

## REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL, TERCEIRIZAÇÃO E REDES DE SUBCONTRATAÇÃO

\*João Amato Neto

Os principais fatores que têm induzido os processos de desintegração vertical e de terceirização das grandes empresas, com base no contexto de reestruturação da indústria mundial.

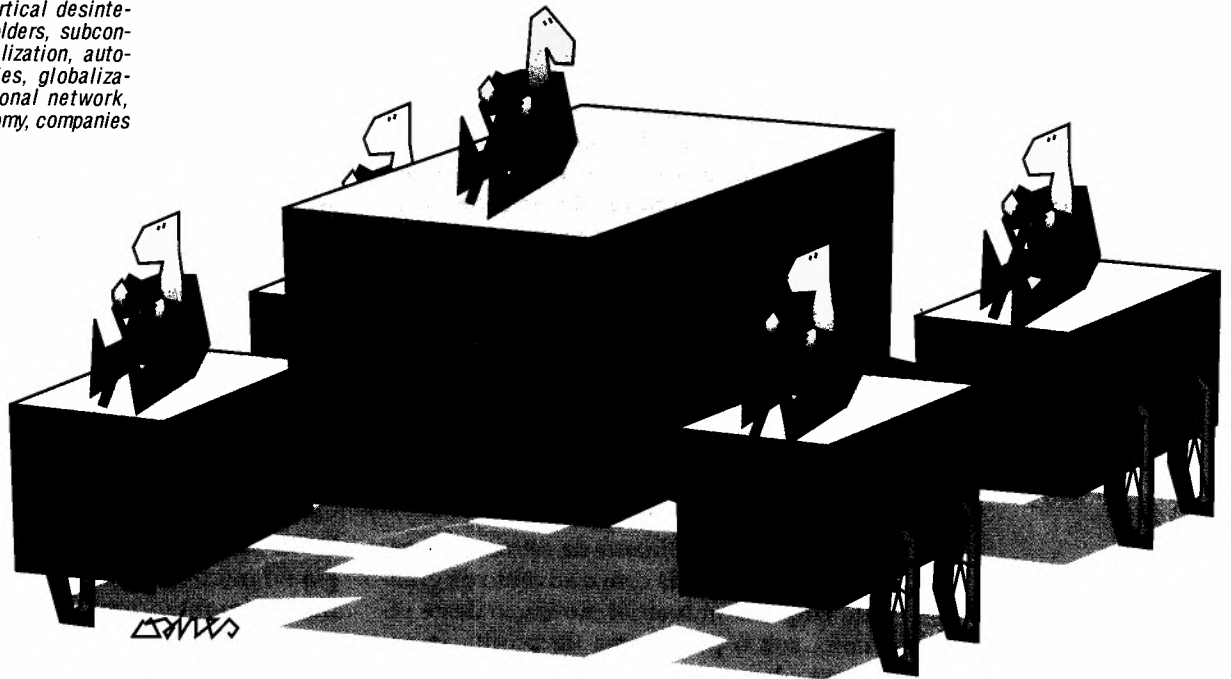
*The main factors which have induced the vertical desintegration and outsourcing processes of the larger companies based on the context of the global industry restructuring.*

**PALAVRAS-CHAVE:**

*Terceirização, desintegração vertical, subcontratação, parceria, verticalização, indústria automobilística, globalização, redes organizacionais, economia de empresas, organização de empresas.*

**KEY WORDS:**

*Outsourcing, vertical desintegration, stakeholders, subcontracting, verticalization, automobile companies, globalization, organizational network, companies economy, companies organization.*



\*Professor do Departamento de Produção da Escola Politécnica/USP, Consultor de Empresas (Qualidade & Produtividade).

A crise econômica mundial e a consequente reorganização nos padrões de concorrência intercapitalista vêm impondo às grandes empresas industriais e, principalmente, àquelas mais dinâmicas em seus respectivos mercados, urgente necessidade de reestruturação organizacional. Nesse sentido, muitas empresas estão fundamentando seu comportamento competitivo no paradigma da indústria japonesa e de seus métodos de gestão da produção, que podem ser resumidos, em linhas gerais, na idéia da produção enxuta e nas filosofias de qualidade total e de produção *just-in-time*.

Em particular, tais empresas passaram a adotar estratégia voltada a uma maior descentralização produtiva. Para isto, passaram a se concentrar em seu negócio central (*core business*), e, em paralelo, a desenvolver/subcontratar uma série de outras empresas (terceiros), especializadas em atividades/serviços de apoio ou fornecedoras de peças/componentes/subconjuntos dos produtos finais.

Este texto busca discutir tal tendência/movimento de maior descentralização produtiva, envolvendo o fenômeno comumente conhecido por terceirização. Apresentam-se, inicialmente, alguns dos principais conceitos relativos ao movimento de maior descentralização produtiva, tais como focalização, terceirização, horizontalização, parcerias etc., e, em seguida, alguns aspectos deste movimento de terceirização no Brasil. Em especial, são apresentados os resultados de uma pesquisa de campo envolvendo as relações de subcontratação entre empresas fabricantes de autopeças (conjuntos e subconjuntos) e as principais montadoras de autoveículos, pertencentes ao chamado complexo automobilístico brasileiro.

