

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Rosa Maria Ferreira Gutierrez

**DESAFIOS DA TERCEIRIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO DAS
RELAÇÕES ENTRE TERCEIRIZADAS PARA ATIVIDADES FIM E
CONTRATANTE DA CADEIA AUTOMOTIVA**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção do Centro Universitário de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

Profa. Dra. Vera Mariza Henriques de Miranda Costa
Orientadora

Prof. Dr. Wilson Kendy Tachibana
Co-Orientador

Araraquara, SP – Brasil
2011

G995d Gutierrez, Rosa Maria Ferreira

Desafios da terceirização: estudos de caso das relações entre terceirizadas para atividades fim e contratante da cadeia automotiva/
Rosa Maria Ferreira Gutierrez.- Araraquara: Centro Universitário de Araraquara, 2011.
228f.

Dissertação (Mestrado)- Centro Universitário de Araraquara
Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente

Área de concentração: Gestão estratégica e operacional da
Produção

Orientador: Profa. Dra. Vera Mariza Henriques de Miranda Costa

1. Terceirização. 2. Atividades fim. 3. Contratantes. 4. Empresa Terceirizada. 5. Custos de transação. I. Título.

CDU 504.03

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

GUTIERREZ, Rosa Maria Ferreira. Desafios da terceirização: estudo de caso das relações entre terceirizadas para atividades fim e contratante da cadeia automotiva. 2011. 228 f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Centro Universitário de Araraquara, Araraquara-SP.

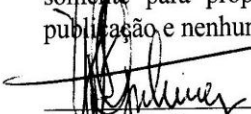
ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: Rosa Maria Ferreira Gutierrez.

TÍTULO DO TRABALHO: Desafios da terceirização: estudo de caso das relações entre terceirizadas para atividades fim e contratante da cadeia automotiva.

TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação / 2011.

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, a autora declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede ao Centro Universitário de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. A autora reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.



Rosa Maria Ferreira Gutierrez
Rua Gustavo de Godoy, 571 - Centro
15910-000 – Monte Alto - SP
rmferreira@netsite.com.br



Centro Universitário de Araraquara

Rua Voluntários da Pátria, 1309 - Centro - Araraquara - SP
CEP 14801-320 - Caixa Postal 68 - Fone/Fax: (16) 3301-7100

www.uniara.com.br

Dissertação aprovada em sua versão final pela banca examinadora:

Profª. Dra. Vera Mariza Henriques de Miranda Costa
Orientador(a) – UNIARA

Profª. Dra. Ana Claudia Giannini Borges
UNESP – Jaboticabal

Prof. Dr. Walther Azzolini Junior
UNIARA – Araraquara

Araraquara, 16 de dezembro de 2011

Dedico esta dissertação às cinco pedras preciosas de minha vida e que tem no amor o elo de união e cumplicidade, Ana Carolina, Martin Henrique, Gabriela Maria, Gabriel e Luca.

A minha mãe Aminda, que me mostrou a importância da família, do amor e que a vitalidade é o retorno da dedicação ao próximo.

Ao meu pai Afonso (*in memoriam*) que mostrou para a família que a transformação é possível quando se tem Deus como parceiro.

AGRADECIMENTOS

A Deus... meu amparo, minha Luz, que conspirou por toda a vida, me abençoou com a sabedoria e coragem e apenas me pediu serenidade em minha mente para ouvir sua voz e ultrapassasse os obstáculos, que para mim eram intransponível, para trazer os sonhos deixados pelo caminho.

A minha família Ana Carolina, Martin, Gabriela, Gabriel, Luca e minha mãe Aminda pela unidade de amor e carinho constante, confiança, união, respeito e compreensão pelo meu isolamento e ausência, tão necessários para o desenvolvimento desse trabalho.

A minha orientadora Profa Vera Mariza Henriques de Miranda Costa pela competência, dedicação e ser humano que não mede esforços para compartilhar e contribuir para a realização do próximo. Exemplo de mulher e de profissional, digna de ser chamada de Mestra.

Ao Prof. Walther Azzolini Jr. pela disponibilidade e apoio em todos meus momentos críticos assim como pelos ensinamentos oferecidos.

A Profa. Ana Cláudia Giannini Borges por ter aceitado compartilhar seu conhecimento e que cujas sugestões muito contribuíram para o objetivo de meu trabalho e pessoal.

Ao Prof. Tachibana que além da amizade e de ser meu co-orientador, pela oportunidade de receber seus valiosos ensinamentos na disciplina, estratégias em custos industriais.

Ao Prof Valdemar Azzolini que me recebeu na Uniara com carinho e respeito para que esse mestrado acontecesse.

Agradeço, de forma muito especial, a minha irmã Vera Lúcia e meus sobrinhos Ana Lúcia, Carlos Eduardo e ao Luiz Antonio pelo amor e incentivo.

À Mara Pedrochi e a Vanessa Terra Pereira Coelho pela amizade, estímulo, solidariedade e trocas de informações.

Aos Professores colegas e amigos, Maria Aparecida Bovério, Douglas Marangoni dos Santos e Antonio Mário Donato pelo incentivo e companheirismo e, especialmente ao Prof. Lindomar um amigo e irmão que sempre esteve presente com sua dedicação e ensinamentos.

Ao pessoal da secretaria da pós graduação, principalmente a Luciana que com presteza e carinho nos atende e soluciona todas as necessidades.

Agradeço as empresas que participaram da pesquisa, que mesmo se expondo, concederam várias horas de entrevista sobre questões tão polêmicas, com objetivo de contribuir para que as instituições considerem e olhem a importância da relação entre elas.

Finalmente agradeço a todos que direta ou indiretamente colaboraram com meu trabalho e a todos que mentalizaram para eu encontrar o melhor caminho em minhas buscas...

Meu muito obrigado a todos!

“Se não houver frutos, valeu a beleza das flores;
Se não houver flores, valeu a sombra das folhas;
Se não houver folhas, valeu a intenção da semente.”

Henfil

“[...] vontade que sonha e que, ao sonhar, dá um futuro à ação.
Imaginação que quer sempre sonhar e compreender ao mesmo tempo,
sonhar para melhor compreender, compreender para melhor sonhar.”

Bachelard

RESUMO

O propósito desta dissertação é analisar o processo de terceirização, focando a atuação e a posição das terceirizadas que desenvolvem atividades fim, caracterizando-as não como “os elos frágeis” da cadeia de que participam, mas como importantes agentes para a sustentação da competitividade da contratante e fonte de geração de emprego para a região que abriga a atividade produtiva. Trata-se de investigação exploratória, que caracteriza a terceirização e os cenários de relações e desafios em que atuam contratante e terceirizadas da atividade nuclear/fim. Está apoiada em pesquisa bibliográfica e de campo, esta desenvolvida por meio de estudo de caso das relações e articulações entre terceirizadas e uma contratante de grande porte, do setor de artefatos de borracha, vinculada à cadeia automotiva e instalada em município da Região Administrativa de Ribeirão Preto- SP. A pesquisa que deu suporte à dissertação teve como objetivo geral caracterizar as motivações, o universo e as relações das empresas terceirizadas, que desenvolvem com exclusividade suas atividades produtivas. Os objetivos específicos são: definir a estratégia da terceirização distinguindo-a de outros processos de articulação entre empresas, tendo por enfoque a realidade brasileira; apresentar os critérios de decisão da contratante na adoção dos tipos de terceirização e, a partir da vinculação da empresa terceirizada com as atividades fim da empresa contratante, bem como seus graus de autonomia (ou de dependência) em cada processo; identificar os principais desafios e as estratégias para superá-los, decorrentes da terceirização e das relações entre contratante e as terceirizadas, com foco na atividade nuclear/fim; avaliar os processos e a gestão das terceirizadas, assim como as forças negativas e/ou positivas resultantes da interação com o ambiente institucional em um contexto de mudanças que independe de suas ações; analisar a flexibilidade das terceirizadas para adaptação aos sistemas produtivos e à organização da produção que promova sua sustentabilidade. Como suporte teórico foi utilizada a Economia dos Custos de Transação (ECT). Pôde-se concluir que a terceirização constitui uma estratégia exposta a desafios, em decorrência de fatores de diversas ordens, com destaque para a assimetria de poder de barganha e de informações e para as mutabilidades no cenário, cujos componentes, com frequência, independem de ações das empresas, mas compõem seu ambiente, exigindo das terceirizadas flexibilidade e adaptações. O desafio é maior quando as relações de terceirização ocorrem ao interior de uma cadeia produtiva e quando as terceirizadas mantêm relação de exclusividade com a contratante, apesar de não terem explicitada ou formalizada essa dedicação, o que resulta em total dependência para a sobrevivência delas.

Palavras-chave: *Terceirização. Atividades fim. Contratantes. Empresa terceirizada. Custos de transação.*

ABSTRACT

The purpose of this dissertation is to analyze the process of outsourcing, focusing on the role and position of the outsourced companies that develop ending activities, characterizing them not as "weak links" in the chain that they participate, but as important agents to support the competitiveness of the contractor and source of employment generation for the region that houses the productive activity. It deals with exploratory research, which characterizes the outsourcing and the scenarios of relationships and challenges where it is acting contractor and subcontractors of nuclear/ending activity. It is supported by literature and field research, it is developed through a study case of the relationships and connections between contractors and a large contractor, of the industry rubber aircrafts, tied to the automotive supply chain and installed in the municipality of the Administrative Region of Preto-SP. The research that supported the dissertation aimed to characterize the general motivations, the universe and the relations of third party companies that exclusively develop their productive activities. The specific objectives are: to define the strategy of outsourcing differentiating it from other processes of coordination among companies, with the focus on the Brazilian reality, presenting the decision criteria of the contractor in the adoption of the types of outsourcing, and from the binding of the third party with the core activities of the contractor, as well as their degree of autonomy (or dependency) in each process, identify key challenges and strategies to overcome them, arising from outsourcing and the relationships between the contractor and subcontractors, with focus on nuclear / ending activity; evaluate the processes and management of the outsourcing companies, as well as the negative and / or positive forces result from the interaction with the institutional environment in a context of changes that is independent of their actions, analyze the flexibility of the outsourcing companies to adapt to the production systems and production organization that promotes sustainability. As theoretical support it was used Transaction Cost Economics (TCE). It was concluded that outsourcing is a strategy exposed to challenges, due to factors of several orders, with emphasis to the asymmetry of bargaining and information power as to the vicissitudes in the scenario, whose members, often, independent of actions of companies, but make up its environment, requiring of the third party flexibility and adaptation. The challenge is greater when outsourcing relationships occur at the interior of a chain and when the third party maintain exclusive relationship with the contractor, although not made explicit or formalized this dedication, resulting in total dependence for their survival.

Key-words: Outsourcing. Activities ending. Contractors. Outsourcing company. Transaction costs.

Lista de Figuras

Figura 2.1 - A dinâmica da terceirização e a cadeia produtiva de veículos automotores.....	34
Figura 3.2 - As ferramentas administrativas e os desafios de gestão para as terceirizadas Atividade nuclear/ fim e exclusivas.....	63
Figura 3.3 - Diagrama de Matriz SWOT	85

Lista de Quadros

Quadro 5.1 - Evolução do número de funcionários da empresa contratante	125
Quadro 5.2 - Unidades de Produção, número de funcionários da contratante, tipos de produtos e atividades terceirizadas (2011)	126
Quadro 5.3 - Vantagens e desvantagens da terceirização para o processo produtivo	136
Quadro 5.4 - Pontos fortes, Pontos fracos, Oportunidades e Ameaças da terceirização - definidos pelas terceirizadas e pela contratante (EC)	138
Quadro 5.5 - Número de funcionário das terceirizadas (2006-2010).....	156
Quadro 5.6 - Distribuição dos funcionários das terceirizadas por escolaridade.....	158
Quadro 5.7 - Distribuição de funcionários das empresas da ETR1 por sexo	162

Lista de Abreviaturas e Siglas

ABIARB - Associação Brasileira da Indústria de Artefatos de Borracha

ABID - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial

ABIPEÇAS - Associação Brasileira da Indústria de Autopeças

CENAM - Centro Nacional de Modernização

CCB – Código Civil Brasileiro

CF – Constituição Federal

CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

CNI - Confederação Nacional da Indústria

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

ECT - Economia dos Custos de Transação

ETR1 – Grupo 1 de empresas terceirizadas

ETR2 – Grupo 2 de empresas terceirizadas

F1 - Empresa do grupo 2

FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos

GEIA - Grupo Executivo para a Indústria Automobilística

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBRET - Instituto Brasileiro de Relações de Emprego e Trabalho

IMP - Informações dos Municípios Paulistas

INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

INSS - Instituto Nacional do Seguro Social

ISO 9000 - International Organization for Standardization

JIT - *Just in Time*

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

P1 - Empresa do grupo 1

P2 - Empresa do grupo 1

PICE - Política Industrial e de Comércio Exterior

QS 9000 - Quality System Requirements

S1 - Empresa do grupo 2

SA 8000 - Social Accountability

SDP - Secretaria do Desenvolvimento da Produção

SEAD - Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SESI - Serviço Social da Indústria

SINDEPRESTEM - Sindicato das Empresas de Prestação de Serviços a Terceiros

SINDIBOR - Sindicato da Indústria de Artefatos de Borracha no Estado de São Paulo

SINDIPEÇAS - Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores

SLA - *Service Level Agreement*

SWOT - *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades), *Threats* (ameaças)

T1 - Empresa do grupo 1

TST - Tribunal Superior do Trabalho

USP - Universidade de São Paulo

Sumário

1 INTRODUÇÃO.....	19
1.1 Objetivos	22
1.1.1 Objetivo Geral.....	22
1.1.2 Objetivos específicos	22
1.2 Contextualização da temática e justificativa para o seu estudo.....	23
1.2.1 Justificativa	27
1.3 Estrutura do trabalho	28
2 ORIGEM, CONCEITOS, TIPOS, USOS E DINÂMICA DA TERCEIRIZAÇÃO	30
2.1 Conceitos, tipos, usos e dinâmica da terceirização	31
2.2 A prática e os objetos da terceirização	33
2.3 Designações e conceitos atribuídos ao termo terceirização	35
2.4 Tipos de atividades terceirizadas e formas de terceirização.....	38
2.5 Introdução e desenvolvimento da terceirização no Brasil.....	41
2.5.1 A Terceirização no Brasil atual.....	45
2.5.2 Legislação sobre terceirização no Brasil.....	50
2.6 Atividades passíveis de terceirização	54
2.6.1 Responsabilidade solidária e subsidiária	56
2.6.2 As relações de trabalho e a normatização	58
3 DESAFIOS DA TERCEIRIZAÇÃO.....	62
3.1 O processo de terceirização: planejamento, parâmetros e critérios para a seleção de fornecedores.....	63
3.2 A importância da parceria e da cooperação na terceirização	66
3.3 Contratos: tipos, gestão e relevância na terceirização	70
3.3.1 A gestão dos contratos e o papel do gestor	73
3.4 Cultura organizacional e identidade organizacional: relevância no processo de terceirização	75
3.5 Características básicas das terceirizadas: o porte das empresas e as limitações ao planejamento.....	80
3.5.1 Análise SWOT na avaliação da terceirização	82

3.5.1.1	Análise do ambiente externo	86
3.5.1.2	Análise do ambiente interno.....	86
3.6	Gestão do processo de terceirização: custo e qualidade	87
3.6.1	Economia dos custos de transação	90
3.6.2	Gestão de custo	97
3.6.3	Custo de mão de obra e qualificação	98
3.6.3.1	Qualificação da mão de obra.....	102
3.6.4	Qualidade	105
3.6.4.1	Custos de Prevenção: procedimentos para assegurar a Qualidade.....	106
3.6.4.2	Custos de avaliação	107
3.6.4.3	Custos das Falhas de Controle	107
3.6.4.4	“Zero Defeitos”: eliminação de custos com a não qualidade.....	108
3.6.4.5	Certificações.....	109
4	METODOLOGIA DA PESQUISA	111
4.1	Classificação e contextualização da pesquisa	111
4.2	Etapas da pesquisa.....	112
4.3	Caracterização e contextualização do universo objeto da investigação empírica.....	113
4.3.1	O setor de autopeças e a dinâmica da cadeia produtiva	114
4.3.1.1	Fragilidades na cadeia	118
4.3.2	As empresas selecionadas e o instrumento utilizado para a investigação.....	119
4.4	Apresentação tratamento e análise dos dados e resultado	121
5	TERCEIRIZAÇÃO NA CADEIA DE AUTO PEÇAS: ESTUDO DE CASO DE DAS RELAÇÕES ENTRE CONTRATANTE E TERCEIRIZADAS PARA ATIVIDADE NUCLEAR/ FIM	122
5.1	A empresa contrante	122
5.1.1	A Terceirização para a contratante.....	125
5.2	As empresas terceirizadas: grupo ETR1 e grupo ETR2	129
5.2.1	Problemas e dificuldades da perspectiva das terceirizadas	131
5.2.2	Objetivos e projeções de desempenho	133
5.3	Vantagens e desvantagens da terceirização para as empresas - contratante e terceirizadas	135

5.4 Pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades - a terceirização segundo o depoimento das empresas contratante e terceirizadas.....	137
5.4.1 As instituições formais e informais nas relações entre contratante e terceirizadas	139
5.5 Os processos de interface e as relações entre contratante e terceirizadas.....	143
5.5.1 Contratos.....	143
5.5.2 Planejamento.....	148
5.5.3 Máquinas, Equipamentos / Manutenção.....	150
5.5.4 Qualidade.....	152
5.5.5 Mão de Obra	156
5.5.6 Preço, custo e crédito	165
5.6 Considerações sobre pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades observados nas terceirizadas para a realização de atividade nuclear/fim	172
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	176
Referências	185
Bibliografia.....	202
Apêndices	213
Apêndice A: Roteiro de Entrevista com o Presidente da EC e Membro do Comitê Operacional do Grupo	214
Apêndice B: Roteiro de Entrevista com os Grupos de Empresas Terceirizadas para Atividades Nuclear/Fim.....	221

1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização dos negócios leva as empresas a reverem seus modelos e estratégias, suscitando a necessidade de mudanças e transformações em sua estrutura interna para serem mais competitivas e sobreviverem. As ameaças do macro ambiente estão cada vez mais impactantes e inesperadas. A crise, em 2008, com o efeito sistêmico, mostrou ao mundo a fragilidade das organizações e a importância delas estarem estruturadas internamente, atuarem de forma flexível e geridas de tal forma que possam amortizar esses impactos (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2010; EXAME, 2009; FISCHER, 2010). A pressão do mercado e as imposições por preço, agilidade e qualidade nos produtos ou serviços adquiridos é uma marca da atualidade. A busca por posicionamento no mercado e obtenção de vantagens competitivas leva as organizações a reavaliarem as estratégias e seus negócios.

Em um processo sinérgico, as organizações sentem que em um mundo de mudanças aceleradas não é possível se manterem estáticas e passam a adotar uma postura de estruturas enxutas e mutáveis em detrimento da verticalizada; uma visão holística dos processos; e de estratégias que tragam vantagens competitivas. Novos modelos administrativos são adotados para que os impactos negativos sejam minimizados, possibilitando a consecução de seus objetivos e sua manutenção no mercado (DRUCKER, 1995; OLAVE et al., 2001; QUEIROZ, 1998).

As empresas flexíveis respondem rapidamente às alterações competitivas e do mercado, obtêm maior eficiência e agilidade no atendimento aos seus consumidores e clientes, mantêm foco em suas competências centrais para reter a propriedade dos recursos e a capacidade de suas especialidades técnicas e de produção (*core competence*) para permanecerem à frente de seus concorrentes e crescer (AMATO NETO, 1995; PORTER, 2004).

De acordo com Prahalad e Hamel (1995), a empresa deve descobrir qual a sua competência básica a fim de desenvolvê-la e se tornar mais competitiva. Ao repassar seu processo, ou parte dele que julgue não fazer parte de sua atividade-fim para outra empresa, é necessário que haja o comprometimento de todas as pessoas que fazem parte da organização, além do envolvimento e da integração total da empresa parceira.

O custo permeia as relações ao conduzir o sistema econômico e seu dimensionamento deve ser compreendido e avaliado para estar flexível, se adaptar e obter vantagem competitiva. Esta constatação justifica o fato de ser este o aspecto mais encontrado na literatura e de maior

importância para a busca da melhor forma das organizações se reestruturarem e adotarem estratégias como descentralização produtiva, horizontalização, parcerias, desverticalização e terceirização (AMATO NETO et al., 1995; REZENDE, 1997). Verifica-se na literatura acadêmica, empresarial, de caráter jurídico e sindical, que a terceirização foi uma das estratégias adotadas na busca de eficiência e flexibilidade organizacional (COSTA, 1994; FREITAS, 2004).

Para atender a essas mudanças, os processos, as pessoas e a tecnologia da organização são reestruturados, provocando a quebra de paradigmas. Dessa forma, novas técnicas e conceitos administrativos surgem, o *downsizing*, a reengenharia e a terceirização com resultados positivos ou não, para as empresas adotantes, em função do preparo, dos ajustes e dos critérios necessários para sua adoção (AMATO NETO, 1995; MAXIMIANO, 2006). Com a competitividade, a eficiência coletiva passa a ser prioridade em detrimento da eficiência individual (FLEURY; FLEURY, 2003).

As características das transações e o ambiente institucional (variável exógena), em um contexto de mudanças, provocam a necessidade de adaptação e reestruturação dos sistemas produtivos e das formas de organização (variável endógena), sendo que esta última é uma variável de escolha. A economia dos custos de transação considera os custos de transação de produção e os de transação de troca e toma como ponto de partida, para a existência deles, o fato de que os agentes econômicos são racionais (limitadamente) e oportunistas, (FARINA et al., 1997; ZYLBERSZTAJIN, 1995; WILLIAMSON, 1985).

A terceirização foi um dos modelos adotados na década de 90 pela indústria automobilística, objetivando alto desempenho e vantagens no mercado. As vantagens em seus resultados incentivam e influenciam o processo de transformação da moderna organização empresarial nas próprias relações de trabalho e se estendem por vários segmentos (GARCIA, 2000; MAGALHÃES et al., 2008; MDIC/SDP, BRASIL, 2002; RACHID, 2000).

Segundo Miranda et al. (2008) atualmente a terceirização se enquadra como um processo de gestão altamente inovadora, contemporânea e promissora; fundamentada em uma estratégia que permite à organização focar sua atividade principal, ser mais competitiva e alcançar seus objetivos.

Pagnoncelli (1993) faz a ressalva de que terceirização não deve ser um conceito generalizado a todos os segmentos e indústrias. Antes de sua adoção deve-se analisar onde, por que e quando terceirizar, pois aquelas empresas que elegem a terceirização são efetivamente as que precisam responder às necessidades do ambiente e o que se aplica a uma empresa pode ser inviável para outra.

A terceirização como alternativa para as grandes empresas no Brasil reduzirem seus custos tributários das folhas de pagamento (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2009; COSTA, 1994; DARÓS, 2008; GIOSA, 1997), provocou uma migração dos trabalhadores do setor industrial para o setor de serviços e representou uma das principais formas de inserção e abertura de oportunidades para as pequenas empresas na economia o que resultou na reestruturação das grandes empresas que atuam individualmente ou em redes, e a busca de relações para suas atividades terceirizadas (SEBRAE, 2004; SILVA NETO et al., 1999; SOUZA, 1993).

O foco para a adoção da terceirização foi dado, inicialmente, pelas atividades de apoio ou atividades meio para a contratante, e atividade fim para o prestador de serviços ou terceirizada. Atualmente a terceirização nas áreas produtivas ou na atividade fim das empresas do setor industrial, é uma forma amplamente implementada nos setores de ponta da economia (HERNANDEZ, 2003). As empresas passam a integrar uma cadeia produtiva, onde as relações não estão restritas apenas ao ambiente de uma empresa, nem a uma região, mas a um produto. A estrutura de comando das atividades econômicas geograficamente dispersas fica sob a coordenação de uma ou mais empresas e estas buscam dominar as atividades estratégicas e que agregam valor (FLEURY; FLEURY, 2003).

Muitas empresas de pequeno, micro e médias, porte brasileiros, participam da cadeia produtiva mundial e precisam estar preparadas para as formas de negociações pré definidas. Segundo Gimenes Jr. e Amato Neto (1997) essas empresas têm baixo nível de capacidade gerencial, devem ser extremamente enxutas para sobreviverem e dificilmente conseguem acumular capital. Apresentam um nível tecnológico baixo, problemas de instalações e de pessoal qualificado.

É importante considerar que, no Brasil, a legalidade dessa estratégia de terceirização é regulamentada pelo Enunciado 331 do TST – Tribunal Superior do Trabalho, em seu inciso III de 4 de janeiro de 1994: “Considera que a terceirização é legal desde que esteja restrita a atividade meio do tomador e não fique configurada a relação de emprego, portanto sem subordinação direta nem pessoalidade.” (VARGAS; SILVEIRA, 2008; TST, 2010). Este enunciado provoca estudos e debates sobre a legalidade ou a ilegalidade da compra de serviços terceirizados, especialmente em relação ao conceito e à extensão do que serviços especializados, o que constituem atividade meio ou atividade fim, assim como se representam ausência de pessoalidade e subordinação direta dos empregados da terceirizada.

Uma das implicações nesta relação é ter que absorver problemas e impactos a que a cadeia produtiva está exposta. Para isso a empresa terceirizada deve estar preparada com

gestão e estrutura flexível para atender às flutuações na demanda e de qualidade, pressões de custos, preço, prazo de entrega etc.

Nesse contexto, é importante a reflexão sobre como as empresas terceirizadas, elo da cadeia produtiva, e que foram criadas e organizadas como finalidade de seu negócio exclusivamente para atender a atividade fim ou nuclear (atividades que têm impacto direto no produto final) de uma empresa contratante, interagem nessa relação, se posicionam diante dos desafios apresentados e, obtém resultados satisfatórios para sobreviver.

O presente trabalho fundamenta-se em investigação exploratória sobre terceirização no Brasil, e busca caracterizar e analisar sobre o cenário de relações e de desafios, em momentos diversos: de seleção, contrato, enfrentando culturas diferentes, entre contratante e terceirizada da atividade fim, condições de flexibilidade por parte das terceirizadas para a gestão de seus processos bem como preparação e estrutura para os possíveis confrontos que a cadeia em que está inserida possa vir a ter.

1.1 Objetivos

O propósito desta dissertação é contribuir para um melhor entendimento e reflexão sobre a importância das terceirizadas da atividade fim e seu processo de terceirização; para não mais se caracterizarem como elos frágeis da cadeia de que participam, mas como uma fonte de geração de emprego com sustentabilidade e relevância para a competitividade da contratante.

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral, atendido por meio de um estudo de caso, é conhecer as motivações, o universo e as relações das empresas terceirizadas, que desenvolvem com exclusividade atividades produtivas para a uma contratante, de grande porte, do setor de artefatos de borracha, inserida na cadeia automobilística, instalada em município da Região Administrativa de Ribeirão Preto- SP.

1.1.2 Objetivos específicos

- Definir a estratégia da terceirização, distinguindo-a de outros processos de articulação entre empresas, tendo por enfoque a realidade brasileira.

- Apresentar os critérios de decisão da contratante, na adoção dos tipos de terceirização e, a partir da vinculação os graus de autonomia em cada processo da empresa terceirizada com as atividades fim dessa contratante.
- Identificar os principais desafios decorrentes da terceirização com foco na atividade fim, tanto para a contratante quanto para as terceirizadas e as transações estratégicas para superá-los.
- Analisar como as terceirizadas para as atividades fim têm estruturado seus controles internos e de gestão, para sua flexibilidade e adaptação para sua sustentabilidade, em decorrência das variações do ambiente institucional.

1.2 Contextualização da temática e justificativa para o seu estudo

Segundo Williamson (1996), ao optar pela terceirização, a organização deixa um campo conhecido, representado por seus mecanismos de coordenação internos e uma hierarquia tradicional, e inicia relações pautadas em algum contrato específico e ações decorrentes dos atributos comportamentais dos indivíduos gerando condições necessárias para a ocorrência de custos de transação. A possibilidade de problemas de adaptação leva os indivíduos a desenhar em instituições que tenham a função de amenizar esses problemas e, assim, viabilizar as transações (FARINA et al., 1997).

Na última década, o sistema tradicional de terceirização evoluiu para um modelo estratégico (FRANCESCHINI et al., 2004). O estudo da Accenture com 26 empresas possibilitou delinear a evolução histórica da terceirização e mostrou que, no estágio inicial, considera-se “terceirização tradicional” a situação que envolve processos não essenciais à empresa. Considera-se “terceirização tradicional” a parceria de uma empresa com fornecedores de serviços de terceirização para seus processos não-essenciais ou de apoio, e que não exigem habilidades específicas desse fornecedor, como serviços de limpeza ou alimentação. Evoluiu para a “terceirização estratégica”, que ocorre quando a empresa terceiriza várias atividades, exceto aquelas específicas que lhe podem gerar uma vantagem competitiva (ACCENTURE, 2004; FRANCESCHINI et al., 2004).

Segundo Estudo da Accenture (2004) essa estratégia, caminha para um novo tipo denominado “terceirização transformacional” ou terceirização voltada para a transformação do negócio, em que a idéia de parceiro da terceirização assume novos papéis no relacionamento como: compartilhar riscos, aceitar acordos flexíveis empreender o auto monitoramento e outros diferenciais. Os objetivos, o papel dos parceiros e os benefícios são

diferentes em cada momento histórico e caminham respondendo aos desafios do mercado e à concorrência para se manterem posicionados e com sucesso. Essas parcerias empregam diferentes mecanismos, mas apresentam uma característica comum: transformar empresas inteiras com serviços de terceirização não apenas para reformular os processos de apoio, como também para melhorar significativamente os processos mais cruciais para o sucesso (ACCENTURE, 2004).

A terceirização no Brasil, segundo a literatura e pesquisas caracteriza-se como um processo que se encontra no estágio tradicional isto é, com o principal objetivo da redução de custos, demonstrando a importância de serem antecipadas as transformações de seus modelos, a fim de que as empresas estejam estruturadas e flexíveis para atenderem aos novos tipos de terceirização, sob pena de ficarem à margem do processo (CENAM, 2006; CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2008, 2009; COSTA 1994; GARCIA, 2000; GARCIA, 2006; GIOSA, 2009; MAGALHÃES et al., 2008; NEVES; PEDROSA, 2007; SOUZA, 1993; SOUZA et al., 1995).

Apesar das empresas brasileiras estarem ampliando a utilização da terceirização por vários segmentos, é possível identificar que os desafios são grandes, no que tange às relações, processos, gestão, aspectos legais e outros.

Aponta Freitas (2004) para o fato de que a *globalsourcing* é uma realidade e as empresas consideram que a transformação rápida de um negócio sempre pressupõe repassar os processos fundamentais para as mãos de alguém especializado.

É sabido que com a globalização as empresas estão migrando para outros países na busca de melhoria em sua competitividade e resultados. Conforme Porter (1998, p. 37) “a empresa precisa buscar insumos em locais onde seu custo é mais baixo. Ela precisa sair à procura de capital internacional e não local. Precisa instalar suas fábricas em países onde a mão-de-obra é barata, caso suas atividades dependam muito dela”.

Sugere Porter (1998) como estratégia para a pequena empresa que necessita de recursos e estímulos para se proteger da concorrência, que ela deve desenvolver ou deter competências onde as empresas maiores não são tão eficientes ou que não querem se ocupar de alguma atividade. Mas ressalta que a grande empresa, exige que seu parceiro atenda a todas as suas exigências e seja eficiente, de forma que seja melhor para ela. Segundo Kotler (1998, p. 169) “para se preparar para o século XXI, as empresas têm que imaginar cenários alternativos para o mercado futuro e usar esses cenários para estimular a consideração de possíveis contingências e estratégias”.

Diante dessa realidade, as empresas instaladas em diversas regiões do país precisam ampliar seus conhecimentos e se preparar para assumir posições de sustentabilidade econômica, social e cada vez mais, ambiental, como uma exigência do mercado. Os fatores internos que propiciam a competitividade de forma positiva estão de certa forma, relacionados à localização, ao tamanho, à inclusão de tecnologia para inovação e flexibilidade.

As pequenas empresas no Brasil, com o processo de terceirização, têm assumido essa oportunidade e buscam sobreviver com deficiências em sua estrutura organizacional, assim como em seu modelo de gestão. Segundo o SEBRAE (2008) as projeções de crescimento para micro e pequenas empresas, até 2015, é de 20%.

