

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

INSTITUTO DE ECONOMIA



1290000743



TCC/UNICAMP Z13d



## **Decisões de Terceirização: Enfocando os Efeitos para os Funcionários Terceirizados**

Orientadora: Prof. Dra. Maria Carolina A. F. Souza

Aluno: Reinaldo J. Zaituni

Banca: Profa. Dra. Ana Lucia Gonçalves da Silva

Campinas, 1995

TCC/UNICAMP  
Z13d  
IE/743

**CEDOC/IE**

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1. Desenvolvimento da relação capital-trabalho e a Desverticalização	
1.1 Evolução da relação capital-trabalho	3
1.2 Tendências de mudança do paradigma atual	7
1.3 A Estratégia de desverticalização como forma de resposta às novas condições de concorrência	13
1.3.1 Tipos de subcontratação	15
1.3.2 “Terceirização”	19
CAPÍTULO 2. As Duas Faces do Processo de Terceirização	30
2.1. Das Empresas Contratantes	32
2.2. Das Empresas Terceirizadas	40
CONCLUSÃO	47
BIBLIOGRAFIA	52

## INTRODUÇÃO

O foco de análise deste estudo está voltado para o processo conhecido como terceirização, que vem ocorrendo nos últimos anos em diferentes tipos de empresas.

Pretende-se investigar os fatores envolvidos no processo de decisão relativo à terceirização: as causas, os condicionantes, etc. Além de investigar os motivos que levam as empresas a decidir pela terceirização de parte de suas atividades, serão investigados, também, os efeitos que esse processo sobre as condições salariais e sociais dos funcionários das empresas contratadas. Dessa forma, pretende-se investigar e avaliar as possíveis vantagens e desvantagens do processo de terceirização, considerando as duas partes envolvidas: a empresa contratante e a contratada.

Primeiramente, será abordada a evolução da relação capital-trabalho, partindo da cooperação simples, passando pela manufatura, maquinismo, até chegar às mudanças que caracterizam o momento atual, a partir da significativa expansão do complexo eletrônico.

Dentre essas mudanças, são destacadas as transformações estruturais e estratégicas das empresas, com ênfase nas mudanças organizacionais experimentadas pelas grandes empresas (principalmente as japonesas), têm maior relevância, na medida em que há uma estreita relação com unidades subcontratadas fora dessas empresas.

É nesse contexto de transformação das estruturas e estratégias empresariais que surge a desverticalização como uma resposta às novas condições de concorrência.

Nesse processo vem ganhando destaque o processo de rejuvenescimento da subcontratação como um dos desdobramentos de intensificação e difusão dessa desverticalização. Na caracterização da subcontratação destacam-se três tipos de subcontratação - subcontratação de economia, de especialização e de capacidade. A caracterização do processo entendido como terceirização - termo largamente usado no Brasil para designar a externalização como um todo-, procura considerar as especificidades desses três tipos, embora o termo terceirização aplique-se mais à externalização dos serviços de apoio das empresas.

A partir desse referencial analítico, são analisados as informações obtidas em entrevistas realizadas com empresas da região de São José dos Campos no mês de setembro de 1995. Foram entrevistadas cinco empresas de ramos diferenciados, para se ter uma idéia mais geral do processo de terceirização na região e não ficar preso às especificidades de um único ramo.

Entrevistou-se também, em cada um dos casos, uma empresa prestadora de serviços associada a cada uma dessas empresas, visto que este estudo compreende a análise dos dois lados do processo de terceirização.

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

## **CAPÍTULO 1. DESENVOLVIMENTO DA RELAÇÃO CAPITAL-TRABALHO E A DESVERTICALIZAÇÃO**

### **1.1. EVOLUÇÃO DA RELAÇÃO CAPITAL-TRABALHO**

Para entender as novas mudanças organizacionais e estratégicas das empresas, é importante levar em consideração o desenvolvimento do processo de trabalho capitalista -não só da base técnica, como também do desenvolvimento das relações sociais de produção. Para tanto, serão tomados como base os trabalhos de Ruas (1985) e Coutinho (1992). Para alcançar a valorização, o processo de trabalho capitalista depende não apenas da incorporação de máquinas e equipamentos, mas também de condições que envolvem, principalmente, a relação social entre capital e trabalho.

Neste item, pretende-se apresentar, em linhas gerais, os principais marcos da evolução da relação entre capital e trabalho, apontando as tendências recentes de inovação das principais economias capitalistas e as transformações das estruturas e estratégias empresariais. Mais especificamente são tema desse capítulo as tendências à desverticalização (subcontratação, parcerias, etc.).

Analisando-se a evolução das formas concretas do processo de trabalho, pode-se perceber uma crescente hegemonia do capital sobre as combinações sociais que ali se estabelecem, garantindo, assim, a valorização do capital e/ou do aumento da quantidade de trabalho excedente por produto.

Se, no período da cooperação simples, o trabalho possui uma considerável autonomia no processo de trabalho, na manufatura o capital divide o processo de produção em tarefas parciais, alocando os trabalhadores em cada uma das tarefas ou em pequenos grupos delas e passa a exercer o controle sobre o coletivo aí constituído. Embora o conjunto trabalhador-instrumento de trabalho permaneça e a unidade técnica do processo de trabalho e a realização das tarefas dependam diretamente de sua habilidade, de sua força ou de seu conhecimento, o trabalhador perde a relação direta com a totalidade do processo de produção. O capital controla o todo (o coletivo), e o trabalhador parcela, a parte que lhe é específica (Ruas, 1985). Na manufatura, o capital avança no sentido de controlar os aspectos externos do processo de produção - jornadas de trabalho mais homogêneas, reposição parcial da força de trabalho em períodos comuns, relações de trabalho menos pessoais, etc. - e, quando possível, atuar sobre a intensidade do trabalho.

O maquinismo caracteriza-se, em linhas gerais, pela introdução de máquinas no processo de trabalho. Primeiramente, a máquina nada mais é que um instrumento mecânico que executa as operações de produção mais simples e repetitivas anteriormente realizadas pela força de trabalho. Mesmo constituídas assim - máquinas simples para operações elementares -, não deixam de incorporar qualidades do trabalhador: a própria força física ou habilidades manuais mais rudimentares. Entretanto, com o desenvolvimento do maquinismo, a incorporação de aspectos qualitativos do trabalho torna-se crescente, determinando o advento de uma nova unidade técnica no processo de trabalho: máquinas + operadores, nessa ordem de importância.

No entanto, é no capital que se deve buscar o controle tanto dos rumos da produção como da oportunidade de sua absorção pelo processo produtivo. Em consequência, a incorporação da qualificação do trabalho à máquina significa, ao mesmo tempo, seu controle pelo capital. Na mesma proporção, o maquinismo introduz uma progressiva redução da relação direta entre trabalhador e objeto de trabalho.

Segundo Ruas, o maquinismo exerce dois efeitos principais sobre as condições objetivas de controle do capital sobre o trabalho: “1) qualitativo - dependendo do nível técnico da máquina, isto é, do que ela tem incorporado em si de qualificação do trabalho, tanto desqualifica as tarefas de produção, quanto reduz o número de trabalhadores qualificados; 2) quantitativo - diz respeito ao número de máquinas em atuação na produção relativamente ao número total de postos de trabalho; quanto maior essa relação, maior possibilidade de estabelecer a regularidade do fluxo de produção com uma base predominantemente mecânica” (Ruas, 1985). Não se pode deixar de considerar, contudo, que a intensificação do controle do processo de trabalho pelo capital, a partir da incorporação de máquinas, tem como razão principal os ganhos de produtividade que possibilitam ao capital um aumento relativo na quantidade de trabalho excedente apropriado em cada produto realizado.

Se o maquinismo tem como objetivo os ganhos de produtividade provenientes da quantidade de trabalho excedente apropriado por produto, o passo seguinte na evolução capital-trabalho, o taylorismo, propicia um avanço considerável na objetividade do controle do capital sobre o processo de trabalho, na medida que investiga e analisa as tarefas de produção em cada posto de trabalho, com o objetivo de maximizar a eficiência do trabalhador. Trata-se da decomposição do processo de

trabalho enquanto conhecimento e concepção do trabalhador e de sua recomposição segundo os interesses do capital. A partir desse ponto, o capital interfere e controla diretamente o conteúdo do processo de trabalho, através da indicação do que fazer, do como fazer e do tempo necessário à realização da operação. Os manuais de produção constituem o primeiro sistema de informações acerca do conteúdo real do trabalho e contribuem no sentido de intensificar o controle do capital sobre os tempos de produção.

Esse ciclo de dominação do processo de trabalho pelo capital complementa-se, nessa fase, com o fordismo. Se o taylorismo significa essencialmente o controle da eficiência do posto de trabalho em termos qualitativos e quantitativos, o fordismo significa o acirramento desse controle, agora sobre os procedimentos coletivos, através da integração mecânica dos postos de trabalho. Enquanto o primeiro se ocupa da aceleração da cadência do ciclo de gestos e da redução da porosidade, ou melhor, da redução do tempo entre uma atividade e outra nos postos de trabalho, o segundo ocupa-se da cadência e da porosidade no coletivo.

