1199401028

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DA

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

NT

3

CARMEN PIÑEIRO GOMEZ

TERCEIRIZAÇÃO - ASPECTOS CONJUNTURAIS, ESTRATÉGICOS E PESQUISA DE CAMPO

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração de Empresas da EAESP/FGV - Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento, como requisito para obtenção do título de mestre em administração.

Orientador: Carlos Osmar Bertero

Fundação Getulio Vargas
Escola de Administração de Empresas de São Paulo
Biblioteca
FGV
1028/94
1199401028

São Paulo

1.994

Escola de Administração de Empresa de São Paulo
Data 14.12
N.o de Chamada 65.012.433 P649t
Dis. e.2
N.o Volume 1088/94
Registrado por CR

GOMEZ, Carmen Piñeiro. ***Terceirização - Aspectos Conjunturais, Estratégicos e Pesquisa de Campo.*** São Paulo, EAESP/FGV, 1.994. (Dissertação de Mestrrado apresentada ao Curso de Mestrado em Administração de Empresas EAESP/FGV).

Resumo: Trata do estudo da questão da terceirização com relação aos aspectos conjunturais do seu surgimento - os novos modelos de relações do trabalho e relações industriais engendrado pelo modelo fordista de produção - da questão estratégica e da prática da utilização da mesma pelas empresas brasileiras através da análise de pesquisa de campo.

Palavras-Chave: Terceirização - Desintegração Vertical - Especialização - Flexibilidade - Produtividade - Relações Trabalhistas - Relações Industriais - Parceria - Estratégia.

ÍNDICE

pg

- INTRODUÇÃO..... 5

- CAPÍTULO I

I.1).ASPECTOS CONJUNTURAIS..... 9

.O Modelo Fordista e o Modo de Regulação..... 10

.Internacionalização dos Processos e Mercados... 14

.As Novas Tecnologias e a Flexibilidade dos Processos..... 15

I.2).NOVOS MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO..... 17

.Reflexo das Novas Tecnologias nas Relações Trabalhistas..... 17

.Processo de Trabalho e Flexibilidade das Relações Salariais..... 22

I.3).NOVOS MODELOS DE ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL..... 29

.Reflexo das Novas Tecnologias na Organização Industrial..... 29

.A Integração Vertical..... 30

.A Empresa Especializada..... 31

.Benefícios da Externalização..... 31

.A Quase Integração Vertical..... 32

.Modelos de Desenvolvimento..... 34

I.4) ANÁLISES E REFLEXÕES..... 39

- CAPÍTULO II

II.1).A QUESTÃO ESTRATÉGICA E A TERCEIRIZAÇÃO..... 49

.Conceito de Estratégia..... 49

.Tipos de Estratégia..... 52

.A Estratégia Competitiva..... 53

.Estratégias Genéricas..... 69

.A Tomada de Decisão..... 76

.Estratégia da Horizontalização..... 88

.Reengenharia de Processo..... 92

II.2).ASPECTOS ESPECÍFICOS DA TERCEIRIZAÇÃO..... 94

.Primeira Abordagem..... 95

.Segunda Abordagem..... 100

.Formas de Constituição de Parceria..... 102

.Contrato entre Parceiros..... 105

II.3).ASPECTOS JURÍDICOS..... 109

- CAPÍTULO III

III.1).DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA DE CAMPO..... 117

.Especificações..... 117

.Variáveis de Análise Abordadas pela Pesquisa... 123

III.2).ORGANIZAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS..... 130

III.3).ANÁLISES E REFLEXÕES..... 155

- ANEXOS

. CASO DE TERCEIRIZAÇÃO: PHILIPS DO BRASIL..... 163

. CASO DE TERCEIRIZAÇÃO: BANCO CONTINENTAL..... 171

- **Agradecimentos:**

.À Boucinhas & Campos e em especial ao Diretor de Operações Ruy Cortez, pelo apoio para execução da pesquisa de campo.

.Aos técnicos do SEBRAE e em particular ao Francisco pela atenção e material oferecidos.

.Às empresas participantes da pesquisa de campo e que tornaram possível este estudo.

.Ao José Luiz Dias, gerente geral de planejamento estratégico da Philips.

.Aos funcionários da Biblioteca da EAESP/FGV.

.Aos meus pais, à Adriana e à Juliana.

.Ao Carlos Pimenta.

.Aos meus amigos e professores da EAESP/FGV e em particular ao prof. Esdras, Luciano Gaino e ao meu orientador Carlos Osmar Bertero,

Muito Obrigada.

- 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, a agilidade e a descentralização. Flexibilidade das estruturas, da produção, dos contratos de trabalho, dos produtos, dos mercados e dos padrões de consumo.

As estratatégias 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 da terceirização das 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 adoção está inserida num contexto mais amplo de reorganização empresarial, verificar o reflexo e consequências de sua utilização, dificuldades e aspectos negativos bem como uma avaliação geral do processo.

Para tanto realizamos uma pesquisa de campo com superintendentes e diretores administrativos e de recursos humanos de empresas brasileiras de médio e grande porte, em vários setores de atuação, numa amostragem de 257 empresas respondentes, em torno dos aspectos descritos. Complementarmente apresentamos a descrição de alguns casos de terceirização objetivando conhecer e ilustrar processos específicos de sua utilização.

Podemos dizer que o presente trabalho caracteriza-se por ser uma dissertação de análise teórico-empírica uma vez que faremos uma análise interpretativa de dados primários, coletados através da pesquisa de campo, com apoio bibliográfico relativo à aspectos gerais da análise conjuntural, de novos modelos de organização do trabalho e industriais, da abordagem estratégica e de aspectos específicos da terceirização.

No primeiro capítulo iremos abordar alguns aspectos conjunturais que criaram condições para o desenvolvimento de novos modelos de organização do 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.

No terceiro capítulo, apresentaremos a pesquisa de campo realizada: a metodologia utilizada, os objetivos pretendidos, as variáveis de análise abordadas pela pesquisa, a organização e a sistematização dos dados obtidos, análises e reflexões.

Em anexo apresentamos o relato de dois casos de terceirização exemplificando abordagens diferenciadas de adoção da prática da 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 busca pela eficiência e à redução de custos, tanto no âmbito das empresas privadas como das governamentais.

As organizacões 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 intra-empresarial, através dos estudos dos autores da escola francesa da regulação; Alain Lipietz e Danièle Leborgne (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 Leborgne (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 tempos e movimentos "the one best way", a divisão das tarefas e a separação entre planejamento e execução(4)- são incorporadas no fordismo pela máquinas.

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, contribuia 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 excluia 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 indivíduos, 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 ameça 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 fator 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 cujos benefícios foram desfrutados por apenas uma parcela da população e não de forma mais 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 1.945, 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 do 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 pela diminuição dos ajustes concorrenciais, geradas 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 produtivos e dos mercados emergentes. Tais fatores mudaram as políticas salariais, que passaram a incorporaram 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 - estagnação 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 operatório.

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 de produtos diferenciados, visando a mercados segmentados 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 estoque - "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 através da gestão por fluxos(9).

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

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 progresso e possibilidades 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:

Reflexo das novas tecnologias nas relações trabalhistas

Polarização das qualificações	Engajamento geral dos trabalhadores
Contrato de Trabalho:Flexível	Contrato de Trabalho:Flexível
Contrato de Trabalho:Rígido	Contrato de Trabalho:Rígido
Negociação do engajamento: Individual	Negociação do engajamento: Individual
Negociação do engajamento: Coletiva	Negociação do engajamento: Coletiva

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 de 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 tônica a velha discussão sobre o real papel das polícas 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 resolverem 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 capital/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 contitui-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 rendimentos, 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 multiqualificação do funcionário.

Esse tipo de relação industrial apresenta-se mais eficaz que a via precedente em virtude do engajamento e da multiqualificação, 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 bonus. É o modelo adotado pelas firmas japonesas. Para o autor, tal engajamento trás embutido - assim como na primeira via de utilização de tecnologias, 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 coletiva 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 possuiam 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 contratos 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 flexíveis : 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 na demanda por produtos, seria mais fácil para a empresa diminuir também o número de funcionários, sem ter que permanecer com uma estrutura onerosa em períodos 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 nos ganhos dos trabalhadores também levaria à uma queda na 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 rearanjos 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 virem 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 caracteríza-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 rígidos - é denominada de via "Neotaylorista" para o desenvolvimento de novas tecnologias e da organização empresarial. A polarização das qualificações pode conduzir à estruturas sociais não muito satisfatórias, pois limita os salários e pode acarretar numa diminuição da demanda.

b.1)Engajamento individual com contrato de trabalho rígido: O exemplo típico de utiliação 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 diminuido através de benefícios ou de diferenciação salarial em fução 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 princípio liberais. Contudo o problema de demanda agregada a nível nacional e internacional continuariam não resolvidos, 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 excessão 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 mais rígida - mas incluindo benefícios.

c) Um terceiro segmento de funções taylorizadas 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 aculmulado. 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 ameaçado pela concorrência internacional. Exemplificando; um engajamento coletivo e contrato rígido possibilitaria, num primeiro momento, uma maior produtividade e competitividade, contudo posteriormante, haveria dificuldades 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 engajamneto dos funcionários. É o que acontece nos órgão públicos, que em virtude da estabilidade torna-se difícil tentativas de engajamento. No Japão a incitaçào 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 com as vantágens 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 de 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 distingüe dois níveis diferentes de divisão;

a) Desintegração espacial: que consiste numa profunda divisão do trabalho no interior das empresas entre as sessões administrativas, industriais 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 e médias 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 do encadeamento desses módulos.
5) montagem automatizada por conjunto.

Podemos dizer que os ítem 3 e 4, transformaram os processos sequenciais de produção em processos a fluxo contínuo, que juntamente com o ítem 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 de 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 executa 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 ISO 9.000 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 imobilizações em altas tecnologias e em capital fixo - como equipamentos e instalações. Desta forma a desverticalização pode representar uma resposta às pressõs 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,1.957; e Enrietti,1.983(15), 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 relações entre-firmas, indo da subcontratação à parceria - alianças estratégicas,

transferencias de tecnologia, programas comuns de pesquisa, 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 custos de transações, gestão por fluxos, flexibilidade da política global - e outro relativo à desintegração vertical - especialização da subcontratada, exigência 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 efeitos macroeconômicos multiplicadores, se dão dentro do próprio país.

Resumindo-se a problemática, podemos dizer que *"o reflexo das novas tecnologias na organização industrial, propicia a formação de empresas e firmas especializadas com uma 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 no interior das mesmas.

O modelo que mais frequentemente 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 (1.986), dá à essas zonas o nome de *"áreas produtivas especializadas" que cracterizam-se por "formações recentes, e que estabelecem poucas relações com a formação social preexistente ... são monossetorias, 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 concentracão 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 polos 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, empregos terciários qualificados - tenderiam a se concentrar no centro das metrópolis, 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 tarbalhadores, 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. Desta 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 monossetoriais, impulsionados por demanda externa, com uma especialização intrasetorial das empresas - implicando numa oferta local de qualificações 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 organizada do aprendizado tecnológico permitiu uma transição 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 desta 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 dos 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 espacialidades 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 espacialidades 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 inter empresas, as mesmas também assumem um caráter dinâmico e autônomo, contudo as novas tecnologias tendem a favorecer a formação de empresas especializadas com uma quase integração vertical, que pode se realizar através de 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 fatôres 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 estruturas 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 flexibilização 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 dos funcionários que permaneceram internamente, como dos os 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 às 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 e 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 flexibilização 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 flexíveis 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, uma vez que nuances nessas 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, largamente utilizada pelas empresas brasileiras através da subcontratação de mão-de-obra temporária, com contratos de trabalho flexíveis, 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 flexibilização adotadas respondam eficientemente às exigências ambientais.

A empresa especializada consiste na consequência de um processo abrangente engendrado por novas tecnologias, pela informatizacão 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 custos com 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, intalações 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 fimas especializadas. Tornando-se possível, à empresa contratante, obter benefícios relativos às vantagens da integração vertical - baixo custos das transações, gestão por fluxos - e benefícios relativos às vatagens da

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

Contudo, na prática, é possível e frequente 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 necessidade 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 apredizado e o saber social fossem difundidos de forma planejada e organizada 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 - 1.988.

(2) LIPIETZ,Alain. ***Audácia: Uma Alternativa para o Século 21.*** Alain Lipietz; tradução: Estela dos Santos Abreu, São Paulo, Nobel, 1.991, pg 30.

(3) LIPIETZ, A.; LEBORGNE, D. ***Post-Fordism and its Space.*** *op. city*, pg 14.

(4) TAYLOR,Winslow F. ***Princípios de Administração Científica.*** São Paulo, 7a. edição, Atlas, 1.976.

(5) MOTTA, Fernando C. Prestes e PEREIRA, Luiz C. Bresser. ***Introdução à Organização Burocrática.*** 5a. edição, São Paulo, Brasiliense, 1.986.

(6) PINTO, Ricardo Augusto Amorim Braule. ***Oligopólios, Políticas Estabilização e Controle de Preços.*** Rio de Janeiro, s.p.c., 1.981, Dis. FGV.

(7) LIPIETZ, A.; LEBORGNE, D. ***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, 1.993.

(9) CASTELLS, Manuel. ***Mudança Tecnológica, Reestruturação Econômica e a Nova Divisão Espacial do Trabalho.*** Espaço e Debates, No. 17., Nobel, 1.986, pg 05.

(10) LIPIETZ,Alain. ***Audácia:Uma Alternativa para o Século 21.*** Alain Lipietz; tradução: Estela dos Santos Abreu, São Paulo, Nobel, 1.991, pg 41.

(11) GUERREIRO RAMOS, Alberto. ***Modelos de Homem e Teoria Administrativa.*** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, abr/jun 1.984.

(12) WOOMACK,James P;JONES,Daniel T.& ROOS,Daniel.***The Machine that cahnged the world.*** Nova York, Rawson Associeted,1.990, cap 2.

(13) VALLEY, Silicon Valley. ***Post-Fordism and its Space.*** Em LIPIETZ, Alain; LEBORGNE, Danièle. *op city*, pg.21

(14) LIPIETZ, A.; LEBORGNE, D. ***P.F.S.*** *op city*, pg.23

(15) LIPIETZ, A.; LEBORGNE, D. ***P.F.S.*** *op city*, pg.25

(16) LIPIETZ, A.; LEBORGNE, D. ***P.F.S.*** *op city*, pg.24

(17) LIPIETZ, A.; LEBORGNE, D. ***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, 1.990, 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 forma atributo de 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.

(?) = RETURN ON INVESTMENT

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 como uma análise das instalações e da experiência adquirida.

Em virtude disto, as empresas podem ser identificadas de acordo com vários aspectos - característica da linha de produtos, tecnologia utilizada, mercados 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 tornar a estratégia uma questão importante para executivos e gerentes de uma empresa bem como para funcionários da área de marketing, pesquisa e desenvolvimento, uma vez que estes, além de fazerem contribuições importantes para a formulação de estratégias, também são seus principais 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(1.990), pesquisador sobre economia e estratégia empresarial, toda empresa que atua em um determinado setor possui implicita - 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 equivale 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 de estratégias, garantindo que pelo menos 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 mais 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 a 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 da 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 abordar 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 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 dos 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 (1.991), a definição das políticas deve tanto ser originária como refletir os objetivos e metas traçados, bem como ressaltar a importância da existência de uma conecção entre os mesmos.

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

Num nível mais abrangente a formulação de estratégias 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 reponsáveis pela implementação das entratégias.

3)Ameaças 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 ítens 1 e 2 determinam os limites internos da estratégia que uma companhia pode adotar eficientemente. Os ítens 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 ítens 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 os 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, quedas de 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 das

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 a medida em que o volume absoluto aumenta, e está vinculada à área de operações ou funcional - força de vendas, compras e distribuição. Torna-se importante examinar os componentes dos custos isoladamente, no que diz respeito à sua relação particular entre custo 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.

.Suprimentos diversos.

.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 parceiro.

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 demandada 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 a 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 crusciais 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 em larga escala destinadas ao consumo próprio. Tal aspecto impede a utilização das constantes mudanças tecnológicas.

.Tendência 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 lealdade desenvolvido em seus clientes - originados 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 vínculos estabelecidos.

c)Necessidade de capital: Necessidade de alto investimento em capital - instalações, equipamentos, crédito ao consumidor, estoques, cobertura de prejuizos 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 com treinamento, equipamentos auxiliares, tempo para testar um novo produto e outros.

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

f)Vantagem de custos independente de escala: Vantagens de custos obtidas pela empresa estabelecida decorrentes de:

.Tecnologia patenteada

.Acesso favorável às matéria primas

.Localização favorável

.Subsídios oficiais

.Curva de aprendizagem e acúmulo de experiência na fabricação de um produto

Com relação ao último ítem, os custos declinam uma vez que os funcionários aprimoram seus métodos tornando-os 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, constituiram-se em dificuldades 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 especialização, terão custos mais altos do que as empresas estabelecidas, tendo que arcar com prejuizos 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 inviabilizado-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 constituiram-se fatores de dificuldade ou de impossibilidade para a implantação da estratégia.

2)Intesidade 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 uma indústria, torna-se mais difícil impor uma disciplina em virtude da

inexistência de um lider, 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 de 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 uma 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 frequentemente 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 diluidos 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, prejuizos iniciais, e o reinvestimento em tecnlogia proporcionado pelo aumento de lucros. A impossibilidade de conseguir um mix de algumas dessas posições vantajosas, pode implicar na impossibilidade de utilização da estratégia de liderança no custo total.

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, rede de fornecedores 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 acrescimos 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 do enfoque:** A estratégia do 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 objetivos 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 estabalecido.

Visando averiguar a utilização desta estratégia pelas empresas 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 avaliados 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 da liderança no custo total, principalmente através de pesados investimentos em infra-estrutura e equipamentos para a obtenção de economias 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 todas os esforços nos custos totais, tornado-se incapazes de acompanhar as mudanças - de mercado e tecnológicas entre outras - necessárias para responder eficientemente à concorrência e às necessidades do consumidor.

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

.Mudanças tecnológicas que anularam os investimentos ou o aprendizado adquirido.

.Aprendizado adquirido por novas empresas devido à diminuição dos custo ou pela capacidade de investir em instalações mais modernas ou simplemente 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 curriqueiras 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 (1.990), 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 medidas 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 reponsabilidade, 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 executtivos das atividades rotineiras visando concentrar esforços nas decisões estratégicas.

Desta forma iremos abordar em nossa pesquisa se a terceirização propiciou uma 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
Problema	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 de expansão. 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. Niveis 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. Risco e incerteza. 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. À medida que a economia do pais se desenvolvia, diferentes oportunidades estratégicas se tornavam disponíveis às empresas. Enquanto as empresas tiravam proveito dessas oportunidades e, portanto, alteravam suas estratégias anteriores, surgiam certos tipos de inadequações operacionais que determinavam novas formas de organização. Chandler liga o desenvolvimento do conceito moderno de formulação centralizada de políticas, aliada 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, observando 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, frequentemente, 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 reflitirá 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 produtos.

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 Ansof 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 obsolecência 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 umas 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 alternativas 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 frequentemente encontrado fatores limitantes relativos à distribuição dos escassos recursos existentes, impondo-se a condição de que nem todas as alternativas podem ser enumeradas igualitariamente 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 e 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 empresas 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 etuar 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 da 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, conseguido 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 & Ansof.

Igor Ansof esquematiza um método para a formulação de estratégias e ao qual ele chama de método de busca adaptativa, uma 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 relações 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 novas processos e sistemas, bem como uma maior e melhor coordenação das atividades das unidades empresariais e dos sistemas de informações 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 ressultar em vantagem competitiva quando é conseguido reduções de custos ou então aumentos 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 tranferência de qualificações ou experiência em administração de uma unidade empresarial para outra. Leva à vantagem competitiva través da transferência de qualificações genéricas ou de know-how sobre como gerênciar 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 competem de fato ou potencialmente com uma empresa em mais de uma indústria.