O cenário atual da economia e suas projeções de crescimento exigem que as empresas profissionalizem sua gestão e que seus processos sejam flexíveis, conforme sua especificidade, para se adaptarem e sobreviverem às constantes turbulências. Hernandez (2003) entende que flexibilidade é a capacidade de adaptação de produtos, processos, equipamentos, funções e formas de gestão. Leite (1997), completa, que atualmente ser flexível é indispensável para a permanência no mercado.

É comum encontrar na literatura brasileira dos últimos anos, estudos a respeito das mudanças na gestão da produção e reestruturação industrial, em sua grande maioria, voltada para as grandes organizações (contratantes), em detrimento das pequenas (terceirizadas) apesar de sua importância para a composição do tecido industrial e para a geração de empregos (GRANOVETTER, 1984 RACHID, 2000; RACHID et al., 2001).

Quando as empresas estudadas são chamadas de terceirizadas ao ser analisada sua posição no nível hierárquico, é possível compreender que elas representam as subcontratadas da empresa principal da cadeia e as contratantes, das micro e pequenas empresas. Essas terceirizadas possuem uma literatura escassa e quando se trata de empresa terceirizada para a atividade fim e, principalmente, se exclusiva da contratante é mais escassa ainda.

Esse tipo de terceirizada ocupa o nível hierárquico mais baixo da cadeia produtiva e que tem como atividade fim de seu negócio, trabalhar com os produtos que compõem a atividade fim da contratante. Representa um elo importante da cadeia, é considerada ilegal ou ilícita, enfrenta forte concorrência e sua sobrevivência está subordinada e dependente, das decisões tomadas pelas grandes empresas, pois complementam suas atividades (SOUZA et al., 1995).

Como resultado apresenta uma insatisfação em relação às expectativas criadas na utilização da terceirização, apesar de terem a intenção de ampliar seu uso (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2009). Os maiores desafios, mais citados, encontrados frente à gestão de terceirizadas são: a dificuldade que elas têm em se

ajustar à cultura organizacional da contratante; na seleção; em seus contratos; falta de cooperação e planejamento; mão de obra não qualificada; qualidade dos produtos ou serviços inadequada; dificuldades de obterem recursos para treinamentos ou inovações e também para cumprirem suas obrigações trabalhistas e tributárias.

Segundo Magalhães et al. (2008b), a terceirização nas empresas brasileiras de grande porte tende a se ampliar, em futuro próximo, mesmo com os obstáculos e as dificuldades, consequência de empresas contratadas pouco capacitadas e de uma legislação trabalhista restritiva. Além disso, a cultura de terceirização é equivocada em muitos casos, pois falta integração entre contratante e contratada, carência de uma cultura de parceria e a mão-de-obra no mercado é pouco qualificada.

Algumas correntes consideram que o processo da terceirização levou à precarização da empresa e do trabalho (LEITE; POSTHUMA, 1996; CODAS, 1998; OLIVEIRA, 1998; GARCIA, 2000; NEVES, 2001; DRUCK, 2002; SILVEIRA et al., 2002; NEVES; PEDROSA 2007; SARATT et al., 2008; SINDICALISTAS..., 2010; IBRET, 2010).

Discutem também, sindicatos trabalhistas e patronais, pesquisadores e instituições os problemas decorrentes de sua não regulamentação, não legalização como também, a intervenção do Estado nas relações de trabalho (ALVES, 2009; CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES (CUT), 2006; FERREIRA, 2006; IBRET, 2009; MARTINS, 2001; OTTA, 2009; PASTORE, 2006; SARATT et al., 2008; SILVEIRA et al., 2002; SINDICALISTAS..., 2010; TERCEIRIZAÇÃO... 2009b).

Assim, o presente trabalho se torna relevante, em razão da necessidade de que sejam situadas, adequadamente, as empresas terceirizadas no cenário empresarial e econômico do país e região, pois a visão primeira que se tem na sociedade brasileira é a de que só as grandes e médias empresas e os grandes grupos empresariais é que possuem destaque e influência na movimentação do ciclo econômico adotado pelo Brasil.

Para muitos pequenos e micro empresários é difícil conciliar o cumprimento das exigências legais e tributárias, a qualidade no serviço prestado e o investimento em inovação, com as exigências de baixo custo impostas pela concorrência. Os bons resultados só virão se o empreendedor conhecer bem seus custos em todas as operações de seus processos e uma gestão de preços aceitável. Nesse sentido, oportuno se faz citar Catelli (2001, p. 315) “quando observa que: “uma pequena ou média empresa somente sobreviverá se as atividades que realiza gerarem resultado líquido, que seja suficiente para que ela possa repor todos os seus ativos consumidos no processo de execução de tais atividades”“.

Conforme Olave et al. (2001); Queiroz e Queiroz (2006) para que a terceirização produza os resultados desejados e tenha seu risco reduzido, ela deve ser abordada sob uma ótica de cooperação baseada em lealdade, estar relacionada ao conceito de parceria, compromisso, preço justo, dentre outros aspectos, de forma a eliminar a relação de subcontratação e de desconfiança.

1.2.1 Justificativa

Justifica-se, assim, este trabalho que tem por foco as micro e pequenas empresas terceirizadas exclusivas, elo totalmente dedicado à atividade fim de uma cadeia produtiva. Elas que desempenham um importante papel na economia do país e no desenvolvimento produtivo regional, mostram-se frágeis e dependentes quando enfrentam tempos turbulentos como os da crise de 2008/2009. Apresentam como maior dificuldade para sua sobrevivência a dependência de uma regularização e de uma atenção especial por parte das instituições governamentais, com ações direcionadas às suas especificidades e características, dado que as atuais são insuficientes.

Conforme discutido no Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva Automotiva-MDIC/SDP, Brasil (2002, p. 13): “apoiar as micros, pequenas e médias empresas, juntamente com as iniciativas para aumentar a competitividade internacional, são caminhos viáveis para que o Brasil possa dar um salto de qualidade”. *“As pequenas e médias empresas constituem a base do fornecimento da cadeia produtiva de autopeças e são fundamentais para o desempenho de todo o setor”*. São elas que tornam viável a produção de sistemistas (grandes fabricantes de sistemas) e montadoras (SINDIPEÇAS, 2010).

Desta forma, o interesse por essas empresas se deve: 1) ao espaço que ocupam no conjunto da economia; 2) à relação que desenvolvem com as grandes na atividade fim; 3) à sua importância na oferta de empregos e, embora menor, na receita gerada; 4) à fragilidade estrutural e de gestão, apesar de crescente investimento; 5) ao fato de não existirem estudos sobre a relação de terceirização entre a contratante e as terceirizadas com foco na atividade fim; e 6) à falta de legislação para a regularização desta atividade.

O presente trabalho se propõe discutir a maioria dos desafios enfrentados na relação de terceirizadas de atividade fim e sua contratante e como estão estruturados os processos para o desempenho de suas atividades de forma duradoura ou sobrevivendo no mercado.

O cenário para este estudo é uma cidade localizada na região de Ribeirão Preto-SP e que não foi objeto de nenhum estudo específico, apesar de contribuir efetivamente com a

economia do país, através do número de empresas que participam da cadeia produtiva automotiva e de outras mais, e um número significativo de micro e pequenas empresas que originaram para dar suporte a estas, ao terceirizar suas atividades.

Nesta dissertação é apresentado um estudo de caso em uma grande empresa de artefatos de borracha, com quatro fábricas na cidade e fornecedora principal de auto peças em seus produtos para as montadoras e que terceiriza atividades vinculadas ao processo produtivo. As terceirizadas contratadas para estas atividades fim estão distribuídas em três grupos empresariais que reúnem dez empresas e geram em média, emprego para 880 pessoas e compõem mais um elo da cadeia automotiva.

Tendo em vista a aplicação de conhecimento, este trabalho se justifica por estudar alguns desafios que impactam e conflitam o desempenho e a relação entre uma contratante e as terceirizadas para a atividade fim frente ao processo de terceirização. Torna-se tanto mais relevante o conhecimento gerado quanto maiores forem os efeitos positivos ou negativos da terceirização sobre a realidade regional em que se inserem as empresas envolvidas.

A proposta é buscar compreender e contribuir com esclarecimentos e reflexões que possam apontar os desafios, os objetivos, as causas, as vantagens e as desvantagens desse processo, bem como seus pontos fortes e oportunidades, fragilidades e ameaças no contexto da cadeia e sobre o ambiente de que participam as terceirizadas, alocadas para as atividades fim. Os procedimentos analisados e discutidos poderão ser úteis para reflexões e orientação de empresários e instituições que operam e possuem interface com essa estratégia.

1.3 Estrutura do trabalho

O presente trabalho contém além da Introdução, quatro outras seções e Considerações Finais.

Na Introdução são apresentados os objetivos da dissertação, é contextualizada e justificada a relevância da temática e da pesquisa que deu suporte ao trabalho.

Em **2. Conceitos, tipos, usos e dinâmica da terceirização** é apresentada revisão bibliográfica sobre: dinâmica da terceirização – objetivos e configurações; contexto e definições de terceirização - os vários termos utilizados na literatura para denominar a contratação de terceiros e mudanças desencadeadas dentro da organização pela adoção dessa estratégia; tipos e classificação; atividades empresariais, formas e modalidades de terceirização; origem e evolução histórica; modelos adotados no Brasil; atividades passíveis de terceirização; legislação brasileira que regulamenta esse processo; normas de

responsabilidade solidária e subsidiária; atuação do Estado no controle das relações na terceirização.

Para compor o apresentado em **3. Desafios da terceirização** foi utilizada bibliografia sobre o tema a partir de questões que emergiram de observação informal da realidade estudada. Assim foram considerados: os desafios para a terceirização e para as terceirizadas com ênfase na atividade fim; procedimentos e requisitos necessários para a consecução de resultados satisfatórios para o conjunto dos agentes envolvidos no processo de terceirização, gestão e tipos de contratos; cultura organizacional e identidade organizacional na relação contratante/terceirizada; a importância do monitoramento e da redução de custos tanto os específicos do processo interno de produção, como os de transação, resultados das relações de troca com a contratante ou com a cadeia de que participam, assim como com outras instituições que se interrelacionam e influenciam na adoção da estratégia de terceirização; o porte das empresas terceirizadas e as limitações ao planejamento e à gestão; a matriz SWOT como ferramenta para análise sistemática e controle das variáveis relevantes do ambiente externo e interno das empresas; as certificações para facilitar a formação de parcerias.

Em **4. Metodologia da Pesquisa**, é feita a caracterização da pesquisa que deu suporte à presente Dissertação, são relatados os procedimentos metodológicos utilizados, expostas as etapas do trabalho, com indicação dos elementos norteadores para a seleção da bibliografia e a condução da pesquisa de campo sob a ótica do estudo de caso. Tendo em vista que o estudo de caso é caracterizado pelo fato de as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere não são claramente definidas, é realizada neste capítulo a caracterização do setor de autopeças e de sua relação com seus pares na cadeia de produção das empresas pesquisadas.

Em **5. Um estudo de caso das terceirizadas de atividade nuclear/fim exclusiva na cadeia automotiva e suas relações**, é apresentado o Estudo de Caso de terceirização, estruturado a partir do material levantado a partir de roteiros apresentado nos apêndices A e B. Abrange a identificação da contratante e das terceirizadas, suas atividades econômicas, bem como são identificados e analisados os resultados, para a realidade específica analisada, *vis a vis* a discussão propiciada pela avaliação teórica.

Em 6 são apresentadas as **Considerações Finais e recomendações**.

Além das Referências, compõem o trabalho dois Apêndices relativos aos roteiros de entrevista utilizados para o levantamento das informações junto à contratante e às terceirizadas.

2 ORIGEM, CONCEITOS, TIPOS, USOS E DINÂMICA DA TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização é praticada, desde os séculos XVIII e XIX, na Inglaterra, através da transferência de atividades de uma empresa para outra, parcial ou totalmente. Essas transferências decorriam da exigência de especialização ou por falta de interesse comercial.

No início do século XIX, na França, o direito para a construção e operação de estradas de ferro, armazenamento de água e instalações para a distribuição e logística era obtido através de competições em leilões e no mesmo período a Austrália utilizou esse mesmo sistema, para seus correios e terceirizavam frotas para transportarem seus prisioneiros.

Vários fatores interferiram para que nos anos seguintes a opção de internalizar fosse constante em detrimento à terceirização. Nos anos de 1980 do século XX, a terceirização ganha força e, de forma crescente, se difunde pelo mundo (BERGAMASCHI, 2004).

Logo após o início da Segunda Guerra Mundial, a necessidade da indústria bélica em concentrar-se no desenvolvimento da produção nos Estados Unidos fez com que originasse a terceirização ao delegar e contratar empresas prestadoras de serviço para algumas atividades de suporte e obtenção de flexibilização nas relações trabalhistas, permanecendo mesmo após a guerra. A terceirização surge nos países desenvolvidos para gerar agilidade nas empresas em seus mercados e resultados com competitividade e qualidade (GIOSA, 2003; LEIRIA; SARATT, 1995).

Para Faria (1994 apud FREITAS, 2004), a terceirização já se encontrava bem avançada no final do séc. XX em alguns países da Europa e nos Estados Unidos. Em termos mundiais, essa prática assume outros nomes como divisionalização, formação de unidades de negócios, descentralização, focalização, especialização flexível, dentre outros.

Nos Estados Unidos, conforme aponta Freitas (2004), desenvolve-se a tendência conhecida como *Global Sourcing*, que significa a busca de fornecedores em outros países, como o fazem as empresas Kodak, Coca-Cola, Exxon e Shell. Na Ásia, a Toyota, por exemplo, terceiriza suas atividades para 168 empresas. Taiwan desenvolve suas atividades econômicas valendo-se da terceirização e diversos países lhe prestam serviços. Na América Latina, com o advento do Mercosul, houve um incentivo à terceirização, pois empresas brasileiras e argentinas reestruturam suas fontes de suprimentos por meio de fornecedores buscados além fronteiras.

2.1 Conceitos, tipos, usos e dinâmica da terceirização

As profundas mudanças pelas quais vem passando o mundo do trabalho demandam das empresas um esforço permanente de reestruturação e adaptação ao novo cenário. O capitalismo contemporâneo configura novas regras da relação entre capital e trabalho e exige modificações na organização da produção, do trabalho e da estrutura administrativa, visando redução dos custos, aumento da qualidade e flexibilidade de respostas para que as organizações tenham capacidade de adaptação às condições de mercado e à demanda por produtos (FLEURY; FLEURY, 2003; MAGALHÃES, 2008).

Segundo Porter (1996), as empresas têm que ser flexíveis para responder rapidamente às alterações competitivas e do mercado; têm que se comparar com os rivais para obter maior eficiência e evoluir continuamente. Têm que possuir competências centrais, para se manterem à frente de seus rivais.

Conforme Fleury e Fleury (2003), em função da crescente competitividade, as empresas e seus negócios são submetidos a um intenso e profundo processo de reestruturação e a busca pela eficiência coletiva passa a ser adotada em detrimento da eficiência individual. Isso decorrente das parcerias criadas, com a finalidade de complementar recursos e atingir seus objetivos.

Com um comportamento competitivo, essas empresas passam a adotar a estratégia de maior descentralização produtiva e subcontratam (terceirizam) as outras atividades para empresas especializadas, resguardando e retendo a propriedade dos recursos, suas especialidades técnicas e de produção (*core competence*), e concentrando-se em seu negócio central (*core business*) (AMATO NETO, 1995; PORTER, 2004).

Prahalad e Hamel, (1995) consideram competências essenciais os recursos intangíveis que: a) são difíceis de serem imitados; b) são essenciais para oferecer produtos/serviços diferenciados e c) propiciam maior flexibilidade à empresa, em processos de mudança e crescimento, assim como facilitam a exploração de diferentes mercados. As competências consideradas essenciais são constituídas por um conjunto de habilidades e fonte de vantagem competitiva, contribuem para o valor percebido pelo cliente, podem estar localizadas em qualquer função da empresa e são adquiridas após um longo processo sistemático de aprendizagem e inovação.

A terceirização se insere nesse esforço de dotar as empresas de flexibilidade e adaptabilidade, em face de um mercado em constante mutação, que exige montagens e desmontagens incessantes de seus arranjos organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2003).

É uma estratégia utilizada pelas grandes empresas para racionalizar as estruturas organizacionais, possibilitando a redução de investimentos em áreas que não sejam de competência da organização e usufruindo da melhor competência de outras organizações que vão desempenhar as funções terceirizadas (PRAHALAD; HAMEL, 1995).

Essa estratégia ganha importância em um momento em que as empresas precisam racionalizar recursos, redefinir suas operações, funcionar com estruturas mais enxutas e flexíveis. Assim, ela se apresenta como um dos instrumentos de auxílio à reestruturação organizacional, ao incremento da produtividade e da competitividade e à busca de identidade e comprometimento com a vocação da empresa, segundo Sá et al. (1997 apud VALENÇA; BARBOSA, 2002).

Em função das mudanças internas, as empresas vêm adotando uma estratégia de desintegração vertical seguida de terceirização e de subcontratação de empresas fornecedoras de peças/componentes, procurando estabelecer com essas empresas uma nova relação de subcontratação pautada pela filosofia *Just in Time* (JIT) e de Qualidade Assegurada (AMATO NETO, 1993).

Segundo Valença e Barbosa (2002) há três propósitos básicos na mente de quem decide terceirizar: a diluição dos custos diretos e indiretos; a elevação do nível de eficiência dessa atividade, pela sua execução terceirizada; e a manutenção de um nível mínimo aceitável de lealdade à empresa, por parte dos novos executores das atividades terceirizadas.

Para Faria (1994), a prática da terceirização não é novidade no mundo dos negócios e está relacionada com a qualidade, a competitividade e a produtividade. Com a terceirização, a empresa se concentra no seu produto estratégico, naquilo que é capaz de fazer melhor, com competitividade e maior produtividade. As tarefas secundárias e auxiliares são realizadas por empresas que se especializaram de maneira mais racional e com menor custo.

Alves (2000) e Druck (1999) concordam que a terceirização tem sido fundamental para garantir os níveis de produtividade e lucratividade alcançados pela produção *toyotista*, por vários motivos: consegue otimizar as escalas produtivas; reduz significativamente os custos administrativos e com a força de trabalho; abre maiores possibilidades de determinação de custos e preços (em virtude da diminuição do número de processos e atividades); permite uma maior concentração em atividades consideradas pelas empresas como estratégicas; abre um novo leque de possibilidades de controle da gestão da produção, inclusive e principalmente sobre a força de trabalho, de forma a reduzir os potenciais de luta do trabalhador assalariado em razão da menor concentração dos trabalhadores.

A terceirização para Drucker (1995), muda a flexibilidade da estrutura de custos da empresa, possibilitando que se mantenham, ao mesmo tempo, ganhos em curto prazo e investimentos no futuro. Isso ocorre nas grandes empresas manufatureiras japonesas, que adotam a terceirização ao recorrer a fontes externas de fornecimento para a aquisição de componentes e, mantém a garantia de emprego para seus trabalhadores e investimentos em longo prazo. Assim, podem cortar seus custos rápida e drasticamente, quando necessário, transferindo o ônus das flutuações de curto prazo aos fornecedores externos. Essa possibilidade existe, mas não é aconselhável pensá-la como razão para a tomada de decisão quanto à terceirização, pois transferir todo o ônus decorrente de uma dificuldade de curto prazo ao fornecedor parceiro provavelmente trará graves conseqüências para o futuro do relacionamento entre as empresas (DRUCKER, 1995).

2.2 A prática e os objetos da terceirização

A terceirização vem se tornando uma tendência irreversível nas organizações, mostrando que não se trata apenas de um modismo passageiro, mas sim, de uma estratégia de gestão adotada para se elevar o desempenho das empresas tornando-as mais competitivas (EMMENDOERFER; ANDRADE SILVA, 2009).

Embora seja uma técnica moderna, no contexto mundial foi a partir de 1950 que a terceirização ocorreu, de forma sistemática, inicialmente utilizada por empresários americanos devido à escassez de mão-de-obra provocada pela Segunda Guerra Mundial, a partir de quando começaram a contratar pessoal para a realização de atividades consideradas não essenciais. Com o desenvolvimento da indústria, a subcontratação foi se consolidando como estratégia (PAGNONCELLI, 1993).

O que é inédito na terceirização é a importância que essa estratégia adquiriu nos panoramas cultural, social e econômico do mundo todo e, no Brasil, principalmente, nos campos jurídico, trabalhista e empresarial, uma vez que a contratação de parceiros pressupõe uma negociação com regras novas, que se adaptam caso a caso, mas que necessitam de modificações na cultura empresarial, por meio do aprimoramento do conhecimento e da informação, com o reconhecimento efetivo de que o saber adquire supremacia em larga escala (LEIRIA et al., 1992).

No Brasil a rotina da terceirização foi introduzida, na busca de agilidade, pelas fábricas multinacionais de automóveis que atuam como montadoras na cadeia de produção e

são dependentes da produção de peças entregues a outras, inúmeras empresas (LEIRIA et al., 1992; QUEIROZ, 1998; RUSSO, 2007). (Figura 1.1)

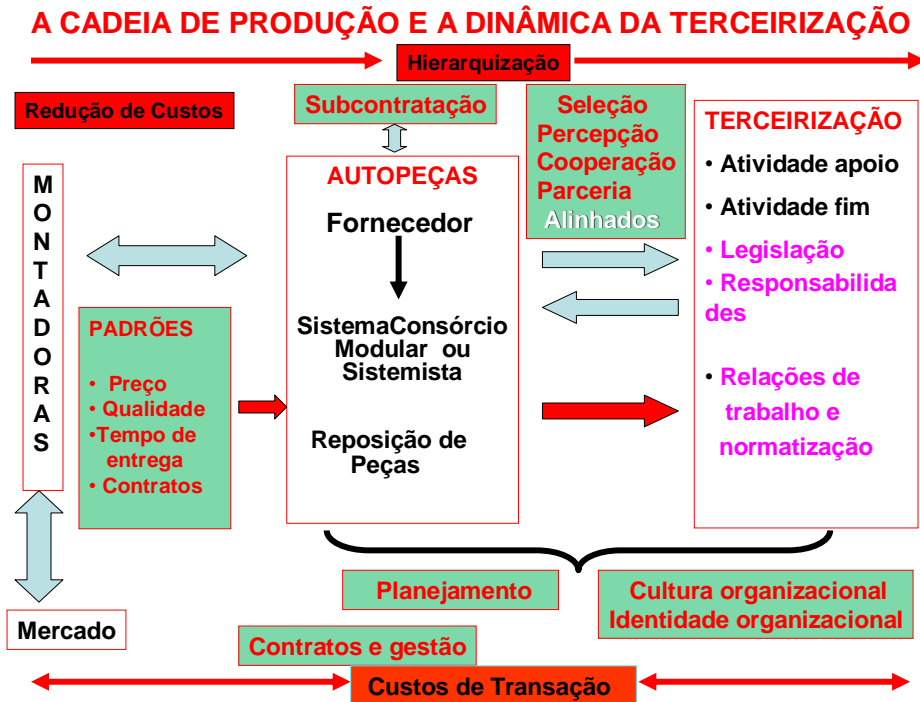


Figura 2.1 - A dinâmica da terceirização e a cadeia produtiva de veículos automotores
 Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa levantada.

Para Silveira et al. (2002) é difícil imaginar qualquer empreendimento industrial ou comercial que não tenha parte dos seus serviços/produtos realizada por terceiros. Os autores ressaltam que não há dúvida sobre a elevação da mão-de-obra empregada direta e indiretamente, nem sobre os benefícios sociais provenientes da ampliação do mercado de trabalho.

O processo de aceitação da terceirização foi lento, progressivo e aberto a diversas interpretações. É uma ferramenta que se desenvolve a partir da necessidade de evolução nas relações sociais e fundamentais para a sobrevivência das organizações.

A inexistência de regulamentação na legislação, o desconhecimento técnico de alguns formadores de opinião e a implantação inadequada pelas próprias empresas demonstram essa dificuldade e, em especial, no âmbito do judiciário.

A terceirização é uma realidade no mundo organizacional e as práticas de gestão necessitam acompanhar as mudanças impostas pela desverticalização do negócio, pois passam a conviver, dentro do mesmo ambiente empresarial, os empregados efetivos e os trabalhadores das empresas contratadas, que participam de forma ativa para o sucesso do empreendimento.

Lembram Bianchi (1995); Brasil (2002); Costa (2008); Pedriali (2004) que nos anos de 1990, a economia brasileira passou pela abertura comercial e pelo processo de privatização. Nesse momento, muitas empresas brasileiras foram pressionadas a investir pesadamente em tecnologia, pois sofreram grande concorrência de empresas multinacionais. Esse fato levou à queda das margens de lucro, acarretando uma obsessão crescente pela redução de custos, por isso, encontrou-se na terceirização uma forma de aumentar os lucros, uma vez que as empresas ficavam somente direcionadas para suas atividades fim.

A propagação dessa prática se insere no contexto de busca constante das empresas pela redução de custos, transformação de custos fixos em variáveis, incremento da flexibilidade e diminuição de gastos com encargos trabalhistas e previdenciários.

2.3 Designações e conceitos atribuídos ao termo terceirização

Segundo Martins (1995) vários termos são utilizados para denominar a contratação de terceiros pela empresa para prestação de serviços ligados à sua atividade meio. Fala-se em terceirização, subcontratação, terciarização, filialização, reconcentração, desverticalização, exteriorização do emprego, focalização, parceria etc. Dessa forma, para melhor compreensão, é importante localizar e entender os termos mais utilizados na literatura.

Para Rezende (1997), confunde-se terceirização com desverticalização, quando nem todo movimento de terceirização significa a desverticalização. A terceirização como fenômeno de desverticalização só ocorre no eixo da cadeia produtiva e, eventualmente, no eixo de atividades complementares. Terceirização no eixo de atividades de apoio não é sinônimo de desverticalização, podendo ser chamada, segundo o autor, de *dowsinsing*, *rightsizing*, desburocratização, enxugamento etc.

Conforme Leite (1997) desverticalização diferencia de terceirização e entende que: Desverticalização é o procedimento em que as empresas repassam alguns de seus serviços ou produtos para outra empresa realizar. Exemplifica com o caso que as montadoras que fabricavam os freios de seus veículos e agora compram os freios para montar seus veículos.

Enquanto a terceirização indica a intenção de passar para terceiros uma atividade anteriormente desenvolvida pela empresa, a desverticalização não necessariamente supõe a capacidade de produzir. A empresa pode nascer desverticalizada, mas não terceirizada.

Quanto ao uso de terceirização e subcontratação existem algumas discordâncias. Vários autores incorporam esses conceitos de acordo com os tipos de atividades envolvidas.

Por subcontratação Souza (1993) entende que é uma categoria intermediária entre a compra e a produção interna. Envolve a negociação, um contrato mesmo que informal, no qual são definidos a qualidade, as especificações técnicas, o prazo de entrega, a forma de pagamento etc. Assim, dependendo do tipo de relacionamento, o contrato pode ser entendido como uma subcontratação, franquia ou até mesmo uma parceria.

A terceirização não se confunde com a empreitada. O interesse é o resultado da obra. Existe apenas o interesse em concluir a obra, não em ser parceiro do terceirizante. De certa forma a terceirização não se confunde com a subcontratação, pois nesta muitas vezes o interesse principal é a contratação de pessoal para quando a empresa tem maiores necessidades de produção. Na terceirização o contato com o terceirizado é permanente e não ocasional apenas para picos de produção como na subcontratação (MARTINS, 2001).

Brasil (1994) define a terceirização como um processo de transferência, dentro da firma (empresa/origem), de funções que podem ser executadas por outras empresas (empresa/destino). Essas funções incluem atividades de apoio ou aquelas diretamente relacionadas com o processo de produção da firma.

Polônio (2000) contribui para uma melhor compreensão do termo terceirização, quando o define como um processo de gestão empresarial, no qual uma empresa contratante repassa para terceiros (pessoas físicas ou jurídicas) serviços que anteriormente ela própria executava.

A terceirização é uma estratégia administrativa utilizada pelas empresas para repassar algumas de suas atividades – acessórias e de apoio - a terceiros, com os quais procura manter uma relação de parceria, para que possam se concentrar no negócio em que atuam, em busca de maior competitividade. Esse processo deve amplamente analisado e gerenciado para ser eficaz e obter o retorno objetivado (GIOSA, 2003/1997; QUEIROZ, 1998; RUSSO, 2007).

Romanoschi (1994) considera que a terceirização é a passagem de atividades e funções específicas de uma empresa a terceiros especializados. A empresa detém sua atenção na atividade fim; aquela para a qual foi designada mercadologicamente, passando a terceiros a administração das atividades meio.

De maneira mais generalizada para Marras (2000) a terceirização é o ato de repassar a execução de uma ou mais tarefas ou serviço a um profissional ou empresa, sem vínculo empregatício com a tomadora desse serviço, estabelecendo - se condições contratuais de custo, prazo e resultados esperados, entre outras.

Para Amato Neto (1995): a terceirização se constitui como um processo de transferência de atividades, dentro da firma (empresa-origem) de funções que podem ser

executadas por outras empresas (empresas-destino) subcontratadas. Estas funções podem incluir etapas do próprio processo produtivo da empresa-origem ou apenas atividades / serviços de apoio como manutenção, limpeza, segurança, alimentação, logística dentre outros. Ainda para Amato Neto, este conceito pode ser estendido a todo o processo que abrange desde a tomada de decisão para terceirizar parte ou totalmente suas atividades ou processos, até a realização de um contrato de fornecimento de peças/ componentes e/ou prestação de serviço pela empresa contratada.

A conceituação de terceirização adotada pelo SEBRAE (2008) para orientação e esclarecimento dessa estratégia para micro e pequenos empresários, como a contratação feita por uma empresa de serviços prestados (prestadora de serviço) por uma pessoa física (profissional autônomo) ou jurídica (empresa especializada), para realizar determinados serviços de que necessite desde que não relacionados às suas atividades-fim e sem a existência dos elementos caracterizadores da relação de emprego que são: subordinação, habitualidade, horário, pessoalidade e salário.

A Confederação Nacional da Indústria - CNI (2008) entende que terceirização é uma solução que possibilita que se contratem empresas prestadoras de serviços, permitindo incorporar melhor técnica e tecnologia, obtendo produtividade e qualidade e diminuindo custos.

Também é entendida como uma filosofia de gerenciamento, a qual engloba três diferentes conceitos: sub-contratação de alguns trabalhos que não são atividades fim da empresa; laços de parceria de longo prazo com outra empresa; utilização de produtos e componentes que anteriormente eram produzidos pela empresa contratante (HALEVI apud WOLFF, 2001).

A empresa, ao terceirizar atividades que originariamente eram desenvolvidas no seu interior, está comprando bens e serviços especializados, de forma sistêmica e intensiva, para serem integrados na condição de atividade meio à atividade fim. Desta forma, a empresa compradora passa a concentrar sua energia em sua vocação, com o objetivo de potencializar ganhos em qualidade, produtividade e competitividade (QUEIROZ, 1998).

Ainda para Queiroz (1998), a terceirização pode ser vista como a horizontalização das empresas e, se bem estruturadas podem se beneficiar com ganhos: fornecedores especializados; administração e qualidade nos serviços prestados; estrutura básica e ágil; reutilização produtiva dos espaços; investimentos direcionados para a atividade fim; supervisão envolvida no produto e mais voltada para qualidade e, resultados competitivos.

O neologismo criado pela terceirização é representado pela horizontalização da atividade econômica, onde as grandes empresas transferem para outras partes das funções que elas próprias exerciam, concentrando-se em atividades cada vez mais restritas e identificadas com a finalidade da própria empresa (FONTANELLA et al., 1994).

Segundo Saratt et al. (2008), atualmente existem organizações que utilizam a transferências de atividades e tecnologias, sustentam sua adoção e o crescimento dessa prática, em grande parte devido à constatação de que hoje, a terceirização só se justifica se também abranger as atividades estratégicas e vitais para a empresa. Essas atividades envolvem a transferência da gestão dos processos e a concentração da empresa contratante no seu negócio principal. E completam citando o exemplo de que muitas empresas nasceram como fábrica de calçados, produzindo internamente todos os seus componentes. Nas décadas de 1980 e 1990 começaram a desverticalizar o processo, adquirindo componentes de terceiros e tornando-se montadores. Hoje essas mesmas empresas terceirizam totalmente a produção, passando a focar sua energia no desenvolvimento da marca, no design e na comercialização, seu verdadeiro negócio.