### **A CRISE DOS ANOS 70 E O NOVO PARADIGMA DE PRODUÇÃO INDUSTRIAL**

O tipo predominante da estrutura organizacional surgida com o advento da grande empresa industrial, no início deste século, sob o paradigma de produção em massa, pressupunha, dentre outros princípios, a estratégia de integração vertical das empresas. Nesse sentido, havia uma lógica predominante, onde a empresa deveria reunir, em uma mesma unidade pro-

ductiva (planta), o máximo de atividades — produtivas ou de apoio — possíveis.

A partir do pós-guerra e, em especial, dos anos 70, uma nova configuração se apresenta para a economia mundial e para os sistemas de produção industrial em particular. Esta nova configuração, que trouxe o Japão como uma nova potência industrial, implicou profundas mudanças nas tradicionais formas de organização industrial, em geral, e da produção, em particular. Tais mudanças podem ser compreendidas, principalmente, por meio de três elementos básicos, quais sejam: as novas formas de organização do trabalho, a revolução na base técnica, com o advento das novas tecnologias de base microeletrônica e, finalmente, porém não menos importante, o novo padrão de inter-relacionamento de firmas e/ou empresas<sup>1</sup>.

### **O NOVO PADRÃO DE RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESAS**

Já desde os primórdios do antigo padrão de produção industrial, as grandes empresas do setor automobilístico provocaram o surgimento de um sem-número de pequenas outras, fornecedoras de autopeças, que passaram a produzir vários tipos de peças e componentes para as grandes montadoras da época (primeira metade deste século). Ainda que empresas como a Ford e a GM apresentassem elevados níveis de integração vertical, enquanto que a Chrysler e as empresas européias tendiam a comprar a maior parte dos componentes de firmas independentes, o fato é que o sistema de subcontratação já se fazia presente desde o nascimento da indústria automobilística. Porém, ainda que um grande número de peças e componentes fossem adquiridas de "filiais cativas", tais empresas desenvolviam seus projetos de produtos de forma independente do desenvolvimento do produto final (automóvel) a que os primeiros se destinavam. Desta forma, uma série de problemas surgia no inter-relacionamento entre contratantes (montadoras) e fornecedoras de autopeças, tais como:

- irregularidade nos prazos de entrega de lotes de peças, devido, em muitos casos, à própria informalidade na contratação de itens individuais;
- altos índices de peças defeituosas e in-

1. HOFFMAN, J., KAPLINSKY, R. *Driving force: the global restructuring of technology, labor and investment in the automobile industry*. Boulder Colorado: West View Press, 1989.

compatíveis com o conjunto a que se destinavam (qualidade não-assegurada);

- relações conflitivas entre fornecedores e montadoras, principalmente ao longo dos anos 60 e 70, quando da onda de freqüentes greves na indústria norte-americana, o que agravou ainda mais os problemas de fornecimento. Toda aquela situação chegava a forçar as grandes montadoras da época a buscarem esquemas de duplo fornecimento, a fim de se precaverem contra eventuais faltas de peças.

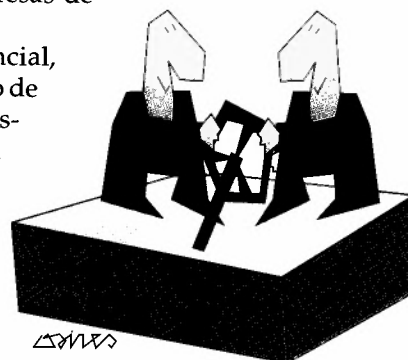
Por outro lado, ainda, a indústria automobilística japonesa passou a desenvolver um sistema muito diferente de relacionamento entre fornecedores e montadoras. A idéia básica deste sistema de subcontratação consiste em estabelecer vínculos estreitos entre as pequenas empresas fornecedoras de autopeças e as grandes montadoras, vínculos estes que incluem desde o desenvolvimento conjunto (cooperativo) de novos projetos e/ou aperfeiçoamento de produtos/peças já existentes, por meio de auxílio técnico, utilização, em comum, de laboratórios, pessoal, equipamentos para testes etc., podendo ocorrer até mesmo auxílio financeiro da grande empresa (geralmente vinculada a grandes conglomerados) para as pequenas e médias indústrias.