A partir da segunda metade dos anos 70 e notadamente nos anos 80, os processos industriais típicos do paradigma tecnológico dominante no século XX, de base eletromecânica, através da automação dedicada, repetitiva e não-programável, foram objeto de intensa transformação, por meio da difusão acelerada de mecanismos digitalizados - ou dirigidos por computadores - capazes de programar o processo de automação. A eletrônica substituiu a eletromecânica como base da automação, de tal forma que microprocessadores dedicados ou computadores dedicados passaram a guiar o sistema de máquinas ou partes deste.

Mais recentemente, a interação de características como cooperação, coordenação, qualidade, interação em P&D, produção, marketing, entre outras, tem sido denominada por muitos autores como "toyotismo" em oposição ao "fordismo", símbolo do paradigma tecnológico norte-americano.

A análise das características acima citadas, dentro de uma nova configuração das relações entre os países e dos avanços tecnológicos nos últimos anos, é tema do item seguinte.

## 1.2. TENDÊNCIAS DE MUDANÇA DO PARADIGMA ATUAL

De maneira resumida, é possível identificar sete principais tendências novas que vêm emergindo no cenário mundial nos últimos anos, a partir da enérgica expansão do complexo eletrônico, a saber: "1) o peso crescente do complexo eletrônico; 2) um novo paradigma de produção industrial - a automação integrada flexível; 3) revolução nos processos de trabalho; 4) transformação das estruturas e estratégias empresariais; 5) as novas bases da competitividade; 6) a "globalização" como aprofundamento da internacionalização; e 7) as "alianças tecnológicas" como nova forma de competição" (Coutinho, 1992).

Quanto ao peso crescente do complexo eletrônico, o autor ressalta o expressivo ganho quantitativo ocasionado pelas indústrias do complexo eletrônico, superando em muitos casos o complexo automobilístico. O rápido crescimento do complexo eletrônico tende a aumentar ainda mais sua

participação no valor agregado, no emprego e na formação de renda nas economias capitalistas avançadas. Dois aspectos merecem destaque nesse sentido: “1) quanto maior a diversificação e o grau de integração do complexo eletrônico dentro da estrutura industrial, tanto maior tende a ser a internalização de relações interativas de insumo-produto com elevado impacto dinamizador endógeno; 2) a crescente aproximação da base técnica do sistema de bens de capital à mesma base microeletrônica do complexo eletrônico tende a fundir esse dois relevantes complexos industriais num grande complexo eletrônico-mecatrônico” (Coutinho, 1992).

No que se refere à transição para um novo paradigma de produção industrial, Coutinho destaca os significativos impactos da nova onda tecnológica de base microeletrônica sobre os processos de produção industrial, como: a absorção intensa por processos contínuos de produção, que já eram rigidamente integrados, de controladores lógicos programáveis (CLP), sensores, e medidores digitais; o avanço significativo dos processos de automação discretos-interrompíveis com a introdução maciça de CLP e de outros equipamentos; a substituição de certos segmentos repetitivos dos processos de automação fragmentada, correspondentes a operações manuais diretas, por robôs dedicados, aproximando-se dos processos discretos-interrompíveis, levando a um maior rendimento de suas economias de escala; e o avanço substancial de processos de produção do tipo manufatureiro-artesanal, notadamente de certo tipo de bens de capital, com a introdução de comandos numéricos (CN) e dos comandos computadorizados (CNC) em suas máquinas, saltando para um estágio avançado de automação programável.

A propagação rápida dessas formas de automação programada na década de 80 preparou o terreno para um novo salto que deve ganhar

força nos anos 90: a emergência de sistemas integrados de automação flexível.

Outro aspecto comentado pelo autor é a revolução em andamento na organização dos processos de trabalho. A incorporação de características flexíveis, polivalentes, pelas formas de automação programada hoje existentes, num futuro próximo transformarão a fábrica num organismo complexo capaz de aprender e ajustar-se. Essa mudança levará a uma aproximação dos processos de produção discretos para a forma de processos contínuos, permitindo crescente flexibilidade na produção e uma variedade de produtos sem perda das economias de escala e com pleno aproveitamento das economias de escopo.

Além da coordenação, "a capacidade de absorver e sedimentar - cumulativamente - o conhecimento tecnológico prático sobre a operação das novas tecnologias de automação flexível parece essencial" (Coutinho, 1992). Para tal, é imprescindível que a força de trabalho, na produção, na gerência e na engenharia esteja preparada para desempenhar, com eficiência, os novos papéis exigidos pela introdução de novos processos e equipamentos.

Papel fundamental cabe ainda à rápida transformação das estratégias, organização e cultura empresarial no contexto da introdução e evolução das novas formas flexíveis de produção; do acirramento da concorrência capitalista por fatias maiores de mercado; da possibilidade de montagem de redes internas computadorizadas para centralizar as várias funções da empresa (gestão, vendas, compras, etc.); do surgimento de novas relações proveitosas a serem estabelecidas com fornecedores, clientes, prestadores de serviços, etc.

Dentro desse contexto, vêm se destacando os ganhos alcançados pelos grandes grupos japoneses na forma de *keiretsu*, por apresentarem uma grande afinidade com sistemas duradouros de cooperação, tendência a investir mais no treinamento e na formação de força de trabalho em todos os níveis - facilitada pelas relações estáveis de emprego -, e uma maior integração e interação entre P&D, desenho, marketing e engenharia (Coutinho, 1992).

É evidente que a natureza e a intensidade dessas transformações vão ter efeitos sobre os fatores que dizem respeito à competitividade. Nesse sentido, são duas as constatações com relação às novas bases da competitividade: 1) a competitividade tem uma dimensão sistêmica, ou seja, ela não se sustenta unicamente apoiada no dinamismo e na agilidade gerencial e inovacional da empresa privada, mas sim com o apoio de “externalidades” benignas combinadas com a interação acentuada entre empresa privada e instituições públicas de ciência e pesquisa aplicada (universidades, institutos, centro de pesquisa, etc.); 2) baseada na primeira constatação, é preciso reconhecer que a competitividade em grande medida independe da dotação de fatores e de recursos naturais e tende a ser cada vez mais um resultado de estratégias privadas e/ou públicas de investimento com inovação, logo, as vantagens são em sua essência dinâmicas e, mais do que isso, tendem a ser construídas, dependendo de um esforço continuado para serem mantidas (Coutinho, 1992).

No contexto de crescente interdependência e queda generalizada das barreiras econômicas, apregoadas pela abertura irrestrita das economias nacionais aos fluxos de investimento, comércio e tecnologia, consolida-se a globalização como uma etapa de aprofundamento da

internacionalização. Na década de 80, evidenciam-se as seguintes tendências:

- interconexão dos mercados cambiais, financeiros e de aplicações tipo portfólio, levada adiante por intensos fluxos de capitais entre as principais praças financeiras do globo.

- realização, no plano produtivo, de oligopólios internacionais em várias indústrias, onde a internacionalização competitiva das grandes empresas americanas, européias e japonesas apontava para a concentração da concorrência mundial em algumas poucas empresas.

- implantação de modernas redes globais informatizadas de gestão, *on-line*, no interior de empresas multinacionais ou de empresas de alta tecnologia em processo de internacionalização, que permitem a prática de várias formas de *sourcing* global (Coutinho, 1992).

Finalmente, o autor analisa as alianças tecnológicas como nova forma de competição. A formação de alianças tecnológicas entre duas ou mais empresas concorrentes consolida-se por meio de acordos de cooperação, projetos conjuntos, consórcios de pesquisa, *joint-ventures*, etc. Essas alianças devem ser encaradas como uma nova maneira de configuração da concorrência oligopolista em decorrência de:

- custos crescentes de P&D em várias indústrias;
- riscos elevados de determinados projetos de P&D, levando a acordos de cooperação e de projetos compartilhados;
- e da disputa para impor padrões tecnológicos (*standards*) dominantes em determinadas áreas, assegurando aos

detentores do novo padrão tecnológico mundial grandes vantagens na captura de grandes fatias de mercado (Coutinho, 1992).

Dentre essas mudanças, as transformações estruturais e estratégicas das empresas têm maior relevância na realização deste trabalho, pois destacam as mudanças organizacionais experimentadas pelas grandes empresas, mais especificamente dos grandes grupos japoneses na forma de *keiretsu*. A estreita relação com unidades subcontratadas fora do grupo, na forma do *kan-ban*, *just-in-time*, *total-quality*, garante um padrão de produção que minimiza a retenção de estoques, reduz custos e propicia altos níveis de rendimento fabril, com alta qualidade e defeitos praticamente nulos. Há também, uma tendência em investimentos em treinamento e na formação de força de trabalho em todos os níveis e uma maior integração e interação entre P&D, desenho, marketing e engenharia (Coutinho, 1992).

É nesse contexto de transformação das estruturas e estratégias empresariais que surge a desverticalização como forma de reduzir custos com estoques, capital fixo, mão-de-obra; maior agilidade no desenvolvimento de novas tecnologias, em P&D, etc.; através de subcontratação ou parcerias para fazer frente ao acirramento concorrencial dos anos recentes. Essas formas de desverticalização serão analisadas no item a seguir.

