

129000862



TCC/UNICAMP OL4t

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

INSTITUTO DE ECONOMIA

TERCEIRIZAÇÃO:

**Um Estudo de Caso de Uma Empresa no
Setor de Telecomunicações**

Monografia Apresentada para Conclusão do
Curso de Graduação em Ciências Econômicas

Orientanda: Helen de Oliveira

Orientadora: Maria Carolina A. F. De Souza ✓

Banca: José Newton C. Carpintéro

F. M.

CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO

INSTITUTO DE ECONOMIA

UNICAMP

TCC/UNICAMP

OL4t

IE/862



Este é um trabalho cujo tema é a Terceirização e cujo objetivo é um estudo de caso.

O primeiro capítulo, contém um estudo de análise do papel das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) no contexto atual (colocando-se como alternativa a Terceirização) e um estudo sobre os tipos de Subcontratação.

O segundo capítulo, contém o estudo de caso relacionado à Terceirização, que ocorreu em uma empresa do setor de Telecomunicações.

Com relação ao estudo de caso, podemos caracterizar dois tipos de Terceirização na empresa analisada: terceirização das atividades que possuem uma tendência natural a serem terceirizadas; e terceirização das atividades importantes na estrutura de custos da empresa. Uma análise mais detalhada foi feita com relação ao tipo de terceirização destacado por último.

Nesta análise pode-se caracterizar o perfil das empresas terceirizadas, quanto a sua origem e quanto ao seu grau de dependência, com relação à empresa contratante (que foi denominada no estudo como Empresa-Mãe).

A análise feita ao final do estudo, aponta os tipos de subcontratação, as vantagens e desvantagens surgidas com o processo; e as perspectivas das empresas terceirizadas

I CAPÍTULO

1-NOVA TENDÊNCIA DOS PROCESSOS PRODUTIVOS

O renascimento do debate sobre as pequenas e médias empresas (PMEs) surge a partir da década de 70. _A partir de estudos como o de Sengenberger, Loveman and Piore (1990), pode-se afirmar que até o início dos anos 70, os processos produtivos eram organizados sob os princípios do fordismo, cujos principais elementos são: produção em massa de produtos padronizados, fundados em tecnologia e bens de capital específicos e, principalmente, em economias de escala; um tipo de organização baseada na extensa divisão do trabalho (com necessidades baixas de treinamento e habilidades); separação do planejamento e execução do trabalho; controle hierárquico e administração burocrática.

No contexto do Fordismo as condições eram favoráveis à concentração de capital e ao aumento em tamanho das empresas e das unidades de produção, tendo como principal referência a busca de economias de escala do tamanho "ótimo" das unidades de produção. Essa visão, poderia sugerir interpretações do tipo tendencial ao desaparecimento das pequenas e médias empresas (PMEs) devido à inferioridade na organização e no gerenciamento e à utilização de tecnologia atrasada (backward).

Contudo, nas duas últimas décadas vem ocorrendo um processo de reestruturação industrial, tanto no âmbito produtivo como administrativo e de distribuição. Esse processo configura uma situação de transição, cujas características são: o intenso ritmo de mudanças tecnológicas, que causam a obsolescência técnica de equipamentos, processos e produtos; flutuações de mercado, diluição de suas fronteiras; aumento das condições de incerteza e risco. Assim, a partir da década de 70, com a consolidação da crise econômica global, começam a surgir questionamentos quanto aos fundamentos do modelo fordista (Souza, 1993), particularmente no que se refere às economias de escala. Segundo Gatto & Yoguel (1989:11-12), "o caráter estrutural de certos aspectos da crise estabeleceu as bases para o início da difusão de um novo padrão técnico-econômico ...(que) iniciou um caminho de superação de alguns aspectos rígidos do modelo fordista e estão estabelecendo como prática produtiva "ótima" um maior grau de flexibilidade".

Assim, as grandes empresas (GÊs), a fim de recuperar as taxas de crescimento da produtividade, estão realizando mudanças na organização e nas escalas produtivas. A associação grandes empresas/grandes plantas é descaracterizada, se modifica o caráter de gigantismo anterior; as grandes empresas passam a se caracterizar por ter um número cada vez maior de plantas menores de produção.

Outro questionamento igualmente importante, diz respeito à centralização das atividades produtivas. O aumento da incerteza e dos riscos faz com que as empresas tendam a adotar estratégias defensivas, tendo a preocupação de eliminar, repassar ou dividir os custos (principalmente os custos referentes a investimento). Assim, a desverticalização assume papel de extrema importância, ao passar "para fora" atividades de produção e comercialização, mantendo o controle sobre o processo; a tendência à desverticalização é sintoma da difusão desse processo.

Além de eliminar, repassar ou dividir os custos a descentralização confere maior flexibilidade aos processos produtivos e de comercialização, aumentando a agilidade de resposta às novas condições mais incertas do mercado (Souza, 1993).

A maior flexibilidade nos processos produtivos se dá através dos equipamentos de multi-uso, ou automação flexível, sintetizando o conceito de especialização flexível.

A automação flexível contribui para a diversificação das linhas de produto, possibilitando a renovação e o atendimento de exigências e preferências específicas; multiplicando as possibilidades de desconcentrar a produção sem comprometer as vantagens de economias de escala, à elas agregando vantagens de economias de escopo.