Cabe aqui destacar alguns dos principais benefícios que as grandes montadoras adquirem por este esquema de subcontratação:

- dentro da lógica do sistema de produção *just-in-time*, a busca de eliminação ou de, ao menos, minimização de estoques passa a ser amplamente favorecida pela possibilidade de transferir, para as empresas fornecedoras, o ônus de eventuais estoques elevados de peças e componentes, o que se traduz pela pouca exigência de elevado nível de capital de giro por parte das montadoras. Saliente-se, ainda, o fato de que a proximidade entre fornecedores e montadoras constitui-se na "chave" do sucesso de funcionamento do sistema *just-in-time*;
- em épocas de incertezas e de instabilidade dos mercados, o risco associado aos elevados investimentos em uma

planta muito verticalizada, passa a ser significativamente menor, quando as montadoras repassam as tarefas de produção de vários de seus componentes e subprodutos a empresas de menor porte;

- a descentralização gerencial, viabilizada por este arranjo de subcontratação, torna o sistema produtivo como um todo — montadora e fornecedores — bem mais eficaz. Em particular, a busca de produção de peças com qualidade totalmente assegurada ou com zero defeito torna-se cada vez mais facilitada nas unidades industriais de menor porte.



### DESINTEGRAÇÃO VERTICAL, TERCEIRIZAÇÃO E SUBCONTRATAÇÃO

Analisaremos aqui alguns dos principais conceitos relacionados à tendência de descentralização produtiva/administrativa das grandes empresas industriais, a partir do quadro mais geral, apresentado anteriormente, de crise do paradigma de produção em massa, e da transição para o paradigma de produção flexível (enxuta).

Tais conceitos de desintegração vertical (ou desverticalização), terceirização, focalização e subcontratação estão fundamentalmente relacionados a um dos aspectos mais importantes da estratégia de manufatura da grande empresa industrial, ou seja, às decisões de produzir ou comprar (*make or buy*). Este processo de tomada de decisão torna-se cada vez mais difícil e complicado, principalmente nos casos da fabricação de produtos mais complexos — como, por exemplo, do automóvel —, que envolvem, em geral, grande variedade de itens de peças, de componentes e de subsistemas.

O termo desintegração vertical refere-se, naturalmente, ao movimento de redução do tamanho da cadeia de atividades de uma dada empresa, tanto no nível administrativo (redução do número dos níveis hierárquicos de uma dada estrutura organizacional) como também no nível da produção, por meio da redução e/ou eliminação de alguns processos, de seções produtivas ou de apoio à produção, ou,

simplesmente, eliminação de alguns postos de trabalho.

Próximo a este conceito encontra-se a idéia de focalização. Segundo Skinner<sup>2</sup>, a manufatura focalizada (*focused manufacturing*) baseia-se nos princípios da simplicidade, da repetição, experiência e da homogeneidade de tarefas geradas pela

atividades nas quais a unidade (planta) possuir real competência para ser competitiva.

A empresa moderna deveria, assim, "focalizar" esforços nas atividades/operações (*core business*) que realmente possam se traduzir em vantagens competitivas para si (empresa), especializando-se em unidades de negócios, com um número cada vez mais limitado de atividades, reduzindo o número de processos, enxugando suas estruturas administrativas e delegando a uma rede de outras empresas (fornecedoras, subcontratadas etc.) as funções que pudessem ser consideradas como complementares ou acessórias.

Já o termo *terceirização*<sup>3</sup>, bastante em voga atualmente nos círculos empresariais, refere-se ao ato de transferir a responsabilidade por um determinado serviço ou operação/fase de um processo de produção ou de comercialização, de uma empresa para outra(s), neste caso conhecida(s) como terceira(s). Nesta forma, a empresa contratante deixa de realizar alguma ou várias atividades cumpridas com seus próprios recursos (pessoal, instalações, equipamentos etc.) e passa-as para empresa(s) contratada(s).

Apesar da precariedade da literatura mais elaborada a respeito desse assunto, há, segundo alguns autores<sup>4</sup> e empresas de consultoria, uma série de aspectos a serem considerados do ponto de vista da conceituação da *terceirização*. O primeiro deles diz respeito à extensão de ações que o termo sugere: por *terceirização* pode-se entender todo o processo que abrange desde a tomada de decisão, por parte da empresa, no sentido de desativar parte ou todo um conjunto de atividades, ou processo, até a realização de um contrato de fornecimento de peças/componentes e/ou prestação de serviços pela empresa contratada. Em outras palavras, a *terceirização* constitui-se de um processo de transferência de funções/atividades da "empresa-origem" para "empresas-destino" (subcontratadas), sendo que estas funções podem incluir etapas do próprio processo produtivo da "empresa-origem" ou apenas atividades/serviços de apoio, tais como os serviços de limpeza e manutenção predial, preparação e distribuição de

---

**A partir do  
pós-guerra e, em especial,  
dos anos 70, uma nova  
configuração se apresenta  
para a economia mundial  
e para os sistemas de  
produção industrial  
em particular.**

---

competência específica da empresa. Para este autor, há cinco características-chave que evidenciam a manufatura focalizada, que são:

- no nível da tecnologia de processos, a empresa deveria se restringir a um número limitado de processos que sejam facilmente controláveis pela sua gerência. Por exemplo, no caso da indústria metal-mecânica a empresa deveria se concentrar em fundição, usinagem e retífica de metais;
- em relação às várias demandas de mercado, que envolvem uma gama de solicitações em termos de qualidade, preços, *lead-time* e especificações, uma dada planta fabril poderá responder a apenas uma ou duas demandas por vez, tendo em vista manter a "excelência" de seus produtos;
- no que se refere ao volume de produtos, este deve ser, geralmente, compatível com as demandas de mercado (e não dimensionados para um eventual "estoque de segurança", por exemplo);
- quanto aos níveis de qualidade, estes devem ser definidos de tal forma a evitar novas especificações ou sistemas complexos (com vários níveis de supervisão) de controle da qualidade;
- com relação às "tarefas da manufatura", estas devem estar limitadas apenas a

2. SKINNER, W. *Manufacturing: the formidable competitive weapon*. New York: John Wiley, 1985.

3. O termo *terceirização* (do latim *tertiariu*) tem, dentre outros, o significado de "parceiro trabalhador, na parceria agrícola à terça", ou seja, refere-se àquele trabalhador do campo que recebe um terço do total da colheita, por seus serviços realizados na propriedade alheia (conforme o Novo Dicionário da Língua Portuguesa, de Aurélio Buarque de Holanda).

4. GUIMARÃES, H.B. A empresa e a estratégia da *terceirização*. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.33, n. 2, mar./abr. 1993. GALVÃO, L. C. Cresce a *terceirização*. Estar atentos aos riscos que ela implica. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 18 ago. 1992. LEIRA, J.S. *Terceirização*. Porto Alegre: Sagra-DC Juzzatto, 1992.



alimentos para os funcionários da empresa, telefonia, vigilância, movimentação de materiais e expedição de produtos finais, dentre outros.

### ESTRATÉGIA DE HORIZONTALIZAÇÃO

A estratégia de horizontalização também pode ser entendida como um instrumento na busca de maior descentralização gerencial, consistindo de uma certa pulverização das grandes estruturas produtivas, em unidades de negócios ou mini-fábricas com maior autonomia operacional. Tais unidades, pertencentes a uma mesma corporação, deverão estar interligadas através de uma rede de valor, que deverá justificar essa estratégia de horizontalização, tendo por objetivo principal maior eficácia do sistema produtivo como um todo (resultante da nova "rede" composta pelas unidades de negócios), e, conseqüentemente, propiciar à corporação maiores vantagens competitivas<sup>5</sup>. Cabe salientar, entretanto, que tal estratégia não implica necessariamente terceirização de atividades desenvolvidas anteriormente pela grande corporação de forma centralizada.

Por outro lado, ainda tratando de estratégias e práticas que impliquem maior descentralização de atividades por parte da grande empresa, há que se mencionar, também, o conceito de parceria, que envolve, basicamente, o ato de "associação" de duas ou mais empresas ou organizações na busca da obtenção de um objetivo/meta comum a elas. Tal conceito pode ser exemplificado pelas conhecidas práticas de desenvolvimento conjunto de projetos ou de um novo produto, por meio de um *pool* ou consórcio de empresas, que possuem recursos e *know-how* diferentes, porém complementares.

O movimento em direção à desverticalização e terceirização parece ser um fato de dimensões internacionais. Porém, deve-se entender claramente que tal movimento constitui apenas em um dos aspectos mais relevantes quando se analisa o conjunto de medidas adotadas pelas principais (grandes) empresas transnacionais, no sentido de lhes conferir maior poder de competitividade no mercado internacional. Além de buscarem novas tecnologias

de produtos e de processos, assim como novas formas de organização e gestão do trabalho e da produção, as empresas em geral, principalmente aquelas que atuam nos setores mais modernos e dinâmicos da economia mundial, estão, decididamente, procurando implantar e desenvolver novos padrões de relações com seus fornecedores (externos ou internos), que se refletem nas práticas de subcontratação, parcerias etc.

Nesse sentido, Butera<sup>6</sup> enfatiza que o fenômeno da terceirização vem influenciando de forma decisiva o processo de transformação da moderna organização empresarial e do próprio trabalho. Salienta, ainda, que o processo de terceirização externa à empresa (pelo qual alguns serviços ou partes do próprio processo produtivo, anteriormente realizados no interior da própria empresa, passam a ser subcontratados de outras empresas ou de agentes especializados) corresponde, de maneira extremamente forte, àquilo que acontece no interior da própria estrutura da grande empresa ou de uma grande organização. Em poucas palavras, o que se busca neste movimento de terceirização é a obtenção de vantagens advindas da diferenciação estrutural — que surgem tanto no interior da própria empresa (em suas várias áreas funcionais ou unidades de negócios diversos) como também em seu mercado — de tal modo a se adotar, como critério principal da "divisão" da organização, as características peculiares de cada produto/mercado, e não mais aquele (tradicional) baseado na otimização genérica da utilização de recursos produtivos, tais como tecnologia, espaço e tempo.

