão de funcionários (já que os funcionários da área administrativa gastavam boa parte do seu tempo para coordenar essas atividades). Já em relação aos serviços administrativos, a terceirização foi realizada buscando serviços de melhor qualidade por meio de empresas especializadas e dessa forma, atualizadas em relação aos serviços prestados.

A escolha dos parceiros para as atividades de nutrição e limpeza teve o cuidado de selecionar empresas que oferecem aos seus funcionários uma remuneração acima da média do mercado e que oferecem maior apoio indireto aos seus funcionários como: seguro saúde, apoio ao desempenho e formação dos funcionários e outros. Há uma verificação a cada pagamento com a firma terceirizada do que esta está contribuindo com o fundo de garantia e outros fatores. O contrato se amarra à condição da contratada pagar os direitos sociais dos funcionários. Com essa exigência, evita-se que haja na contratada uma grande rotatividade no trabalho, o que poderia prejudicar a qualidade do serviço prestado. Nos serviços administrativos, foram escolhidas empresas que pudessem oferecer um serviço adequado às necessidades do hospital a preço de mercado.

O hospital decidiu terceirizar as áreas de nutrição e limpeza depois de encontrar muitos problemas na realização dessas tarefas internamente como: grande diferença salarial entre funcionários de um mesmo setor definido pelo tempo de trabalho (funcionários mais antigos ganhavam mais). Além disso, o

hospital por lei só pode terceirizar algumas atividades como: vigilância, limpeza, nutrição, manutenção e outras. Existem áreas nas quais a legislação não permite que haja terceirização. As áreas administrativas (contabilidade, importação e jurídica) foram terceirizadas porque o hospital percebeu que poderia contratar empresas mais especializadas nos serviços, as quais poderiam fornecer serviços de maior qualidade, com constante atualização.

Nas atividades terceirizadas, nunca houve substituição de fornecedores no hospital. Percebe-se a tentativa de manutenção de relações estáveis entre o hospital e seus contratados, o que tende a proporcionar relações mais cooperativas e menos conflituosas.

Na área de alimentação e nutrição, o hospital forneceu como investimento à contratada toda a estrutura de cozinha que já estava montada.

O ritmo de incorporação de progresso técnico no hospital é bastante intenso (este é considerado um hospital de ponta). Os serviços terceirizados, principalmente os relacionados diretamente ao atendimento dos clientes devem estar sempre acompanhando essas mudanças.

Em relação à qualificação pessoal, o hospital percebe que nas áreas administrativas, o pessoal dos contratados possui melhor qualificação que o do hospital. Isso ocorre porque o hospital não investe adequadamente no desenvolvimento de pessoal das áreas administrativas. Esse fator pode levar a dificuldades de comunicação entre contratante e contratados nessas áreas.

- **Resultados**

Não houve uma visível redução de custos diretos com a adoção da terceirização, e nem era esse o objetivo na adoção da terceirização, mas houve redução de custos indiretos. Na área administrativa, a grande vantagem foi a obtenção de serviços especializados de maior qualidade, evitando o desperdício de tempo e de recursos. Além disso, com a terceirização, o hospital conseguiu diminuir o seu número de funcionários e assim, diminuir o número de lutas na justiça com funcionários, o que consumia muito tempo e energia da administração do hospital.

Com a terceirização, o hospital pôde focalizar seus esforços em atividades consideradas essenciais (enfermagem, laboratório e outras). Ademais, como os contratados compram em maior volume (porque trabalham para vários clientes), existe uma otimização na compra de materiais.

Na área de nutrição, o hospital está satisfeito com os resultados da terceirização.

Existe alguma insatisfação em relação ao trabalho científico da nutrição, porque a nutricionista não é escolhida pelo hospital e sim pela empresa. Isso não chega a atrapalhar o serviço oferecido, mas o prejuízo se dá quando se pensa em avanço científico. A qualidade do serviço oferecido é boa. Em relação a tecnologia, a terceirização não propiciou uma vantagem, já que o hospital poderia ter acesso a mesma tecnologia utilizada pela empresa contratada. Além disso,

houve algumas discussões em relação a como o serviço deve ser feito, já que o hospital é muito rígido nessa área.

Nas áreas administrativas, houve alguma dificuldade de comunicação entre as empresas devido à falta de organização da estrutura administrativa interna do hospital. Como no hospital a divisão de funções não está bem definida, os contratados têm dificuldade em saber a quem devem se dirigir, o que causa algumas confusões.