No processo de desverticalização, a subcontratação desempenha papel importante. Embora seja prática bastante antiga, a subcontratação adquire novos contornos no atual contexto da reestruturação do processo produtivo. Contribui para isso a emergência da qualidade total como condicionante do desempenho e sobrevivência de um empreendimento. Ao tornar-se elemento fundamental na determinação da competitividade das empresas, ela assume papel de grande relevância não só no que tange à diferenciação do produto, como também na redefinição das relações entre empresas (e demais agentes econômicos). Assim as empresas procurarão a integração e cooperação com outras empresas, para obterem produtos e serviços adequados às exigências da qualidade global, e também, devido à situação de alta incerteza do mercado, para eliminar, repassar ou dividir custos.

Essa integração transformará cada empresa em um elo importante na cadeia produtiva (Souza, 1993). Porém, se faz necessário ter uma previsão adequada do funcionamento e eficácia de cada empresa, o que será facilitado se a cadeia for composta por empresas especializadas.

Na formação de uma cadeia com caráter estável e eficiente, uma mudança nas relações fornecedores e clientes é primordial, e esta mudança poder ser feita via subcontratação.

2-NOVO ENFOQUE SOBRE AS PMEs

Conjuntamente com o questionamento dos pilares do fordismo, vem ocorrendo uma reavaliação do papel das PMEs na reestruturação industrial. O primeiro motivo para tal se deve ,à aparente, estabilidade relativa das PMEs diante dos " casos espetaculares" de dificuldades econômicas enfrentados pelas GEs no contexto de crise dos anos 70. Essa constatação deve ser melhor qualificada porque envolve fatores que são inerentes às PMEs. Primeiramente, cabe ressaltar a vantagem da flexibilidade, tanto na adoção de novas estratégias segundo mudanças e oportunidades do mercado, como no manejo de custos diante da rigidez das escalas de produção. Outro fator é a capacidade das PMEs de criar empregos, absorvendo assim (ao menos em parte) mão-de-obra liberada pelas GEs (Sengenberger, Loveman, Piore, 1990). Além desses fatores, os menores custos de mão-de-obra das unidades de produção menores têm peso importante na explicação da mudança do papel das PMEs.

Sengenberger, Loveman & Piore (1990) ressaltam esses fatores para explicar os porquês da mudança para as pequenas unidades, mas não deixam de destacar a grande variedade e heterogeneidade que há entre as PMEs; "a chave para entender a extensa variação na performance e desenvolvimento das pequenas firmas repousa na "estratégia competitiva" das mesmas, notavelmente em suas uniões com outras firmas ou instituições." (Sengenberger, Loveman & Piore, 1990).

Por outro lado, Barber, Metcalfe & Porteous (1989) sugerem que o aperfeiçoamento da estrutura das PMEs implica que estas desenvolvam capacidade e habilidade de investir e, mais ainda, habilidade de se adaptar e mudar, devendo para tanto estar atentas ao desenvolvimento do mercado e das tecnologias que surgem fora da firma, combinando os recursos internos aos externos; criando relações de complementaridade com outros agentes econômicos.

Contudo, a necessidade de criar relações de complementaridade está relacionada às desvantagens inerentes às PMEs que comprometem o aperfeiçoamento de sua estrutura.

Essas desvantagens seriam: o diferencial de desempenho econômico, os menores níveis de produtividade, de taxas de lucro, de capacidade inovativa e de aprimoramento tecnológico com relação às GEs (Sengenberger, Loveman, Piore, 1990).

Um aumento das vendas pode vir simplesmente com um crescimento geral do mercado, mas maior dificuldade virá se as PMEs não puderem se expandir ao custo de seus rivais, principalmente se estes tiverem vantagens de custo advindas de altas escalas de produção. Ademais, se o crescimento das vendas ocorrer devido à diversificação do produto, dificuldades ocasionais surgirão, na medida em que isso envolve inovações.

Usualmente, as inovações são restritas às PMEs, devido ao difícil acesso a informações relativas à tecnologia e a novos desenvolvimentos dos processos produtivos.

O desenvolvimento das PMEs exige a utilização de insumos e materiais semi-prontos numa quantidade adequada à expansão. Todavia, as PMEs têm fraco poder de negociação o que se reflete em um custo relativamente alto desses insumos (tendo como referência as GEs).

Acrescente-se que esse custo superior não poderá ser repassado ao preço final, pois as PMEs são em princípio "price-takers". Essa situação certamente terá reflexos sobre as taxas de lucros e a capacidade de auto-financiamento dessas empresas.

Se as PMEs tiverem necessidade de investimentos adicionais em capital fixo, necessariamente terão que recorrer a instituições bancárias. Contudo, pela menor capacidade de gerar recursos próprios as PMEs encontrarão barreiras ao crédito. Desta forma, as PMEs se encontram na dependência de instituições de apoio do Governo que desenvolvam políticas de crédito seletivo ou ofereçam subsídios para que possam adquirir (construir) vantagens, tanto em relação ao preço da matéria-prima, quanto à facilidade de acesso às inovações tecnológicas.

Outra maneira das PMEs terem acesso a inovações e novos processos produtivos; de aumentarem sua capacidade de auto-financiamento e taxas de lucro; de diminuírem o custo dos insumos ou que o crédito seja facilitado; é a partir da associação com outras empresas, destacando-se no momento o processo de terceirização.

Dessa forma, é necessário criar alternativas conjuntamente com instituições governamentais, ou com outra(s) empresa(s) para que o crescimento inicial, devido, por exemplo, a um crescimento geral do mercado, se configure em aumento da capacidade competitiva das PMEs.