### 1.3. A ESTRATÉGIA DE DESVERTICALIZAÇÃO COMO FORMA DE RESPOSTA ÀS NOVAS CONDIÇÕES DE CONCORRÊNCIA

As decisões de subcontratação ou terceirização, como é comumente conhecida no Brasil, estão engajadas nas mudanças ocorridas nos últimos anos, em que vários processos têm tomado vulto nas decisões das empresas, visando a continuidade no mercado ou a conquista de posições no contexto de acirramento da concorrência capitalista nas últimas décadas. Dentre esses processos, tem-se destacado a tendência à desverticalização/externalização de certos processos de produção, serviços, etc., inserida no contexto de fragmentação das empresas. Com isso, o número de pequenas firmas com, evidentemente, plantas menores tem aumentado, refletindo uma mudança de estratégia das grandes empresas (GEs). Dessa forma, o surgimento de novas pequenas firmas e pequenas plantas vem atender à necessidade de solução de três novos desafios estratégicos para as GEs, segundo Shutt & Whittington (1987):

- primeiramente, a necessidade de reafirmar o controle sobre o processo de trabalho. Com o final do "boom" do pós-guerra, e sobre a pressão de reduções contínuas das taxas de lucro, tendem a ser "reestruturadas" as relações do capital - trabalho, para poder assim, estabelecer condições favoráveis para a recuperação da economia capitalista sobre as bases de uma nova "estrutura social de acumulação".

- o segundo desafio vem de um aumento dos riscos de inovações. Com a aceleração das taxas de inovação tecnológica, as firmas são forçadas a experimentar muito rapidamente novos produtos e processos.

- finalmente, as grandes firmas têm se confrontado com uma intensificação dos riscos de demanda.

Como uma das formas de responder a esses desafios estratégicos as GEs estão fragmentando a produção, através de pequenas plantas sobre sua tutela e pequenas empresas, dependentes economicamente. Essa fragmentação vem ocorrendo de três formas: descentralização da produção, desmembrando-a em pequenas plantas ou criando novas companhias subsidiárias, sem perder a propriedade sobre elas; desintegração da produção e inovação, onde as GEs transferem para pequenas firmas partes do processo produtivo e de inovações, mas mantém controle através de poder de mercado ou de recompra dessas unidades; e o repasse (*devolvement*) das responsabilidades e deveres para outras firmas, mantendo uma ligação com estas através de um fluxo de receitas, como é o caso das franquias (Shutt & Whittington, 1987).

No caso das franquias, estas caracterizam-se por ser um tipo de desverticalização "para frente", ou seja, das relações da empresa fora do âmbito estrito da produção, tratando dos aspectos comerciais e de vendas.

O sistema de franquias caracteriza-se pela atuação de empresas operando sob licença de uma empresa maior - *franchisor* - que visando preservar seus interesses (garantir seu nome comercial e sua imagem pública, e assegurar o padrão de qualidade de seus produtos), exige a presença de técnicos na linha de produção de sua *franchisee*, chocando-se com a autonomia e independência almejadas por esta última; oferece uma combinação das economias de escala que a empresa que concede a franquia deseja e a flexibilidade da empresa que recebe a franquia para atuar nas brechas das mais variadas situações de mercado.

Num ambiente de incertezas de demanda, de elevação dos custos das empresas, de receio quanto as políticas governamentais; retirar essas flutuações e incertezas da pauta de reuniões de qualquer grande empresa é tarefa que pode ser alcançada com a terceirização da comercialização. Pois, ela garante, também, um fluxo de receitas adicional da cobrança de luvas e de comissões sobre as vendas para o franqueador, e o acesso a um know-how não disponível de outra forma por parte do franqueado (Souza, 1993).

Passa-se agora, a analisar o processo de desverticalização nos termos da subcontratação, que consiste numa desverticalização “para trás”, e da “terceirização”, um caso específico de desverticalização.

### **1.3.1. TIPOS DE SUBCONTRATAÇÃO**

A subcontratação caracteriza-se por ser uma categoria intermediária entre a compra no mercado e a produção interna, envolvendo uma negociação entre as partes a partir de um contrato. As negociações versam sobre a “duração do contrato, condições de pagamento (preço, prazo, descontos, juros e multas, etc.), prazo de entrega, padrão de qualidade, fidelidade, especificações técnicas, cooperação técnica e financeira, etc.” (Souza, 1993). Variando o tipo de relacionamento entre as partes, o contrato pode resultar em uma subcontratação, franquia ou em uma parceria.

A decisão de subcontratação só se concretiza no momento em que uma firma encomenda a um produtor independente a realização de um

parte do processo produtivo que faz parte da fabricação do seu bem final, a atividade fim dessa firma, de acordo com determinadas especificações ou planos de produção fornecidos pela firma contratante.

A subcontratação pode ser distinguida em três tipos, de acordo com o objetivo e as condições que levam a empresa contratante a buscá-la :

- subcontratação de economia: se caracteriza quando o objetivo fim da decisão de subcontratar é a redução de custos, que reside em grande medida na aceitação pela empresa subcontratada de margens de lucro menores;

- subcontratação de especialização: quando a empresa contratante recorre a uma empresa especializada, que tem o know-how e os equipamentos adequados às necessidades da produção desse serviço ou produto específico;

- subcontratação de capacidade: quando a empresa subcontratante está apta a desenvolver internamente as tarefas, serviços ou componentes, mas opta por uma empresa subcontratada, por motivos de alterações de demanda ou por motivos técnicos, atrelada à decisões de não ampliar a capacidade produtiva (custos com capital fixo, etc.) (Souza, 1993).

No caso da subcontratação de especialização, a empresa contratante pode avaliar que suas instalações e seus equipamentos são insuficientes ou pouco competitivos para realizar as atividades externalizadas. Ou a subcontratada detém a patente do processo produtivo ou serviço, e pode preencher um espaço que não pode ser ocupado pela contratante. Nesse caso, o termo "terceirização" não é muito apropriado,

pois não se configura como uma estratégia da empresa em passar para terceiros atividades antes realizadas pela mesma.

Com relação à subcontratação de capacidade, as decisões podem ser das mais variadas, como, ser a empresa subcontratada um amortecedor das intempéries do mercado; os custos da implantação do serviço ou produto em questão são mais elevados do que mandar fazer fora; expectativas negativas com relação ao futuro econômico das atividades produtivas; etc. Porém, a empresa contratante pode incorrer em custos - produtos defeituosos ou que não atendam às especificações do cliente -, bem como a contratada, que pode ver seus investimentos "secarem" se estiver muito dependente da empresa contratante e esta cortar seus pedidos num espaço de tempo insuficiente para lhe permitir o retorno do capital investido.

Além disso, na disputa via preços por contratos com as concorrentes a subcontratada, não se tem como garantir ganhos para o sistema todo, pois o preço cairá devido a concorrência, não garantindo um menor preço para o bem final e assegurando à contratante uma redução em seus custos.

A empresa que é subcontratada de capacidade é mais vulnerável as oscilações de mercado do que uma subcontratada de especialização, por realizar uma mesma atividade que a contratante. Nesse sentido ela têm muito pouco a contribuir para a eficiência industrial por se assemelhar mais com uma subcontratação comercial, mas se a subcontratada de capacidade fizer parte de uma estratégia de empresas subcontratadas, poder-se-á ter resultados na eficiência industrial.

O subcontratado pode se colocar numa situação de cumpridor de ordens ou participar da concepção do produto, ajudando a desenvolver uma melhor maneira de produzi-lo, junto com a empresa; sem no entanto, suprimir o confronto entre os dois lados dessa equação: contratante e contratada.

Com as ligações entre clientes e fornecedores ficando cada vez mais estreitas, a subcontratação e demais formas de relações entre empresas podem convergir para uma situação de parceria, onde "o fornecedor assume papel muito próximo ao de um sócio efetivo" (Souza, 1993). É muito fácil, nesses casos, encontrar a presença de técnicos da empresa cliente na empresa parceira para auxiliá-la, exigir a adoção de técnicas produtivas e gerenciais mais modernas e cumprimento das especificidades do produto. Do lado do contratante, este deve participar mais cooperativamente e uma maior atenção aos prazos de entrega e qualidade nas negociações.

Na tendência à desverticalização, a externalização (ou terceirização) vem recebendo muita atenção por parte dos tomadores de decisões nas empresas, buscando a redução, repasse ou divisão de custos (custos com mão-de-obra, máquinas, equipamentos, prédios e, principalmente, com investimentos); permite a externalização de áreas, processos, serviços não considerados estratégicos pela empresa; confere maior flexibilidade aos processos produtivos e de comercialização, aumentando a agilidade de resposta às incertezas do mercado; etc. Assim sendo, a integração e cooperação entre as GEs e as pequenas e médias empresas, para fazer frente às incertezas de mercado, ao acirramento da concorrência capitalista (via aumento das taxas de inovações tecnológicas) e atender às exigências de qualidade global, vem se tornando uma tônica

ultimamente, haja visto a constatação de que, hoje em dia, não é vantajoso a uma empresa a realização de tudo que envolve a sua produção (Oliveira, 1994).