Em síntese, o objetivo maior na implementação desta nova estrutura de organização industrial, onde se destaca a importância das relações inter-empresariais, pode ser resumido na seguinte idéia: fazer com que a grande empresa montadora ("empresa-mãe") possa se concentrar ("focalizar") em apenas um conjunto limitado de tarefas operacionais e gerenciais, constituindo, para isto, uma rede de fornecedores competentes, tanto no nível do *outsourcing* interno (isto é, o fato de a empresa poder subcontratar produtos ou serviços de outras, instaladas no próprio país de atuação) como do *global sourcing* (que

5. PORTER, M. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. London: Collier Macmillan Publishers, 1985.

6. BUTERA, F. *Dalle occupazioni industriali alle nove professioni*. Milano: RSO/ Organizzazione Tecnologia e Società, Franco Angeli Libri S.R.L., 1987.

implica um entrelaçamento mais abrangente com uma rede de fornecedores de outros países).

### **TERCEIRIZAÇÃO E AS RELAÇÕES DE SUBCONTRATAÇÃO NO COMPLEXO AUTOMOBILÍSTICO BRASILEIRO: ALGUNS ASPECTOS**

São apresentados aqui alguns aspectos importantes deste fenômeno de terceirização relativos, a um dos segmentos mais representativos de todo o setor metal-mecânico brasileiro, ou seja, o complexo da indústria automobilística, a partir dos resultados de uma pesquisa de campo envolvendo cinco empresas montadoras de veículos e oito fornecedoras de autopeças<sup>7</sup>.

As relações entre empresas no interior do complexo automobilístico brasileiro estão, nos dias de hoje, passando por uma significativa transformação. Apesar da carência de estudos sobre este assunto (políticas e gestão da cadeia de suprimentos no complexo automobilístico brasileiro), algumas tendências já se fazem marcantes.

### **ESTRATÉGIA DE DESVERTICALIZAÇÃO/TERCEIRIZAÇÃO**

Desde a sua implantação no Brasil nos anos 50, a indústria automobilística vem praticando, em maior ou menor grau, algum tipo de estratégia de desverticalização, através do tradicional sistema de subcontratação de autopeças. Porém, a maior parte de peças de maior complexidade e, conseqüentemente, maior conteúdo tecnológico, eram produzidos *in house*, inicialmente.

Ainda nos dias de hoje, poucas empresas (tanto montadoras como de autopeças),

decidiram elevar seus índices de desverticalização, aumentando para isso o grau de *outsourcing* junto a terceiros. Isto se deve, principalmente, ao fato de que para a maioria das empresas montadoras e de autopeças do primeiro nível de subcontratação, ainda não existe uma rede de fornecedores totalmente confiáveis, isto é, que tenham capacitação suficiente para fornecer produtos com qualidade assegurada. A conseqüência imediata desta situação se revela em atitudes isoladas de algumas empresas contratantes, que ou optam por capacitar alguns de seus fornecedores de componentes mais críticos com algum tipo de suporte técnico, ou, simplesmente, por permanecer (internamente às suas instalações) com os processos de peças/componentes que poderiam ser produzidos por terceiros. Neste aspecto a opção ainda pelo *global sourcing* vem se constituindo em uma alternativa cada vez mais atraente, principalmente para as "empresas-mãe" (montadoras), embora esta prática de fornecimento não tenha se difundido em maior escala, tanto em função da existência de algumas restrições de importação, quanto de uma certa inércia das próprias empresas interessadas.

Em geral, as empresas (montadoras e fabricantes de autopeças) vêm realizando maiores esforços no processo de terceirização de serviços gerais (manutenção predial, restaurante, limpeza, segurança etc.), sendo ainda muito incipiente a transferência de processos produtivos (ou parcela destes) e mesmo de alguns setores de apoio à produção, tais como ferramentaria e manutenção de máquinas e equipamentos.

Dentre as várias razões para a adoção de uma estratégia de desverticalização/terceirização apontadas pelas empresas pesquisadas (em depoimentos de seus dirigentes/executivos), desponta o objetivo primordial de se atingir um estágio de maior flexibilidade, tanto na esfera operacional/produtiva, quanto na gerencial/administrativa. O tipo de flexibilidade que mais importa quando se trata de estratégias de desverticalização/terceirização diz respeito à chamada flexibilidade social extra-empresa<sup>8</sup>, que possibilita, além de outros aspectos, maior flexibilidade nos contratos de trabalho (permite variações no tipo de contratação, da duração da jor-

7. AMATO NETO, J. *Desintegração vertical/terceirização e o novo padrão de relacionamento entre empresas: o caso do complexo automobilístico brasileiro*. São Paulo: Escola Politécnica da USP, 1993. (Tese de doutorado).

8. BOYER, apud SALERNO, M. S. *Trajectory of Autolatina - Brazil*. Texto apresentado no First International Colloquium: Trajectories of Automobile Firms, Paris, 17 a 19 de junho/1993.