3.-SUBCONTRATAÇÃO

A tendência à externalização das atividades produtivas se dá, como já foi visto, pela necessidade de eliminar, repassar ou dividir custos, devido à situação de alta incerteza do mercado. Além deste fator, a externalização é um reflexo da necessidade de conferir maior flexibilidade aos processos produtivos. Na externalização, a "terceirização" e a subcontratação desempenham papéis importantes. O termo "terceirização" indica a ação de passar para terceiros uma atividade anteriormente desenvolvida no interior da empresa (Souza,1993).

As atividades chamadas auxiliares, como serviços de limpeza, restaurantes, manutenção, de transporte de empregados, recrutamento, seleção e treinamento; mais as operações de apoio (marcenaria, pintura, ferramentaria,etc) são atividades normalmente terceirizadas (Souza,1993). Contudo, cresce no momento a externalização de fases importantes do processo produtivo e de comercialização, como meio das empresas obterem produtos e serviços adequados às exigências da qualidade global, e que lhes permitam gerenciar os riscos associados às flutuações de demanda e inerentes às inovações (Souza,1993).

No processo de externalização, a subcontratação adquire papel fundamental. Quando uma firma encomenda a um produtor independente a realização de uma fração do processo necessário para a fabricação do bem, que constitui seu objeto econômico, de acordo com determinadas especificações ou planos de produção; pode-se dizer que ocorre uma relação de subcontratação (Yoguel & Kantis, 1990).

Nesta relação cabe à empresa subcontratante a responsabilidade sobre o produto final, pois é ao seu nome que a imagem do produto está associada e não ao da subcontratada. Por este motivo, a empresa subcontratada é submetida às especificações de qualidade e planos de produção da empresa subcontratante.

A subcontratação pode ser dividida em três tipos : a de economia, a de capacidade e a de especialização(Souza,1993). A subcontratação é denominada de economia quando o objetivo ao se contratar é apenas a redução de custos. Esta relação impõe à empresa subcontratada uma margem de lucro menor que a da empresa contratante (Michalet,1980).

Como o único objetivo da subcontratação é a redução de custos, este tipo de relação reprime uma relação estreita entre as partes, estando o subcontratante pouco inclinado a oferecer qualquer tipo de assistência ou incentivo.

A subcontratação de economia não se mostra como um caminho para a transferência de conhecimento e não incentiva a difusão de inovações, pois se utiliza da capacidade produtiva já instaladas de terceiros.

A subcontratação é dita de especialização, quando a empresa contratante recorre a um especialista, empresa ou pessoa, que dispõe do saber e dos equipamentos adequados às suas necessidades. O contratante busca obter vantagens da tecnologia especializada da subcontratada, que pode até mesmo deter a patente do processo ou serviço subcontratado. Desta forma, na subcontratação de especialização o termo "terceirização" não é muito adequado, pois não se trata de uma decisão de passar para terceiros atividades anteriormente desenvolvidas internamente pela empresa contratante.

A empresa na situação de subcontratada de especialização executa atividades produtivas ou de serviços diferentes mas complementares às das empresa cliente (Souza,1993).

A empresa ganha em especialização e pode concentrar investimentos em áreas ou produtos mais estratégicos; o resultado na especialização e a exploração de suas vantagens será um produto de melhor qualidade. Se o caminho para a especialização for a subcontratação, ambas as empresas e a competitividade do sistema ganharão.

A subcontratação é dita de capacidade, quando a empresa que subcontrata está equipada para desenvolver internamente as tarefas, serviços ou componentes. A subcontratação de capacidade não cria relações estáveis entre as empresas, pois a mesma ocorre apenas em situações emergenciais, quando a empresa contratante se encontra insegura quanto às perspectivas do seu mercado. A empresa subcontratada aceita esta relação instável, ou por acreditar que assim possa adquirir maiores conhecimentos, ou por ser a única forma de continuar no mercado. Logo, a concorrência entre os contratados é grande e se baseia nos preços, não ocorrendo então ganhos de competitividade para o sistema.

Assim, a "subcontratada de capacidade" se apresenta em uma situação mais vulnerável do que a empresa "subcontratada de especialização", pois enquanto a segunda exerce funções complementares à empresa contratante, a "subcontratada de capacidade" exerce as mesmas funções.

Analisados os tipos de subcontratação, recorre-se a um exemplo de terceirização ocorrido em uma empresa do ramo de telefonia celular, visando identificar formas ou tipos de subcontratação ocorridas, e também o tipo de empresas subcontratadas ou terceirizadas que surgiram no processo.

II CAPÍTULO

1.0 Estudo de Caso

A empresa que foi utilizada como ponto de referência será denominada Empresa-Mãe. Esta empresa atua nos campos da Engenharia, Eletrônica e Empreendimentos. É uma empresa que tem se destacado pela qualidade de seus serviços e produtos e surgiu em 1982, trabalhando junto com a Telebrás, para desenvolver no Brasil, a tecnologia de comutação eletrônica digital.

Atualmente, a atuação da Empresa-Mãe abrange os seguintes campos: redes públicas de telefonia, comutação digital, comunicação de dados, comunicações via satélite, sistemas de telefonia móvel celular, sistemas de supervisão.

Esta empresa responde pelo fornecimento integral de redes de telecomunicações, da elaboração do projeto, suprimentos, construção, instalação, e assistência à operação e gerenciamento; ou seja, responde por todas as fases do processo, o que caracteriza o regime de *turn-key*.