### 1.3.2. "TERCEIRIZAÇÃO"

Terceirização é o termo que se consagrou no Brasil para designar a desverticalização, normalmente, dos serviços de apoio das empresas, e será esse o termo usado a partir de agora para caracterizar esse processo de desverticalização. Muitas vezes, ele é usado para expressar a desverticalização como um todo, sendo que sua definição não a abrange totalmente, pois a desverticalização não pressupõe que a empresa tenha a capacidade de produzir internamente aquilo de que necessita, por não possuir a patente requerida ou não considerar vantajoso o investimento a ser gasto, etc.; nesse sentido "uma empresa pode nascer desverticalizada, mas não terceirizada" (Souza, 1993).

No que diz respeito ao Brasil, muitas vezes com o intuito de evitar pressões trabalhistas ou reduzir custos, "as chamadas atividades auxiliares da empresa (serviços de limpeza, restaurante, manutenção, transporte de empregados, recrutamento, seleção e treinamento de mão-de-obra, etc), algumas operações de apoio e acabamento (marcenaria, ferramentaria, tratamento superficial, revestimento, pintura, pregar botões, pespontar, etc) e alguns componentes ou acessórios do produto são candidatos naturais à terceirização" (Souza,1993). Porém, está em forte crescimento a tendência a externalização de fases importantes do processo

produtivo e da comercialização para evitar riscos com flutuações de demanda e inovações (Souza, 1993), sempre, é claro, mantendo o controle sobre os processos considerados "nucleares" ou estratégicos.

Assim, convém traçar algumas considerações sobre o tema, já que as características que serão apresentadas são, em grande medida, semelhantes às demais tendências à desverticalização.

De maneira geral a terceirização é entendida como o conjunto de ações que visa transferir a responsabilidade por um serviço ou por determinada fase da produção ou comercialização, de uma empresa para outra, por isso chamada de "terceira" (Sind. Metal. ABC, 1993). Nesse sentido, agrega-se a atividade de uma empresa, como atividade-fim, na outra (tomador) como atividade-meio, para a realização de um determinado serviço.

Existem diferentes tipos de terceirização, levando em consideração o local em que esta é inserida nas etapas produtivas. A de primeira etapa, quando a empresa trabalha com matéria-prima pré-elaborada, já manipulada por outra empresa, para aplicá-la na execução de seu produto. A terceirização de etapa intermediária, onde o terceiro intervém durante a atividade-meio da compradora do serviço (serviços de limpeza, vigilância, etc). A de etapa final se caracteriza quando uma empresa repassa ou "franquia" a outra a comercialização do seu produto (vendas de roupas, cosméticos, etc), denominada franchising. Há ainda a terceirização total, que se dá quando uma empresa executa todas as atividades em nome da outra, nos padrões exatos exigidos por esta.

Cabe ainda observar a confusão que se pode fazer dos termos terceirização e terciarização. Terciarização corresponde ao aumento do

peso econômico do setor terciário, responsável pelos serviços em geral (bancos, comércio, comunicações, etc). Os dois fenômenos podem se relacionar, à medida que segmentos da economia, realizando a terceirização, passam certas atividades-meio de sua produção para o setor terciário, expandindo o peso desse setor na economia.

A terceirização de certa maneira leva os tomadores de decisões das empresas a repensar os limites (fronteiras) da empresa, relativizando expressões como "dentro" ou "fora". Mantendo-se a tutela sobre os serviços executados pelo terceiro, configurar-se-ia a terceirização num simples artifício para a demissão de empregados e a continuada utilização dos mesmos com rebaixamento de salários e economia de encargos para os empregadores. Nesses casos, a legislação e os tribunais, freqüentemente, desconsideram situações de terceirização para atestar vínculo empregatício, impondo à empresa a obrigação, inclusive retroativa, de pagar férias, décimo-terceiro, FGTS, etc.

A terceirização, compondo um processo que envolve uma nova concepção de empresa, pode propiciar vantagens comparativas significativas. Isso ocorre quando a empresa decidida a terceirizar tem bem definida a sua atividade-fim (seu produto), montando um sistema aberto e integrado para o apoio dessa atividade. Logo, ela passa a centrar suas atividades naquilo que é razão de sua existência como unidade produtora, libertando-se de tudo que não necessita, nem deve realizar.

Para tal, deve-se estabelecer uma relação mais estreita entre empresa terceirizada e terceirizadora, sem que percam sua individualidade jurídica. No contrato entre as partes deve-se apenas citar quando e onde os serviços serão prestados e com que freqüência. A empresa terceirizadora

não deve definir rigidamente como eles devem ser executados. Apenas deve-se normatizar as funções a serem desempenhadas pela terceira a fim de garantir a qualidade de seu produto final - e, conseqüentemente, de seu nome ou marca. Pois, ao contrário do que possa parecer, a normatização garante uma liberdade operacional, na medida que, sabendo *o que e como* deve ser feito, tem-se maior liberdade para o desenvolvimento de inovações que possam aprimorar o trabalho da terceira, em contraposição ao fato desta estar sob vigilância direta da empresa terceirizadora, impedindo um melhor aprimoramento de suas atividades.

Por outro lado, não é raro observar-se em uma mesma empresa a transferência de uma parte da produção para terceiros com a presença de trabalhadores terceirizados executando tarefas ao lado de funcionários da empresa-mãe. Nesse caso, a terceirização caracteriza-se como um processo de duas faces: "i) a desativação, parcial ou total, de setores produtivos. A empresa que terceiriza deixa de "produzir" e passa a "comprar" produtos de outras empresas; ii) a contratação de uma ou mais empresas "terceiras" que alocam trabalhadores para a execução de algum serviço no interior da empresa cliente. Os casos típicos são segurança, limpeza, restaurante, serviço médico, certos tipos de manutenção, construção civil e outros" (DIEESE, 1993).

Ao transferir essas atividades para terceiros, estabelecem-se vínculos entre a empresa terceirizada e terceirizadora que podem ser classificados em quatro tipos:

- Tipo A: empresa nova no mercado, parcialmente dependente, mas com poucos clientes além da empresa-mãe,

provavelmente não sobreviveria no mercado sem a vinculação com esta empresa.

- Tipo B: empresa nova no mercado e totalmente dependente da empresa-mãe, esta é seu único cliente.

- Tipo C: empresa já estabelecida no mercado, parcialmente dependente da empresa-mãe, mas que já conseguiu se firmar em um pequeno nicho no mercado.

- Tipo D: empresa já estabelecida no mercado e que não depende da empresa-mãe, tendo uma posição no mercado consolidada (Oliveira, 1994).

Destacando alguns pontos que envolvem o processo de terceirização, convém abordar os porquês da terceirização do ângulo das empresas.

Qual seria a vantagem para uma empresa que terceiriza? Ao contratar os serviços de uma outra empresa, ela não estaria pagando o lucro dessa empresa? E pagando esse lucro, não estariam estas empresas terceirizadoras deixando de ganhar?

O que se observa muitas vezes é a ligação da terceirização com uma estratégia de produção e de negócios muito em voga atualmente: a de "focalização". Ou seja, a empresa que adotar esta estratégia deve concentrar suas atividades naquilo que é de maior importância para o seu produto final, aquilo que é o segredo do seu negócio, e a diferencia das outras empresas do ramo, garantindo-lhe certas vantagens. Neste caso, aquilo que estiver fora do "foco" da empresa deve ser terceirizado (DIEESE, 1993).

De qualquer forma, a focalização/terceirização visa a obtenção de ganhos econômicos e, partindo desse pressuposto, há algumas lógicas organizacionais, econômicas e de busca de controle social neste processo:

- A maximização do retorno do capital empregado está associada a uma escala ideal de produção, que tem suas características conforme cada processo produtivo. A fim de adquirir maior eficiência, as empresas estipulam um "quantum" ideal para cada fase produtiva e as etapas que não atinjam um "quantum" mínimo poderão ser terceirizadas.

- A partir de unidades focalizadas a empresa pode conseguir o volume de produção ideal de cada processo, mesmo que este ultrapasse as necessidades da empresa. Pois a unidade focalizada tem como possíveis clientes todo o mercado, podendo assim, atingir ganhos de escala.

- Cada fase do processo produtivo tem características organizacionais, administrativas e operacionais distintas das demais. Logo, ao focalizar suas atividades, uma empresa pode reduzir a diversidade das formas organizacionais, facilitando a gestão empresarial.

- A terceirização confere às empresas um maior fôlego para sobreviver às crises econômicas, pois é mais fácil restringir as encomendas do que se desfazer de ativos. Nesse sentido, o capital fixo (investimentos) passa a ser variável (compras) para a empresa que terceiriza. Assim, a empresa-mãe pode ter, também, uma redução de suas barreiras de saída, facilitando uma eventual retirada do ramo produtivo em questão, caso o retorno sobre os investimentos seja baixo ou negativo.

- A integração da empresa terceirizada e terceirizadora no setor de P&D (através de "parceiras"), pode levar a um aumento do total investido nesse setor, paralelamente a uma diminuição dos gastos da empresa terceirizadora.