O uso da terceiriação sugere o compartilhar de atividades similares de várias empresas de diferentes ou da mesma indústria por parte da empresa tercerizante, reflitindo 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 mepresa.

b)Traçar inter-relações tangíveis fora da empresa: assim uma empresa cuja força de vendas atende à um grupo de compradores específico, pode identificar outros produtos comprados pelo mesmo grupo a fim de compartilhar a força de vendas com outras empresas ou indústrias.

c)Identificar possíveis 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 empresas 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 o 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 empresas em consequência ao processo de horizontalização.

-Reengenharia de Processo:

De acordo com Hammer (1.993) 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 contribuiam 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 resposta 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 frequente 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 enfocar 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.

.Preocupação 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 àreas 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. Á este parceiro interno é dado o nome de intraempreendedor. (= interlocutor

Ex ⇒ 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 produzí-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 eqüidade 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 requeridos - vide caso em ANEXO.

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 superdimencionadas 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 do fluxo de caixa da empresa, ganhos financeiros da 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 necessários, a necessidade de aplicar alguma convenção de qualidade tal como a ISO 9.000

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 "contratantes 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 consenso 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 estabecimento de parcerias, com empresas 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; decentralização e flexibilização das decisões; o aquecimento da economia através da abertura de novos empreendimentos e uma melhor redistribuição de riscos de investimento.

"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 consequentemente uma redução no quadro de funcionários.

O que se observa é que a única alteração de fato esta na titularidade do contratante, onde via de regra ocorre uma transferência de mão-de-obra de uma empresa que se enquadra

BIBLIOTECA KARL A. BOEDECKER

em uma determinada categoria profissional e sindical para uma outra cuja remuneração da categoria é inferior à primeira.

Não se observa qualquer ganho em função de uma possível especialização da empresa contratada, já que frequentemente a suposta empresas 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 frequentemente continua sendo na própria empresa contratante.

De acordo com esta segunda abordagem, "*o empregado trabalha permenentemente 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 parceiria:** 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: serviços de restaurante, limpeza, vigilância e transporte.

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

Neste caso a empresa contratante deverá elaborar programas específicos de desenvolvimeto de fornecedores que incluam treinamento para os funcionários, bem como a contratação de especialistas e empresas de consultoria para o desenvolvimento de programas 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 excessão dos casos estratégicos.

Devemos esclarecer ainda que, segundo os autores, a inexistência de exclusividade de clientes parceiros não implica na inexistência de exclusividade de fornecimento 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 tipo 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 obrigaçào 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 sucessido 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, a um terceiro que passa a atuar não como seu concorrente no sentido tradicional, mas como seu parceiro, seguindo um plano diretor de atuação aberto 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 clausula 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 clausula contratual o reajuste dos recursos humanos de uma determinada forma, o mesmo deverá prevalecer mesmo que fique acima do reajuste previsto em lei, contudo o contrário não se configura - se o rejuste 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-funcionário como autônomo ou proprietário de microempresa assumem a caracteristica 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 eqüidade de ganhos entre os funcionários da empresa contratada e dos funcionários internos, e com isso um melhor inter-relacionamento.

Para que esse tipo de negocição 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 e 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 empecílios 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 ativide da empresa. Contudo, o que se observa é que tal abordagem pode trazer um alto prejuizo 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 empresários em substituição à mão-de-obra permenente. 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 requisitos legais para a caracterizacão do vínculo empregatício estão previstos 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 pregatício, que se traduz na sujeição a ordens, regulamentos internos, medidas disciplinares, entre outras situações.

"No ~~concenso~~ 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 pessoalidade indispensável à configuração do vínculo empregatício, quando o trabalhador pode se fazer sustituir por outra pesoa na prestação de seviço"*(42).

Devemos resaltar 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 excessão 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 posicionamento jurisprudêncial, para condenar a contrataçõ 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, 1.990, pg 95.

(2) ANSOFF, H. I. ***A N.E.E.*** op city, pg 97

(3) ANSOFF, H. Igor. *Administração Estratégia*.São Paulo, Atlas, 1.983, pg 99.

(4) ANSOFF, H. Igor.*A Nova Estratégia Empresarial*.São Paulo, Atlas, 1.990, pg 100.

(5) ANSOFF, H. I. ***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, 1.991, 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 24.

(9) PORTER, M. E. ***E.C.: T.A.I.C.*** op city pg 23.

(10)PORTER, Michael E.*Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro, Campus, 1.989, pg 17.

(11)MARTINS,Eliseu; NETO,A. Assaf. *Administração Financeira: As Finanças das Empresas sob Condições Inflacionárias*. São Paulo, Atlas, 1,986, pg 175.

(12) PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro, Campus, 1.991, 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, 1.990, pg 25.

(19) ANSOFF, H. I. ***A N.E.E.*** op city, pg 26

(20) ANSOFF, H. I. *A N.E.E.* op city, pg 27

(21) ANSOFF, H. I. *A N.E.E.* op city, pg 26

(22) ANSOFF, H. I. *A N.E.E.* op city, pg 28

(23) ANSOFF, H. I. *A N.E.E.* op city, pg 35

(24) ANSOFF, H. I. *A N.E.E.* op city, pg 38

(25) ANSOFF, H. I. *A N.E.E.* op city, pg 51

(26) ANSOFF, H. I. *A N.E.E.* op city, pg 47

(27)PORTER, Michael E.*Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro, Campus, 1.989, 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 Gerencia"*. Rio de Janeiro, Campus, 1.994, pg 119.

(31)LEIRIA, Gerônimo Souto. *Terceirização: uma alternativa de Flexibilidade Empresarial.* 5 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, 1.992,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 5.

(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, 1.974, 5a edição, p. 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, 1.992,pg 100.

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

III.1) DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA DE CAMPO.

. Especificações da Pesquisa de Campo :

A pesquisa de campo tem por objetivo levantar algumas questões específicas relativas aos aspectos e ítens já relacionados. A mesma foi executada em parceria com a Boucinhas & Campos Auditores e Consultores. A elaboração do conteúdo do questionário, a tabulação e a análise dos dados ficou sob nossa responsabilidade e a impressão dos questionários, aquisição da mala direta e envio dos questionários pelo correio sob responsabilidade da Boucinhas.

Abaixo descreveremos os aspectos relativos à característica do universo, o tipo de amostragem e a determinação do número da amostra.

- **Universo:**

O número total das empresas relacionadas ao presente trabalho é denominada de *população* ou *universo*, cuja definição consiste em "*um conjunto de indivíduos que partilham de, pelo menos, uma característica em comum*"(1).

Desta forma podemos caracterizar o universo abordado como sendo constituido por empresas brasileiras de médio e grande porte, atuantes nos setores indústrial e de serviços, localizadas nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Minas Gerais, Paraná e Rio Grande do Sul.

Para a classificação do tamanho das empresas seguimos o padrão adotado pela Federação da Indústrias do Estado de São Paulo, bem como o desdobramento por setor proposto por Fernando A. Gimenez(2):

Setor:	Número de Empregados:	Tamanho:
Indústria	Até 19	Micro
	20 - 99	Pequena
	100 - 299	Média
	300 — 499?	
	+ de 500	Grande

Setor:	Número de Empregados:	Tamanho:
Serviços/	Até 9	Micro
Comércio	10 - 49	Pequena
	50 - 99	Média
	+ de 100	Grande

. Amostragem:

Uma vez que o pesquisador trabalha com limitação de tempo, energia e recursos econômicos, torna-se impossível investigar todos os elementos da população individualmente, desta forma, é feito apenas o estudo de uma amostra - que constitui-se num número menor de elementos tirados de uma determinada população.

Através do processo de amostragem, o pesquisador procura generalizar as conclusões obtidas da amostra para a população de onde foi extraída(3). Para que a amostra seja representativa da população, deve-se selecionar um método apropriado de amostragem.

Se todos os elementos da população tiverem igual probabilidade de participar da amostra, dizemos que o método empregado é o da amostragem casual simples ou probabilística. Caso contrário, teremos uma amostragem não-casual, ou não-probabilística.(4)

A amostragem utilizada pelo presente trabalho caracteriza-se por ser não-probabilística, em decorrência da dificuldade de acessibilidade aos endereços necessários para a obtenção de uma amostragem probabilística. Segundo Pedro Luis de Oliveira Costa Neto, *"em muitos casos os efeitos da utilização de uma amostra não probabilística podem ser considerados equivalentes aos de uma amostragem probabilística, desta forma os processos não probabísticos de amostragem têm também relevante importância"*.(5)

Como não há motivos para acreditarmos que as empresas pertencentes à amostra possuam características altamente diferenciadoras das demais empresas pertencentes ao universo, podemos dizer que a confiabilidade da amostra pode ser considerada eqüivalente à confiabilidade do universo.

. Tamanho da amostra:

O tamanho da amostra foi determinado a partir da definição do nível de confiança, o intervalo de confiança e o desvio padrão. Desta forma, foi determinada o tamanho da amostra suficiente para estimar a proporção de respostas relativas às alternativas existentes das questões - ex: proporção de empresas favoráveis à terceirização - com precisão de 0,06 e 95% de confiança, como demonstraremos a seguir.

De acordo com a definição, uma freqüencia relativa amostral p' - probabilidade de ocorrência de sucesso - distribui-se conforme uma distribuição do tipo binomial cuja média é o próprio parâmetro populacional p, e cuja variância é dada por p(1-p)/n. Sendo np e n(1-p) maior ou igual à 5, podemos aproximar essa distribuição pela distribuição normal. Como desconhecemos p, adotaremos como condição de aproximação np' e n(1-p') maior ou igual à 5. Considerando-se que p' é o estimador usado para p, chegamos à expresão usada para o intervalo de confiança descrito abaixo;

$$n = \left(\frac{Z}{e}\right)^2 p(1-p) \qquad (6)$$

Onde;
. Z para 95% de confiança = 1,64
. e = 0,058
. p = 0,05

Temos;

$$n = \left(\frac{1,64}{0,058}\right)^2 * 0,5 * 0,5$$

n = 200

Para obtermos a amostra foram eviados 1.773 questionários, uma vez que historicamente as pesquisas realizadas pela Boucinhas e Campos costumam ter 12% de retorno.

- Total de empresas que receberam o questionário por região e por setor :

REGIÃO	INDÚSTRIA	SERVIÇO	TOTAL/REG
GSP	454	334	788
ISP	161	39	200
RJ	116	150	266
ES+MG	100	77	177
PR	56	34	90
SC	64	24	88
RS	93	71	164
TOTAL :	1044	729	1.773

. Endereçamento:

Os questionários foram endereçados para as empresas dos respectivos setores e regiões descritas acima. A escolha dos respondentes foi por nós determinada quando da contratação da mala direta da Max Mailing - empresa especializada na eleboração e comercialização de malas diretas - e seguiu uma ordem de prioridades com relação ao cargo do respondente - na inexistência de superintendente administrativo colhia-se o superintendente de RH, na inexistência deste colhia-se o diretor administrativo e assim por diante. A prioridade estabelecida teve a seguinte ordem;

a)Superintendente Administrativo.

b)Superintendente de Recursos Humanos.

c)Diretor Administrativo.

d)Diretor de Recursos Humanos.

e)Diretor Adm. Financeiro.

Juntamente com o questionário enviamos uma carta esclarecendo o conteúdo e os objetivos da pesquisa, esclarecendo que a mesma teria um caráter sigiliso.

. Objetivos e elaboração do questionário :

O objetivo da aplicação da pesquisa de campo constitui-se em levantar dados com relação a alguns aspectos da prática da terceirização. A abordagem destes aspectos foi dividida em 5 partes básicas.

- **Variáves de análise abordadas pela pesquisa de campo:**

Grupo 1) .Verificação do perfil das empresas entrevistadas: as variáveis relativas ao perfil da empresa foram abordadas nas três primeiras questões, e relacionam-se ao capital da empresa, área de atuação, setor, faturamento anual e número de funcionários, objetivando-se fazer uma distinção do perfil da amostra, bem como uma distinção analítica entre as empresas pertencentes ao setor de indústria e serviços - com relação às demais questões abordada - uma vez que existem diferenciações organizacionais intrínsecas entre os mesmos.

.Questões abordadas:

1) Capital da Empresa : Nacional ✓Estrangeiro
Área de atuação : ✓Indústria Comércio Serviços

Setor de atuação :_____

2) Faixa de faturamento anual, em Milhões de US$:

a) Até US$ 6 MM
b) De US$ 6 a US$ 50
c) De US$ 51 a US$ 200
d) Acima de US$ 200

3) Número de funcionários :

a) Até 99
b) De 100 a 499
c) De 500 a 1.000
d) Acima de 1.000

Grupo 2) .Averiguar a abrangência da utilização da terceirização pelas empresas e identificar os principais motivos existentes para sua adoção.

.Questões abordadas:

4) A sua empresa tem interesse em implantar ou já implantou o processo de terceirização ?
Sim Não Interesse

- Em caso negativo, justifique e continue na questão 13 :_____

_____

- Em caso positivo quais foram os motivos para a adoção da terceirização ?
Assinale um (X) nos ítens verdadeiros :

a) Necessidade de redução de custos em período de crise
b) Busca de eficiência, flexibilidade e produtividade
c) Proposta de reestruturação administrativa e/ou da produção
d) Proposta de diminuição de riscos de investimento
e) Proposta de novo vínculo entre empresas, empregados, e fornecedores, priorizando parcerias
f) Processo vinculado à focalização da vocação da empresa
g)_____

Grupo 3) .Averiguar de que forma as empresas têm se informado a respeito do tema terceirização.

.Averiguar se a terceirização está inserida num contexto mais abrangente de reorganização empresarial;

.Averiquar quais as etapas mais freqüentes pela quais as empresas têm passado no processo de implatação da terceirização.

.Averiguar qual o reflexo da terceirização sobre o quadro de funcinários, se houve ou não redução e de quanto foi, de acordo com a análise empresarial.

.Averiguar se foi possível o reaproveitamento do pessoal dispensado com a terceirização e em caso positivo de quanto foi, de acordo com a análise empresarial.

.Questões abordadas:

5) De que forma a sua empresa tem se informado a respeito do tema :

a) Cursos e seminários
b) Contratação de pessoal especializado
c) Empresas de consultoria
d) Literatura
e) _____

6) A terceirização na sua empresa surgiu como consequência de algum projeto de reorganização empresarial ? :
Sim Não

- Em caso positivo que tipo(s) de processo(s) :

a) Reengenharia de processo - redefinição de processos internos administrativos e/ou de produção
b) Downsizing - Diminuição de níveis hierárquicos ou de estruturas organizacionais
c) Gestão da qualidade total - TQM
d) Administração por objetivos
e) Planejamento estratégico
f) Just in Time / Kamban
g) Cisão / Fusão de empresa
h)_____

7) Assinale por quais das etapas relacionadas abaixo a sua empresa passou ou vem passando para o desenvolvimento do processo de terceirização :

a) Análise do foco do negócio e da vocação da empresa
b) Definição de áreas essenciais e complementares
c) Análise dos custos de infra-estrutura
d) Reorganizaçào empresasrial
e) Estudo dos riscos e problemas em potencial - jurídicos, trabalhistas, culturais
f) Estudo de identificação e desenvolvimento de fornecedores
g) Desenvolvimento de um planejamento específico de terceirização
h) Gerenciamento e controle do processo de terceirização
i) Divulgação ampla de planos e ações
j)_____

10) A sua empresa obteve redução de funcionários com a terceirização ?
Sim Não

- Em caso positivo de quanto foi a redução em relação ao efetivo total da empresa:
  a) Até 5%
  b) De 5% a 15%
  c) De 15% a 30%
  d) De 30% a 50%
  e) Dado não disponível

11) Foi possível o aproveitamento do pessoal, dispensado com a terceirização, por parte das empresas terceirizantes contratadas ou através de outros modelos de parceria ?
Sim Não

- Em caso positivo, do total dispensado quantos foram aproveitados :
  a) Menos de 10 %
  b) De 11 % a 20 %
  c) De 21 % a 50 %
  d) De 51 % a 75 %
  e) De 75 % a 100 %
  f) Dado não disponível

Grupo 4) .Averiquar a abrangência da utilização da terceirização pelas empresas, bem como os setores mais terceirizados.

.Questões abordadas:

8) Assinale os setores já terceirizados na sua empresa :

a) Produção - Especifique :
- _____
- _____
- _____

b) Contabilidade
c) Auditoria interna
d) Jurídico
e) Informática
f) Comercialização
g) Propaganda e promoção
h) Assistência técnica
i) Transporte de produtos
j) Transporte de funcionários
k) Manutenção
l) Recrutamento
m)Seleção
n) Treinamento
o) Folha de pagamento
p) Cargos e salários
q) Serviço social
r) Restaurante
s) Limpeza
t) Segurança
u) Outros setores :
- _____
- _____

Grupo 5).Averiguar se a terceirização trouxe redução de custos para as empresas e qual a amplitude - de acordo com o enfoque empresarial.

.Averiquar qual a visão empresarial com relação ao reflexo da terceirização sobre algumas variáveis específicas tais como a qualidade dos produtos ou serviços terceirizados, qualidade no atendimento aos clientes, controle sobre os custos dos produtos/serviços terceirizados, concentração dos esforços no negócio principal da empresa, calareza na definição das estratégias empresariais, descentralização das informações, participação da média gerência nas decisões estratégicas, motivação dos funcionários em geral, flexibilidade e agilidade nas decisões, flexibilidade dos processos administrativos e/ou da produção, investimento para crescimento, custos com mão-de-obra e custos fixos.

.Averiguar as principais dificuldades ou aspectos negativos enfrentados com o processo de terceirização.

.Averiguar em linhas gerais como a empresa classificaria os resultados do processo de terceirização.

.Questões abordadas:

9) A sua empresa obteve redução de custos anuais com a terceirização :
Sim Não

- Especifique :
a) Houve aumento de custos
b) Redução de custos em até US$ 50.000
c) Redução de custos de US$ 51.000 a 100.000
d) Redução de custos de US$ 101.000 a 500.000
e) Redução de custos acima de US$ 501.000
f) Não há dados disponíveis para resposta

10) A sua empresa obteve redução de funcionários com a terceirização ?
Sim Não

- Em caso positivo de quanto foi a redução em relação ao efetivo total da empresa:
  a) Até 5%
  b) De 5% a 15%
  c) De 15% a 30%
  d) De 30% a 50%
  e) Dado não disponível

11) Foi possível o aproveitamento do pessoal, dispensado com a terceirização, por parte das empresas terceirizantes contratadas ou através de outros modelos de parceria ?
Sim Não

- Em caso positivo, do total dispensado quantos foram aproveitados :
  a) Menos de 10 %
  b) De 11 % a 20 %
  c) De 21 % a 50 %
  d) De 51 % a 75 %
  e) De 75 % a 100 %
  f) Dado não disponível

12) Quais foram os resultados alcançados pela sua empresa com a terceirização :

	Redução	Aumento	Sem Alteração
a) Qualidade do serviço ou produto terceirizado			
b) Qualidade do atendimento aos clientes da empresa			
d) Controle sobre os custos dos produtos/serviços terceirizados			
e) Concentração de esforços no negócio principal da empresa			
f) Clareza na definição das estratégias empresariais			
g) Descentralização das informações			
h) Participação da média gerência nas decisões estratégicas			
i) Motivação dos funcionários em geral			
j) Flexibilidade e agilidade nas decisões			
k) Flexibilidade dos processos produtivos e/ou administrativos			
l) Investimento para crescimento			
m)Custos com mão-de-obra			
n) Custos fixos			
o)_____			

13) Quais as dificuldades ou aspectos negativos encontrados pela sua empresa no processo de terceirização - assinale um (X) nas dificuldades encontradas :
OBS: Caso a empresa não implantou ou não tenha interesse em implatar o processo de terceirização, assinale as principais causas, e continue na questão 15:

a) Falta de fornecedores qualificados
b) Dependência excessiva no fornecedor
c) Negociação com fornecedores/ desenvolvimento de parcerias
d) Ameaça do fornecedor vender para outros concorrentes
e) Barreiras fiscais
f) Barreiras trabalhistas legais
g) Atuação do sindicato
h) Falta de auditoria
i) Inexistência ou falha na divulgação de planos e objetivos
j) Resistência à mudança / falta de envolvimento dos funcionários
k) Desconhecimento do desenvolvimento do processo de terceirização
l) Adoção da terceirização como ação isolada sem estar inserida num contexto mais amplo de análise de reestruturação organizacional
m) Diminuir custos com a mesma qualidade
n) _____

14) Em termos gerais, como você classificaria os resultados decorrentes da terceirização feita na sua empresa :

a)Excelente b)Bom c)Razoável d) Ruim e)Péssimo

III.2) ORGANIZAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS:

- Organização dos dados:

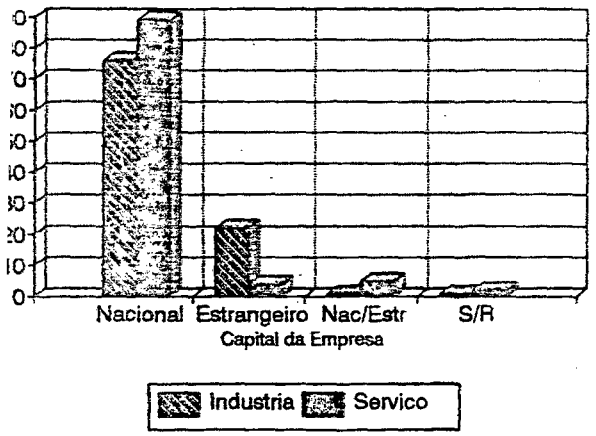
A amostragem obtida com o envio dos questionários da pesquisa foi de 257 empresas respondentes, das quais 156 pertencentes ao setor industrial e 101 ao setor de serviços.