A companhia atua no mercado de comutação como fornecedora das centrais Trópico (sistema de eletrônica digital). A tecnologia Trópico, desenvolvida pelo CPqD - Centro de Pesquisa e Desenvolvimento - da Telebrás, com participação da Empresa-Mãe, vem sendo continuamente aperfeiçoada no seu Centro de Tecnologia, em Campinas. A empresa representa uma expressiva realização da engenharia brasileira devido à sua alta flexibilidade operacional, e por revelar índices de qualidade dentro dos padrões internacionais.

Desta forma pode-se destacar dois pontos sobre a empresa em questão:

- a empresa tem se unido a outras empresa na área de Pesquisa & Desenvolvimento,
- a empresa está inserida num contexto de de alto padrão de qualidade de sua produção e operação.

Primeiro, por estar inserida num mercado altamente competitivo e no qual, a tecnologia e inovações são essenciais, faz-se necessário que a empresa mantenha alianças com empresas da área que tenham recursos maiores para investir em Pesquisa & Desenvolvimento.

Estas alianças vêm ocorrendo em vários segmentos da Empresa-Mãe e podem ficar melhor evidenciados observando-se a tabela a seguir:

| ALIANÇAS ESTRATÉGICAS | |
|------------------------------|--|
| Segmento | |
| Consultoria | NTT - Nippon Telegraph and Telephone |
| Telefonia Celular | Northern Telecom Corp. |
| Comunicação de Dados | Telebrás (CPqD) Northern Network Corp. Bydatel Corp. |
| Comunicação Via Satélite | Hughes Aircraft Co. Hughes Network Systems, Inc. |

Segundo, no âmbito interno da empresa, é evidente a necessidade de se manter um alto padrão de qualidade dos serviços e produtos. O sistema *turn-key* determina uma grande diversificação dos processos. Assim é necessário que cada processo siga normas e especificações de qualidade bem definidas para se poder atingir os padrões de qualidade global.

Para garantir a qualidade global do sistema, a Empresa-Mãe tem se utilizado das vantagens da desverticalização e especialização, através da adoção de processos de subcontratação ou terceirização.

Além das atividades que já possuem uma tendência a terceirização, como por exemplo, serviços de restaurante, segurança, transporte de funcionários, etc; foram também terceirizadas as seguintes atividades:

- operações de recebimento de material,
- inspeção de material,
- almoxarifado,
- expedição, sendo que a empresa terceirizada dessas quatro últimas atividades, se encontra dentro da própria Empresa-Mãe,
- assistência técnica,
- engenharia aplicada,
- instalação de equipamentos,

- produção das placas para as gavetas de assinantes , referentes à operação Trópico. Neste ponto se destaca a terceirização para Manaus da produção das mesmas placas.

Pode-se dizer que o processo de terceirização da Empresa-Mãe foi muito amplo, incluindo: as atividades de apoio, que são atividades de serviço em geral; algumas atividades de menor expressão na estrutura de custos, como atividades de suporte tais como auditoria, documentação, etc; e se destacando, a terceirização de atividades importantes na estrutura de custos e que apresentam peso significativo na cadeia de valor da empresa.

A terceirização das atividades de maior peso na estrutura de custos, foi feita inserida num plano que de forma alguma refletia apenas a redução de custos e do efetivo. Procurou-se alcançar a partir da na terceirização aproveitando-se das vantagens que a especialização proporciona, maior flexibilidade e aumento da competitividade da empresa; uma questão chave no mercado em que a Empresa-Mãe atua.

Esta estratégia tinha também como preocupação que a empresa contratada pudesse encontrar um nicho no mercado, ou seja, que pudesse entrar em um mercado que lhe possibilitasse ter vários clientes além da Empresa-Mãe, para que a terceirizada não mantivesse uma relação de total dependência. Assim, para se manter em um mercado competitivo, a empresa contratada necessitaria estar em constante aprimoramento do seu modo de produção e procurando maior eficiência na linha de montagem.

As atividades terceirizadas classificadas como sendo as de maior peso na estrutura de custos da empresas, foram as atividades de produção e montagem das placas de telefonia dos projetos chamados Trópico R e Trópico RA e atividades de recebimento, inspeção, almoxarifado, expedição de materiais.

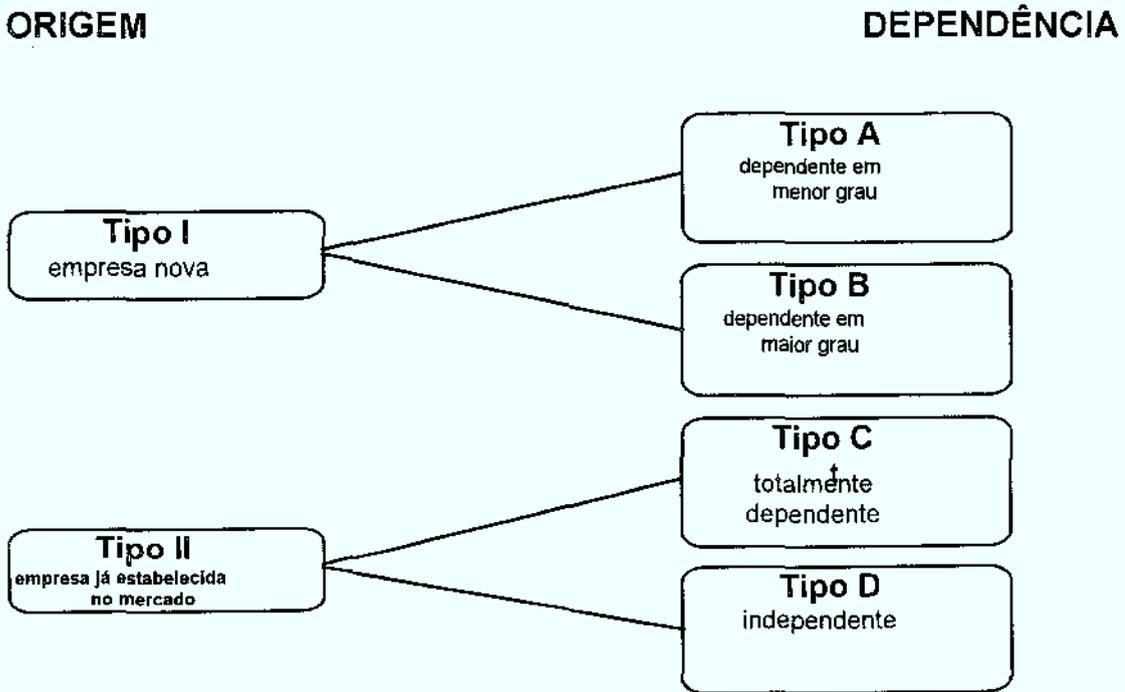
O processo de terceirização de tais atividades, ocorreu de forma diferenciada, determinando diferentes tipos de empresas terceirizadas no processo. A diferenciação ocorre, num primeiro aspecto, analisando-se a origem da empresa terceirizada :

