

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIAIS E
CONTABILIDADE
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DISCIPLINA: MONOGRAFIA II
ORIENTADOR: PROF. FERNANDO MENEZES XAVIER

TERCEIRIZAÇÃO : ASPECTOS CONJUNTURAIS E
ESTRATÉGICOS.

FÁBIO CHAVES NOBRE

Fortaleza

1999

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIAIS E
CONTABILIDADE**

**TERCEIRIZAÇÃO : ASPECTOS CONJUNTURAIS E
ESTRATÉGICOS.**

FÁBIO CHAVES NOBRE

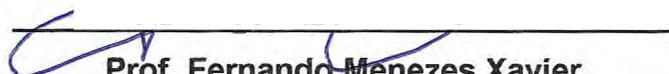
**Monografia submetida à coordenação do curso de Ciências Econômicas
como parte dos requisitos necessários à obtenção do diploma de bacharel**

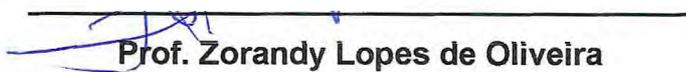
Fortaleza

1999

Esta monografia foi submetida à coordenação do curso de Ciências Econômicas como parte dos requisitos necessários à obtenção do diploma de Bacharel em Ciências Econômicas outorgado pela Universidade Federal do Ceará.

Data de aprovação:


Prof. Fernando Menezes Xavier
Orientador


Prof. Zorandy Lopes de Oliveira


Prof. Carlos Manta Pinto de Araújo

RESUMO

Esta monografia mostrar que as estruturas organizacionais nos últimos anos, vem sofrendo profundas modificações em virtude das crises econômicas. Contudo, levaram as empresas buscar eficiência e a redução de custos. Pois tal situação obrigou as organizações a entrarem num período de racionalização, reestruturação, e redefinição dos modelos empresariais, de organização do trabalho e de produção. Porém as soluções aplicadas alteraram os modelos organizacionais e de gestão, não sendo apenas um ajuste de modelo mas incorporaram mudanças em seus parâmetros, isto é, flexibilidade das estruturas, da produção, dos contratos de trabalho, dos produtos, dos mercados e do padrão de consumo. As estratégias corporativas tiveram com base as mudanças tecnológicas, a automação, a informática, a reestruturação organizacional, e a globalização da economia. As estratégias administrativas sofreram mudanças no que diz respeito a simplificação das estruturas organizacionais, isto é, diminuição de níveis hierárquicos. De setores e áreas administrativas.

SUMÁRIO

	pg.
- INTRODUÇÃO	06
- CAPÍTULO I	08
I.1) ASPECTOS CONJUNTURAIS	08
O Modelo Fordista e o Modo de Regulação.....	08
Internacionalização dos Processos e Mercados	11
As Novas Tecnologias e a Flexibilidade dos Processos	11
I.2) NOVOS MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	13
Reflexo das Novas Tecnologias nas Relações Trabalhistas	13
Processo de Trabalho e Flexibilidade das Relações Salariais	16
I.3) NOVOS MODELOS DE ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL	21
Reflexo das Novas Tecnologias na Organização Industrial	21
A Integração Vertical	21
A Empresa Especializada	22
Benefícios da Externalização	22
A Quase Integração Vertical	23
Modelos de Desenvolvimento	24
I.4) ANÁLISES E REFLEXÕES	28
- CAPÍTULO II	35
II.1) A QUESTÃO ESTRATÉGICA E A TERCEIRIZAÇÃO	35
Conceito de Estratégia	35
Tipos de Estratégia	37
A Estratégia Competitiva	38
Estratégia Genéricas	48
A Tomada da Decisão	52
Estratégia da Horizontalização	61
Reengenharia de Processo	63

II.2) ASPECTOS ESPECÍFICOS DA TERCEIRIZAÇÃO	65
Primeira Abordagem	65
Segunda Abordagem	69
Formas de Constituição de Parceria	70
Contrato entre Parceiros	72
II.3) ASPECTOS JURÍDICOS	74
III) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80

INTRODUÇÃO:

Fazendo-se uma análise das estruturas organizacionais nos últimos anos, podemos observar que as mesmas vêm sofrendo profundas transformações em virtude das crises econômicas, do recrudescimento da competitividade mundial, do movimento de internacionalização da economia e da crise financeira do Estado, entre outros aspectos, levando-as à busca da eficiência e à redução de custos, tanto no âmbito das empresas privadas como das governamentais.

Tal conjuntura, obrigou as organizações a entrarem num período de racionalização, reestruturação, e redefinição dos modelos empresariais, de organização do trabalho e de produção.

As metodologias tradicionais para redução de despesas e de busca da eficiência se mostraram insuficientes para encarar as novas demandas competitivas numa conjuntura de incertezas. A realidade veio a requerer soluções mais drásticas, e que alteraram profundamente os modelos organizacionais e de gestão, não apenas como um mero ajuste de modelo mas incorporando a mudança de variáveis de análise e de parâmetros, assumindo por linhas mestras a flexibilidade das estruturas, da produção, dos contratos de trabalho, dos produtos, dos mercados e dos padrões de consumo.

As estratégias corporativas tiveram como pano de fundo o avanço de mudanças tecnológicas, a automação, a informática, a reestruturação organizacional, e a globalização da economia.

A reestruturação organizacional veio acompanhada de uma mudança nas estratégias administrativas no que concerne a definição do escopo do negócio e da aptidão da empresa, e de uma simplificação das estruturas organizacionais onde as empresas passaram por um processo de diminuição de níveis hierárquicos, de setores e áreas administrativas, incluindo as estruturas industriais.

Dentro da amplitude do tema, iremos abordar em nosso estudo a análise da estratégia de terceirização da atividades empresariais, surgida como resposta às turbulências ambientais nas duas últimas décadas, intensificando-se na segunda metade da década de 80. A terceirização deve ser entendida

aqui como processo através do qual é passado para terceiros a execução de atividades meio ou fim, antes desenvolvidas no interior das empresas.

O objetivo básico pretendido por este trabalho, consiste em conhecer melhor a prática da terceirização utilizada pelas empresas no que diz respeito aos motivos de sua adoção, à amplitude de sua utilização, às atividades ou setores mais terceirizados, averiguar se sua adição está inserida num contexto mais amplo de reorganização, dificuldades e aspectos negativos bem como uma avaliação geral do processo.

No primeiro capítulo iremos abordar alguns aspectos conjunturais que criaram condições para o desenvolvimento de novos modelos de organização de trabalho e organização industrial, bem como um estudo dos possíveis desdobramentos de tais modelos e suas implicações.

O segundo capítulo será dividido em três tópicos; no primeiro tópico faremos um estudo da questão estratégica com relação à sua conceituação, à análise da estratégia de competitividade, à tomada de decisão e à alguns modos observáveis de comportamento estratégico; no segundo tópico faremos um estudo de alguns aspectos específicos da terceirização com relação à abordagem e à estratégia utilizada; no terceiro tópico falaremos sobre os aspectos jurídicos que norteiam o processo de terceirização.

I.1) ASPECTOS CONJUNTURAIS:

Nas últimas décadas o modelo padrão organizacional predominante baseava-se nos parâmetros das grandes estruturas organizacionais, tendo por alicerces a centralização, a subordinação, a hierarquização e a rigidez. Rigidez de investimentos, de produção, de mercados, de contratos de trabalho e dos compromissos do Estado.

Contudo turbulências ambientais, tal como a crise de competitividade e de lucratividade do modelo fordista de produção, aliada ao crescimento da competitividade internacional promovida por países da Europa Ocidental, Japão e países asiáticos, vieram a alterar significativamente este quadro, levando as empresas à buscar pela eficiência e à redução e custos, tanto no âmbito das empresas privadas como das governamentais.

As organizações empresariais passaram, então, nestes últimos anos, por profundas transformações econômicas, tecnológicas, trabalhistas, estruturais organizacionais e dos modelos de produção, norteadas por novos conceitos de desenvolvimento empresarial.

Neste contexto, iniciaremos nosso estudo com uma análise do surgimento de novos modelos de organização do trabalho e das relações trabalhistas, bem como dos modelos de organização industrial e das relações inter e intraempresarial, através dos estudos dos autores da escola francesa da regulação; Alain Lipietz e Danièle Leborque.(1)

- O Modelo Fordista e o Modo de Regulação:

A evolução da organização do trabalho no período pós-guerra esteve diretamente relacionado ao modelo fordista de produção, que se estabilizou, com algumas variantes, como modelo hegemônico em vários países.(2)

Dentro deste contexto, como descreve Alain Lipietz e Danièle Leborque (1.988), *“o modelo de industrialização... estabelecido após a Segunda guerra,... representou a base para a elaboração de um conjunto de normas implícitas e de regras institucionais”*(3), no que toca à relação salarial e à concorrência entre capitais; ao que foi dado o nome de “modo de regulação”. Sendo que o resultado macroeconômico desse modo de regulação, constituiu-se no regime de acumulação estabelecido.

O modo fordista de produção surge como sucessor do taylorismo, onde os princípios de racionalidade estabelecidos – tais como a padronização rigorosa de tempo e movimentos “the one best way”, a divisão de tarefas e a separação entre planejamento e execução(4) – são incorporadas no fordismo pela máquina.

Através de tal modelo de racionalização foi possível atingir dois aspectos básicos que nortearam o modelo fordista no que diz respeito à organização do trabalho. O primeiro seria a obtenção de ganhos de produtividade através da rápida generalização da aprendizagem do “modo mais eficaz” de se executar uma tarefa. O segundo seria a facilidade do controle do trabalho dos operadores através do estabelecimento de uma padronização do tempo necessário para executar uma tarefa.

A simplicidade das tarefas facilitava o aprendizado e desta forma não era necessário a contratação de funcionários especializados ou de projetos específicos de treinamento e desenvolvimento, o que, aliado à monotonia da rotina do trabalho, contribuía para a desmotivação dos trabalhadores. A responsabilidade pela inovação e pela criação de novas técnicas ficavam a cargo do pessoal técnico e de O&M, cuja contribuição baseava-se na elaboração de máquinas cada vez mais complexas, a serem operadas por trabalhadores cada vez mais desqualificados. Por outro lado, os administradores que agora teriam um papel muito mais importante e existiriam em número muito maior, seriam os cabeças do processo. Aos operários caberia apenas executar estritamente operações planejadas.(5)

A falta de engajamento dos operadores, no processo de modernização técnica, os excluía da busca pela produtividade e qualidade, o que acabou gerando um contra senso e uma disfunção do processo.

Contudo, apesar da limitação de participação imposta pelo processo aos trabalhadores operacionais, do embotamento e da desmotivação gerados, os mesmos mantêm uma certa autonomia como indivíduo, ao se colocarem em oposição secreta às normas de operação citadas por O&M, e usam a imaginação para garantir a regularidade do processo produtivo. Lipietz dá à esse comportamento o nome de “Engajamento Paradoxal” pois apesar na natureza de oposição. Sem ele, não poderia funcionar uma linha automatizada por mais calculada que fosse.

Segundo Lipietz, tal “Engajamento Paradoxal” não é reconhecido na organização formal, e não pode ser generalizado ou socializado, e depende do clima organizacional existente na seção. O engajamento também não depende da existência ou não do pleno emprego. Na década de 70 havia a ameaça de perda de emprego, e no entanto, o engajamento continuava paradoxal.

Outro aspecto a ser considerado sobre os reflexos da implantação do modelo de produção fordista, diz respeito ao aumento da produtividade, da renda per capita, do poder aquisitivo e do consumo. Houve um crescimento econômico estável e previsível, do qual todas as camadas sociais se beneficiaram e onde a elevação da produtividade refletia de fato um aumento do poder aquisitivo, principalmente em economias mais desenvolvidas.

No Brasil, o fordismo foi implantado e se desenvolveu diferentemente das economias centrais, ficando restrito à alguns setores da economia e cujo benefício foram desfrutados por apenas uma parcela da população e não de forma generalizada como ocorrida em países mais desenvolvidos, contudo, apesar do caráter indutivo de sua implantação e da parcialidade de seu desenvolvimento, aqui no Brasil, o mesmo também caracterizou-se como modelo de modernização e produtividade.

Após 1945, o “modo de regulação”, citada por Lipietz, foi marcado por uma redução dos ajustes concorrenciais existentes, principalmente quanto à iniciativa de aumento da produção.

Em linhas gerais, os salários diretos eram determinados através da combinação de dois fatores. De um lado, nos setores líderes, haviam as convenções coletivas de caráter obrigatório e que tornavam o contrato salarial mais rígido através de limitações impostas em demitir os funcionários. Por outro lado, havia o estabelecimento de salário mínimo fixado pelo Estado, bem como outros encargos e benefícios, caracterizando a atuação de um Estado do bem estar social.

As condições propícias de concentração financeira, da centralização da capacitação tecnológica e do controle sobre os mercados – possibilitadas pelo caráter de alta produtividade no executar das tarefas, pela produção em larga escala e pelo modelo fordista – possibilitaram o surgimento de monopólios e oligopólios. Os mesmos passaram a exercer um controle sobre a depreciação

dos equipamentos obsoletos através de sua inclusão nos preços de novos processos e de novos produtos.(6)

- A internacionalização dos Processos e dos Mercados:

Um fato decisivo, veio a alterar substancialmente as condições em que vigorava o modelo fordista: a internacionalização dos processos e dos mercados emergentes. Tais fatores mudaram as políticas salariais, que passaram a incorporar o aspecto da competitividade internacional. O caráter contraditório dos custos empresariais e o aspecto regulador do mercado interno também sofreram influências.

Desta forma, no fim da década de 70 e início da década de 80 os países mais desenvolvidos, passaram a dar prioridade à competitividade empresarial e à reconstituição dos lucros, tornando-se o conjunto de regulações das relações salariais incompatíveis com a nova realidade.

Lipietz, propõe uma explicação alternativa para a crise do fordismo, e que torna um tanto quanto simplista a explicação mais comum – estagnada dos mercados em virtude da concorrência internacional, bem como uma saturação dos mercados centrais para os bens duráveis, ou seja uma crise de demanda.

Segundo Lipietz, o que ocorreu foi uma queda da produtividade combinada com um aumento da relação capital/ produto o que levou à uma queda da lucratividade nos anos 60. A resposta dos empresários à tal crise veio através da internacionalização da produção, e a resposta do Estado veio através das políticas de austeridade estabelecidas com contenção de gastos públicos. A combinação destas duas respostas levou à uma crise de emprego e à uma crise do Estado do bem estar social. Desta forma a internacionalização e a estagnação dos rendimentos levaram a uma crise da demanda no fim dos anos 70. A flexibilidade surge então como resposta de adaptação à estagnação dos rendimentos.(7)

- As Inovações Tecnológicas e a Flexibilidade dos Processos:

Pode-se dizer que o principal traço da inovação tecnológica foi a introdução da informática nos processos produtivos, empresariais e de trabalho. Além de mudanças culturais, a informática permitiu maior flexibilidade aos

equipamentos e maquinários, permitindo a fabricação de produtos diferenciados através da facilidade de mudança do modo operário.

A rentabilidade do modelo fordista clássico requeria uma produção contínua em larga escala de um mesmo produto, exigindo desta forma a existência de um mercado de massa. A rentabilidade do modelo flexível de produção, também requer uma utilização contínua, mas não necessariamente do mesmo produto. Tal modelo possibilita várias séries curtas de produção e menores. Contudo, torna-se necessário o crescimento total dos mercados em função dos altos custos dos equipamentos flexíveis.(8)

A informática vem a interferir também na gestão empresarial, como por exemplo a gestão em tempo real dos estoques – Just-in-Time – a facilidade e o estreitamento das relações entre os departamentos e os estabelecimentos de uma mesma firma, e entre as empresas e seus subcontratados. Ou seja a informática facilita a interação da gestão por fluxos.(9)

Deve-se ressaltar contudo, que a flexibilidade propiciada pela informática, não representa em si uma diminuição da centralização tecnológica ou financeira do capital. Além disso, implica num processo de aprendizado que exige uma força de trabalho qualificado.

O advento da revolução tecnológica nos faz refletir sobre as novas possibilidades de relações profissionais e de organizações industriais que surgirão, e é sobre esses aspectos que vamos discorrer agora.

I.2) DESENVOLVIMENTO DE NOVOS MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.