- Realizando um número menor de processos com a terceirização, tem-se a possibilidade de reduzir custos administrativos e intensificar os fluxos de informação - fundamental para respostas rápidas num ambiente de forte concorrência.

- Tentativa de conter os movimentos de trabalhadores e a mobilização sindical, e burlar as conquistas sindicais de categorias mais organizadas (DIEESE, 1993).

A tomada de decisão por parte da empresa que terceiriza depende da estrutura disponível de fornecedores, grau de vulnerabilidade que a empresa admitirá no fornecimento de suprimentos, além da disposição em adotar mudanças administrativas e organizacionais.

A estratégia de terceirização pode ser benéfica para a empresa-mãe e para a empresa terceirizada ( sem que isso signifique desconsiderar as assimetrias que caracterizam essa relação), na medida em que força as duas a trabalharem dentro de um padrão satisfatório de utilização da capacidade produtiva. A forma como são alocadas as atribuições entre a empresa-mãe e a empresa terceirizada afeta a sensibilidade (custos fixos/custos variáveis) à utilização da capacidade das duas empresas. Por outro lado, a empresa pode terceirizar atividades que não adicionam valor ao produto final, ficando mais independentes na realização de seu produto, a fim de evitar as exigências de um único fornecedor ou de um grupo organizado deles. Muitas vezes a terceirização significa, também, uma

redução na estrutura organizacional. Dependendo do tipo de terceirização, pode-se reduzir a quantidade de níveis hierárquicos da estrutura e a largura de sua base organizacional. Esse "enxugamento" possibilita, em princípio, uma maior flexibilidade no processo decisório da firma e agiliza o fluxo de informações que permeia essa estrutura (Brasil, 1993).

Apesar de normalmente serem enfatizadas as vantagens da terceirização, ela também pode estar associada a desvantagens, como: formação de grandes empresas terceirizadas, com grande poder de barganha; pode-se diminuir a quantidade de condutores que facilitem o processo de diferenciação dos produtos do processo produtivo e da própria organização do trabalho das empresas-mãe; aumenta a quantidade de fornecedores a serem controlados; pode-se provocar custos com a eventual mudança de fornecedores; etc. (Brasil, 1993).

O caráter específico da terceirização, ainda muito associado ao objetivo de redução de custos, no Brasil pode ser melhor entendido considerando-se as políticas industriais adotadas nas últimas décadas.

Na década de 50, a política industrial do governo tinha como base a proteção do mercado interno para a indústria nascente - através de altas alíquotas de importação - e a concessão de créditos e subsídios ao setor privado. A estrutura industrial se ampliou muito, mas com um enorme grau de verticalização - integração de todas as etapas produtivas "sob o mesmo teto". A abertura recente do mercado brasileiro num quadro recessivo muito forte, provocou um acirramento da concorrência e da necessidade da contenção de custos e melhoria da qualidade das empresas. Isto, devido à concorrência externa, imposta pela necessidade de exportação de parcelas da produção como resposta à contração do mercado

interno; e interna, por parte da entrada de importados facilitada pela abertura de mercado, que passam a ser concorrentes dos produtos nacionais.

A duradoura recessão da economia brasileira, tem levado as grandes empresas a cortarem despesas para manter seus níveis de rentabilidade. Logo, as empresas tentam transformar seu capital imobilizado (máquinas, prédios, mão-de-obra) em capital monetário, passível de aplicação no sistema financeiro, com rentabilidade maior que a obtida na produção.

Para atingir tal objetivo as empresas, muitas vezes, de forma não muito racional acabam privilegiando o corte de custos variáveis (demissão de empregados, corte nos salários, etc.) e depois de custos fixos (custos com instalações, manutenção de prédios e máquinas, etc), ou se empenham em soluções que permitam transformar custos fixos em variáveis. Sendo que um dos mecanismos é a terceirização.

Uma alternativa para a obtenção desses resultados pode ser a aceleração da terceirização de departamentos de serviços de apoio, como restaurante, transporte, seleção e treinamento, assim como serviços contábeis, jurídicos, financeiros, etc.

No que tange especificamente à mão-de-obra, a terceirização é vista como um fator de flexibilização, suprimindo da firma contratante a preocupação com os custos econômicos diretos com o trabalho, por exemplo admissão/demissão, treinamento e benefícios sociais.

Apesar das poucas informações disponíveis sobre os resultados da terceirização no nível geral de emprego e sobre o mercado de trabalho,

seus defensores pregam que ela não gera desemprego, podendo até expandi-lo. Isso ocorreria pelo fato de se expandir o emprego na empresa contratada e, com a criação de novas empresas, se estimularia a necessidade de mão-de-obra especializada, com salários melhores.

Partindo da realidade econômica brasileira é difícil aceitar um efeito favorável ou mesmo neutro da terceirização sobre o emprego. Haja visto o caso da Riocell (RS), empresa produtora de celulose. Após a terceirização de algumas de suas etapas produtivas, seu contingente de funcionários caiu de 3600 para 1100, donde 1700 foram absorvidos pelas empresas prestadoras de serviços. Porém, restaram 800 ex-empregados à procura de emprego ( DIEESE, 1993).

Outro exemplo é o caso do complexo automotivo, mais precisamente em São Bernardo do Campo e Diadema, onde a salário médio pago nas empresas de autopeças, especialmente nas pequenas firmas, costuma ser 2/3 do salário pago nas montadoras (US\$ 386 contra US\$ 599, em junho de 1992). O que vem confirmar a pesquisa feita pelo DIEESE junto a 40 empresas, onde aproximadamente 68% dos casos de terceirização acarretam degradação salarial ( DIEESE, 1993).

Com isso, tem-se uma visão das tendências atuais que norteiam as decisões das empresas, tanto das grandes empresas como das pequenas e médias, dentro dos novos rumos que toma o cenário mundial recente, configurando, a primeira vista, vantagens para o grande capital na associação com pequenas e médias empresas, e desvantagens para estas últimas, que se tornam em grande medida dependentes das decisões das grandes empresas que as contratam e possuem uma menor flexibilidade para enfrentar as alterações de mercado.

É claro que o pequeno e médio empresário não se arriscaria a entrar num mercado se não obtivesse vantagens com isso - é melhor estar engajado no processo produtivo, mesmo com taxas de lucro menores, do que aumentar as filas de desempregados. Mas, não se deve esquecer a força do grande capital em impôr seus ditames, seja através do próprio mercado ou de políticas governamentais realizadas por seus "lobbies".

Concluindo, após essa pequena análise do processo de interação entre capital e trabalho, e dos processos de desverticalização, realizar-se-á no próximo capítulo a observação dos condicionantes que levam as empresas a decidirem pela terceirização e seus efeitos para os funcionários terceirizados.

## CAPÍTULO 2. AS DUAS FACES DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO

Tendo como referência a discussão desenvolvida no capítulo anterior a respeito do processo de terceirização de certas atividades empresariais, este capítulo é dedicado à análise das especificidades desse processo em algumas empresas selecionadas. O objetivo principal é o de complementar as informações sintetizadas a partir da revisão bibliográfica sobre tema.

A análise dos rumos que a terceirização vem tomando nessas empresas baseia-se em entrevistas feitas com diretores e gerentes de setores onde ocorreu a terceirização de certas atividades sob sua responsabilidade. As entrevistas foram desenvolvidas em cinco empresas da região de São José dos Campos, no Vale do Paraíba, a saber:

- uma empresa estatal, a Petrobrás, que possui 868 funcionários;
- uma empresa do ramo fotográfico, Kodak, com cerca de 1500 empregados;
- uma montadora de automóveis, General Motors do Brasil, com um contingente de 8000 trabalhadores;
- uma empresa do ramo farmacêutico, Johnson & Johnson, com cerca de 3000 empregados; e
- uma empresa produtora de fibras sintéticas, Fortrade (antiga Matarazzo), com um efetivo de 400 funcionários.

Foram entrevistadas, também, cinco empresas prestadoras de serviços que atuam em cada uma das empresas contratantes :

- uma serralheria prestadora de serviços de manutenção de portas e janelas de metal para a Petrobrás;
- uma empresa que presta serviços de manutenção de ar-condicionados para a Kodak;
- uma prestadora de serviços de limpeza para a G.M. do Brasil;
- um ambulatório médico, que atua na Johnson & Johnson; e
- uma multinacional que presta os serviços de restaurante para a Fortrade.

Procurou-se nessas entrevistas o contato com empresas de ramos diferenciados para evitar possíveis “padronizações” nas decisões de terceirização, evitando também que a amostragem ficasse viesada. Dessa forma, pretende-se dar maior riqueza ao trabalho e uma visão mais descolada de qualquer tendência que um certo ramo empresarial pudesse apresentar na caracterização do processo na região.