- empresas que surgiram a partir de uma proposta feita a funcionários da empresa, que atuavam na atividade a ser terceirizada,
- empresas que já se encontravam estabelecidas no mercado.

Outro aspecto a ser analisado se refere ao grau de dependência das empresas terceirizadas ou subcontratadas com relação à Empresa-Mãe. A esse respeito foram identificados quatro tipos:

- empresa totalmente dependente da Empresa-Mãe, ou seja, esta é seu único cliente,
- empresa parcialmente dependente, mas com poucos clientes além da Empresa-Mãe; provavelmente não teria condições de sobreviver no mercado sem a vinculação com a Empresa-Mãe,
- empresa parcialmente dependente, mas que já conseguiu se firmar em um pequeno nicho no mercado,
- empresa que não depende da Empresa-Mãe e cuja posição no mercado é consolidada.

O gráfico a seguir ilustra essas possibilidades, no caso da Empresa-Mãe em análise:



Foi possível desenvolver tais perfis a partir de entrevistas com gerentes da Empresa-Mãe, diretamente relacionados ao processo de terceirização. Além deste procedimento, visitas às empresas terceirizadas e entrevistas com seus proprietários também foram realizadas. Procurou-se ser o mais imparcial possível neste processo de análise.

Empresa Tipo I-A

Ao se decidir pela terceirização, a Empresa-Mãe tinha como estratégia a externalização da produção e montagem de dois de seus principais produtos (placas de telefonia dos Trópicos R e Trópicos RA). Após uma análise do mercado para confirmar a viabilidade do projeto, foi proposto a dois funcionários que atuavam na área dentro da Empresa-Mãe, que criassem uma nova empresa nesta área em específico. Desta forma a Empresa-Mãe evitaria um dos principais problemas da terceirização: encontrar um fornecedor que se adapte às especificações da empresa contratante. Os funcionários já estavam envolvidos com a cultura da empresa, seguindo os padrões de qualidade sob as suas especificações.

Apesar da Empresa-Mãe ter possibilitado certas facilidades para que a empresa terceirizada se consolidasse, na entrevista na empresa terceirizada ressaltou-se que faltou por parte da Empresa-Mãe, uma maior assistência e orientação com relação ao que se refere à parte funcional da empresa terceirizada, ao que se refere à soluções de problemas relacionados à própria criação e instalação de uma nova empresa.

Contudo, por parte dos gerentes da Empresa-Mãe, foi ressaltado que a resolução de problemas ocasionados com a criação da empresa terceirizada em questão, fazia parte das responsabilidades subcontratada e não se remetiam à Empresa-Mãe. Foi também mencionado que não houve uma conscientização efetiva por parte dos ex-funcionários do novo papel de empreendedores e empresários que eles assumiram. Tal idéia, não se remetendo apenas ao problema na criação e instalação da empresa terceirizada, mas também se remetendo ao fato de os proprietários da nova empresa mesma não terem buscado efetivamente outros clientes alternativos.

Isto foi ressaltado como um ponto desfavorável, Como já foi mencionado, a diminuição do grau de dependência da empresa terceirizada à Empresa-Mãe, foi desde o início uma de suas preocupações-chave. Contudo, analisando-se também o ponto de vista da empresa terceirizada, torna-se questionável se a Empresa-Mãe ofereceu instrumentos para que a terceirizada se tornasse mais independente. Instrumentos tais como orientação e treinamento. Esta falha poderia até mesmo ter comprometido a estratégia da empresa contratante no processo de terceirização.

No caso, a nova empresa terceirizada ao ser fundada absorveu 28 (vinte e oito) dos funcionários da Empresa-Mãe. Contudo, segundo proprietário da terceirizada, a mudança de *status* dos funcionários e a limitação ao acesso a certos benefícios, como restaurante, transporte, biblioteca, etc; geraram dificuldades. Outro fato destacado, foi a dificuldade nas relações de trabalho da terceirizada com funcionários da Empresa-Mãe, no sentido de relações inter-pessoais entre ex-funcionários (novos empresários) e ex-subordinados (funcionários).