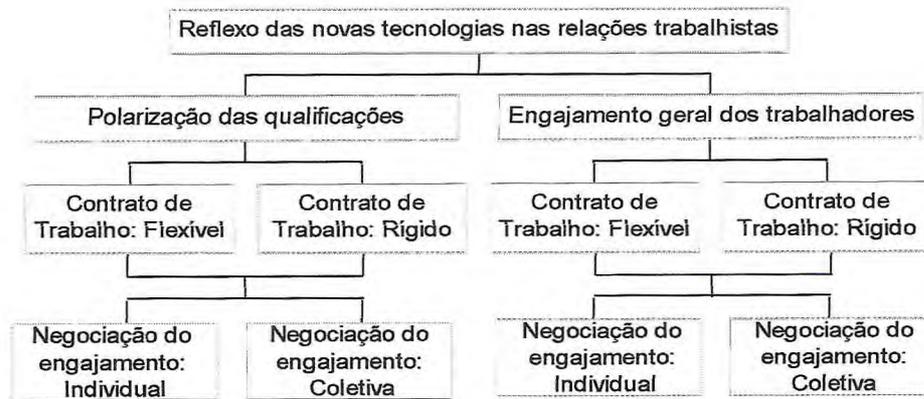
- O Reflexo das Novas Tecnologias nas Relações Trabalhistas:

Fazendo-se um estudo do reflexo causado pelas novas tecnologias no que concerne as relações trabalhistas, as mesmas abrangem várias possibilidades, que oscilam entre possibilidades de processo e possibilidade de regressão social, não havendo nenhum determinismo quanto à natureza de tal reflexo. Desta forma, pode-se dizer que as tecnologias – especificamente a informática – não conduzem necessariamente à desqualificação ou ao engajamento dos trabalhadores na luta pela produtividade e pela qualidade do produto.

As técnicas baseadas na informática podem se difundir de formas diferentes, podendo se diferenciar de acordo com os paradigmas tecnológicos vigentes, com os diferentes modelos de industrialização, com a concorrência internacional, de acordo com as lutas de classe e dos compromissos políticos existentes.

Neste contexto, faz-se necessário refletir se a revolução tecnológica ao permitir novas formas de gestão e de produção através da variável “flexibilidade”, irá de fato remodelar de forma ampla alguns aspectos centrais, tais como: a divisão fordista de trabalho e o engajamento dos trabalhadores na busca pela produtividade.

Lipietz esquematiza algumas vias polarizadas de utilização das novas tecnologias a nível das relações trabalhistas, retratando dentro destas polarizações algumas variáveis possíveis no que se refere aos contratos de trabalho e à natureza da negociação do engajamento:



a) Polarização das qualificações: A primeira via de utilização das novas tecnologias, dar-se-ia através da polarização das qualificações, onde haveria total separação entre concepção, manutenção e fabricação.

Tal alternativa caracteriza-se pelo alto grau de automação e pela continuidade do princípio básico do taylorismo, ou seja, o princípio da divisão racional das tarefas, e representa o triunfo da engenharia e do setor da O&M sobre os operadores diretos, pois caberia àqueles a responsabilidade e a capacitação para o desenvolvimento da evolução tecnológica, enquanto que os operadores seriam expropriados de qualquer iniciativa e da capacidade de interação e de criação.

Devido ao alto grau de automação requerido por esta via, o trabalho vivo é eliminado de forma significativa dentro das empresas, e a meu ver, geralmente tal escolha passa mais por uma opção política como forma de resolver conflitos de ajustes entre os interesses dos trabalhadores e os interesses das empresas, trazendo novamente à tónica a velha discussão sobre o real papel das políticas de automação e de Recursos Humanos para a melhoria das relações de trabalho.

Na década de 70, a robotização fazia parte dos sonhos estratégicos da maioria das empresas, e muitas delas adotaram tal modelo. Contudo foi uma época onde havia um alto grau de insubordinação operária contra as empresas. e parecia ser mais conflitante para as empresas resolver problemas de ordem social do que de ordem tecnológica.

Como exemplo do modelo de polarização das qualificações, podemos citar a Fiat de Turim, que implantou projetos tais como o Robogate, o digitron, o LAM e outros. Com tal modelo a Fiat eliminou a maior parte dos trabalhadores

das seções mais problemáticas, e aumentou substancialmente a relação capita/produto. Apesar do sucesso apresentado na época, o único projeto que continuou a ser difundido foi o Robogate, os demais estagnaram, principalmente após ter vencido a insubordinação operária.

Lipietz ressalta o aspecto da reversibilidade do alto grau de automação como decorrência de três fatores básicos:

- 1) A automação constitui-se em um sistema caro que requer muito espaço e mais sujeito às panes que os dispositivos menos sofisticados;
- 2) Um alto grau de automação industrial não elimina a necessidade de alto grau de engajamento dos operadores, ao contrário, alta automação implica em panes que podem onerar em demasia o processo produtivo se não forem reparadas com rapidez. Exige também mão-de-obra qualificada, contudo a divisão feita entre o trabalho manual e o intelectual, personalizada no operador e no engenheiro inviabiliza o engajamento necessário;
- 3) O terceiro fator constitui-se na arbitragem existente quanto à tomada de decisões estratégicas nas políticas de Recursos Humanos, por parte da direção das empresas, arbitragem esta característica do paradigma de produção fordista.(10)

Em linhas gerais, poderíamos dizer que, além dos aspectos negativos citados, esta via tenderia a levar à uma polarização social agravada em termos de qualificações e de centralização de rendimento, não apresentando-se como a via mais adequada.

b) Engajamento Geral dos Trabalhadores: A segunda via de utilização de novas tecnologias consiste no engajamento geral dos trabalhadores – na luta pela produtividade e alto, padrão de qualidade – e requer tecnologias menos sofisticadas. Neste tipo de via é priorizado o engajamento geral dos operadores diretos.

O desafio na adoção desta via é o de promover um engajamento coletivo voluntário – no ajuste permanente e na manutenção dos equipamentos – que esse engajamento não seja paradoxal, e que o aprendizado adquirido pelos trabalhadores através do manuseio e da manutenção direta possa ser assimilado e formalizado pelo setor de O&M e de engenharia.

Em outras palavras, tal desafio consiste em reunificar o aspecto operacional e intelectual do trabalho – separado pelo modelo taylorista de divisão de tarefas – possibilitando a multiquificação do funcionário.

Esse tipo de relação industrial apresenta-se mais eficaz que a via precedente em virtude do engajamento e da multiquificação, contudo leva à um impasse; o engajamento e a qualificação levam os funcionários à uma maior autonomia(11), como então regular e viabilizar a existência de um compromisso entre esse novo coletivo de produção autônomo e os setores de engenharia e O&M.

Lipietz ilustra duas alternativas básicas para viabilizar o engajamento. A primeira se baseia no compromisso ou negociação individual de engajamento, onde em contrapartida o funcionário recebe vantagens de carreira e bônus. É o modelo adotado pelas firmas japonesas. Para o autor, tal engajamento trás embutido – assim como na primeira via de utilização de tecnologia, só que de forma mais amena – a centralização das qualificações e de rendimentos, em virtude de seu caráter individualista.

A segunda alternativa de engajamento, dá-se através do compromisso ou negociação do engajamento, negociada pelo sindicato em troca de um maior direito de controle sobre as condições de trabalho, demissões, e a distribuição dos ganhos da produtividade.

- **Processo de Trabalho e Flexibilidade da Relação Salarial:**

Além das três diferentes variáveis que norteiam os modelos de reorganização do processo de trabalho descritas – Polarização das qualificações, Engajamento individual e Engajamento coletivo – existem outras duas que estão relacionadas à flexibilidade dos contratos de trabalho: contrato de trabalho rígido e contrato de trabalho flexível.

É importante ressaltar que quando se fala em flexibilidade de contratos de trabalho, não estamos falando de flexibilidade de tecnologias, não havendo correlação entre os dois aspectos, haja visto que a flexibilidade nos contratos trabalhistas já existiam muito antes do modelo fordista, sendo que algumas categorias de trabalhadores qualificados possuíam convenções coletivas rígidas.(12)

Lipietz faz algumas considerações sobre o caráter flexível ou rígido dos contratos de trabalho dentro de cada uma das vias de utilização das novas tecnologias como descrevemos a seguir:

a.1) Polarização das qualificações e contrato de trabalho rígido: Esta primeira combinação é característica do modelo fordista de produção e prevaleceu durante a década de 70 nos EUA, na Europa e outros países.

A crítica feita à este modelo, é que o mesmo não conseguiu superar os problemas de insuficiência de produtividade e de crescimento da relação capital/produto.

a.2) Polarização das qualificações e contratos de trabalho flexível: Tal combinação foi a resposta encontrada pelo modelo fordista para superar os limites existentes. Foi uma evolução da primeira combinação, caracterizando a busca de economias financeiras sobre os salários.

O objetivo da adoção desta via seria a de dar à estrutura da empresa um caráter mais flexível como resposta as exigências de flexibilidade do meio. Desta forma, com uma queda da demanda por produto, seria mais fácil para a empresa diminuir também o número de funcionários, sem Ter que permanecer com uma estrutura onerosa em período de queda de vendas.

Além disso, o contrato flexível possibilita a dispensa de mão-de-obra com custos mais reduzidos pois não implica nos mesmos encargos trabalhistas existentes nos contratos rígidos de trabalho.

Lipietz coloca um questionamento macroeconômico desta questão, e argumenta que uma queda dos ganhos dos trabalhadores também levaria á uma queda da demanda, o que provocaria um agravamento da crise de demanda.

Este argumento é válido para os casos em que os trabalhadores temporários de uma determinada empresa não arrumem colocação em outras empresas nos períodos em que forem dispensados. O caráter de flexibilidade, se por um lado não garante a estabilidade de emprego, por outro, abre espaço para rearranjos mais produtivos de alocação tanto do capital como do trabalho, que a níveis macroeconômicos também trariam maiores benefícios.

Contudo apesar da flexibilidade dos contratos de trabalho vieram a resolver problemas de ociosidade de mão-de-obra em períodos de queda de vendas e abrindo a possibilidade de realocação da mão-de-obra para outros

setores, não resolve os problemas de ociosidade dos equipamentos instalados, dos edifícios e dos custos fixos em geral, haja visto que o modelo fordista caracteriza-se pela inflexibilidade dos equipamentos não permitindo o seu aproveitamento para a fabricação de produtos diferenciados que viessem a atender demandas diferenciadas e a compensar a sazonalidade de vendas dos produtos principais, amortizando assim os custos fixos.

Esta segunda combinação, de aprofundamento dos princípios tayloristas, mais automação e menos contrapartidas fordistas para os trabalhadores — diminuição dos contratos de trabalho rígido — é denominada de via “Neotaylorista” para o desenvolvimento de novas tecnologias e da organização empresarial. A polarização das qualificações pode conduzir à estrutura social e pode acarretar numa diminuição da demanda.

b.1) Engajamento individual com contrato de trabalho rígido: O exemplo típico de utilização desta combinação são as empresas japonesas. Algumas empresas ocidentais também o utilizaram na década de 70, mas não foram tão bem sucedidas uma vez que tornou-se difícil manter um engajamento individual num contrato de trabalho rígido.

No Japão a dificuldade do engajamento voluntarista, é diminuído através de benefícios ou de diferenciação salarial em função do engajamento e principalmente em função de aspectos específicos da cultura japonesa.

b.2) Engajamento individual e contrato de trabalho flexível: Neste caso, o engajamento seria conduzido de forma que os trabalhadores evitassem a demissão. Esta combinação consiste na aplicação dos princípios liberais. Contudo o problema de demanda agregada a nível nacional e internacional continuariam não resolvendo, e grandes ciclos internacionais teriam fortes chances de se desenvolver.

A variável flexível conduz à uma remercantilização da relação salarial, estando alinhada ao modelo de regulação dos mercados. Esta combinação recebe a denominação de modelo “Californiano”.

Este modelo parece ser um pouco mais estável que o modelo Neotaylorista em virtude de sua maior flexibilidade e do caráter menos intensivo de capital. Por outro lado, as novas tecnologias requerem, para sua implantação, além do engajamento, o aprendizado coletivo que é melhor

difundido no engajamento coletivo – com exceção dos técnicos de nível superior.

Em virtude disto é mais provável que as negociações individuais – incluindo contratos rígidos e flexíveis – conduzam à uma divisão social em três níveis diferentes;(13)

- a) Um primeiro nível de trabalhadores autônomos, com uma relação salarial baseada na mobilidade e na negociação individuais.
- b) Um segundo segmento de funções subordinadas com uma relação salarial precária para as tarefas menos qualificadas.

b.3) Engajamento coletivo e contrato de trabalho flexível: Lipietz coloca que neste tipo de combinação, para que haja um engajamento, seria necessário que houvesse uma “comunhão de destinos” entre empresa e empregados. Tal comunhão não seria possível dentro de contratos flexíveis de trabalho, uma vez que uma classe de trabalhadores engajada é uma classe cujo aprendizado é acumulado. Neste aspecto a flexibilidade pode vir a comprometer o aprendizado e com isso o engajamento. Além do que a combinação engajamento coletivo/flexibilidade de contrato parece ser uma utopia patronal.

Apesar da procedência do argumento, tal possibilidade não se configura em casos onde há oferta intercalada de diferentes trabalhos temporários e numa rotatividade que não seja excessivamente alta. É o caso de consultorias.

b.4) Engajamento coletivo e contrato de trabalho rígido: Teoricamente, esta combinação viria a compatibilizar as necessidades de flexibilidade das empresas com a necessidade de segurança por parte dos trabalhadores, principalmente com a possibilidade de acordos macroeconômicos que viessem a assegurar o pleno emprego – como por exemplo a redução da jornada de trabalho. Contudo, se tal compromisso fosse assumido somente em escala setorial ou, até mesmo nacional, poderia ser ameaçada pela concorrência internacional. Exemplificando; um engajamento coletivo e contrato rígido possibilitaria, num primeiro momento, uma maior produtividade e competitividade, contudo posteriormente, haveria dificuldade em enfrentar problemas macroeconômicos – tal como uma guerra comercial via baixos salários em uma depressão mundial.

Além do mais, observa-se que contratos de trabalho rígidos, em determinados setores não contribui para o engajamento dos funcionários. É o que acontece nos órgãos públicos, que em virtude da estabilidade torna-se difícil tentativas de engajamento. No Japão a incitação que se usa para motivar o engajamento é o “patriotismo de empresa”, que no Brasil parece não dar certo.

Apesar das dificuldades, este modelo é utilizado com êxito em países como Japão, Itália e Suécia – Volvo. Onde o patronato é beneficiado com as vantagens de uma evolução tecnológica menos intensiva em capital e mais produtiva, e os trabalhadores teriam mais segurança no emprego, com salários mais altos ou com menor tempo de trabalho. Esta via é denominada como modelo “Saturniano”.

I.3) DESENVOLVIMENTO DE NOVOS MODELOS DE ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL.

- **Reflexo das novas tecnologias na organização industrial:**

Os objetivos das novas tecnologias na organização industrial baseiam-se, em linhas gerais, na busca pela economia de custos – principalmente de capital fixo – de maior competitividade mundial e maior diferenciação dos produtos – promovendo a diversificação de produtos e melhorando a qualidade.

Retomando a forma de organização industrial proposta pelo modelo fordista, observamos que a mesma caracteriza-se pela divisão estanque do trabalho. Neste aspecto Lipietz distingue dois níveis diferentes de divisão;

- a) **Desintegração espacial:** que consiste numa profunda divisão do trabalho no interior das empresas e os estabelecimentos.
- b) **Desintegração vertical:** que consiste numa divisão de trabalho entre firmas contratantes e subcontratadas. Tendência observada nas duas últimas décadas, e difundida com o sucesso das pequenas empresas, levando o estudo da organização industrial ao debate: mercado contra hierarquia.

A desintegração vertical assume também outras denominações – de acordo com os vários autores – tais como desverticalização, desintegração técnica e externalização.

- **A integração vertical:**

O objetivo da integração vertical era a busca da economia de escala e de economia de alcance, ou seja uma economia na gestão dada pela integração de vários processos produtivos. Esta economia tornou-se enfraquecida pois a rotinização e a autonomização das diferentes funções conduzem à uma desintegração espacial e vertical.

- **Reflexo das novas tecnologias:**

A implantação de novas tecnologias na organização industrial, trouxe como principal reflexo a viabilização do desenvolvimento da gestão por fluxos de informação e de produção assistida por computadores. Tal aspecto incorreu

em alterações significativas no modelo de produção fordista, permitindo a implantação dos aspectos descritos abaixo:

- 1) flexibilidade dos equipamentos;
- 2) fabricação automatizada de alta precisão;
- 3) segmentação dos processos modulares de trabalho – concepção modular dos produtos.
- 4) gestão integrada de encadeamento desses módulos;
- 5) montagem automatizada por conjunto.

Podemos dizer que os itens 3 e 4, transformaram os processos seqüenciais de produção em processos a fluxo contínuo, que juntamente com o item 5 viabilizaram a produção contínua de bens diferenciados.

- **A Empresa Especializada:**

A gestão informatizada dos fluxos, diminui os custos de transação entre dois segmentos de um dado processo produtivo – empresa e fornecedor – que juntamente com o caráter da flexibilidade da produção contínua abre espaço para a desintegração vertical. E o reflexo dessa desintegração personaliza-se na firma especializada, que irá produzir uma série específica de bens diferenciados.