#### **- Entrevista na Empresa C**

A empresa C, como já mencionado, é uma empresa pioneira na prestação de serviços na área de logística. Essa empresa surgiu de uma parceria entre uma empresa de transportes e uma empresa que atua na área farmacêutica (a Empresa A).

##### **• Objetivos da adoção da terceirização e relação entre as empresas**

Inicialmente, o objetivo da Empresa C era o de fornecer serviços de logística à Empresa A e a outras empresas do ramo farmacêutico. Com o passar do tempo, essa empresa passou a oferecer seus serviços à empresas de outros ramos. Os clientes da empresa são, em grande maioria, grandes empresas multinacionais. Isso ocorre não por especificação ou preferência da empresa C, mas pelo fato do



custo de seu serviço ser alto, o que impede que grande parte das pequenas e médias empresas possam contratar seus serviços.

O serviço fornecido pela empresa está relacionado à logística, incluindo o armazenamento e o gerenciamento de estoques. Para fazer o gerenciamento de estoques, a empresa conta com um sistema de alta tecnologia e um de seus clientes, a Empresa A, fornece à Empresa C seu próprio sistema de gerenciamento de estoques, para que haja uma maior sinergia entre as empresas.

Pelo fato de ter sido uma empresa pioneira na prestação desse tipo de serviço, a empresa não enfrenta uma concorrência muito forte. Existem outras empresas que fornecem serviços na área de logística, mas a Empresa C é a única no mercado que possui o Certificado ISO-9000. Isso mostra que essa empresa possui um diferencial em relação às demais: a qualidade. Seus clientes não possuem outras empresas que forneçam o mesmo serviço e nunca houve substituição de fornecedor desse serviço.

Quando a Empresa C foi formada, há seis anos, houve um maciço investimento da Empresa A na Empresa C, para que esta pudesse fornecer um serviço de alta qualidade.

Comparando-se a Empresa C com seus clientes (grandes empresas multinacionais), pode-se observar algumas diferenças como, por exemplo, a diferença salarial de seus funcionários (a Empresa C paga salários mais baixos a seus funcionários que seus clientes). Por outro lado, em relação aos objetivos das

empresas e a seus perfis não existe muita diferença. A Empresa C foi escolhida por seus clientes por possuir um perfil que se assemelha ao de seus clientes, é uma empresa altamente profissional que tem como objetivo a busca a qualidade de seus serviços.

### • Resultados

Os resultados das relações de terceirização das quais a Empresa C faz parte foram muito positivos. Em quatro anos, o patrimônio da empresa cresceu 400%. O sucesso da Empresa C não pode ser analisado sem levar em conta os altos investimentos feitos pelos seus clientes na empresa.

Além dos investimentos, as relações de terceirização com grandes empresas fizeram com que a capacidade produtiva da Empresa C e a qualidade de seus serviços aumentassem muito. Além disso, essas relações trouxeram muitas vantagens tecnológicas à empresa, já que cada cliente passa uma tecnologia diferente e possui exigências diferentes. Esses fatores melhoraram a capacidade da Empresa C em atender às necessidades do mercado.

A empresa não destacou desvantagens em relação à terceirização. Não houve perda de autonomia da empresa C com a terceirização, já que seu serviço é extremamente valorizado no mercado pela sua qualidade. Esse fator faz com que a empresa consiga novos clientes e não fique dependente de um único cliente. As

expectativas com relação às relações de terceirização não só foram confirmadas como também superadas.

**- Entrevista na Empresa D (prestadora de serviços de importação)**

**• Objetivos com a adoção da terceirização e relação entre as empresas**

A terceirização é entendida pela empresa como uma forma das empresas se concentrarem em seu “*core business*” e assim, deixar que outras atividades sejam feitas por especialistas. A empresa D foi criada há cinco anos com intuito de suprir a necessidade de serviços de importação do mercado devido à tendência de terceirização existente.

A empresa não possui critérios formais na escolha de seus parceiros (clientes), embora a empresa tente obter informações sobre as empresas com as quais pode estabelecer uma parceria. Costuma optar por empresas já estabelecidas, com um volume razoável de negócios que envolvam importação e que possuam uma filosofia ou cultura de terceirização. Quando se percebe que o único objetivo de uma empresa é a redução de custos, a empresa algumas vezes acaba se recusando a prestar serviços à essa empresa.