Apesar de ter sido ressaltado na Empresa-Mãe a falta de espírito empreendedor por parte dos sócios da empresa terceirizada, esta apresenta um menor grau de dependência, pois possui outros clientes no mercado além da Empresa-Mãe. Contudo, este menor grau de dependência não a situa necessariamente como empresa já estabelecida no mercado de montagem de placas eletrônicas e engenharia.

A partir do momento em que a Empresa-Mãe resolveu terceirizar a parte de produção e montagem das placas do Trópico R e Trópico RA, perfazendo o total de produção de 52 placas, a consolidação de apenas uma terceirizada não seria suficiente para atender toda a produção. Desta forma, de acordo com as especificidades da produção de cada placa, a Empresa-Mãe terceirizou a produção também para outras empresas.

TIPO I-B

A empresa classificada como Tipol-B, exerce as funções de Recebimento, Inspeção, Almoxarifado e Expedição. A mesma também foi terceirizada utilizando-se de funcionários da Empresa-Mãe que atuavam nas áreas.

Ao mesmo tempo que foram oferecidas maiores facilidades de instalação a esta empresa do que à empresa discutida anteriormente, esta empresa possui uma relação de maior dependência à Empresa-Mãe. Em primeiro lugar, por atuar no interior da própria empresa contratante. Este provavelmente é um caso muito peculiar de terceirização; mesmo por que é esta característica que gera em parte a grande dependência da terceirizada à empresa contratante.

Em segundo lugar, a dependência também é decorrente do tipo de serviços prestados à Empresa-Mãe. As operações de recebimento, inspeção, almoxarifado e expedição, estão diretamente relacionadas ao fluxo de movimento de materiais da Empresa-Mãe.

Outro fator de dependência está relacionado ao modo como a empresa foi criada. Diferentemente do primeiro caso de terceirização analisado, a empresa não tinha que necessariamente se preocupar em firmar um nicho no mercado, pois o seu mercado já estava formado unicamente pela Empresa-Mãe. Da mesma forma, não havia a preocupação de estruturar a empresa no tocante às instalações, equipamentos, mão-de-obra especializada; pois toda esta estrutura já estava anteriormente montada e seria a mesma a ser utilizada.

Pelo fato da empresa não ter que se manter competitiva, por já possuir um mercado definido, seus proprietários a mantiveram num estado estacionário por algum tempo. Foi apenas em 1994, que a empresa procurou se ampliar, primeiramente modificando o lugar de instalação do seu escritório e ampliando as áreas de Recebimento, Inspeção, Almoxarifado e Expedição num novo galpão, começando a atender outros clientes neste local. Apesar desta iniciativa, a empresa em questão continua numa posição de grande dependência com relação à empresa contratante. O mais interessante é que há um certo protecionismo tendo-se como referência a empresa do tipo A, anteriormente analisada.

TIPO II-C

A primeira empresa analisada resultou da terceirização das atividades de produção e montagem das placas de telefonia; contudo, como a produção e a montagem perfazem um total de 52 placas, foi necessário estender o processo de terceirização a outras empresas. Uma dessas terceirizações foi efetuada à uma empresa já existente, atuante no mercado de engenharia eletrônica, apesar de não inserida no mercado de montagem de placas em específico.

A terceirização em questão foi realizada com uma empresa cuja planta se encontra em Manaus. Para que a empresa se tornasse capacitada para produzir as placas, foi necessária a transferência de tecnologia específica, e o treinamento e capacitação da mão-de-obra da empresa contratada.

A maneira como a Empresa-Mãe se encontra inserida na produção desta empresa terceirizada é muito interessante. O controle administrativo por parte da Empresa-Mãe é feito de forma direta, ou seja, um de seus funcionários foi deslocado para Manaus, para administrar a empresa terceirizada, respondendo apenas à empresa contratante.

Vale destacar ainda que todas as funções de planejamento da empresa, relacionadas a necessidades de compra de componentes, quantidades produzidas, datas de início e término de cada produção; assim como a parte estratégica da empresa, relacionada às decisões de investimento, por exemplo; são realizadas pela Empresa-Mãe em Campinas, e não em Manaus.

Além dessas funções, a parte operacional da empresa em Manaus também é controlada por Campinas. Este controle é feito por intermédio de informações enviadas via fax para Campinas, relatando, em geral, a entrada de material (devido à Notas Fiscais) e fornecendo boletins de rejeição de material no processo de produção. A afoção desses procedimentos permite uma simulação dos estoques de Manaus. Baseando-se nessa simulação, todo o planejamento de produção é realizado em Campinas.

Entretanto, este modelo de controle, criado pela empresa contratante, apresenta problemas que devem ser ressaltados. Um dos principais problemas está relacionado à comunicação. Por não utilizarem um sistema *on-line*, há uma defasagem de tempo entre dados reais em Manaus, e a computação dos mesmos em Campinas; tanto em relação à recebimento de material, como à rejeição e ao sucateamento dos mesmos, assim como à quantidade de placas já produzidas.

Como consequência, a simulação de estoque e o controle da produção constantemente se encontram desatualizados, não oferecendo bases seguras tanto em relação à lista de falta de componentes, para gerar pedidos; como em relação ao planejamento de produção, para gerar OPs (ordens de produção).

Considerando a situação anterior, pode-se sugerir que a defasagem entre os dados seria um problema facilmente resolucionado utilizando-se processos bem definidos. Essa leitura é superficial visto não considerar que há um fator tácito, inerente à região, relacionado à cultura de trabalho da mesma, que dificulta a resolução do problema dessa forma. Apesar dos funcionários terem recebido treinamento na fase inicial do processo de terceirização, há uma certa dificuldade em lidar com processos; que, se não se refletem na área da produção, se refletem de forma evidenciada no operacional. Há a necessidade de uma orientação e administração mais eficiente com relação a estes problemas em particular, mas que não vêm ocorrendo, dificultando muito o trabalho dos funcionários de Campinas envolvidos com a operação Manaus.