Desta forma podemos observar setores ou atividades de grandes firmas que se tornaram ramos em si, como por exemplo as empresas de informática – desenvolvimento de softwares – e de pesquisa aplicada.

- **Razões técnicas que beneficiam a desintegração ou a externalização de algumas funções:**

a) Melhores resultados em termos e custos e qualidade: A produção flexível aumenta a importância da sucessão de séries curtas e que aos poucos deixam de ser feitas no interior das empresas através da externalização de atividades, para uma rede de empresas especializadas e subcontratadas, e que trabalham para uma ou várias outras empresas.

Como cada uma das séries produtivas passa a ser executada por empresas especializadas em séries específicas, e que a externalização se dá através de subcontratações mediadas por contratos específicos onde se exige padrões de qualidade estabelecidos pela empresa contratante – como por

exemplo a ISSO 9000 que cada vez mais vem sendo adotada pelas pequenas e médias empresas – podemos dizer que a desintegração técnica permite um maior controle sobre os custos e a qualidade.

b) Divisão dos riscos sobre investimentos: Além disso, a desverticalização das grandes empresas em redes de firmas especializadas, divide os riscos sobre investimentos entre vários empresários – como pesquisa e desenvolvimento – e de immobilizações em altas tecnologias e em capital fixo – como equipamentos e instalações. Desta forma a desverticalização pode representar uma resposta às pressões financeiras e econômicas, ao tempo de vida mais curto dos produtos e à crescente instabilidade dos modelos dominantes.

- A quase integração vertical:

O conceito de quase integração vertical foi proposto por Houssiaux, 1957; e Enrietti, 1983(14), levantando a questão da existência ou não de uma interface entre o aprofundamento da divisão social do trabalho e a desconcentração paralela da hierarquia e do controle capitalista.

Segundo Lipietz a quase integração vertical caracteriza-se por:

- 1) Relações estáveis entre fornecedores e clientes;
- 2) Importante participação do cliente no volume de negócios do fornecedor;
- 3) Campo de subcontratação abrangente, indo da concepção à comercialização;
- 4) Formas não mercantis de relação entre firmas, indo da subcontratação à parceria – aliança estratégicas, transferências de tecnologia, programas comuns de pesquisas, joint ventures;
- 5) Subcontratação de firmas especializadas. A especialização é o que distingue a subcontratação deste modelo para a subcontratação do modelo fordista, o que favorece o desenvolvimento de parceria no interior das relações empresariais.

A quase integração vertical proporciona à empresa contratante dois tipos de benefícios; um relativo às vantagens da integração vertical – baixo custo de transações, gestão por fluxos, flexibilidade da política global – e outro relativo à

desintegração vertical – especialização da subcontratada, exigências de qualidade, divisão dos riscos com P&D e imobilizados.

Com relação aos aspectos negativos da quase integração vertical, podemos dizer que não existe um consenso específico, e o que pode ser considerado como desvantagem nos EUA ou França – risco de concorrência por parte das subcontratadas, perda do aprendizado e do controle sobre a produção – pode ser considerado uma vantagem em países como Itália, Japão e Alemanha. O aspecto negativo da quase integração vertical vai ou não se configurar de acordo com o desdobramento territorial da mesma, que irá se estabelecer de duas formas básicas:

2.1) Quase integração vertical territorialmente desintegrada: Este tipo de desintegração é observada nos EUA, onde a contratação de empresas para realizar tanto tarefas especializada e de alta tecnologia, como tarefas não qualificadas, ocorre com empresas situadas fora do país, como por exemplo e respectivamente, Japão e terceiro mundo. Tal aspecto, pode levar à uma desindustrialização com fraca difusão das inovações nas indústrias nacionais.

2.2) Quase integração vertical territorialmente integrada: Neste caso a quase integração vertical ocorre em rede dentro do próprio país ou região. Desta forma o controle da difusão das inovações bem como os defeitos macroeconômicos multiplicadores, se dão dentro do próprio país.

Resumindo-se a problemática, podemos dizer que *“o reflexo das novas tecnologias na organização industrial, propicia quase integração vertical, e que podem se realizar com uma integração ou desintegração territorial”*.(15)

- **Modelos de desenvolvimento:**

Baseado nos conceitos expostos – desintegração espacial e vertical, territorialmente integrada e desintegrada – Lipietz elabora alguns conceitos de desenvolvimento, denominados de via Neotaylorista, via Californiana e via Saturniana.

a) Via Neotaylorista: Esta via segue a tendência clássica fordista e constitui-se na forma mais pobre da quase integração vertical, com baixa qualidade nos elos da hierarquia entre firmas e das relações de trabalho do interior das mesmas.

O modelo que mais freqüentemente se estabelece nesta via – mas não o único – é a quase integração vertical territorialmente desintegrada. Onde formar-se-ão aglomerações de subcontratadas em torno das firmas principais ou em zonas de baixo salários, buscando a maximização da economia externa de transportes e minimizando os custos de transações – sudeste asiático.

Essas zonas podem surgir espontaneamente ou em decorrência de políticas estabelecidas para incentivar regiões desindustrializadas.

Garofoli (1986), dá à essas zonas o nome de “*áreas produtivas especializadas*” que caracterizam-se por “*formações recentes, e que estabelecem poucas relações com a formação social preexistente ... são monosssetorias, orientadas para a exportação, com fracas ligações interfirmas ... quando não apenas de concorrência. O contrato de trabalho é do tipo flexível com grande engajamento dos trabalhadores*”.(16)

Por outro lado, o neotaylorismo pode ser implantado através de um processo de automação, eliminando as tarefas desqualificadas e com elas o interesse da desintegração vertical, sem contudo levar à uma desintegração territorial, pois empresas automatizadas podem deixar uma determinada região a procura de terrenos ou taxas de impostos mais baratos.

O neotaylorismo tende a conduzir à um mundo mais polarizado tendo de um lado a concentração de atividades especializadas em empresas de alto nível no centro das grandes cidades, e de outro lado o desenvolvimento e a dispersão de estabelecimentos em áreas especializadas desqualificadas e com baixos salários, contrastando com os grandes pólos urbanos de desenvolvimento ou ainda com as várias regiões existentes dentro de um mesmo polo urbano.

O trabalho qualificado de nível superior – P&D, finanças, emprego terciários qualificados – tenderiam a se concentrar no centro das metrópoles, e ao seu redor centros urbanos secundários em ocupações terciárias pouco qualificadas.

Esta via prioriza as necessidades e os interesses empresariais e beneficia-se do enfraquecimento de negociação dos trabalhadores. Foi a principal tendência na primeira metade dos anos 80.

b) Via Californiana: A principal característica desta via é o engajamento individual dos trabalhadores, representando um avanço do regime

Neotaylorista. Esta associada à uma integração territorial mais estreita, favorecendo os sistemas produtivos locais.

Nesta via prevalece a regulação mercantil tanto nas relações profissionais como na circulação de produtos. Deste modo a desintegração vertical torna-se a forma dominante de organização industrial. Por outro lado a necessidade de interfaces diretas e de profissionalismo implica uma concentração territorial em zonas denominadas de “sistemas produtivos locais”.

Tais sistemas produtivos caracterizam-se por serem monosssetoriais, impulsionados por demanda externa, com uma especialização intrasetorial das empresas – implicando numa oferta local de qualificação profissional, sobre as bases de antigas tradições de aprendizado regional – havendo uma tendência à quase integração vertical local entre as mesmas.

A experiência da Ásia Oriental mostrou que a intervenção do Estado e a difusão da área produtiva especializada do tipo Neotaylorista para o sistema produtivo Californiano local – representando uma ameaça para as empresas contratantes externas à zona.

c) Via Saturniana: Esta via estabelece o engajamento coletivo dos trabalhadores – e não mercantil – sendo que os sindicatos, as uniões patronais e todos os níveis de administração, estão implicados no modo de regulação – aplicado na Suécia, em algumas empresas japonesas, Alemanha e Itália do Norte.

As relações profissionais baseiam-se na qualificação e na cooperação, e os princípios de organização industrial são baseados na parceria entre firmas, sindicatos, administrações locais e universidades.

Garofoli(17) dá ao desdobramento espacial desta via o nome de “área sistema”, onde a quase integração vertical assume a forma de uma rede integrada territorialmente, diversificada, multisetorial, com empresas especializadas e empresas contratantes.

O aprendizado e o saber social é difundido de forma planejada e organizada para a sociedade civil em geral, possibilitando a promoção social através do engajamento e da educação.

Este tipo de via requer um grau elevado de negociação entre trabalhadores e empresas, ou seja, uma alta capacidade coletiva em requerer a socialização das vantagens produtivas das novas tecnologias através da

socialização do saber e das informações. Em decorrência deste aspecto, a via saturniana, tende a se desenvolver mais facilmente em lugares onde a crise fordista não conduziu à uma flexibilização defensiva, ou seja, uma destruição total dos antigos acordos entre empresa e trabalhadores, implicando numa divisão social.

Esta via, em decorrência do sucesso industrial obtido nos países onde foi implantada, representa o resultado de um melhor compromisso entre os interesses a médio prazo tanto das empresas como do trabalho no controle das novas tecnologias.

I.4) ANÁLISES E REFLEXÕES:

Em decorrência dos estudos feitos com relação aos aspectos conjunturais e dos novos modelos de organização do trabalho e industrial iremos agora fazer algumas análises e considerações com relação aos conceitos apresentados.

Genericamente, podemos dizer que não existe um modelo hegemônico ou uma única tendência de desenvolvimento de modelo. Na realidade o que ocorre é uma mistura e um desdobramento de todos eles.

Também é difícil determinar as especialidades dos diversos modelos, cujo desdobramento será modelado de acordo com a adoção diferenciada de cada um dos processos de trabalho bem como das estratégias de reorganização do capital e da política de articulação entre empresas, conduzindo a problemas de organização industrial, isto é, de relações interfirmas.

Apesar da inexistência de um modelo hegemônico e dos vários desdobramentos possíveis das especialidades podemos dizer, no que diz respeito às relações trabalhistas, que a combinação mais utilizada na primeira metade da década de 80 foi uma divisão das categorias dos assalariados entre segmento rígido e segmento flexível e processos de trabalho com tendências ao engajamento negociado.

Tais combinações apresentaram-se favoráveis em épocas em que havia excedentes, na balança comercial, de bens manufaturados. Fora deste contexto, além dos problemas de demanda já descritos, os segmentos menos favorecidos do mercado de trabalho ficam mais à mercê das instabilidades macroeconômicas.

Com relação à organização industrial e às relações interempresas, as mesma também assumem um caráter dinâmico e autônomo, contudo as novas tecnologias tendem a favorecer a formação de empresas especializadas com uma integração ou desintegração territorial.

Faz-se importante ressaltar ainda que apesar da importância dos paradigmas tecnológicos existentes bem como dos modelos de industrialização como norteadores das relações trabalhistas e das relações intra empresas, as mesmas também são fortemente influenciadas por fatores tais como os

compromissos políticos, a concorrência internacional, as negociações inter sociais de engajamento e participação, entre outros.

- Flexibilidade de contratos de trabalho X Flexibilidade da organização industrial.

De acordo com o estudo feito, podemos dizer que não existe uma correlação conceitual entre os modelos de contratos de trabalho existentes e os modelos de organização industrial. Sendo que a flexibilidade dos contratos de trabalho pode estar vinculado à um modelo rígido e verticalizado de estrutura organizacional e industrial.

Desta forma é comum observarmos empresas altamente verticalizadas, com estrutura administrativas e industriais rígidas, estabelecendo contratos de trabalho flexíveis, através da terceirização da mão-de-obra interna, subcontratando empresas prestadoras de serviços, principalmente com operários fabris, visando resolver problemas de ociosidade de mão-de-obra em épocas de queda de demanda.

Por outro lado, quando ocorre um processo de horizontalização das estruturas em virtude de uma flexibilidade de processos, embora havendo um deslocamento de mão-de-obra para outras empresas ou setores, isso não implica em flexibilização dos contratos de trabalho – tanto com os funcionários que permaneceram internamente, como dos funcionários deslocados para outras empresas.

Analisando tal aspecto sob a ótica da terceirização, poderíamos dizer que a mesma não implica necessariamente em flexibilidade de contrato de trabalho ou em instabilidade de emprego. A instabilidade surge sim em função da inadequação dos modelos industriais à exigências das mudanças ambientais – sejam elas tecnológicas ou de mercado.

Muitas vezes o deslocamento da mão-de-obra para outras empresas ou setores pode representar uma melhor alocação de recursos e, no médio a longo prazo um ganho, abrangendo não só as empresas mas também os funcionários.

Embora haja, de fato, transferências de mão-de-obra com perdas salariais, muitas vezes a resistência se dá em virtude do não esclarecimento da nova condição de trabalho do funcionário. Para se obter de fato um engajamento

deve-se desenvolver políticas onde haja participação tanto dos funcionários como dos sindicatos. Na verdade, já percebemos hoje, uma pré disposição sindical em negociar redução da jornada de trabalho, bem como modos mais flexíveis de contrato de trabalho.

- **Flexibilidade X Qualificação.**

De acordo com o estudo feito, percebemos que a flexibilidade de funções não qualificadas tendem a refletir em perdas para os funcionários quando a negociação do engajamento é individual.

Desta forma, poderíamos dizer que a terceirização de atividades não qualificadas ou que requeiram baixa tecnologia, com contratos de trabalho flexível e negociação individual do engajamento, tenderia a aumentar as pressões sobre o controle do trabalho por parte dos empregadores, sobre uma força de trabalho enfraquecida, podendo implicar desta forma em condições desfavoráveis de trabalho e remuneração. Tenderia também a refletir uma estratégia empresarial de redução de custos com mão-de-obra, não visando ganhos de eficiência ou produtividade.

A terceirização por si só não irá refletir em benefícios ou desvantagens para as empresas ou funcionários. Assim como uma simples redução de custos fixos ou variáveis não implicam necessariamente numa adequação do modelo adotado.

A adequação ou não do uso da terceirização irá depender das tecnologias envolvidas, do grau de especialização dos processos, da qualificação dos funcionários, do know-how adquirido, do nível e da característica do engajamento, entre outros aspectos, um vez que nuances características irão engendrar modelos de desenvolvimento de organização do trabalho e industrial diferentes.

- **Flexibilidade X Exigência ambiental.**

A flexibilidade dos contratos de trabalho em si não representam necessariamente uma política adequada diante das exigências ambientais. Para a análise das políticas devemos levar em conta o modelo de organização industrial. Como já dissemos anteriormente, a política de terceirização de mão-de-obra temporária, com contratos de trabalho flexível, irá responder apenas

por problemas de ociosidade de mão-de-obra, não resolvendo o problema maior – a ociosidade e a inflexibilidade dos equipamentos e instalações. Tal política assume um caráter de curto prazo, e não representa uma estratégia eficiente e eficaz de resposta às pressões ambientais.

Neste aspecto a especialização e a qualificação tem importância fundamental para que as políticas de flexibilidade adotadas respondam eficientemente às exigências ambientais.

A empresa especializada consiste na consequência de um processo abrangente engendrado por novas tecnologias, pela informatização dos fluxos de trabalho, pelo caráter de flexibilidade da produção contínua e pela desintegração do trabalho característico da produção fordista, abrindo espaço para a desintegração vertical e para o surgimento de novas empresas e novos setores, que contribuem para a economia de custo de capital fixo e de investimentos, com uma maior diferenciação de produtos e melhor qualidade.

Os benefícios advindos do surgimento dessas empresas especializadas constituem-se basicamente numa economia de custos fixos e variáveis, na obtenção de melhores resultados em termos de qualidade e diferenciação dos produtos bem como uma divisão dos riscos sobre investimento – P&D, instalações e imobilizados em alta tecnologias.

- A quase integração vertical X Qualidade das relações.

A nova configuração organizacional das empresas – mais horizontalizadas – bem como o surgimento das empresas especializadas em novos ramos de negócios, possibilitou o surgimento de um novo modelo de relação entre firmas – a quase integração vertical.

Teoricamente, tal modelo caracteriza-se por relações mais estáveis entre fornecedores e clientes, participação significativa do cliente no volume de negócios do fornecedor, relações entre firmas caracterizadas pela parceria e contratação de firmas especializadas. Tornando-se possível, à empresa contratante, obter benefícios relativos às vantagens da integração vertical – baixo custo das transações, gestão por fluxos – e benefícios relativos às vantagens da desintegração vertical – especializada da subcontratada exigência da qualidade, divisão dos riscos com P&D e imobilizados.

Contudo, na prática, é possível e freqüente a existência e o desenvolvimento da quase integração vertical com fracas ligações e baixa qualidade dos elos entre firmas. Estes casos ocorrem principalmente quando as empresas especializadas são desqualificadas, refletindo também em baixos salários e baixa qualidade das relações trabalhistas, priorizando-se as necessidades e interesses empresariais.