O processo de terceirização, ou melhor a subcontratação de serviços deveria caracterizar-se por uma cooperação entre a empresa contratante e a empresa terceirizada. As duas deveriam trabalhar conjuntamente para aprimorar e solucionar as falhas do processo, a fim de que ambas possam lucrar mais no arranjo cooperativo do que atuando separadamente. Nas palavras de um dos entrevistados: “a proposta de terceirização de atividades que não se configurem como o objetivo último da empresa deveria ser dada aos próprios funcionários da empresa que atuam

nesses setores". Contando com o auxílio da "empresa-mãe", as duas desenvolveriam conjuntamente a nova empresa (a terceira), de modo a não prejudicar os funcionários dessa empresa. Porém, não é isso que ocorre freqüentemente. Muitas vezes o objetivo básico na decisão de terceirização é o de reduzir custos; atividades antes realizadas por funcionários dessas empresas passam a ser compradas de empresas prestadoras de serviços já estabelecidas no mercado. Com isso, a maioria dos empregados é demitida ou tem que aceitar salários mais baixos e menos benefícios para continuar realizando o mesmo serviço.

Ao longo deste capítulo desenvolve-se a análise das informações obtidas com as entrevistas.

## **2.1. DAS EMPRESAS CONTRATANTES**

Com relação às empresas contratantes, pôde-se constatar que o fator econômico de peso na decisão de terceirização de certas atividades foi a redução de custos com mão-de-obra, principalmente no que se refere a encargos sociais, que pesaram muito na decisão dessas empresas pela terceirização ( ver Quadro 1).

### Quadro 1. Fatores Relevantes na Decisão de Terceirização

Empresas	Terceirizar para reduzir custos	Encargos sociais pesaram na tomada de decisão
Petrobrás	sim	sim
J.& J.	sim	sim
G.M.	sim	sim
Kodak	sim	sim
Fortrade	sim	sim

Fonte: Elaboração própria (pesquisa de campo realizada em setembro de 1995).

No entanto, quando questionadas a respeito da influência de uma possível redução dos encargos sociais (devido a mudanças na legislação), em particular se haveria uma reverticalização das atividades terceirizadas, a maioria argumentou que não voltaria atrás na sua decisão pela terceirização.

Somente em uma das empresas o entrevistado argumentou que o processo de terceirização no seu entendimento é algo dinâmico e, se por acaso houvesse uma redução desses encargos, realizar-se-ia uma análise comparativa dos custos. Se ficasse constatado que a terceirização se tornou menos rentável, a contratação de novos funcionários seria efetuada.

No caso da Petrobrás, por ser um processo que vem sendo realizado desde final dos anos 60 como orientação da diretoria geral da empresa, dificilmente se pensará na contratação de pessoal para realizar

essas atividades, ou seja, no momento não se considera a possibilidade de internalizar, no futuro, as atividades hoje externalizadas.

Na G.M. esse processo também é encarado como um caminho sem retorno, pela própria "lei de sobrevivência" e concorrência das empresas, o que faz com que cada uma encontre o seu meio para lidar com esses problemas. Porém, há produtos (peças) que hoje são terceirizados - fornecidos por outras empresas - cujos custos aumentaram com relação à situação de produção interna. Diante disso, esses custos vêm sendo revistos, discutidos, e pensa-se até em internalizar a produção dessas peças.

No que se refere à demissão de pessoal e à redução de custos com mão-de-obra, somente duas empresas tiveram algum tipo de resistência por parte dos funcionários. A Johnson & Johnson teve, a princípio, resistência dos empregados que argumentavam: "... vai-se despedir um funcionário da J.&J. para colocar um outro ganhando menos...". Mas o objetivo da empresa não era esse. Ao se realizar o contrato com a empresa prestadora de serviços exigiu-se a manutenção dos mesmos salários dos antigos funcionários. Ademais, serviços como transporte, restaurante e treinamentos anteriormente fornecidos aos funcionários da J.&J. também foram repassados para os funcionários das terceiras.

No caso da G.M., o sindicato dos metalúrgicos, sindicato com maior poder de barganha no cenário nacional, manifestou clara oposição a esse processo argumentando que o nível de desempregados é muito alto e os funcionários que permanecem na empresa se sentem ameaçados, criando um clima de instabilidade no ambiente de trabalho. Por outro lado, os empregados que não possuem especialização adequada dificilmente

conseguem outro emprego com a mesma remuneração. Os trabalhadores que possuem certa especialização, muitas vezes, voltam a realizar o mesmo serviço em outra empresa com um salário duas a três vezes menor, o que se configura num problema de caráter nacional.

No que tange às áreas que estão sendo terceirizadas, todas as empresas estão terceirizando atividades “prestadoras de serviços”, como limpeza, restaurante, vigilância, assistência médica, serviços de manutenção, etc., que antes eram desenvolvidas pelas próprias empresas. Por outro lado, conforme afirmação de um dos entrevistados, os estatutos da empresa não permitem a terceirização de atividades relacionadas à produção propriamente dita, ou seja, da atividade-fim dessa empresa. Assim sendo, do ponto de vista das empresas, a decisão de passar para terceiros atividades que têm certa relevância na manutenção de fatias de mercado já conquistadas ou que possam revelar algo a respeito do processo produtivo da empresa, é muito mais complexa e cuidadosa.

Em todas as empresas entrevistadas a terceirização foi adotada para melhorar a posição competitiva da empresa no mercado. A redução de custos desempenhou papel crucial na definição das estratégias e das decisões das empresas nesse sentido. É interessante observar que no caso de uma das empresas esse fator foi importante somente no início, já que a empresa contratada acabou por manter os mesmos salários que pagava aos seus funcionários. Assim, a redução de custos tão aclamada pelas empresas contratantes ficou atrelada apenas à redução dos encargos sociais. Para essa empresa, o mais importante foi a desobrigação das responsabilidades trabalhistas, sendo, no entanto, co-responsável pelos funcionários da empresa prestadora de serviços em caso de acidentes dentro da fábrica.

Além disso, tem grande importância para essa empresa a diminuição do "headcount" - que é usado para medir a produtividade, resultado da divisão do volume da produção pelo número de funcionários da empresa -, com a redução do efetivo e a contratação de pessoal terceirizado. Desse modo, o mesmo volume de produção é dividido por um número menor de funcionários, o que acarreta um aumento da produtividade por funcionário, sem que esses tenham realmente aumentado a produtividade de seu trabalho.

Para os entrevistados, as expectativas com relação à terceirização foram alcançadas com muito êxito e a decisão por esse tipo de solução era algo que já se esperava para a empresa. No caso de uma das empresas, inicialmente se pensava em não realizar esse tipo de procedimento mas, com base em informações veiculadas em revistas e jornais, resolveu-se testar a terceirização de serviços de manutenção de equipamentos não ligados à produção; caso contrário, haveria a necessidade de admitir novos funcionários.

O alcance das expectativas dos tomadores de decisão quanto à terceirização, com evidentes melhoras para a situação dessas empresas (por meio de redução nos custos das empresas, a diminuição dos encargos sociais, diminuição das responsabilidades trabalhistas, etc.), tem estimulado novas ações para ampliar esse processo para outras áreas. Em apenas uma das empresas pesquisadas, que desenvolve a terceirização desde fins dos anos 60, o entrevistado acredita que a partir de agora haverá o deslocamento de funções devido à presença crescente da informática na vida das empresas. Como exemplo, pode-se citar o possível deslocamento das funções contábeis das refinarias do estado de São Paulo que passariam

a ser centralizadas em um único escritório contábil, que repassaria esses dados de volta para as refinarias via computador.

Quanto a possíveis problemas no relacionamento com as empresas terceirizadas, os entrevistados ressaltaram que não tem havido qualquer tipo de desentendimento. Um dos entrevistados ressaltou um possível problema, devido à permanência e ao convívio dos funcionários das empresas terceiras com os seus próprios funcionários, resultante principalmente da inevitável comparação entre eles, especialmente quanto a salários e benefícios sociais. No caso, ao término do ano de 1994, foi dado aos funcionários da empresa um bônus de produtividade e os funcionários da empresa que presta os serviços de limpeza também reivindicaram o direito de receber esse bônus, devido a um contato muito estreito com os funcionários efetivos da empresa contratante. Exigiram, então, da sua empresa essa bonificação, que lhes foi dada, mas não no mesmo valor dado pela empresa contratante, pois a empresa contratada não teve o mesmo ganho da contratante. Os funcionários acabaram por aceitar a proposta e a situação voltou à normalidade.

No que diz respeito a prazo, preço e qualidade do serviço prestado, esses são, usualmente, acertados previamente no contrato, que especifica todas as regras para o perfeito cumprimento das cláusulas. Especifica, também, como será realizado o controle de qualidade desses serviços, geralmente feito por um especialista da área (engenheiro, técnico - no caso de serviços de manutenção).

Cabe destaque a uma das empresas pesquisadas, que pretende terceirizar quase todo o processo produtivo e transformar-se apenas numa montadora. Todas as peças para a montagem serão

recebidas de fornecedores já familiarizados com a produção da fábrica. Esses fornecedores realizarão a entrega das peças no momento exato da sua entrada na linha de montagem, configurando o processo conhecido como *just-in-time*. Segundo o entrevistado esse objetivo não é facilmente alcançável pelo fato de a empresa se encontrar num país como o Brasil, que não apresenta um quadro de especialistas no desenvolvimento dos processos de automação necessários para a ocorrência e manutenção de um sistema como o *just-in-time*. Isso ocorre por que, mesmo tendo a produção planejada pela empresa contratante por ano, mês e dia, as fornecedoras de peças automotivas não conseguem adequar-se a esse planejamento perfeitamente. Dessa forma, alguns carros necessitam retornar à linha de montagem.