Apesar dos problemas, e da complexidade do controle realizado sobre a empresa contratada, a terceirização efetuada em Manaus apresenta vantagens estratégicas que viabilizaram e viabilizam o projeto, destacando-se certos benefícios estabelecidos pela SUFRAMA, tais como a isenção do I.P.I. e isenção das tarifas de importação, além da suspensão do I.C.M.S..

Essas são vantagens que tornam os preços oferecidos pela Empresa-Mãe mais competitivos, devido à redução dos impostos, e conseqüentemente, dos custos. Este é um fator de importância primordial para a Empresa-Mãe.

Assim, configura-se a empresa tipo II-C: uma empresa já existente (mesmo que não atuante na área de produção de placas especificamente), e que é totalmente dependente da Empresa-Mãe.

Empresa Tipo II-D

Este tipo de empresa é caracterizada, tendo como base sua origem, como uma empresa já existente no mercado, e quanto ao seu grau de dependência, como sendo uma empresa não dependente da empresa contratante para sua sobrevivência, pois já possui uma posição estável e reconhecida no mercado de montagem de placas. Na realidade, mais de uma empresa está inserida dentro deste perfil. São empresas que realizam a montagem de placas de forma mais automatizada, não requerendo intenso trabalho manual na montagem.

Como há um número total de 52 placas, cada uma com uma configuração diferente, necessitando diferentes processos, componentes e necessidades; a produção das placas foi dividida entre as terceirizadas de acordo com as características de produção de cada uma. Foram analisadas as vantagens que cada uma podia oferecer, em termos de processo produtivo e também, de preços oferecidos. Isto criou competitividade entre as terceirizadas, o que, se do ponto de vista do contratante é muito vantajoso, aumentando seu poder de negociação, por parte das empresas contratadas, principalmente para aquelas com um maior grau de dependência, se torna-se desvantajoso.

Observa-se no entanto que a partir do momento que uma dessas empresas consegue obter a produção de uma placa, isto passa a representar uma garantia, assim, às empresas do tipo II-D, foram passadas a produção de placas padrão, enquanto que as placas que necessitam maior trabalho manual, sendo mais particulares, foram passadas às outras empresas terceirizadas como já relatado.

2. Reflexões Sobre o Caso de Terceirização Analisado

A análise sobre o processo de terceirização na Empresa-Mãe conduz aos seguintes pontos:

- os tipos de subcontratação, seja de economia, especialização ou capacitação,
- as vantagens adquiridas, tanto por parte das terceirizadas, como por parte da Empresa-Mãe,
- as perspectivas das empresas terceirizadas.

Tipos de Subcontratação

Com relação aos tipos de subcontratação efetuados pela Empresa-Mãe, pode-se afirmar que a subcontratação de economia ocorreu nas atividades que já possuem uma tendência natural à terceirização, atividades tais como: transporte, restaurante, segurança, fotocópias, assistência técnica, biblioteca. Por serem atividades que já contam com empresas especializadas na prestação de cada um dos serviços, a eficiência e a redução dos custos tornam a terceirização dessas atividades muito vantajosa.

A subcontratação de capacidade e a de especialização se confundem no processo de terceirização da Empresa-Mãe. Isto pode ser ilustrado analisando-se a terceirização da produção das placas de telefonia e das operações de recebimento, inspeção, almoxarifado e expedição. Como essas atividades anteriormente eram exercidas no interior da Empresa-Mãe, passá-las para fora poderia, num primeiro momento, caracterizar a subcontratação de capacidade. Mas como a terceirização ocorreu passando para terceiros todo o processo, transferindo aos mesmos os procedimentos e a tecnologia necessários, além de ter sido facilitada a aquisição dos equipamentos, pode-se dizer que a subcontratação se caracterizou como sendo de especialização.

Os tipos de subcontratação efetivamente evidenciados no processo, foram os de economia (para as atividades mais comumente terceirizadas) e de especialização (para as atividades importantes na composição do produto final da Empresa-Mãe).

Com relação às subcontratações, faz-se necessário observar que em 1994 foi realizado um esforço visando reformular e padronizar todos os contratos da Empresa-Mãe em Campinas. Esta reformulação foi efetuada, visando-se facilitar as operações contratuais. Em simultâneo houve a preocupação de não caracterizar a criação de vínculos empregatícios com as empresas terceirizadas, fato importantíssimo do ponto de vista jurídico.

Vantagens e Desvantagens Adquiridas

Com relação às vantagens adquiridas, do lado das empresas terceirizadas analisadas, principalmente as empresas tipos A,B,C, podemos destacar os seguintes pontos: a partir da terceirização, essas PMEs adquiriram vantagens que provavelmente não teriam alcançado se não estivessem interligadas a uma outra empresa. Como a subcontratação realizada foi caracterizada como sendo de especialização, essas empresas tiveram acesso a processos de produção e à equipamentos sofisticados, conferindo produtividade à produção, ou seja, houve uma transferência de tecnologia na relação de terceirização. Contudo, a capacidade inovativa e o aprimoramento tecnológico dependem também da capacidade dessas empresas se articularem no mercado em que estão inseridas.