Poderíamos dizer que uma melhor adequação de modelo em relação às exigências ambientais dar-se-ia através de relações profissionais baseadas ,na qualificação e na cooperação e onde os princípios de organização industrial fossem baseados na parceria entre firmas, sindicatos, administradores locais e universidades e onde o aprendizado e o saber social fossem difundidos de forma planejada e organizadas para a sociedade em geral, permitindo a promoção social através do engajamento e da educação ... temos um longo caminho a percorrer!

NOTAS:

- (1) LIPIETZ, Alain; LEBORGNE, Danièle. *Post-Fordism and its Space*. Espaço & Debates n. 25 – 1988.
- (2) LIPIETZ, Alain. *Audácia: Uma Alternativa para o Século XXI*. Alain Lipietz; tradução: Estrela dos Santos Abreu, São Paulo, Nobel, 1991, pg. 30.
- (3) LIPIETZ, Alain; LEBORGNE, Danièle. *Post-Fordism and its Space*. op. city, pg. 14.
- (4) TAYLOR, Winslow F. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo, 7ª edição, Atlas, 1976.
- (5) MOTTA, Fernando C. Prestes e PEREIRA, Luiz C. Bresser. *Introdução à Organização Burocrática*. 5ª edição, São Paulo, Brasiliense, 1986.
- (6) PINTO, Ricardo Augusto Amorim Braule. *Oligopólios, Políticas Estabilização e Controle de Preços*. Rio de Janeiro, s.p.c., 1981, Dis. FGV.
- (7) LIPIETZ, Alain; LEBORGNE, Danièle. *P.F.S.* op city, pg. 16.
- (8) KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. Tradução: Ailton Bomfim Brandão, São Paulo, 2ª edição, Atlas, 1993.
- (9) CASTELLS, Manuel. *Mudança Tecnológica, Reestruturação Econômica e a Nova Divisão Espacial do Trabalho*. Espaço e Debate, n. 17., Nobel, 1986, pg. 05.
- (10) LIPIETZ, Alain. *Audácia: Uma Alternativa para o Século XXI*. Alain Lipietz; tradução: Estrela dos Santos Abreu, São Paulo, Nobel, 1991, pg. 41.

- (11) GUERREIRO RAMOS, Alberto. *Modelo de Homem e Teoria Administrativa*.
Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, abr./jun. 1984.
- (12) WOOMACK, James P.; JONES, Daniel T. & ROOS, Daniel. *The Machine
that cahnged the world*. Nova York, Rawson Associeted, 1990, cap. 2.
- (13) VALLEY, Silicon Valley. *Post-Fordism and its Space*. Em LIPIETZ, Alain;
LEBORGNE, Danièle. op. city, pg. 21.
- (14) LIPIETZ, Alain; LEBORGNE, Danièle. *P.F.S.* op city, pg. 23.
- (15) LIPIETZ, Alain; LEBORGNE, Danièle. *P.F.S.* op city, pg. 25.
- (16) LIPIETZ, Alain; LEBORGNE, Danièle. *P.F.S.* op city, pg. 24.
- (17) LIPIETZ, Alain; LEBORGNE, Danièle. *P.F.S.* op city, pg. 25.

II.1) A QUESTÃO ESTRATÉGICA E A TERCEIRIZAÇÃO.

O presente capítulo pretende fazer um estudo sobre os aspectos estratégicos da terceirização. Para tanto faremos uma análise dos aspectos teóricos conceituais da abordagem estratégica quanto à sua formulação, à análise de competitividade, à tomada de decisão e outros modelos observáveis de comportamento estratégico juntamente com uma análise da prática da terceirização.

- O conceito de estratégia:

Segundo Igor Ansoff, 1990, o conceito de estratégia consiste em *“um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização”*(1). Tais como:

- Padrões de medida de desempenho da empresa, qualitativos (objetivos) e quantitativos (metas).
- Estratégia de negócio: que consiste em regras de desenvolvimento em relação aos produtos e tecnologias que devem ser desenvolvidos; onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa obterá vantagens sobre os concorrentes.
- Estratégia administrativa: que consiste na definição de regras que estabeleçam as relações internas e processos dentro da organização.
- Políticas operacionais: que consistem em regras para que a empresa conduza suas atividades no dia-a-dia.

Os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto as estratégias consistem no meio para alcançar esses fins. As estratégias e os objetivos são intercambiáveis com relação a momentos diferentes e em níveis diferentes da organização, desta firma atributo do desempenho – como por exemplo participação no mercado – pode ser objetivo num momento e estratégia num outro momento. Além disso existe uma relação hierárquica entre objetivos e estratégias, sendo que este último está num nível gerencial mais elevado e o primeiro num nível mais baixo.

Em virtude das acentuadas modificações ambientais e da descontinuidade em relação ao passado, isoladamente os objetivos têm se

demonstrado insuficientes como regra de decisão para guiar a reorientação estratégica das empresas.

O conceito de estratégia implica no fato de que uma empresa tem necessidade de direção e foco em sua busca e geração de novas oportunidades. Os objetivos estabelecem os níveis de desempenho que uma empresa procura alcançar – busca por maior flexibilidade dos processos, por exemplo ROI de 20% - mas não descrevem em que negócio a empresa está.

Por outro lado, para orientar o desenvolvimento estratégico de uma empresa, não basta apenas que se defina o negócio no qual a mesma atua ou que pretende atuar, deve-se verificar também a vocação da empresa bem como suas competências – gerenciais, técnicas, de produção, de marketing e outras – bem com uma análise das instalações e da experiência adquirida.

Em virtude disto, as empresas podem ser identificadas de acordo com vários aspectos – características de linha de produtos, tecnologia utilizada, mercado que possui e outros. Tal abordagem, demonstra-se ser demasiadamente ampla para ser útil, por outro lado a identificação tradicional de uma empresa com uma indústria também se mostra limitada em virtude das possibilidades de diversificação e de surgimento de novos ramos de negócios. Desta forma, torna-se necessário a existência de um conceito de negócio que dê orientação específica à empresa e que ao mesmo tempo ofereça espaço para crescimento.

Apesar do caráter abstrato da conceituação estratégica, a utilização da mesma explicitamente formulada favorece a idéia de tornas a estratégia uma questão importante para executivos e gerentes de uma empresa bem como para funcionários da área de marketing, pesquisa e desenvolvimento, um vez que estes, além de fazerem contribuições importantes para a formulação de estratégias, também são seus princípios executores. Além disso, pelo fato da estratégia ser *“um conceito sistêmico que dá coerência e direção ao crescimento de uma organização complexa”*(2), parece um tanto quanto difícil para uma organização grande e complexa conseguir coordenação e coerência sem explicitar sua estratégia.

Além do que em ambientes turbulentos com mudanças descontínuas, sem o auxílio de uma estratégia unificadora, aumenta a probabilidade de que as diversas partes diferentes da organização cheguem a respostas distintas e

contraditórias, impossibilitando uma reorganização de esforços. Neste aspecto o planejamento estratégico torna-se uma ferramenta de gestão importante(3).

Com relação à este aspecto iremos abordar em nossa pesquisa de campo se as empresas, na implantação da terceirização, fizeram uma divulgação da estratégia, objetivos e planos de ação para gerentes e funcionários de níveis hierárquicos mais baixos.

- **Tipos de estratégia:**

Para definir a direção de desenvolvimento estratégico empresarial, Igor Ansoff descreve, entre outros, dois tipos básicos de estratégia; a estratégia de carteira e a estratégia competitiva.

A estratégia de carteira consiste *“numa versão moderna de qual é o nosso negócio”*(4), onde as empresas podem possuir várias áreas estratégicas de negócio, com oportunidades diferentes de crescimento, rentabilidade e enfoque competitivo. Os componentes básicos da estratégia de carteira consiste no vetor de crescimento, na vantagem competitiva, na sinergia e na flexibilidade estratégica sendo que o processo de escolha e de equilíbrio da carteira é bastante complexo.

A estratégia competitiva consiste no *“enfoque especial que a empresa tentará utilizar para Ter sucesso em cada uma das áreas estratégicas do negócio”*(5). Com a saturação da demanda e dos mercados, para que as empresas atingissem o seu objetivo de crescimento, tornou-se necessário formular e implantar estratégias que se somassem à estratégia tradicional de minimização de custos e preços. Dentro desta abordagem, segundo Igor Ansoff, as estratégias que se tornaram importantes para o sucesso das empresas nos últimos 20 anos consistem em:

- Estratégia de maximização de participação no mercado;
- Estratégia de crescimento;
- Estratégia de diferenciação de mercado – criação de nichos de mercado;
- Estratégia de diferenciação de produtos e serviços – criação de nichos de produto.

- **A estratégia competitiva:**

Segundo Porter(1990), pesquisador sobre economia e estratégia empresarial, toda empresa que atua em um determinado setor possui implícita – através de atividades departamentais funcionais – ou explicitamente – através de um processo de planejamento estratégico – uma estratégia competitiva(6).

Na evolução implícita das estratégias os departamentos irão dispor apenas de seus próprios meios para estabelecer métodos de acordo com a experiência dos funcionários internos. A soma de tais métodos raramente eqüivale à uma boa estratégia de fato.

Segundo Porter, a importância dada ao planejamento estratégico *“reflete a posição de que existem benefícios significativos a serem obtidos com um processo explícito de formulação da estratégia, garantindo que pelo menos que as políticas (se não as ações) dos departamentos funcionais sejam coordenadas e dirigidas visando um conjunto comum de metas”*(7).

Devemos ressaltar que apesar do direcionamento dado ao planejamento estratégico estar centrado na ênfase da organização disciplinada dos problemas e questões envolvidas do que em lhes dar de fato uma resposta, acreditamos que de forma geral e evolução explícita traz melhores resultados do que a evolução implícita. Em virtude disto iremos averiguar em nossa pesquisa de campo se no processo de adoção da terceirização as empresas passaram pela etapa do planejamento estratégico ou não, e se desenvolveram um planejamento específico para o desenvolvimento, implantação e controle do processo de terceirização.

Para fazermos uma análise da estratégia de terceirização vamos antes fazer um estudo dos instrumentos analíticos da estrutura de uma indústria – *“grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante próximos entre si”*(8) – e sua concorrência, tendo por base as cinco forças competitivas abordadas por Porter, bem como as suas implicações estratégicas.

Sabemos que para fazermos uma análise das estratégias competitivas empresariais, seria necessário um grande volume de dados. Como muitos deles são de difícil obtenção iremos abordas em nossa pesquisa aqueles que consideramos cruciais para a análise de uma estratégia de competitividade, dados estes baseados em decisões já tomadas.

Segundo Porter, *“a essência da formulação de uma estratégia competitiva consiste em relacionar uma companhia ao seu meio de ambiente”*(9).

Além do meio ambiente a estrutura industrial de uma dada empresa tem uma forte influência na determinação das estratégias disponíveis para a mesma. As forças externas atingem as empresas como um todo, e o que vai diferenciar as estratégias a serem adotadas são as diferentes habilidades existentes, em cada uma das empresas, em lidar com as forças competitivas, sendo que a concorrência em uma indústria atua de forma a diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido.

Em linhas gerais, o estudo da estratégia competitiva tem por objetivo examinar o modo como uma empresa pode competir com maior eficácia para fortalecer sua posição no mercado.

De acordo com o método clássico de formulação de estratégias, o conceito de estratégia competitiva consiste numa combinação dos fins – metas e objetivos – a serem atingidos, e dos meios através os quais pretende-se alcançá-los(10). Desta forma as empresas devem definir seus objetivos e metas econômicas e não econômicas bem como as políticas operacionais básicas através das quais pretende-se atingir os objetivos.

Os objetivos abrangem aspectos como o crescimento, a rentabilidade, parcela de mercado, resposta social e outros. As políticas operacionais básicas relacionam-se à utilização da mão-de-obra, organização administrativa, processos de fabricação, mercado alvo, linhas de produtos, marketing, vendas, distribuição, finanças e controle, compras e P&D. Segundo Porter(1991), a definição das políticas deve tanto ser originária como refletir os objetivos e metas traçados, bem como ressaltar a importância da existência de uma conexão entre os mesmos.

- Fatores básicos que auxiliarão a análise do que um empresa pode realizar com sucesso:

Num nível mais abrangente a formulação de estratégia considera quatro fatores básicos que irão determinar aquilo que a empresa pode realizar com sucesso e que devem ser considerados antes da mesma desenvolver um conjunto realista de metas e políticas. São eles:

1) **Pontos fortes e fracos da empresa:** tais como o perfil dos ativos, as qualificações, recursos financeiros, postura tecnológica, identificação da marca e outros.

2) **Valores pessoais dos principais implementadores:** motivações e necessidades dos executivos e responsáveis pela implementação das estratégias.

3) **Ameaça e oportunidades da indústria:** econômicas e técnicas que definem o meio competitivo – tendências, aspectos conjunturais e concorrência internacional, entre outros.

4) **Expectativas da sociedade:** expressas através das políticas econômicas e governamentais causando impacto sobre as companhias.

A combinação dos itens 1 e 2 determinam os limites internos da estratégia que uma companhia pode adotar eficientemente. Os itens 3 e 4 representam os limites externos determinados pela indústria e pelo meio ambiente mais amplo.

- **Teste da consistência:**

Para verificar a adequação de uma estratégia competitiva, Porter propõe que a empresa faça o teste da consistência das metas e das políticas propostas, que implica em abordar questões agrupadas em cinco itens distintos:

1) **Consistência interna:** deve-se verificar se as metas são mutuamente alcançáveis, se as políticas operacionais se reforçam mutuamente e se dirigem para os objetivos e metas determinadas.

2) **Ajuste ambiental:** verificar se as metas e as políticas exploram as oportunidades e abordam as ameaças da indústria.

3) **Ajuste de recursos:** verificar se as metas e as políticas se ajustam aos recursos à disposição da companhia em relação à concorrência.

4) **Comunicação e implementação:** verificar se as metas foram bem compreendidas pelos implementadores, se existe capacidade gerencial suficiente que permita a implementação e se as mesmas estão de acordo com os valores e a cultura dos implementadores.

- **Forças competitivas básicas:**

As forças competitivas demonstram que os concorrentes de uma indústria vão além das empresas participantes, fazendo parte também dos clientes, os fornecedores, os produtos substitutos, e os entrantes em potencial. Deve-se observar que as forças mais acentuadas serão cruciais para a formulação das estratégias.

Além das forças competitivas, há outros fatores que afetam a rentabilidade das empresas como as flutuações das condições econômicas, a falta de matéria-prima, greves, queda da demanda e outros. Apesar da importância destes fatores, o foco da análise estrutural está na identificação das características básicas de uma indústria – sua economia e tecnologia – as quais irão modelar o ambiente onde a estratégia competitiva deve ser estabelecida. Desta forma, como já descrevemos, o entendimento dos pontos fortes e fracos deverão ser o ponto de partida para a análise estratégica.

Porter destaca a existência de cinco forças competitivas básicas que irão determinar o potencial de lucro final em uma indústria bem como o retorno a longo prazo sobre o capital investido. São elas:

1) **Ameaça de entrada de novas empresas:** tal força pode causar queda de preços ou influenciar os custos dos participantes e reduzir a rentabilidade. A ameaça de entrada depende das barreiras de entrada existentes.

- Barreiras de entrada:

a) Economia de escala: provocará declínio nos custos unitários de produtos e medida em que o volume absoluto aumenta, e está vinculada à área de operações ou funcional – forças de vendas, compras e distribuição. Torna-se importante examinar os componentes dos custos isoladamente, no que diz respeito à sua relação particular entre custos unitário e escala de produção.

Neste exame a empresa deverá levar em consideração os custos fixos e variáveis existentes(11), onde por definição os custos fixos são aqueles que incorrem mesmo quando não há produção e os equipamentos não são utilizados, tais como:

- Custos de infra-estrutura utilizada;
- Juros ou retorno sobre o capital empatado;
- Impostos e seguros incidentes sobre o equipamento;

- Despesas de administração;
- Supervisão direta e manutenção;
- Amortização de patentes e licenças de fabricação;
- Despesas de instalação;
- Pesquisas.

Com relação aos custos variáveis – que crescem proporcionalmente ao número de unidades produzidas – deve-se observar os custos de:

- Matérias primas;
- Mão-de-obra direta inclusive os encargos;
- Despesa com força e combustível;
- Impostos variáveis;
- Royalties.

Com relação à estratégia da terceirização, a importância do cálculo dos custos das várias áreas e setores da empresa contribui tanto para o estudo da economia de escala, para a análise do aumento ou diminuição da eficiência dos processos produtivos e administrativos bem como para a obtenção de parâmetros que auxiliem a decisão entre produzir ou comprar produtos/serviços demandados. Sendo que a empresa terceirizante deve sempre atentar para o fato de que um orçamento baixo nem sempre é sinônimo de eficiência, tornando-se necessário analisar também o know-how, a tecnologia a ser empregada e as reais qualificações dos candidatos a parceiros.