A grande maioria das empresas contratantes da empresa D não possuem outros fornecedores desse mesmo serviço. Alguns poucos casos ocorreram de empresas clientes contratarem outras prestadoras de serviços de importação, que

cobram menos pelo serviço, mas que não oferecem um serviço equivalente, como despachantes, por exemplo. Alguns clientes em algumas importações acabam realizando o serviço internamente, dependendo de sua situação financeira e da complexidade do caso.

O entrevistado afirma que a possibilidade de seus clientes mudarem de fornecedor existe, principalmente por estar aumentando o número de empresas que fornece o serviço. Mas, por outro lado, pelo fato da relação entre cliente e fornecedor exigir conhecimento e confiança, a mudança de fornecedor é dificultada. A maior ameaça à empresa são os prestadores de serviços substitutos ao da empresa D que, talvez podem ter maior infraestrutura ou oferecer um serviço mais restrito e portanto, de menor custo (o fator custo é bastante importante aos clientes da empresa, que são empresas de pequeno e médio porte). Nunca houve investimentos ou transmissão de tecnologia dos clientes à empresa D, já que os clientes são em grande parte empresas pequenas que não possuem condições para tal.

O entrevistado afirma que não existem grandes diferenças em termos de qualificação pessoal entre os contratantes e a empresa D. Por outro lado, a empresa observa diferenças em relação aos objetivos dos clientes e da própria empresa D, já que muitos de seus clientes não possuem objetivos muito definidos por estarem muito vulneráveis à oscilações do mercado. Nesse caso, os objetivos de alguns clientes muitas vezes é conseguir “sobreviver”, enquanto a empresa D possui

objetivos mais ambiciosos e procura planejar suas atividades. Apesar de ser uma empresa pequena e também sofrer com as oscilações do mercado, a empresa D se considera uma empresa mais consciente que possui filosofia definida.

- **Resultados**

A terceirização proporcionou algumas vantagens à Empresa D. Uma delas foi o fato das parcerias terem dado à empresa uma possibilidade de entendimento maior do mercado do cliente devido ao conhecimento acumulado. Isso foi importante para a empresa no sentido de facilitar o acesso a novos clientes. Além disso, o fato da empresa possuir diversos clientes de diversos ramos de atuação fez com que a empresa fosse “forçada” a oferecer serviços de maior qualidade e com maior diversificação, de acordo com as exigências de cada cliente.

Além de vantagens, a terceirização também proporcionou algumas desvantagens. Uma delas foi a não existência de relações de parceria entre as empresas por problemas de confiabilidade. Nesses casos, o contratante tentou ganhar “às custas” do contratado (a Empresa D, no caso). Isso pode ter sido ocasionado devido a problemas na seleção de parceiros por parte da Empresa D. Outro problema levantado foi a incerteza em relação ao futuro. A importação é uma atividade muito relacionada à conjuntura econômica do país e por isso, qualquer mudança gera instabilidade. Isso é ainda mais agravado pelo fato da Empresa D não possuir contratos de longo prazo com seus clientes.

A empresa constata que os resultados obtidos com a terceirização não correspondem às expectativas da empresa, já que a empresa esperava que a aceitação do serviço pelo mercado fosse maior. Isso pode ser explicado pela existência de uma resistência por parte das empresas em terceirizarem a área de importação para tentarem manter em segredo alguns fatores como: quem são seus fornecedores, preço pago pelos bens importados e outros.

### **3.3.1. considerações a partir dos resultados das entrevistas**

As informações e os resultados das entrevistas permitem algumas observações sobre a terceirização nessas empresas. Cabe aqui afirmar que estas devem ser vistas como uma exemplificação de casos de terceirização. Por terem sido realizadas em poucas empresas, não se pode dizer que as observações feitas podem ser “extrapoladas” ao conjunto das empresas que adotam a terceirização.

Com relação aos objetivos das empresas ao optarem pela terceirização, deve-se tomar separadamente os contratantes e os contratados. As duas empresas contratantes entrevistadas adotaram a terceirização como forma de concentrarem recursos em suas atividades principais, passando a terceiros atividades auxiliares ou secundárias. Em ambas as empresas (A e B), procurou-se parceiros que pudessem oferecer serviços de qualidade elevada, igual ou maior ao que as empresas possuíam anteriormente dentro de suas próprias estruturas. Assim, pode-se dizer que essas empresas procuraram passar atividades que não fazem parte de

seu negócio principal para empresas mais especializadas nos serviços em questão, o que permitiu às mesmas uma maior focalização em suas atividades principais.