---

**Em geral, as empresas (montadoras e fabricantes de autopeças) vêm realizando maiores esforços no processo de terceirização de serviços gerais.**

---

nada e do local de realização do trabalho), e redução dos encargos sociais e trabalhistas (confere às empresas maior liberdade na gestão da força de trabalho) etc.

Porém, em um segundo plano, constatou-se certa diferenciação de prioridades entre as montadoras e as fornecedoras de autopeças. Enquanto que, para as primeiras, a preocupação maior recai sobre a qualidade das peças/componentes fornecidos e com os elevados custos fixos advindos de uma estrutura mais verticalizada, para o segundo grupo (autopeças) a prioridade se concentra no aspecto dos elevados custos de mão-de-obra indireta (gerência e supervisão). Esta diferenciação de prioridades entre montadoras e fornecedoras de autopeças, quanto às razões para a adoção de estratégias de terceirização, pode ser explicada, dentre alguns outros, por estes fatores:

- o grau de complexidade das peças fornecidas às montadoras pelas subcontratadas do primeiro nível da "pirâmide" é, em geral, muito maior do que o das peças fornecidas a estas últimas por outras empresas fabricantes de componentes de menor valor agregado (empresas da base da "pirâmide de subcontratação"). Conseqüentemente, as exigências de qualidade assegurada por parte das montadoras tendem a ser maiores;
- a maior preocupação, por parte das fornecedoras de autopeças, com os custos de mão-de-obra indireta justifica-se pelo fato de o peso relativo deste item na estrutura de custo total destas empresas ser, em geral, proporcionalmente maior do que o correspondente nas montadoras (que, em função do seu poder financeiro, conseguem suportar uma estrutura administrativa mais "pesada").

#### ASPECTOS TRABALHISTAS/SINDICAIS

Embora praticamente todos os executivos entrevistados tenham declarado não haver "intenções de desemprego" por detrás das estratégias de desverticalização/terceirização, o fato é que para muitas das empresas pesquisadas, principalmente as fabricantes de autopeças, houve um decréscimo significativo no tamanho do qua-

**A empresa moderna  
deveria "focalizar"  
esforços nas atividades/  
operações (core business)  
que realmente possam se  
traduzir em vantagens  
competitivas para si.**

dro de funcionários (variando de 24% a 30%), nos últimos três anos, período em que, coincidentemente, iniciaram-se os programas de terceirização, *downsizing*, *management-by-out* (subcontratação de serviços de ex-funcionários) etc. Até mesmo no caso das montadoras, em que não se constatou uma redução significativa do número de empregados, parece haver indícios nesse sentido. Uma das maiores montadoras de veículos, por exemplo, anunciou recentemente o seu programa de *outsourcing*, no qual se prevê a desativação (total ou parcial) de vários setores produtivos de suas várias plantas industriais, que fabricam assentos, peças fundidas, tanques de combustível, sistemas de ventilação, componentes de plástico injetado, dentre outros. Tal programa deverá afetar cerca de 300 postos de trabalho<sup>9</sup>.

A partir dessas constatações, pode-se entender algumas resistências, por parte dos sindicatos de trabalhadores, em relação aos chamados programas de "modernização" que passam pelo processo de terceirização. Por outro lado, também, surgem reações por parte de empresas (principalmente das montadoras), que, por meio de seus dirigentes e executivos, afirmam que "há ainda muita resistência por parte dos sindicatos (de trabalhadores), que ignoram as razões e procuram boicotar a 'ação da terceirização'".

#### PADRÕES DE RELACIONAMENTO FORNECEDOR-CLIENTE

Quanto ao padrão de relacionamento entre as montadoras e as empresas fabricantes de autopeças que pertencem ao primeiro nível da "pirâmide de subcontratação", pode-se verificar que tal relaciona-

9. Idem, *ibidem*.

mento tem-se tornado menos conflitivo ao longo dos últimos anos (após a “década perdida”). No entanto, o relacionamento entre estas últimas empresas (fabricantes de autopeças mais complexas) e seus sub-fornecedores (de itens de menor valor agregado) ainda está baseado na antiga “estratégia da saída”<sup>10</sup>, isto é, está constantemente marcado por ameaças de abandono de “contratos” de fornecimento por parte da empresa contratante. Tal situação tem provocado, evidentemente, uma série de problemas para ambos os lados, tais como atrasos na entrega, altos volumes de produtos de baixa qualidade (rejeitados) etc.

A tendência que se delineia para um futuro próximo é de melhoria no relacionamento entre fornecedores e clientes, principalmente entre as montadoras e os fornecedores de autopeças mais complexas (motores, caixas de engrenagem, sistemas de freios etc.). O mesmo tipo de relacionamento parece ser mais difícil de ser atingido, a curto prazo, nos níveis inferiores da “pirâmide de sub-contratação”.

#### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O acirramento das condições de concorrência advindas da nova ordem econômica internacional (reorganização das economias centrais, formação dos grandes blocos econômicos, revolução tecnológica, novas formas de organização social do trabalho na produção etc.) vem impondo profundas e urgentes transformações às empresas que pretendem continuar sendo competitivas neste limiar de terceiro milênio. Particularmente no nível organizacional, significativas mudanças estão se impondo às empresas que buscam atingir posições mais vantajosas no processo de concorrência intercapitalista.