Em virtude da importância da análise dos custos, iremos averiguar em nossa pesquisa de campo se as empresas no desenvolvimento do processo de terceirização fizeram uma análise prévia dos custos fixos e variáveis.

Geralmente a decisão de produzir internamente torna-se mais atrativa quando a quantidade da demanda dos produtos da empresa é tal que atinja o ponto de equilíbrio da economia de escala por outro lado, a decisão de comprar pronto torna-se mais atrativa quando a empresa possui capacidade ociosa dos equipamentos, demanda declinante, descapitalização, inflexibilidade dos sistemas produtivos impedindo a introdução de modificações nos produtos entre outros.

Devemos esclarecer que a decisão de comprar fora não passa apenas pela análise dos custos, passa também por uma análise de questões

estratégicas vinculadas à intensidade da rivalidade entre os concorrentes, o poder de negociação dos compradores e fornecedores bem como de outros aspectos a serem abordados mais adiante.

Outro aspecto relativo à economia de escala diz respeito aos ativos intangíveis como marca, know-how e a tecnologia, cujos custos podem ser repartidos entre as unidades de uma mesma empresa, entre empresas franqueadas ou entre parceiros em contrato de compra e venda.

- Limitações da economia de escala:

As barreiras de entrada são cruciais do ponto de vista estratégico, sendo importante considerar que as mesmas podem mudar constantemente. Além disso nem sempre é possível o desfrute da economia de escala em função de várias limitações, tais como:

- Necessidade de atingir uma escala mínima de vendas através de políticas e estratégias de marketing ou de diversificação.

- A estratégia da terceirização pode vir a contribuir para a obtenção da economia de escala, quando a demanda da empresa por uma determinada atividade produtiva ou administrativa não é suficiente para se atingir o ponto de equilíbrio de produção necessária, e em muitos casos – como veremos mais adiante – a diversificação pode apresentar-se como uma estratégia inviável. Por outro lado uma atividade terceirizada bem administrada teria condições de atender às necessidades de várias empresas diferentes de diferentes indústrias e cuja soma atingiria a demanda mínima para o ponto de equilíbrio da economia de escala.

- Inflexibilidade característica das empresas com operações e larga escala destinadas ao consumo próprio. Tal aspecto impede a utilização das constantes mudanças tecnológicas.

- Tendências das estratégias de economia de escala em ocultar outras maneiras de competir menos dependentes da escala.

b) Diferenciação de Produtos: envolve empresas estabelecidas que possuem uma marca identificada e um sentimento de esforços de publicidade/propaganda, serviços ao consumidor, diferenças no produto e outros. Tal diferenciação força os entrantes a efetuarem despesas pesadas para superar os veículos estabelecidos.

c) Necessidade de capital: necessidade de alto investimento em capital – instalações, equipamentos, crédito ao consumidor, estoque, cobertura de prejuízos iniciais, e em atividades arriscadas como P&D e publicidade.

Neste sentido, a terceirização pode diminuir a necessidade de capital em áreas tão diversas e extensas, o que possibilitaria o direcionamento dos recursos existentes para investir em determinadas áreas estratégicas, diminuindo assim o capital a ser empregado através do rateio dos custos fixos entre as empresas terceirizantes e terceirizadas.

Neste sentido iremos averiguar em nossa pesquisa de campo se a terceirização representa para as empresas uma estratégia de redução de custos e riscos de investimento.

d) Custos de mudança: custos enfrentados por um comprador quando muda de um fornecedor para outro. Constitui-se de custos de treinamento, equipamentos auxiliares, tempo para testar um novo produto e outros.

e) Acesso aos canais de distribuição: a nova empresa precisa persuadir os canais e aceitarem seu produto por meio de descontos e verbas de publicidade, o que reduz os lucros.

f) Vantagem de custos independente da escala: vantagens de custos obtidas pela empresa estabelecida decorrente de :

- Tecnologia patenteada;
- Acesso favorável às matérias primas;
- Subsídios oficiais;
- Curva de aprendizagem e acúmulo de experiência na fabricação de um produto.

Com relação ao último item, os custos declinam uma vez que os funcionários aprimoram seus métodos tornando-se mais eficientes, além de aperfeiçoamento de lay-out, desenvolvimento de equipamentos e processos especializados, melhorias nas técnicas de medição e controle de operações.

Segundo Porter, como no caso das economias de escala, o declínio dos custos com a experiência não se relaciona à empresa como um todo, mas surge de operações ou funções isoladas que constituem a empresa.

Neste aspecto a terceirização cuja redução de custos está baseada na especialização por parte da empresa contratada, requer muitas vezes a disponibilidade de recursos para serem aplicados em investimentos iniciais no

fornecedor terceirizante – política de desenvolvimento de fornecedores – quando os existentes não possuem a especialização requerida. Com relação à este aspecto iremos abordar em nossa pesquisa de campo se o desenvolvimento de fornecedores ou ainda a sua inexistência, constituíram-se em dificuldade ou fatores limitantes para a implantação e desempenho da terceirização, bem como se foi executado um estudo de identificação e desenvolvimento de fornecedores na análise de implantação da terceirização.

As economias conseguidas em função da experiência, são bastante significativas em comparação à economia de escala, uma vez que as mesmas independem do volume produzido por período.

A experiência é um conceito amplamente usado na formulação de estratégias, sendo que sua utilização para implantação da terceirização potencializa a redução de custos de maneira similar à redução conseguida por empresas diversificadas que repartem operações ou funções com outras unidades.

Por outro lado a empresa terceirizada ao focar a atividade principal da empresa, primando pela especialização e focalização na utilização dos recursos, estará criando uma barreira de entrada, pois as empresas iniciantes, que não têm especializações, terão custos mais altos do que as empresas estabelecidas, tendo que arcar com prejuízos iniciais a fim de sustentar uma política de preços baixos até que acumulem experiência e consigam paridade de custos.

g) Políticas governamentais: as políticas governamentais podem representar barreiras de entrada de novos concorrentes através de : imposição de licença de funcionamento, padrões de poluição, índices de eficiência de produtos e outros.

Além de representarem barreiras de entrada, as políticas governamentais podem representar também barreiras para a tomada da decisão estratégica inviabilizando-as. Neste sentido iremos verificar em nossa pesquisa de campo se foram feitos estudos e análises com relação aos aspectos jurídicos e legais da terceirização e se os mesmos constituíram-se fatores de dificuldade ou de impossibilidade para a implantação da estratégia.

2) **Intensidade da rivalidade entre os concorrentes:** Alguns tipos de concorrência de preços podem diminuir significativamente a rentabilidade das empresas. aspectos da rivalidade de concorrentes:

- Existência de concorrentes numerosos e equilibrados: quando existem concorrentes numerosos em um indústria, torna-se mais difícil impor uma disciplina em virtude da inexistência de um líder, além do fato das empresas acreditarem que podem se movimentar sem serem notadas.

- Existência de custos fixos altos criam fortes pressões para que as empresas operem em plena capacidade, objetivando alcançar o ponto de equilíbrio, conduzindo à uma estratégia de redução de preços quando existe excesso de capacidade. Segundo Porter, em indústrias com alto grau de rivalidade e existência de ociosidade, poderia haver uma acentuada queda de preços entre as empresas, prejudicando ainda mais a posição competitiva da indústria como um todo. Com a queda dos custos fixos tais pressões também tendem a cair.

Neste sentido a utilização da terceirização que incorresse na redução de custos fixos e variáveis e que contemplasse outros aspectos estratégicos de busca de eficiência, poderia refletir em benefícios em termos de ganho da margem de contribuição, favorecendo a utilização de políticas de preços baixos e competitivos. Em virtude deste aspecto iremos abordar em nossa pesquisa se a terceirização possibilitou a redução de custos fixos e variáveis.

- Ausência de diferenciação ou custos de mudança. Quando o produto é de primeira necessidade o principal fator de escolha é o preço, o que provoca pressões para diminuição de preços.

3) **Ameaça de substitutos:** os produtos substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Produtos substitutos que merecem especial atenção são aqueles fabricados por indústrias com alto lucro.

4) **Poder de negociação dos compradores:** os compradores forçam os preços para baixo e requerem melhor qualidade ou mais serviços. Principais fatores que aumentam o poder de um comprador:

- Quando o comprador adquire grandes volumes em relação às vendas do fornecedor;

- Quando os produtos adquiridos representam um fração significativa de seus custos ou compras;

- Quando os produtos comprados são padronizados ou não diferenciados;

- Quando enfrenta poucos custos de mudança;

- Quando tem lucros baixos;

- Quando representa uma ameaça concreta de integração para trás.

5) **Poder de negociação dos fornecedores:** se dá através de ameaças de elevação de preços ou redução de qualidade. Os mesmos podem sugar a rentabilidade da empresa compradora que não consegue repassar os aumentos de custos para os produtos. Principais fatores que aumentam o poder dos fornecedores:

- Fornecedores que não estão vinculados à um único comprador, e que nenhum comprador represente individualmente fração significativa das vendas do fornecedor;

- Fornecedores que não precisam lutar com produtos substitutos na venda para as companhias;

- Quando o produto do fornecedor é um insumo importante para o negócio do comprador;

- Quando existe diferenciação nos produtos fornecidos e custos altos de mudança de fornecedor para os compradores;

- quando o fornecedor representa uma ameaça concreta de integração para a frente.

Assim como o poder dos compradores, o poder dos fornecedores também está sujeito a mudanças que freqüentemente estão fora do poder da empresa. Contudo é possível melhorar a situação através de estratégias como desenvolver ameaças de integração para frente, diminuir os custos de mudança e outros.

No caso da terceirização, a empresa terceirizada deve manter-se capacitada para uma possível integração para trás com relação ao produto terceirizado. Desta forma é fundamental para a mesma acompanhar as evoluções dos processos produtivos e tecnológicos, mantendo internamente uma pequena produção do ítem, ou em caso de inviabilidade econômica,

manter pessoal treinado e especializado para estar apta a produzir quando seja necessário. Tal estratégia permitirá que a empresa tenha melhores condições de manter-se informada a respeito dos custos do fornecedor, possibilitando maior poder de negociação. Uma outra estratégia a ser adotada é a de manter uma carteira de fornecedores de forma a não ficar vulnerável a apenas um único fornecedor.

- A mão-de-obra como fornecedor:

Porter caracteriza a mão-de-obra de uma empresa como um fornecedor que exerce grande poder sobre as empresas, principalmente empregados altamente qualificados e escassos ou então empregados firmemente sindicalizados que podem absorver proporções significativas dos lucros das empresas.

Após diagnosticar as forças competitivas que afetam a concorrência e suas causas, a empresa está em condições de identificar seus pontos fortes e fracos em relação à indústria, possibilitando que a mesma assuma uma posição estratégica e possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las à seu favor de forma a obter um maior retorno sobre investimento.

- **Estratégias genéricas:**

Estratégias genéricas constituem-se em *“métodos para superar os concorrentes em uma indústria, ..., e exige comprometimento total e disposição organizacional de apoio que serão diluídos se existir mais de um alvo primário”*(12). Algumas vezes uma empresa pode obter sucesso com adoção de estratégias que atinjam mais de um alvo primário, contudo tal sucesso não constitui a regra uma vez que dissipa o comprometimento total e as disposições organizacionais.

Porter define três estratégias genéricas para criar uma posição defensável em uma indústria ao enfrentar as cinco forças competitivas.

1) Estratégia da liderança no custo total: tal estratégia consiste em *“atingir a liderança no custo total através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico”*(13).

Nos anos 70 a liderança nos custos totais era a estratégia mais utilizada pelas empresas e exigia altos investimentos em instalações, uma busca vigorosa por experiência e um controle rígido dos custos e das despesas gerais

– minimização de despesas com P&D, assistência técnica, força de vendas, publicidade e outros. O objetivo principal consistia na busca pelo custo baixo, sem contudo deixar de lado o padrão de qualidade estabelecido dos produtos.

A estratégia de custos baixos dá às empresas melhores condições de enfrentar compradores e fornecedores poderosos uma vez que, os compradores só exercem o seu poder ao nível do concorrente mais eficiente. Com relação aos fornecedores, a estratégia de custos baixos permite uma maior flexibilidade por parte das empresas para enfrentar aumentos de insumos.

Além disso tal estratégia também proporciona barreiras de entrada em termos de economia de escala e coloca a empresa em condições favoráveis em relação aos produtos substitutos.

Segundo Porter, para se obter uma posição de custos baixos torna-se necessário atingir algumas posições vantajosas como por exemplo alta parcela de mercado relativa, acesso favorável às matérias primas, simplificação da fabricação através de uma vasta linha de produtos relacionados entre si, investimentos em equipamentos atualizados, fixação de preço agressiva, prejuízos iniciais e o reinvestimento em tecnologia proporcionado pelo aumento de lucro.

2) Estratégia da diferenciação: a diferenciação consiste em “*criar algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria*”(14). Tal estratégia pode assumir várias formas tal como tecnologia, imagem da marca, serviços, rede de fornecedores, produtos de alta qualidade e outros.

Embora em muitos casos a terceirização seja compatível com preços baixos, em outros pode esbarrar em dificuldades tais como altos investimentos em pesquisas extensivas, desenvolvimento de projetos de novos produtos, materiais de alta qualidade e apoio intensivo ao consumidor entre outros. Além do que nem sempre os clientes estão dispostos ou têm condições de pagar acréscimos de preço em virtude da diferenciação.

Com a difusão da especialização torna-se possível para uma empresa terceirizada adotar a estratégia da diferenciação através da contratação de empresas especializadas na produção e fornecimento do atributo demandado. Com relação à este aspecto iremos abordar em nossa pesquisa de campo se

as empresas terceirizadas obtiveram um aumento na qualidade do produto/serviço terceirizado.

Devemos esclarecer que quando a diferenciação é assumida como alvo estratégico primário isso não quer dizer que a empresa tenha ignorado os custos. A preocupação com os custos continua contudo não consiste mais no alvo primário.

3) Estratégia de enfoque: a estratégia de enfoque pode assumir várias formas e visa atender muito bem à um alvo determinado, com isso cada política funcional é desenvolvida levando tal estratégia em conta.

Desta forma a estratégia *“repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla”*(15), tornando-se possível para a empresa atingir a diferenciação por satisfazer melhor às necessidades do seu alvo específico ou por obter custos gerais mais baixos. *“O enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambas”*(16). Com isso podemos dizer que ao focar as atividades, a empresa terá maiores condições de eficácia e crescimento.

A estratégia da terceirização no que diz respeito principalmente às atividades fins mas também às atividades meio, está diretamente relacionada à estratégia do enfoque. Desta forma, antes de adotar a terceirização a empresa deve definir qual o foco do negócio e a sua vocação. Tais aspectos irão determinar as estratégias e políticas a serem adotadas visando atender às metas e objetivo e do foco estabelecido e possibilitando a definição das áreas essenciais – aquelas vinculadas à vocação e ao foco do negócio – e as áreas complementares – aquelas que não estão diretamente vinculadas com o enfoque estabelecido.

Visando averiguar a utilização desta estratégia pelas empresa na adoção da terceirização, iremos abordar em nossa pesquisa se no processo de desenvolvimento da terceirização as empresas fizeram uma análise do foco e da vocação da empresa, bem como a prévia análise das áreas essenciais e complementares.

- Comentários:

Devemos esclarecer que a adoção de uma das três estratégias genéricas expostas, estará vinculada não apenas à decisão de qual das três estratégias traria melhores retornos, uma vez que as mesmas requerem recursos diferentes, disposição organizacional diferentes e estilos administrativos diferentes. Desta forma tais aspectos também devem ser avaliadas e levados em consideração para a tomada de decisão.

- **Riscos na adoção das estratégias genéricas:**

1) Riscos da Liderança no custo total: o risco da liderança no custo total é tanto maior quanto menos flexível forem os sistemas produtivos e administrativos de uma empresa. A rigidez criada por altos investimentos na minimização dos custos de um modelo ou de uma linha de produtos que ficou ultrapassada e obsoleta pode implicar em custos inviáveis de reajustamento estratégico (17).

Na década de 70 a maioria das empresas estavam direcionadas para a utilização de estratégias de liderança no custo total, principalmente através de pesados investimentos em infra-estrutura e equipamentos para a obtenção de economia de escala. Em virtude disto, várias empresas sofreram verdadeiros colapsos por não terem atentado para os riscos existentes em tal estratégia e por terem focado todos os esforços nos custos totais, tornado-se incapazes de acompanhar as mudanças – de mercado e tecnológicas entre outra – necessária para responder eficientemente à concorrência e às necessidades do consumo.