É o processo da busca de parcerias, determinado pela visão empresarial moderna e pelas imposições do mercado. Não mais poderemos passar para os preços os elevados custos. Isso tem feito com que os empresários se preocupem com a qualidade, competitividade, agilidade de decisão, eficiência e eficácia que acabam resultando na manutenção dos clientes e consumidores (SOUZA, 1998).

As empresas passam a compor a estrutura da cadeia de negócios e nesta são encontrados diversos tipos de empresas com diferentes níveis de desenvolvimento, pessoas, portes, conhecimento tecnológico, assim como em diferentes modalidades adotadas e atividades de empresas. Para melhor elucidar e compreender a terceirização, em suas diversas modalidades, para atender a necessidades diferentes, é importante avaliar essa estratégia segundo o tipo de atividade, forma e objeto da contratação.

2.4 Tipos de atividades terceirizadas e formas de terceirização

As atividades empresariais, segundo Saratt et al. (2008), podem ser classificadas em três grupos:

1) atividade meio de apoio: é aquela que não agrega valor à produção ou de forma direta ao negócio do tomador. É um serviço considerado necessário, mas facultativo. Constituem exemplos as atividades de vigilância, alimentação e limpeza;

2) Atividade meio essencial: refere-se ao serviço ligado operacionalmente ao negócio e vinculado ao fornecimento de matéria prima sem as quais não pode existir o produto final como: insumos, componentes ou ate mesmo parte do processo produtivo, pode-se contratar serviço de terceiros, fornecer a matéria prima para produzi-los ou adquiri-los no mercado;

3) Atividade vocacional ou atividade fim: aquela relacionada diretamente com o negócio e que não pode ser terceirizada, devendo ser realizada diretamente pela empresa. Representa o seu diferencial competitivo seu *know-how* e o modo como ela se apresenta ao mercado. Observam os autores que a classificação de atividades poderá sofrer alteração de natureza e de enquadramento em função das diferenças da empresa no mercado e seu negócio vocacional.

A mudança na faixa de classificação ocorrerá principalmente entre atividade meio essencial e atividade fim.

Para Leiria e Saratt (1995), tudo que não constitui atividade fim da cadeia produtiva de um negócio pode ser delegado a terceiros. Há quatro modalidades consagradas de terceirização, discriminadas conforme a etapa do processo: 1) primeira etapa: quando uma empresa industrializa matéria prima pronta; 2) etapa intermediária: o produto ou serviço é agregado no andamento da cadeia produtiva; 3) etapa final: o modo de vender e prestar assistência técnica atende à vontade de quem concebeu o produto, mas é realizado por terceiros; 4) forma mista: quando ocorre a união de duas ou mais etapas; pode ser chamada de terceirização total.

Saratt et al. (2008) consideram a terceirização, como uma ferramenta em constante evolução, que pode ser praticada de diferentes maneiras, conforme as diversas necessidades.

Quanto à forma, segundo Saratt et al. (2008), a terceirização pode ser classificada em:

1) terceirização externa, na qual os prestadores de serviço estão localizados fora e distantes do perímetro da contratante; 2) terceirização interna, na qual o prestador de serviços se localiza nas instalações da contratante; 3) terceirização com cooperativas de trabalho, na qual os prestadores de serviços pertencem a uma cooperativa de trabalho.

Quanto ao objeto, a terceirização pode ser: 1) terceirização de serviços, cujo objeto de contratação é unicamente a realização de serviços, sem quaisquer insumos ou equipamentos envolvidos; 2) terceirização de serviços e materiais, na qual há a contratação dos serviços e dos insumos; 3) terceirização de serviços e equipamentos, na qual há a contratação dos serviços e dos equipamentos e 4) a terceirização plena, na qual o fornecedor é

responsável pela execução da atividade, pela tecnologia empregada e pela gestão integral da atividade contratada.

As **modalidades de terceirização** apontadas por Di Pietro (2000 apud FERREIRA; SANTOS, 2008) são as seguintes:

a) terceirização tradicional: consiste na transferência de serviços a terceiros, na qual o preço assume papel decisivo para a concretização dos negócios. Verifica-se um comportamento dissimulado para preservar interesses individuais, mão-de-obra não especializada, resultados técnicos insatisfatórios, baixa produtividade;

b) terceirização de risco: quando a empresa faz transferência das obrigações trabalhistas, por meio da contratação intermediada por terceiros, com a finalidade de disfarçar a relação de emprego com a mão de obra. Percebe-se em alguns casos a contratação de mão-de-obra temporária por um período superior ao permitido por lei e;

c) terceirização com parceria: Ocorre com a transferência da execução de atividades acessórias às empresas especializadas, com o objetivo de tornar-se mais competitivo e ágil na atividade principal. Observa-se nesta forma o predomínio de objetivos coletivos.

Segundo dados do NHZ Empresarial (2009), atualmente é possível observar novas formas de terceirização, que otimizam os resultados das empresas, quais sejam:

- Prestação de Serviço, por meio de empresas de terceirização especializadas nas atividades meio do Tomador de Serviços, conforme o Enunciado 331 do TST de 1994 (TST, 2010).

- Cooperativa de Trabalho e Serviço, através de uma cooperativa constituída de forma legal, em obediência ao que estabelece o Código Civil Brasileiro (CCB) e baseado no artigo 442 § único da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) de 1993.

- Locação de mão de obra, por meio de empresa de trabalho temporário, autorizada pelo Ministério do Trabalho em situações de acréscimo extraordinário de trabalho e por motivo de férias de funcionários, por exemplo.

- Representantes comerciais constituídos por meio de empresas e não de autônomos.

- Desverticalização, forma de gestão empresarial, que consiste na empresa contratante concentrar-se apenas na sua atividade nuclear, seu “*core business*”, como por exemplo, as indústrias de automóveis que passaram a ser conhecidas apenas como “*montadoras*” das peças dos seus veículos que já chegam prontas.

- Franquia, outra forma de gestão empresarial, especialmente no ramo de serviços e “*fast food*”, na qual é cedido o uso da marca, “*expertise*” em determinado segmento, sendo dado total treinamento e suporte ao franqueado.

- Concessão da marca para empresa que produz e comercializa determinado produto.
- Permissão nos serviços públicos.
- Facção, outra forma de terceirização muito usada por hipermercados, que é terceirizar a produção de determinado produto, colocar sua marca e vender no seu próprio hipermercado com sua marca, por exemplo, em produtos alimentícios (arroz, azeitona, feijão, produtos de limpeza).

Na atualidade já se fala no processo de quarteirização, na hipótese de ser contratada uma empresa para gerenciar todas as empresas prestadoras de serviços.

2.5 Introdução e desenvolvimento da terceirização no Brasil

No Brasil, o início da terceirização ocorreu com o advento e instalações das multinacionais no país, no início da década de 1950; principalmente as empresas automobilísticas que, operando longe de seu habitat natural, necessitaram contratar empresas prestadoras de serviços locais para melhor desenvolverem suas atividades acessórias com competência e eficiência (QUEIROZ, 1998).

Essas multinacionais tinham agilidade como meta, pois tratava-se, de montadoras, intencionalmente dependentes da produção terceirizada de peças adquiridas de várias empresas (LEIRIA; SARATT, 1995).

Essa técnica de gestão moderna no Brasil recebeu grande estímulo com o programa da Riocell S.A. que transferiu, em 1982, parte de suas atividades meio para terceiros. Essa organização já havia contratado, em 1976, uma empresa para realizar o transporte de seu pessoal e, em 1960, empresas para terraplanagem e preparo do solo. Porém, a terceirização como forma de contratar mão de obra para desenvolver atividades dentro da organização, só ocorreu mesmo no ano de 1982 (LEIRIA; SARATT, 1995; REZENDE, 1997).

A terceirização foi ganhando espaço no Brasil e seu sucesso no meio administrativo ocorreu devido à crescente necessidade de reengenharia das empresas afetadas pela crise do capitalismo e adotada como uma possível solução para o aumento da produtividade interna. Dessa forma, a terceirização apareceu como uma ferramenta para o gerenciamento empresarial, visando promover uma otimização da produção das empresas, e superação da crise econômica que se alastrava nas décadas de 1980 e 1990.

A década de 1990 constituiu o período histórico onde as forças capitalistas se reorganizam no Brasil, após a crise de 1973. Essa fase de “nova ofensiva do capital” é

caracterizada principalmente pela articulação complexa entre reestruturação produtiva e política neoliberal (ALVES, 1996).

Foi introduzida a terceirização no Brasil, sob um prisma distinto do originário dos EUA. Naquele país foi a demanda por armas e aqui foi a recessão que fez com que as empresa se reposicionassem: uma vez que o mercado estava cada vez mais recessivo, elas buscavam formas de reduzir seus custos, diminuindo a mão de obra. Ao mesmo tempo, a terceirização possibilitava abertura de novas empresas, restringindo assim, de certo modo, o impacto social da recessão e do desemprego (GIOSA, 2003).

Conforme aponta Rachid (2000), a década de 1990 caracteriza-se por mudanças nas formas de relacionamento entre clientes e fornecedores, que ocorreram, entre outros motivos, pelo enxugamento da estrutura das grandes empresas, que passaram a contratar fora as atividades que antes elas próprias realizavam, em decorrência do forte aumento da concorrência com empresas estrangeiras, bem como da abertura para importações. Os processos considerados como atividades meio e executados por pessoal próprio, foram sendo substituídos por unidades de produção terceirizadas, para as quais essas atividades constituem atividades fim.

No caso do setor de auto peças, os investimentos de empresas estrangeiras, muitas vezes realizados por meio de aquisições de empresas já instaladas no país, reforçaram o movimento de concentração desse setor, levando-o à desnacionalização, resultando numa tendência de permanecerem no Brasil apenas empresas de capital nacional de menor porte. Por outro lado, o regime automotivo e o câmbio sobrevalorizado até o início de 1999, fizeram com que as empresas de auto peças ficassem mais expostas às importações, ameaçando, principalmente, as pequenas empresas. Todos esses fatores levaram a um déficit na balança de pagamento desse setor no ano de 1997.

Embora Queiroz (1998) afirme que a terceirização no Brasil tenha surgido com a entrada das multinacionais, Castro (2000) ressalta que os primeiros indícios da presença dessa estratégia, no Brasil, ocorreram a partir de 1966, com a promulgação dos Decretos-lei 1.212 e 1.216 (TST, 2010), autorizando a prestação de serviços de segurança bancária por empresas interpostas na relação de trabalho e também com o Decreto 62.756, de 1968 (TST, 2010), que regulamentava o funcionamento de agências de colocação ou intermediação da mão de obra e por fim com o Decreto-lei 1.034, de 1969 (TST, 2010), que determinava a possibilidade de que fossem contratados terceiros para vigilância ostensiva, admitidos diretamente ou por intermédio de empresas especializadas, incorporando os elementos necessários para sua segurança.

Conforme Giosa (2003), as empresas passaram a ter grande possibilidade de implantar a terceirização, visto que o mercado apontava para a existência de empresas qualificadas e especializadas para o atendimento da demanda, fornecendo os mais variados tipos de serviços/produtos para atender à necessidade das empresas tomadoras desses serviços/produtos.

No Brasil, dispõe-se de conhecimento amplo e profundo sobre a terceirização; o corpo funcional já conhece o assunto e a alta administração, começa a ter sensibilidade no reconhecimento da importância e da necessidade da implantação desse processo (GIOSA, 2003).

As empresas no Brasil, apesar de se portarem como experientes no assunto, justificam sua opção pela terceirização como se fossem iniciantes. Essa postura fica evidente se confrontado com o cenário internacional. Isso fica claro com os resultados da pesquisa realizada pela Confederação Nacional da Indústria – CNI (2009), que objetivou levantar em 1.443 empresas o retrato da terceirização no país e conclui que a média de empresas industriais que utilizam serviços terceirizados ultrapassa os 50%, chegando a 74% em companhias de grande porte.

Essa pesquisa da CNI também elenca os principais motivos para terceirizar, dentre eles: a redução de custo, o aumento da qualidade do serviço e uso de novas tecnologias. Todos em prol de melhores condições competitivas – desejo que empresas terceirizadas prometem realizar (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2009).

A terceirização tem é uma importante estratégia que viabiliza os níveis de produtividade e a lucratividade esperada pela produção *toyotista*. Isso ocorre em decorrência da: 1) otimização das escalas produtivas; 2) redução dos custos administrativos e com da força de trabalho; 3) melhoria de seus custos e em seus preços; 4) permite uma maior concentração em atividades estratégicas da empresa; 4) o controle da gestão da produção pode ser ampliado e melhorado; e 4) reduz a concentração de trabalho na produção e assim, os possíveis conflitos de luta do trabalhador (ALVES, 2000; DRUCK, 1999).

Queiroz (1998) e Russo (2007) explicam que a terceirização pode abrir novas portas para a atividade econômica e para o emprego, fazendo com que cresçam as pequenas e médias empresas, bem como oferecendo oportunidades aos trabalhadores de se tornarem empresários. Na verdade, esse discurso também presume um controle impossível de se estabelecer no capitalismo: um sistema de parcerias no qual um não busque tirar vantagens sobre o outro.

Amato Neto (1995) afirma que, no caso do setor de autopeças, a idéia fundamental desse sistema de subcontratação ocorre por meio do estabelecimento de vínculos estreitos

entre as pequenas empresas fornecedoras e as grandes montadoras. Esses vínculos envolvem desenvolvimento cooperativo de novos projetos e aperfeiçoamento de produtos (peças), através de auxílio técnico, utilização conjunta de laboratórios, equipamentos para testes, capital humano, dentre outros, cujos benefícios trazidos para as grandes montadoras, são: 1) a eliminação ou a minimização de estoques, uma vez que ocorre a transferência para as empresas fornecedoras; 2) redução também nos riscos associados a uma planta muito verticalizada; 3) descentralização gerencial, tornando tanto as montadoras como as fornecedoras bem mais eficazes.

O referido autor ainda salienta que a desintegração vertical significa a redução do tamanho da cadeia de atividades de uma dada empresa, tanto em nível administrativo como de produção, por meio da eliminação ou redução de alguns processos de produção, bem como da eliminação de alguns postos de trabalho.

Estudos desenvolvidos no Brasil apontam que, no país, a terceirização tem sido tratada de forma polêmica, muitas vezes praticada de maneira precária ou aquém de seus preceitos básicos (GORZ, 1995; OFFE, 1997 apud MAGALHÃES, 2008). Segundo Costa (1994), poucas empresas, com práticas gerenciais mais adequadas, vêm absorvendo o sentido da parceria via contratos de fornecimento com garantia de qualidade, melhoria de produtos/serviços, transferência de conhecimentos, implicando efetiva relação de colaboração.

A análise histórica do desenvolvimento do processo de terceirização no Brasil mostra que, em muitos setores, esse recurso tem sido empregado quase que exclusivamente com objetivo de redução de custos, obtido por meio da utilização de mão de obra com menor grau de qualificação e/ou menor padrão de remuneração e benefícios, levando a uma quebra de vínculos entre empregados e organizações e a uma precarização das condições e do contrato de trabalho (BRESCIANI, 1997 apud RACHID, 2000; COSTA, 2001).

Mesmo com os obstáculos à terceirização, esta vem crescendo nas empresas brasileiras. Na pesquisa de Sarsur et al. (2002), realizada em 349 grandes empresas brasileiras, as autoras constataram que a natureza das atividades exercidas por terceiros está em toda a cadeia de valor: 40% estão ligadas a atividades essenciais, 36,10% a atividades não essenciais (serviços repetitivos que não constituem a atividade central da empresa), e 23,70% referem-se a atividades esporádicas (por meio da contratação de assessorias, consultorias e apoio).

A idéia desse estudo partiu da constatação de que as empresas precisam de novas formas de gestão, uma vez que as mudanças nas estratégias de produção têm gerado desafios

crecentes para os gestores que interagem, concomitantemente, com empregados efetivos da empresa central, prestadores de serviços, fornecedores e consultores.

2.5.1 A Terceirização no Brasil atual

A terceirização é uma realidade e tanto literatura quanto as pesquisas indicam a possibilidade de crescimento no Brasil, com ampliação e adoção em áreas estratégicas das empresas. Sua utilização se intensifica, bem como sua importância e valor agregado por ela e por toda a cadeia produtiva, que varia à medida que o processo evolui (SARATT et al., 2008).

Isso se confirma com os resultados de pesquisa da Fundação Getúlio Vargas, em outubro de 2001, envolvendo 1.885 indústrias, representando cerca de 45% das vendas do setor no país; 46% dessas empresas faziam uso de serviços de terceiros para realizar atividades, o que demonstra que a terceirização já está implantada no Brasil (GIOSA, 2003). Pesquisa da CNI (2009) confirma o crescimento desse processo e a motivação das empresas para com a terceirização. Para os próximos anos, as perspectivas são de que: 62% das empresas pesquisadas devem permanecer terceirizando suas atividades; 17% pretendem ampliar o processo; 3% não vão mais utilizar-se dessa estratégia e 18% pretendem reduzir esse processo.

A partir da terceirização as empresas tinham como objetivo, inicialmente, a redução imediata de seus custos através do enxugamento de seu quadro de empregados, eliminando níveis hierárquicos e reduzindo sua folha de pagamento. Esse mecanismo, no entanto, não se sustenta, a médio prazo, pois potencializa a geração de subempregos pela redução salarial, acirra conflitos e provoca distorção desse processo perante a sociedade (SILVEIRA et al., 2002).

Saratt et al. (2008) fazem ressalvas em relação à utilização da terceirização de maneira inadequada e, em muitos momentos, com problemas advindos de ações judiciais e geração de um crescente passivo trabalhista. Essa nova estrutura empresarial merece atenção especial, pois pairam sobre as empresas, com essa formatação, riscos jurídicos e gerenciais oriundos da terceirização.

Há uma multiplicidade de contratos com terceiros com complexidades peculiares que envolvem questões previdenciárias, trabalhistas, tributárias, requisitos técnicos, de segurança do trabalho e ambientais, que exigem das organizações uma gestão efetiva e ferramentas de controle para a garantia de desempenho adequado (MAGALHÃES et al., 2008a).

A globalização, a abertura dos mercados, o crescimento da entrada das multinacionais no Brasil, assim como a concorrência internacional levam as empresas brasileiras a adotarem a terceirização de seus serviços de maneira estratégica.

Fujita (2005) aponta como exemplo as indústrias automobilísticas, afirmando que primeiramente a terceirização era restrita apenas a setores como limpeza, segurança e logística, mas também ocorrem no chão de fábrica. As montadoras com sede no Grande ABC Paulista, por exemplo, como forma de elevar a produtividade e reduzir os custos ao máximo, mantêm unidades em outras regiões do país, substituindo funcionários próprios por parcerias com fornecedores; assim, além de fabricar as peças, as empresas terceirizadas assumem ainda determinadas fases da montagem dos carros.

A filosofia de terceirização da indústria automobilística se fundamenta no sistema denominado consórcio modular¹, no qual cada prestadora divide o espaço e assume o encargo de fabricar e instalar um determinado equipamento no veículo diretamente na linha de produção, sempre no mesmo condomínio industrial. Os custos operacionais são divididos entre os parceiros. Esse processo é empregado pelas principais companhias do setor, como Volkswagen, General Motors e Ford, nas fábricas fora do estado de São Paulo, uma vez que as de dentro do estado sofrem resistências dos sindicatos.

Uma pesquisa de Atividades do Setor de Serviços Empresariais, realizada em 2001 pela Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC, aponta que 57,9% das prestadoras criadas desde os anos de 1990 no Grande ABC surgiram para conquistar essa fatia aberta pelas indústrias automotivas (FUJITA, 2005).

Os resultados, ainda segundo Fujita (2005), mostraram que 40,9% das empresas terceirizadas existentes operam nas montadoras e autopeças, mas até o final de 1980, essas empresas não atuavam no setor. Até 2001, o segmento de prestação de serviço para a indústria automobilística na região do ABC reunia pelo menos 851 firmas.

A Volkswagen, por exemplo, optou por parceiras que também chamadas de sistemistas, (fornecedores diretos, do primeiro nível (*first tier*) na hierarquização das montadoras e responsáveis pela entrega de sistemas de peças completos - “modularização”)

¹ Pires (1998 apud MARINI et al., 2004) define consórcio modular como uma forma de terceirização entre uma montadora e um número muito reduzido de fornecedores diretos, na qual os fornecedores assumem a montagem prévia do módulo sob sua responsabilidade e sua posterior montagem diretamente na linha de produção da montadora; além disso, o fornecedor também se responsabiliza pelos investimentos em equipamentos e ferramentas, bem como pelo gerenciamento da cadeia de suprimentos do módulo. A montadora providencia a planta e a linha de montagem final, executando a coordenação da mesma e, também, realizando o teste final dos veículos.

para produzir ônibus e caminhões na fábrica de Resende, no Rio de Janeiro. Dentro dela existem nove fornecedores que produzem e instalam componentes nos veículos na própria unidade, inaugurada em 1996. Também adotam esse procedimento a General Motors em Gravataí, no Rio Grande do Sul, cujas atividades começaram em 2000; e a Ford de Camaçari, na Bahia, cujo espaço para terceiros foi aberto em 2002 (FUJITA, 2005).

A contratação de parceiros por parte do segmento automotivo, na forma de “sistemistas”, ocorre em decorrência da necessidade de produção em larga escala e do fato desse processo propiciar uma integração perfeita entre os parceiros. Os parceiros funcionam como células de produção, representando uma evolução do processo.

Nesse modelo, o terceiro está localizado no ambiente do tomador de serviços, em um processo que faz parte da filosofia da empresa contratante, havendo grande especialização por parte do prestador de serviços. Nessa parceria, ambas as empresas obtêm ganhos competitivos na redução de custos com estoques, expedição, transporte, entre outros. Esse processo tem como objetivo maior qualidade e especialização na cadeia de relacionamentos e melhorias nos resultados (SILVEIRA et al., 2002).

Acrescenta Fujita (2005), que com a incorporação dos “sistemistas” os fornecedores da Ford e da GM, em 2005, mantinham 4.919 trabalhadores ligados aos 25 parceiros/fornecedores dos 8.518 trabalhadores do complexo industrial da montadora, responsáveis pela fabricação do Fiesta Hatch e Sedan, além do EcoSport. A Ford informou que reduziu custos e aumentou o índice de produtividade porque também obteve ganhos logísticos com esse sistema.

O desempenho da fábrica GM de Gravataí, em 2005, com 1512 trabalhadores, segundo Conversani (2008), produziu 135.480 veículos por ano, representando uma produtividade de 89 carros por funcionário.

No modelo do Consórcio Modular, os esforços da montadora são concentrados na engenharia do produto, no controle de qualidade, na interface com o cliente, na distribuição, na comercialização e na logística do produto final, ficando para os fornecedores a responsabilidade pela produção dos módulos e a montagem final dos veículos.

Dessa forma, para os sistemistas ou modulistas, os desafios enfrentados representam grande oportunidade, no sentido de proporcionar um rápido incremento de novas competências e novos negócios. Sendo assim, eles podem participar do desenvolvimento de novos veículos, desde a fase inicial do projeto, como também, poderão acompanhar a montadora ou outras montadoras (*follow sourcing*) em novas plantas em diversas partes do mundo, afirma Pires (1998 apud MARINI et al., 2004).

Considera Leiria e Saratt (1995, p.24) que a terceirização no Brasil “é estratégico, oportuno e legal”. Por entenderem que: 1) estratégico- porque permite à contratante uma concentração em suas atividades fim e ainda obtém ganhos adicionais e redução de custos administrativos; 2) oportuno- os poderes Judiciários e Trabalhistas entendem, perceptível que em suas decisões e textos, priorizando os ganhos coletivos às garantias individuais; e 3) legal- se ocorrem contratações legais e corretas donde "o terceiro deve ser real, ter capital real e mão-de-obra regulada de acordo com a lei" (p.32), a vontade da empresa é assegurada pela ótica judicial. Do contrário assume a culpa *in eligendo*.

Com agilidade a empresa aumenta sua produtividade, melhora a qualidade do produto final exigidas pela competitividade e mercados.

A contratação de terceiros implica, também, em uma economia significativa de recursos que pode ser obtida a médio e longo prazo. No que se refere ao terceiro, que possui uma estrutura menor, este tem sua gestão administrativa próxima dos fatos que ocorrem, e sempre busca soluções mais criativas e menos onerosas para seus negócios.

A imagem ou o conceito, assim como a idoneidade das empresas prestadoras de serviços eram sofríveis, de início, pois não se preocupavam com sua especialização, melhoria de qualidade e competitividade. Conforme Saratt et al. (2008), hoje as empresas buscam a estratégia de terceirizar com o objetivo de:

1) redução estrutural de custos não atrelada aos salários praticados, com o objetivo de ganhar força, mobilidade e eficiência operacional para enfrentar as variações e constante mudanças no mercado, evitando a possibilidade de problemas futuros com a precarização das relações de trabalho, geração de passivo e ineficiência operacional;

2) redimensionamento do quadro de empregados para a contração de serviços especializados, substituindo os custos fixos pelo variável, promovendo eficiência no negócio em que operam;

3) redefinição do negócio e surgimento de novas vocacionalidades para adquirirem flexibilidade na ação em relação à política de relacionamento com os terceiros;

4) redimensionamento do quadro sindical de colaboradores internos. Ao adotarem como filosofia empresarial a terceirização, passam a focar seu negócio principal e redimensionam o universo dos empregados, privilegiando a centralização do enquadramento sindical;

5) flexibilidade contratual e remuneração por performance. Os contratos bem estruturados e legitimados trazem especificações de normas técnicas e operacionais, explicitando os serviços com indicadores qualitativos e quantitativos e acordos de nível de

serviços ou o SLA- *Service Level Agreement*, tornando-se um instrumento para medir os desempenhos e o relacionamento. O instrumento contratual deixa o foco do conflito e passa para o de convergência de interesses.

6) revisão tributária. A da pulverização das atividades entre várias empresas permite o enquadramento delas de acordo com seu segmento e nível de faturamento, que faculta o recolhimento tributário simplificado e unificado, reduzindo expressivamente o custo da operação. Cabe ressaltar que os que praticam regularmente a terceirização obtêm resultados mais significativos que os que adotam esporadicamente.

Diante desse cenário, em se tratando da importância que a terceirizada representa em sua posição na cadeia produtiva e também no cumprimento de seu papel de gerar resultados, algumas iniciativas e atitudes são propostas, por Queiroz (1998), no enfrentamento de dificuldades e para atingir e ampliar o seu mercado.

Dado que a literatura mostra que só é possível ampliar um mercado quando se é eficaz, lembra o autor que para as fornecedoras de serviços (terceirizadas) a terceirização é um fim, enquanto para os tomadores de serviços (contratantes) ela é um meio que vai apoiar a atividade fim. Assim sendo, sugerem-se, para as terceirizadas que querem investir em seu mercado posturas e desenvolvimento, tais como:

- cadastrar e conhecer as empresas potencialmente tomadoras de serviços;
- identificar, dentre essas, quais se interessam pelo processo de terceirização;
- convencer os empresários da importância e do retorno ao transferir para os terceiros suas dificuldades de gerenciamento das atividades meio;
- demonstrar a eficiência de processos terceirizados, como exemplos de sucesso;
- convencer a empresa de que ela não perde o poder e o controle ao terceirizar;
- demonstrar e comprovar sua capacidade técnico-administrativa;
- demonstrar os custos e os benefícios da terceirização;
- elucidar as empresas contratantes em potencial sobre os benefícios auferidos com esse moderno processo administrativo, caso a estratégia de terceirização for pouco conhecida por parte do tomador de serviços;
- demonstrar a credibilidade da empresa terceirizada;
- acompanhar e controlar detalhadamente os processos de terceirização em andamento;
- desenvolver programas de qualificação e capacitação de seu pessoal;
- adaptar-se à cultura do tomador de serviços;
- investir na melhoria da sua especialização;

- manter qualidade de serviços e se necessário melhorá-la;
- promover a segurança do tomador quanto às obrigações assumidas e de contrato;
- buscar em conjunto, solução de seus problemas e dificuldades;
- tomar decisões rápidas e eficazes;
- gerir em bom nível seus funcionários;
- ser o responsável pela prestação de serviços.

A terceirização vem avançando e sendo adotada pelas grandes organizações corporativas que têm necessidade de produção em larga escala provocada pela intensa compra de serviços e ligação de seus processos com os parceiros. Alguns contratos já são delegados a terceiros especializados para que a administração das relações com as parceiras sejam geridas e não apenas o contrato, o risco e o jurídico. Esta estratégia está sendo adotada principalmente por empresas de grande porte em que suas atividades terceirizadas são estendidas a seus setores vitais e de sobrevivência (SILVEIRA et al., 2002).

2.5.2 Legislação sobre terceirização no Brasil

Na área jurisprudencial trabalhista há um consenso de que, no Brasil, as empresas têm dupla finalidade construtiva, ou seja, a econômica que é o seu negócio, e a social, que é a obrigação de criar empregos e administrá-los por gestão própria quando estiverem diretamente ligados ao seu objetivo econômico, ou seja, à sua atividade fim.

Assim sendo, apresenta-se a inconveniência e a impossibilidade de serem terceirizadas quaisquer funções intimamente ligadas ao objetivo econômico ou social das empresas. Esta forma ocorrendo, a terceirização por prestação de serviços das atividades fim trará um entendimento de que está havendo fraude nas instituições legais trabalhistas e também de que as empresas estarão deixando de cumprir as suas responsabilidades empresariais e sociais como empregadoras.

A jurisprudência a seguir esclarece bem essa posição judicial-trabalhista:

Não é possível desenvolver atividades essenciais aos objetivos de uma entidade, sejam atividades fim ou meio, senão através de servidores seus, salvo previsão legal. Delegar a realização das tarefas principais a terceiros, seja assumindo a locação de mão de obra ou mediante contratos com as atualmente denominadas empresas prestadoras de serviços, caracteriza-se o desvirtuamento dos preceitos da legislação (art. 9 CLT), sendo que a relação de emprego se dê com quem usufruir da força de trabalho do empregado. TST – RR 10879/90.3, AC. 2ª T. 1.664/90 de 12/11/90 – rel. Juiz Fernando Américo Veiga Damasceno (MARTINS, 2001).

Inicialmente, uma parcela significativa do judiciário trabalhista entendia que as atividades passíveis de serem delegadas a terceiros pelas empresas restringiam-se aquelas regulamentadas de apoio, como vigilância, transporte de valores, limpeza, conservação e outras atividades que eram classificadas como indelegáveis a terceiros; sendo a relação de prestação de serviços na maioria das vezes julgada fraudulenta. Diante da necessidade de unificar o entendimento dos processos de terceirização, padronizando sua compreensão, surgiu no final de 1993 o enunciado da súmula 331 do TST,² (VARGAS; SILVEIRA, 2008; TST, 2010) parcialmente modificado no final de 2000 através da resolução nº 96/2000 do mesmo Tribunal e Mantida - Res. 121/2003, DJ 19, 20 e 21.11.2003 e em seu inciso III: “Trata da contratação de serviços e regulamenta a terceirização. Considera que a terceirização legal desde que esteja restrita à atividade-meio do tomador e não fique configurada a relação de emprego, desta forma, sem subordinação direta e a inexistência de pessoalidade.” (TST, 2010).

Conforme Silveira et al. (2002), essa definição que provocou discussões e debates sobre o que são atividades-meio e qual sua extensão e importância para o julgamento da legalidade da relação, ainda constitui objeto de indagação. Conforme os autores, dada a relevância da diferenciação entre atividades-meio e atividades-fim as organizações devem estar atentas para classificá-las e enquadrá-las adequadamente.

Saratt et al. (2008) explicam que a análise da diferenciação acerca do que as distingue, (atividade-meio/fim) encontra o maior foco de debate como resultado da dificuldade em identificar onde termina a atividade-meio e onde começa a atividade-fim de determinada organização. Entende-se que a atividade-fim é ligada direta e umbilicalmente ao negócio principal da empresa, representando sua vocação. Assim, a identificação da atividade-fim não guarda relação obrigatória com o conceito de essencialidade (são aquelas essenciais a qualquer empresa, mas nem por isso podem ser consideradas atividades-fim).

Diversos juristas comungam do entendimento de que o critério de relacionamento com a atividade-meio e a atividade-fim não é definidor da legalidade ou ilegalidade da

² **TST Enunciado nº 331** - Revisão da Súmula nº 256 - Res. 23/1993, DJ 21, 28.12.1993 e 04.01.1994 - Alterada (Inciso IV) - Res. 96/2000, DJ 18, 19 e 20.09.2000 - **Mantida** - Res. 121/2003, DJ 19, 20 e 21.11.2003.