As empresas contratadas entrevistadas já nasceram com a idéia da terceirização, ou seja, foram criadas com o objetivo de fornecer serviços de logística (empresa C) e importação (empresa D) a outras empresas, suprimindo uma necessidade do mercado, onde havia uma forte tendência à terceirização. A empresa C foi criada devido a necessidade e vontade da empresa A de terceirizar esse serviço. Já a criação da empresa D não teve nenhuma relação com outra empresa já estabelecida, foi feita independentemente.

No que se refere ao relacionamento entre empresas, é interessante analisar as duas partes envolvidas nas parcerias: as contratantes e as contratadas.

Tomando-se as empresas A (grande multinacional farmacêutica) e C (logística), pode-se dizer que existe entre elas uma relação cooperativa e estável. Desde a escolha do parceiro, a empresa A teve a preocupação de escolher uma empresa com perfil e cultura semelhantes aos seus e participou ativamente da criação dessa empresa, juntamente com outra empresa já estabelecida no mercado (que é a dona da empresa).

Para que a empresa A realmente obtivesse os resultados esperados, esta investiu maciçamente na contratada na tentativa de diminuir as assimetrias existentes entre elas, oferecendo treinamento e passando tecnologia à contratada.

Esses fatores propiciaram o desenvolvimento da empresa C, que agora pode oferecer um serviço de alta qualidade a seus clientes.

Já no caso das empresas B (hospital) e D (importação), ambas as empresas são pequenas e possuem recursos limitados. Nesse caso, as assimetrias entre as empresas não são muito grandes e visíveis. A relação entre as empresas é estável e cooperativa, mas nesse caso não se observa a existência, por parte da contratante, de uma preocupação em passar à contratada sua cultura ou tecnologia. Isso ocorre pelo fato da empresa B ser pequena, frágil e de não possuir uma cultura e organização bem estabelecidas.

O fato da contratante não possuir estrutura e cultura bem definidas diminui seu nível de exigência com as contratadas. No caso da importação, mesmo sem que tenha acontecido um esforço para o desenvolvimento da contratada, o serviço por esta oferecido já é superior ao que a contratante possuía anteriormente. Além disso, a não existência de uma definição adequada de funções no hospital (empresa B) e o fato de no hospital a qualificação pessoal na área administrativa ser mais baixa que nos contratados criam dificuldades de comunicação entre as partes.

Dessa forma, apesar de a relação entre as empresas existir há três anos e ser cooperativa, a empresa B (hospital) não tem condições de oferecer à contratada (D) apoio sustentado, já que também é uma empresa frágil e muito vulnerável. Mesmo sem que haja esse tipo de benefício, a relação entre as empresas é satisfatória



provavelmente devido ao fato das assimetrias entre as empresas B e D não serem muito grandes.

Com referência aos resultados obtidos com a adoção da terceirização, tomando-se as empresas A e C, pode-se verificar que a relação trouxe, em geral, resultados favoráveis a ambas as empresas.

A empresa A observou uma melhoria na eficiência e rapidez do serviço de logística depois da terceirização. A empresa C também obteve muitas vantagens como: crescimento do patrimônio da empresa em 400% em quatro anos, aumento de sua capacidade produtiva, acesso à novas tecnologias e melhoria na qualidade do serviço prestado.

Além de vantagens, a empresa A também destacou algumas desvantagens ou riscos envolvidos no processo relativos a dificuldades encontradas quando mudanças no volume de produção e no preço do serviço são necessárias, o que exigiu o desenvolvimento de contratos para acomodar essas variações. A empresa também destacou o possível risco de concorrência entre contratante e contratada e de benefício que a contratada pode adquirir copiando a tecnologia da contratante. Outro possível problema levantado foi a dificuldade de implementação da cultura da empresa nas contratadas quando estas possuem uma cultura muito diferente, o que não ocorreu com relação à empresa C.

Considerando-se as empresas B e D, a empresa B destacou como principais vantagens obtidas com a terceirização de serviços administrativos, e aí se inclui a importação, a melhoria na qualidade do serviço e a redução de custos indiretos.

Por parte da empresa D, a participação em relações de subcontratação e a diversidade de clientes proporcionou um acúmulo de experiências e conhecimentos, o que se reflete na melhoria da qualidade e diversidade de seus serviços.