- Outros aspectos que colocaram em risco a estratégia da liderança dos custos totais:

- Mudanças tecnológicas que anulam os investimentos ou o aprendizado adquirido;
- Aprendizado adquirido por novas empresas devido à diminuição dos custos ou pela capacidade de investir em instalações mais modernas ou simplesmente por imitação;
- Inflação em custos que diminuem a capacidade da empresa de manter o diferencial de preços suficiente que compense formas de diferenciação da concorrência.

2) Riscos da diferenciação:

- Preferência dos compradores em sacrificar características, serviços ou imagem do produto em troca de preços mais baixos.
- Produtos substitutos que imitam o produto diferenciado;
- Diminuição da necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação.

3) Riscos do enfoque:

- Não haver diferenciação de eficácia ou eficiência entre as empresas que atendem à um alvo estratégico estreito e as empresas que competem de forma mais ampla.
- Os concorrentes podem encontrar submercados dentro do alvo estratégico e defocalizam a empresa com estratégia no enfoque.

- A tomada de decisão:

O processo de formulação estratégica está diretamente vinculado à estrutura de decisões da empresa. A tomada de decisões variadas e numerosas fazem parte do cotidiano dos executivos e divergem entre decisões de grande importância e decisões corriqueiras e banais, sendo que de um ponto de vista decisório o problema geral da empresa é o de *“configurar e direcionar o processo de conversão de recursos de tal modo que seja otimizada a consecução dos objetivos”*(18).

Igor Ansoff (1990), apresenta a divisão de tais processos em três categorias distintas: estratégica administrativa e operacional.

1) As decisões operacionais: em geral absorvem a maior parte do tempo dos administradores e têm por objetivo maximizar a rentabilidade das operações correntes. As principais áreas de decisão constituem-se na alocação de recursos, na programação das operações, no acompanhamento do desempenho e na aplicação de medida de controle.

2) As decisões administrativas: preocupam-se com a estrutura dos recursos da empresa de forma a atingir o máximo de eficiência e eficácia. Relacionam-se com a estrutura de autoridade e responsabilidade, fluxos de trabalho e de informação, treinamento de pessoal, financiamento e aquisição de instalações e equipamentos entre outros.

3) AS decisões estratégicas: preocupam-se com problemas externos e com o estabelecimento de um equilíbrio entre a empresa e seu ambiente, ou seja, “trata-se do problema de decidir em que ramo a empresa opera e em que tipos de ramos procurará entrar”(19). Os aspectos específicos com relações às decisões estratégicas dizem respeito aos objetivos e metas da empresa, e o principal problema que cerca tais decisões constitui-se na limitação geral de recursos, com isso as decisões estratégicas devem chegar à um mix de alocação de recursos que potencialize a capacidade da empresa em atingir seus objetivos.

Um dos aspectos abordados pela problemática da terceirização diz respeito à questão da tomada de decisão. Em decorrência da elevada turbulência e descontinuidade ambiental, as empresas passaram a demandar de seus executivos, até como condição de sobrevivência, a necessidade de maior concentração de tempo e de esforços nas questões estratégicas da empresa. Desta forma, um dos objetivos da terceirização de atividades não essenciais – sejam elas fim ou meio – consiste em liberar os executivos das atividades rotineiras visando concentrar esforços nas decisões estratégicas.

Desta forma iremos abordar em nossa pesquisa se a terceirização propiciou um liberação de tempo para as decisões estratégicas.

Para melhor entendermos a questão da tomada de decisão e suas implicações na terceirização faremos a seguir descrição das principais classes de decisões de uma empresa(20).

	Estratégias	Administração	Operacionais
Problemas	Selecionar o composto de produtos e mercados que maximize o ROI potencial da empresa.	Estruturar os recursos da empresa para obter desempenho ótimo.	Otimizar a obtenção do ROI potencial.
Natureza do problema	Alocação de recursos totais entre oportunidades de produto e mercado	Organização, obtenção e desenvolvimento de recursos.	Alocação de recursos orçamentários entre as principais áreas. Programação de uso de recursos Acompanhamento e controle
Decisões chaves	Objetivos e metas. Estratégia de diversificação. Estratégia financeira. Método de crescimento. Programação de crescimento	Organização: estrutura de fluxos de informação, autoridade e responsabilidade. Estrutura da conversão de recursos: fluxos de trabalho, sistema de distribuição, localização de instalações e equipamentos, pessoal, matéria prima.	Objetivos e metas operacionais. Níveis de preço e produção. Níveis de operação: escalas de produção, estoques e armazenagem . Políticas e estratégias de marketing e de P&D Controle.
Características principais	Decisões centralizadas. Desconhecimento parcial. Decisões não repetitivas. Decisões não auto regenerativas.	Conflito entre estratégia e operação. Conflito entre objetivos pessoais e institucionais. Associação forte entre variáveis econômicas e sociais. Decisões provocadas por problemas estratégicos e/ou operacionais.	Decisões descentralizadas. Riscos e incertezas. Decisões repetitivas. Grande volume de decisões. Sub-otimização forçada por complexidade. Decisões auto-regenerativas.

- Equilíbrio entre as decisões estratégicas e operacionais:

Toda decisão estratégica vem acompanhada e requer exigências operacionais tais como características tecnológicas e de processo, programação da produção e atendimento às necessidades dos clientes. Quem oferece o clima para atender a tais exigências é a estrutura administrativa. Neste sentido “a estrutura segue a estratégia”, ou seja o ambiente determina as respostas estratégicas de autoridade, responsabilidade, fluxos de trabalho e de informação.

“A.D. Chandler ilustrou a relação entre estratégia e estrutura através de uma análise da história das empresas americanas. A medida que a economia do país se desenvolvia, diferentes oportunidades estratégicas se tornavam disponíveis às empresas. enquanto as empresas tiravam proveito dessas oportunidades e, portanto, alteravam suas estratégias anteriores, surgiram certos tipos de inadequações operacionais que determinavam novas formas de organização. Chandler liga o desenvolvimento do conceito moderno de formulação centralizada de políticas, aliadas ao controle descentralizado das operações, aos seus antecedentes estratégicos e operacionais.”(21)

“Alfred P. Sloan, diagnosticou uma das principais exigências impostas pela estratégia à estrutura: organizar a administração da empresa de uma maneira que garanta um equilíbrio adequado de atenção entre as decisões estratégicas.”(22)

No entanto, observamos a dinâmica das decisões empresariais, observamos que as mesmas sofrem da dificuldade em obter o equilíbrio de tempo, esforços e recursos entre decisões estratégicas e operacionais. O que se percebe é que geralmente as empresas gastam muito mais tempo com problemas operacionais repetitivos do que com problemas estratégicos, principalmente pelo fato dos problemas operacionais exigirem acompanhamento e controle diários, ao passo que as decisões estratégicas não exigem atenção automática e tendem a ser ofuscadas pelos problemas operacionais.

Para romper com esta condição, as decisões estratégicas devem ser ativamente analisadas uma vez que, freqüentemente, as situações onde os problemas operacionais devem dar lugar às decisões estratégicas, são justamente aquelas em que também é demandado um maior número de soluções operacionais.

Devemos esclarecer ainda que a busca pela descentralização ou pelo aprimoramento estratégico no trato com as decisões operacionais não devem ser encaradas pura e simplesmente como uma estratégia que refletirá em maior eficiência, eficácia e retorno para a empresa. Tal aspecto se observa uma vez que nem sempre os problemas ou dificuldades básicos são internos à empresa, eles podem ser problemas do ambiente externo. Desta forma pouco adiantaria aprimoramentos tais como redução de custos, agrupamento de atividades,

descentralização e reorganização empresarial se o principal problema é de mercado ou inadequação de produto.

De qualquer forma acreditamos que haveria maior clareza de compreensão da natureza do problema existente, internos ou externos, caso houvesse uma maior disponibilidade de tempo e de recursos no trato com as questões estratégicas, o que possibilitaria melhores condições para a adequação dos objetivos e políticas organizacionais.

Igor Ansoff propõe três tipos de medidas para possibilitar o equilíbrio apropriado de atenção da administração:

1) Proporcionar à administração um método de análise que possa ajudá-la a formular a estratégia futura da empresa;

2) Proporcionar um método pelo qual a administração possa determinar a estrutura administrativa necessária para a gestão da empresa sob a nova estratégia;

3) Gerar um método que oriente a transição da estratégia presente à estratégia futura e da estrutura atual à estrutura futura.

Outro aspecto a ser considerado, consiste no fato de que é o ambiente interno e externo da empresa que irá determinar em última instância o equilíbrio entre as decisões estratégicas e operacionais.

Num ambiente estável com tecnologia e preferência dos consumidores estáveis e os mercados em crescimento, via de regra, uma empresa continuará a obter sucesso focalizando as atenções nas atividades operacionais, as evoluções estratégicas dar-se-ão de baixo para cima, iniciadas por P&D, marketing e produção.

Por outro lado, em ambientes turbulentos, com rápidas mudanças tecnológicas, saturação dos mercados e obsolescência dos produtos, o sucesso ou a sobrevivência da empresa só será possível caso haja maior prioridade às atividades estratégicas.

A partir da década de 50, à medida em que aumentava a preocupação com os lucros futuros e com a rentabilidade da empresa, aumentava também a preocupação com a obtenção de êxito na competição entre empresas com relação aos mercados. Desta forma *“na segunda metade do século vinte, as decisões estratégicas e operacionais requereram igual atenção”*(23), criando-se uma dualidade de prioridades, e desta forma o meio empresarial que passou

meio século aperfeiçoando estruturas administrativas eficazes de forma a apoiar as atividades operacionais, passaram a se defrontar com a dificuldade em acrescentar uma estrutura que apoiasse o trabalho estratégico das empresas. À tal dificuldade soma-se ainda o fato das estruturas estratégicas e operacionais serem além de diferentes opostas uma às outras e desta forma tornou-se necessário além da criação da capacidade de ação estratégica assegurar a coexistência e a cooperação entre as estruturas.

- **Formulação de regras de decisão:**

Para a tomada de decisão nas atividades empresariais Simon(24) propõe quatro etapas básicas:

- 1) Percepção da necessidade de decisões ou oportunidades;
- 2) Formulação de linhas alternativa de ação;
- 3) Avaliação das alternativas quanto a suas respectivas contribuições;
- 4) Escolha de uma ou mais alternativas de implantação.

Na escolha de alternativas, as empresas têm freqüentemente encontrado fatores limitantes relativos à distribuição dos escassos recursos existentes, impondo-se a condição de que nem todas as alternativas podem ser enumeradas igualmente e que nem sempre é possível a escolha da alternativa mais atraente.

Em virtude disto, além das quatro etapas expostas, Igor Ansoff propõe a inclusão de mais cinco etapas, sendo elas:

- 1) Lidar com a alocação de recursos existentes entre as oportunidades correntes e futuras;
- 2) Avaliar o efeito conjunto resultante da adição de novos produtos e mercados à empresa;
- 3) Identificar oportunidades para as quais a empresa possui uma vantagem competitiva;
- 4) Lidar com um vetor de objetivos potencialmente antagônicos;
- 5) Avaliar o potencial de longo prazo dos projetos.

Com relação ao problema de decisão estratégica, Igor Ansoff faz uma abordagem em dois níveis diferentes:

Nível 1: Deve-se considerar as características gerais da empresa a fim de definir qual é o negócio no qual a empresa atua e em que tipo de negócio deveria atuar. Tal conceito pode ser descrito por duas regras de decisão:

a) Determinar os padrões de mensuração do desempenho da empresa, os quais estão relacionados aos objetivos e metas da mesma – metas e objetivos a alcançar;

b) Definir as características desejáveis dos produtos e mercados, relacionadas à estratégia – meios para se atingir as metas.

Nível 2: As regras devem ser aplicadas às novas oportunidades sempre que surgirem. Etapas a serem seguidas:

a) Aplicação da estratégia para permitir uma triagem das oportunidades;

b) Uso de um vetor de objetivos;

c) Emprego de medidas qualitativas adicionais para refinar a mensuração da rentabilidade.

Fazendo-se uma análise da tomada de decisão estratégica com relação à terceirização nos dois níveis propostos por Igor Ansoff, poderíamos dizer que num primeiro nível a empresa deveria definir qual o negócio em que atua e qual o negócio em que deveria atuar levando-se em consideração as características gerais da mesma.

Neste sentido abordaremos em nossa pesquisa de campo se as empresas terceirizadas desenvolveram a análise do foco e vocação da empresa com definição das metas e objetivos a alcançar – uso da administração por objetivos - bem como a definição de áreas essenciais e complementares, análise dos custos de infra estrutura, riscos e problemas em potencial.

Com relação ao segundo nível, no que diz respeito à triagem de oportunidades iremos averiguar, especificamente, se as empresas fizeram um estudo de identificação e desenvolvimento de fornecedores.

A decisão de terceirização das atividades meio da empresa – atividades operacionais administrativas – está relacionada à estratégia de uma nova abordagem de estrutura organizacional administrativa, visando a obtenção de um equilíbrio adequado das atenções gerenciais entre as decisões estratégicas e operacionais em decorrência da liberação de tempo e de recursos das atividades operacionais e administrativas para as atividades estratégicas, conseguindo em virtude do repasse para terceiros das atividades operacionais

e do ganho de qualidade ou da redução de custos em virtude da especialização do terceiro contratado.

Neste enfoque procuraremos averiguar se os resultados obtidos dessa estratégia atendem aos objetivos da mesma:

- Questionaremos se a terceirização das atividades meio, de fato possibilitaram:

- Uma maior concentração dos esforços na atividade principal da empresa;
- Uma maior clareza na definição das estratégias empresariais.
- Maior flexibilidade dos processos administrativos;
- Maior flexibilidade e agilidade na tomada de decisões;
- Maior participação da média gerência nas decisões estratégicas;
- Maior motivação dos funcionários;
- Maior descentralização das informações.

Por outro lado a decisão da terceirização das atividades fim – relacionadas à definição de atividades complementares e não diretamente vinculadas com o negócio principal no qual a empresa atua – diz respeito à solução de um problema estratégico relativo à determinação do escopo do negócio, ou seja, o tipo de negócio em que a empresa está e o tipo de negócio em que a empresa deveria estar. Em função disto seriam determinadas as áreas estratégicas e complementares levando-se em consideração as etapas descritas por Simon & Ansoff.

Igor Ansoff esquematiza um método para a formulação de estratégias e ao qual ele chama de método de busca adaptativa, um vez que tanto os objetivos quanto a avaliação da posição corrente estão sujeitas à revisão em consequência das informações obtidas no processo da tomada de decisão. Em linhas gerais, o método de busca adaptativa consiste em:

- 1) Estabelecer um conjunto de objetivos;
- 2) Estimar a diferença entre a posição corrente da empresa e os objetivos;
- 3) Propor uma ou mais alternativas de ação;

4) Testar as alternativas com relação à sua propriedade de redução das diferenças entre a posição corrente e os objetivos.

- **Administração por objetivos:**

Como pudemos observar até aqui, uma empresa deve caracterizar-se por ser uma organização com objetivos próprios cujo comportamento é orientado por fins explicitados que venham a se transformar em ferramenta de várias aplicações na avaliação do desempenho, no controle, na coordenação e nas fases do processo decisório.

Os objetivos são determinados por variáveis empresariais econômicas e sociais, independente do processo pelo qual são formulados.

De acordo com observações da prática empresarial, Igor Ansoff define objetivos como sendo regras de decisão que habilitam a administração a orientar e medir o desempenho da empresa na direção de seus fins(25).

Neste enfoque, os objetivos devem ser usados como *"base de uma visão integrada de todo o processo de gestão, chamada de administração por objetivos"*(26).

Como já dissemos anteriormente, apesar dos objetivos terem se demonstrado insuficientes como regra de decisão para guiar a reorientação estratégica em ambientes de descontinuidade e turbulência, os mesmos desempenham um papel importante na análise das decisões. Em virtude disto, iremos averiguar em nossa pesquisa de campo se o processo de terceirização surgiu em decorrência da implantação ou existência de outros processos tais como a administração por objetivos.

De acordo com observações da prática empresarial, Igor Ansoff define objetivos como sendo regras de decisão que habilitam a administração a orientar e medir o desempenho da empresa na direção de seus fins.

- **Outros modos observáveis de comportamento estratégico:**

Em virtude das acentuadas turbulências e descontinuidades ambientais, na busca pelo aprimoramento estratégico, as empresas têm desenvolvido novas formas de comportamento estratégico, que refletem em benefícios para a performance empresarial, principalmente quando os problemas ou dificuldades existentes são de desajuste interno com relação às exigências ambientais.

Entre esses novos comportamentos estratégicos, iremos abordar especificamente a questão da horizontalização das estruturas, a gestão da qualidade e a reengenharia de processos.