Os dados da pesquisa foram compilados e distribuidos em gráficos com a descrição percentual das respostas do total das empresas, com relação às várias questões abordadas, bem como uma apresentação conjunta dos resultados por setor - indústria e comércio.

Os dados estão dispostos numa ordem que segue a maior freqüencia das respostas por questão, sendo que em alguns casos a ordem da freqüência obtida por setor não segue necessariamente a freqüência do total das empresa, nestes casos faremos uma apresentação dos setores em gráficos separados.

- RESULTADOS DA PESQUISA - VISÃO EMPRESARIAL SOBRE TERCEIRIZAÇÃO :

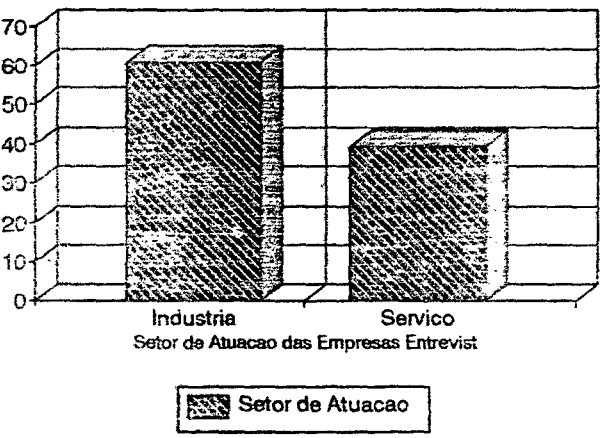
QUESTAO 1
Capital das Empresas por Setor :



- CAPITAL DAS EMPRESAS :

	%
a) Nacional.....	82
b) Estrangeiro.....	15
c) Nacional e estrangeiro..	2
d) Sem Resposta.....	1

QUESTAO 1.1
Setor de Atuacao :

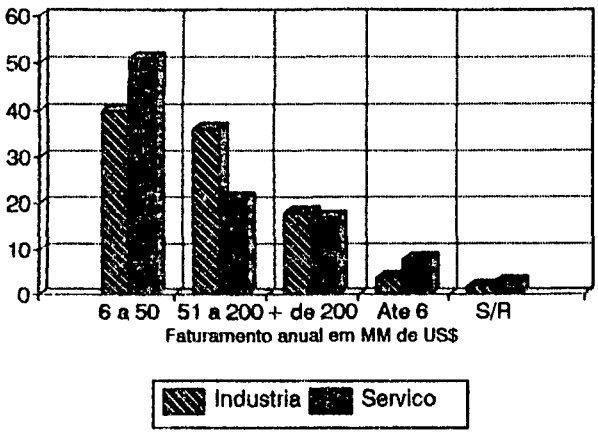


- DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS :

	%
a) Indústria.....	61
b) Servico.....	39

QUESTAO 2

Faixa de faturamento anual em MM de US$

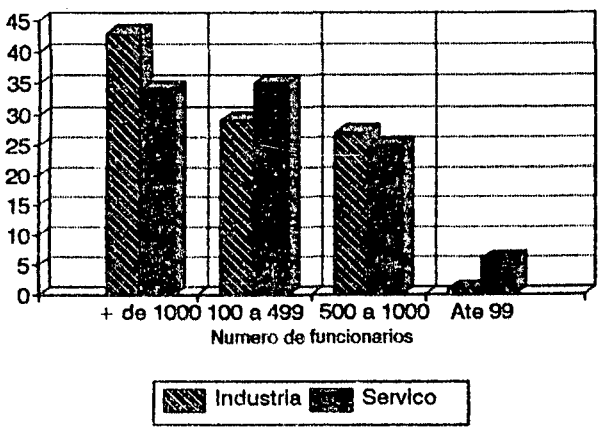


- FAIXA DE FATURAMENTO ANUAL EM MM DE US$:

	%
a) De 6 a 50	45
b) De 51 a 200.....	30
c) Mais de 200.....	18
d) Até 6.....	6
e) Sem Resposta....	2

QUESTAO 3

Numero de Funcionarios por Setor :

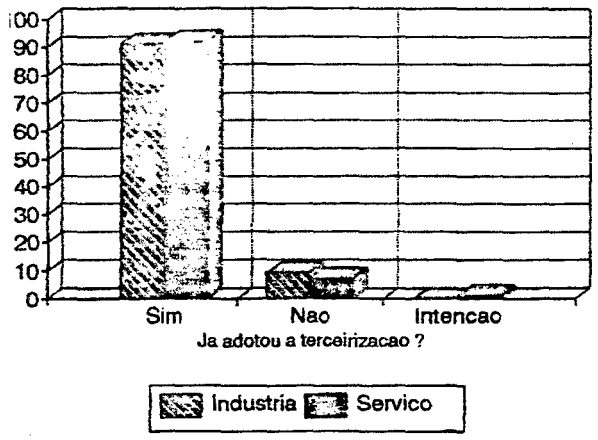


- NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS :

	%
a) Acima de 1000..	39
b) De 100 a 499.....	32
c) De 500 a 1000...	26
d) Até 99.....	3

QUESTAO 4

Adocao da Terceirizacao Pelas Empresas:

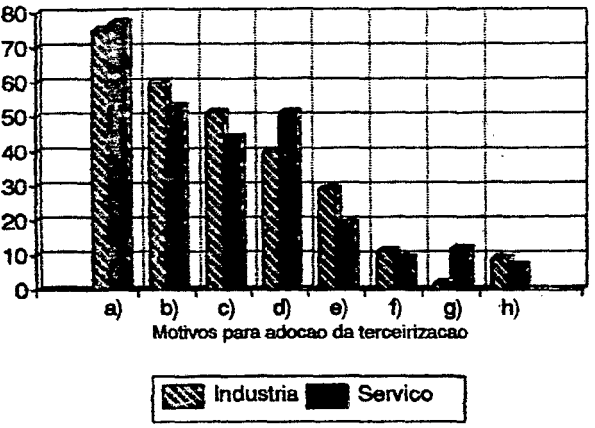


- EMPRESAS QUE JÁ UTILIZARAM A TERCEIRIZAÇÃO :

	%
a) Sim.....	91
b) Não.....	8
c) Intenção.....	1

QUESTAO 4.1

Motivos para adocao da terceirizacao :

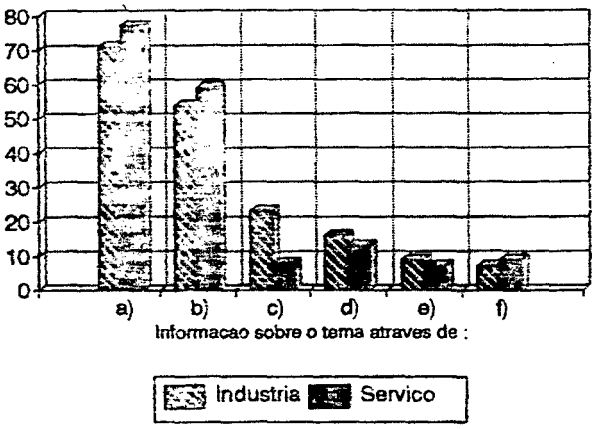


- MOTIVOS PARA ADOÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO :

	%
a) Busca de eficiência, flexibilidade e produtividade.....	75
b) Necessidade de redução de custos em período de crise....	57
c) Processo vinculado à focalização na vocação da empresa	49
d) Proposta de reestruturação administrativa e/ou da produção.....	44
e) Proposta de novo vínculo entre empresas, empregados, e fornecedores, priorizando parcerias.....	24
f) Proposta de diminuição de riscos de investimento.....	9
g) Outros.....	6
h) Sem Resposta.....	6

QUESTAO 5

Meios de informacao sobre terceirizacao

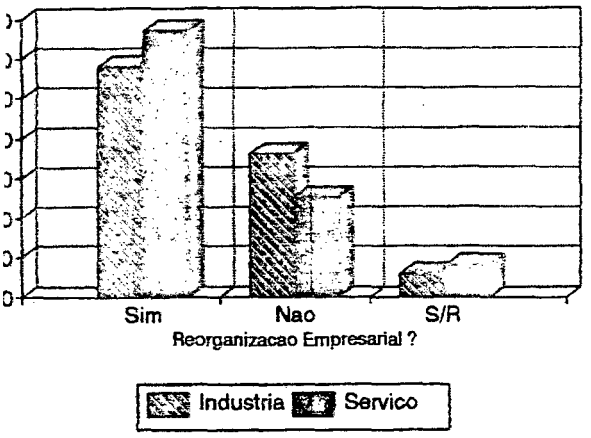


- MEIOS DE INFORMAÇÃO SOBRE TERCEIRIZAÇÃO :

	%
a) Literatura.....	73
b) Cursos e seminários	56
c) Empresas de consultoria.....	17
d) Outros.....	15
e) Contratação de pessoal especializado...	8
f) Sem resposta.....	8

QUESTAO 6

Causa do Surgimento da Terceirizacao :



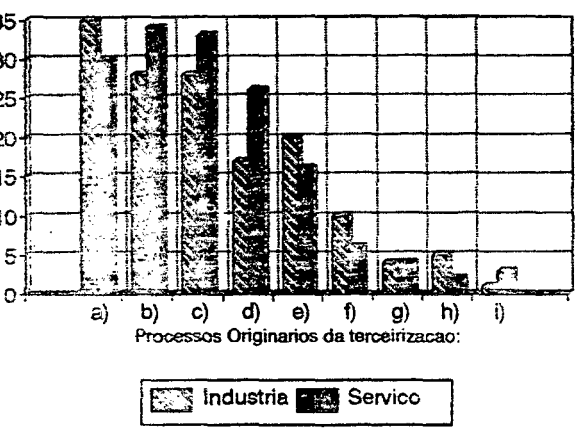
- CAUSA DO SURGIMENTO DA TERCEIRIZAÇÃO :

REORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL ?

	%
Sim.....	56
Não.....	36
Sem resposta.	8

QUESTAO 6.1

Processos Originarios da Terceirizacao:

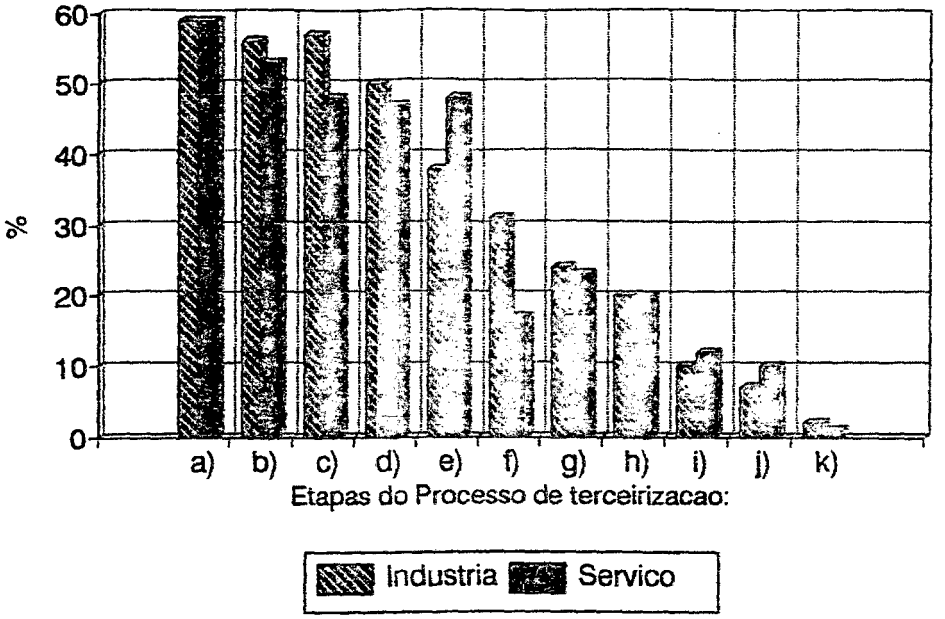


- PROCESSOS ORIGINÁRIOS DA TERCEIRI ZAÇÃO:

	%
a) Downsizing - Diminuição de níveis hierárquicos ou de estruturas organizacionais.....	33
b) Sem resposta.....	31
c) Reengenharia de processo - redefinição de processos internos administrativos e/ou de produção.....	30
d) Planejamento estratégico.....	21
e) Gestão da qualidade total - TQM.....	18
f) Administração por objetivos.....	8
g) Cisão / Fusão de empresa.....	4
h) Just in Time / Kamban.....	4
i) Outros.....	2

QUESTAO 7

Etapas da Terceirizacao:

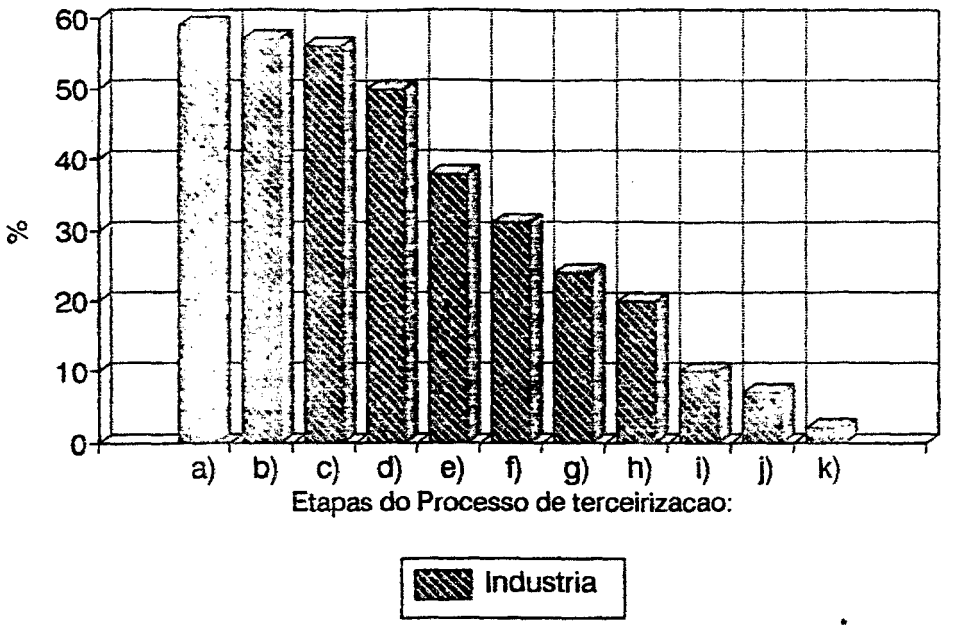


- ETAPAS DESENVOLVIDAS NO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO NO TOTAL DAS EMPRESAS :

	%
a) Análise dos custos de infra-estrutura, fixos e variáveis	59
b) Definição de áreas essenciais e complementares	55
c) Análise do foco do negócio e da vocação da empresa	53
d) Reorganização empresarial	49
e) Estudo dos riscos e problemas em potencial - jurídicos, trabalhistas, culturais	42
f) Estudo de identificação e desenvolvimento de fornecedores	25
g) Gerenciamento e controle do processo de terceirização	24
h) Desenvolvimento de um planejamento específico de terceirização	20
i) Divulgação ampla de objetivos, planos e ações	11
j) Sem resposta	8
k) Outros	2

QUESTAO 7.1

Etapas da Terceirizacao:

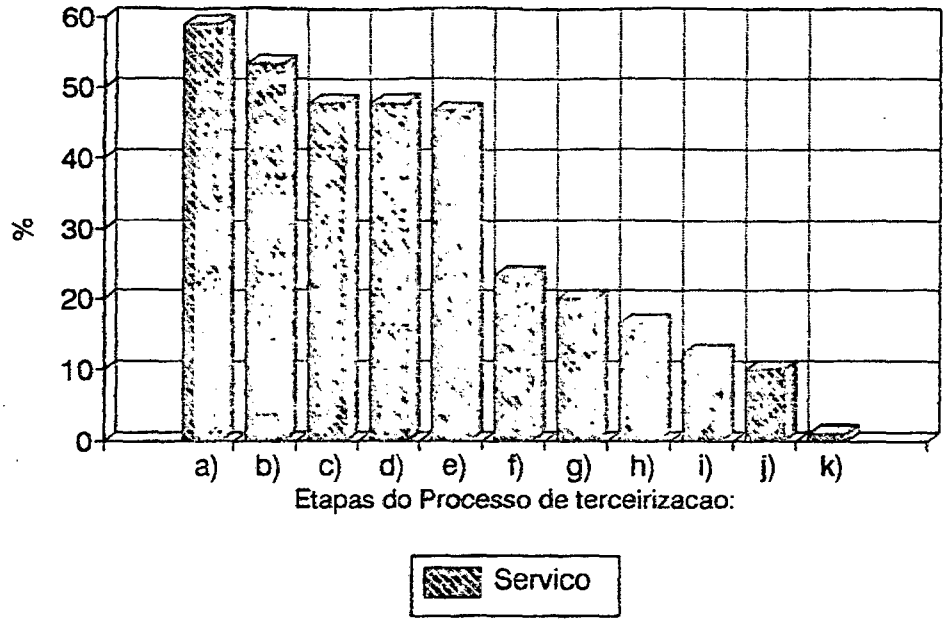


- ETAPAS DESENVOLVIDAS NO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO - SETOR INDÚSTRIA :

	%
a) Análise dos custos de infra-estrutura, fixos e variáveis	59
b) Análise do foco do negócio e da vocação da empresa	57
c) Definição de áreas essenciais e complementares	56
d) Reorganização empresarial	50
e) Estudo dos riscos e problemas em potencial - jurídicos, trabalhistas, culturais	38
f) Estudo de identificação e desenvolvimento de fornecedores	31
g) Gerenciamento e controle do processo de terceirização	24
h) Desenvolvimento de um planejamento específico de terceirização	20
i) Divulgação ampla de planos e ações	10
j) Sem resposta	7
k) Outros	2