Alguns problemas foram identificados nesse caso. Ambas as empresas reconheceram a existência de dificuldades de comunicação devido a falta de organização e divisão de tarefas no hospital. Isso leva à contratada problemas com relação a saber com quem se comunicar. Esse problema é agravado pela diferença de qualificação pessoal na área administrativa dos funcionários das empresas B e D (no hospital, a qualificação é mais baixa).

Além desses fatores, a empresa D também apontou como problema a instabilidade que encontra por não possuir contratos de longo prazo com seus clientes. Isso pode ser explicado pelo fato dos contratantes também serem em grande maioria pequenas e médias empresas com restrições financeiras e muito vulneráveis à oscilações do mercado.

As evidências empíricas sinalizam que a questão das assimetrias entre contratantes e contratadas é realmente um fator bastante relevante na determinação dos resultados da terceirização. Como forma de atenuar as assimetrias existentes e

evitar que a terceirização se transforme em uma fonte de problemas, as empresas contratantes, parte geralmente mais forte, pode realizar investimentos em suas contratadas e passar a estas tecnologia, *know-how* e outros fatores afim de que estas se desenvolvam. Além disso, a escolha de parceiros com cultura e postura similares às da contratante e com potencial para se desenvolverem já torna as relações entre empresas menos assimétricas, diminuindo os riscos com o processo.

## 4. CONCLUSÃO

A realização deste trabalho permitiu uma análise sobre o tema: “Terceirização”. Isso foi feito por meio de leitura e análise de obras bibliográficas e posteriormente, pela observação de casos concretos de terceirização. O objetivo básico foi o de analisar:

- Os objetivos das empresas que adotam a estratégia de terceirização
- A relação entre empresas
- Os resultados que a terceirização podem proporcionar

No que tange os objetivos das empresas que decidem “terceirizar”, foi proposta a hipótese de que a terceirização não pode ser associada a um único padrão de estratégia. Isso significa que as diversas empresas, ao adotarem a terceirização, não possuem necessariamente um objetivo comum. Esta hipótese pôde ser confirmada com o decorrer do trabalho. A tipologia desenvolvida por Souza (1995) destaca os três principais objetivos das empresas que decidem terceirizar: redução de custos (subcontratação de economia), aumento de produção se utilizando da capacidade produtiva da contratada (subcontratação de capacidade) e benefício de uma maior especialização que a contratada pode propiciar (subcontratação de especialização).

Tendo em vista os objetivos das empresas ao adotarem a terceirização, pode-se dizer que estes podem ser de curto prazo ou de longo prazo, o que possivelmente reflete no “tipo” de relação interfirmas.

Os objetivos das empresas ao adotarem a terceirização exercem grande influência sobre as relações que serão estabelecidas entre contratantes e contratadas. Se o objetivo da relação é de longo prazo, haverá uma maior possibilidade de estabelecimento de relações mais estáveis e cooperativas. Por outro lado, se o objetivo for de curto prazo, com o simples intuito de redução de custos, as relações tendem a ser mais conflituosas e instáveis, o que faz com que as contratadas (parte geralmente mais fraca) tenham que conviver com grande vulnerabilidade e riscos. Objetivos de longo prazo visando a redução das assimetrias existentes entre contratantes e contratadas se refletem em um maior empenho de ambas as partes no sucesso da relação. A contratante procura passar à contratada tecnologia, *know how*, treinamento e outros fatores necessários ao desenvolvimento da contratada, enquanto a última aproveita esses benefícios para produzir de forma mais eficiente (um exemplo de relação como essa é a estabelecida entre as empresas A e C, o que foi desenvolvido no capítulo 3 deste trabalho).

O objetivo das empresas com a terceirização e o “tipo” de relacionamento entre contratantes e contratadas podem fazer com que a adoção dessa estratégia leve a resultados diversos. Dentre os possíveis resultados que a terceirização pode

proporcionar, estes podem se traduzir em vantagens ou desvantagens às empresas participantes. Isso pode ser exemplificado por meio das evidências empíricas levantadas no Capítulo 3. Estas mostram que as principais vantagens obtidas com a terceirização são: melhoria na qualidade dos serviços terceirizados, redução de custos indiretos na contratante e acesso da contratada à novas tecnologias e conhecimentos. Além de vantagens, as evidências empíricas mostram também algumas desvantagens como: dificuldades encontradas quando mudanças no volume de produção e de preço são necessárias, receio da contratante em desenvolver uma possível concorrente (a contratada), dificuldades de comunicação entre contratante e contratada e instabilidade encontrada pela contratada quando essa não possui um apoio sustentado da contratante, entre outras.