- Estratégia da horizontalização:

A partir da década de 80, podemos perceber no meio empresarial, uma crescente tendência à horizontalização das estruturas e uma alteração na filosofia das estratégias de diversificação e de portfólios de produtos, onde unidades empresariais sem relação intrínsecas com o negócio e com a eficiência empresarial foram vendidas. Grande parte das fusões empresariais envolvem a venda de divisões entre empresas onde o ajuste é melhor.

Observa-se que existe uma acentuada mudança das estratégias de crescimento para as estratégias de melhoria do desempenho empresarial visando a obtenção de vantagens competitivas, onde *“um meio mais difícil está tornando cada vez mais importante a coordenação de estratégias de unidades empresariais para a exploração das inter-relações”*(27).

A proliferação de tecnologias, principalmente a eletrônica e a informática, veio a contribuir para o desenvolvimento das inter-relações e do compartilhamento da fabricação de componentes e das instalações de montagem entre unidades com produtos relacionados. A tecnologia de informação está contribuindo para o desenvolvimento da reestruturação organizacional em diversas áreas – como por exemplo os canais de distribuição, e o processo de vendas em empresas como bancos e seguros.

Tal processo de compartilhamento tecnológico permitiu a redução dos custos de exploração e desenvolvimento de novos processos e sistemas, bem como uma maior e melhor coordenação das atividades das unidades empresariais e dos sistemas de informação gerenciais, possibilitando a implantação de sistemas cada vez mais flexíveis.

Outro fator de importância da reunião de grupos de unidades empresariais relacionadas, diz respeito à insatisfação em relação às experiências passadas com a sinergia.

Porter classifica três tipos de inter-relações entre as unidades empresariais, não mutuamente exclusivos que causam impacto importante porém diferente e que possibilitam a horizontalização.

a) Inter-relações tangíveis: “*surgem de oportunidades para compartilhar atividades entre unidades empresariais relacionadas*”(28), pode resultar em vantagem competitiva quando é conseguido reduções de custos ou então aumento da diferenciação que superem os custos;

b) Inter-relações intangíveis: “*envolve a transferência de know-how gerencial entre cadeias de valores independentes*”(29), tal como transferência de qualificações ou experiência em administração de uma unidade empresarial para outra. Leva à vantagem competitiva através da transferência de qualificações genéricas ou de know-how sobre como gerenciar uma atividade de uma unidade empresarial para outra, resultando em diminuição de custos ou ganho de qualificação.

c) Inter-relações entre concorrentes: provém da existência de rivais que compete de fato ou potencialmente com uma empresa em mais de uma indústria.

O uso da terceirização sugere o compartilhar de atividades similares de várias empresas de diferentes ou da mesma indústria por parte da empresas terceirizante, refletindo também em benefícios tais como economia de escala, bem como diferenciação em virtude a especialização. Contudo um aspecto existente nas inter-relações mas que não se observa na terceirização consiste na aprendizagem sobre o processo. Desta forma faz-se necessário que a atividade terceirizada não esteja relacionada com o escopo do negócio e neste aspecto torna-se fundamental a análise da terceirização conduzida pela vantagem competitiva.

Porter propõe uma metodologia para a formulação de uma estratégia horizontal que consiste em:

- a) Identificar todas as inter-relações tangíveis dentro da empresa;
- b) Traçar inter-relações tangíveis fora da empresa: assim uma empresa cuja força de vendas atende à um grupo de compradores específicos, pode identificar outros produtos comprados pelo mesmo grupo a fim de compartilhar a força de vendas com outras empresas ou indústrias;
- c) Identificar possível inter-relações intangíveis: know-how de uma empresa que pode ser utilizado em outras unidades ou em outras indústrias;
- d) Identificar inter-relações entre concorrentes;
- e) Avaliar a importância de inter-relações para a vantagem competitiva;

f) Desenvolver uma estratégia horizontal coordenada para obter e acentuar as inter-relações mais importantes.

Sabemos que a utilização da horizontalização pelas empresa nem sempre segue uma estratégia por busca de sinergia, flexibilidade, ganho de qualificação ou diminuição de custos, sendo que são vários os casos onde a mesma representa um simples reflexo da diminuição do quadro de funcionários, não consistindo desta forma em estratégia que melhore a performance empresarial.

Em virtude da importância da estratégia da horizontalização e da natureza estreita com a terceirização iremos investigar em nossa pesquisa de campo se a terceirização surgiu nas empresa em consequência ao processo de horizontalização.

- Reengenharia de Processo:

De acordo com Hammer (1993) a reengenharia de processos consiste em “começar tudo de novo”, desconsiderando-se para isso antigos cargos, estruturas organizacionais e departamentos funcionais para se chegar aos processos. O autor descreve que ao examinar empresas bem sucedidas na alteração radical de um ou mais processos observou que as mesmas usaram um conjunto comum de instrumentos e táticas, que consistiam basicamente em questionar-se porque “faziam o que faziam” e com isso descobriram que muitas tarefas realizadas tinham mais o objetivo de satisfazer as demandas internas da organização da própria empresa do que em atender às necessidades dos clientes.

Com o crescimento do número de tarefas, os processos de produção e de prestação de serviços tornaram-se cada vez mais complexos e sua gestão mais difícil e a fragmentação do trabalho em etapas simples e repetitivas acabou incorrendo no inchaço das estruturas com o aumento desordenado de funcionários e gerentes funcionais de nível médio, e que contribuía para um distanciamento entre a alta gerência e seus usuários.

A reengenharia propõe uma simplificação de tarefas através da redefinição de processos que restabeleçam o sentido global daquilo que se pretende fazer, para tanto desconsidera os departamentos existentes ou outras

unidades organizacionais, recomeçando do zero e tendo por princípio *“que um mínimo de pessoas devem estar envolvidas na execução de um processo”*(30).

Apesar da reengenharia estar mais vinculada à análise e ao repensar de processos do que com a análise estratégica de tais processos, ela viria a contribuir para uma maior descentralização, flexibilidade e rapidez de respostas das empresas, propiciando melhores condições para aclarar a questão estratégica da competitividade empresarial.

II.2) ASPECTOS ESPECÍFICOS DA PRÁTICA DA TERCEIRIZAÇÃO.

O processo de utilização da terceirização pelas empresas, numa análise polarizada, pode assumir duas formas distintas de abordagem, desenvolvimento e utilização.

Uma primeira abordagem consistiria no uso da terceirização como resposta às pressões ambientais por mudanças de estrutura e de estratégia, buscando-se maior eficiência e competitividade a longo prazo, e envolvendo a realocação dos recursos existentes em virtude de um realinhamento estratégico.

Uma segunda abordagem de utilização da terceirização consistiria numa estratégia de curto prazo com objetivos imediatos de redução de custos principalmente de mão-de-obra, não havendo uma preocupação maior com outros aspectos tais como os citados na primeira abordagem, qualidade do produto, busca de flexibilidade das instalações, equipamentos e imobilizados, busca de diferenciação de produtos, uma melhor utilização de tempo e recursos, focalização dos esforços no negócio principal e na vocação da empresa, uma preocupação com a qualidade dos produtos/serviços, a existência de vínculos de parceria e uma preocupação com a melhor racionalidade, produtividade e qualidade dos processos administrativos e de produção.

As duas formas distintas de utilização da terceirização implicam em abordagens diferenciadas da questão estratégica.

Faremos inicialmente um estudo dos aspectos específicos da primeira abordagem.

Devemos esclarecer ainda que não existe qualquer linearidade na conduta das empresas com relação à adoção de uma ou de outra conceituação, sendo possível e até mesmo freqüente observar empresas que adotam os dois tipos de conceito simultaneamente.

- Primeira abordagem:

Uma das conceituações básicas referente à primeira abordagem de terceirização, consiste num processo através do qual é transferido para terceiros atividades – meio ou fim – não essenciais e que não façam parte do negócio principal e da vocação da empresa, através do desenvolvimento e

priorização de parcerias⁽³¹⁾ com empresas especializadas e qualificadas na execução da tarefa terceirizada.

Neste sentido o processo de terceirização estaria vinculado à estratégia de focar as atividades empresariais, no negócio principal da empresa, tendo por objetivo a busca de flexibilidade, eficiência e produtividade, fazendo parte de uma proposta mais abrangente de reestruturação administrativa e/ou da produção, propiciando a alteração do modelo organizacional tradicional.

Por outro lado, ao ser priorizada a parceria com empresas ou pessoal especializado e qualificado, torna-se possível adquirir produtos com melhor qualidade e custos menores em virtude da qualificação e do ganho de escala de produção – por motivos já descritos nos capítulos anteriores.

Nesta abordagem, o desenvolvimento de parcerias envolve o reconhecimento e a valorização do vínculo e da interdependência existente entre os parceiros – contratantes e contratados. Neste sentido são desenvolvidas políticas específicas de capacitação de fornecedores dentro de suas especializações que venham à atender adequadamente as necessidades de ambos os parceiros.

São valorizadas também outros aspectos relativos ao processo, tais como:

- A análise da compatibilidade, existente ou não, do processo de terceirização com a cultura da empresa, uma vez que tal aspecto pode inviabilizar o desenvolvimento adequado do processo de terceirização.
- Preocupado com a participação dos funcionários executores e envolvidos na terceirização, desde o início do processo.
- Preocupação com a implantação de um programa de comunicação, juntamente com a participação dos funcionários visando divulgar os objetivos pretendidos, planos de ação e áreas a serem terceirizadas entre outros. Tal procedimento possibilitaria uma maior compreensão dos objetivos que se pretende atingir e com isso uma menor tendência de resistência ao processo.

Além disso, com a abertura da discussão interna e uma maior participação dos funcionários, seria possível identificar potencialidades individuais que pudessem gerenciar o desenvolvimento e a implantação do processo. *“A discussão interna evita dissonância e clima organizacional negativo... Ao invés de focos de resistência, criam-se focos de atenção através*

dos quais serão vistas as oportunidades para os empreendedores e intraempreendedores de forma harmônica.”(32)

- Preocupação com o desenvolvimento de capacitação gerencial. Este aspecto torna-se importante uma vez que os parceiros internos de uma empresa devem estar aptos a entender a capacidade técnica de seus fornecedores, os custos, as questões legais e os contratos estabelecidos com os parceiros externos. Para tanto é necessário que os mesmos possuam ou desenvolvam uma visão global da estratégia do negócio, e não apenas departamental. A este parceiro interno é dado o nome de intraempreendedor.

A Philips do Brasil, em seu processo de terceirização de dispositivos plásticos dos televisores, manteve internamente uma pequena produção dos mesmos, com pessoal técnico acompanhando a evolução da tecnologia de produção como forma de manter-se informada e capacitada caso fosse necessário voltar à produzi-los. Tal estratégia além de contribuir para que a empresa esteja atualizada com relação ao desenvolvimento dos componentes pertencentes à produção de seus produtos, permite que a mesma adquira equidade no momento de negociação dos preços com seus fornecedores pois estará ao par dos custos envolvidos, além de possibilitar uma estratégia de integração para trás caso os preços dos fornecedores não sejam compatíveis com os níveis de competitividade e qualidade requerido.

Além deste aspectos, na visão departamental, o gerente tem uma visão parcial dos resultados de suas decisões – ex: o chefe de manutenção que enche seu estoque de peças antes do aumento de preços, objetivando apenas as necessidades superdimensionadas do setor. Na visão global do negócio, o intraempreendedor preocupa-se com aspectos mais abrangentes como o custo da imobilização desnecessária dos estoques, a capacidade de fluxo de caixa da empresa, ganhos financeiros de não compra, etc.

Além disso o intraempreendedor bem treinado será capaz de avaliar e acompanhar a evolução tecnológica de seus fornecedores, possibilitando condições mais equilibradas de negociação. O mesmo terá também maiores condições de análise dos preços e custos de seus parceiros, evitando posturas intransigentes de compra, o que sacrificaria a parceria.

- Preocupação por parte da empresa terceirizante em definir as características e exigências básicas com relação aos serviços/produtos que pretende adquirir de terceiros – padrão de qualidade requerido, volume e frequência de entrega necessário, a necessidade de aplicar alguma convenção de qualidade tal como a ISO 9000.

Em vários casos a definição destes aspectos figuram em contratos elaborados em comum acordo por ambos os parceiros de forma que nenhuma parte seja prejudicada em prol da outra – caso isso aconteça a relação de parceria estaria descaracterizada.

Apesar dos benefícios decorrentes da existência de contratos regulando as transações, os mesmos não devem constituir fator de restrição quando da necessidade de mudanças ou de alterações que se façam necessárias. Devem ser flexíveis e permitir o aprimoramento constante das atividades e transações.

Segundo Rogério C.M.C. Abreu, consultor que trabalha com prestadoras de serviços de manutenção, muitas empresas incorrem no erro de não promover melhorias nos processos por seguirem única e exclusivamente as cláusulas contratuais – empresas estas intituladas por ele de “contratante do livrinho”. São empresas que *“tentam obedecer cegamente um manual com regras estabelecidas por ela própria ou por outro e que não levam em conta a dinâmica do processo, as peculiaridades de cada caso e não possuem condições de desenvolver soluções de consumo para os problemas que não tenham sido previstos”*(33). Desta forma a dinâmica da terceirização, para ser bem sucedida, exige flexibilidade não só dos contratos mas principalmente das empresas envolvidas.

- **Considerações:**

A utilização da terceirização segundo esta primeira abordagem, baseadas no estabelecimento de parcerias, com empresa qualificadas segundo estratégias de competitividade, contribuiria para a existência de melhores condições para a construção de relações intra-empresariais mais ágeis e duráveis; um melhor equilíbrio de forças entre subordinados e chefia; descentralização e flexibilização das decisões; o aquecimento da economia através da abertura de novos empreendimentos e uma melhor redistribuição de riscos de investimentos.

“Terceirizar significa construir parcerias e priorizar o equilíbrio de forças, acabar com a subordinação, olhar em volta, conviver mais com a comunidade, aumentar as trocas, estimular o surgimento de novos empresários, ... a razão de tudo não é o lucro imediato ou a instantânea redução de custos, mas a construção de relações ágeis e duráveis, de contratos que enfrentem com sucesso os desafios do presente e do futuro”(34).

- Segunda abordagem:

A Segunda abordagem de terceirização consiste basicamente em passar para terceiros custos com mão-de-obra assalariada e tem por objetivo básico a redução de custos à curto prazo, sem maiores preocupações com o redirecionamento estratégico empresarial, com a qualidade ou com uma maior produtividade que viesse a demandar uma menor quantidade de mão-de-obra e conseqüentemente uma redução no quadro de funcionários.

O que se observa é que a única alteração de fato está na titularidade de contratante, onde via de regra ocorre uma transferência de mão-de-obra de uma empresa que se enquadra em uma determinada categoria profissional e sindical para uma outra cuja remuneração de categoria é inferior à primeira.

Não se observa qualquer ganho em função de uma possível especialização da empresa contratada, já que freqüentemente a suposta empresa prestadora de serviço não possui qualificação e know-how. Na verdade o serviço a ser contratado é exatamente o mesmo ou ainda com qualidade inferior. Também não se observa redução no número de funcionários proporcionalmente à tarefa executada e o local de trabalho freqüentemente continua sendo na própria empresa contratante.

De acordo com esta Segunda abordagem, *“o empregado trabalha permanentemente e de forma subordinada para a empresa que deveria ser a tomadora de serviços, mas recebe sua remuneração de uma outra... A vantagem para a empresa contratante é a redução dos custos administrativos, pois não aplica sua convenção coletiva e benefícios estendidos a sua mão-de-obra interna”(35).*

Apesar dos ganhos financeiros a curto prazo, o reflexo desta política de terceirização é desastrosa, pois além de não representar uma estratégia de busca de competitividade, estimula o litígio judicial – uma vez que não

estabelece vínculo efetivo do funcionário com quem de fato trabalha – e gera insegurança e desmotivação, impossibilitando a existência de engajamento.

- **Formas de constituição de parceria:** A eleição de parceiros pode se dar de três formas básicas:

1) Contratação de empresas já estabelecidas e especializadas que preencham as especificações requeridas.

Geralmente esta opção enquadra-se na contratação de serviços ou produtos, cujas peculiaridades são de fácil domínio – ex: serviço de restaurante, limpeza, vigilância e transporte.

2) Contratação de empresa já estabelecidas mas que não preencham as especificações requeridas.

Neste caso a empresa contratante deverá elaborar programas específicos de desenvolvimento de fornecedores que incluam treinamento para os funcionários, bem como a contratação de especialistas a empresas de consultoria para o desenvolvimento de programa de modernização administrativa e tecnológica.

Nos programas de desenvolvimento de fornecedores parceiros, a atuação da empresa contratante, não se restringe apenas na indicação e acompanhamento de auxílio técnico externo ou interno, mas envolve também parte do financiamento de tais projetos.

3) Incentivo à criação de empresas pelo pessoal externo ou interno à empresa terceirizante.