Contrato de Prestação de Serviços – Legalidade I - A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 03.01.1974). **II** - A contratação irregular de trabalhador, mediante empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da administração pública direta, indireta ou fundacional (art. 37, II, da CF/1988). (Revisão do Enunciado nº 256 - TST). **III** - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20-06-1983), de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta (TST, 2010).

terceirização. Dentre esses doutrinadores podem ser citados Martins (2000, p. 121 apud SILVEIRA et al., 2002;).

Diniz (1997, p. 12 apud SILVEIRA et al., 2002; SARATT et al., 2008) manifesta-se da seguinte maneira:

o item III do citado enunciado nº 331 (TST, 2010), só considera possível a terceirização ou subcontratação fora dos casos disciplinados [...], além dos serviços de conservação de uma empresa, aqueles concernentes a atividade meio do tomador, desde que sejam especializados e quando inexistirem a pessoalidade e subordinação direta.

Silveira et al. (2002) discordam em parte do presente disciplinamento e argumentam elencando as características básicas da terceirização ou subcontratação dos serviços, como: a) especialização do trabalho; b) direção da atividade pelo fornecedor; c) idoneidade econômica; d) inexistência de fraude. Concordam os autores com Robortella (1999), que considera perfeitamente lícita a terceirização de qualquer parte do sistema produtivo, pouco importando se os serviços são realizados no estabelecimento da fornecedora ou no da tomadora, ou se dizem respeito à atividade fim, essencial ou primordial da empresa (foco) ou da atividade meio (acessória ou de apoio). “Admitir-se a terceirização apenas na atividade meio, seria o mesmo que inadmiti-la, portanto, na maioria das vezes, se torna impossível fazer esta distinção.” (SILVEIRA et al. 2002, p.43).

A legalidade ou a ilegalidade da prática da compra de serviços terceirizados, para alguns juristas, não está relacionada à natureza do serviço como meio ou fim, e sim à forma como é praticada, considerando, principalmente, a inexistência de fraude aos trabalhadores, ingerência, subordinação, inidoneidade econômica do prestador entre outras situações. Um grande número de decisões judiciais também vem demonstrando que esse empreendimento é de ampla aceitação entre os magistrados (SARATT et al., 2008; SILVEIRA et al., 2002).

Conforme Martins (1995) é importante a verificação da realidade fática, mas também a subordinação entre as partes. Considera Martins (1995, p.121) que, “se o terceirizado presta serviços não só para determinada empresa, mas também para outras, não mantendo subordinação com a primeira, não ocorrerá vínculo empregatício.” Também os serviços prestados pelo terceirizado não devem ser exclusivamente para determinado terceirizante (contratante), evitando, dessa forma, grau de dependência do primeiro em relação ao segundo, o que caracteriza a subordinação. Lembra o autor que descrição demasiada de como o terceiro manejará seu pessoal evidencia a subordinação ao terceirizante (contratante), porque o contrato seria controlado e não sob a forma empresário/parceiro (MARTINS, 1995).

Silveira et al. (2002) consideram que, cada vez mais, a justiça do trabalho busca se adaptar à nova realidade da administração e, para quem contrata terceiros não ligados à atividade fim, passa a fazer parte do cotidiano empresarial. Assim, a atividade fim do terceiro deve integrar-se ao processo produtivo do tomador de serviços como atividade meio no contrato de prestação de serviços.

Com o passar do tempo a terceirização como estratégia de gestão vem se expandindo originando outras espécies. É o caso da terceirização plena ou transferências de atividades em tecnologia, um gênero de terceirização na forma de parceria empresarial, na qual a transferência integral de toda a estrutura ou de parte de determinado setor e suas respectivas atividades, outrora executada de maneira direta pela empresa contratante é transferida, não se configurando simples prestação de serviços, decorrentes da necessidade de descentralização da atividade de produção. Essa prática vem avançando para os mais diversos setores da economia, estabelecendo-se uma espécie de consórcio, no qual diversas empresas utilizam as mesmas instalações e obtêm redução de custos pelo uso compartilhado de alguns espaços de serviços.

Frente a esse cenário em que as empresas estão inseridas, com interferências externas decorrentes das interdependências, cada vez mais crescentes, a preocupação passa a pairar sobre todos os elementos que a compõem. Sindicalistas e empresários, poder legislativo e economistas, defendem e reivindicam a regulamentação negociada para a terceirização em seminário “Terceirização no Brasil: avanços e acordos possíveis”, realizado em 4 de abril de 2010, em São Paulo, pelo Portal Gestão Sindical e Sindeprestem - Sindicato das Empresas de Prestação de Serviços a Terceiros, Colocação e Administração de Mão de obra e de Trabalho Temporário no Estado de São Paulo (SINDICALISTAS..., 2010).

Em outro seminário promovido pelo Instituto Brasileiro de Relações de Emprego e Trabalho (IBRET) na Faculdade de Economia e Administração da USP, em 14 de setembro de 2009, com a participação de representantes sindicais e empresariais é defendida a proposta da necessidade da terceirização ser regulamentada no país, algo que já existe na Europa, Japão e Estados Unidos (INSTITUTO BRASILEIRO DE RELAÇÕES DE EMPREGO E TRABALHO, 2010).

Conforme Silveira et al. (2002), uma proposta de ação, do Ministério Público do Trabalho da 15ª região contra a São Paulo Alpargatas e três empresas que lhe prestavam os serviços de pesponto, foi julgada em 06/02/2002 e em uma decisão pioneira o juiz Jorge Luiz Costa considerou em sua sentença que a terceirização de atividade fim é possível, desde que não seja feita com objetivo de fraudar a legislação trabalhista.

2.6 Atividades passíveis de terceirização

Considerando a diversidade de termos utilizados por vários autores, para caracterizar as atividades realizadas na terceirização, como atividades essenciais, atividades fim e atividades nucleares, faz-se necessário identificar o foco de negócio das organizações e as atividades meio, de apoio ou subsidiárias para designar as atividades secundárias que dão suporte à organização. No presente trabalho, opta-se por considerar somente o termo “atividades fim” para as atividades principais e “atividades meio” para as secundárias. Isso porque, da perspectiva dos aspectos legais, é esse o tratamento atribuído e dessa forma são abordadas as atividades de terceirização.

Diferenciar a atividade meio da atividade fim é fundamental para que as empresas não atuem de forma ilegal. Isso porque existe grande polêmica entre autores e juristas com relação às atividades que podem ser terceirizadas. Hoje não há regulamentação em lei que trate da terceirização. Atualmente, a regulamentação do tema é explicitada na súmula 331 do TST Tribunal Superior do Trabalho (TST, 2010) e considera que as atividades que integram o objeto social de uma empresa indicam sua atividade fim, enquanto as atividades que não integram o objeto social são consideradas atividade meio. A princípio, tudo pode ser terceirizado, segundo o ponto de vista empresarial, desde que as atividades terceirizadas não sejam as atividades fim.

Desta forma, segundo Silveira et al. (2002), é fundamental a constatação e a conclusão de quais são as atividades fim e quais as atividades meio, pois dependendo do modo como se apresentam ao mercado, a classificação de atividades poderá sofrer alteração de natureza e de enquadramento. A partir da análise do caso concreto e da forma de apresentação da empresa no mercado (negócio vocacional) a mudança na faixa de classificação ocorrerá, principalmente entre atividade meio essencial e atividade fim. O fato de determinadas atividades serem normais ou permanentes não interfere na classificação de atividade fim; o único critério relevante para tal definição é a inserção da atividade na vocacionalidade do negócio.

Atividade fim, para Queiroz (1998) e Russo (2007), é a atividade essencial da organização que agrega valor diretamente ao produto e, como consequência, pode gerar maior lucratividade à empresa. Já a atividade meio é a intermediária ao processo produtivo, que não interfere na qualidade do produto, mas pode vir a interferir no custo operacional.

Tanto a doutrina como a jurisprudência, atividade meio é definida como aquela que não é inerente ao objetivo principal da empresa; trata-se de serviço necessário, mas que não

tem relação direta com a atividade principal da empresa, ou seja, é um serviço não essencial. Já a atividade fim é aquela que caracteriza o objetivo principal da empresa, a sua destinação, o seu empreendimento, normalmente expresso no contrato social (TERCEIRIZAÇÃO..., 2009a).

Tradicionalmente a terceirização é aplicada nas atividades meio e não nas atividades fim. Segundo Martins (2001), seria difícil admitir a terceirização da atividade fim do empreendimento, pois dessa forma a empresa não estaria prestando serviço, mas sim, fazendo um arrendamento do próprio negócio.

Conforme Giosa (2009) e Sindicalistas... (2010), no Brasil, a incidência de atividades terceirizadas fica evidenciada através do resultado de uma pesquisa realizada pelo Centro Nacional de Modernização CENAM (2006), que demonstra que 86% das empresas investigadas já terceirizaram ou terceirizam algum serviço. Dentre os serviços terceirizados estão: limpeza e conservação (73%), vigilância e segurança (69%), manutenção predial (56%), paisagismo (52%), desenvolvimento de software (47%), jurídico (46%), administração de restaurante (43%).

Por outro lado, atividades mais próximas do que pode ser considerado como atividade nuclear/fim nas empresas têm sido pouco terceirizadas: marketing (2%), projetos e inovações (2%), engenharia e montagem (3%), e-commerce (3%), produção (4%), comercial (4%). Fica evidente que 48% das empresas declararam que as atividades terceirizadas estão ligadas a áreas de apoio propriamente ditas e somente 3% afirmam terceirizar atividades estratégicas em relação ao negócio (GIOSA, 2009).

Num processo evolutivo, a terceirização que antes abrangia os serviços de apoio, como limpeza e alimentação, por exemplo, atualmente tende a atingir atividades vinculadas à esfera da produção. A tendência das empresas terceirizadas é a concentração de seus esforços na especialização e, dessa forma, buscam vantagens competitivas (ALVES, 2007).

Nos últimos anos, entretanto, segundo Silva (1997), a terceirização ultrapassou os limites de transferência de atividades de serviços de apoio, para ocupar espaço também no fornecimento de itens antes considerados como integrantes essenciais do produto principal. O autor conclui, exemplificando a terceirização do processo de pintura nas indústrias automobilísticas, que sempre foi e será fundamental numa linha de montagem de veículos.

Segundo Martins (2001), não se pode afirmar que a terceirização deva se restringir à atividade meio da empresa, desde que seja lícita, sob pena de desvirtuar o princípio da livre iniciativa contido no artigo 170 da Constituição Federal de 1988. Exemplifica dizendo que delegação de atividade fim na indústria automobilística é uma decorrência das novas técnicas

de produção e até da tecnologia: uma atividade antes era considerada principal atualmente pode ser considerada acessória.

Segundo Hernandez (2003), uma forma de terceirização amplamente implementada nos setores de ponta da economia é a terceirização nas áreas produtivas ou na atividade fim das empresas do setor industrial. Pode ocorrer de duas formas: a) a subcontratação de empresas para a realização do serviço fora da planta da contratante, isto é, em sua própria planta; b) a subcontratação de empresas para a realização do serviço no interior da planta da contratante.

No Direito do Trabalho, de acordo com Vargas e Silveira (2008), para que a terceirização se caracterize como tal, é necessário observar as seguintes condições: 1) realizar contratos somente com empresas idôneas e com capacidade econômica incontestável e capacidade da empresa contratada honrar seus riscos com o seu negócio e com os compromissos perante seus trabalhadores; 2) restringir-se a serviços especializados, como os de vigilância, asseio e conservação, refeições, assistência técnica etc., não se justificando o emprego de mão de obra não especializada, para não ser compreendido como uma ilegalidade da terceirização; 3) que os serviços terceirizados sejam sempre ligados à atividade meio da empresa e não à atividade fim; e 4) que as atividades da prestação do serviço sejam orientadas e dirigidas efetivamente pela empresa contratada ou terceirizada e os trabalhadores não sejam subordinados aos empregados da contratante e sim pelos da contratada.

Pressupõe-se, portanto, que uma empresa prestadora de serviços deva ser especialista em uma determinada atividade, sob o risco de ser enquadrada como empresa locadora de mão de obra. Deve, ainda, se vincular a um tomador de serviços somente em suas atividades meio.

Leiria e Saratt (1995) avaliam que o elogiável é que a posição do judiciário-trabalhista também tem evoluído. Afinal, para o Brasil ingressar no primeiro mundo é necessário que sejam alteradas algumas medidas retardadoras do processo econômico-social moderno e Martins (1995, p.122) completa que, o magistrado do trabalho tem que ser sensível às transformações decorrentes da evolução tecnológica, adaptando a estrutura jurídica existe a essas transformações.

2.6.1 Responsabilidade solidária e subsidiária

O conhecimento e a compreensão dos limites por parte das empresas tomadoras de serviços sobre a responsabilidade solidária ou subsidiária que cabe a cada um, quando se efetua um contrato de terceirização, é de suma importância para que não ocorram

irregularidades e futuros conflitos com processos trabalhistas decorrentes do descumprimento das obrigações legais, segurança do trabalho e saúde do trabalhador (SARATT et al., 2008).

Inicialmente, a contratante era considerada titular ou co-responsável (responsável solidária) nas obrigações de terceiros com seus empregados. Após o enunciado da sumula 331 do TST³ essa co-responsabilidade foi retirada e o tomador de serviços passou a ser responsável subsidiário ou complementar da reclamação.

Segundo Monteiro (2000, p. 21), o conceito legal é dado no parágrafo único do art. 896 do Código Civil Brasileiro (CC): “há solidariedade quando na mesma obrigação concorre mais de um credor, ou mais de um devedor, cada um com direito, ou obrigado à dívida toda.” e estabelece no artigo 265 que “a solidariedade não se presume; resulta de lei ou da vontade das partes.” (VADE MECUM, 2011).

Conforme Monteiro (2008), na obrigação solidária cada titular possui o direito ou responde pela totalidade da prestação, embora aos outros assista o direito de reversão, ou seja, na solidariedade as responsabilidades situam-se no mesmo plano, igualando-se horizontalmente.

A responsabilidade solidária é a que detém a responsabilidade principal. A co-responsabilidade dos interessados diferencia-se porque na subsidiariedade há uma estratificação vertical, que implica no chamamento sucessivo dos responsáveis; primeiro o principal, depois o subsidiário. O responsável subsidiário tem o direito de regresso contra o devedor principal para reaver integralmente o que solveu, porquanto do débito era somente do devedor principal. Dessa forma exige-se a inadimplência ou insolvência do devedor principal para efetivar-se a responsabilidade subsidiária (MONTEIRO, 2008; BONFIGLIOLI, 2011).

Na ocorrência de inadimplência por parte da empresa prestadora de serviços, a responsabilidade subsidiária visa assegurar ao empregado o recebimento de seus direitos.

³ **TST Enunciado nº 331: IV** - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços, quanto àquelas obrigações, inclusive quanto aos órgãos da administração direta, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista, desde que hajam participado da relação processual e constem também do título executivo judicial (art. 71 da Lei nº 8.666, de 21.06.1993). (Alterado pela Res. 96/2000, DJ 18.09.2000). **V** - Os entes integrantes da Administração Pública direta e indireta respondem subsidiariamente, nas mesmas condições do item IV, caso evidenciada a sua conduta culposa no cumprimento das obrigações da Lei n.º 8.666, de 21.06.1993, especialmente na fiscalização do cumprimento das obrigações contratuais e legais da prestadora de serviço como empregadora. A aludida responsabilidade não decorre de mero inadimplemento das obrigações trabalhistas assumidas pela empresa regularmente contratada. **VI** – A responsabilidade subsidiária do tomador de serviços abrange todas as verbas decorrentes da condenação referentes ao período da prestação laboral (TST, 2010).

A configuração da responsabilidade subsidiária, evidentemente, depende da comprovação da inadimplência ou da insolvência da prestadora de serviço, e se estiver presente, como parte ré (reclamada) desde o início do processo principal (reclamatória trabalhista) (BONFIGLIOLI, 2011; LEIRIA; SARATT, 1995; MARTINS, 1995; MONTEIRO, 2008;).

Segundo Bonfiglioli (2011); Martins (2001) e Monteiro (2008), a obrigação solidária só ocorrerá em se tratando de empresas do mesmo grupo econômico ou entre a empresa de trabalho temporário e a tomadora de serviços em caso de falência da primeira.

Dessa forma, a responsabilidade subsidiária difere da solidária. A subsidiária é complementar se o prestador de serviços (empregador) não pagar, isto é, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços, quanto àquelas obrigações ocorridas.

A solidária é do principal pagador, cobra-se de um ou dos dois, tomador e prestador de serviço (SILVEIRA et al., 2002).

Para Martins (1995), para que nenhum problema aconteça, por ordem de responsabilidade, a terceirização deve ocorrer através de contratos lícitos e verificar se a idoneidade da terceirizada e se os pagamentos dos empregados, que lhes prestam serviços através da contratada, foram efetuados corretamente.

Para tanto, conclui o autor, cabe ao tomador de serviços verificar a idoneidade econômica e financeira da terceirizada (prestadora de serviços) e controlar seus pagamentos regularmente, evitando problemas futuros. Isto sob pena de ser responsabilizado, subsidiariamente, com base nas *culpa in eligendo* (em que o tomador deve responsabilizar-se pela escolha inadequada da empresa que irá prestar os serviços) e *in vigilando* (por falta de fiscalização da idoneidade da empresa) (LEIRIA; SARATT, 1995; MARTINS, 2001).

2.6.2 As relações de trabalho e a normatização

Saratt et al. (2008) ressaltam que a relação capital/trabalho, em todo o mundo, é delimitada por direitos e deveres, mudando apenas quem estabelece as regras.

Alguns países não acreditam ser possível estabelecer todos os detalhes da contratação por meio da lei, pois as atividades variam de acordo com os setores da economia, regiões (desenvolvidas e subdesenvolvidas) e tipo de empresa; o que vale para um, pode não valer para outro.

Conforme Pastore (2006) em outro extremo estão os países que acreditam na eficiência das leis desde sejam monitoradas por tribunais do trabalho, capazes de restaurar o comportamento das partes toda vez que estas se desviam das normas legais.

As leis são em grande quantidade e bem detalhadas e são aplicadas em todo o país, independentemente das diferenças entre setores da economia, características regionais e tamanho das empresas. Surge então o chamado sistema estatutário, onde a lei ocupa lugar central (PASTORE, 2006, p. 2; SARATT et. al., 2008).

Conforme Pastore (2006, p. 2):

O que é tolerável pela grande empresa não o é para as pequenas e microempresas. O sistema estatutário é adotado pelo Brasil (em âmbito federal) e tem pouco a ver com a diversidade da economia (sustentado por um grande número de micro-produtores). O Brasil é um dos países que possui as leis trabalhistas mais detalhadas, por consequência, gera despesas de contratação altas e rígidas, não admitindo nenhuma possibilidade de ajustes por meio da negociação.

O sistema negocial, conforme Saratt et al. (2008), é adotado na maioria dos países e são as partes envolvidas que definem os contratos de trabalho, sem a interferência do Estado. Nesse contexto, empresas e trabalhadores formam uma espécie de lei privada, aplicável no âmbito de suas relações e com autonomia para negociar livremente. A interferência do Estado ocorre, apenas, quando as partes não chegam a um acordo.

Ao longo do tempo a intervenção estatal, o engessamento das regras da relação laboral, a interpretação paternalista da lei e a aplicação irrestrita do princípio de proteção ao trabalhador geram ineficiência, encargos sociais e custos incomparáveis com a necessidade do país desenvolver vantagens competitivas (PASTORE, 2001, apud SILVEIRA et al., 2002).

No Brasil, como tentativa de organizar o mercado de trabalho, resolver e evitar conflitos entre empresas e trabalhadores, foi promulgada enorme quantidade de leis e sentenças trabalhistas. No entanto, os resultados mostram uma grande parcela de força de trabalho na informalidade e, portanto, fora da proteção legal. As organizações estão sentindo que o poder desse aparato legal está cada vez menor. Os autores comentam que os conflitos nessa relação persistem, assim como o número de ações trabalhistas e se assemelham ao longo de anos, demonstrando a ineficiência do sistema adotado (SILVEIRA et al., 2002).

Conforme Pastore (2006) se a empresa é envolvida em uma ação trabalhista, o custo de uma peritagem é enorme e deve ser bancado pela empresa. Na interposição de um recurso judicial, a lei obriga a empresa a fazer um depósito prévio, muitas vezes no valor da causa. Tudo isso assusta os pequenos e microempresários, mostrando que uma legislação que

pretende proteger empregados, precisa levar em conta a realidade das empresas e como resultado deste sistema adotado os trabalhadores são contratados na informalidade ou ficam no desemprego.

No Brasil conforme Silveira et al. (2002) a CLT - Consolidação das Leis do Trabalho de 1943 e a Constituição Federal de 1988 em seu Capítulo II, *Dos Direitos Sociais*, e em diversos incisos do art 7º continuam regulamentando inúmeras garantias básicas (cláusulas *pétreas* em lei da Constituição Federal) impossíveis de serem levadas às negociações. “É o único país no mundo cuja constituição disciplina de maneira detalhada aspectos referentes aos contratos de trabalho.” (SILVEIRA et al., 2002, p. 25).

É compreensível a presença do Estado, nas relações trabalhistas, em função das diferenças existentes em realidades distintas como o Brasil. As diferenças no salário mínimo por regiões é um exemplo disso. Por essas e por outras razões, o Estado permanece interferindo na relação capital/ trabalho e protegendo o empregado a fim de buscar o mínimo de equilíbrio, assim como no caso das normas de segurança e saúde no trabalho pelo excesso de regras de procedimento (SARATT et al., 2008).

Os sistemas de relações de trabalho têm que guardar certa consistência interna.

Se eles optam pela via negocial (onde se negocia muita coisa), as partes resolvem a maioria das suas divergências via negociação e resolução voluntária de impasses. Se eles optam pela via estatutária (como é o Brasil de hoje), as partes negociam pouca coisa e resolvem quase tudo na justiça (porque todos os direitos estão previstos na lei). (PASTORE, 1999).

É verdade que leis não geram empregos, mas as de boa qualidade respeitam as especificidades dos vários segmentos do mercado de trabalho e ajudam a contratar legalmente. “Não é possível tratar mundos desiguais de maneira tão igual. Se continuar dessa maneira, querendo impor a lei tamanho único a uma diversidade crescente, o resultado será o aumento da exclusão social.” (PASTORE, 2006, p. 11). Para o Brasil fazer a travessia do atual sistema estatutário para um sistema negocial, é fundamental dar às partes algo para negociar e, mais do que isso, considerar o negociado como prevaiente sobre o legislado. Com esse tipo de mudança, o papel da justiça naturalmente decresce, na medida em que o da negociação cresce (PASTORE, 2006).

O que interessa ao Brasil é reduzir o número de conflitos trabalhistas e não simplesmente transportá-los de um lado para outro.

Conforme Saratt et al. (2008), devem ser consideradas a evolução social e as mudanças trazidas pela globalização, mudanças no modo de produzir e nas relações de

trabalho, além das novas formas de trabalho e do novo perfil de trabalhador decorrente do avanço tecnológico. O Estado brasileiro já vem demonstrando interesse político em desregulamentar o mercado de trabalho, por entender que somente assim será possível manter a competitividade das empresas e atrair novos investimentos, ou seja, a passagem do ultrapassado sistema estatutário para o moderno sistema negocial.

É possível serem evidenciados acordos trabalhistas que já estejam sendo estabelecidos em convenções coletivas entre sindicatos patronais e dos empregados sem a interferência do Estado, demonstrando que o Brasil já está em um estágio de mudança do sistema estatutário para o sistema negocial (MARTINS, 2001; SARATT et al., 2008; SILVEIRA et al., 2002).

Como forma de fomentar novas vagas, segundo Ferreira (2006), devem ocorrer incentivos eficazes ao empresariado, mercado de trabalho, tais como: diminuição dos tributos e encargos sociais nos contratos de trabalho e cumprimento dos dispositivos legais de incentivo ao micro e pequeno empresário, possibilitando sua fixação no mercado.

O Estado não é totalmente responsável pelo fracasso ou sucesso da sociedade, mas tem o dever de cumprir sua função social e organizar essa sociedade. Verifica-se que, no Brasil, embora existam políticas públicas que buscam a inserção da mão de obra no mercado de trabalho, elas não são baseadas em planejamento que permita atingir seu real objetivo, o de promover o desenvolvimento nacional e a verdadeira dignidade dos cidadãos (FERREIRA, 2006).

3 DESAFIOS DA TERCEIRIZAÇÃO

No Brasil, a grande maioria dos estudos sobre problemas e conflitos decorrentes das relações nos processos de terceirização refere-se às dificuldades que ocorrem na seleção das empresas, às dificuldades para selarem parceria efetiva, às lacunas e aos problemas nos contratos entre as partes. Boa parte desses problemas decorre da falta de conhecimento e transparência na elaboração dos contratos, das dificuldades de compreensão e adequação das atividades e da relação entre as diferentes culturas organizacionais (FREITAS, 2004; MARCHALEK, 2005; MORAES et al., 2006; NEGRÃO, 2007; PAGNONCELLI, 1993; POLÔNIO, 2000; SCHEIN, 1989; SHINYASHIKI, 2005; SIVEIRA et al., 2002).

Outros processos também de relevante importância para as terceirizadas são os que se referem às ferramentas de gestão que, por pouco conhecimento e conscientização, são deixados para segundo plano e que somente agora passam a ser entendidos, estudados e aplicados, objetivando a melhoria em competitividade e sobrevivência, em decorrência da grande contribuição econômico/social que apresentam (HERNANDEZ, 2003; LEIRIA et al., 1992; MAGALHÃES et al., 2008a; MIGLIATO, 2004; MOTTA, 2000; PREVITALI, 1996; QUEIROZ, 1998; RACHID, 2000; RUSSO, 2007; SARATT, et al., 2000; SILVEIRA et al., 2002; SOUZA, 1995; TERENCE, 2002).

As ferramentas administrativas (Figura 3.2) aqui abordadas são: planejamento estratégico e método de SWOT como forma de captação de informação e conhecimento das influências ambientais e de identificação da capacidade da empresa geri-las; controle e custos (processo e transação), pois a terceirização representa forte razão para este processo; qualidade de serviços e produtos oferecidos ao cliente/terceirizador (contratante), que tem como condição indiscutível ser um fornecedor, e as consequências das ações que ocorrem em todo o panorama da terceirização.

Desafios para as terceirizadas atividade fim exclusivas



Figura 3.2 - As ferramentas administrativas e os desafios de gestão para as terceirizadas atividade nuclear/ fim e exclusivas

Fonte: Elaboração própria a partir de informações fornecidas pela da pesquisa de campo.

A ênfase dada às terceirizadas nas atividades nucleares ou atividades fim faz com que sejam vistas como participantes da cadeia de produção. Desta forma, todos os desafios devem ser considerados, analisados e, se possível, ajustados para conseguirem flexibilidade, quando estiverem expostas a conflitos e turbulências no ambiente em que estão inseridas.

3.1 O processo de terceirização: planejamento, parâmetros e critérios para a seleção de fornecedores

De todo o processo de terceirização estratégica, quando bem estruturado, devem constar determinadas etapas que vão desde o surgimento da idéia de terceirizar determinada atividade, até o acompanhamento dos resultados práticos desta terceirização no dia a dia. Fundamentando-se nos estudos de Giosa (2003); Leiria e Saratt (1995); Pinto e Xavier (2002); Silva (1997); Silveira et al., (2002); e Villela (2003), são três as etapas a serem consideradas:

1) definição da atividade a ser terceirizada. Nesta etapa discute-se a idéia da terceirização como estratégia, define-se o *core business* da empresa e estuda-se a viabilidade

econômica da(s) atividade(s) que se pretende terceirizar, bem como discute-se a terceirização com os empregados que serão afetados por ela;

2) seleção dos fornecedores. Nesta etapa determinam-se os critérios de seleção, realizando-se levantamento de potenciais fornecedores e selecionando-os, conforme critérios pré-estabelecidos, além de elaborar o contrato de regulamentação da parceria;

3) avaliação e acompanhamento da parceria. Nesta etapa definem-se os indicadores de desempenho da parceria, e estabelece-se o processo de avaliação de seus resultados.

Como já foi dito anteriormente, no processo de terceirização há necessidade de um bom planejamento, principalmente na escolha do parceiro certo, pois dessa forma todos os aspectos de âmbito jurídico e operacional podem ser avaliados e qualificados corretamente (QUEIROZ, 1998).

A etapa de seleção de fornecedores é muito importante no processo de terceirização, uma vez que, em cada caso, significa uma redução nos riscos e nos custos de transação, aumentando assim a competitividade da empresa. Para que seja realizada com sucesso é imprescindível a adoção de alguns critérios, pois são eles que determinarão quais aspectos devem ser confrontados entre os fornecedores interessados na parceria ofertada.

Sabe-se que para cada atividade a ser terceirizada existem determinados critérios de seleção. No entanto, é necessário que as empresas levem em conta os critérios corporativos, válidos para todas as atividades, de forma a criar uma identidade junto ao mercado de fornecedores, e tornar claras suas prioridades e exigências (LIU et al., 2000; MOTWANI et al., 1999).

Dentre os critérios mais comumente utilizados pelas empresas, Faria e Vanalle (2006) identificam:

a) preço - é um risco para as empresas a opção pela estratégia baseada apenas no menor preço, pois elas terão seu lucro ou retorno financeiro constantemente sob pressão do mercado. Devem-se considerar, também, outros fatores como qualidade, cultura organizacional e confiança;

b) qualidade - a qualidade é fundamental na terceirização, pois garante a melhoria contínua e mantém a satisfação do cliente, a motivação do empregado e, conseqüentemente, a produtividade;

c) desempenho das Entregas - o desempenho das entregas é analisado a partir de duas características: velocidade para a execução de um pedido e confiabilidade na entrega conforme o combinado;

d) flexibilidade - antes de se escolher um parceiro é importante certificar-se de que este é capaz de responder de forma adequada às flutuações de demanda da empresa contratante e pode se ajustar às necessidades e especificações com maior rapidez e precisão;

e) análise Financeira dos Concorrentes - apenas empresas financeiramente saudáveis e com boa reputação e posição no mercado estarão aptas a cumprirem seus compromissos com a empresa contratante. Quer para compromissos relativos à confiabilidade das entregas, a qualidade de produtos ou serviços, a manutenção do custo de acordo com o negociado, a capacidade de desenvolvimento e implementação de melhorias, a manutenção de equipe técnica, equipamentos e instalações adequadas, e principalmente a perspectiva de parceria no longo prazo;

f) análise de Critérios Administrativos - a empresa selecionada deve estar legalmente constituída para atuar no ramo de atividade terceirizada, com capacitação técnica e administrativa. A mão de obra deve ser especializada, adequadamente remunerada, com os direitos trabalhistas respeitados e subordinar-se, exclusivamente, à empresa contratada;

g) análise de Competências Essenciais - só com parceiros fornecedores que tenham competência e capacidade de transferência, aprendizagem e adaptação para a atividade que lhes é repassada, é que se podem esperar soluções criativas/inovadoras, aperfeiçoamento constante, integração de novas técnicas e metodologias;

h) aspectos Relativos à Segurança e ao Meio ambiente - a segurança, meio ambiente e impactos ecológicos devem ser aplicados de forma estratégica e representam questão fundamental em se tratando de empresa excelente, parceria e competitividade. Dessa forma, contratante e contratada devem estar alinhadas nos mesmos princípios.

A escolha é delicada e, dependendo da atividade a ser terceirizada - se for muito especializada - podem ser encontradas dificuldades de adaptação da estrutura, de cultura e sistema de trabalho (ROMANOSCHI, 1994).

No Brasil é comum o aproveitamento de ex-funcionários que já possuem conhecimento e especialização das atividades, sintonização com a cultura, valores e práticas exigidas e afinidade e sinergia com a contratante. Os benefícios ocorrem para ambos os lados: os já conhecidos pela contratante e, para o empregado, a possibilidade de se tornar um empreendedor, com melhoria em ganhos, garantia inicial no negócio dentre outros. O importante é não se esquecer de que um funcionário eficaz pode não se converter em um empresário eficaz, pois é necessário possuir a visão integral de empreendimento para tomadas de decisões, espírito criativo para buscar alternativas inovadoras e conhecimento de administração de custos (GIOSA, 1997; LEIRIA et al., 1992; QUEIROZ, 1998).