QUESTAO 7.2

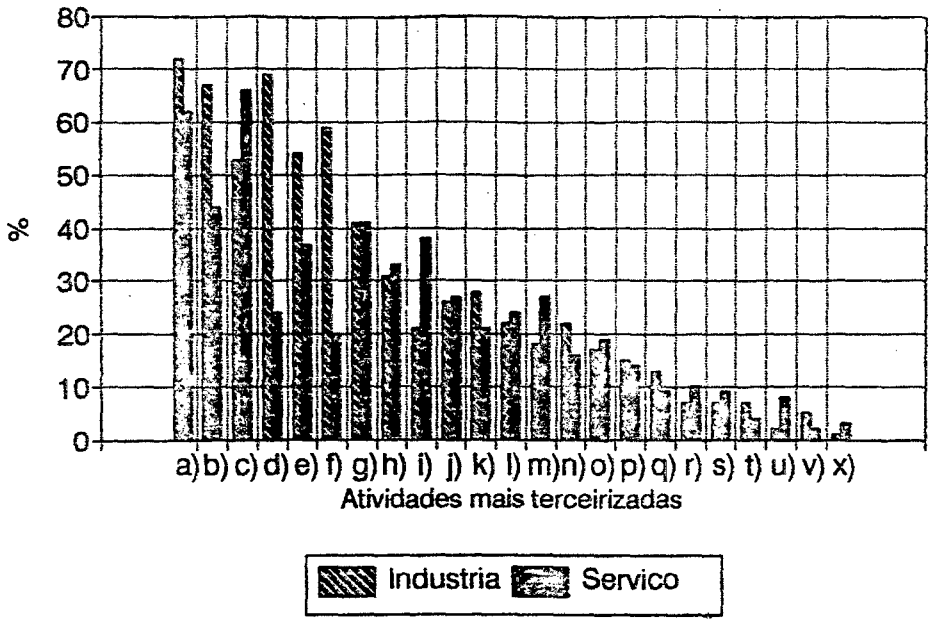
Etapas da Terceirizacao:



- ETAPAS DESENVOLVIDAS NO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO SETOR SERVIÇOS :

	%
a) Análise dos custos de infra-estrutura, fixos e variáveis	59
b) Definição de áreas essenciais e complementares	53
c) Estudo dos riscos e problemas em potencial - jurídicos, trabalhistas, culturais	48
d) Análise do foco do negócio e da vocação da empresa	48
e) Reorganização empresarial	47
f) Gerenciamento e controle do processo de terceirização	23
g) Desenvolvimento de um planejamento específico de terceirização	20
h) Estudo de identificação e desenvolvimento de fornecedores	17
i) Divulgação ampla de planos e ações	12
j) Sem resposta	10
k) Outros	1

QUESTAO 8
Atividades Terceirizadas :

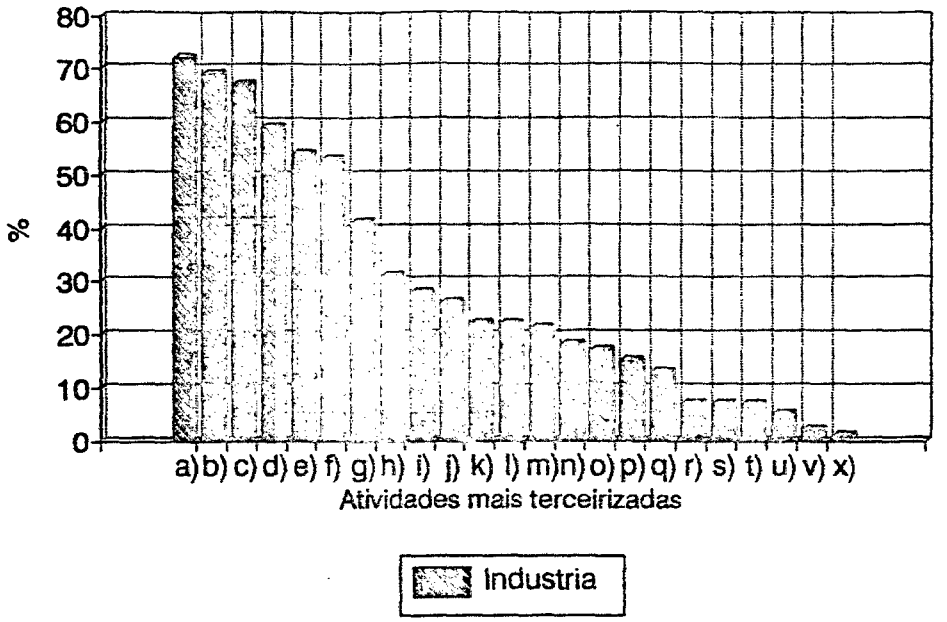


- ATIVIDADES MAIS TERCEIRIZADAS NO TOTAL DAS EMPRESAS :

	%		%
a) Limpeza.....	68	m) Assistência técnica.	21
b) Restaurante.....	58	l) Recrutamento.....	20
c) Segurança.....	58	m) Seleção.....	18
d) Transporte de produtos.....	51	n) Auditoria interna.....	15
e) Jurídico.....	47	o) Comercialização....	11
f) Transporte de funcionários	44	p) Folha de pagamento	8
g) Manutenção	41	q) Sem resposta.....	7
h) Propaganda e promoção.....	32	r) Cargos e salários....	6
i) Outros setores.....	28	s) Contabilidade.....	4
j) Informática.....	26	t) Serviço social.....	4
k) Produção.....	25	u) Intenção.....	2
l) Treinamento.....	23		

QUESTAO 8.1

Atividades Terceirizadas :

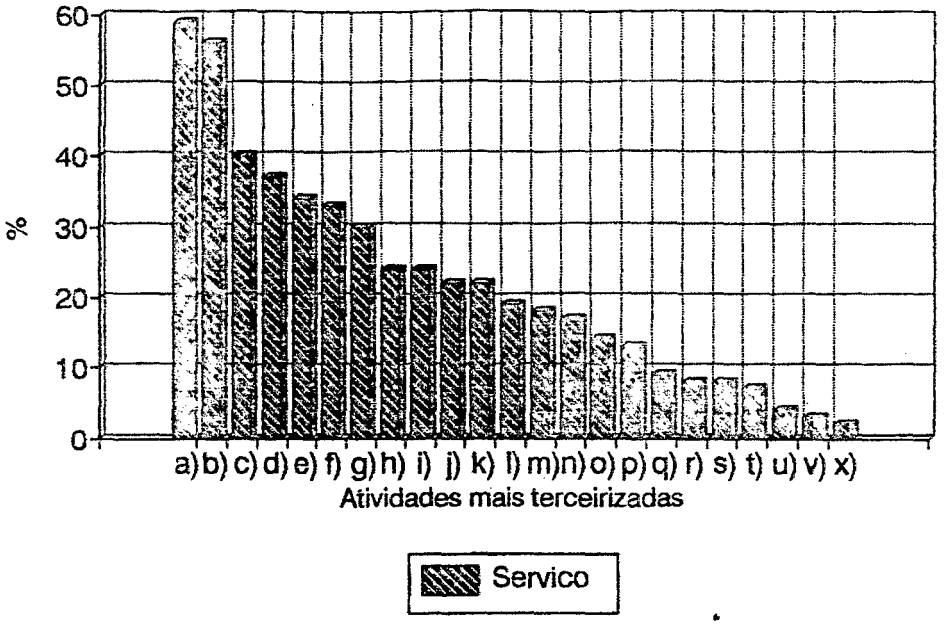


- ATIVIDADES MAIS TERCEIRIZADAS - SETOR INDÚSTRIA :

	%		%
a) Limpeza.....	72	m) Outros sctores.....	21
b) Transporte de produtos.....	69	n) Assistência técnica..	18
c) Restaurante.....	67	o) Seleção.....	17
d) Transporte de funcionários	59	p) Auditoria interna.....	15
e) Jurídico.....	54	q) Comercialização....	13
f) Segurança.....	53	r) Sem resposta.....	7
g) Manutenção	41	s) Folha de pagamento	7
h) Propaganda e promoção.....	31	t) Cargos e salários....	7
i) Produção.....	28	u) Serviço social.....	5
j) Informática.....	26	v) Contabilidade.....	2
k) Treinamento.....	22	x) Intenção.....	1
l) Recrutamento.....	22		

QUESTAO 8.2

Atividades Terceirizadas :

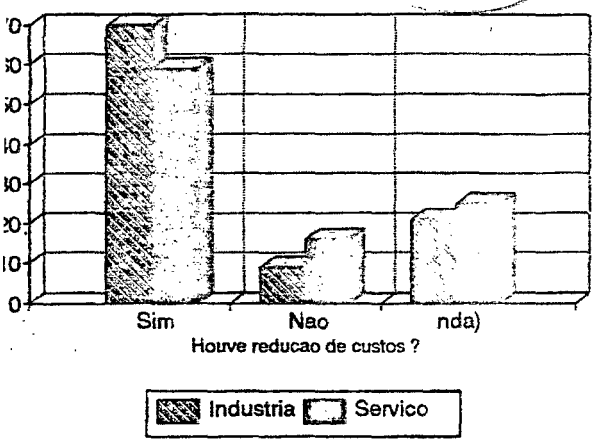


- ATIVIDADES MAIS TERCEIRIZADAS - SETOR SERVIÇOS:

	%		%
a) Segurança	59	m) Transporte de funcionários	18
b) Limpeza	56	n) Seleção	17
c) Restaurante	40	o) Recrutamento	14
d) Manutenção	37	p) Auditoria interna	13
e) Outros setores	34	q) Folha de pagamento	9
f) Juridico	33	r) Sem resposta	8
g) Propaganda e promoção	30	s) Comercialização	8
h) Informática	24	t) Contabilidade	7
i) Assistência técnica	24	u) Cargos e salários	4
j) Transporte de produtos	22	v) Intenção	3
k) Treinamento	22	x) Serviço social	2
l) Produção	19		

QUESTAO 9

Obtencao de Reducao de Custos :

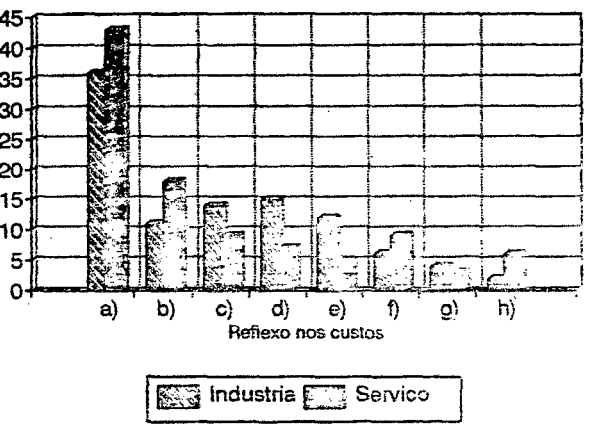


- HOUVE REDUÇÃO DE CUSTOS COM A TERCERIZAÇÃO ?

	%
Sim.....	66
Não.....	12
Sem resposta	22

QUESTAO 9.1

Especificacao do Reflexo nos Custos :

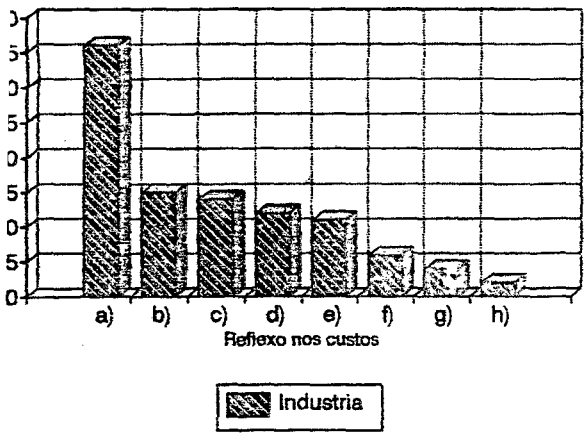


- REDUÇÃO DOS CUSTOS ANUAIS COM A TERCEIRIZAÇÃO :

	%
a) Não há dados disponíveis	39
b) Sem resposta.....	14
c) Redução até US$ 50.000.....	12
d) Redução de US$ 51.000 a 100.000..	11
e) Redução de US$ 100.000 a 500.000	9
f) Redução a cima de US$ 500.000.....	7
g) Sem alteração.....	4
h) Aumento de custos.....	3

QUESTAO 9.2

Especificacao do Reflexo nos Custos :

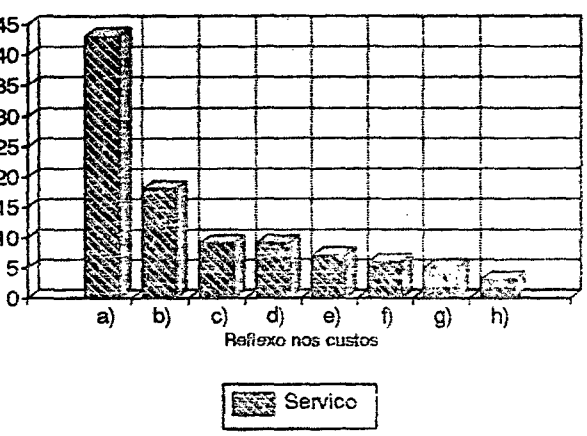


- REDUÇÃO DOS CUSTOS ANUAIS - INDÚSTRIA:

	%
a) Não há dados disponíveis	36
b) Redução de US$ 51.000 a 100.000..	15
c) Redução até US$ 50.000.....	14
d) Redução de US$ 101.000 a 500.000	12
e) Sem resposta.....	11
f) Redução a cima de US$ 501.000.....	6
g) Sem alteração.....	4
h) Aumento de custos.....	2

QUESTAO 9.3

Especificacao do Reflexo nos Custos :

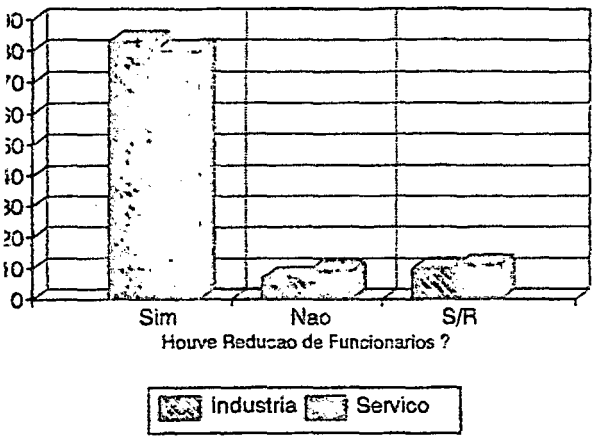


- REDUÇÃO DOS CUSTOS ANUAIS -S ERVIÇOS :

	%
a) Não há dados disponíveis	43
b) Sem resposta.....	18
c) Redução a cima de US$ 501.000.....	9
d) Redução até US$ 50.000.....	9
e) Redução de US$ 51.000 a 100.000..	7
f) Aumento de custos.....	6
g) Redução de US$ 100.000 a 500.000	5
h) Sem alteração.....	3

QUESTAO 10

Reducao de Funcionarios :

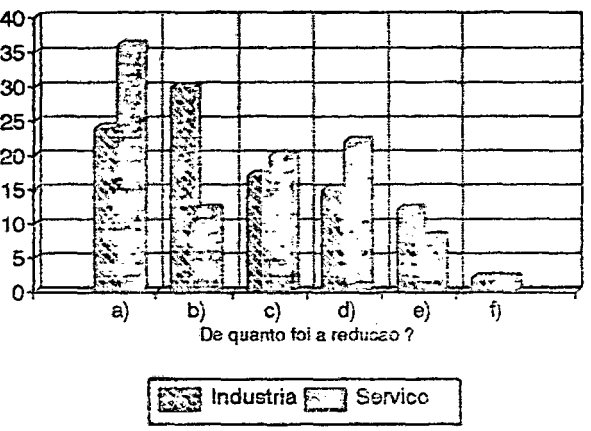


- HOUVE REDUÇÃO DE FUNCIONÁRIOS COM A TERCERIZAÇÃO ?

	%
Sim.....	82
Não.....	8
Sem resposta	11

QUESTAO 10.1

Especificacao-Reducao de Funcionarios :



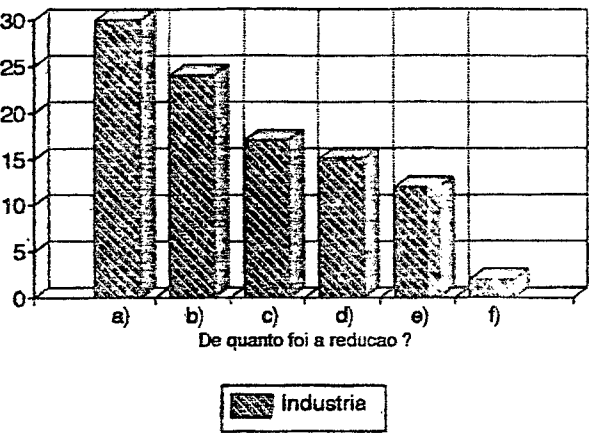
- REDUÇÃO DE FUNCIONÁRIOS COM A TERCEIRIZAÇÃO :

61% - 1 - 50%

	%
a) De 5% a 15%.....	29
b) Até 5%.....	23
c) Sem resposta.....	18
d) Dado não disponível.	18
e) De 15% a 30%.....	10
g) De 30% a 50%.....	2

QUESTAO 10.2

Reducao de Funcionarios-Industria :



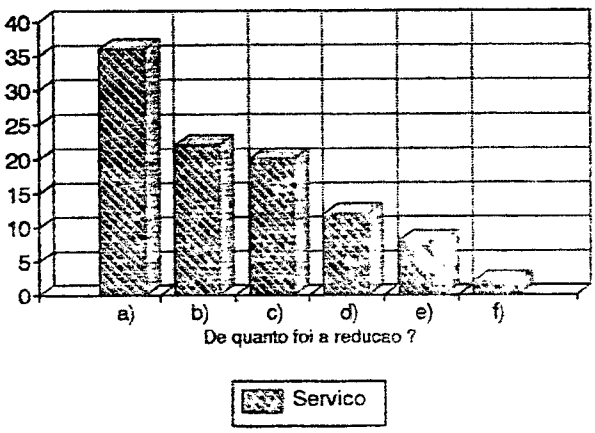
- REDUÇÃO DE FUNCIONÁRIOS - INDÚSTRIA :

	%
a) Até 5%.....	30
b) De 5% a 15%.....	24
c) Sem resposta.....	17
d) Dado não disponível.	15
e) De 15% a 30%.....	12
f) De 30% a 50%.....	2

32

QUESTAO 10.3

Reducao de Funcionarios-Servico :



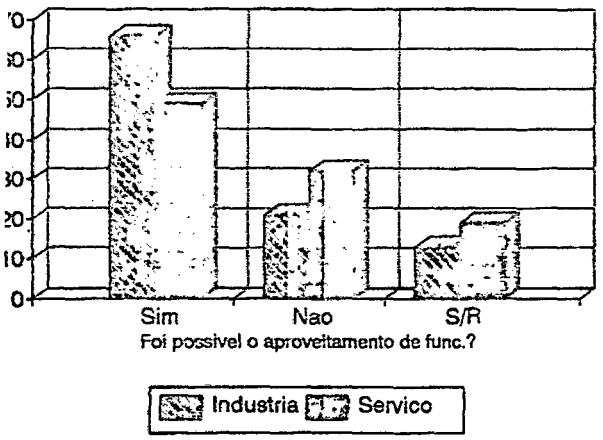
- REDUÇÃO DE FUNCIONÁRIOS - SERVIÇOS :

	%
a) De 5% a 15%.....	36
b) Dado não disponível.	22
c) Sem resposta.....	20
d) Até 5%.....	12
e) De 15% a 30%.....	8
f) De 30% a 50%.....	2

42

QUESTAO 11

Aproveitamento de Funcionarios :

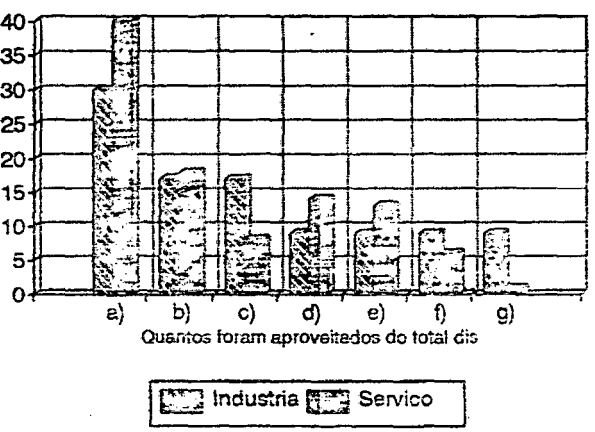


- HOUVE APROVEITAMENTO DO PESSOAL DISPENSADO :

	%
Sim.....	59
Não.....	25
Sem resposta	15

QUESTAO 11.1

Aproveitamento de funcionarios:

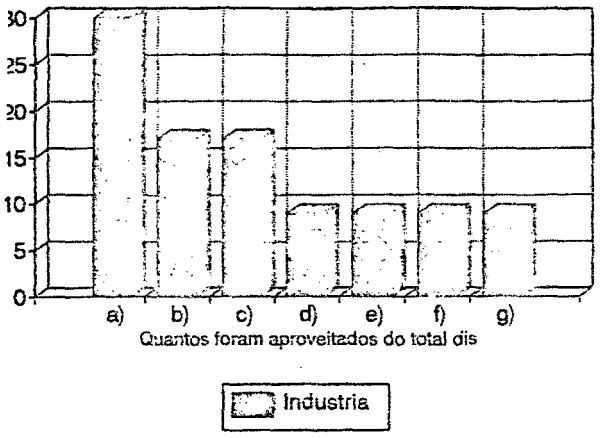


- APROVEITAMENTO DO PESSOAL DISPENSADO :

	%
a) Sem resposta.....	35
b) Dado não disponível.	17
c) De 21% a 50%.....	13
d) Menos de 10%.....	11
e) De 75% a 100%.....	11
f) De 11% a 20%.....	7
g) De 52% a 75%.....	6

QUESTAO 11.2

Aproveitamento de funcionarios-Indust:

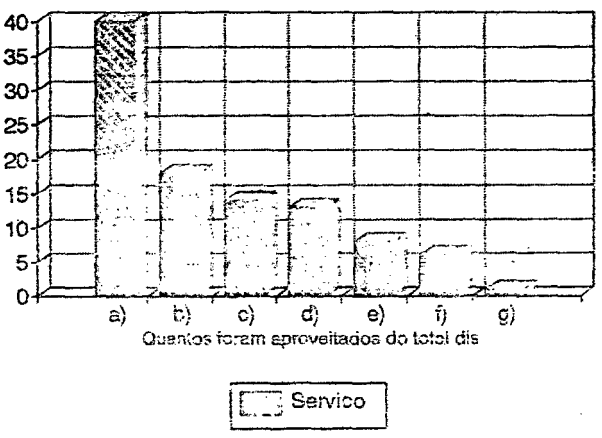


- APROVEITAMENTO DO PESSOAL - INDÚSTRIA :

	%
a) Sem resposta.....	30
b) Dado não disponível.	17
c) De 21% a 50%.....	17
d) Menos de 10%.....	9
e) De 75% a 100%.....	9
f) De 11% a 20%.....	9
g) De 52% a 75%.....	9

QUESTAO 11.3

Aproveitamento de funcionarios-Servic:



- APROVEITAMENTO DO PESSOAL - SERVIÇOS :

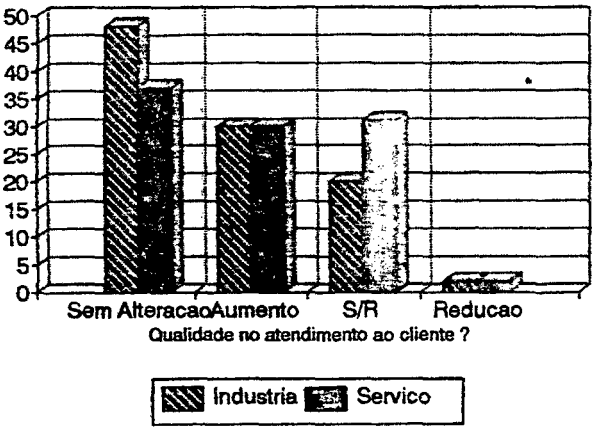
	%
a) Sem resposta.....	40
b) Dado não disponível.	18
c) Menos de 10%.....	14
d) De 75% a 100%.....	13
e) De 52% a 75%.....	9
f) De 21% a 50%.....	8
g) De 11% a 20%.....	6

QUESTAO 12.a
Reflexo na Qualidade do Produto/Servico

- REFLEXO NA QUALIDADE DO PRODUTO/SERVIÇO :

	%
a) Aumento.....	48
b) Sem alteração....	33
c) Sem resposta.....	11
d) Redução.....	4

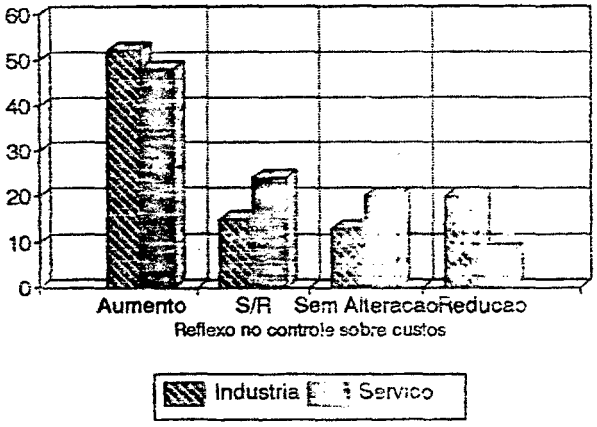
QUESTAO 12.b
Reflexo no Atendimento ao Cliente :



- REFLEXO NO ATENDIMENTO AO CLIENTE :

	%
a) Sem alteração....	43
b) Aumento.....	30
c) Sem resposta.....	25
d) Redução.....	1

QUESTAO 12.c
Reflexo no Controle sobre Custos :

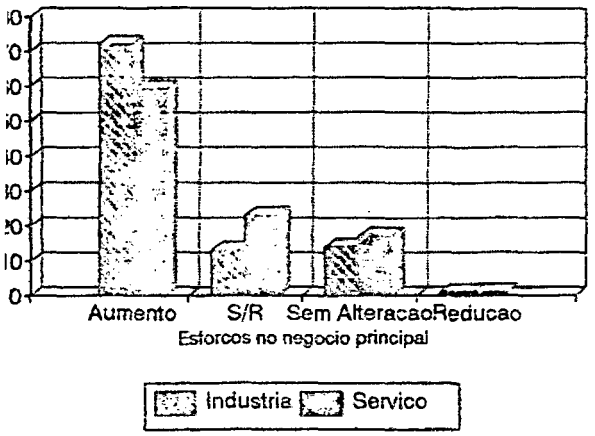


- REFLEXO NO CONTROLE SOBRE CUSTOS :

	%
a) Aumento.....	50
b) Sem resposta.....	19
c) Sem alteração....	16
d) Redução.....	15

QUESTAO 12.d

Concentracao de esforcos :

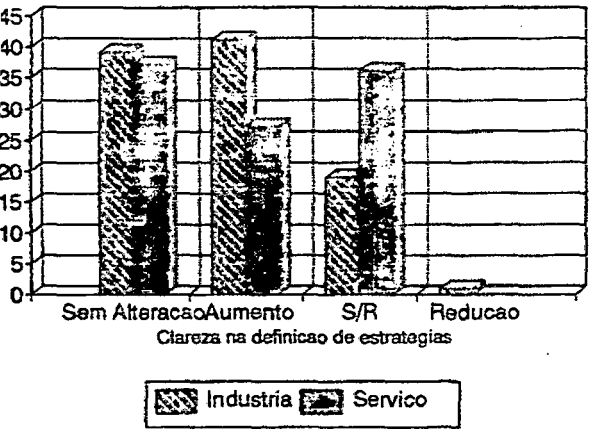


- CONCENTRAÇÃO DOS ESFORÇOS NO NEGÓCIO PRINCIPAL:

	%
a) Aumento.....	67
b) Sem resposta.....	17
c) Sem alteração....	15
d) Redução.....	1

QUESTAO 12.e

Clareza na Definicao de Estrategias :

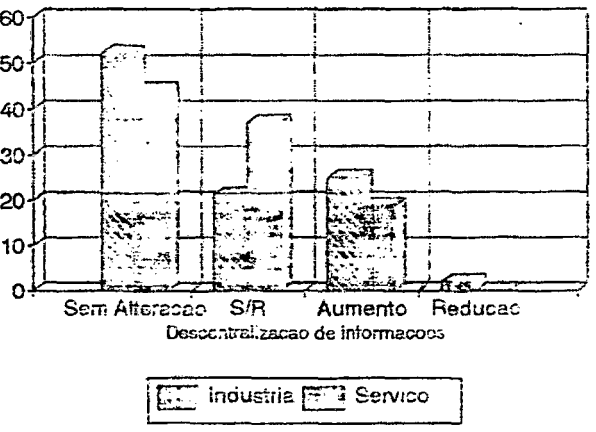


- CLAREZA NA DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS :

	%
a) Sem alteração....	39
b) Aumento.....	36
c) Sem resposta.....	26
d) Redução.....	0

QUESTAO 12.f

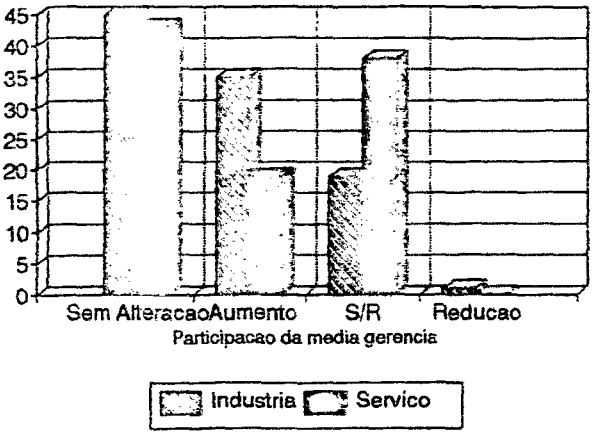
Descentralizacao de Informacoes :



- DESCENTRALIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES :

	%
a) Sem alteração....	49
b) Sem resposta.....	27
c) Aumento.....	23
d) Redução.....	1

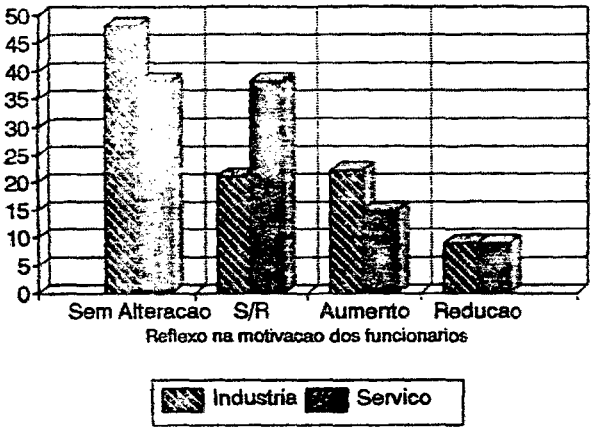
QUESTAO 12.g
Participacao na Tomada de Decisao :



- PARTICIPAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO:

	%
a) Sem alteração....	44
b) Aumento.....	29
c) Sem resposta.....	27
d) Redução.....	0

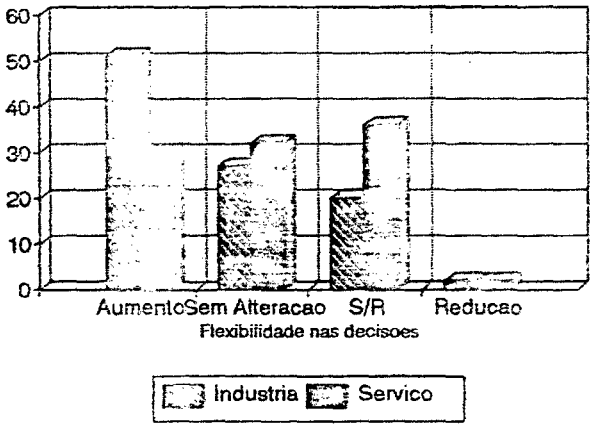
QUESTAO 12.h
Reflexo na Motivacao dos Funcionarios :



- REFLEXO NA MOTIVEÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS :

	%
a) Sem alteração....	44
b) Sem resposta.....	28
c) Aumento.....	19
d) Redução.....	9

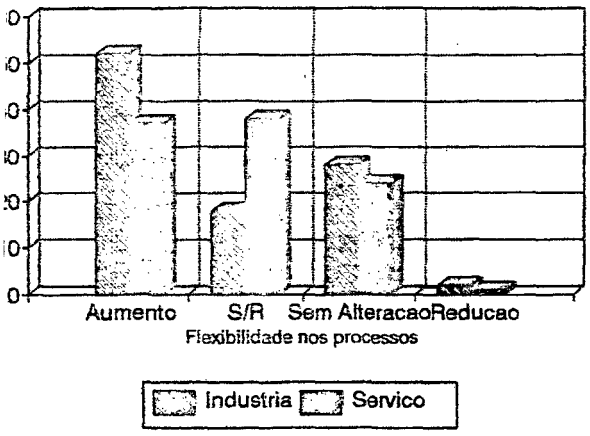
QUESTAO 12.i
Flexibilidade nas Decisoes :



- FLEXIBILIDADE E AGILIDADE NAS DECISÕES :

	%
a) Aumento.....	43
b) Sem alteração....	29
c) Sem resposta.....	26
d) Redução.....	2

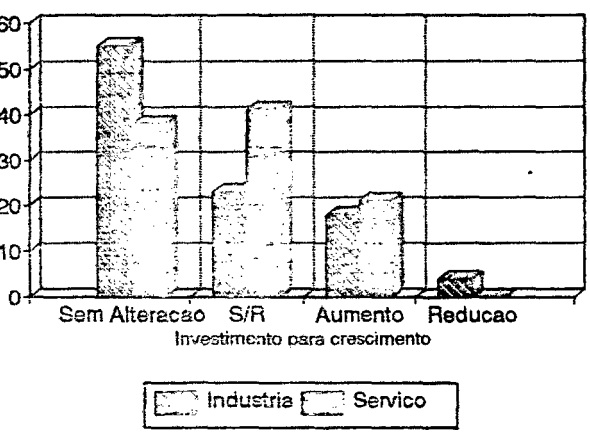
QUESTAO 12.j
Flexibilidade nos Processos :



- FLEXIBILIDADE DOS PROCESSOS :

	%
a) Aumento.....	46
b) Sem resposta.....	26
c) Sem alteração....	26
d) Redução.....	2

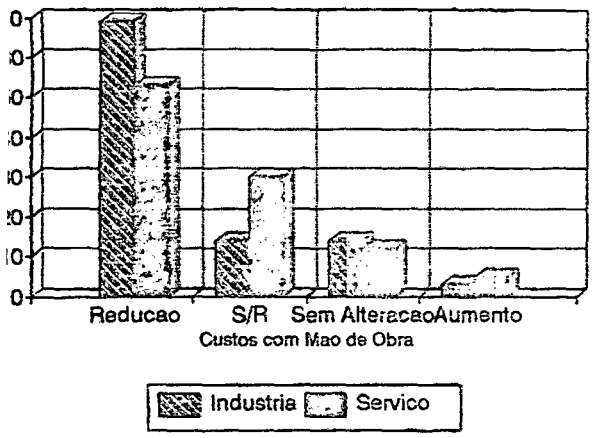
QUESTAO 12.k
Investimento Para Crescimento :



- INVESTIMENTO PARA CRESCIMENTO :

	%
a) Sem alteração....	48
b) Sem resposta.....	31
c) Aumento.....	18
d) Redução.....	3

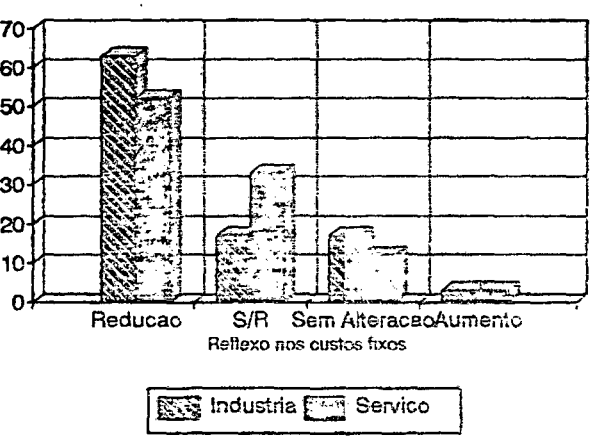
QUESTAO 12.l
Custos com Mao de Obra :



- REFLEXO NOS CUSTOS COM MÃO-DE-OBRA :

	%
a) Redução.....	63
b) Sem resposta.....	21
c) Sem alteração....	13
d) Aumento.....	4

QUESTAO 12.m
Reflexo nos Custos Fixos :

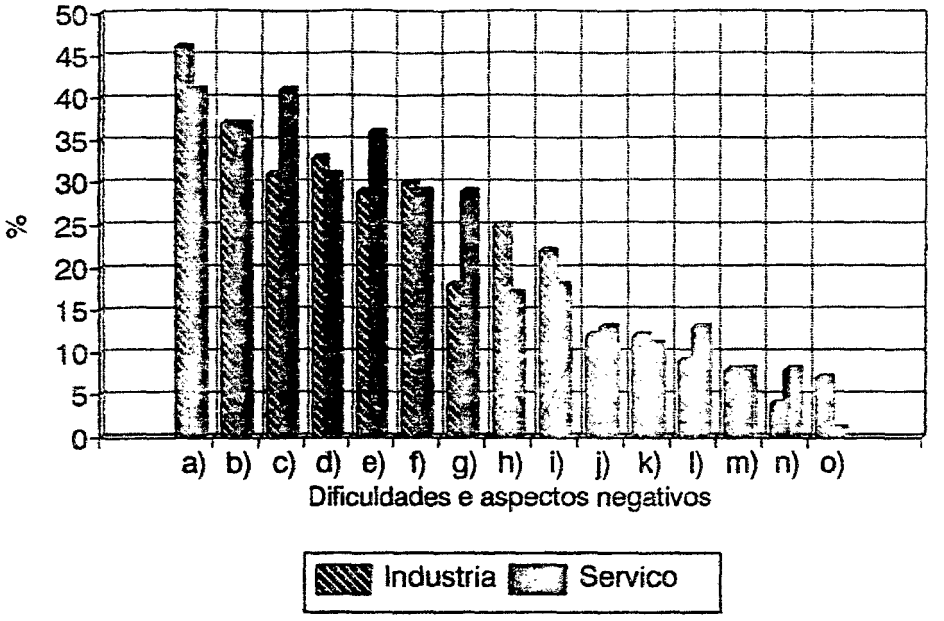


- REFLEXO NOS CUSTOS FIXOS :

	%
a) Redução.....	59
b) Sem resposta.....	23
c) Sem alteração....	15
d) Aumento.....	3

QUESTAO 13

Dificuldades e Aspectos Negativos :

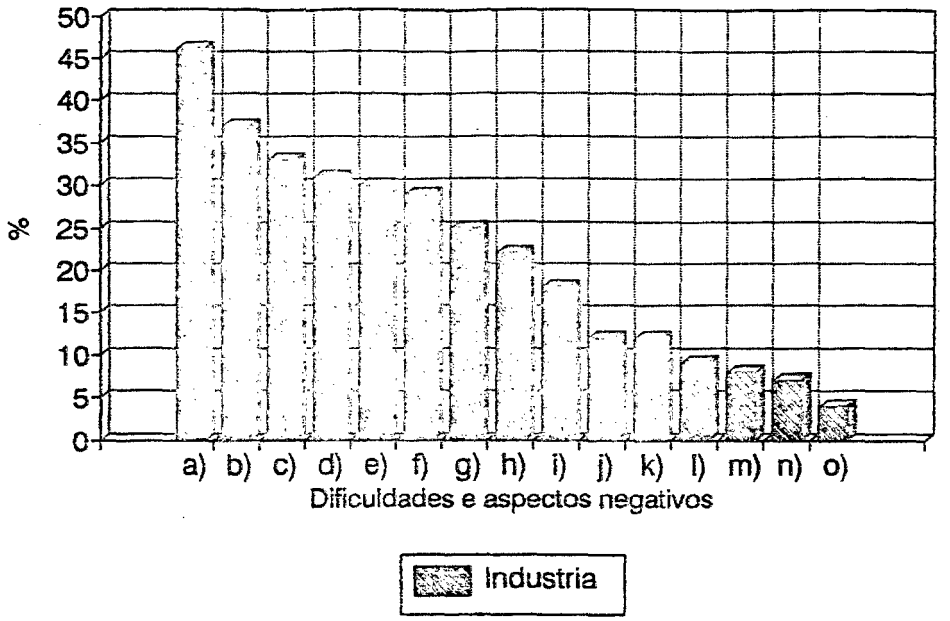


- PRINCIPAIS DIFICULDADES E ASPECTOS NEGATIVOS ENCONTRADOS COM A TERCEIRIZAÇÃO :