Esta opção é geralmente feita quando a atividade a ser terceirizada faz parte de um processo produtivo específico. Nesta opção, além da capacidade técnica do novo empreendedor, é necessário avaliar se o mesmo possui de fato as características para empreendedor ou alguma experiência como tal, bem como uma análise de viabilidade econômica do novo empreendimento, uma vez que o índice de pequenas e médias empresas que quebram ou fecham as portas antes de completarem um ano é significativamente alto, beirando os 80%.

A empresa terceirizante deve dar todo o apoio na constituição da nova empresa, através da transferência de know-how adquirido em áreas que venham a contribuir para um melhor desempenho do novo empresário – ex:

processos administrativos, auxílio na obtenção de crédito bancário, ajuda na obtenção de instalações e equipamentos através de locação, venda ou cessão em comodato – bem como no auxílio de obtenção de uma carteira de clientes – ex: apresentação da nova empresa à clientes em potencial, dando recomendações.

Até que o novo empreendimento obtenha autonomia, a empresa terceirizante deve estar presente ativamente, assumindo o papel de “incubadora e estufa”(36), principalmente durante os períodos de nascimento e manutenção do negócio, acompanhando o desempenho do parceiro.

Apesar do apoio inicial, torna-se vital para o novo empreendimento seu aprimoramento e independência uma vez que após o estabelecimento no mercado, a tendência será de surgimento de novos concorrentes. Além do que continuar apoiando indefinidamente o novo empreendimento fugiria do objetivo básico da terceirização – centralizar os esforços da empresa no seu negócio principal. Além do que a exclusividade cria vínculo empregatício e não contribui para a expansão do novo empreendimento. A IBM limita suas encomendas em 25% do faturamento global das parceiras, com exceção dos casos estratégicos.

Devemos esclarecer ainda que, segundo os autores, a inexistência de exclusividade de clientes parceiros não implica na inexistência de exclusividade de fornecedores de um determinado produto – ex: uma empresa fabricante de parafusos pode ter vários clientes mas produz e comercializa com exclusividade para um único cliente um determinado tipo de parafuso – com isso o cliente é atendido na sua necessidade de sigilo e exclusividade sem comprometer a autonomia da empresa.

Os riscos trabalhistas existentes neste tipos de constituição de parceria se diluem com a ampliação da clientela por parte da nova empresa, uma vez que a alteração do antigo vínculo empregatício para a nova condição de empresário não é encarada como prejudicial. *“O terceirizante, ..., passa da condição de titular da obrigação para fiador e a tendência natural é de chegar à ausência do risco econômico que permeia o risco jurídico, quando o novo empresário possui outros clientes”*(37).

Uma outra modalidade de constituição de parceria com a utilização de empreendedores relaciona-se ao processo através do qual passa-se

integralmente para terceiros um pacote bem sucedido de modelo de gestão empresarial e de produção referente a um negócio específico.

Neste exemplo estão enquadradas as conhecidas franquias, onde a empresa mentora vende sua força administrativa, planos de marketing, processos produtivos, nome da empresa, e um terceiro que passa a atuar não como seu concorrente no sentido tradicional, mas como seu parceiro, seguindo um plano diretor de atuação às alterações advindas da experiência e participação das franqueadas, o que contribui para o melhor desempenho dos demais parceiros.

Uma franquia como por exemplo a Mc Donalds deixa de ser apenas uma produtora e comerciante de hamburgers para comercializar também sua atividade fim que consiste num empreendimento no ramo de fast-food.

- **Contrato entre parceiros:** Como já dissemos anteriormente, para o adequado desenvolvimento de parcerias faz-se necessário o desenvolvimento de contratos em comum acordo entre os dois parceiros e que beneficiem a ambos.

Segundo Leiria o contrato entre empresas é de natureza civil, respaldando ambas as partes tanto na literal execução como na cobrança dos serviços contratados. Segundo ainda o autor, muitas empresas temem cobrar o cumprimento de determinadas cláusulas contratuais com receio de caracterizar subordinação, receio que não procede pois a cobrança de uma cláusula contratual não caracteriza subordinação trabalhista e sim cumprimento de contrato.

Contudo, quando o cumprimento da lei beneficia a parte implicada no contrato, prevalece a lei ao contrato. Por exemplo – se for previsto em cláusula contratual o reajuste dos recursos humanos de uma determinada forma, o mesmo deverá prevalecer mesmo que fique acima do reajuste previsto por lei, contudo o contrário não se configura – se o reajuste permitido por lei for maior que o contratual, prevalece a lei. A advogada Eloir Ambos da Silva, especialista e consultora em terceirização esclarece que *“Embora o contrato de terceirização seja considerado uma relação civil, o Direito do Trabalho tem caráter invasivo, penetrando e destruindo a relação de fachada, ..., e o que interessa é a formulação, não o rótulo”*.(38)

Segundo ainda Eloir, os serviços prestados por ex-funcionários como autônomo ou proprietário de microempresa assumem a característica de continuidade do vínculo empregatício, caso trabalhem apenas para essa empresa – o que estabelece o vínculo é a exclusividade da prestação de serviços, mesmo que o indivíduo não seja ex-funcionário.

Os contratos podem estabelecer benefícios e condições de trabalho para os funcionários da empresa contratada iguais aos benefícios dos funcionários da empresa contratante. O mesmo princípio pode ser utilizado na determinação das remunerações e gratificações dos funcionários contratados, objetivando estabelecer uma equidade de ganhos entre os funcionários da empresa contratada e dos funcionários internos, e com isso um melhor inter-relacionamento.

Para que esse tipo de negociação seja estabelecida é necessário que haja por parte dos dois parceiros amplo amadurecimento e conscientização da importância da qualidade das relações existentes.

Como já dissemos anteriormente, para que o processo de terceirização se viabilize é necessário o mesmo seja compatível com a cultura da empresa. Por outro lado, o contrato deve assumir características que reflitam essa cultura – *“...o contrato sempre se relaciona, direta e objetivamente com a realidade social, ..., revestido de conteúdo ético, lógico, político e sociológico, ..., devendo consolidar a nova cultura, contemplando os princípios jurídicos, retratando as peculiaridades de cada caso e atentando para as disposições do Direito e do mundo dos negócios”*(39).

Desta forma, podemos afirmar que não é possível desenvolver padrões ou modelos de contrato a serem utilizados indiscriminadamente, pois além de serem diferenciados de caso para caso, não devem representar fator de limitação para possíveis alterações que venham a beneficiar ambos os lados, deve ser flexível e permitir alterações sempre que for necessário.

Conceitualmente, Darci Bessone de Oliveira, na área do direito das obrigações, define contrato como *“a causa originária das obrigações, é através dele que as partes contraentes se obrigam a uma relação negocial e jurídica de caráter patrimonial”*. Para Orlando Gomez *“contrato é o negócio jurídico bilateral ou plurilateral que sujeita as partes à observância de conduta idônea à satisfação dos interesses que regulam”*(40).

- ASPECTOS JURÍDICOS:

A adoção da terceirização de acordo com a Segunda abordagem apresentada anteriormente – transferência de mão-de-obra para terceiros visando apenas diminuir encargos sociais, tem empecilhos jurídicos uma vez que caracteriza vínculo empregatício.

Tal abordagem é adotada largamente por várias empresas uma vez que os encargos sociais oneram em média cerca de 35% cada centavo pago a título de salário, conforme a atividade da empresa. Contudo, o que se observa é que tal abordagem pode trazer um alto prejuízo para as empresas, caso em processo trabalhista, o funcionário venha a reclamar direitos tais como o décimo terceiro, férias, fundo de garantia por tempo de serviço, recolhimento para a previdência etc, relativos aos últimos 5 anos prestados.

O mesmo empecilho existe para a contratação de micro empresário em substituição à mão-de-obra permanente. Tal estratégia redundou em maciça jurisprudência contrária ao procedimento de se contratar mão-de-obra por empresa interposta, consubstanciada no Enunciado de Súmula 256 do Tribunal Superior do Trabalho.

Os requeridos legais para a caracterização do vínculo empregatício estão previsto no artigo 3º da CLT, sendo a prestação de serviços por pessoa natural, de forma não eventual, mediante dependência e contra prestação.

A doutrina bem como a jurisprudência, é unânime ao invocar a subordinação (dependência hierárquica ou jurídica) como fator principal para a caracterização do vínculo empregatício, que se traduz na sujeição a ordens, regulamentos internos, medidas disciplinares, entre outras situações.

“No consenso unânime dos especialistas, o elemento decisivo para a caracterização do contrato de trabalho é o vínculo de subordinação a que fica presa a parte que se obriga a trabalhar”(41).

Não menos importante é verificar se a prestação dos serviços é pessoal, ou melhor se o trabalhador pode se fazer substituir na execução dos serviços. O contrato de trabalho é individual, não se cogitando da substituição do contrato por outro trabalhador. Quando isto ocorrer estará prejudicada a tese da relação de emprego: *“Está comprometido o registro da personalidade indispensável à*

configuração do vínculo empregatício, quando o trabalhador pode se fazer substituir por outra pessoa na prestação de serviço”(42),

Devemos ressaltar que a contratação de ex-empregado na condição de terceirizado, de antemão, apresenta forte indício de vínculo de emprego. A transformação do prestador em pessoa jurídica não é suficiente por si só para afastar a relação de emprego, principalmente se o prestador for inexperiente quanto à avaliação de custos e normas contábeis e societárias, e a empresa aparecer como assessoria para que a constituição e existência enquanto pessoa jurídica seja viável.

A prática de utilização da terceirização com o objetivo único de redução de custos através da sonegação das obrigações legais, em detrimento da correta administração dos recursos humanos, há muito é praticada no Brasil. Em virtude disto – com exceção dos casos de que tratam as leis 6.019/74 e 7.102/83 (43), que prevêm o trabalho temporário e os serviços de vigilância e transporte de valores, a intermediação de mão-de-obra – o Judiciário consolidou o posicionamento jurisprudencial, para condenar a contratação de serviços em tese.

Contudo, nos últimos anos, em virtude da nova abordagem estratégica de reestruturação organizacional, com o estabelecimento de parcerias, os doutrinadores e os próprios tribunais vêm alterando sua conduta, desde que *“a intermediação de mão-de-obra apresente facetas economicamente interessantes e socialmente justificáveis”(44).*

NOTAS:

- (1) ANSOFF, H. Igor. *A Nova Estratégia Empresarial*. São Paulo, Atlas, 1990, pg. 95
- (2) ANSOFF, H. Igor. *A N.E.E.* op. city, pg. 97.
- (3) ANSOFF, H. Igor. *Administração Estratégica*. São Paulo, Atlas, 1983, pg. 99.
- (4) ANSOFF, H. Igor. *A Nova Estratégia Empresarial*. São Paulo, Atlas, 1990, pg. 100.
- (5) ANSOFF, H. Igor. *A N.E.E.* op. city, pg. 118.
- (6) PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro, Campus, 1991, pg. 14.
- (7) PORTER, M. E. *E.C.: T.A.I.C.* op. city pg. 14.
- (8) PORTER, M. E. *E.C.: T.A.I.C.* op. city pg. 14.
- (9) PORTER, M. E. *E.C.: T.A.I.C.* op. city pg. 14.
- (10) PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro, Campus, 1989, pg. 17.
- (11) MARTINS, Eliseu; NETO, A. Assaf. *Administração Financeira: As Finanças das Empresas sob Condições Inflacionárias*. São Paulo, Atlas, 1986, pg. 175.
- (12) PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro, Campus, 1991, pg. 49.
- (13) PORTER, M. E. *E.C.: T.A.I.C.* op. city pg. 50.

- (14) PORTER, M. E. *E.C.: T.A.I.C.* op. city pg. 51.
- (15) PORTER, M. E. *E.C.: T.A.I.C.* op. city pg. 52.
- (16) PORTER, M. E. *E.C.: T.A.I.C.* op. city pg. 52.
- (17) PORTER, M. E. *E.C.: T.A.I.C.* op. city pg. 59.
- (18) ANSOFF, H. Igor. *A Nova Estratégia Empresarial.* São Paulo, Atlas, 1990, pg. 25.
- (19) ANSOFF, H. Igor. *A N.E.E.* op. city, pg. 26.
- (20) ANSOFF, H. Igor. *A N.E.E.* op. city, pg. 27.
- (21) ANSOFF, H. Igor. *A N.E.E.* op. city, pg. 26.
- (22) ANSOFF, H. Igor. *A N.E.E.* op. city, pg. 28.
- (23) ANSOFF, H. Igor. *A N.E.E.* op. city, pg. 35.
- (24) ANSOFF, H. Igor. *A N.E.E.* op. city, pg. 38.
- (25) ANSOFF, H. Igor. *A N.E.E.* op. city, pg. 51.
- (26) ANSOFF, H. Igor. *A N.E.E.* op. city, pg. 47.
- (27) PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior.* Rio de Janeiro, Campus, 1989, pg. 292.
- (28) PORTER, Michael E. *V.C.: C.S.D.S.* op. city 296.
- (29) PORTER, Michael E. *V.C.: C.S.D.S.* op. city 296.

- (30) HAMER, Michael & CHAMPY, James. *“Reengenharia: Revolucionando a Empresa em Função dos Clientes, da Concorrência e das Grandes mudanças de Gerência”*. Rio de Janeiro, Campus, 1994, pg. 119.
- (31) LEIRIA, Gerônimo Souto. *Terceirização: uma alternativa de Flexibilidade Empresarial*. 5ª ed., Porto Alegre, Sagra, DC Luzzatto, 1992, pg. 27.
- (32) LEIRIA, Gerônimo Souto. *Terceirização Passo a Passo: O caminho para Administração Pública e Privada*. Gerônimo Souto Leiria, Carlos Fernando Souto e Newton Dorneles Saratt. Porto Alegre, Sagra, DC Luzzatto, 1992, pg. 31.
- (33) LEIRIA, G. S. *T.P.P.: O C.A.P.P.* op. city pg. 36.
- (34) LEIRIA, G. S. *T.P.P.: O C.A.P.P.* op. city pg. 05.
- (35) LEIRIA, G. S. *T.P.P.: O C.A.P.P.* op. city pg. 70.
- (36) LEIRIA, G. S. *T.P.P.: O C.A.P.P.* op. city pg. 40.
- (37) LEIRIA, G. S. *T.P.P.: O C.A.P.P.* op. city pg. 44.
- (38) LEIRIA, G. S. *T.P.P.: O C.A.P.P.* op. city pg. 72.
- (39) LEIRIA, G. S. *T.P.P.: O C.A.P.P.* op. city pg. 75.
- (40) LEIRIA, G. S. *T.P.P.: O C.A.P.P.* op. city pg. 76.
- (41) GOMES, Orlando. *Contratos*. São Paulo, Forense, 1974, 5ª ed. pg. 336.
- (42) TRT, 2ª Reg., RO 02860126850, ac. 02880015124m 6ª T.,
DJ/SP, 12/02/1.988.

(43) LEIRIA, Gerônimo Souto. *Terceirização Passo a Passo: O caminho para Administração Pública e Privada*. Gerônimo Souto Leiria, Carlos Fernando Souto e Newton Dorneles Saratt. Porto Alegre, Sagra, DC Luzzatto, 1992, pg. 100.

(44) LEIRIA, G. S. *T.P.P.: O C.A.P.P.* op. city pg. 101.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- LIPIETZ, Alain. ***O Capital e seu Espaço***. Alain Lipietz; São Paulo, Nobel, 1991.
- RAMOS, Guerreiro. ***A Nova Ciência das Organizações***. Rio de Janeiro, 2ª ed., Editora da fundação Getúlio Vargas, 1989.
- CASTELLS, Manuel. ***Mudanças Tecnológicas, Reestruturação Econômica e a Nova Divisão Espacial do Trabalho***. Espaço e Debates, n.º 17, Nobel, 1986, pg. 05.
- HARVEY, David. ***Condição Pós-Moderna***. São Paulo, Ed. Loyola, 1992.
- BUARQUE, Cristovam. ***O Colapso da Modernidade Brasileira***. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1991.
- ANSOFF, H. Igor. ***A Nova Estratégia Empresarial***. São Paulo, Atlas, 1990.
- TAYLOR, Winslow F. ***Princípios de Administração Científica***. São Paulo, 7ª edição, Atlas, 1976.
- HAMER, Michael & CHAMPY, James. ***“Reengenharia: Revolucionando a Empresa em Função dos Clientes, da Concorrência e das Grandes Mudanças de Gerência.”*** Rio de Janeiro, Campus, 1994, pg. 119.
- LEIRIA, Gerônimo Souto. ***Terceirização Passo a Passo: O caminho para Administração Pública e Privada***. Gerônimo Souto Leiria, Carlos Fernando Souto e Newton Dorneles Saratt. Porto Alegre, Sagra: DC Luzzatto, 1992, pg. 31.