3.2 A importância da parceria e da cooperação na terceirização

Queiroz (1998); Pagnoncelli (1993); Rezende (1997) afirma que o estabelecimento de parcerias no processo de terceirização é difícil, pois envolve muitas particularidades dos eventuais parceiros, por isso, deve ser realizada uma análise minuciosa na escolha do parceiro.

Segundo Oliveira (1994), agregar parceria com terceirização significa favorecer a profissionalização das relações do trabalho, constituindo um recurso conciliatório no processo.

A parceria ou a capacidade de formação de alianças estratégicas, que se amplia até mesmo com seus concorrentes que segundo Moraes et al. (2003), é uma das características fundamentais da empresabilidade para sua permanência e seu crescimento. Para o autor, ajustar-se aos novos tempos requer parcerias em redes coesas e sinérgicas, mantendo uma relação de transparência, ágil e desburocratizada. Ressaltam também Moraes et al. (2003) a importância de se investir nos recursos humanos e formar colaboradores em sintonia e sinergia com a empresa.

Queiroz (1998) admite a parceria ou as alianças estratégicas como a essência da terceirização, pressupondo que a integração e a interação entre os participantes vão além da simples formalização contratual, sendo necessária uma evolução da situação tradicional de relacionamento com os parceiros. Em uma relação de prestação de serviços, a transparência nas informações e o comprometimento com o resultado representam os propulsores de um clima de cooperação mútua, voltada ao interesse comum, em todos os níveis e setores das empresas envolvidas.

Para se obter uma terceirização eficaz e eficiente, que atenda as necessidades, gere ganhos esperados de qualidade, especialidade, agilidade, simplicidade e flexibilidade empresarial, a parceria é essencial na terceirização de serviços. A confiança mútua é condição fundamental e indispensável. Em razão de dados confidenciais, os recursos, interesses e a preocupação com a lealdade são compartilhados, assim como o comprometimento com o objetivo final, tendo em vista qualidade, melhoria nos custos, produtividade, eficiência e eficácia e a satisfação de todos (QUEIROZ, 1998).

Lambert et al. (1996 apud MARCHALEK, 2005) identificam as parcerias como:

a) Tipo I - As empresas envolvidas se reconhecem mutuamente como parceiros. As organizações coordenam suas atividades e planejamento, e a parceria tem um foco de curto prazo, envolvendo somente uma divisão ou área funcional dentro de cada organização;

- b) Tipo II - Há o relacionamento além da coordenação de atividades para integração;
- c) Tipo III - As empresas compartilham um nível significativo de integração operacional como uma extensão de sua própria empresa.

Tratando-se de relacionamento e parceria é fundamental sua avaliação para a classificação, análise e diagnóstico das parcerias, e identificação em que nível de satisfação elas ocorrem. Para que se possa decidir pela permanência ou não, os autores consideraram em suas pesquisas os componentes: confiança, comunicação, espaço, planejamento, divisão de riscos/recompensa, controle das operações conjuntas, comprometimento, estilo de contrato e investimentos.

Segundo Bates (1994), a parceria fundamenta-se nos seguintes princípios: confiança e respeito mútuo entre contratantes e contratadas; alcance de metas comuns, para solucionar problemas no desenvolvimento de um processo em que ambas possam ganhar; métodos de comunicação efetivos; novas atitudes e padrões de comportamento.

De acordo com Dalacorte (2008), no processo de terceirização os serviços prestados pela contratada devem ser realizados de forma melhor ou no mínimo igual ao que a empresa contratante executa internamente e a um preço justo. Além disso, são exigidas atitudes como: rapidez, qualidade e execução em tempo satisfatório.

Para Rezende (1997) não é fácil nem simples encontrar um fornecedor que atenda ao mesmo tempo: preço competitivo, prazo de entrega adequado e produto com qualidade assegurada. Assim sendo, o não atendimento desses requisitos constitui fator restritivo à adoção da terceirização.

Alianças devem ser formadas para que os parceiros adotem técnicas produtivas com gestão modernas e atenção à qualidade exigida do produto. Segundo Souza (1993), à medida que as ligações se estreitam a subcontratação e outras formas de relações entre empresas podem evoluir para uma situação de parceria, onde o fornecedor assume papel muito próximo a de um sócio efetivo e, muitas vezes, compartilha de decisões, métodos de produção e qualidade. Máquinas da contratante podem ser mantidas em regime de comodato, assim como técnicos para auxiliar a empresa parceira. As partes se unem e compartilham ativos para que os objetivos estratégicos na terceirização sejam atingidos e beneficiem a ambos.

Tomando-se como exemplo as empresas japonesas, observa-se que elas têm obtido sucesso, em grande parte, devido aos chamados *keiretsu*, que são grandes redes de relacionamento, caracterizadas como nas relações familiares, fundamentadas em valores como honra, ética e confiança. Este perfil de relações garante a eficiência em relação a custo e à qualidade ao longo da cadeia de abastecimento (MARCHALEK, 2005).

De acordo com Leiria et al. (1992) e Pagnoncelli (1993), no processo de terceirização há três maneiras distintas de uma empresa contratante estabelecer parcerias com outras empresas contratadas:

- 1) incentivar a criação de empresas com ex-funcionários;
- 2) sublocar empresas já existentes, especializadas no produto; ou
- 3) reunir empresas já existentes, para assumirem as atividades da organização, absorvendo seus funcionários especialistas, na área terceirizada.

Porém, em quaisquer das três situações, é fundamental um bom relacionamento entre os envolvidos.

Para garantir a sustentabilidade da cadeia de negócios, a relação “ganha-ganha” é fundamental na parceria e fornece à relação entre empresa e terceiro a conotação de honestidade e cooperação de parte a parte. Dessa forma ambas as partes envolvidas ganham através de um resultado repartido com equidade, quer na maximização dos resultados assim como, nos compromissos recíprocos firmados (MORAES et al., 2006).

Além disso, o foco dos envolvidos não pode estar restrito somente aos fatores produtivos, mas também deve abranger as regras e os padrões que determinam a forma da relação entre prestador e tomador de serviço. Os prestadores devem estar alinhados à estratégia da empresa, para auxiliá-la na busca de diferenciais e preparados para atender às suas necessidades. A otimização do processo de contratação ganha maior importância e precisa ser realizada de forma completa, observando não somente o cenário atual, mas também a capacidade e a flexibilidade do prestador de fornecer soluções, quando solicitado e propor inovações que agreguem valor tangível para a organização (SARATT et al., 2008).

As diferenças de percepção entre o ponto de vista da terceirizante/contratante e da terceirizada/contratada podem prejudicar a cooperação, o comprometimento e a parceria entre elas. Os fatores críticos de sucesso mais importantes, fundamentais para o sucesso do relacionamento, percebidos pelo terceirizado podem não ser os mesmos que os percebidos pela empresa contratante. Esses fatores são as condições vitais, para quando falhar, aumentar a probabilidade de insucesso, e, quando satisfatórias, assegurar o alcance dos objetivos pretendidos (ALMEIDA, 1999; BERNSTORFF, 1999; WATSON et al., 1982 apud LIMA).

Essas percepções distintas, também conhecidas como lacunas de percepção (*gaps*), podem levar a empresa contratante a posicionar-se ou a tomar decisões gerenciais erradas em relação a uma terceirização bem sucedida (PARASURAMAN et al., 1988 apud MARCHALEK, 2005).

Pagnoncelli (1993) aponta quatro condições básicas, chamadas “Degraus de Parceria”, para transformar a empresa contratada em parceira:

- 1) diálogo – condição para o entendimento entre os parceiros, viabilizando a aproximação e o conhecimento mútuo;
- 2) convivência – após terem os objetivos comuns definidos, os parceiros iniciam uma convivência mais profunda;
- 3) confiança – é conquistada com a convivência frequente e consiste num princípio básico para a parceria bem sucedida. Favorece as decisões e ações em comum;
- 4) identificação cultural – embora as empresas tenham características próprias e este princípio deva ser respeitado, é essencial que os parceiros possuam culturas semelhantes ou que promovam a aproximação de suas culturas. Empresas que têm propostas antagônicas não conseguem conviver em harmonia.

Por isso, cabe às empresas contratantes e contratadas formar negócios com menos conveniências fazendo prevalecer a mentalidade de que todos precisam ganhar na cadeia, pois de outra forma, toda a operação pode ser abalada e quem perde é o consumidor final. Que o ‘foco no cliente’ não seja apenas um clichê nas entrelinhas da visão das empresas, e sim uma realidade.

Para Queiroz (1998) não são poucos os problemas nas parcerias. Dentre eles destacam-se:

- 1) eventual choque cultural, pois nem sempre as empresas seguem as mesmas filosofias empresarias e de relações com seus empregados;
- 2) estabelecimento de uma integração sem perder a identidade e a autonomia;
- 3) ameaças à preservação da independência.

Segundo Marchalek (2005), a terceirização não se refere simplesmente à compra de um produto ou serviço de um fornecedor qualquer por meio de uma simples cotação, por menor preço, menor prazo de entrega e melhor qualidade do produto. Refere-se também, a um relacionamento mais próximo e produtivo, baseado na cooperação e compreensão mútuas.

O conceito de cooperação é usado de várias formas: como ações, como relações entre indivíduos, e ainda como um conceito de organização institucional.

Vale ressaltar a definição de Boettcher (1974 apud AZI, 2009, p. 24): “[...] cooperação é a atuação consciente de unidades econômicas (pessoas naturais ou jurídicas) em direção a um fim comum, pela qual as atividades dos participantes são coordenadas através de negociações e acordo”.

A partir dessa definição, entende-se, em princípio, que a cooperação é uma ação consciente e combinada entre indivíduos ou grupos associativos com objetivos comuns.

Na interação dos associados, em ação comunicativa, os diálogos dos partícipes de um projeto comum produzem condições para um processo de socialização de conhecimentos, de experiências; educam-se para a cooperação, geram conhecimentos e aprendizagens necessárias a esse fim.

Acrescente-se que a cooperação econômica é uma construção cultural estratégica, que se baseia na interação social, com objetivos comuns, ações compartilhadas e benefícios distribuídos de forma equilibrada por todo o sistema. Arroyo (2007), seguindo essa mesma linha de pensamento, ressalta que, quando a competição está subordinada à cooperação, ela mobiliza forças novas e inovadoras, únicas capazes de trazer benefícios ao sistema.

3.3 Contratos: tipos, gestão e relevância na terceirização

Contrato é trato, ou seja, é a combinação de interesses de pessoas sobre determinada coisa. Segundo Monteiro (2000) é “o acordo de vontades que tem por fim criar, modificar ou extinguir um Direito.” Trata-se de um consenso entre duas ou mais pessoas sobre o mesmo objeto.

O contrato se origina da vontade das partes e só se aperfeiçoa quando, pela transigência de cada um, os contratantes alcançam um acordo satisfatório a ambos (TARTUCE, 2005).

Com a adoção da estratégia da terceirização houve crescente número dessa modalidade de contratos de prestação de serviços em vários setores da economia, motivados pelo mercado cada vez mais exigente com a qualidade e os custos dos serviços.

Segundo Magalhães et al. (2008a) os contratos constituem acordos escritos que formam as bases do relacionamento entre empresas cooperativas e se desenvolvem em três estágios:

- 1) primário - onde as atividades não ligadas ao objetivo central da organização, são possíveis de terceirização;
- 2) intermediário - entre as atividades terceirizadas, encontram-se aquelas de apoio não administrativo e mais relacionadas ao negócio principal; e
- 3) avançado - no qual a empresa deixa de administrar ou controlar o próprio negócio, transferindo-o a outras empresas, também denominadas parceiras.

Para que uma terceirização tenha parte do sucesso é fundamental que a escolha da empresa a ser contratada seja correta, que se inicie com um contrato adequado e nele constem os objetivos definidos do que se espera alcançar, prazo, valor, valor do contrato da identificação do nível de desempenho, responsabilidades, assim como dos instrumentos que servirão de controle nessa parceria (GONÇALVES, 1999; REZENDE, 2011).

Os contratos de terceirização devem conter alguns elementos considerados críticos, como os níveis de serviço (*Service Level Agreement*), que representam o mecanismo segundo o qual a empresa contratante discrimina as garantias de qualidade, quantidade, modalidade e precisão dos diferentes serviços a serem oferecidos, pelo estabelecimento de um contrato formal, bem estruturado e legitimado entre as partes, a fim de arbitrar os níveis de serviço contratados e precificados. Esses contratos proporcionam à terceirizada a segurança de suas atividades, e tornam-se poderosos instrumentos de aferição do relacionamento.

Como afirmam Magalhães et al. (2008a); Saratt, et al. (2008), na nova estrutura empresarial pairam riscos jurídicos e gerenciais envolvendo questões trabalhistas, tributárias, questões técnicas, previdenciárias, de segurança no trabalho e muitas outras oriundas das atividades necessárias e em foco devem atender às finalidades de garantia jurídica; avaliação de resultados; preservação econômica; capacitação técnica permanente; desenvolvimento contínuo do relacionamento.

A formalização contratual na prática da terceirização se torna um instrumento de apoio e suporte da operação, responsabilizando o prestador de serviços, estabelecendo regras de relacionamento, e dando uma base juridicamente adequada à relação. As obrigações e os direitos de ambos (contratante e contratado) devem estar bem definidos, assim como as atividades fins, devem estar diferenciadas para que não se configure vínculo empregatício. Não deve haver posicionamento equilibrado para que não haja subordinação de uma parte a outra, por isso, é fundamental a inclusão, no contrato, de uma cláusula prevendo o risco do tomador de vir a ser interpelado judicialmente por uma obrigação trabalhista não cumprida pelo prestador. Nessa mesma cláusula o contratante poderá interpelar judicialmente o prestador para que haja ressarcimento dos prejuízos (DALACORTE, 2008; REZENDE, 2011).

Um contrato bem estruturado, conforme ensina Lynch (2000), é fundamental para garantir a estabilidade do sistema de prestação de serviços e o planejamento das atividades empresariais.

Boyson (1999) atenta para a importância das cláusulas contratuais, pois elas representam os elos em um relacionamento de terceirização, referindo-se às questões administrativas, comerciais, técnicas, culturais, além de estabelecer multas por quebra de

contrato e determinar prazos para a interrupção da prestação de serviços. Na questão das cláusulas que determinam as condições para o rompimento dos contratos, o referido autor afirma que tais condições abordam fatores como a qualidade da prestação de serviços. Todas as normas da terceirização deverão constar do contrato, sob pena da empresa contratante sofrer prejuízos e arcar com responsabilidades sobre os funcionários da contratada.

Andrade (2008) elenca três tipos de contratos nos processos de terceirização:

1) contratos efetivos - oferecem uma gama de vantagens empresariais em nível de gerência, controle, custo e qualidade, mas sobretudo minimização de riscos jurídicos (que se equivalem a perdas financeiras – prejuízos);

2) contratos simples - contratos de compra e venda, que também aparecem como alternativa em processos hipoteticamente terceirizados;

3) contratos de mandato - constituídos por um mandatário, empregado ou não, para representar o prestador de serviços perante o tomador dos mesmos.

Watanabe (2005) relata que, são objetivos do gerenciamento de contratos os seguintes itens: qualidade e garantia no fornecimento, redução de custos, agilidade nas readequações contratuais e informação atualizada da posição de cada contrato. A qualidade de fornecimento e adequação ao uso; garantia de fornecimento em instrumentalizar mecanismos que reduzam ao máximo as hipóteses de falha na prestação; a redução de custos que consiste em negociar quedas proporcionais no preço do objeto contratado, mediante reavaliação ou redimensionamento do mesmo; a agilidade nas relações contratuais, exigida com a finalidade de manter sempre em sintonia o instrumento contratual (escrito) e a verdadeira contratação (relação); a informação atualizada, por sua vez, é uma necessidade que sempre existiu, mas que é requisito de sobrevivência profissional no mundo contemporâneo.

Tão importante quanto ter um contrato principal claro e completo é a negociação dos anexos ao contrato principal, pois na maioria das vezes traduzem o dia a dia das partes na terceirização, que tratam da disponibilidade do serviço, das taxas de erros permissíveis e, por fim, do comprometimento gradual da melhoria dos serviços e servem para a comprovação da qualidade desejada, que muitas vezes ocorre por intermédio de testes e/ou relatórios periódicos a serem enviados pelo terceirizador e/ou através do acompanhamento técnico junto à empresa prestadora dos serviços. Os contratos devem conter o maior número possível de informações, evitando assim discussões futuras sobre as obrigações de cada parte, tempo para a resolução de tais falhas e multas pelo não cumprimento dos níveis de serviços acordados (VALLE; EJNISMAN, 2006).

Segundo Soares (2006), todo contrato de terceirização de serviços deve ser celebrado por escrito, contendo todas as obrigações e responsabilidades de ambas as partes em suas cláusulas. O tomador de serviços deverá incentivar o rodízio do pessoal contratado, evitando a não eventualidade da prestação de serviços.

Mesmo que o contrato não seja uma relação próxima Segundo Rachid (2000) pode existir, mas mesmo neste caso, os requisitos de uma relação formal devem ser respeitados como a duração do contrato, fidelidade, padrão de qualidade definido pelas partes, prazo de entrega, preço, condições de pagamento, fidelidade, cooperação técnica e financeira.

De acordo com Alvarez (1996), é impossível eliminar todos os riscos inerentes a uma iniciativa como a terceirização; no entanto, eles podem ser diminuídos com a conscientização dos envolvidos a respeito de suas possibilidades de ocorrência. O conhecimento desses possíveis riscos leva a cuidados desde o processo licitatório até o encerramento dos contratos de serviços terceirizados.

3.3.1 A gestão dos contratos e o papel do gestor

Para uma gestão adequada é importante a existência de práticas que devem estar embasadas em normas bem definidas e treinamentos específicos, o que exige dos envolvidos várias competências. A gestão de contratos é uma das principais práticas de gestão utilizadas por organizações que fazem uso da terceirização (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005).

De acordo com Kardec e Carvalho (2002), é necessário atentar para as dificuldades que a terceirização pode representar. As dificuldades são muitas, pois há empresas contratadas pouco capacitadas, a legislação trabalhista é restritiva, a cultura de terceirização é equivocada em muitos casos, falta integração entre contratante e contratada, há carência de uma cultura de parceira e a mão de obra disponível no mercado é pouco qualificada. Tais problemas exigem, durante o processo terceirizado, um gerenciamento eficiente e eficaz. Queiroz (1998) afirma que uma administração inadequada do contrato pode levar à conseqüências que podem inclusive inviabilizar a continuidade do processo de terceirização.

Previamente, as duas partes devem analisar a garantia da viabilidade e aplicabilidade da qualidade, quantidade, modalidade e precisão dos diferentes serviços oferecidos e discriminados em contrato, identificando-os como realmente exequíveis (GIOSA, 1997). Um dos fatores que pode provocar o desencadeamento de conflitos desastrosos entre os agentes é

a falta de flexibilidade do contrato, em razão de não se apresentar como adequado, atualizado e corrigido em decorrência de possíveis defasagens.

Em síntese, a velocidade na alteração dos parâmetros competitivos, vem exigindo das empresas flexibilidade na adequação das práticas de gestão, alto investimento nas competências dos gestores, dos trabalhadores e da organização, e adoção de novas arquiteturas organizacionais. Os gestores são desafiados a se manterem em constante desenvolvimento, a lidarem e conviverem com altos riscos, instabilidade e mudanças frequentes e a obterem maiores e melhores resultados empresariais relacionando-se com equipes compostas de profissionais diversificados nos diferentes tipos de vínculos contratuais.

Esses desafios requerem uma compreensão clara e profunda do contexto, entendimento do impacto das práticas tradicionais de gestão no comportamento e no desempenho dos diversos profissionais.

Considerando - se esse quadro, surge a necessidade de desenvolver competências necessárias para gerenciar os contratos entre as empresas e suas contratadas, sendo esta uma preocupação constante de diversas organizações. Várias ações que visam qualificar os gestores de contratos já foram implementadas ou estão em desenvolvimento. Entretanto, não há uma definição acerca de quais competências são necessárias para que esses gestores de contratos façam do processo de terceirização uma forma de aumento efetivo da competitividade das empresas sem perda de qualidade. Face à complexidade do processo de gestão de contratos com possibilidades de desencadeamento de problemas de diversas ordens, que remetem os envolvidos muitas vezes a situações novas e inesperadas, exigindo capacidade de tomar iniciativas e assumir responsabilidades, é que surge a necessidade de exigência de competências e de meios de desenvolvê-las.

O papel do gestor de contratos é essencial em um processo de terceirização, cabendo a ele desenvolver planos estratégicos e operacionais mais eficientes e eficazes para o alcance dos objetivos propostos. Os gestores de contratos devem adotar procedimentos que possibilitem: a auditoria constante do contrato, o cumprimento das regras e condições estipuladas, o alcance dos objetivos traçados, o acompanhamento das cláusulas que tratam do reajuste de preços e o acompanhamento das cláusulas que indicam o período de vigência do contrato, e a eventual falta de capacitação do prestador de serviços (GIOSA, 2003). Os gestores necessitam desenvolver competências sociais, teóricas e técnicas, incluindo capacidade de lidar com conflitos, resolver problemas complexos, identificar meios de aproveitar as oportunidades, de enfrentar as ameaças e principalmente ter capacidade na

tomada de decisões, sendo, por isso, necessário que apresentem competências específicas para o desempenho de suas atividades.

Leiria et al. (1992) enfatizam a importância do acompanhamento periódico através de relatório com o objetivo de constatar se seu contratado atende ou não à legislação trabalhista e fiscal, bem como a outros aspectos. Um ex-funcionário de uma terceirizada pode processar tanto a antiga empresa quanto a contratante.

A empresa deve se proteger com garantias sobre as dívidas solidárias e fazer constar do contrato se vai usar a possibilidade do bloqueio no pagamento dos serviços o valor proporcional ao processo ocorrido.

Segundo Fernandes e Carvalho Neto (2005), pela percepção dos executivos das empresas brasileiras de grande porte a adoção da terceirização será crescente embora ainda estejam com deficiências ou despreparados para coordenarem múltiplos vínculos contratuais. Isto é evidenciado pelo fato de que itens sobre a qualificação e o comprometimento dos empregados terceirizados não estão especificados nos contratos assim como também não são abordados por nenhum autor e representam dois dos principais desafios apontados pelos gestores de empresas brasileiras de grande porte.

Para Magalhães et al. (2008a); Pagnoncelli (1993) a contratação é um jogo de poder, uma licitação em que os lados opostos buscam levar vantagem, onde raramente ocorre o conhecido modelo “ganha-ganha”. Se somente as grandes empresas terceirizam e as micro e pequenas são as terceirizadas (SEBRAE, 1996), o poder de negociação está nas mãos das maiores. E como enfatiza Morgan (1996) os grandes empreendimentos representam a demonstração do triunfo de uns, assim como o sacrifício de muitos.

Dessa forma, entende-se que a gestão de contratos é uma atividade fundamental no processo de terceirização, uma vez que possibilita trabalhar, de forma individual, cada relação com terceiros, buscando o ganho máximo em todas essas relações, decorrendo certamente daí uma melhoria de qualidade e uma redução de custos desde o início do processo, sem, no entanto, deixar de lado a questão da parceria.

3.4 Cultura organizacional e identidade organizacional: relevância no processo de terceirização

Um dos aspectos mais importantes enfrentados com o processo de terceirização diz respeito ao choque cultural entre terceiros e a empresa tomadora de serviços. De acordo com Porter (1998), pode ser difícil haver cooperação se as unidades empresariais tiverem culturas

diferentes; diferenças culturais que incluem normas de comportamento interpessoal, terminologia e filosofia empresarial básica. A flexibilidade e compreensão para a cooperação é imprescindível para o sucesso e a grande causadora do insucesso na relação entre as empresas na terceirização é quando prevalece o estilo conservador cético (ROMANOSCHI, 1994).

A análise da cultura proporciona uma noção abrangente do que ocorre no âmbito organizacional.

A visão da cultura em bases de representação tem enormes implicações em relação ao modo pelo qual se compreendem as organizações enquanto fenômenos culturais. Compreendendo os fatores culturais que configuram os indivíduos e as suas organizações têm-se os meios para compreender importantes diferenças transnacionais no comportamento organizacional. Para se chegar à compreensão da cultura de uma organização é necessário desvendar tantos os aspectos mais simples como aqueles mais vivos do processo de construção da realidade. Refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos (MORGAN, 1996).

A cultura organizacional é definida por Schein (1989) como um padrão de pressuposições básicas partilhadas, aprendidas por um grupo à medida que permitem solucionar seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que funciona bem o bastante para ser considerado como válido e, por essa razão, ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas. Em outras palavras, a cultura organizacional vem de um grupo de conjunções, que fazem parte desse universo, composto por diretrizes como: ética, crenças, valores, princípios e políticas internas e externas, ou seja, essas diretrizes nada mais são do que guias para que se possa chegar à conduta adequada, para que se possam enquadrar as "regras" impostas pela organização.

Para Fleury (1989) a cultura organizacional consiste em um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Fleury e Fischer (1996) consideram que a cultura organizacional é o substrato de crenças e valores que fundamentam as práticas formais e informais que constituem a dinâmica de cada organização.

Shinyashiki (2005) afirma que a cultura organizacional é a chave da excelência organizacional. Cultura organizacional é o padrão de premissas básicas que um determinado

grupo criou, descobriu ou desenvolveu no processo a resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funciona bem o suficiente a ponto de ser considerado válido e, portanto, de ser ensinado a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas.

A cultura organizacional, segundo Daft (2003 apud SOUTO; GARCIA, 2009) exerce duas funções de grande importância nas empresas: promove a integração interna e a adaptação externa. Na integração interna, os participantes da organização desenvolvem uma identidade coletiva e sabem como trabalhar juntos com eficácia. É a cultura que orienta as relações na organização, a forma de comunicação das pessoas dentro dela, indicando que comportamento é aceitável ou não e como deve ser a distribuição de status e poder em sua estrutura. Adaptação externa refere-se à maneira pela qual uma organização alcança suas metas e lida com entidades e pessoas de fora. A cultura direciona os esforços de todos que a compõem e conduz a um objetivo comum, às formas de reação ao ambiente externo e aos concorrentes.

Entende-se, assim, que a cultura da organização é constituída por um conjunto de valores, crenças, conhecimentos e modos de agir compartilhados por todos dentro de uma organização e transmitidos para os novos e que a distingue das demais organizações, inclusive das que atuam no mesmo setor.

Barbosa (1996) acrescenta que o interesse pelas questões culturais no interior da administração ganhou importância por volta dos anos 1980, momento em que o termo cultura organizacional de empresa ou cultura corporativa começou a ser usado com maior frequência, pois passou a ser considerada uma variável importante na implementação de novas políticas administrativas.

No caso da terceirização, a grande maioria das empresas que a utiliza, enxerga num primeiro momento apenas a diminuição de custos e despesas e não se dá conta do fator humano envolvido nas terceirizações e suas influências no ambiente interno e externo da organização (COSTA, 2009).

Em pesquisa realizada por Valença e Barbosa (2002) com doze grandes organizações de Minas Gerais, os autores identificaram possíveis impactos causados pelo processo de terceirização na cultura organizacional e suas ressonâncias nessas organizações. Consideraram que os impactos advêm dos novos padrões culturais e valores provocados pelas inúmeras mudanças e adoção de estratégias de gestão. Como consequência poderá haver perda de identidade por parte dos funcionários da empresa tomadora de serviços. Quanto mais distante do negócio principal da empresa for a atividade terceirizada, menores e pouco significativos serão os problemas para a gestão do processo, que requerem uma atenção

especial, para que não coloquem o êxito em risco. Observam os autores que o termo cultura organizacional configurou-se claro para a maioria das empresas; mas houve alguma dificuldade delas apontarem os seus principais padrões culturais.

Constatou-se, também, que os impactos da terceirização na cultura organizacional das empresas pesquisadas afetam os valores organizacionais, que, a partir do processo de reestruturação produtiva, têm sido mais concentrados na produtividade, qualidade e competitividade. Esses valores atribuem significados aos empregados através do desempenho de papéis e estando ligados às organizações atribuem significado a si próprios, reafirmando os valores da organização (VALENÇA; BARBOSA, 2002).

Este aspecto indica, segundo Batista (1994), que um indivíduo que se identifica culturalmente com a organização a que pertence, somará esforços para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. De maneira inversa, um indivíduo que não se identifica culturalmente com a organização a que pertence ou cuja identidade cultural começa a ser desvirtuada da identidade cultural dos demais membros, começará a desenvolver, consciente ou inconscientemente, esforços cada vez menores ou até mesmo negativos para a consecução dos objetivos organizacionais. Assim, a perda da identidade cultural por parte de determinados membros é um processo negativo para o desenvolvimento da organização.

Segundo Valença e Barbosa (2002), para se trabalhar com outra cultura, uma das empresas, ou ambas, têm que efetuar ajustes baseados nos entendimentos a respeito das suas diferenças culturais. Concluem os autores que a terceirização poderá trazer mudanças para a cultura das empresas, podendo-se colocar, ou não em risco a sobrevivência organizacional.

Consideram Robinson e Rousseau (1994 apud NEGRÃO, 2007) como natureza dessas obrigações o aspecto material, donde envolvem aspectos econômicos do contrato; ou de natureza subjetiva, que faz referência aos valores institucionais ou à qualidade de relacionamentos na organização.

Pode ser entendido como característica do contrato psicológico segundo Robinson e Rousseau (1994 apud NEGRÃO, 2007), o salário e a estabilidade de emprego, que podem ser percebidos como consideração à integridade das identidades pessoais dos empregados, ao clima interno da organização e aos relacionamentos. A identidade das organizações é construída pelos seus integrantes a partir da cultura em que vivem.

Segundo Nogueira (2007), a maioria das organizações, exceto as muito pequenas, possuem subculturas desenvolvidas, dentre outros fatores, pela ocupação de seus membros. As ocupações definem papéis e atividades que os fazem sentir como de seu direito exclusivo, desempenhar e criar autodefinições, valores e ideologias que auxiliam a manter suas

identidades e a justificar seus direitos. As ocupações têm sido consideradas como influente subcultura, compondo as denominadas comunidades ocupacionais.

Tradicionalmente, o processo de mudança organizacional tem sido conceituado como um problema de mudança das tecnologias, estruturas, habilidades e motivações dos empregados.

As empresas ainda não despertaram para a possibilidade de incluir nos seus sistemas de gestão da terceirização projetos que contemplem questões relacionadas à cultura organizacional e ao relacionamento entre terceiros e funcionários da empresa contratante.

Segundo Shinyashiki (2005), os gerentes poderão orquestrar com sucesso a modificação através do uso de uma variedade de técnicas, desde a pura coerção, num dos extremos, até a sedução sutil com a introdução de novas tecnologias no outro extremo.

Villa (2009) propõe algumas atitudes:

a) a comunicação deve ser em linguagem comum e por todos os meios disponíveis para se compreenderem e assim, haver um grupo;

b) a empresa contratante deve promover chamadas em conferências periódicas tão freqüentemente quanto as reuniões internas de rotina, tendo a certeza de ouvir todas as partes. Seu retorno é positivo no desenvolvimento de relacionamentos mais produtivos;

c) a empresa deve ser estratégica ao escolher as pessoas para os projetos. Deve reunir um colaborador interno com um terceirizado; a diversidade de suas atuações vai ser positiva quando precisar do trabalho feito;

d) a empresa deverá promover uma competição, criando equipes compostas com pessoal interno e terceirizado. A eles deve ser dado um projeto ou problema para buscar uma solução criativa, provocando relações entre os participantes do time, o que se torna produtivo.

O funcionário terceirizado, segundo Costa (2009), atua dentro de um grupo organizacional e, conseqüentemente, ajuda a formatar o clima organizacional com seus costumes e crenças, pois este clima é o reflexo da cultura da empresa. Acrescenta, ainda, que esse processo do clima se manifesta por indicadores e é comum encontrar empresas com um clima organizacional ruim, apresentando alto índice de rotatividade de pessoal, de absenteísmo, resultados pobres nos programas de sugestões, resultados ruins nas avaliações de desempenho, conflitos interpessoais e interdepartamentais, desperdício de material e aumento de problemas médicos.

O desafio de compreender as organizações enquanto culturas é compreender como esse sistema é criado e mantido seja nos seus aspectos mais banais, seja nos seus aspectos mais contundentes (MORGAN, 1996).

3.5 Características básicas das terceirizadas: o porte das empresas e as limitações ao planejamento

Considerando a classificação de especificidade e características apresentadas por Souza (1995), as terceirizadas, em sua grande maioria, podem ser analisadas tendo como referência às pequenas empresas que apresentam alto grau de subordinação e dependência das decisões das grandes empresas como resultado da relação entre elas.