Ressalta a esse respeito que a empresa necessita adquirir determinados processos elétrico-eletrônico-mecânicos com um nível de especialização que não é encontrado no país. Nesse caso é necessário realizar contratos com fornecedores estrangeiros, que vendem os projetos e realizam a montagem dos equipamentos, colocando-os em funcionamento. Após esse contato preliminar, é preciso a realização de contratos para a manutenção desses equipamentos e aprendizagem dos técnicos nacionais, o que exige a presença de um especialista da própria firma estrangeira para possíveis emergências. Isso torna a produção menos competitiva e mais custosa, por não se dispor no país de uma estrutura nacional que comporte esse nível de especialização, mesmo porque os técnicos nacionais não participaram do desenvolvimento do projeto e não possuem a necessária familiaridade com o mesmo para resolver todos os problema que surjam. Isso redundará em aumento de custos da produção, que não estão previstos nos planos da empresa.

Uma possível solução seria a terceirização desses serviços de manutenção e a produção dessas peças, repassando os custos para as firmas fornecedoras. No entanto, essa não é uma tarefa fácil. Afinal, se os custos de produção já são altos para uma empresa de grande porte como a entrevistada, o que dizer de uma empresa menor, com menor poder de barganha no mercado.

Outro ponto a destacar, segundo um dos entrevistados (diretor de uma das áreas da empresa), é que o grande “vilão” da terceirização não seria o rebaixamento dos salários, caso esses salários mais baixos ainda permitissem a sobrevivência das famílias dos trabalhadores que foram terceirizados. Mas, vivendo num país como o Brasil, com grande desigualdade na distribuição de renda e no nível de salários pagos aos trabalhadores, a diminuição dos salários como efeito da terceirização pode impedir que esses trabalhadores mantenham o mínimo para sua sobrevivência, gerando um clima de insatisfação que pode prejudicar o seu desempenho, já que eles passam a ganhar menos para realizar o mesmo serviço.

Enfim, do ponto de vista das empresas contratantes de serviços terceiros, na situação atual o processo de terceirização parece ser muito vantajoso, descartados alguns problemas com as empresas terceiras que, segundo os entrevistados, são facilmente resolvidos. Os ganhos com a redução de custos (salários e encargos sociais), a diminuição das responsabilidades trabalhistas, a desvinculação dos trabalhadores com as categorias sindicais mais mobilizadas e a diminuição do “headcount” têm sido as principais vantagens ressaltadas pelas empresas contratantes na decisão pela terceirização. Porém, para os trabalhadores, a perda do emprego ou a sua admissão em outra empresa para realizar o mesmo

serviço com um salário mais baixo, parece não ser uma alternativa satisfatória.

## 2.2. DAS EMPRESAS TERCEIRIZADAS

Visando complementar o quadro sobre o processo de terceirização, neste ítem são analisados os dados referentes à pesquisa feita com as empresas terceirizadas (prestadoras de serviços), visto que um dos objetivos deste estudo é a verificação da situação em que se encontram as empresas prestadoras de serviços e seus funcionários.

As empresas terceirizadas pesquisadas são, na maioria, empresas de pequeno porte, com exceção de uma subcontratada, que é uma multinacional francesa prestadora de serviços de restaurante para a Fortrade, e da empresa que realiza os serviços de limpeza para outra das empresas contratantes, que possui cerca de 300 funcionários. Uma das prestadoras de serviços, especializada na manutenção de aparelhos de ar condicionado, possui cerca de 10 funcionários e 3 anos de idade; outra é uma serralheria que presta serviços de manutenção de portas e janelas de metal para outra das contratantes pesquisadas, contando com 7 funcionários e presente no mercado há 8 meses; e a última é um ambulatório médico que atende a uma das contratantes pesquisadas, com 9 funcionários e 1 ano e meio de existência.

Todas essas empresas são registradas, bem como seus funcionários. Segundo um dos entrevistados, é imprescindível estar registrada e com todos os encargos pagos, pois isso tem sido cada vez

mais exigido pelas empresas contratantes, devido à existência de "empresas fantasmas" e por ter aumentado muito a fiscalização do poder público sobre essas empresas terceiras.

Todas as empresas pesquisadas nasceram no bojo da difusão do processo de terceirização, isto é, sempre dependeram de outras empresas para sua sobrevivência. A maioria delas depende de três a quatro empresas. Como exceção, destaca-se uma das prestadoras de serviço, uma empresa de grande porte que fornece, em média, cerca de 600 mil refeições/dia no Brasil, com uma carteira de clientes que inclui inúmeras empresas. Nesse caso, a dependência dessa empresa das contratantes é menor, por estar bem estabelecida no mercado e com vários clientes, tendo um maior poder de barganha nas negociações com os clientes.

Com relação ao material necessário para a prestação dos serviços, a maioria das empresas tem sob sua responsabilidade a aquisição desse material e o fornecimento da mão-de-obra especializada. Algumas delas só fornecem a mão-de-obra. O fornecimento de material fica a cargo da empresa contratante (ver Quadro 2).

**Quadro 2. Fornecimento de Mão-de-Obra e/ou Material  
Necessário à Prestação dos Serviços**

Empresas	Entram com material e mão-de-obra	Entram só com mão-de-obra
Serviços de Rest./Fortrade	X	
Man. ar-cond/Kodak		X
Serralheria/Petrobras	X	
Amb.Médico/J.&J.		X
Limpeza/G.M.	X	

Fonte: Elaboração própria (pesquisa de campo realizada em setembro de 1995).

Considerando-se o objetivo deste capítulo, é importante tratar cada empresa separadamente para se ter uma melhor compreensão da situação de cada uma delas e poder avaliar possíveis diferenças existentes em cada processo e suas especificidades com relação às empresas contratantes.

No caso da serralheria que presta serviços para a Petrobrás, pôde-se constatar, em entrevista com o proprietário dessa empresa, que a especialização decorre da própria integração do grupo e que possíveis aumentos de produção serão resolvidos com novas contratações. A relação com as empresas contratantes é boa e, segundo ele, deve ser mantida assim para o melhor desenvolvimento do trabalho e, principalmente, para a

aquisição de novos contratos com outras empresas. A empresa compra o material necessário ao trabalho, realiza-o e, após aprovação do engenheiro responsável, aguarda um período de 30 dias para receber o pagamento pelo serviço prestado.

Todos os funcionários estão registrados e já trabalharam em outras empresas, mas estavam desempregados na época de sua contratação. A contratação só é efetivada após um prazo de 30 dias, período em que se avalia o funcionário e se dá a oportunidade a ele de sentir se a empresa era aquilo que esperava. Esse tempo de adaptação é muito importante, segundo o dono da empresa, antes de se assumir qualquer compromisso.

O proprietário da empresa, atualmente, já se sente como um empresário, mas não tem nenhum contato com associações patronais. Foi sua a opção de sair da empresa em que trabalhava e montar a serralheria, visto que era o ramo no qual trabalhava anteriormente. O entrevistado considera que a empresa ainda não apresenta lucro, restringindo-se ao pagamento de seus funcionários e de suas despesas.

A multinacional pesquisada que presta serviços para a Fortrade, por ser uma empresa de grande porte dá a seus funcionários alguns benefícios que as outras não podem dar, como: assistência médica, transporte, cesta básica, etc. Ela possui ligação com associações patronais, dado o seu porte, e apresenta lucro, ou melhor, ela tem que apresentar lucro, pois cada unidade que a empresa coloca para prestar serviços tem sua autonomia e deve apresentar lucro, caso contrário será fechada.

Com relação aos antigos funcionários da Fortrade, tiveram a oportunidade de ser contratados pela prestadora de serviços mas, devido ao forte rebaixamento de salários, nenhum deles aceitou a proposta.

O ambulatório médico assistencial que presta serviços para a J.& J. é um exemplo de uma terceirização que pode ser considerada ideal. O ambulatório já estava pronto e a J.&J. convidou um dos médicos a abrir uma empresa prestadora desses serviços para a Johnson. A princípio houve relutância do médico, devido ao seu receio de perder o emprego, ou seja, desvincular-se formalmente da J.&J. e perder os direitos trabalhistas ( estabilidade, FGTS, etc.). No entanto, após consultar um auditor contábil, o convite foi aceito e, no período de um ano e meio, a empresa já assumiu como terceirizada o ambulatório de mais duas outras empresas.

O controle do serviço prestado é realizado por um médico e uma enfermeira da medicina do trabalho, que pertencem à J.&J., e a administração é feita pela própria Johnson, entrando a empresa terceira somente com a mão-de-obra, que não teve seu salário reduzido, sendo todos ex-funcionários da Johnson.

A empresa possui contato com associações patronais, sendo os aumentos salariais regidos pela categoria.