	%
a) Barreiras trabalhistas legais	44
b) Falta de fornecedores qualificados	37
c) Diminuir custos com a mesma qualidade	35
d) Resistência à mudança / falta de envolvimento dos funcionários	32
e) Adoção da terceirização como ação isolada sem estar inserida num contexto mais amplo de análise de reestruturação organizacional	32
f) Negocioção com fornecedores/ desenvolvimento de parcerias	29
g) Desconhecimento do desenvolvimento do processo de terceirização	22
h) Atuação do sindicato	21
i) Dependência excessiva no fornecedor	20
j) Sem resposta	12
k) Barreiras fiscais	11
l) Inexistência ou falha na divulgação de planos e objetivos	11
m) Falta de auditoria	8
n) Ameaça do fornecedor vender para outros concorrentes	6
o) Outros	4

QUESTAO 13.1

Dificuldades e Aspectos Negativos :

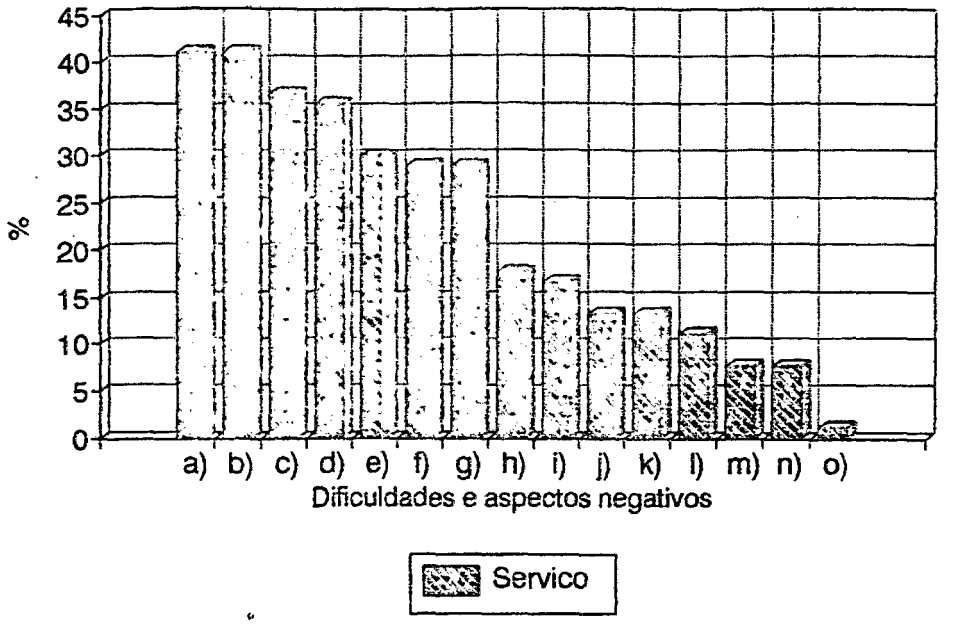


- PRINCIPAIS DIFICULDADES E ASPECTOS NEGATIVOS - SETOR INDÚSTRIA:

	%
a) Barreiras trabalhistas legais	46
b) Falta de fornecedores qualificados	37
c) Resistência à mudança / falta de envolvimento dos funcionários	33
d) Diminuir custos com a mesma qualidade	31
e) Negocioção com fornecedores/ desenvolvimento de parcerias	30
f) Adoção da terceirização como ação isolada sem estar inserida num contexto mais amplo de análise de reestruturação organizacional	29
g) Atuação do sindicato	25
h) Dependência excessiva no fornecedor	22
k) Desconhecimento do desenvolvimento do processo de terceirização	18
l) Sem resposta	12
m) Barreiras fiscais	12
n) Inexistência ou falha na divulgação de planos e objetivos	9
o) Falta de auditoria	8
p) Outros	7
q) Ameaça do fornecedor vender para outros concorrentes	4

QUESTAO 13.2

Dificuldades e Aspectos Negativos :

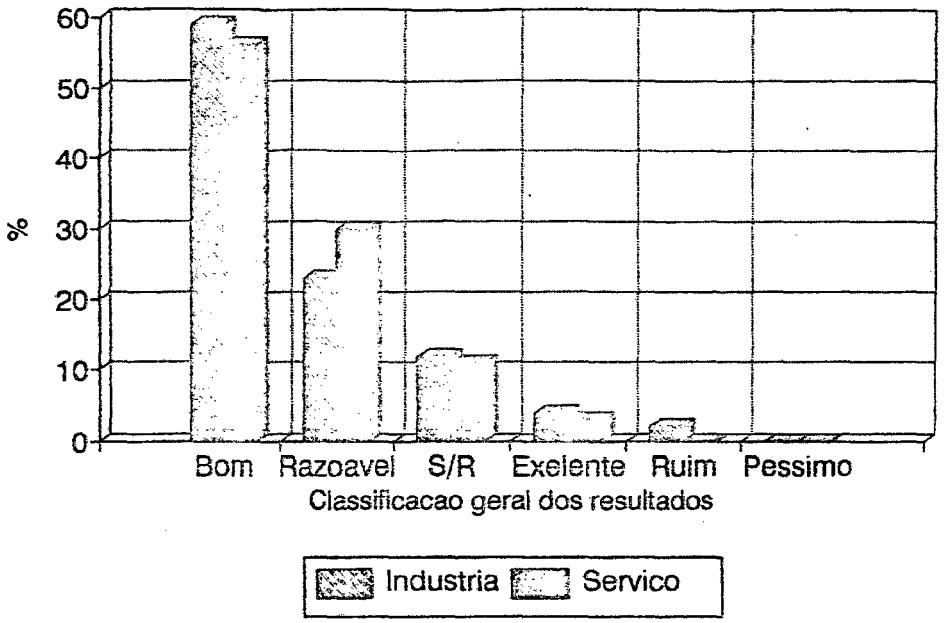


- PRINCIPAIS DIFICULDADES E ASPECTOS NEGATIVOS - SETOR SERVICOS:

	%
a) Barreiras trabalhistas legais	41
b) Diminuir custos com a mesma qualidade	41
c) Falta de fornecedores qualificados	37
d) Adoção da terceirização como ação isolada sem estar inserida num contexto mais amplo de análise de reestruturação organizacional	36
e) Resistência à mudança / falta de envolvimento dos funcionários	30
f) Negocioção com fornecedores/ desenvolvimento de parcerias	29
g) Desconhecimento do desenvolvimento do processo de terceirização	29
h) Dependência excessiva no fornecedor	18
i) Atuação do sindicato	17
j) Sem resposta	13
k) Inexistência ou falha na divulgação de planos e objetivos	13
l) Barreiras fiscais	11
m) Ameaça do fornecedor vender para outros concorrentes	8
n) Falta de auditoria	8
o) Outros	1

QUESTAO 14

Classificacao Generica dos Resultados:



- CLASSIFICAÇÃO GERAL DOS RESULTADOS DECORRENTES DA TERCEIRIZAÇÃO :

	%
Bom.....	58
Razoável.....	26
Sem resposta.....	11
Excelente.....	4
Ruim.....	1
Péssimo.....	0

III.3) ANÁLISES E REFLEXÕES.

Faremos uma análise das variáveis abordadas na pesquisa de acordo com os grupos estabelecidos de questões:

Grupo 1)

.Perfil das empresas entrevistadas:

.Capital das empresas: As empresas entrevistadas caracterizam-se por ser em sua maioria de capital nacional 82% e uma pequena parte de capital estrangeiro 15%.

.Setor de atuação: O setor de atuação ficou dividido com 61% para industria e 39% para serviços.

.Faturamento: 45% possuem de 6 a 50 milhões de US$ anuais; 30% de 51 a 200 milhões de US$ anuais e 18% mais de 200 milhões de dólares anuais.

. Tamanho : No setor indústria, a maioria das empresas são de porte grande 72% - 43% com mais de 1.000 funcionários e 27% com 500 a 1.000 funcionários - e 26% são de porte médio, possuindo de 100 a 499 funcionários.

No setor de serviços a grande maioria são empresas de grande porte - 94% possui mais de 100 funcionários, sendo que 35% possui de 100 a 499, 34% mais de 1.000 e 25% de 500 a 1.000 funcionários.

Grupo 2)

.**Abrangência de utilização da terceirização:** A grande maioria das empresas entrevistadas já adotou a terceirização para alguma atividade ou setor - ~~93%~~. 91%

.**Motivos para adoção da terceirização:** Os principais motivos apontados pelas empresas foram a busca de eficiência, flexibilidade e produtividade 75%, e Necessidade de redução de custos em período de crise 57%.

Posteriormente foram apontados como motivos a estratégia de focalização do negócio na vocação da empresa 49% e a proposta de de reestruturação administrativa e/ou da produção.

A proposta de vínculos priorizando parceirias não foi apontado como motivo de adoção da terceirização para a maioria das empresas, apenas 24% citaram-no.

A proposta de redução de riscos de investimento foi citado por apenas 9% das empresas o que nos leva a concluir, numa primeira análise, que o processo de terceirização foi adotado para atividades com baixa tecnologia e qualificação, objetivando a redução de custos através da contratação de empresas especializadas na execução de atividades meio pouco qualificadas, em decorrência da diminuição de custos com mão-de-obra ou de uma maior racionalização do trabalho operacional dos funcionários contratados. Com tal estratégia, objetiva-se também focar as atenções e recursos mais em atividades estratégicas e menos em atividades operacionais.

Grupo 3)

.**Como as empresas têm se informado a respeito do tema terceirização:** A grande maioria tem se informado através de leituras 73%, e outra grande parte através de cursos e seminários 56%. A maioria das empresas não têm utilizado os serviços de empresas de consultoria ou de pessoal especializado, apenas 15% têm contratado consultoria e 8% pessoal especializado.

.**A terceirização está inserida num contexto mais abrangente de reorganização empresarial ?:** Boa parte das empresas responderam que sim - 56%, e 36% responderam que não.

.**Em caso positivo, quais os processos originários da terceirização ?:** Na indústria o processo mais utilizado foi a diminuição dos níveis hierárquicos ou das estruturas organizacionais com 35% - o que nos faz a pensar que o mesmo tenha surgido em decorrência de uma ociosidade interna em virtude da inadequação das estruturas com as exigências ambientais. O segundo processo mais citado pela indústria foi a reengenharia de processos com 28%, seguida pela gestão da qualidade total com 20%, pelo planejamento estratégico com 17% e pela administração por objetivos com 10%, caracterizando uma baixa utilização de processos explicitos para a formulação estratégica.

Com relação ao setor de serviços, o processo mais utilizado foi a reengenaharia de processos administrativos com 33%, seguido pelo downsizng com 30%, pelo planejamento

estratégico com 26%, pela gestão da qualidade total com 16% e pela administração por objeticos com 6%, caracterizando também uma baixa utilização de processos explícitos para a formulação de estratégias.

.Etapas mais utilizadas para adoção do processo de terceirização: As etapas mais utilizadas na adoção da terceirização consistem na análise dos custos fixos e variáveis e de infra estrutura com 59%, seguido pela definição das áreas essenciais e complementares com 55%, pela análise do foco no negócio e na vocação da empresa com 53%, pela reorganização empresarial com 49%, e pelo estudo dos riscos e problemas em potencial com 42%.

Tal resultado demonstra a preocupação essencial na diminuição dos custos, e uma baixa preocupação em definir um direcionamento adequado à utilização da terceirização uma vez que aspectos intrínsecos à sua adoção foram pouco relevados, tais como o estudo de identificação e desenvolvimento de fornecedores 25%, o gerenciamento e controle do processo de terceirização 24%, um planejamento específico de terceirização 20% e a divulgação ampla de planos e ações 11%.

.Reflexo da terceirização sobre o quadro de funcionários: Observamos que na maioria das empresas houve redução no quadro de funcionários em 82% das empresas. Tal redução girou em torno de 5% a 15% em 29% das empresas, até 5% em 23% e de 15% a 30% em 10% das empresas.

.Reaproveitamento do pessoal dispensado: 59% das empresas responderam que foi possível o reaproveitamento do pessoal dispensado por outras empresas; Do total dispensado 21% a 50% do pessoal foi reaproveitado em 13% das empresas, de 75% a 100% do pessol em 11% das empresas, menos de 10% em 11% das empresas de 11% a 20% do pessoal em 7% das empresas e de 52% a 75% do pessoal em 6% das empresas.

Contudo, 52% das empresas não responderam qual foi o percentual de reaproveitamento.

Grupo 4)

.Atividades mais terceirizadas: De acordo com os resultados, podemos perceber que tanto para o setor indústria como para o setor serviços, as atividades mais terceirizadas caracterizam-se por serem atividades meio com baixa qualificação, tais como; limpeza 68%, restaurante 58%, segurança 58%, transporte de produtos 51% e transporte de funcionários 44%. A única excessão constitui-se no setor jurídico 47%.

As terceirizadas que possuem uma qualificação específica apresentaram uma baixa incidência; propaganda e promoção 32%, informática 26%, produção 25%, treinamento 23%, assistência técnica 21%, recrutamento 20%, seleção 18%, auditoria interna 15%, comercialização 11%, folha de pagamento 8%, cargos e salários 6%, contabilidade 4%, serviço social 4%.

Esta segunda categoria de atividades terceirizadas demonstra uma estratégia diferenciada de adoção da terceirização com relação ao primeiro grupo de atividades.

Como já vimos anteriormente, a estratégia de terceirização de atividades não qualificadas ou que requeiram baixa tecnologia refletem dois objetivos básicos; 1)redução de custos com mão-de-obra em virtude de uma maior racionalidade da especialidade, um ganho na eficiência do processo ou diminuição da remuneração salarial; 2)realocação de tempo e recursos das atividades operacionais para as atividades estratégicas.

Já a terceirização do segundo grupo de atividades consiste numa política que passa pela definição do escopo do negócio na busca por eficiência, flexibilidade e produtividade através da focalização dos esforços no negócio principal da empresa e das atividades essenciais, contratando-se serviços ou produtos que requerem uma tecnologia diferenciada de empresas especializadas, que possam oferecer um diferencial de qualidade e preços em função do know-how adquirido e do ganho de escala.

Grupo 5)

.Demais reflexos da terceirização : Os principais reflexos da adoção da terceirização dizem respeito ao aumento da concentração dos esforços no negócio principal da empresa para 67% dos respondentes; à diminuição dos custos com mão-de-obra para 63% das empresas; à diminuição dos custos fixos

para 59% das empresas; e à um aumento no controle sobre custos 50%. Tal aspecto demonstra que a estratégia de terceirização adotada pelas empresas vem a atender principalmente objetivos de redução de custos e de redirecionamento dos esforços e recursos das atividades operacionais para as atividades principais e estratégiacas das empresas.

.Outros reflexos secundários mas significativos da terceirização: Aumento na qualidade dos produtos/serviços 48%, aumento da flexibilidade e agilidade nas decisões 43%, flexibilidade dos processos 46%.

.Reflexos pouco significativos da terceirização: Aumento da qualidade no atendimento ao cliente 30%, aumento na clareza de definição de estratégias 36%, Aumento na descentralização de informações 23%, aumento da participação na tomada de decisão 29%, aumento na motivação dos funcionários 19%.

.Principais dificuldades e aspectos negativos encontrados com a terceirização: A maioria relativa das empresas citaram as barreiras legais e trabalhistas como principal dificuldade de implantação da terceirização, sugerindo que as políticas de terceirização têm implicado em reflexos desfavoráveis nas condições de trabalho e de remuneração, tais problemas são típicos na adoção da terceirização de atividades que não requerem qualificação e com baixa tecnologia.

NOTAS :

(1) LEVIN, Jack. ***Estatística Aplicada a Ciências Humanas.*** São Paulo, Harbra, 1987, 2a. edição, pg 120.

(2) PRADO GIMENEZ, Fernando A. ***Um Sistema para Apoio à Pequena e Média Empresa Brasileira.*** Revista de Administração, Vol. 23, nr 4, Out/Dez, 1.988, FEA-USP.

(3) LEVIN, J. ***E.A.C.H.*** op city pg 120.

(4) LEVIN, J. ***E.A.C.H.*** op city pg 130.

(5) COSTA NETO, Pedro Luis de Oliveira; ***Estatística por Pedro Luis Oliveira Costa Neto.*** São Paulo, Edgar Blucher, 1977, pg 43.

(6) COSTA NETO, P.L.O. ***E.P.L.O.C.N.*** op city pg 78.

ANEXO I : CASO DE TERCEIRIZAÇÃO.

Empresa : Philips do Brasil SA
Entrevistado : José Luiz Dias
Cargo : Strategic Planning General Manager
Gerente Geral de Planejamento Estratégico.

A Philips do Brasil SA vem passando, desde 1.987, por um amplo e abrangente processo de reestruturação organizacional interna em virtude de dificuldades operacionais e financeiras surgidas com o panorama recessivo que predomina no Brasil nos últimos anos.

Inicialmente a empresa passou por um complexo processo de redefinição da estrutura organizacional onde foram levados em conta as reais necessidades dos vários setores administrativos e unidades fabris em operação da emprea, bem como sua vocação e o foco de seus negócios, buscando-se definir o que era produto ou serviço estratégico e complementar.

Neste processo, observou-se que muitos produtos ou serviços produzidos internamente não eram feitos de forma racional, produtiva ou eficientemente, o que trazia resultados negativos para a operação geral da empresa.

Tal estrutura que já havia sido eficiente em outras épocas, já não era mais em virtude de vários fatôres, entre eles mudanças econômicas, sociais e culturais que exigiam um ajuste da organização á nova realidade.

A variação da renda real, bem como do perfil do público alvo da empresa, dado pela queda do poder aquisitivo das classes médias e baixas e a concentração em uma pequena parcela da classe alta, trouxe uma consequente diminuição da demanda por seus produtos, o que refletiu em perda do ganho de escala, antes adquiridos com os grandes lotes de produção, e o consequente aumento de preços. Por outro lado a abertura de mercado e a liberalização das importações, permitiu a entrada no país de produtos, insumos, componentes e

equipamentos mais baratos que os produzidos internamente. Além das exigências econômicas, o consumidor passou a ser mais exigente em termos de qualidade dos produtos em virtude do maior nível de informação e da acessibilidade á novas tecnologias.

Permeando tais mudanças observou-se também uma nova tendência de interação entre fabricantes, distribuidores e consumidores, que exigiam uma postura mais eficiente e responsável.

Em 1.987 a estrutura organizacional da empresa era piramidal e altamente burocratizada, centralizadora de decisões, rígida, inflexivel e com departamentos estanques. Essa estrutura mostrou-se inadequada para que se pudesse responder eficientemente ás exigências de uma nova conjuntura. O corpo gerencial destacou a necessidade de desenvolvimento de uma estrutura organizaçional baseada na integração com o mercado consumidor, no desenvolvimento de metas e da missão da companhia, no profissionalismo, na descentralização hierárquica e na ampliação da comunicação interna e externa.

Além de problemas existentes relativos à gestão empresarial tradicional apresentados pelo modelo de estrutura organizacional, observou-se que vários departamentos, setores e estruturas fabris estavam super dimencionados e inchados, resultando em um custos operacionais demasiadamente altos e incompatíveis com o baixo nível de faturamento. Desta forma, foram adotadas uma série de medidas com relação a corte de custos, visando reverter a tendência de queda do desempenho financeiro.

Inicialmente a empresa passou por um drástico enchugamento organizacional com redução de níveis hierárquicos e de funcionários. De 1.987 a 1.993, o primeiro escalão teve uma redução de 67 para 31 funcionários. E de 1.990 a 1.993 foram demitidos 10.000 funcionários.

Iniciou-se então um processo de reestruturação organizacional objetivando-se alcançar as metas acima descritas.

Para que tal processo tivesse êxito a empresa destacou a importância do envolvimento e do comprometimento do corpo gerencial, objetivando-se a ação de forma realista.