As pequenas empresas inseridas na estrutura como terceirizadas, segundo Souza (1993), têm a dinâmica, as funções, o desempenho, a sobrevivência e o processo de acumulação de capital, em grande medida, vinculados ao potencial de acumulação e às estratégias das contratantes, quanto ao investimento por elas gerado, representando a sua complementaridade.

Através de uma visão sistêmica do processo das relações é possível visualizar que esta dependência se origina principalmente da necessidade de estarem em uma integração na cadeia de produção para gerarem o máximo de satisfação aos seus clientes. Rachid (2001) considera que a influência das grandes empresas clientes é consequência de uma necessidade que é imposta pelo mercado.

Isto se deve, em primeiro lugar, à rapidez das mudanças com que se deparam os negócios, nos ambientes econômico, social, tecnológico e político. A empresa conseguirá crescer e progredir, desde que se ajuste à conjuntura/cenário em que está inserida (KOTLER; KELLER, 2006).

Para Migliato (2004), a razão da vulnerabilidade das pequenas empresas é decorrente da falta de capital de giro, de mão de obra especializada, de canais de distribuição, de recursos e técnicas.

Mediante esses aspectos, é importante que as terceirizadas busquem ao máximo serem flexíveis em seus processos de gestão para que os impactos das decisões tomadas pelas grandes empresas diminuam sua dependência de sobrevivência. Para se ter flexibilidade há a necessidade de estarem abertas e sem barreiras a mudanças e conduzirem com competência a sua gestão e aprendizado acumulado e contínuo. A flexibilidade é muito mais uma questão de planejamento de processo que uma questão de controle de processo (RACHID et al., 2001; SOUZA et al., 1995; TERENCE, 2002).

Um dos defensores da utilização do planejamento estratégico é Kotler (2000) que o conceitua como “[...] o processo gerencial de desenvolver um ajuste viável entre objetivos, habilidades, recursos e uma organização, e as oportunidades de um mercado em contínua

mudança. Tem como objetivo dar forma ao negócio que possibilite os lucros e o crescimento almejado”.

De acordo com Golde (1986), para o processo de planejamento na pequena empresa deve-se considerar sua realidade, características básicas e limitações, avaliar e analisar a forma que esses fatores inibem esse processo e utiliza métodos de eliminar ou pelo menos reduzir os obstáculos incidentes. Esse processo não é tão simples, uma vez que variações e mudanças contínuas no ambiente em que está inserida a empresa exigem capacidade de inovação e adaptação constantes. Vale mais ajudar uma pequena empresa a planificar do que convencer o pequeno empresário de que o planejamento é uma ferramenta útil, pois, conforme Terence (2002), em princípio eles acreditam ser difícil e que não vão conseguir usar esta ferramenta. No entanto, mas a partir de sua conscientização quanto à importância da ferramenta, os obstáculos podem ser vencidos, e o pequeno empresário se engaja e manifesta surpresa quanto à facilidade encontrada no desenvolvimento das etapas e atividades propostas.

Assim, mais relevante que a metodologia a ser utilizada está o tratamento das particularidades da pequena empresa (GOLDE, 1986), principalmente a comportamental, observada na pesquisa de Terence (2002).

Terence e Escrivão Filho (2001) consideram que o planejamento estratégico não vem sendo utilizado pelas pequenas empresas, pois as metodologias existentes foram desenvolvidas para as grandes empresas. Ressaltam que as pequenas empresas apresentam algumas particularidades que interferem em sua atuação e demandam um processo diferenciado de gestão e, conseqüentemente, no processo estratégico. Para os autores é importante se observar que as particularidades podem variar entre as pequenas empresas e, ainda, poderão ser elencadas outras que precisam ser consideradas para que a ferramenta do Planejamento Estratégico seja utilizada por elas; caso contrário o processo não terá efetividade, impossibilitando a obtenção dos resultados.

As particularidades da pequena empresa que influenciam o processo de elaboração de estratégia apresentadas por Terence (2002) estão distribuídas em três categorias:

- 1) contextuais - referem-se ao ambiente externo e refletem-se no processo estratégico, não sendo controláveis pela ação individual dos dirigentes empresariais;
- 2) comportamentais - relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário, refletindo seus valores, ambições, ideologias, visão etc.; e
- 3) estruturais – referem-se aos aspectos internos decorrentes da organização da pequena empresa: informalidade das relações; administração não profissional; a administração

é exercida pelo dono da empresa; estrutura organizacional não formalizada e reduzida; falta de recursos financeiros e de mão e obra qualificada.

Conforme descrito por Migliato (2004), para que haja um gerenciamento eficaz, as especificidades precisam ser analisadas minuciosamente. Deve-se começar com a preocupação em identificar e adquirir as especificidades da empresa. Jamais elas devem se negadas, pois exercem fortes influências sobre a gestão. O modo como afetam a gestão deve ser identificado; do contrário, e o planejamento estratégico será em vão.

As pequenas empresas possuem especificidades inerentes ao seu porte e estrutura que as diferenciam de outras empresas em diversos aspectos. Ao se compreender sua classificação há a possibilidade de visualizar, de forma mais abrangente, seu processo de gestão, em decorrência do ambiente e de seus componentes organizacionais, além de constituir uma base que permite vislumbrar suas propriedades de inter-relação e interdependência (MIGLIATO, 2004)

Migliato (2004) propõe a seguinte classificação de especificidade para a pequena empresa: a) especificidades ambientais; b) especificidades estruturais; c) especificidades comportamentais. d) especificidades tecnológicas; e) especificidades decisórias e f) especificidades estratégicas.

Após pesquisa e estudos da aplicabilidade dessas especificidades, Terence (2002) desenvolveu Roteiro Prático para a Elaboração de Planejamento Estratégico em Pequenas Empresas e auxiliar o empresário a elaborar o planejamento estratégico e implementá-lo em pequenas organizações.

É de fácil uso e a adoção dessa ferramenta ajuda e incrementa a competitividade à medida em que sua utilização não apenas proporciona reflexões e diretrizes para as atividades da empresa, como também a torna mais ágil, possibilita adaptação e capacidade de resposta às mudanças presentes em seu ambiente.

3.5.1 Análise SWOT na avaliação da terceirização

A análise SWOT – *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) - é conhecida ferramenta de gestão, muito utilizada por empresas em todo o mundo como parte do processo de planejamento estratégico dos negócios.

De acordo com VALUE BASED MANAGEMENT (2007) os dois primeiros (forças e fraquezas) constituem fatores internos de criação (ou destruição) de valor, como: ativos,

habilidades ou recursos que uma companhia tem à sua disposição, em relação aos seus competidores e os dois últimos (oportunidades e ameaças) atuam como fatores externos.

A informalidade e um comportamento de subjetividade, intuição de detalhes imprecisos e comunicações verbais nas pequenas empresas, em detrimento da racionalidade na gestão e na tomada de decisões, podem causar transtornos na comunicação interna de metas e estratégias empresariais (NAKAMURA; ESCRIVÃO FILHO, 1998).

Para realizar a análise ambiental para o processo de elaboração do planejamento estratégico as pequenas empresas apresentam particularidades que determinam a sua forma, pois apresentam fatores como a escassez de recursos, a estrutura reduzida e a falta de pessoal qualificado. A monitoração das variáveis relevantes do ambiente deste segmento de empresas deve ser realizada de forma simples, rápida e prática, o que exige, muitas vezes, dedicação, consciência e criatividade do empresário (TERENCE, 2002).

Apesar de apresentar algumas limitações, devido à subjetividade de julgamento e também dificuldade em discernir entre os fatores internos e externos, o modelo de matriz SWOT é uma ferramenta de fácil utilização, simples, objetiva e amplamente usada para capturar, organizar e utilizar os dados e as informações obtidos da análise da situação para o desenvolvimento de planos viáveis para a empresa. Por isso, os autores sugerem a sua aplicação em ambientes com menor nível de turbulência.

É importante a elaboração de uma análise que identifique o ambiente em que a empresa está inserida, avaliando sua capacidade interna, o que a empresa pode ou não fazer (forças e fraquezas) e as condições ambientais para sua posição em relação ao ambiente externo (ameaças e oportunidades). As questões potenciais que podem ser consideradas numa análise de SWOT são numerosas e irão variar dependendo da empresa ou do setor sob análise (FERRELL et al., 2008; KOTLER; KELLER, 2006; PORTER, 2004; SILVEIRA, 2001).

Os principais benefícios apontados por Ferrell et al. (2008) são: simplicidade onde o analista necessita ter apenas a compreensão da empresa em sua abrangência; custos menores; flexibilidade, integração e síntese ao lidar com a diversidade de informações; colaboração e troca de informações, compreendendo as diferentes percepções dos fatos levantados e ajustando as possíveis divergências.

Segundo Ferrell et al. (2008), é fundamental que se identifiquem e separem as questões internas e externas da organização, que se busquem informações em fontes confiáveis, as organizem e que sejam interpretadas com coerência ao setor da organização para aí sim se tornar um catalisador para o processo de planejamento. Se for incorreto poderá ser uma grande perda de recursos e tempo.

O principal objetivo da matriz SWOT, segundo Castro (2010), é permitir um olhar objetivo das forças que compõem o negócio. Isto possibilita que a empresa possa desenvolver e firmar sua estratégia empresarial.

Analisando cada uma das partes da Matriz SWOT devem ser verificadas:

1) as Forças - que descrevem quais são as competências mais fortes da empresa. Os aspectos importantes a serem levantados e analisados são: o que a empresa faz bem; o que possui de diferencial frente a seus concorrentes e se está sob seu controle; quais os seus recursos; o que leva os clientes a voltarem à empresa. Sempre lembrando que quanto maior a vantagem competitiva que uma força traz, mais importante ela é para a análise;

2) as Fraquezas - são as competências que estão sob a influência da empresa, mas que, de alguma forma, atrapalham e/ou não geram vantagem competitiva. Devem ser consideradas as capacidades de seus funcionários (ativo intangível); os pontos a serem melhorados; as deficiências dos colaboradores e tudo mais que possa representar pontos vulneráveis e que necessitam de análise e correção. Na análise (que depende de seu setor) e mensuração para possível correção e conversão em força, é importante considerar as possibilidades do tempo e o peso que cada item representa para a empresa, considerando que uma pequena parte das causas costuma gerar a maior parte dos problemas;

3) as Oportunidades - são as forças externas à empresa que influenciam positivamente a organização, sobre os quais ela não têm controle. As oportunidades muitas vezes podem vir através de algum aspecto econômico, melhoria na renda, mudança demográfica, ações políticas do governo, entre outros;

4) as Ameaças - são as forças externas que não sofrem a influência da empresa e que pesam negativamente para ela. Elas podem ser consideradas como um desafio imposto à empresa e que podem deteriorar sua capacidade de gerar riqueza. Devem ser constantemente monitoradas pelos gestores, pois, muitas vezes, podem apresentar um risco muito maior que a capacidade de retorno.

		Análise Interna	
		S (strengths) Pontos fortes	W (Weaknesses) Pontos fracos
Análise Externa	O (opportunities) Oportunidades	SO (maxi-maxi) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	WO (mini-maxi) Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes.
	T (Threats) Ameaças	ST (maxi-mini) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	WT (mini-mini) As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Figura 3.3 - Diagrama de Matriz SWOT.

Fonte: LOPES DOS SANTOS (1990 apud BICHO; BATISTA, 2006, p. 15)

Esta matriz sugere a escolha das melhores estratégias construídas sobre os pontos fortes da empresa e a minimização das ameaças, bem como à redução dos efeitos de seus pontos fracos e que conduzam à maximização das oportunidades do ambiente. Essa estratégia, tanto quanto possível, dinâmica e permanente. Além da análise da situação atual, é importante confrontá-la com a situação no passado, a sua evolução, a situação prevista e sua configuração futura (TEIXEIRA, 2005 apud BICHO; BATISTA, 2006).

Depois de avaliadas a magnitude e a importância de cada elemento da Matriz devem ser identificadas as vantagens competitivas combinando as forças e oportunidades frente às fraquezas apresentadas. Kotler e Keller (2006) alertam que, uma coisa é perceber oportunidades atraentes e a outra é ter competência para ser bem sucedido nas oportunidades.

Segundo Silveira (2001), o sucesso da aplicação da análise da matriz de SWOT depende também da compreensão de que o ambiente está em constante mutação e, sendo assim, exige controle e revisões formais e informais de todos os seus pontos analisados e, se necessário, alterações constantes. E completa “[...] concentre-se nos pontos fortes, reconheça pontos fracos, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças.” (SILVEIRA, 2001, p. 225).

Conforme o Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), a análise do ambiente utiliza um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam o desempenho da empresa.

Os fatores relativos ao ambiente externo (oportunidades e ameaças) necessitam de um tipo de conhecimento capaz de processar os requerimentos ambientais e os fatores relativos ao ambiente interno. Esse conhecimento deve ser capaz de processar as capacidades da organização (ZACK, 1998 apud SILVEIRA, 2001).

3.5.1.1 Análise do ambiente externo

Segundo Kotler (2000), o ambiente externo ou macroambiente de forças (não controláveis) e tendências, que dão forma a oportunidades e impõem ameaças, é o meio no qual a empresa se insere. Nesta etapa, a empresa deve construir uma visão integrada desse meio, verificando como ele tem se mostrado nos últimos anos e as perspectivas ou prognósticos para o futuro, desenvolvidos ou projetados através de cenários.

Os cenários descrevem, de forma sistêmica, o futuro qualitativamente distinto e os caminhos que os conectam com sua situação de origem. Segundo Porter (1998), eles são úteis para: unificar as visões de futuro dos decisores, tornando explícitas as premissas em que se baseiam suas decisões; caracterizar prováveis evoluções do mercado (demanda) e do ambiente competitivo da empresa; antecipar oportunidades e ameaças para a organização.

Maximiano (2006, p. 385) assinala “[...] a análise do ambiente externo é um dos pilares do planejamento estratégico. Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo.” Uma organização que percebe que o ambiente externo está mudando e que tenha agilidade para se adaptar a essa mudança, aproveitará melhor as oportunidades e sofrerá menos as consequências das ameaças.

Além de analisar o ambiente externo, é imprescindível que as organizações se concentrem e analisem seu ambiente interno para identificar sua real condição de viabilidade para sua posição frente às informações do ambiente externo.

3.5.1.2 Análise do ambiente interno

O ambiente interno ou forças microambientais (controláveis) envolve os elementos que estão dentro dos limites da organização. Compõe-se de funcionários, gerência e especialmente da cultura corporativa, que influencia o comportamento do funcionário no ambiente interno e na forma da organização para se adaptar ao ambiente externo.

A análise do ambiente interno, de acordo com Maximiano (2006), consiste na avaliação do posicionamento atual da empresa. Os administradores olham para dentro da própria organização à procura de seus pontos fortes e fracos. Para realizar o diagnóstico organizacional interno é necessário o levantamento de dados sobre diversos aspectos da organização e de suas operações. Dois focos são indicados para esse diagnóstico: a análise do desempenho, envolvendo clientes e mercados, produtos e serviços, vantagens competitivas e participação no mercado, e a análise dos pontos fortes e fracos dentro da organização.

Os pontos fortes são características internas à organização, que podem influenciar positivamente no seu desempenho. Os pontos fracos são características internas à organização, que podem influenciar negativamente no seu desempenho (MAXIMIANO, 2006).

Independentemente do tamanho da empresa, uma gestão eficaz é fundamental, para a manutenção dela, para o posicionamento no setor a que pertence e até para a permanência no mercado. Construir o futuro, antecipar ameaças, aproveitar ao máximo as oportunidades, superar as fraquezas, são possibilidades fornecidas pelo planejamento estratégico.

Prahalad e Hamel (1995) afirmam que uma empresa só pode controlar seu próprio destino (futuro) se aprender a controlar o destino de seu setor. A transformação organizacional é um desafio secundário. O principal desafio é ser o autor da transformação do setor.

Acredita-se que a principal fonte de vantagem competitiva das empresas terceirizadas é a competência no desenvolvimento e entrega de soluções com rapidez, qualidade e preços competitivos, prezando sempre o bom relacionamento e a flexibilidade de negociação junto aos seus clientes.

Observadas a importância e os problemas de uma pequena empresa em estar estruturada e a análise SWOT faz-se necessário abordar outro fator que pode tornar difícil a gestão e a sobrevivência das terceirizadas: os custos. Por isso esse assunto deve ser objeto de atenção especial.

3.6 Gestão do processo de terceirização: custo e qualidade

A utilização de serviços terceirizados pela indústria brasileira e o cenário em que se inserem são descritos pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) em 2008, após pesquisa realizada com 1.443 empresas. Algumas das informações são bastante significativas dentre as empresas industriais, 54% utilizam os serviços terceirizados e destas, 91% consideram a

redução de custos como seu principal determinante e 75% delas monitoram o cumprimento de encargos trabalhistas. Dentre os principais problemas enfrentados com a terceirização, e apontados pelas empresas encontram-se: qualidade menor que a esperada - 58%; custos maiores que o esperado - 48%; insegurança jurídica/possíveis passivos trabalhistas - 47%; aumento do risco no processo produtivo - 31%, dentre outros.

Estes dados confirmam a abordagem de Francheschini et al. (2004), que consideram que dos principais motivos que levam as empresas à opção pela terceirização são a racionalização dos custos e a reestruturação da produção.

Considerando que, segundo Francheschini et al. (2004), a terceirização é uma abordagem de gestão que permite delegar a um agente externo a responsabilidade operacional por processos ou serviços até então realizados por ela, é possível que a terceirizada, ao fazer parte da cadeia de produção, deva estar preparada para cooperar em parceria com a contratante e a interface organizacional é a essência desse processo durante todas as atividades de terceirização.

Os impactos provocados pelas mudanças e turbulências no mercado, em um elo da cadeia, podem provocar seu desencadeamento a outro da cadeia. Por isso é necessário dispor de flexibilidade e capacidade de ajustar-se rapidamente para diminuir a instabilidade e se manter na mesma posição de competitividade e mercado (HERNANDEZ, 2003).

Segundo Souza et al. (1995), dado o aumento de percepção da incerteza no ambiente concorrencial das empresas e em constantes mudanças, a flexibilidade surge como um atributo fundamental a ser incorporado ao processo de decisão, visando a obtenção de soluções que aumentem a agilidade e versatilidade.

A flexibilidade das formas de organização interna e entre empresas, objetiva a habilidade e a agilidade de uma firma em responder rapidamente a mudanças (flutuações) no seu âmbito externo. É uma das características fundamentais das organizações atuais, uma vez que se faz necessário ter capacidade de adaptação, às condições de mercado e a demanda por produtos (MAGALHÃES, 2008).

Enfatizam Saratt et al. (2008), que é imprescindível que a estrutura e a gestão da empresa sejam flexíveis, pois a otimização do processo de contratação de fornecedores ganha maior importância. Nos fornecedores são observadas e consideradas capacidade e flexibilidade do prestador em apresentar soluções tangíveis à organização para otimizar sua cadeia produtiva, considerando o cenário que envolve o contratante. Os prestadores devem estar alinhados à estratégia da empresa para auxiliá-la na busca de diferenciais e preparados para atender as suas novas necessidades. E completam que eles devem ser parceiros.

Segundo Previtalli (1996), as implicações se tornam maiores se houver concentração em poucas empresas e cada fornecedor de um nível de subcontratação for responsável pela organização dos respectivos fornecedores nos níveis inferiores da cadeia produtiva (AMATO NETO, 1993).

Tratando-se de terceirizadas, que em sua grande maioria são pequenas empresas, que guardam um grau de subordinação e dependência bastante significativo em relação às grandes empresas aumenta a interdependência das funções e áreas do interior das empresas e entre empresas. Essa condição obriga uma revisão das competências básicas da empresa, raízes de suas potencialidades e versatilidade quanto aos produtos e serviços. Nessas circunstâncias, as estratégias da empresa conduzem de maneira geral, a mudanças fundamentais nas formas de organização e práticas administrativas (SOUZA, 1993).

Alguns pontos devem ser reavaliados dessas relações, entre eles estão: a busca persistente de redução de custos, a capacidade de responder de forma rápida a flutuações na demanda; a crescente orientação para diferenciação/sofisticação dos produtos e, em especial, a nova realidade da “qualidade total”.

A esse respeito vale notar que pressupondo-se que cada empresa, independentemente de seu tamanho, ao ocupar uma posição na estrutura produtiva, está cumprindo um dos elos da cadeia de relações em que se insere, não tem sentido pensar-se na qualidade de uma empresa em particular. As decisões relativas à qualidade devem permear não só as atividades que são executadas na empresa, mas também ao longo da cadeia (SOUZA, 1993).

Ressalta ainda Souza (1993) que a flexibilidade não deva englobar a habilidade para lidar apenas com as flutuações da demanda, apenas um aspecto do ambiente, mas com todas as formas de turbulências que ocorrem nele. A flexibilidade propicia eficiência à empresa.

Segundo Souza (1993) a empresa para se tornar flexível, deve adotar ações e técnicas que permitam a racionalização, a modernização e a redução de custos. Outros aspectos dos processos conflitantes decorrem das relações das terceirizadas com as contratantes. Sob estes aspectos descreve-se a gestão de custos, com a ressalva de que para cada setor ou especificidade das empresas as ocorrências mudam. Conforme Williamson (1985), os custos originam-se de duas fontes: custos de produção e custos de transação (coordenação). Os custos de produção são os relacionados com material, capital e trabalho e os custos de transação (coordenação) são os relacionados com planejamento, adaptação e monitoramento das atividades que requerem definições, negociações, e obrigações contratuais.

3.6.1 Economia dos custos de transação

A cadeia automotiva é constituída por uma quantidade de transações e elos a partir da integração de fornecedores de milhares de peças e componentes produzidos em diferentes setores industriais formando uma cadeia de atividades articuladas e que devem estar totalmente integradas para acompanhar as variações e mudanças a que estão submetidas para a competitividade das empresas envolvidas (BRASIL, 2002). O setor automobilístico no ano de 2007 efetuou um volume 604 transações globais, e representando um valor de US\$ 57,1 bilhões. Os fornecedores negociaram 44% do total do volume e 62% do valor das negociações reveladas (CARVALHO; PINHO, 2009).

É possível visualizar a interação desses agentes sob a ótica sistêmica destas relações onde as partes provocam alterações entre si, se agregam e formam um todo complexo.

Segundo Farina e Zylbersztajn (1996), a visão sistêmica é caracterizada pelo nível de contribuição à atividade produtiva e que interfere nas partes envolvidas pela análise de um produto específico e pela inclusão das instituições, considerando os aspectos de seu ambiente micro e macro e todas as variáveis que interferem no sistema. A interação das partes de determinado contexto institucional provoca a reestruturação dos sistemas produtivos com o objetivo de se adaptar a este ambiente em mudança.

Conforme Farina et al. (1997), para o funcionamento do sistema econômico não apenas os contratos efetuados via mercados são importantes, mas também aqueles coordenados centralmente pelas firmas, consideradas por Coase e por Williamson como um complexo de contratos que disciplinam as transações, pois pelo pressuposto básico da ECT existem custos na utilização do sistema de preços, assim como na condução de contratos intra firma.

Esses contratos disciplinam as transações resultantes da produção. São os custos: 1) de funcionamento, decorrentes dos controles e monitoramentos, para que os contratos internos sejam executados perfeitamente por seus funcionários (supervisão, ponto dentre outros); e 2) os custos que ocorrem com a distribuição de bens e serviços na economia. Os custos de transação são definidos por qualquer forma organizacional, de acordo com Farina et al. (1997) e Zylbersztajn (1995), não só os ocorridos pelo uso do mercado como também pelos os custos relacionados, mas não os diretamente à transformação tecnológica do produto.

Uma vez estabelecido um contrato, dada sua possibilidade de incompletude, sua execução implicará em custos de transação. Os referidos autores consideram também que a unidade analítica é a própria transação e que esta se diferencia das demais.

A estrutura das organizações onde se realiza a produção (variável endógena), não é apenas uma resposta aos custos associados às transações internas, mas também um resultado da comparação entre os custos hierárquicos e burocráticos internos e os custos de realização da mesma operação via mercado.

Zylbersztajin (1995), considera também, as transações ocorrem em um ambiente institucional estruturado (sistema de normas-restrições informais, regras formais e sistemas de controle, buscando otimizar ou maximizar a sua função objetivo) que afeta o processo de transferência dos direitos de propriedade e que as instituições não são neutras e interferem nos custos de transação.

Para Williamson (1985), a forma organizacional é uma variável de escolha na análise de uma transação e a principal referencia teórica para esse tipo de análise é a Economia dos Custos de Transação (ECT) que tem como principal objetivo estudar o custo das transações (unidade de análise) como o indutor dos modos alternativos de organização da produção (governança), dentro de uma estrutura analítico institucional e abordado por Zylbersztajin (1995, p.15) como: “analisar sistematicamente as relações entre a estrutura dos direitos de propriedade negociados e instituições.”

Em uma transação entre parceiros existe o risco de os elementos acordados não serem efetivados e terem que ser absorvidos. Para isso, mecanismos de estruturas de governança são criados para a redução e possíveis conseqüências. A redução dos riscos implica na redução dos custos de transação e, representa um elemento de eficiência na concorrência entre empresas.

Os custos de transação podem ser considerados como custos *ex- ante* (elaboração do contratos) ou *ex-post* (monitoramento e incentivo dos agentes para a realização da transação dentro do contrato), dependendo se ocorram antes ou depois do fechamento, do contrato respectivamente (FARINA et al., 1997). O arranjo contratual eficiente é aquele que melhor permite à firma lidar com as situações de desequilíbrio bem como com situações de mudança nas variáveis ambientais (ZYLBERSZTAJIN, 1995; WILLIAMSON,1985).

A Racionalidade Limitada e o Comportamento Oportunista são considerados como ponto de partida para a existência de custos de transação assim como o reconhecimento de que os agentes econômicos são racionais oportunistas são fundamentais para a compreensão da ECT, dos atributos das transações e do ambiente institucional que concomitante determina as formas organizacionais mais eficientes.

Assumindo-se que a racionalidade limitada é considerada uma característica do individuo ou mais especificamente da transação, os contratos serão intrinsecamente

incompletos, pois será impossível aos agentes prever e processar todas as ocorrências futuras no respectivo contrato. "[...] resulta da condição de competência cognitiva limitada de receber, estocar, recuperar e processar a informação. Todos os contratos complexos são inevitavelmente incompletos devido à racionalidade limitada." (WILLIAMSON, 1993 apud ZYLBERSZTAJIN, 1995, p.17).

Os atributos da racionalidade levam a concluir que o ser humano tem limites em sua capacidade de lidar com os problemas complexos, mesmo que a informação lhes seja plena e sem custos. Quanto maior a incerteza, maior o número de contingências futuras, mais complexas a elaboração de contratos contingentes. Desta forma, o agente contenta-se com uma decisão satisfatória ao invés de uma decisão ótima e inclui nos contratos salvaguardas à transação, com o objetivo de resolver as lacunas características de todo contrato.

Este comportamento pode representar maiores custos *ex-ante*, ao reduzir os problemas de adaptação decorrentes dos custos de transação *ex-post*. Para a ECT o problema da necessidade de adaptação é um dos principais elementos dos custos de transação *ex-post* o que implica que uma resposta inadequada à uma necessidade de adaptação resulta em ineficiência por apresentar maiores custos de transação incluídos também os custos de governança, considerados intercambiáveis.

Deve ser considerada para essa adaptação se na especificidade dos ativos existe dependência bilateral, que em função da necessidade essa exige uma adaptação do tipo cooperativa e se não ocorrer desta forma, a adaptação autônoma será aquela que o sistema econômico requer (FARINA et al., 1997).

Completa Zylbersztajin(1995) que, é importante associar a inclusão de salvaguardas contratuais ou controles da ocorrência de custos, mas também algumas características e dinâmicas dos contratos devem ser avaliadas e analisadas, como os aspectos de tradição, confiança, relações familiares e ambientes sociais coercitivos das ações oportunísticas. Basta a possibilidade de uma ação oportunista para que se justifique a inclusão de salvaguardas contratuais a fim de amenizar eventuais danos.

Para que ocorra uma transação conforme O'Sullivan et al. (2004), os parceiros devem ter informações suficientes para fazer escolhas bem ponderadas. Se as informações forem incompletas, imperfeitas ou assimétricas, assim como um comportamento oportunista antes do fechamento do contrato, pode ocorrer o chamado problema da seleção adversa onde o lado desinformado faz sua escolha a partir de uma seleção indesejável ou adversa. Quando a parte desinformada pratica uma ação não observada pela outra e que incentiva um comportamento

que venha desencadear riscos e turbulências, como consequência desta transação e após o fechamento do contrato, é chamado de risco moral.

No que se refere a orientação individual, a ECT utiliza-se do pressuposto comportamental de oportunismo que segundo Willianson (1985), se manifesta como a busca do auto interesse com avidez. São identificados três níveis de comportamento auto-interessado em: 1) oportunismo ou auto- interesse forte (“self- interestseekingwithguile”); 2) auto - interesse simples ou sem oportunismo; 3) obediência ou ausência de auto- interesse.

O conceito de oportunismo traz à tona uma conotação ética comportamental dos indivíduos, que na base da teoria dos custos de transação, assume que os indivíduos podem agir de modo oportunístico e, bastando que algum indivíduo tenha a possibilidade de assim agir, os contratos ficam expostos a ações que demandam monitoramento. O oportunismo sustenta que os agentes econômicos possam usar uma renegociação para agir aeticamente e se beneficiarem em uma transação provocando dolo em sua contraparte.

Os indivíduos diante da possibilidade de problemas, desenham instituições que possam amenizá-los e, assim, viabilizar as transações. Para Farina et al. (1997, p.80) “uma dessas instituições – relevante economicamente (apesar de não se restringir a isso) – é a ética.” São padrões informais construído pelo ser humano que balizam e disciplinam as interações e o relacionamento estabelecido entre os indivíduos e restringem comportamentos oportunistas. Admitir o comportamento oportunista, segundo Farina et al. (1997), não significa negar o comportamento ético. A autora considera que a ética existe por causa do oportunismo e não apesar dele. Se negada a possibilidade da existência de um comportamento oportunista não haveria a necessidade da existência da ética.

Contratos com mais lacunas e menos completos, estão mais sujeitos à atitude oportunista dos agentes econômicos envolvidos e, portanto, a custos de transação.

Simon (1991 apud FARINA et al., 1997) comenta que, normalmente os empregados trabalham mais do que o especificado no contrato e não agem aeticamente e, critica a utilização da hipótese de oportunismo. Explica que o comportamento de lealdade é mais característico das organizações e que não seria correto ser caracterizado como oportunista, o comportamento individual dentro das organizações, mas principalmente cooperativo. A fidelidade encontrada em uma organização pode ser compatível com a possibilidade de ação oportunista por parte de um ou mais indivíduos que não se identifiquem com a organização.

“A ECT afirma que a diversidade (contratual) é explicada, sobretudo, pelas diferenças básicas nos atributos das transações.” (WILLIAMSON, 1985, p. 68). A organização dos

mercados resulta da minimização dos custos de transação, que variam de acordo com os atributos dessas transações e que são considerados exógenos.

Assim, cabe ressaltar que, em adição aos pressupostos comportamentais apresentados, a ECT mantém que os contratos são, por natureza, incompletos, mas não seria um problema se não fosse a característica comportamental esperada do oportunismo. Para Farina et al. (1997), as relações contratuais que embasam a ECT caracterizam-se, em termos de transações, por três elementos: 1) frequência (recorrência e/ou regularidade de uma transação); 2) risco (identificado com os custos informacionais de mensuração - variância ou desconhecimento de elementos futuros relacionados a transação) e 3) especificidade dos ativos (caracterização precisa, mensurável e, utilizável para verificações empíricas e predições) consideradas as variáveis mais importantes

De acordo com Zylbersztajn (1995), a frequência das transações é uma importante variável exógena determinante do modo de governança eficiente. Para transações com elevado grau de recorrência existe maior possibilidade de retorno a investimentos associados a estruturas com altos níveis de especificidade de ativos. Já para transações ocasionais, a necessidade de baixo grau de especificidade nos ativos permite que o mercado seja auto-suficiente para fornecer os incentivos adequados para a realização da transação. O atributo “duração” da transação, também é proposto, a fim de identificar não somente a repetição, como também a intensidade com que a transação se manifesta no tempo. Já ao atributo “incerteza” são adicionados os atributos “complexidade” (pela presença de limites a racionalidade), a “dificuldade de mensuração do desempenho” e o “grau de inter-relacionamento com outras transações”-as transações são analisadas em um contexto de transações, do qual ela faz parte, e que precisam serem coordenadas pelas dificuldades de suas diferenças e possíveis custos (FARINA et al., 1997).