A análise de alguns aspectos relaciona-

dos com o fenômeno (recente) da terceirização no Brasil aponta para algumas conclusões (ainda que preliminares), ao mesmo tempo que revela um outro elenco de questões merecedoras de maior aprofundamento e reflexão.

Inicialmente cabe destacar o fato de que este fenômeno se encontra em estágio ainda incipiente no Brasil. Contudo, algumas tendências já podem ser percebidas com maior evidência. Dentre elas pode-se destacar:

- as grandes empresas produtoras de bens duráveis em geral (caso típico das mon-

tadoras de automóveis) têm demonstrado a opção preferencial pelo *global sourcing*, em termos de suas estratégias de fornecimento de peças/componentes. Tal opção deverá permanecer no futuro próximo, tendo em vista as maiores possibilidades de importação dessas peças/componentes. Evidentemente, esse tipo de opção pode trazer, a curto prazo, alguns benefícios para cada empresa montadora, de forma iso-

---

**Pelo lado dos trabalhadores, é importante que se crie maior consciência de que este processo de terceirização delineia-se como algo irreversível, em termos da busca de maior eficiência industrial como um todo, e não apenas como mais uma estratégia a ser utilizada contra os seus interesses.**

---

lada. Porém, as implicações desse tipo de fornecimento externo poderá, a longo prazo, trazer implicações desfavoráveis para os interesses de vários dos parceiros (*stakeholders*), que estão atualmente envolvidos no processo de fornecimento (*outsourcing*) local. Em especial, toda e qualquer iniciativa de construção e/ou fortalecimento de uma rede de fornecedores internos mais qualificados (com elevados níveis de excelência no fornecimento) estaria seriamente comprometida, caso aquela estratégia de *global sourcing* predominasse, a longo prazo, no mercado em questão.

- outra tendência marcante do processo de terceirização na indústria brasileira refere-se à significativa redução do qua-

10. HELPER, S. *Strategy and irreversibility in supplier relations: the case of the US automotive industry*. Cleveland: Case Western Reserve University, 1991.



dro de funcionários de grande parte das "empresas-origem" deste processo. Neste aspecto, também, o que se constata com maior freqüência é que há ainda uma série de questões, tanto de caráter jurídico como institucional, a serem resolvidas, a fim de que o relacionamento entre os parceiros empregados e empregadores não continue sendo marcado por sérios embates judiciais e por entraves trabalhistas, que dificultam ou mesmo impedem o processo de descentralização produtiva. Na questão do "(des)emprego", por exemplo, a argumentação das "empresas-origem" no sentido de que a eliminação de alguns postos de trabalho (na "empresa-mãe") seria de alguma forma compensada pela criação de novos empregos em uma série de pequenas e médias empresas (PMEs) terceiras não encontra sustentação em fundamentações teóricas e nem mesmo se comprova por qualquer evidência empírica. O que se observa de fato (ainda que através de casos isolados), é que tem havido, por parte das empresas brasileiras, uma prática de terceirização pouco organizada e não-negociada (entre empresa e funcionários). Em muitos casos, os postos de trabalho gerados por empresas terceiras estão envolvidos por vários tipos de irregularidades trabalhistas, como, por exemplo, aquelas que caracterizam o chamado "mercado negro de trabalho" (subempregos, redução de salários, contratos irregulares etc.).

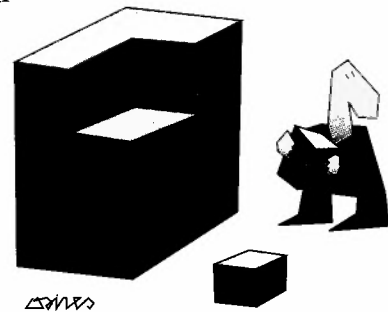
Cabe aos atores envolvidos nesta problemática (empresas, funcionários e Estado) um entendimento mais amplo e de longo prazo das várias implicações que este processo de terceirização traz para os vários interesses envolvidos.

Pelo lado das empresas, é importante que haja um planejamento de longo prazo, a fim de que se estabeleçam prioridades quanto às possíveis áreas/setores que deverão ser terceirizadas ou subcontratadas, ao mesmo tempo em que haja maior disposição em negociar com seus funcionários os parâmetros básicos de transição da atual estrutura organizacional e produtiva para uma outra, mais enxuta e efi-

ciente. Tais parâmetros seriam, por exemplo: prazos de desativação de uma linha ou de algum processo de produção; recompensas pela perda do emprego gerada por um programa de terceirização; propostas (aos ex-funcionários) de criação de novas empresas terceiras e apoio técnico e gerencial a estas.