Segundo a política estratégica e de desenvolvimento internos da Philips, o uso da terceirização não representou um objetivo em si. O bjetivo de fato foi o de transformar seu negócio em um empreendimento viável e lucrativo e que tivesse condições de competir em um mercado cada vez mais competitivo com consumidores cada vez mais exigentes em termos de preço e de qualidade dos produtos, levando-se em consideração de que é a capacidade de prestar o adequado atendimento às necessidades de seus clientes e fornecedores que definirá a existência e a continuidade da empresa. A Philips adotou então a máxima descoberta em pesquisa da Bain & Co Consulting e publicada na Business Week em 03/Ago/1.992; de que *" Um Aumento no índice de retenção dos clientes em 2% tem o mesmo efeito que reduzir os custos em 10%".*

Enfocando o principal objetivo da empresa no adequado atendimento ao cliente, tornou-se inevitável a seguinte pergunta; Pelo que o consumidor está disposto a pagar ? , e concluiu-se que o consumidor estaria disposto a pagar pelo valor agregado do produto oferecido. Desta forma tornou-se inevitável definir quais seriam, de fato, as atividades que agregam valor ao produto.

Foi neste contexto de análise que surgiu a proposta de adoção da terceirização como uma das estratégias decorrente de um processo de reestruturação organizacional.

A estratégia de terceirização da Philips aparece com três abordagens e conceituações diferentes.

A primeira conceituação é denominada de **Terceirização** e consiste em transformar um departamento ou setor, que possui limitações de competência para criar e desenvolver o serviço ou produto que lhe cabe, em uma empresa autônoma. Tal

empresa irá associar-se a uma outra empresa especializada no ramo, e que juntas passarão a fornecer seus produtos ou serviços à Philips.

O objetivo seria o de resolver um problema de competitividade dos custos da empresa, bem como o de busca de novas competências. Desta forma a participação da Philips nessa associação seria apenas acionária e não gerencial.

Podemos citar como exemplo o caso do centro de informática da Philips - ISA. De acordo com estudos internos a Philips observou que não possuia competência interna adequada para o desenvolvimento dos sistemas de informatização que pudessem competir com empresas especializadas na área de informática. Desta forma seus custos internos de desenvolvimento eram superiores aos custos do mercado, onerando a estrutura de custos como um todo e comprometendo a competitividade dos preços de seus produtos finais.

Para resolver o problema, a Philips transformou o CPD em uma empresa autônoma com firma e CGC próprios - a ORIGIN, e a mesma associou-se a uma empresa holandeza especializada no desenvolvimento de sistemas de informação - a BSO. As duas empresas formaram uma Joint-Venture onde a ORIGIN possui 50% de participação acionária e a BSO os outros 50%. A participação da Philips, atravéz da ORIGIN é apenas acionária, ou seja, a mesma não participa da gerência do negócio.

A Philips passou então a ser cliente dessa nova associação, que em virtude de sua especialização fornece produtos de melhor qualidade e a um custo menor. Além disso a nova associação presta serviços a várias outras empresas como a Shell, a Souza Cruz, a Abril e outras, permitindo ganho de escala.

O serviço produzido, desenvolvimento de sistemas de informática, passou então a ser a atividade fim da associação, atuando de forma competitiva no setor de informática, com geração de receitas e lucratividade

próprios. Trazendo um ganho não só para a Philips mas para os usuários dos serviços oferecidos como um todo.

Além da redução de custos e da busca de uma maior competitividade, o que impulcionou a Philips a adotar tal estratégia foi a busca de novas competências.

É importante ressaltar que apesar da terceirização do CPD, a Philips ainda mantém um setor de informática, só que com um número bem mais reduzido de funcionários em comparação com a estrutura anterior. O objetivo é o de manter especialistas internos que possam traduzir tecnicamente as necessidades internas de informática da empresa, e passá-las à seus fornecedores, bem como acompanhar a qualidade dos serviços prestados.

A área de informática atribui valor ao produto final da empresa uma vez que contribui para um melhor desempenho organizacional, portanto, faz parte de um serviço de consumo estratégico para a empresa. Contudo o fabricar esse serviço, não é uma postura estratégica uma vez que a empresa não detém a especialização necessária para o desenvolvimento e produção do mesmo.

Uma segunda conceituação de terceirização é denominada pela Philips de **Externalização**, e consiste em transformar uma área ou setor em empresa autônoma, onde a Philips mantém uma participação acionária mas não participa da gestão.

A Externalização diferencia-se da Terceirização, descrita anteriormente, uma vez que a área ou setor externalizado representam uma competência desenvolvida pela Philips, em algum setor específico de atuação empresarial, e que se diferencia do negócio principal da empresa, não agregando ao mesmo nenhum valor específico.

Desta forma aproveita-se essa competência desenvolvida, com todo o seu corpo de funcionários para prestar serviços ou produtos que façam parte da atividade fim do novo empreendimento.

Como exemplo de Externalização, podemos citar dois casos. O primeiro caso constitui-se na externalização do

departamento de construção civil da Philips. Durante muitos anos a Philips manteve um departamento de contrução civil destinado à construção de seu parque industrial e demais dependências administrativas e empresariais.

Contudo, nos últimos anos em virtude de novas estratégias de reorganização interna, demandadas por exigências externas, a empresa sofreu um processo de diminuição de suas estruturas físicas, com nenhuma perspectiva de expansão.

Em virtude do departamento de contrução civil ter adquirido uma alta competência, resolveu-se fazer do departamento um negócio próprio. Contituiu-se então uma nova empresa - a INTARCO, onde a Philips possui 5% de participação acionária e seus funcionários 95%. Estes últimos é que são responsáveis pela gestão do negócio de contrução civil e de engenharia.

A nova empresa vende seus projetos para outras várias empresas da área industrial como por exemplo a Nestlé, bem como para outros setores de atividade que não o industrial, como por exemplo hospitais. Com tal procedimento a Philips externalizou uma competência interna.

Um outro exemplo de Externalização é o caso do depósito de distribuição física da Philip - DDF. O depósito fazia a distribuição de grande parte dos produtos produzidos pela empresa e atuava em diversos territórios.

Após alguns estudos dos custos do departamento de distribuição, observou-se que o mesmo possuia um custo alto em comparação aos preços da concorrência. Em parte esse aspecto se verificava em virtude do departamento prestar serviços apenas para uma empresa, o que não permitia uma racionalização do uso dos veículos, apesar da alta competência do mesmo.

A Philips resolveu então transformar o departamento em uma empresa autônoma especializada no setor de distribuição e que passou a prestar serviços para várias outras empresas

inclusive a Philips, tais com Refinações de Milho Brasil, Estrela, e outras.

A Philips mantém 100% do capital acionário da empresa, e a gestão continua com os antigos funcionários, que são responsáveis pelo bom desempenho dos resultados da empresa. O aumento do número de clientes e a especialização da nova empresa melhorou a competitividade do negócio, e seus custos caíram. A mesma passou a concorrer com grandes empresas do setor de transporte e distribuição tal como a Itapemirim.

Com esse procedimento a Philips tirou de dentro de sua estrutura organizacional uma função meio, e atravéz de novos parâmetros empresariais criou uma nova empresa cujos serviços representam uma função fim, novamente com ganhos para a Philips e demais usuários.

A terceira conceituação de terceirização utilizada pela Philips denomina-se **Desverticalização**, e consiste em comprar de terceiros produtos, que antes eram produzidos internamente, nas fábricas da empresa, e que apesar de serem de competência da empresa, não representam o foco estratégico de produção.

A Desverticalização é utilizada em processos que já possuem uma tecnologia consagrada e de conhecimento de várias outras empresas, as quais possuiem uma especialização de produção, e uma clientela abrangente de clientes, e que em virtude desse aspecto, fabricam o mesmo produto com melhor qualidade e menor custos.

Um exemplo de Desverticalização adotada pela Philips relaciona-se à produção de gabinetes de plástico para televisões. A Philips resolveu desverticalizar a produção de gabinetes quando constatou que os mesmos eram produzidos com melhor qualidade e menor custo por empresas especializadas. Como a sua produção não representava nenhum segredo tecnológico, não havia porque continuar com uma estrutura onerosa que já não era mais eficiente.

Resolveu-se então estabeler uma parceiria com alguns fornecedores para o desenvolvimento de uma produção

específica que atendesse às determinações da empresa baseadas em padrões de qualidade estabelecidos.

Apesar da desverticalização da produção dos gabinetes de plástico, a Philips continuou com uma pequena produção interna objetivando manter alguns técnicos que dominassem e acompanhassem as evoluções do processo de fabricação.

Um outro caso de Desverticalização diz respeito à produção de alto-falantes. Através de estudos baseados na determinação de enfocar as atividades produtivas da empresa em seus principais negócios, constatou-se que não fazia parte do negócio a produção dos mesmos, desta forma resolveu-se desvertivalizar sua produção. Ao desenvolver pesquisa de fornecedores existentes, chegou-se à conclusão de que não haviam fornecedores qualificados que atendessem às exigências de especificação da qualidade do produto.

Em decorrência disto a Philips estabeleceu um programa de desenvolvimento de fornecedores para a produção dos alto-falantes e que no decorrer de sua implantação, foi gradativamente substituindo a produção interna pela aquisição externa, até obter o número de fornecedores e qualidade de produto adequados.

Com todas essas alterações a Philips obteve aumentos de lucratividade

ANEXO II : CASO DE TERCEIRIZAÇÃO.

O objetivo da descrição deste segundo caso está em observar e levantar detalhamentos do desenvolvimento das etapas do processo de terceirização, bem como fazer uma análise da conceituação abordada, seu reflexo na estratégia adotada, nos resultados obtidos e o seu paralelo com as conceituações formais ou informais existentes.

Como o Banco Continental Terceirizou sua "Coroa de Jóias"

- Definição do Problema :

Em 1.990 o Banco Continental era uma instituição em estágio terminal de uma grave crise. No final da década de 70 e início da décade de 80 o mesmo participou, em conjunto com a Penn Square, de investimentos em larga escala no setor de energia.

Quando os preços da energia caíram a Penn Square quebrou e o Continental ficou com mais de um bilhão de dólares investidos em um negócio falido, levando-o à uma crise de liquidez e exigindo uma fiança externa do FDIC.

Com isso os executivos do Banco tiveram que tomar várias decisões difíceis mas necessária; milhares de funcionários foram demitidos e fundamentalmente o banco fez uma redefinição do seu foco de negócio - saiu do negócio de "banco de varejo" e tornou-se um banco com produtos bancários específicos. Contudo essas alterações ainda não garantiam sua sobrevivência e era necessário buscar novas alternativas de mudança.

Iniciou-se então uma política de redução de custos, o que possibilitou a utilização das limitadas fontes para tentar estabilizar as relações com os clientes. A busca terminou com a chamada terceirização - OUTSOURCIG - que consistia em contratar funcionários externos para executar o trabalho dos departamentos de serviços internos do banco.

Inicialmente foram terceirizados setores periféricos que iam de restaurantes e lanchonetes até os serviços legais.

A decisão de terceirização causou um pouco de tumulto na comunidade bancária, contudo tumulto maior ocorreu quando o banco decidiu terceirizar a área de **tecnologia de informação, IT**, considerada uma das principais áreas estratégicas do negócio bancário. Foi então que surgiu internamente o verdadeiro conceito de terceirização, que consistia não apenas numa medida de redução de custos mas principalmente num redirecionamento estratégico da estrutura organizacional do emprendimento.

Em dezembro de 1.991, o Continental assinou um contrato, de milhões de dólares, por 10 anos, com uma fornecedora de IT. Analistas bancários e competidores disseram que uma coisa era retirar da administração interna parte das operações técnicas, mas outra bem diferente era eximir-se do controle e desenvolvimento de uma área estratégica. E perguntavam-se qual seria a verdadeira intenção dos executivo; cortar gastos drasticamente e indistintamente em virtude do banco estar em situação bem pior do que se podia imaginar, ou uma estratégia para tornar o banco num segmento de aquisição atrativo?

Na verdade, o banco terceirizou a área de IT quando seus executivos perceberam que essa era uma excelente maneira de suprir as necessidades de maior dedicação do Banco aos clientes - principal base do negócio. Desta forma a decisão de terceirização surgiu da filisofia do banco em servir seus clientes em primeiro lugar.

- O Recomeço :

Depois do caso Penn Square, o Banco vez uma revisão completa de seus processos administrativos e técnicos, e decidiu centralizar as energias no atendimento de clientes especiais tal como comerciantes de grande e médio porte e pessoas físicas com elevado volume de aplicações finaneiras - clientes que exigiam atendimento personalizado.

Em 1.990, a reputação do banco ainda estava em baixa e era preciso retamá-la - conselheiros investidores e analistas bancários analisavam todos os movimentos da direção. Os sucessos evocavam fracos elogios mas os error, e eram muitos, eram citados como prova de que o banco jamais se recuperaria de seu colapso.

O presidente do banco, Tom Theobald, que ingressou no banco em 1.987, dividiu os negócios do banco em duas partes: geração e venda de empréstimos a investidores. O objetivo era tornar o banco num intermediário financeiro. Para ter sucesso seria necessário desenvolver laços fortes de relacionamento entre os dois lados do negócio requirendo o trabalho integrado nas linhas funcionais a fim de mobilizar rapidamente as fontes geradoras do Banco para satisfazer as necessidades dos clientes.

Como os recursos eram escassos, tudo o que o Banco não precisava era de funções que distraissem a atenção do "time" do principal objetivo e função: intermediário financeiro. Para obter um panorama concreto do que poderia ser terceirizado, no primeiro semestre de 1.990, os executivos do banco implataram um programa de definição e desenvolvimento de produtos que levou à uma divisão das atividades do Banco em três grupos básicos:

1)O primeiro grupo incluia atividades importantes para manter a carteira de clientes formada por empresas de pequeno, médio e grande porte - metade das quais mantidas particularmente - e fortunas individuais. Tais atividades eram consideradas tradicionais e por isso intocadas.

2)O segundo grupo de atividades incluia investimentos realizados na América do Sul, que visavam atenuar os débitos do Banco. Tais investimento não estavam relacionados com as necessidades dos clientes, contudo, eram bastante lucrativos e por isso também intocados.

3)O terceiro grupo era composto por quaisquer atividades que não fizem parte dos dois primeiros grupos e tornaram-se

rapidamente espécies em perigo e principais candidatas à terceirização.

Gradualmente várias atividades foram sendo terceirizadas e no final de 1.990, o Banco já não se envolvia mais com atividades como administração de restaurantes e lanchonetes, segurança, transporte, administração de bens e serviços jurídicos. Depois deste primeiro estágio, com os resultados obtidos, os funcionários do Banco deram-se conta que embora fossem considerados ágeis bancários, de fato não possuiam vocação para administrar restaurantes ou uma firma de advocacia e nem deveria ser está a preocupação principal.

A maior parte das atividades operacionais e dos problemas existentes advinham dos serviços administrativos internos. Por exemplo a grande maioria dos documentos rotineiros existentes eram enviados ao departamento legal para revisão, usando-se a política de que "é melhor previnir do que remediar" e que tal atividade era apenas um "custo interno e por isso não constituia em gasto real". A partir do momento em que o Banco terceirizou os serviços legais, tornou-se um consumidor mais exigente além de obter uma redução considerável das taxas legais.

Com o sucesso desta fase inicial, o conceito de terceirização foi ganhando força interna possibilitando o surgimento de propostas de terceirização de outra áreas, entre elas a área de desenvolvimento e operação de Tecnologia de Informação - IT.

Segundo Richard L. Huber, responsável pelas operações da área de processamento de dados e escrituração do Banco, no início de 1.991, a área de IT era fonte de insatisfação e reclamações pois os serviços eram demorados e custavam muito.

Haviam quatro problemas básicos:

1)O primeiro e mais importante consistia na desatualização dos mainframes que não respondiam de forma rápida e flexível às necessidades dos clientes, sendo

imcompatíveis para atuar num mercado onde a vida dos produto duram em média algumas semanas.

2)Na tentativa de eliminar o problema de inflexibilidade do mainframe, foram instalados uma quantidade enorme de microcomputadores que se ajustavam apenas às necessidades das unidades de negócios o que gerou uma desordem macro na integração de tais unidades. Para resolver este problema, os funcionários da área de IT procuraram desenvolver um sistema integrado que atendesse tanto às necessidades dos clientes como às necessidades de flexibilidade das áreas de negócio a um custo baixo.

3)Como a maioria dos outros bancos, o Continental tinha problemas constantes com relação ao número de funcionários existentes. O Banco costumava empregar aproximadamente 500 pessoas apenas na área de IT, o que representava a metade do necessário para o adequado desenvolvimento e conversão dos sistemas, e o dobro do número necessário para a manutenção diária. Além disso os técnicos de alto escalão não queriam trabalhar num banco onde as designições de IT eram menos sofisticadas e motivantes se comparadas com as oportunidades existentes em empresas especializadas e focadas para o desenvolvimento de tecnologias de informação, o que gerava insatisfação e desmotivação.

4)Finalmente a questão financeira também era um problema grave pois manter-se atualizado no desenvolvimento de tecnologias requeria altos investimentos.

Depois de detectados os problemas tornava-se necessário definir se o Banco teria condições de resolvê-los sozinho. Huber tinha sérias dúvidas de que isso opção seria possível e passou a encarar seriamente a terceirização da área de IT como alternativa viável.

- Defendendo as "Jóias da Coroa":

Segundo Huber, apesar da área de IT constituir-se numa ferramenta estratégica para o negócio bancário, o desenvolver

e dirigir essa ferramenta não é uma postura estratégica pois não faz parte da competência do negócio.

Em 1.986, Huber era um executivo do Citibank, época em que foram gastos centenas de milhões de dólares na compra da Quotron - compania de distribuição de dados de mercado. Tal compra foi tida como um dos maiores acontecimentos da compania pelos seus executivos, confiantes em suas habilidades para compreender e gerenciar tecnologia de informações. Contudo, mais tarde foram gastos novamente centenas de milhões de dólares na tentativa de fazê-la funcionar.

O Citibank não foi o único a investir pesadamente nessa área, muitos outros bancos, incluindo o Continental, investiram pesadamente por anos. Contudo tal estratégia não levou nenhum desses bancos à uma posição privilegiada de mercado, ou conseguiu tirar concorrentes do mercado. Huber atribui a crise do Citibank em parte pela sua crença incondicional de que o negócio bancário é antes de mais nada um negócio de informações.

Para Huber não há dúvidas de que de fato os dados são importantes para qualquer banco, mas não faz sentido insistir numa postura conservadora de querer manter internamente a gestão desses dados uma vez que existem dois elementos muito mais importantes: o bom relacionamento com os clientes e o profundo conhecimento de suas necesssidades. Para Huber essas eram as verdadeiras habilidades do Continental.

A estratégia central do Continental consistia em servir de intermediário financeiro entre as necessidades dos clientes e o mercado - utilizando-se de produtos específicos para esse fim - e auxiliá-los na aplicação de seu dinheiro em investimentos que tivessem o maior retorno e o menor risco. A informação e a tecnologia consistiam nas matérias-primas para elaboração dos produtos - comodidades que mudam quase que todos os dias - e o mais importante era ter o acesso a essas tecnologias e não necessariamente a produção interna.

Huber pondera que não faz sentido acreditar que um grupo de bancários possam gerenciar TI tão eficientemente quanto empresas altamente especializadas. Também não faz sentido desenvolver e montar toda uma estratégia de negócio bancário para depois contratar talentos especializados para criar, prover e manter software e hardware que dêem suporte à estratégia de apenas um cliente: o Banco.

As vantagens competitivas não mais advêm do domínio iterno da IT mas da existência de flexibilidade administrativa e de estrutura para adquirir e privilegiar-se da utilização dos constantes avanços das ITs.

Por anos os EUA afastavam a hipótese dos japoneses virem a se tornar ameaça para o mercado americano de comercialização de aço uma vez que os mesmos não posuiam as matérias primas essênciais como carvão e minério de ferro. Contudo, tal raciocínio mostrou-se equivocado pois justamente por não possuirem as matérias primas internas estavam livres para adquirí-las de quem pudesse oferecê-las com melhor preço e qualidade.