Ativos específicos são aqueles que não são reempregáveis a não ser com perda de valor. Um possível oportunismo e incompletude dos contratos torna o investimento nesses ativos sujeito a riscos e problemas de adaptação, gerando custos de transação.

Quanto maior a especificidade, maiores serão os riscos e problemas de adaptação e, portanto, maiores serão os custos de transação; em função da dependência da continuidade dessa transação o tempo é fundamental. Uma quase - renda é gerada quando ativos específicos possuem maior valor quando são empregados em transação a qual são específicos. A quase renda pode ser determinada pela diferença obtida pelo retorno em transações específica de um ativo específico aplicado com relação ao retorno deste ativo em uma transação alternativa.

Ao longo do tempo as partes se beneficiam, com as soluções que venham a maximizar o lucro conjunto, mas os interesses no processo de divisão desses ganhos são conflitantes. O fato da quase- renda existir depende da continuidade da relação entre as partes envolvidas em uma posição particularmente estratégica nesse processo de barganha. Cada uma delas procurará se aproveitar dessa posição privilegiada para se apropriar de qualquer ganho a mais proveniente de uma adaptação de maximização conjunta de lucros. Esse conflito pode vir a criar problemas de adaptação e conseqüentemente custos de transação (WILLIAMSON, 1985, p. 63 apud FARINA et al., 1997).

Williamson (1996) divide a especificidade em seis tipos: 1) locacional - distância entre as firmas, transporte e armazenamento; 2) física - uso do ativo; 3) ativos dedicados- investimentos específicos; 4) especificidade de marca; 5) humana- treinamento de mão de obra; 6) especificidade temporal- período em que ocorre a transação. Afirma ainda que existe relação entre a especificidade dos ativos com a escolha do tipo de governança e em decorrência são diferentes os níveis de custos e controles sobre a transação.

“A especificidade somente tem importância em conjunto com a racionalidade limitada/oportunismo e na presença de incerteza. Não há dúvida, no entanto, que a economia dos custos de transação possui seu conteúdo preditivo.” (WILLIAMSON, 1985, p. 56 apud FARINA et al., 1997).

A frequência nas transações possibilita a redução dos custos de incerteza e dos custos decorrentes, em função do conhecimento que uma empresa tem das outras; da adoção de um compromisso confiável entre as partes em torno do objetivo comum de continuidade da relação (garante o comportamento cooperativo e eleva o custo associado ao comportamento oportunista que, se interrompida a relação, o custo do valor presente descontado dos ganhos futuros derivados da transação, é resultante); assim como a reputação em torno de uma marca (com ressalva ao custo de transformação decorrente dos esforços de controle de qualidade).

Diante do exposto e considerando a possibilidade de controle, por parte dos agentes, assim como os diferentes estados do ambiente, a incerteza é uma variável que pode ser colocada por diferentes ângulos e implicações ao se tratar de transações e identificadas por Farina et al. (1997), em três ocorrências diferentes, que são: 1) risco- respeito à variância de uma dada distribuição de probabilidades; 2) a incerteza em si, onde os distúrbios se tornam intrinsecamente mais importantes e corresponde efetivamente ao desconhecimento dos possíveis eventos futuros; 3) aspecto informacional da incerteza- em relação às informações relevantes ao contrato quando incompleta e assimétrica.

Duas fontes de incerteza são consideradas, por Williamson (1991, p.291 apud ZYLBERSZTAJIN, 1995): 1) associada a uma função de probabilidade conhecida, sendo o grau do impacto associado ao número dos choques. Desde que se assume que as transações necessitam de tempo para adaptarem-se após cada choque e, o eventual aumento do número de choques irá afetar o modo da organização; 2) o segundo tipo de modificação tem a ver com choques de natureza sequencial e, portanto, previsíveis, onde suas conseqüências não são elaboradas mais profundamente.

Assim como os conceitos macroeconômicos das expectativas racionais, tais choques serão antecipáveis, por terem uma função de probabilidade e freqüência conhecidas e a cada tipo de choque são adotadas ações de diferentes graus de coordenação e adaptação.

O papel da incerteza está na a distinção das várias estruturas de governança, que são mais ou menos suscetíveis a variação dos eventos. As intermediárias tendem a ser mais suscetíveis aos efeitos da variação dos eventos e argumenta Williamson (1991a, p. 291 apud FARINA et al., 1997) que: “adaptações do tipo híbrido (estruturas de governança intermediárias entre o mercado e hierarquia), não podem ser feitas unilateralmente (governança pelo mercado ou por *fiat* (hierarquia), mas requerem consenso.” Desta forma, a incerteza característica de uma transação, pode ser decisiva na escolha por uma estrutura de governança. Flutuações freqüentes geram grau de incertezas cada vez maiores e podem desestabilizar ou tornar inviável a forma híbrida.

As adaptações necessárias são distinguidas em duas espécies: 1) autônoma - os preços são satisfatórios quando parâmetro de escolha e 2) cooperativa - ocorre uma dependência bilateral, de forma a ser necessária a indução da cooperação, através da coordenação das ações dos agentes para o processo de adaptação. As ações neste caso ocorrem de tal forma que, cada parte objetiva buscar seus próprios interesses e, assim, dificilmente ocorre a maximização conjunta dos lucros (ou utilidade).

Segundo Farina (1997), incerteza justamente com a freqüência e, sobretudo, as especificidades de ativos, representam as três principais dimensões para se caracterizar uma transação, o que permite o desenho de uma estrutura de governança, com o objetivo de atenuar os custos de transação associados a essa transação. Mas quanto maior for a freqüência, especificidade do ativos e ou incerteza, maior a possibilidade da empresa deixar de utilizar o mercado aberto e passar a realizar seus contratos ou internalizar a transação, decorrente do aumento nos custos envolvidos na transação.

3.6.2 Gestão de custo

O movimento de mudanças está provocando novos e maiores desafios para os gestores empresariais e a informação tem se tornado cada vez mais um recurso indispensável às organizações. A contabilidade ortodoxa mostrou-se insuficiente para atender à necessidade de informação exigida pelo mercado para um melhor gerenciamento e competitividade. Instrumentos precisam ser capazes de captar antecipadamente, em tempo real, os sinais, inclusive de mudanças, e imprimir toda a flexibilidade e dinamismo ao processo gerencial, integrando à realidade contábil os parâmetros da economia hipercompetitiva. Estudos são motivados pela necessidade inerente da empresa de rever suas ações, corrigir rotas - tomar decisões - garantindo a continuidade e a sustentabilidade de seu negócio (CATELLI, 2001).

Para Souza et al. (1995), o papel da gestão estratégica de custos no desempenho das empresas é de reavaliar e promover mudança na estrutura interna, auxiliar na obtenção de uma vantagem competitiva sustentável. Dessa forma beneficia a flexibilidade e a intensificação das inter-relações e a conseqüente interdependência ao longo da cadeia produtiva na qual a empresa está inserida. Ocorre também um aumento da percepção da incerteza nas decisões e a importância crescente da capacidade de adaptação a condições concorrenciais em constantes mudanças.

O conhecimento dos custos das empresas no ambiente atual de competitividade é essencial, uma vez que o lucro, buscado, é determinado pelo preço e este já é estabelecido pelo mercado (MOTTA; ESCRIVÃO, 2000).

No que se refere a preço, a terceirizada precisa conhecer e gerir seus custos para que obtenha uma margem de lucro, pois nesta cadeia o preço já vem definido pelos contratantes, que por sua vez são pressionados pelo mercado.

A empresa que gere seus custos tem a real dimensão de sua realidade e em suas negociações com a contratante consegue ter instrumentos de informação para as decisões. Segundo Motta e Escrivão (2000) é necessário compreender como a estrutura da empresa realiza os gastos e o que reverte em maior lucro.

Segundo Hernandez (2003), a precarização da empresa subcontratada acontece quando ela é subordinada à empresa contratante, criando relações regidas por preço baixo e de curto prazo, que variam conforme a demanda e as ofertas do mercado. Se o preço varia em função do movimento da demanda e a relação é de curto prazo, gera a sensação de insegurança aos empresários da subcontratada - de que a qualquer momento a relação pode terminar, podendo levar até à falência da empresa.

Nas empresas que atuam em ambientes onde o principal fator competitivo é o preço baixo, a margem de lucro trabalhada é muito pequena, o que diminui muito a sua capacidade para investimentos em equipamentos, treinamento dos funcionários e inovações (HERNANDEZ, 2003).

A maioria das terceirizadas se classifica como pequenas empresas, que possuem particularidades limitantes, tais como: fragilidades em sua estrutura e gestão e falta de tempo e de conhecimento qualificado por parte do administrador (GOLDE, 1986). Para Motta (2000) é necessário conhecer a origem dos custos, como são gerados, quem são os responsáveis e por que existem. Representa uma ferramenta gerencial importante para gerar informações que são indicadas para situações diferentes

Segundo Kruglianslas (1996 apud MOTTA, 2000), a eficiência de uma pequena empresa está associada a baixos custos indiretos que caracterizam esse tipo de empresa. As melhorias, neste caso, na busca de melhor eficiência, podem ocorrer através de clima organizacional, capacitação dos recursos humanos, redução de atividades improdutivas e combate ao desperdício. Para a redução de atividades improdutivas e combate ao desperdício um sistema de custeio fornece todas as informações para a tomada de decisão.

O custeio por absorção é bastante utilizado pelas empresas e nele os produtos “absorvem” todos os custos incorridos pela fabricação, tanto os diretos e indiretos, quanto os fixos e variáveis. Segundo Leone (1995) esse método de custeio por absorção, proporciona à gerência a vantagem de obter as melhores informações para a empresa recuperar todos os custos incorridos quando calcular seus preços de venda. É uma ferramenta gerencial simples, de fácil aplicação e gera eficiência para as pequenas empresas. Finalmente, Wileman (2009) ressalta que, as empresas organizadas em torno do crescimento e da inovação precisam mudar para uma era mais fria, a da gestão de custo.

Pensar estrategicamente em redução de custo, requisita as ferramentas essenciais em uma empresa: gestão da mão de obra e sua qualificação, e gestão eficaz da qualidade.

Para melhor compreensão de tais ferramentas deve ser aprofundado o conhecimento do custo e da qualificação de mão-de-obra.

3.6.3 Custo de mão de obra e qualificação

As mudanças nas relações de subcontratação implicam também em mudanças nas formas de gestão da força de trabalho. Os programas de maior controle do processo produtivo e maior qualidade exigem força de trabalho que os entendam em sua forma global, com

autonomia decisória para interferência. Desse modo, novas formas de gestão são exigidas para reverter a tendência à extrema separação entre concepção e execução do trabalho (SCHIMITZ, 1989 apud PREVITALLI, 1996).

A flexibilização na reorganização do trabalho da organização gera como resultado redução numérica, remanejamento funcional e seleção de trabalhadores capazes de realizar diferentes tarefas e com a oportunidade de obterem salários diferenciados em função do desempenho e da competitividade individual julgada pela empresa (AMATO NETO; AMATO, 2006).

As mudanças nas relações entre as empresas, principalmente entre aquelas que compõem uma cadeia de produção, levam a mudanças nas formas de gestão da força de trabalho. Atualmente, os inter-relacionamentos e a busca pela redução estrutural, como forma de concentração nas atividades da empresa, ganham força, mobilidade e eficiência operacional para enfrentar as mutações do mercado, fazendo com que o modelo de terceirização para reduzir salários e achatar benefícios, não seja mais um bom negócio (SARATT et al., 2008). A precarização do trabalho é o resultado da busca no corte dos custos de curto prazo e traz como conseqüências, a geração de um passivo e a ineficiência operacional, o que é comprovadamente real. Para os autores esse mecanismo não se sustenta à médio prazo, pois potencializa a geração de sub empregos pela redução salarial, acirra conflitos e gera custos, além de construir uma imagem ruim perante a sociedade.

Segundo Souza (1993), o principal motivo da externalização de uma empresa é a busca por diminuição de custos, pois está inserida em um mercado altamente competitivo, e obter o menor custo é seu maior interesse. Para tanto, lança mão de ações como a precarização das relações de trabalho para se tornar mais competitiva em um tipo de relação.

A precarização das relações de trabalho pode ocorrer através da redução de salários, perda de benefícios, menor segurança do trabalho, maiores jornadas, contrato temporário etc. De acordo com Pastore (2005), a precarização ocorre em grande parte do trabalho terceirizado. Trabalhadores contratados trabalham junto com empregados da empresa contratante em condições muito inferiores.

Se a terceirização é realizada apenas com o intuito de redução de custos, e a contratante localiza uma empresa que pode fazer o serviço com um custo menor, há uma questão a ser solucionada: de onde viria a redução dos custos?

De acordo com Zylberstajn (2009b), há duas possibilidades: ou a terceirizada é tão eficiente que consegue fazer mais com menos, ou então ela paga menores salários e/ou utiliza insumos de menor qualidade. Se a primeira hipótese for a verdadeira, a terceirização se

justificaria plenamente. Mas, se a causa do menor custo for a segunda hipótese, a empresa contratante não fará um bom negócio quando realizar a terceirização. De forma geral, neste processo, o barato sai caro, por várias razões, dentre as quais o autor explica a que se relaciona com o passivo trabalhista.

A empresa contratada, muitas vezes, é pressionada pela contratante para reduzir o preço do contrato. Para não perder o cliente, concorda e acaba numa situação em que o preço cobrado não cobre seus custos. Para continuar operando, deixa de recolher tributos ou então deixa de registrar os empregados terceirizados. Tudo isso se transforma, um dia, em reclamações na Justiça do Trabalho, para quem a contratante é tão legalmente responsável quanto a contratada (ZYLBERSTAJN, 2009b).

O custo de mão-de-obra é um item que compõe o custo do produto/serviço. Trata-se de um componente fundamental para a maioria das empresas, principalmente pelo fato de que, no Brasil, o custo de mão-de-obra, em decorrência da tributação e de encargos é “excessivo” e varia principalmente em função da relação de trabalho estabelecida entre as partes contratantes (GARCIA, 2007).

É muito difícil manter uma empresa em situação legal no Brasil e, afirma Pastore (2005), que ele faz parte de um grupo de países com maiores despesas de contratação de mão-de-obra na medida em que os encargos trabalhistas são excessivos, atingindo mais de 100% sobre o valor do salário contratado.

Os encargos totalizam 102,06 % do salário, mas variam de setor para setor. Segundo Pastore (1996 apud DIEESE, 2007, p. 41), para uma empresa do setor industrial a apuração da participação dos encargos é a seguinte: 1) A- Obrigações Sociais -35,80 %; (Previdência Social; FGTS; Salário-educação; Acidentes do trabalho (média); Sesi; SENAI; INCRA; SEBRAE); B-Tempo não trabalhado I – 38,23% (Repouso semanal; Férias, Feriados, Abono de férias, Aviso prévio, Auxílio-enfermidade); C-Tempo não trabalhado II – 13,48 % (13º salário, Despesa de rescisão contratual); D - Reflexos dos itens anteriores- 14,55 % (Incidência cumulativa do grupo A sobre o B: FGTS sobre o 13º salário).

Normalmente, as empresas incluem, além dos encargos sociais gerais do setor, as obrigações legais (que são específicas para cada setor), decorrentes de convenções coletivas que vêm se repetindo há vários anos. Esses encargos são de natureza obrigatória, sem a menor possibilidade de negociação. Aliás, o eventual descumprimento dispara imediatamente uma ação trabalhista que torna a prática da flexibilização extremamente ameaçadora para o lado das empresas (DIEESE, 2007).

Segundo Pastore (2005), deixa de incluir ainda as despesas decorrentes de casos especiais – também compulsórias – como os adicionais por insalubridade, periculosidade e penosidade, assim como as licenças e ausências que são pagas pelas empresas nos casos de: paternidade - 5 dias; alistamento militar - 3 dias em média; alistamento eleitoral - 2 dias; casamento - 3 dias; óbito - 2 dias; e doação de sangue - 1 dia.

Na comparação internacional, o Brasil tem sido considerado o campeão de impostos e de encargos sociais. Argumenta-se que o Brasil é um país de encargos altos de natureza impositiva e salários baixos, o que faz o trabalhador receber pouco e custar muito para a empresa. Representa um dos casos mais extremos, em que as condições de trabalho são quase que inteiramente definidas nas leis e interpretadas pelos tribunais. Conseqüentemente, é um dos países que possui as mais altas despesas de contratação e o menor espaço para ajuste das mesmas às novas condições econômicas e sociais (PASTORE, 2005).

De acordo com Garcia (2007), o custo com pessoal é significativo para as organizações, os empresários e administradores estão sendo desafiados no sentido de reformular inteiramente sua estratégia de ação no convívio com a força de trabalho, procurando, a todo o momento, racionalizar os custos da mão-de-obra. As discussões sobre os elementos que integram o custo da mão-de-obra têm sido úteis para perceber o custo da contratação de um trabalhador.

Segundo Rachid (2000), as pequenas empresas ou subcontratadas além de pagarem um salário menor, oferecem benefícios menores ou apenas os obrigatórios. A representação coletiva não contribui para amenizar essas diferenças já que os sindicatos têm pouco interesse nessas empresas.

Vale ressaltar que em função da legislação brasileira, as grandes empresas contratantes, às quais as pequenas são subordinadas, respondem com a responsabilidade subsidiária, no caso de irregularidades pelos descumprimentos das obrigações legais e de saúde, segurança do trabalho e em processos trabalhistas, cada vez mais crescentes. Como conseqüências, além do aumento de despesas jurídicas e judiciais, a imagem da empresa pode ficar marcada; impacto negativo em resultado do balanço patrimonial em decorrência da necessidade de crescentes provisões para pagamentos trabalhistas oriundos de terceiros (SARATT et al., 2008).

A flexibilização nas terceirizadas assume formas que passam pelas relações de trabalho, jornada, salário, condições que garantem redução do preço do fator trabalho e muitas vezes acarretam problemas trabalhistas (CASTRO, 2000).

Saratt et al. (2008) afirmam que, cabe à terceirizada conduzir sua gestão nesses processos para que estejam corretos e não promova a fragilidade nas relações, quebra de confiança e dificuldades na cooperação.

3.6.3.1 Qualificação da mão de obra

Apesar de não haver consenso entre os diversos pesquisadores acerca do conceito de qualificação, será ora definida como formação profissional, experiência profissional, hierarquia dos postos e articulação dos diferentes conhecimentos do trabalhador (LEITE et al., 1996; MAGALHÃES, 2008).

As publicações, a partir da década de 1990, indicam que as novas formas de organização exigem um perfil de qualificação de mão-de-obra que compreende, no mínimo: escolaridade básica, capacidade de adaptação a novas situações, compreensão global de um conjunto de tarefas e de funções conexas, capacidade de abstração e de seleção, bom domínio da linguagem oral e escrita, conhecimentos científicos básicos (incluindo-se as matemáticas), iniciação às linguagens da informática, trato e interpretações de informações (MACHADO, 1994 apud MAGALHÃES et al., 2008b).

Segundo Magalhães et al. (2008a), a flexibilização das relações de trabalho e a adoção da terceirização por um número cada vez maior de organizações despertou o interesse em verificar as práticas de gestão adotadas por uma empresa de grande porte para lidar com o principal desafio da gestão de terceirizados: contar com uma equipe qualificada de prestadores de serviço. A avaliação de desempenho não se destina aos trabalhadores terceirizados e sim às empresas contratadas.

Diante do exposto é possível entender que as empresas terceirizadas para ter qualificação têm a necessidade de compor seu quadro de profissionais com pessoas que detenham conhecimento e capacitação compatíveis para atender aos processos requeridos pela contratante com sucesso.

Segundo os referidos autores, da perspectiva das contratantes, a responsabilidade pelos treinamentos é das contratadas, apesar de alguns serem oferecidos pela contratantes. Para lidar com os desafios que surgem de vínculos diversos, há ainda necessidade do desenvolvimento de novas habilidades nos gestores e nas relações de trabalho.

Fernandes e Carvalho Neto (1994, 2005) realizaram uma pesquisa com 179 empresas brasileiras de grande porte. Os autores apontam quatro situações que apresentam fortes desafios frente à gestão de terceirizados: contar com uma equipe qualificada de terceirizados;

garantir a melhoria da qualidade de serviços; garantir a padronização dos serviços contratados entre empresa central e terceirizadas e obter comprometimento dos terceirizados.

Segundo Previtalli (1996), os custos de treinamento representam um obstáculo para as pequenas empresas. Em situações que exigem especializações específicas, muitas vezes, as empresas não possuem capital suficiente para contratar profissionais para o treinamento. Outro fato é que os pequenos empresários ainda não perceberam a conexão entre a nova natureza da relação de subcontratação e a importância de mudanças na gestão da força de trabalho.

Esse aspecto tende a dificultar ainda mais a sobrevivência dessas empresas nas condições atuais de competitividade, pautadas em maior qualidade e em força de trabalho mais estável, com novas qualificações que enfatizem compreensão mais abrangente do processo produtivo da empresa.

Rachid et al., (2001) consideram que, quando se trata de pequenas empresas, a dificuldade encontrada e que torna difícil ter um programa de apoio que atenda a todas as necessidades delas é com a sua atuação nas mais diversas atividades.

Para Castro (2002), devido à velocidade dos diversos processos de mudança, como a crescente automação industrial e a evolução da tecnologia da informação, aumenta-se a necessidade de funcionários qualificados e especialistas. A falta de capacitação dos recursos internos faz com que não sejam incorporados novos métodos de trabalho e adotadas tecnologias e soluções adequadas, levando à elevação dos custos. A capacitação é o caminho para a inovação e é por meio dela que se consegue a redução de custo nas operações de trabalho. Para Rachid et al. (2001), a possível solução seja a ligação com organizações setoriais. Exemplo é o caso do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e o SINDIPEÇAS (Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores), fecharam parceria com o objetivo de investir na competitividade das pequenas empresas do setor de autopeças.

Rachid (2000) ressalta ainda que, as grandes empresas oferecem algumas formas de apoio para sanar os problemas da qualificação, com cursos e material didático, indicação de consultores, pagamento adiantado, uso de laboratórios, empréstimos de equipamentos, ajuda no desenvolvimento do processo e, se necessário, na compra de insumos, principalmente aqueles que representam dificuldade para a terceirizada. Amato Neto e Amato (2006) destacam as oportunidades levantadas pelas organizações virtuais e, principalmente, pela inclusão digital e o tele trabalho.

Segundo Rachid et al. (2001), os técnicos e operários mais qualificados tendem a ser atraídos pelas grandes empresas, que oferecem salários maiores e, por esse mesmo motivo, fazem com que sejam poucas as pequenas empresas que contratam pessoas com formação universitária. Neste porte de empresa os salários tendem a diminuir.

Magalhães et al. (2008b) descrevem em sua pesquisa que os gestores da empresa pesquisada consideram que a principal prática de gestão utilizada para buscar a qualificação dos terceirizados é a gestão de contratos. Nele são elaboradas especificações de serviços bastante detalhadas, com critério de medição e aferição de qualidade. A empresa terceirizada para executar e atender aos pré-requisitos depende de mão-de-obra qualificada e por conseqüência é induzida a contratar empregados qualificados e/ou melhorar a qualificação dos mesmos mediante treinamento. Outra forma é estender seus treinamentos aos terceirizados e realizar treinamentos específicos. A contratação de ex-funcionários da própria empresa que se desligaram em função da redução de mão de obra na terceirização é uma alternativa e os terceirizados, para obtenção de equipe mais qualificada de terceiros, não parecem adotar soluções eficazes, mas sim paliativas à melhoria da qualificação dos profissionais nos múltiplos vínculos de trabalho.

Para Castro (2002), a falta de capacitação nos recursos internos faz com que novas tecnologias não sejam incorporadas e soluções inadequadas ocorram. Quando se trata de recursos humanos com baixa ou alta qualificação a terceirização beneficia em grande escala as organizações.

Leite et al. (1996) lembram que a valorização atribuída pela empresa à qualificação de seus trabalhadores nem sempre coincide com os esforços despendidos por eles no sentido de se capacitarem para o mercado de trabalho e com o valor que atribuem à própria qualificação. Há diferenças significativas entre as empresas quanto ao conceito de treinamento. Amato Neto e Amato (2006) alertam para o fato de que as constantes revoluções tecnológicas e as significativas mudanças organizacionais influenciam decisivamente os processos administrativos e operacionais de todas as organizações tornando fundamental a educação continuada para o aperfeiçoamento e a atualização de conhecimentos.

Nessa perspectiva de qualificação, é importante a utilização, dentre as várias categorias de aprendizagem, de uma que dê suporte às estratégias voltadas para garantir uma real competitividade das empresas nos mercados globalizados.

3.6.4 Qualidade

Segundo Kotler e Keller (2006), uma das maiores expectativas que os clientes têm em relação a seus fornecedores é a alta qualidade de seus produtos e serviços, admitindo, talvez uma qualidade mediana. Existe uma estreita ligação entre qualidade, satisfação e lucratividade da empresa.

Os autores consideram ainda que a qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afeta sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas. Nesse sentido, é cada vez mais importante agradar o cliente. E a qualidade passa a ter importância estratégica nessa busca. Diante dessa realidade de mercado, Silva et al. (2000, n.p) entendem que "Se a porta para a implantação da qualidade total é o marketing, a chave dessa porta é o custo da qualidade".

Cada empresa, ao ocupar uma posição na estrutura produtiva, está cumprindo um dos elos da cadeia de relações de que faz parte. Assim sendo, não tem sentido se pensar na qualidade de uma empresa em particular. As decisões das atividades relativas à qualidade devem ser consideradas e executadas ao longo da cadeia, independente do tamanho da empresa (SOUZA, 1993). Segundo Zylbersztajn (2000), a cadeia é amplamente influenciada pela fronteira de possibilidades ditadas pela tecnologia e é definida pelas estratégias dos agentes que buscam a maximização dos seus lucros.

As relações de terceirização/subcontratação são pautadas pela filosofia *Just in Time* (JIT) e de Qualidade Assegurada e o fornecedor será aquele que faz melhor (AMATO NETO, 1993).

Alguns pontos básicos norteiam a reavaliação dessas relações e constituem condições para a formação de parcerias dentro de uma relação de terceirização que busca de forma persistente: a redução de custos; a capacidade de responder de forma rápida a flutuações na demanda; a crescente orientação para diferenciação/sofisticação dos produtos; e, em especial, a nova realidade da "qualidade total." (SOUZA et al., 1995).

A busca da qualidade constitui estratégia para as empresas sobreviverem em um cenário de alta competitividade. O constante aprimoramento da qualidade dos produtos e serviços através de métodos de melhoria tem se mostrado, na atualidade, como fundamental para que as empresas assumam vantagens competitivas no mercado.

Segundo Reis (2001 apud HERNANDEZ, 2003), as características da qualidade são geralmente avaliadas em relação às especificações, que possuem um valor nominal desejável,

um limite superior e um inferior aceitáveis. Sendo assim, produto não-conforme é aquele que não atende a uma ou às demais especificações das características da qualidade.

Os motivos que afetam negativamente a competitividade e o desempenho das organizações são vários, em termos de qualidade e produtividade, tais como: deficiências na capacitação de recursos humanos; modelos gerenciais ultrapassados, que não geram motivação; tomada de decisões arbitrárias e sem fundamentação de informações e análises; ações que não induzem à melhoria contínua.

As estratégias que podem ser adotadas pelas empresas para conseguirem competir com sucesso adequado são: redução dos custos; eliminação de ineficiências na produção; parcerias e relações mais estáveis de fornecedores e clientes; certificação da International Organization for Standardization (ISO) 9000 e qualidade (MIRANDA; OLIVEIRA, 2008).

Vários são os objetivos que podem ser considerados na avaliação da contribuição da função de produção dos fornecedores dentro dos padrões pré estabelecidos: qualidade dos bens e serviços, rapidez, confiabilidade, flexibilidade da produção e o custo de produção (SLACK et al., 1997).

Para a empresa contratante, uma grande carga de retrabalho é considerada como custo que pode vir sob a forma de produtos que não obedecem às especificações técnicas necessárias e padronizadas nos acordos do contrato (SOUZA, 1993 apud PREVITALLI, 1996). Para Oliveira (2006 apud MIRANDA; OLIVEIRA, 2008), as melhorias da qualidade levam a menores custos, dado que impedir defeitos é comprovadamente mais barato que corrigir falhas.

A necessidade de um controle do custo da qualidade é uma realidade e, para sua viabilidade, a utilização de métodos de custeio tem papel importante. Empresas com sistemas formais de avaliação de custos da qualidade têm menores custos totais do que as empresas sem tais sistemas (HERNANDEZ, 2003). Em geral, o método de custeio deve ser simples e adequado às especificidades dessas empresas. Todavia, a manutenção da qualidade é muito importante. Todas as empresas devem ainda segundo Hernandez (2003), conhecer e se possível, considerar a classificação das categorias dos custos da qualidade segundo Juran; Gryna (1991) e expostas a seguir.

3.6.4.1 Custos de Prevenção: procedimentos para assegurar a Qualidade

Por meio de providências e ações que compõem os Custos de Prevenção objetiva-se assegurar a qualidade das atividades desenvolvidas e pretendidas. Dentre elas estão:

- 1) planejamento da qualidade, que compreende todas as atividades que originam coletivamente o plano global da qualidade e os numerosos planos especiais;
- 2) análise, confiabilidade e qualidade dos produtos novos a serem lançados;
- 3) planejamento de processos, seus custos, inspeção e todas as atividades decorrentes do processo de fabricação;
- 4) controle de processo para determinar seu *status*;
- 5) auditorias da qualidade, custos com a avaliação global da qualidade;
- 6) avaliação da qualidade do fornecedor, avaliação das atividades de qualidade dos fornecedores antes e durante o contrato;
- 7) treinamento para assuntos da qualidade.

3.6.4.2 Custos de avaliação

São custos decorrentes da determinação do grau de conformidade aos requisitos de qualidade. Dentre eles destacam-se os custos com:

- 1) inspeção e testes no recebimento, voltados para determinar a qualidade do produto adquirido;
- 2) inspeção e teste durante o processo;
- 3) inspeção e testes finais, custos da avaliação de conformidade com os requisitos para a aceitação do produto;
- 4) auditorias de qualidade do produto durante o processo ou no final;
- 5) manutenção da precisão dos equipamentos de teste;
- 6) serviços e materiais para a inspeção e teste, por exemplo, energia elétrica;
- 7) avaliação de estoques, avaliação dos produtos armazenados para verificar a degradação.

3.6.4.3 Custos das Falhas de Controle

Os custos de falhas de controle decorrem de defeitos encontrados por falha de controle a) antes da transferência do produto ao usuário ou cliente ou b) após o produto ter sido enviado ao usuário ou cliente. No primeiro caso são considerados custos por falhas internas e, no segundo, custos por falhas externas.

Os **custos por falhas internas** são custos decorrentes dos defeitos encontrados antes da transferência do produto ao usuário ou cliente. São eles:

1) sucata: o trabalho, o material e as despesas gerais dos produtos que não podem ser consertados;

2) retrabalho;

3) análise das falhas;

4) inspeção 100% para classificação;

5) reinspeção de novos testes nos produtos que passaram por retrabalho;

6) perdas evitáveis de processos, por exemplo, recipientes super cheios;

7) desvalorização em relação a um produto sem defeito.

Os **custos por falhas externas** são custos decorrentes dos defeitos encontrados após o produto ter sido enviado ao cliente. São eles gerados em razão de:

1) despesas com garantia;

2) correção das reclamações, custos com investigação e correção de reclamações;

3) material devolvido;

4) concessões feitas aos clientes em virtude de produtos abaixo do padrão e aceitas pelo cliente.

3.6.4.4 “Zero Defeitos”: eliminação de custos com a não qualidade

Hernandez (2003, p. 30) propõe método “Zero Defeitos”, também defendido por Crosby (1994) como uma “forma de toda a empresa eliminar qualquer tipo de inspeção, retrabalho e custos com a não qualidade, por simplesmente produzir corretamente da primeira vez.” Segundo o autor, os erros são causados por dois fatores: falta de conhecimento e falta de atenção. O conhecimento pode ser medido e a deficiência corrigida pela própria pessoa através de atenta reavaliação. A falta de atenção é um problema de atitude e a pessoa que se compromete a ficar atenta a cada detalhe e evitar erros dá um passo gigantesco no sentido de estabelecer em todas as coisas o objetivo Zero Defeitos.