Pelo lado dos trabalhadores (através de seus sindicatos), é importante que se crie maior consciência de que este processo de terceirização delinea-se como algo irreversível, em termos da busca de maior eficiência industrial como um todo (como já demonstrado pela experiência internacional de vários países industrializados) e não apenas como mais uma estratégia a ser utilizada contra os seus interesses (dos trabalhadores), embora, em alguns casos (como citados anteriormente) isto possa, evidentemente, ocorrer. Ao mesmo tempo, é oportuno que se pense em novas formas de remuneração do trabalho, que passem também pela real participação dos funcionários nos resultados das empresas.

Ao Estado cabe algumas tarefas particularmente importantes dentro deste contexto. Por meio de suas várias instâncias de poder (central, regional e local) e de um conjunto de instrumentos de política industrial (combinada às políticas fiscal, de financiamento etc.), o Estado deve promover, de forma ordenada, estímulos para um maior fortalecimento do tecido industrial brasileiro, principalmente naqueles setores mais estratégicos e dinâmicos, tanto do ponto de vista da geração de renda e emprego como também das possibilidades de incorporação/geração de novas tecnologias. A coordenação de esforços para a criação e/ou desenvolvimento de redes de empresas (pequenas, médias e grandes) sob a perspectiva da especialização flexível<sup>11</sup>, gerando e aprofundando espaços de discussão e de negociação coletivas (a exemplo do que já ocorre hoje com as chamadas câmaras setoriais) poderia se constituir em um dos aspectos desta política,



11. PIORE, M., SABEL, C. *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. New York: Basic Book, 1984.

tendo como motivação maior a perspectiva de se criar/desenvolver uma indústria mais eficiente e realmente competitiva, segundo os padrões de competitividade mundial.

Outros aspectos relacionados com o processo de terceirização — tão importantes

como os demais aqui tratados —, tais como os referentes às expectativas e possíveis estratégias das pequenas e médias empresas face a esse fenômeno, não foram abordados neste trabalho. Poderia, certamente, constituir-se em outra linha de pesquisa de fundamental importância. □

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

ADLER, Paul S. *The "learning bureaucracy"*. New United Motor Manufacturing, Inc. School of Business Administration/University of Southern California, USA, 1991.

AGOSTINHO, O. L. *Estudo da flexibilidade dos sistemas produtivos*. São Paulo: Escola de Engenharia de São Carlos da USP, 1984. (Tese de doutorado)

BEST, M.H. *Institutions of industrial restructuring*. U.K.: Polity Press, 1990.

CHANARON, J. J. et al., Constructeurs/fournisseurs: spécificités et dynamique d'évolution des modes relationnels. *Journées Internationales du GERPIISA-RI*, Paris, juin 1993.

DAVIS, F.S. *Terceirização e multifuncionalidade: idéias práticas para melhoria da produtividade e competitividade da empresa*. São Paulo: STS, 1992.

DEMING, E. org. *Out of the crisis*. Cambridge, MIT, 1986.

DIEESE. Câmara Setorial da Indústria Automobilística. *É essencial recuperar o poder aquisitivo salarial e o nível de emprego*. São Bernardo do Campo: DIEESE-subseção Sindicato dos Metalúrgicos, abr.1991.

GITAHY, L. et al. *Inovação tecnológica, relações industriais e subcontratação*. Textos para discussão, n.10, DPCT/IG/UNICAMP, 1991.

JONES, C., CLARK, J. Effectiveness framework for supply chain management. *Computer-Integrated Manufacturing System*. England: Warwick Business School, v.3, n.4, Nov. 1990.

KANTER, R.M. When giants learn cooperative strategies. *Planning Review*, v.18, n.1, Jan./Feb. 1990.

KAPLINSKY, R. *The transition from manufacture to systemofacture*. IDS - Institute of Development Studies, 1988 (mimeo).

KOIKE, Y. Organização de subcontratação industrial na Coreia e em Taiwan. *Economia Asiática*, v.31, n.4, abr. 1990. (Traduzido do artigo original publicado na Asian Keizai.)

POSSAS, M.L., *Complexos industriais: uma proposta de metodologia*. Campinas: Instituto de Economia, UNICAMP, 1984.

PROENÇA, A., CAULLIRAUX, H. *Desintegração integrada: um novo paradigma de organização industrial?* Rio de Janeiro: CÔPPE/UFRJ, 1988 (mimeo).

QUEIROZ, C.A. *Manual de terceirização*. São Paulo: STS, 1992.

SINDICATO NACIONAL DA INDÚSTRIA DE COMPONENTES PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES. *Autopeças: o salto decisivo rumo ao ano 2000*. São Paulo: SINDIPEÇAS, 1991.

TAVARES, M.C. et al. Japão: um caso exemplar de capitalismo organizado. *Economia e Desenvolvimento*. Brasília: IPEA/CEPAL, 1991.

WILLIAMSON, O.E. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press, 1985.

WOMACK, J.P. et al. The machine that changed the world. *International Motor Vehicle Program*, M.I.T. Program, M.I.T., 1991.



0950205