Em março de 1.991, a maioria dos administradores seniors do Banco eram favoráveis à terceirização da IT e havia um consenso de que a mesma iria garantir maiores possibilidades de tempo e de recursos para dedicarem-se ao foco principal da empresa, bem como para idealizarem novos produtos, tendo acesso a tecnologias de ponta a preços significativamente menores, transformando os custos fixos de IT em custos variáveis.

Um último fator, importante mas não prioritário - a prioridade era ter maior disponibilidade para conhecer e atender as necessidades dos clientes - era a consideração de que nos períodos de capacidade máxima de operações bancárias, os custos com ITs seriam maiores do que antes da terceirização. Contudo tais períodos também gerariam maiores receitas capazes de absorver a diferença dos custos, além do que o aumento de capacidade seria gerado justamente com o direcionamento do foco do negócio no atendimento aos

clientes. De qualquer forma, a terceirização surtiria efeitos significativos de redução de custos nos períodos de diminuição de demanda dos serviços bancários, em virtude da possibilidade de flexibilidade.

- Colocando em prática :

O processo de preparar um grupo de pessoas para a grande mudança requereu tato e habilidade. Inicialmente definiu-se quais seriam os grupos atingidos pela terceirização, e observou-se que seriam os usuários de ITs e os funcionários ténicos que trabalham diretamente na área e que seriam desligados da empresa.

Em março de 1.991 foi estabelecido um processo formal para estudar a possibilidade de terceirização do IT, visando analisar os riscos existentes. Contratou-se uma empresa de consultoria para conhecer a opinião dos funcionários sobre a proposta de terceirização do IT e identificar potenciais focos de problemas. Os resultados demonstraram que havia pouca resistência, em parte decorrente do sucesso obtido com a terceirização de outras áreas. Contudo apesar dos resultados a pesquisa gerou ansiedade nos funcionários da área de IT em consequência da preocupação com a eminente perda de emprego e da falta de um plano detalhado de terceirização. Este último fator constituiu-se no primeiro erro do processo.

Foram desenvolvidos então planos de comunicação onde eram organizadas sessões regulares com os funcionários de IT e administradores seniors para discutir a proposta de terceirização e seu possível impacto, objetivando aclarar, com a participação dos funcionários, o que deveria ser feito.

O próximo passo foi a definição da estrutura organizacional necessária para desenvolver e operacionalizar o processo de terceirização; foram formados dois conselhos presididos por Huber e compostos por executivos de alto escalão dos vários negócios do Banco. Um dos conselhos era responsável por elaborar recomendações estratégicas de

atuação para o quadro de diretores, e outro, formado por técnicos especialistas em IT, era responsável por desenvolver análises detalhadas para avaliar e selecionar fornecedores.

O pessoal da comissão técnica tinha séria duvidas da viabilidade do processo, contudo acabaram mudando de idéia em virtude de vários fatôres:

a)A administração decidiu que mesmo com a implantação da terceirização, seria mantido internamente um grupo de especialistas tecnicos para administrar as relações entre o banco e os fornecedores de IT.

b)O presidente das comissões escolheu um técnico de uma das unidades de negócio, com alta credibilidade entre os funcionários, para presidir o conselho técnico, o que fortaleceu a unidade das decisões internas.

c)O fato dos conselhos serem formados por executivos e técnicos de várias áreas do Banco possibilitou que os mesmos fossem obrigados a olhar para as necessidades de IT do Banco como um todo, e não apenas para as necessidades setoriais. No decorrer das reuniões os membros das comissões começaram a concluir que a terceirização apresentava-se como opção bastante atrativa e eficiente para resolver os problemas internos com a IT de forma abrangente.

d)Os membros do conselho técnico receberam diretrizes detalhadas de quais seriam suas atividades e como desempenhá-las. As mesmas consistiam em levantar os riscos e vantagens que a terceirização atribuia à cada uma das atividades de IT e elaborar recomendações técnicas sobre as várias possibilidades existentes, sendo que havia liberdade de decisão sobre terceirizar a totalidade ou parte dessas atividades. Contudo as decisões de terceirização deveriam ser unânimes no grupo.

Todas essas medidas fizeram com que o processo de terceirização deixasse de ser uma ameaça para os funcionários, o que favoreceu a análise do processo.

O trabalho do conselho técnico avançou rapidamente e as discussões logo chegaram nas áreas mais sensíveis: manutenção

dos sistemas de software existentes e o desenvolvimento de novas aplicações. Um terço dos funcionários técnicos acreditavam que o Banco não deveria terceirizar as atividades de manutenção, um outro terço concordava com a terceirização da manutenção mas era contrário a terceirização do desenvolvimento de novos aplicativos. O terço restante era favorável à terceirização de ambas as áreas. Para resolver o impasse as atividades foram agrupadas de acordo com sua execução e depois foram feitas avaliações dos resultados das mesmas e do desempenho dos funcionários, com isso chegou-se ao consenso de terceirizar ambas as áreas.

- Criando Aliança Tecnológica.

De acordo com Huber, sua experiência na liderança do desenvolvimento do processo de terceirização do Continental, trouxe-lhe cinco lições básicas sobre como transformar uma aliança tecnológica de um conceito atrativo em uma transação controlável;

1)Focalizar o negócio e não as decisões técnicas.

2)Manter uma comunicação aberta, honesta e confiável - importante para preservar a alta moral dos funcionários e a produtividade.

3)Definir como será administrada o relacionamento com o terceirzado no início do processo e não depois do acordo estar definido.

4)Criar meios para assegurar o constante acompanhamento técnico interno da evolução das novas tecnologias.

5)Não fazer tudo sozinho. É importante a contratação de especialistas e empresas de consultoria. Importantes para a o desenvolvimento do processo, para a escolha do parceiro certo e para a definição de contratos e acordos.

- Escolhendo Parceiros.

Antes de buscar parceiros, o conselho reexaminou os objetivos estratégicos do Banco e desenvolveu estimativas dos

lucros alcançados com a terceirização, advindos de alguns aspectos básicos;

a)A obtenção de melhorias tecnológicas sem incorrer nos altíssimos gastos de investimentos na rede de integração e desenvolvimento de aplicativos.

b)Centralização dos esforços, tempo e recursos no foco principal da empresa, possibilitando melhor performance.

c)Ganhos financeiros advindos da diminuição dos custos de IT - passando de fixos para variáveis, diminuição de custos com pessoal e receita advinda do arrendamento ou venda dos equipamentos destinados para IT.

d)Melhorias administrativas e melhor orçamento para IT.

O Banco optou por manter consultores legais e financeiros e especialistas na elaboração de contratos de terceirização. Tais contratos constituiam-se em propostas de responsabilidade com relação à execução de tarefas antes desenvolvidas pelos funcionários internos - processamento de dados, rede de engenharia, desenvolvimento de novos aplicativos e manutenção de softwares novos e existentes. Além dessas atribuições haviam outras condições a serem assumidas pelo fornecedor, tais como:

a)Aquisição do equipamento existente e rede de hardware.

b)Assumir a responsabilidade financeira, administrativa e legal do hardware e software arrendados do Continental.

c)Pagar para o Banco pelo uso do centro de dados por outros clientes.

d)Empregar todos os funcionários do Banco que executassem repectivamente as atividades assumidas com a terceirização, com o mesmo nível salarial.

A primeira vistas tais condições poderiam parecer exigentes demais, mas na verdade não eram. No que diz respeito aos aspectos mais críticos - ítens a) e d) - os mesmos foram facilmente contornados, primeiro porque os equipamentos do Banco eram antigos e por isso representavam um valor pequeno, além do que eram úteis para a empresa

contratada no atedimento de outros clientes que não requeriam tecnologia de ponta, e segundo porque a contratação de parte do pessoal interno representava um ganho para a empresa contratada pois os mesmos, por conhecerem os sistemas e o funcionamento interno do banco, eram peças chaves para um melhor atendimento.

A requisição para a proposta de terceirização foi enviada para três companias depois de longas discussões com consultores e fornecedores em potencial, entre eles; Andersen Consulting, Computer Sciences Corporation, Integrated Systems Solutions Corporation e terceirizantes subsidiárias da IBM. Depois que ficou definido o escopo da proposta, a ISSC decidiu fazer uma parceria com a Ernest & Yong para lidar com área de desenvolvimento de aplicativos, coso sua proposta fosse aceita.

Foram desenvolvidos três critérios de análise dos possíveis parceiros:

1)A habilidade e capacitação do fornecedor em definir e atender as necessidades específicas de tecnologia do Banco.

2)Planos de aproveitamento dos funcionários da área de IT do Banco.

3)Preço estabelecido por um contrato de 10 anos.

Apesar da complexidade dos três fatôres, o mais crítico era a determinação dos preços. Foi necessário a contratação de um outro consultor especialista na área para assessorar os três grupos de análise das várias ofertas de preços existentes e assegurar que os mesmos não comprassem "gato por lebre".

O processo de análise da proposta de preços passou por duas etapas. Na primeira etapa observou-se que a pproposta da ISSC era mais interessante, o que foi uma surpresa em virtude da reputação da IBM como uma competente, mas vagarosa, gigante. A ISSC lidou com o caso do Banco de forma ágil e ainda apresentou uma série de benefícios extras que lhes custavam pouco mas que para o Banco eram valiosos. O

Continental também sentiu-se confortável em trabalhar com a Ernest & Young com a qual mantinha uma sociedade extensiva e produtiva.

Na busca para obter as melhores vantagens foi instituida uma segunda etapa; um período de negociação de 30 dias com a ISSC e outro fornecedor. Cada um deles fizeram as melhores propostas, e em setembro o Banco aceitou a proposta da ISSC. As negociações contratuais seguiram três longos meses que representaram a fase mais ativa e exigente do projeto de terceirização. O Banco estava determinado em possuir total controle sobre os processos de IT a serem desenvolvidos pela ISSC na terceirização. Isto requereu o planejamento e desenvolvimento de um método para avaliar e documentar os processos e incorporá-los aos conhecimentos da organização.

Outra grande dificuldade estava no detalhamento da forma de pagamento pelos serviços obtidos. Para se ter uma idéia da complexidade, era necessário definir primeiramente as especificidades de como o projeto deveria seguir do começo ao fim, como seria a forma de pagamento de projetos suficientemente flexíveis para serem alterados no meio do percurso ou ainda cancelados e como assegurar que o Banco receberia o valor total da aliança tecnológica estabelecida e contratada.

A solução encontrada baseava-se na determinação de um ponto funcional de análise. Um método de medição do trabalho em termos da "funcionalidade do negócio" propiciada ao Banco. Ao contrário das antigas práticas de contrato - baseadas na estimativa do melhor fornecedor e na quantidade de horas empregadas por funcionário - os pontos funcionais de análise permitem o acompanhamento dos projetos nos seus vários estágios dentro das unidades funcionais, e ainda dá ao Banco e à ISSC uma definição clara sobre a natureza do trabalho a ser executado e seu custo.

Depois da discussão de outros pontos - confiabilidade dos dados, a definição de responsabilidade, correções da inflação, medidas de volume e preço, custos transitórios,

cancelamentos e penalidades - o Continental passou então da produção para a compra de IT.

- Colhendo as Gratificações.

Depois de dois anos o relacionamento com a ISSC está testado e funcina bem. Para tanto foi necessário que ambas as partes estivessem preparadas para resolver problemas transitórios envolvendo maquinário, administração e pessoal. Os 400 funcionários do Banco contratados pela ISSC tiveram que aprender a tratar seus antigos colegas como clientes e a se adaptarem à cultura da nova empresa. O ótimo relacionamento estabelecido entre os antigos colegas constituiu-se fator determinante de sucesso que segundo Huber se deu graças à estrutura de cooperação interna estabelecida desde o início.

Depois da terceirização o Banco continua com o pleno controle de sua estratégia básica de tecnologia e, juntamente com a ISSC, estabelece as diretrizes estratégicas e os projetos prioritários, a capacidade e o orçamento. O Banco conta com a ISSC para a obtenção de recursos tecnológicos e metodologias e com a Hernest & Young para o auxílio de desenvolvimento.

Foi formado um grupo técnico constituido por representantes das várias unidades de negócio. Os mesmos são responsáveis pela elaboração do balanço de requisições de informações das unidades de negócio e do Banco como um todo e depois delineiam e indicam os projetos a serem desenvolvidos bem como as prioridades. Desta forma é possível que as unidades de negócio trabalhem juntas e compertilhem da perícia e das informações adquiridas para assegurar que os custos de tecnologia sejam distribuidos adequadamente pela compania.

Outro componente chave da organização foi a formação de um grupo de 20 profissionais especializados, responsáveis pelo treinamento constante dos funcionários internos, pelo aconselhamento das unidades sobre os projetos existentes ou a

serem desenvolvidos e ainda estabelecem a interface do Banco com a ISSC. Além disso o Banco manteve um grupo de apoio para manutenção e suporte, contudo: a responabilidade pela manutenção rotineira é da ISSC.

Um outro resultado obtido com a terceirização foi a mudança no comportamento das unidades de negócio do Banco cujos técnicos passaram ser mais ativos, motivados e participantes no processo do IT. Com os treinamentos tornaram-se mais capazes e são mais claros e cuidadosos na elaboração das suas necessidades de IT e na elaboração das prioridades do orçamento. No antigo sistema, costumavam vagar pelas lojas de computadores e "trocar idéias" com os vendedores. Hoje, além do processo como um todo ter se tornado mais exigente e eficiente, houve significativas melhorias de qualidade e de redução de custos.

Á nível técnico, tanto os projetos tecnológicos como de desenvolvimento de novas aplicações de equipamentos, têm progredido rapidamente. A vistoria de impacto de novas tecnologias na administração do Banco estão sendo feitas em tempo récord, projetos que levavam meses de operação no antigo IT do Banco, após a implantação da terceirização levam em média duas semanas.

Estima-se que o Banco irá economizar cerce de 10 milhões de dólares por ano no curto prazo. A longo prazo não é possível prever pois não se sabe exatamente quais as tecnologias requeridas. O mais importante é manter a determinação de não perder a competência de acompanhamento da evolução de tais tecnologias e ter a preocupação constante em promover condições para que o parceiro tecnológico esteja sempre à frente na busca dos avanços necessários.

Segundo Huber, depois da experiência com a terceirização da área de tecnologia de informação do Banco, ficou a lição de que é fácil desenvolver e manter um sistema de IT cuja aperência elegante disfarça o caos interno, mas infinitamente mais difícil assumir o desafio de promover processos que sejam de fato racionais, produtivos e eficientes, pois estes

exigem alta competência e muita determinação para encarar um trabalho árduo e penoso mas igualmente gratificante.

Fonte: Harvard Business Review Vol. 71, n.1,
January/february 1.993, p.121-129
Por: Richard L. Huber

- **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS :**

- LIPIETZ,Alain. ***Audácia: Uma Alternativa para o Século 21.*** Alain Lipietz; tradução: Estela dos Santos Abreu, São Paulo, Nobel, 1.991.

- LIPIETZ,Alain. ***O Capital e seu Espaço.*** Alain Lipietz; São Paulo, Nobel, 1.988.

- LIPIETZ, Alain; LEBORGNE, Danièle. ***Post-Fordism and its Space.*** Espaço & Debates n. 25 - 1.988.

- RAMOS, Guerreiro. ***A Nova Ciência das Organizações.*** Rio de Janeiro, 2 ed, Editora da fundação Getúli Vargas, 1.989.

- RAMOS, Guerreiro. ***Modelos de Homem e Teoria Administrativa.*** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, abr/jun 1.984.

- CASTELLS, Manuel. ***Mudança Tecnológica, Reestruturação Econômica e a Nova Divisão Espacial do Trabalho.*** Espaço e Debates, No. 17., Nobel, 1.986, pg 05.

- HARVEY, David. ***Condição Pós-Moderna.*** São Paulo, Ed. Loyola, 1.992.

- MOTTA, Paulo Roberto. ***A Ciência e a Arte de Ser Dirigente.*** Rio de Janeiro, Record, 1.991.

- PRADO GIMENEZ, Fernando A. ***Um Sistema para Apoio à Pequena e Média Empresa Brasileira.*** Revista de Administração, Vol. 23, nr 4, Out/Dez, 1.988, FEA-USP.

- MOTTA, Fernando C. Prestes e PEREIRA, Luiz C. Bresser. ***Introdução à Organização Burocrática.*** 5a. edição, São Paulo, Brasiliense, 1.986.

- MOTTA, Fernando C. Prestes. ***Teoria das Organizações: Evolução Crítica.*** São Paulo, Pioneira, 1.986.

- PINTO, Ricardo Augusto Amorim Braule. ***Oligopólios, Políticas Estabilização e Controle de Preços.*** Rio de Janeiro, s.p.c., 1.981, Dis. FGV.

- BUARQUE, Cristovam. ***O Colapso da Modernidade Brasileira.*** Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1.991.

- BERMAN, Marshall. ***Tudo o que é Sólido Desmancha no Ar : a Aventura da Modernidade.*** [Tradução Carlos Felipe Moisés, Ana Maria L. Ioriatti], São Paulo, Companhia das Letras, 1.986.

- REICH, Robert B. ***A Próxima Fronteira Americana.*** Rio de

Janeiro, Record, 1.983.

- WOOMACK,James P;JONES,Daniel T.& ROOS,Daniel. ***The Machine that cahnged the world***. Nova York, Rawson Associeted, 1.990.

- PORTER, Michael E. ***Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência***. Rio de Janeiro, Campus, 1.991, pg 14.

- PORTER, Michael E.***Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior***. Rio de Janeiro, Campus, 1.989, pg 17.

- ANSOFF, H. Igor.***A Nova Estratégia Empresarial***.São Paulo, Atlas, 1.990.

- ANSOFF, H. Igor. ***Administração Estratégia***.São Paulo, Atlas, 1.983, pg 99.

- KOTLER, Philip. ***Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle***. Tradução: Ailton Bomfim Brandão, São Paulo, 2a. edição, Atlas, 1.993.

- PARSONS, Mary Jean; Culligan, John Miner. ***Planejamento de Volta às Horigens***. Nova Cultura, 1.998.

- TAYLOR,Winslow F. ***Princípios de Administração Científica.*** São Paulo, 7a. edição, Atlas, 1.976.

- DEMING,W.Edward. ***Qualidade:A Revolução da Administração.*** Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1.990, pg

- YOSHIMOTO, Tsikara. ***Qualidade,Produtividade e Cultura.*** São Paulo, Saraiva, 1.992.

- COSTA NETO, Pedro Luis de Oliveira; ***Estatística por Pedro Luis Oliveira Costa Neto.*** São Paulo, Edgar Blucher, 1977, pg 43.

- LEVIN, Jack. ***Estatística Aplicada a Ciências Humanas.*** São Paulo, Harbra, 1987, 2a. edição, pg 120.

- MARTINS,Eliseu; NETO,A. Assaf. ***Administração Financeira: As Finanças das Empresas sob Condições Inflacionárias.*** São Paulo, Atlas, 1,986, pg 175.

- HAMER, Michael & CHAMPY James. ***"Reengenharia: Revolucionando a Empresa em Função dos clientes, da Concorrência e das Grandes Mudanças de Gerencia".*** Rio de Janeiro, Campus, 1.994, pg 119.

- LEIRIA, Gerônimo Souto. ***Terceirização: uma alternativa de***

Flexibilidade Empresarial. 5 ed, Porto Alegre, Sagra, DC Luzzatto, 1992, pg 27.

- 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, 1.992,pg 31.

- GOMES Orlando. *Contratos*. São Paulo, Forense, 1.974, 5a edição, p. 336.

- TRT, 2a Reg., RO 02860126850, ac. 02880015124m 6a T., DJ/SP, 12/02/1.988.

- DAVIS,Frank Stephen. *Terceirização e Multifuncionalidade: idéias práticas para a melhoria da produtividade e competitividade da empresa*, São Paulo, STS, 1.992.

- GIOSA, Lívio Antônio. *Terceirização, uma Abordagem Estratégica* , São Paulo, Pioneira, 1.993.

- QUEIROZ,Carlos Alberto Soares de. *Manual de Terceirização: Onde podemos errar no desenvolvimento e implantação dos projetos e quais são os caminhos de Sucesso*, São Paulo, STS, 1.992.