A obtenção de vantagens ou desvantagens está estreitamente ligada às assimetrias existentes entre as empresas participantes da relação. Quanto maiores forem as assimetrias, maior é o risco das empresas obterem problemas com a terceirização. Vale dizer, o estabelecimento de relações estáveis e cooperativas que visem atenuar as assimetrias existentes é um fator essencial para que a terceirização seja uma forma de obtenção de vantagens, correspondendo aos objetivos traçados pelas empresas. Para ilustrar esse aspecto, tem-se o caso das empresas A e C, no qual houve um grande esforço da contratante em desenvolver a contratada, passando a ela sua cultura, tecnologia e *know-how*. Esse esforço se refletiu na diminuição das assimetrias entre as empresas e como resultado, ambas

as empresas puderam se beneficiar da obtenção de vantagens, atingindo e até superando os objetivos da adoção da terceirização.

## BIBLIOGRAFIA

- COUTINHO, L. (1993) A terceira Revolução Industrial. Economia e Sociedade, n.1.
- SOUZA, M.C.A.F. (1993) Pequenas e Médias empresas na Reestruturação Industrial. Tese de Doutorado. Campinas, IE/UNICAMP.
- SOUZA, M. C. A. F. (1995) Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial, Brasília, Edição SEBRAE.
- AMADEO, E.J. (1995) Contra a inevitabilidade dos paradigmas. Texto para Discussão PUC - RIO, n. 334.
- AMADEO, E.J. (1994) Ajuste Empresarial, Empregos e Terceirização. Texto para Discussão PUC-RIO, n. 322
- TAUILE, J.R. (1992) Flexibilidade Dinâmica, Cooperação e Eficiência Econômica: Anotações. Texto para Discussão UFRJ, n. 275.
- CHESNAIS, F. (1995) A globalização e o curso do capitalismo de fim-de-século. Economia e Sociedade, n. 5.
- CHESNAIS, F. ( ) A mundialização do capital
- HUGHES, P.J.A. e CARNEIRO T.R. (1996) Micro e Pequena Empresa Industrial no Estado de São Paulo. SENAI - SP.
- SOUZA, M.C.A.F. e BACIC, (1995). Pequenas y medianas Empresas Industriales en el Mercosur.



- BIEDERMANN, BORDASCH (1992) Segunda Pesquisa Coopers & Lybrand: “A Terceirização nas Empresas”
- COSTA, L. V. ( ) Terceirização: um estudo sob a ótica da empresa contratante e do sindicato representativo da categoria dos empregados. Tese de Mestrado.
- CORIAT, Benjamin. (1991). *Penser à l' envers. Travail et organization dans l' entreprise japonaise*. Paris: Christian Bourgois Éditeur. Tradução ao português: *Pensar pelo avesso*. Rio de Janeiro: Editora da Universidade Federal do Rio de Janeiro/Revan, 1994.
- DEMING. W. Edwards (1982). *Out of Crisis*. Cambridge, Massachusetts, MIT. Tradução ao português: *Qualidade: a revolução da Administração*. Rio de Janeiro: Marqués - Saraiva, 1990.
- ISHIKAWA, Kaoru (1985) *What is Total Quality Control? - the Japanese Way*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall. Tradução ao português a partir da edição em inglês: *Controle de Qualidade Total à maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.
- HARRISON, B & KELLEY, R.(1993) Outsourcing and The Search for Flexibility. *Work, Employment & Society*, v. 7, n. 2, pp. 213-235
- FOLHA DE SÃO PAULO (1997). Fábrica da Volks desafia modelo sindical, 2 de janeiro.
- EXAME (1995). Um novo parceiro, n. 9.

- GAZETA MERCANTIL (1997). Área de Vendas é a menos terceirizada pelas empresas, 12 de março.
- INFORMÁTICA EXAME (1997). Como escolher o melhor parceiro, março.
- EXAME (1997). Dê um salto tecnológico e gaste menos, 15 de janeiro.
- FOLHA DE SÃO PAULO (1997). Fiat e Usiminas investem R\$ 60 mi em linhas de produção, 28 de janeiro.
- FOLHA DE SÃO PAULO (1997). Montadoras prevêm mais terceirização, 26 de fevereiro.
- EXAME (1992). A vantagem de ser parceiro, 29 de abril.
- PROTEÇÃO (1997). A nova face do trabalho, agosto.