Outra vantagem que deve ser destacada, particularmente no caso das empresas terceirizadas de produção e montagem das placas de telefonia celular, é a facilidade que essas empresas têm na aquisição dos insumos necessários à produção, principalmente ao que se refere à componentes. Isto porque é a Empresa-Mãe que faz a compra, dividindo os componentes de acordo com as necessidades de cada terceirizada. Isto se apresenta como uma vantagem para ambos os lados.

As empresas terceirizadas em questão, se comprassem individualmente cada lote de componentes necessários, pelo tamanho do lote e pelo fraco poder de negociação, teriam um alto preço final de seu produto; o que é desvantajoso tanto para a terceirizada como para a Empresa-Mãe (as placas fazem parte integrante do produto final da própria Empresa-Mãe, implicando em aumento do custo da mesma).

Com relação à Empresa-Mãe, as vantagens também foram significativas, principalmente no que se refere à flexibilidade adquirida com a terceirização. Quando as empresas terceirizadas já se encontravam instaladas, foi negociado com a Empresa-Mãe um pedido de 180 terminais telefônicos, o que representava uma demanda acima do nível normal. Essa produção só foi possível devido à flexibilidade de produção oferecida pela existência das empresas terceirizadas.

Para as terceirizadas, apesar de todas as vantagens adquiridas, há desvantagens, principalmente no que se refere à flexibilidade de produção. Com o aumento de produção esporádico que ocorreu, as terceirizadas necessitaram aumentar a produção e também a capacidade produtiva, adquirindo equipamentos ou contratando mais funcionários. Com o final da produção dos 180 mil terminais de telefonia, algumas terceirizadas armazenaram o peso do aumento da capacidade ociosa, além da necessidade de enxugar o quadro de funcionários, o que implica pagamento extra de encargos sociais.

Das desvantagens referentes à Empresa-Mãe, destaca-se a criação de uma cultura de expectativas negativas à Terceirização. Os funcionários internos da empresa criaram um medo generalizado pela expectativa de que também o seu setor fosse tercerizado, mesmo que não houvesse probabilidade para tal. Isso gerou desconforto e insegurança no ambiente de trabalho, afetando a produtividade.

Outra desvantagem a ser destacada está relacionada com problemas de prazos de entrega, eficiência e qualidade dos serviços prestados à Empresa-Mãe. No geral, os problemas verificados não afetaram de maneira significativa a produção ou o nome da Empresa-Mãe, visto que esta tem se destacado com relação à sua produtividade e faturamento, além de estar inserida nos padrões de Qualidade Total das ISO9000 E ISO9001, mas certamente, não se pode ignorar a existência desses problemas, até mesmo como fonte potencial para perdas na competitividade futura da Empresa-Mãe. Isso foi evidenciado principalmente no ambiente interno da Empresa-Mãe. Verifica-se um claro desconforto por parte dos funcionários com relação aos serviços da terceirizadas. Essa percepção, no entanto, não se estende (aparentemente, ao menos) aos gerentes ou diretores necessariamente. Talvez porque essa percepção em certos níveis da hierarquia da empresa, seja derivada da cultura de medo criada com relação à Terceirização dentro da empresa.

Perspectivas

Com relação às perspectivas das terceirizadas, há um fator de mudança no que tange a suas posições. Isto se deve ao projeto, que já está em andamento, de se instalar uma empresa da Empresa-Mãe (não com o mesmo nome) em Manaus.

Esta Empresa-Filha operará por intermédio de serviços terceirizados. Os serviços terceirizados pela Empresa-Mãe em Campinas (recebimento, inspeção, almoxarifado, expedição, produção e montagem das placas) serão passados para Manaus e serão exercidos no interior da Empresa-Filha, dentro de suas instalações. Segundo informações colhidas na Empresa-Mãe, os terceirizações não foram desconfiguradas, pois, um convite foi feito às empresa terceirizadas analisadas neste estudo, para que se instalassem em Manaus.

Pela dificuldade de movimentação de toda a estrutura relacionada às terceirizadas; a disponibilidade e/ou necessidade de movimentação, dependerá do grau de dependência com relação à Empresa-Mãe. Nessa decisão é extremamente relevante a capacidade que essas empresas terceirizadas tiveram de criar novos clientes, de formarem um nicho no mercado. Essa capacidade vai determinar, ou a sobrevivência no mercado sem a vinculação à Empresa-Mãe ou então determinar a necessidade de ida destas empresas à Manaus.

BIBLIOGRAFIA

- 1) BARBER & METCALFE & PORTEOUS: Barriers to Growth in Small Firms, London, 1989.

- 2) COMÉRCIO EXTERIOR, REVISTA, VOL. 43 N. 6, JUN. 1993.

- 3) SENGENBERGER & LOVEMAN & PIORE : The re-emergence of small enterprises: Industrial restructuring in industrialised countries, International Institute for Labour Studies , Geneva, 1990.

- 4) SOUZA DE, Maria Carolina A.F.: Cooperação Interempresas e Difusão das Inovações organizacionais das empresas. Organizacionais, INSTITUTO DE ECONOMIA, dez.1993, UNICAMP.

- 5) SOUZA, Maria Carolina A.F.: Pequenas e Médias Empresas no Atual Processo de Transformação Industrial em Nível Internacional, INSTITUTO DE ECONOMIA, 1990.

6) SUZIGAN, Wilson e SOUZA, M. Carolina A.F. Política Industrial e PMEs
Paper elaborado para o Institut of Development EconomiesTóquio, Campinas
UNICAMP. Jan. 1990 .