No caso da empresa que presta serviços de limpeza para a G.M., o fornecimento de produtos (material) que utiliza fica a seu cargo. O controle é feito pelos próprios funcionários da empresa contratante. Foi dada a opção aos funcionários de ingressarem na empresa terceirizada, o que para ela é mais vantajoso, pois facilita a assimilação do serviço a ser realizado. Entretanto, mais uma vez, devido aos baixos salários oferecidos, nem todos aceitaram ingressar na empresa terceira. Apenas uma pequena

parte aceitou a proposta da contratada. Não se formou nenhuma empresa de ex-funcionários da G.M., devido a normas internas da empresa que não permitem esse tipo de associação. A empresa não possui contato com associações patronais; não oferece benefícios a seus funcionários e usualmente atrasa o pagamento dos salários.

A empresa que presta os serviços de manutenção de ar-condicionado para a Kodak, já nasceu terceirizada. Seu proprietário era um antigo funcionário da Kodak. Os demais funcionários não pertenciam a essa empresa, mas já tinham certa experiência no ramo e estavam desempregados. A empresa cumpre rigorosamente as exigências estabelecidas no contrato. O controle é avaliado dia-a-dia. A empresa não apresenta problemas relativos a atrasos ou não pagamento de encargos sociais (FGTS, INPS, etc.) e imposto de renda. Como gera algum lucro, isso permitiu a aquisição de novos equipamentos e a expansão do escritório.

Em síntese, pode-se constatar que nem sempre a terceirização se reflete num ganho para os ex-funcionários das empresas contratantes. O rebaixamento dos salários para a realização das mesmas atividades desempenhadas por esses funcionários na empresa terceirizada, a desvinculação com os sindicatos das categorias a que pertenciam, e o atraso no pagamento dos salários, têm causado muitas perdas para os trabalhadores envolvidos nesse processo. Em geral, encontram-se na posição de sujeitarem-se a aumentar as fileiras de desempregados ou a aceitar empregos sem carteira assinada, ou a trabalhar por conta-própria no setor de serviços. Aliás, é interessante observar que este setor apresentou um crescimento de 21% no nível de ocupação no período 90/93 como

resultado das demissões do setor industrial provenientes das terceirizações ocorridas nesse período (Amadeo, Scanduzzi, 1994).

Por outro lado, deve-se reconhecer que há alguns casos como o do metalúrgico Vanderlei Vitalino da Silva da região de São Bernardo. Após ter trabalhado 30 anos na Ford desamassando pequenas avarias, aderiu ao programa de demissões em 1993. Hoje, como proprietário de duas oficinas, cobrando R\$ 600,00 em média por serviço, fatura dez vezes mais do que o salário que recebia como metalúrgico (*Folha de São Paulo*, 29/10/95).

Considerando esse caso e as terceirizações feitas nos moldes adotados pela Johnson, no que diz respeito a seu ambulatório médico, constata-se que é possível se ter ganhos tanto para a empresa contratante quanto para a terceira. Do contrário, se não ocorre um processo interligado e com grande conteúdo de integração como o descrito, o processo de terceirização implica geralmente em perdas para os trabalhadores. Eventualmente, pode significar perdas também para as empresas contratantes, na medida em que os funcionários das empresas contratadas se encontram, geralmente, menos preparados do que seus antigos funcionários e com relações de trabalho muito instáveis, afetando a produtividade do trabalho (Amadeo & Scanduzzi, 1994).

## CONCLUSÃO

As mudanças no padrão de competitividade industrial no mundo capitalista, ressaltado pela situação atual de recessão econômica, tem levado as empresas à reestruturação de suas atividades e a novas formas de gestão, a fim de se adequarem às novas mudanças do paradigma atual. Isso levou as empresas a modificar a organização do trabalho e a terceirizar diversas atividades, principalmente serviços, redefinindo seu tamanho.

A terceirização implica mudanças estruturais no processo de desenvolvimento industrial, com ênfase na minimização de estoques, tempos, etc., buscando diminuir custos em simultâneo a altos níveis de rendimento, com alta qualidade e defeitos praticamente nulos.

Porém, no caso brasileiro, essa estratégia tem sido identificada muito mais como um modo de resolver problemas conjunturais das empresas do que realmente para modernizar as atividades empresariais. Na maioria dos casos, tem sido oportunidade para reduzir o emprego, deteriorar as relações de trabalho e escapar das leis trabalhistas. Esse processo implica a deterioração das condições de trabalho na economia, que se reflete no crescimento do grau de informalidade das relações de trabalho - 37% dos trabalhadores no setor de serviços e 16% na indústria não possuem carteira assinada ( Amadeo & Scandiuzzi, 1994).

Por outro lado, a terceirização, da forma como está sendo implantada, coloca problemas e desafios para a ação sindical, pela desmobilização que ocasiona entre os trabalhadores e pela necessidade

que impõe de negociar com o empresariado formas de defesa do emprego e de participação nas decisões relativas ao processo produtivo.

A percepção dos problemas trazidos pela terceirização exige uma abordagem diferente da simples reivindicação salarial, sobre a qual vem-se baseando a experiência sindical nos últimos anos. Está em jogo agora não só a resistência, mas também a negociação, não só a luta na porta da fábrica, mas também a luta para interferir na organização do processo industrial e garantir mais empregos.

Por essas razões é que, segundo documento elaborado pelo Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, os sindicatos não podem adotar um comportamento diante da terceirização que leve em conta unicamente os interesses de curto prazo, enquanto categoria, como se não tivessem sob sua responsabilidade também o próprio futuro do país, em termos mais genéricos. A tática que se faz necessária nesse contexto precisa aliar firmeza e flexibilidade (Sind. Metal. do ABC, 1993).

Embora partindo de uma realidade industrial específica, o referido documento aponta perspectivas que podem ser um bom começo para a reflexão de outras categorias. Isso inclui não aceitar o processo de terceirização da forma como vem sendo implantado, com rebaixamento salarial, retração do nível de emprego e degradação das condições de trabalho. Ao mesmo tempo, reconhece que a flexibilidade é importante para discutir e negociar a questão, sem abrir mão da greve e de outros instrumentos similares de pressão. E recomenda a mobilização de base e o contrato coletivo, esse último considerado como um instrumento de modernização das relações entre capital e trabalho, no âmbito da qual a terceirização deve ser discutida (Sind. Met. ABC, 1993).

Além desse lado do processo de terceirização, é preciso analisar o lado das empresas que contratam os serviços.

Apesar de já serem famosos os benefícios aclamados em favor da terceirização - redução de custos, diminuição do "headcount", dedicação total ao objetivo último da empresa (seu produto), etc. -, é preciso ver que essas empresas também sofrem algumas dificuldades na contratação de serviços de terceiros.

Existe para as empresas contratantes a dificuldade de a empresa contratada se adequar à cultura e/ou procedimentos da empresa, assim como é difícil encontrar na empresa contratada um verdadeiro "empreendedor". Por outro lado, internamente, o maior problema é a resistência à mudança (observada na J.& J.). Porém, essas dificuldades são facilmente resolvidas, como garantiram os entrevistados.

No entanto, resta um outro problema que consiste na falta de investimento em pessoal nas firmas contratadas. Sendo bem conhecido o fato de que o ganho social com o investimento em capital humano é maior que o ganho privado - ou seja, ele gera externalidades positivas -, as empresas terceirizadas não investem nesse fator, porque se tratam de empresas de pequeno porte, com dificuldades de acesso às linhas de crédito e a informações, e porque o retorno, a princípio, não compensa o investimento.

Nesse sentido, a competitividade das empresa industriais pode vir a ser prejudicada pela incapacidade de as firmas terceirizadas se adaptarem, rápida e adequadamente, a mudanças técnicas. Essa preocupação deve-se basicamente à baixa propensão das firmas terceirizadas de investir em capital humano e em uma relação de trabalho

## BIBLIOGRAFIA

AMADEO, E. & SCANDIUZZI, J. C. (1994) Ajuste empresarial, empregos e terceirização. Texto para Discussão n.322. PUC, Rio de Janeiro.

BRASIL, H. G. (1993). A Empresa e a estratégia da terceirização. Revista de Administração de Empresas, v. 33, n. 2, p, 6-11, São Paulo, mar-abr.

COUTINHO, L. (1992). A Terceira revolução industrial e tecnológica: as grandes tendências de mudança. Economia e Sociedade, n.1, São Paulo, ago.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS - DIEESE. (1993). "Os trabalhadores frente a terceirização". Pesquisa DIEESE, São Paulo, n. 7, maio.

FOLHA DE SÃO PAULO, 29/10/95.

OLIVEIRA, H. (1994). Terceirização: um estudo de uma empresa no setor de telecomunicações. Campinas: UNICAMP. IE. (Monografia de Graduação).

RUAS, R. (1985) Efeitos da modernização sobre o processo de trabalho: condições objetivas de controle na indústria de calçados. FEE, Porto Alegre.

SHUTT, J. & WHITTINGTON, R. (1987) Fragmentation strategies and the rise of small units: cases from the North West. *Regional Studies*, v. 21, p. 13-23.

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC (1993). Os trabalhadores e a terceirização: diagnóstico e propostas dos metalúrgicos do ABC.

SOUZA, M. C. A. F. (1993). Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial. Campinas: UNICAMP. IE. (Tese de Doutorado).