O método Zero Defeitos, defendido por Crosby (1994), baseia-se em quatro princípios absolutos, apresentados a seguir.

1) Primeiro princípio absoluto: a definição da qualidade é cumprimento dos requisitos. Deve-se convencer as pessoas de que Fazer Certo Logo da Primeira Vez é a chave para conseguir que os requisitos da qualidade sejam bem-assimilados sem obstáculos em sua compreensão e cumprimento.

2) Segundo princípio absoluto: o sistema que gera qualidade é a prevenção. Para a prevenção é necessário que todo o processo seja compreendido e só assim é possível

identificar as possibilidades de erro a serem controladas. Cada produto ou serviço contém diversos componentes e características peculiares a ele e cada um deve ser examinado para seu problema ser eliminado.

3) Terceiro princípio absoluto: o padrão de desempenho é zero defeito. É preciso determinar de maneira clara o que se deseja que as pessoas façam. “Fazer o trabalho certo logo da primeira vez.” Como grande parte das ações é realizada por pessoas, é necessário que umas confiem nas outras.

4) Quarto princípio absoluto: a medida da qualidade: é o preço do não-cumprimento. O preço do não-cumprimento é toda a despesa decorrente de se fazerem coisas erradas. Inclui os esforços para corrigir os pedidos dos vendedores, corrigir os procedimentos elaborados para implementar ordens e corrigir o produto ou serviço em processamento, repetir a tarefa, pagar a garantia e outras alegações de não-cumprimento. Quando se reúne tudo isso, o resultado é uma vultosa quantia de dinheiro, representando, segundo Crosby (1994), 20% ou mais das vendas das manufaturas e 35% dos custos operacionais nas companhias de serviço.

O preço do cumprimento é aquilo que se precisa gastar para fazer com que tudo saia de acordo. Inclui as funções de qualidade profissional, esforços de prevenção e educação para a qualidade; bem como áreas da qualificação de processos ou produtos. Representa, em geral, cerca de 3% a 4% das vendas numa companhia bem administrada.

3.6.4.5 Certificações

As normas ISO são voluntárias e reconhecidas mundialmente. Sua adoção empresarial é crescente, devido às exigências do mercado. As normas são adotadas por organizações de pequeno, médio e grande porte, de manufatura e serviços, tanto do setor privado como do setor público. Com a globalização, a adoção de um sistema unificado da qualidade é um avanço para o comércio internacional.

A certificação pela norma ISO 9000 é difícil de ser conduzida apenas com recursos internos, por isso, algumas empresas, em sistema de parceria e cooperação, colaboram entre si com treinamentos e consultorias (RACHID, 2000).

Cabe lembrar que se a terceirizada atua em ambientes onde o principal fator competitivo é o preço baixo, sua margem de lucro trabalhado é muito pequena. Em decorrência deste resultado haverá uma diminuição em sua capacidade para investimentos em equipamentos, treinamento dos funcionários e inovações. Dessa forma, se ocorrer exigência de certificação pela norma ISO 9000 em toda a cadeia, a terceirizada só vai conseguir obtê-la

se for ajudada. Segundo Porter (1998) a qualidade tornou-se uma das bases do novo padrão de relacionamento entre empresas fornecedoras e empresas clientes, confirmando, assim, a necessidade de envolvimento de todos os parceiros.

De acordo com Silva et al. (2010) as normas de gestão e garantia da qualidade ISO 9000 dão as diretrizes para a implantação do sistema de qualidade, ao especificar todas as fases da produção ou da prestação de serviços, desde a execução até o pós venda. Essas normas possibilitam que os registros de todas as fases do processo produtivo (procedimentos) e das ações realizadas sejam documentados e estejam organizados, permitindo que todo o processo produtivo seja definido e melhorado.

Esse processo objetiva a redução de desperdícios, aumento da eficiência da mão-de-obra e maquinaria, análise de segurança e melhoria das relações de mercado, proporcionando aumento da produtividade e maximização dos lucros.

As normas ISO 14000 (Gestão Ambiental) e a SA 8000 (Responsabilidade Social) são parte dessa realidade, na qual as empresas que compõem a cadeia de produto devem estar inseridas.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa que deu suporte à presente dissertação, nos termos propostos por Demo (2002), apresenta-se como o estudo e a posterior comparação entre a realidade e a teoria, visando à solução de problemas ou a proposição de melhorias.

4.1 Classificação e contextualização da pesquisa

Ilustrando a avaliação de Gil (1999), para quem algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação, a pesquisa que dá suporte ao presente trabalho tem a mesma intenção. "[...] embora definidas como descritivas a partir de seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias." (GIL, 1999, p. 42).

A pesquisa descritiva é mais apropriada a casos em que se quer investigar as características de determinado grupo, estabelecer, conhecer as relações existentes entre variáveis, bem como avaliar os impactos de implantação de um determinado programa. Os dados obtidos por meio de uma pesquisa descritiva também fornecem importantes direções a serem seguidas em estudos futuros, principalmente quando indicam a existência de relação entre variáveis e quer se conhecer a extensão dessa relação.

A análise das unidades terceirizadas foi realizada valendo-se, nos termos de Yin (2010), do estudo de caso como estratégia de pesquisa, que visa segundo Gil (1999), à obtenção de um amplo conhecimento dessas empresas, através de estudos aprofundados, garantindo a confiabilidade necessária.

O estudo de caso constitui-se em um método de investigação amplamente utilizado para a execução da pesquisa exploratória, o que não significa que outros tipos de pesquisa não possam se utilizar de tal método, caso da pesquisa em questão. Trata-se de um estudo em profundidade de uma unidade de interesse, que pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser uma ou mais pessoas, família (s), produto (s), empresa(s) ou unidade(s) da empresa, um órgão público, ou mesmo um país ou vários países (YIN, 2010).

Para Triviños (1987, p. 136), o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. O aspecto interessante do estudo de caso é o de existir a possibilidade de estabelecer comparações entre dois ou mais enfoques específicos, o que dá origem a estudos comparativos e enriquece a pesquisa qualitativa. Se não houver a necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa, o pesquisador tem a

possibilidade de estudar dois ou mais sujeitos, organizações etc., com abordagem de estudos multicase. O enfoque por casos múltiplos é mais adequado quando a abordagem estiver baseada na comparação de semelhanças e no destaque das diferenças. No caso das semelhanças, examinam-se tendências que presumivelmente estão afetando a todos. Quando se tratar do destaque das diferenças, estas estão definidas *a priori* e exploradas com o fim específico de se construir uma teoria.

Yin (2010) caracteriza o estudo de caso como uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno atual dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre eles (fenômeno e contexto), não é claramente evidente e onde se utilizam múltiplas fontes de evidência.

Ainda, de acordo com o supracitado autor, o estudo de caso deve ser utilizado quando se tratar de estudo de eventos contemporâneos, como é o caso da terceirização, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde se torna possível fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Este método pode ser caracterizado pela "[...] capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações." (YIN, 2010, p. 127).

Os estudos de caso muitas vezes têm sido criticados porque não permitem generalizações. Granovetter (1984) afirma que, por esse motivo existem poucos estudos voltados para pequenas e médias empresas. Já que não é possível generalizar, os pesquisadores de diversas áreas acabam considerando somente as grandes empresas que, pelo menos de forma isolada, apresentam maior peso.

Trata-se de um caso, devidamente contextualizado, de relação entre contratante e grupos de terceirizadas para atividades nuclear/fim, fornecedoras exclusivas da referida contratante, pertencentes à uma cadeia automotiva. Em razão da forma de inserção dessa cadeia na atividade econômica do país, as relações entre as empresas envolvidas estão sujeitas a fatores internos a elas, externos e sistêmicos. Essa condição do objeto de estudo viabiliza, através do uso de literatura sobre o tema, que algumas constatações possam ser generalizadas.

4.2 Etapas da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida por meio de levantamento de dados de diferentes fontes, em três etapas: 1) pesquisa bibliográfica para a estruturação dos referenciais teóricos e empíricos; 2) levantamento de dados e informações coletados em unidades terceirizadas que desenvolvem atividades produtivas fim exclusivas e em sua contratante, uma grande empresa de autopeças do setor de artefatos de borracha, todas elas instaladas em município do interior

do estado de São Paulo; 3) organização, análise e avaliação dos resultados da pesquisa de campo em articulação e confronto com o levantamento bibliográfico.

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida em duas fases, com base em literatura específica de autores brasileiros, incorporando informações e argumentos teóricos necessários para que os objetivos proposto fossem concretizados. Na primeira fase foi feita investigação e avaliação de conceitos, articulações e impactos do processo de terceirização, além de seu histórico. A análise preliminar desses resultados permitiu identificar que uma avaliação da terceirização, da perspectiva das terceirizadas, exigia uma investigação específica das questões que facilitam ou dificultam a sobrevivência delas, uma vez que predomina na literatura a avaliação dos efeitos desse processo sobre as contratantes. Com esse objetivo foi utilizada a ferramenta de análise SWOT (*Strengths, Weaknesses; Opportunities; Threats*) para, através dos pontos fracos, ameaças, oportunidades e pontos fortes, identificar os desafios com os quais se deparam as terceirizadas de atividade fim e exclusiva. A partir desse foco foi dado direcionamento aos levantamentos necessários para o desenvolvimento deste trabalho.

A investigação teve início com o levantamento de informações preliminares presentes em publicações (teses, dissertações, monografias, livros, artigos, relatórios de pesquisa, boletins, jornais, sites etc.; até meios de comunicação oral: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais, filme e televisão), sobre terceirizadas de diversos setores e atividades para delimitar o cenário, evitando a interferência de opinião localizada e subsidiando a investigação de forma efetiva.

Através do material coletado foram identificados os pontos relevantes e, para elucidá-los, foi necessária uma nova pesquisa bibliográfica. Os argumentos gerados, a partir daí, compõem o capítulo 3. Sem eles não seria possível avaliar se essas empresas representam elos frágeis e nem inquirir a respeito dos procedimentos necessários para a obtenção da flexibilidade necessária para sua sustentabilidade.

4.3 Caracterização e contextualização do universo objeto da investigação empírica

Para a elaboração da presente dissertação foi realizada pesquisa empírica junto a uma grande empresa multinacional de autopeças e fabricante de peças de borracha para a indústria automobilística, identificada como contratante e suas terceirizadas para a atividade fim, que participam dessa cadeia produtiva. Todas elas sediadas em município da Região Administrativa de Ribeirão Preto- SP.

O conhecimento preliminar por parte da pesquisadora relativo à presença de empresas terceirizadas pela contratante, a relevância desta empresa contratante e do conjunto de atividades a ela vinculadas para o município e o setor a que se vinculam e assim, para a economia brasileira, justificaram a escolha do universo.

A relevância da temática e sua manifestação na esfera do município selecionado, pouco perceptíveis com a estabilidade da economia, foram evidenciadas com a crise mundial de 2008/2009. Sendo as terceirizadas em estudo micro e pequenas empresas que participam da cadeia da indústria automobilística, o impacto da crise expôs suas fragilidades e mostrou que elas representam elos frágeis tanto para o negócio em que estão inseridas como para a comunidade local.

Dado o pequeno porte da cidade que abriga as atividades objeto do presente estudo, que por razões de sigilo não será identificada, é grande o peso das atividades realizadas pela empresa contratante e pelas terceirizadas, sobre tudo em termos de geração de emprego e renda.

4.3.1 O setor de autopeças e a dinâmica da cadeia produtiva

Para maior visibilidade da problemática e devida contextualização do estudo de caso, torna-se estratégica a caracterização do setor, que possibilita extrapolar algumas considerações para a realidade além do município estudado.

Na constituição da indústria automobilística no Brasil, a política foi a de “multinacionalizar” as montadoras, conservando as autopeças para empresas nacionais. As condições e a política econômica dos anos de 1990 levaram a uma desnacionalização dos ativos do setor: quase todas as grandes empresas de autopeças passaram a ser dominadas por capitais estrangeiros (SALERNO et al., 2001).

Atualmente, o setor, no Brasil, é composto por empresas de maior porte e transnacionais, com capital suficiente para acompanhar o ritmo das inovações tecnológicas, facilitando o processo de fabricação de peças e componentes. Entretanto, na base da pirâmide permaneceu um grande número de pequenas e médias empresas de capital nacional que utilizam técnicas menos sofisticadas e prestam serviços a mercados locais de reposição de peças (LINS; ALVES, 2005; SENHORAS; DIAS, 2005).

Apesar de todas as inovações de processo, introduzidas nos últimos anos, um dos elementos mais relevantes da estrutura de custos de produção do automóvel ainda é a mão de obra de montagem. Para enfrentar tais mudanças estruturais, o setor automotivo reformulou as

estratégias das empresas, engajando-se no processo de reestruturação produtiva, de terceirização e de ajuste no custo da força de trabalho (BRASIL, 2002).

Outra política adotada pelas montadoras brasileiras foi a dispersão seletiva das plantas para municípios brasileiros, que ofereceram maiores vantagens e a certeza de melhores retornos financeiros com doação de terrenos e a autonomia nos incentivos fiscais, proporcionando sustentabilidade para as empresas e uma gama imensa de fornecedores, com a adoção e implantação de sistemas técnicos, que garantem a fluidez sócio-espacial (LINS; ALVES, 2005).

Os incentivos gerados pelos governos nacionais, estaduais e locais, para atrair ou manter fábricas de veículos, são decorrentes do grande resultado econômico promovido, dentre eles a geração de grandes concentrações de empregos diretos e indiretos, ao seu redor. Por essa razão, barreiras tarifárias e não-tarifárias continuam a exercer importante papel para atrair e manter investimentos do setor automobilístico tanto nos países desenvolvidos como nos países em desenvolvimento (BRASIL, 2002).

O processo de desverticalização da produção, redução do número de fornecedores diretos e maior proximidade com os que ficarem e o aumento dos níveis de terceirização são estratégias operacionais adotadas pela indústria automobilística atualmente (REZENDE, 1997).

A hierarquização dos sistemas de suprimentos pressupõe a existência de relações estáveis entre as montadoras e seus fornecedores. Os fornecedores recebem diversos incentivos para aperfeiçoarem a relação qualidade/custo de seus produtos, buscando maior nível de parceria, o que eleva a dependência das empresas de autopeças, sobretudo no que se refere a fixação dos preços e obediência às especificações técnicas, que são determinadas pelas montadoras (BRASIL, 2002).

Mudanças aconteceram para a construção de uma Cadeia Totalmente Integrada, como na tecnologia de fornecimento, no uso de ferramentas de qualidade, no estabelecimento de parcerias, refletindo um novo padrão de relacionamento, preferência e exigências para a competitividade no setor.

Segundo Félix (2007) e Zawislak (s/d), as exigências requeridas para que montadoras e fornecedores diretos possam manter a eficiência e as faces mais visíveis de um denominado padrão mundial de produção, não só nas atividades de sua responsabilidade direta, mas ao longo de toda a cadeia são: 1) saúde financeira: custos transparentes e capacidade de investimento; 2) certificação (ISO e QS 9000) e sistemas de auditoria das próprias montadoras (Sistema de Qualidade); 3) parcerias com sistemistas, outros fornecedores e instituições

tecnológicas (divisão responsabilidades/riscos/ganhos); 4) integração eletrônica (informatização interna e externa); 5) desenvolvimento conjunto e rápido de novos produtos, processos e sistemas (co design); 6) padrões internacionais de custo, qualidade, quantidade e preço; 7) logística — flexibilidade de fornecimento (confiabilidade e prazo de entrega); 8) qualificação básica de mão-de-obra; 9) redução de desperdícios: resíduo zero, defeito zero, estoque zero. Para aqueles que não seguem tais padrões, resta permanecer no final da cadeia produzindo *commodities*, onde a agregação de valor é cada vez mais reduzida (ZAWISLAK, s/d).

Os fatores mais considerados pela montadora na seleção de seus fornecedores estão ligados à capacidade produtiva e de desenvolvimento de projetos, mas conforme a FINEP (2005), o fator preço é que representa um fator e decisor fundamental para o ganhador de pedidos. É com os sistemistas e as transnacionais que ocorrem com mais frequências os contratos de longo prazo e que juntamente com os fornecedores de insumos representam elos fortes, após as montadoras, que detém o poder de negociações que se distribui ao longo desta cadeia hierarquizada e são as empresas que entregam componentes isolados que ocorre o menor poder.

A competitividade levou as montadoras a adotarem uma política com o máximo de flexibilidade para se ajustar às mudanças comerciais e à configuração territorial. Para isso é importante sua capacidade de liderar com agilidade e eficiência sua rede de fornecedores e distribuidores especializados que, auxiliados pelo uso da microeletrônica, induzem ao consumo de insumo de seus fornecedores e comercializam milhares de autoveículos com modelos diversificados, remodelados, seguros e promovendo uma rentabilidade rápida e eficaz (SENHORAS; DIAS, 2005).

A cadeia produtiva automotiva tem no setor de autopeças, sistemas de elos exclusivos e que são os responsáveis pela produção de partes, peças e componentes destinados à montagem dos veículos (BRASIL, 2002).

Conforme a Finep (2005), na atual configuração do setor de autopeças dois pontos se destacam: a estrutura da cadeia produtiva tem a forma de pirâmide que é composta por fornecedores em uma hierarquização e a concepção de empresas sistemistas; uma mudança na estrutura patrimonial das empresas, com uma concentração e desnacionalização do setor.

Para Brasil (2002) e a Finep (2005), a cadeia do setor é composta de vários níveis (*tiers*) de hierarquização dos fornecedores, assim distribuídos: a) nível zero é representado pelas montadoras; b) no primeiro nível – (*first tier* ou *tier one*), ficam os chamados "sistemistas" e fornecedores diretos das montadoras, responsáveis pela entrega de conjuntos

completos de peças (módulos ou modularização, subsistemas, todas transnacionais de grande porte no que se refere à faturamento); c) no nível dois (segundo nível - *second tier*)- empresas de capital nacional (os produtores de peças e componentes que fornecem aos sistemistas ou aos fornecedores das anteriores); d) no terceiro e quarto níveis- fabricantes de peças isoladas, mais simples que as demais e os produtores de matérias-primas. A montadora transfere as atividades de menor valor agregado para seus fornecedores diretos e Salerno et al., (2001) acrescentam que a posição de fornecedor de subconjuntos, módulos ou sistemas para as montadoras é estratégica na cadeia e a tendência é que essas empresas passem a ‘comandar’ boa parte das empresas dos níveis inferiores da cadeia.

Para quem ocupa o terceiro nível há mais desvantagens do que vantagens, decorrente da pressão por reduções de preço e forma de atendimento, determinada pela montadora e amplificada ao ser repassada do sistemista para o seu fornecedor. Muitas empresas do terceiro nível possuem fornecedores produtoras de *commodities* e que não aceitam o repasse da pressão por redução de preços. Dessa forma é este nível que é obrigado a absorver a diferença de preço assim como toda a pressão da cadeia. Os sistemistas também arcam com as pressões da montadora e dos fornecedores se estes se relacionam diretamente com empresas produtoras de *commodities* (FINEP, 2005).

O anuário Desempenho do Setor de Autopeças, 2010 apresentado pelo SINDIPEÇAS/ABIPEÇAS, em 2010, com quinhentas e nove empresas associadas, nacionais e estrangeiras, fornecedoras das montadoras locais, e distribuídas por dez estados, indica que elas suprem demandas para a manutenção da frota circulante brasileira e exportam para os maiores mercados produtores de automóveis. Esse setor apresentou, em 2008, um faturamento de 75.171 (em US\$ milhões) e, com valor projetado, para 2009, de 66.543 (em US\$ milhões). Esta queda pode ser justificada em decorrência da crise de 2008/2009 que afetou fortemente o setor das montadoras (SINDIPEÇAS/ ABIPEÇAS, 2010).

O Sindipeças alerta para a necessidade da distribuição da lucratividade por toda a cadeia produtiva e argumenta que o fabricante de peças também precisa estar capitalizado para investir e modernizar a sua produção (SINDIPEÇAS, 2010).

A inovação no setor de autopeças conforme Salerno et al. (2001), ocorre principalmente nos primeiros níveis da cadeia produtiva que são empresas ou grupos de capital transnacional e relacionam-se a desenvolvimentos de produtos com o objetivo de atender aos mercados locais.

No Brasil, a inovação no setor de autopeças segue alguns padrões como: 1) atividades de pesquisa são quase inexistentes; a inovação ocorre em desenvolvimento de produtos e

processos; 2) as atividades de inovação ocorrem mais para desenvolvimento de processos do que para produtos; 3) empresas dos primeiros níveis da cadeia inovam mais do que empresas de níveis inferiores (subfornecedoras) – isso é identificável através dos investimentos em P&D.

A capacidade em desenvolvimento de produtos é um dos fatores importantes para a competitividade de uma empresa de autopeças e apenas um pequeno número de empresas deverá atingir a estrutura e o nível tecnológico exigidos pelo “*Global Sourcing*” praticado pelas montadoras (BRASIL, 2002; FINEP, 2005).

4.3.1.1 Fragilidades na cadeia

A partir de setembro de 2008, com a inesperada crise e desaceleração econômica, houve uma grande queda na demanda por automóveis e as montadoras foram levadas a adotarem estratégias defensivas. Com essas medidas foi possível conhecer os efeitos e as fragilidades que se apresentam em cada nível que compõe essa estrutura de cadeia totalmente integrada (SARTI et al., 2009). O emprego no setor de fornecimento reduziu-se muito mais do que no setor montador, pois as corporações automobilísticas realocaram suas vendas e compras dentro da rede corporativa global.

O "mix" de autopeças contém partes nacionalizadas e partes importadas, mas conforme o Sindipeças (2010), desde 2007 ocorre um desequilíbrio considerado grave pelo setor, onde a produção brasileira de autopeças registra importações superiores às exportações. Conforme o Sindipeças/ Abipeças (2010), a relação entre as exportações e as importações, em 2009, foi respectivamente: (US\$ FOB): 6.636.215.692 e (US\$ FOB): 9.123.958.059.

As diferenças em intensidade e velocidade de recuperação das vendas e produção nas montadoras promoveram impactos importantes sobre o desempenho do setor de autopeças. A produção e vendas setoriais não acompanharam o bom desempenho do segmento montador, o que se refletiu também em maiores níveis de desemprego no setor de autopeças, bem como numa recuperação das contratações bastante lenta (SARTI et al., 2009). O segmento em dezembro de 2007, empregou 217 mil pessoas; em setembro de 2008, subiu para 231,7 mil, mas em dezembro de 2008, sob os efeitos da crise, caiu para 207,5 mil (CARVALHO; PINHO, 2009).

Desta forma, conforme Brasil (2002) torna-se fundamental que o Brasil tenha o seu processo de desenvolvimento econômico estruturado a partir de cadeias produtivas, e que em um processo de cooperação entre o setor privado, os trabalhadores e o Governo objetivam

uma isonomia competitiva interna, uma vez que a competição internacional se faz entre cadeias produtivas. A indústria de autopeça tem como uma de suas características, a presença da pequena e média empresa e a evolução sustentável dessas empresas possibilitará uma significativa diminuição das desigualdades sociais, por serem elas grandes contratantes de mão-de-obra, contribuindo para uma evolução mais equilibrada no país.

4.3.2 As empresas selecionadas⁴ e o instrumento utilizado para a investigação

A empresa contratante (EC) possui contrato de terceirização, para atividades de apoio, com três empresas e, com dez empresas distribuídas em três grupos para a terceirização da atividade fim, do tipo, exclusiva.

Dos três grupos foram selecionados dois deles para a investigação e reúnem o total de cinco empresas. O grupo ETR1 é composto por três empresas e o segundo grupo ETR2, por duas. Todas se caracterizam micro empresas. Dessa forma, somente um representante de cada grupo participou da entrevista, o que se justifica, em razão da gestão e dos processos serem os mesmos nas empresas do mesmo grupo.

A opção pela entrevista como instrumento de investigação deveu-se ao fato dela permitir respostas mais precisas e, propiciar a oportunidade do entrevistador explicar os objetivos da pesquisa e de cada questão abordada, assim como fazer outras perguntas para completar algum aspecto não respondido de forma satisfatória. Como se trata de uma pesquisa ampla poderia fazer-se necessário novo contato para esclarecimento de dúvidas.

Com o objetivo de levantar os diversos aspectos que envolvem a adoção da terceirização, foram elaborados dois roteiros de entrevista. Um para a contratante, estruturado em seis blocos, contendo: a) histórico e caracterização geral da empresa; b) posição da empresa na cadeia produtiva e linhas de produtos; c) terceirização, descrevendo todos os processos envolvidos; d) caracterização dos contratos; e) pontos fortes e pontos fracos,

⁴ As empresas objeto do presente estudo - contratante e terceirizadas - assim como a cidade que as abriga não estão identificadas pelo nome. Da mesma forma manteve-se o sigilo em relação ao nome dos entrevistados, por opção da autora a partir de aconselhamento dos docentes que compuseram a banca de exame de qualificação de dissertação. Dessa forma a empresa contratante recebeu a denominação de EC e os grupos de terceirizadas: 1) ETR1 abrangendo as empresas P1, P2 e T2 e 2) ETR2 abrangendo as empresas S2 e F2. O terceiro grupo não foi entrevistado pelo fato de estar passando por um processo de negociação conflituosa com a EC. Avaliou-se então que em razão dessa situação específica, o resultado da entrevista poderia provocar um agravamento das relações entre contratante e terceirizada enviesando os resultados no momento. Como o perfil é semelhante aos outros grupos a pesquisa não ficou prejudicada.

ameaças e oportunidades decorrentes da terceirização (da perspectiva da contratante) e f) as estratégias adotadas pela empresa quando da crise no final de 2008/2009. Este roteiro compõe o Apêndice A.

Outro roteiro (Apêndice B) foi elaborado para a coleta dos dados sobre as terceirizadas. Este, mais abrangente, além de coletar aspectos sobre a terceirização também foi estruturado para levantar informações sobre os processos internos e as formas de gestão adotadas. O roteiro de entrevista para as terceirizadas foi estruturado em nove blocos contendo: a) histórico e caracterização geral da empresa e vantagens competitivas; b) relação com os clientes; c) forma de aquisição de máquinas, equipamentos e manutenção; d) mão de obra utilizada, motivações e decorrências; e) caracterização dos contratos; f) questões de crédito, custos e preço; g) inter-relacionamento com a contratante; h) pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades decorrentes da terceirização; i) vantagens/desvantagens da terceirização (da perspectiva das contratadas/terceirizadas).

Para a formatação final dos roteiros foram efetuados testes, primeiramente para análise e posteriormente para revisão de conteúdo e incorporação de ajustes, com três estudantes de uma faculdade de administração de empresas e com dois profissionais, todos eles envolvidos profissionalmente com atividades de terceirização.

Após os testes e feitos os ajustes avaliados necessários, as entrevistas com os empresários/proprietários e/ou executivos foram agendadas e realizadas nas dependências das empresas em fevereiro de 2011. Os entrevistados das terceirizadas foram: o diretor geral do grupo ETR1 e o presidente / proprietário do outro grupo ETR2. Pela contratante, o entrevistado foi o Presidente Mercosul e Membro do Comitê Operacional do Grupo que a empresa participa.

O processo de levantamento das informações iniciou-se com uma explanação sobre o roteiro da entrevista, quando se enfatizou o objetivo geral da pesquisa, centrado na ampliação do conhecimento sobre o processo de terceirização, assim como sua aplicação, com possibilidade de beneficiar as empresas objeto de atenção da investigação.

Várias etapas ocorreram até o levantamento das informações e todas elas foram realizadas pela pesquisadora, possibilitando discussões e melhor interpretação das respostas obtidas. Todas as entrevistas com as terceirizadas foram gravadas. Finalizadas as gravações os entrevistados demonstraram, espontaneamente, interesse e envolvimento para o fornecimento, se necessário, de uma colaboração maior para o enriquecimento desta pesquisa. Para isso deixaram canal de comunicação aberto para o saneamento de possíveis dúvidas e complementações.

4.4 Apresentação tratamento e análise dos dados e resultado

Os dados e as informações receberam tratamento qualitativo.

As informações, da forma como foram coletadas, abriram possibilidade para comparações entre as entrevistas e a análise do material como um todo. Constituiu propósito previamente definido pela pesquisadora, em razão da metodologia utilizada, e da relação dinâmica com os entrevistados, que “o resultado final da pesquisa não será fruto de um trabalho meramente individual, mas uma tarefa coletiva, gestada em muitas microdecisões, que a transformam em uma obra coletiva.” (CHIZZOTTI, 2000, p. 84).

Os resultados foram analisados e discutidos considerando o arcabouço teórico estudado relacionados a dinâmica da terceirização, processos adotados e base de suas estruturas para a coordenação e desempenho das atividades pelas terceirizadas como também o comportamento dos agentes. Os custos de produção e de transação são decorrentes desta relação para tanto, complementarmente será desenvolvida uma análise com base na Economia dos Custos de Transação que engloba o ambiente competitivo, organizacional e institucional que se interrelacionam e que influenciam as organizações à mudanças e adaptações para minimizar os impactos e se manter na cadeia a que pertence.

Sendo assim, tem-se a pretensão de que a metodologia utilizada trará resultados que permitirão reflexão e maior entendimento sobre o universo das empresas no processo de terceirização e os desafios que têm que enfrentar para sua sobrevivência e o fortalecimento desse elo tão importante, decorrente do processo de terceirização.

5 TERCEIRIZAÇÃO NA CADEIA DE AUTO PEÇAS: ESTUDO DE CASO DE DAS RELAÇÕES ENTRE CONTRATANTE E TERCEIRIZADAS PARA ATIVIDADE NUCLEAR/ FIM

O Estudo de Caso de terceirização, estruturado a partir do relatório de entrevista que compõe os apêndices A e B. A empresa contratante (EC) e as terceirizadas do grupo ETR1 e as do grupo ETR2 pertencem ao setor de fabricação de artefatos de borracha que recebem as seguintes as classificações adotadas pela Classificação Nacional das Atividades Econômicas (CNAE): (22.19-6-00 a contratante e as terceirizadas 82.99-7-99 e 22.19-6-00). No início desta foram apresentadas as características, perfil e histórico das empresas para que o universo que as compõem possa estar claro, já que se trata das motivações e relações entre empresas de níveis inferiores que desenvolvem com exclusividade atividades produtivas para uma contratante de grande porte da cadeia de produção a que pertencem e que pouco foi comentada pela literatura.

Nesta seção as análises das informações colhidas foram realizadas na forma descritiva. Assim sendo, as informações obtidas através das entrevistas tiveram um tratamento no qual a EC e as terceirizadas se entrelaçam e se fundamentam com as teorias pesquisadas para evidenciar a sinergia, os desafios e as consequências dessa relação com foco na atividade nuclear/fim, em todos os seus momentos, e nos ambientes formais e institucionais.

5.1 A empresa contratante

A empresa⁵ Hexa que deu origem à empresa contratante, iniciou suas atividades como empresa nacional de pequeno porte em 01 de junho de 1949, para atender ao mercado como fabricante de diversos artefatos de borracha para veículos em geral e artigos industriais de borracha.

Até os anos 70, atuou no mercado nacional com seus próprios recursos e com uma tecnologia desenvolvida por ela, mas a partir desse ano definiu como objetivo um novo posicionamento no mercado em seu ramo de atividade, especialmente para as Montadoras Automobilísticas. Para isto, adquiriu tecnologias na França, Itália e Espanha adequando-se às exigências de produção e com a qualidade requerida pelos clientes e mercado.

No início dos anos 90 abriu uma filial na Argentina com o objetivo de crescer e de se flexibilizar para o momento econômico que se apresentava. Iniciou também um processo para

⁵ Para manter o anonimato designada de empresa Hexa.

a transformação de empresa familiar para uma direção profissionalizada, já com a estratégia de se associar a um sócio estrangeiro para aportar tecnologia e capital, ou até mesmo para vendê-la.

Em fevereiro de 1997, seguindo a tendência da globalização e a desnacionalização dos ativos do setor, no mesmo momento que se consolidou o processo de terceirização no Brasil, seu controle acionário foi transferido a uma empresa francesa (fundada em 1853), de porte mundial, e subsidiária de um Grupo também francês (fundado em 1974), que atualmente conta com mais de 80 (oitenta) unidades distribuídas pelo mundo, sendo três subsidiárias na Argentina, nos setores Automotivos, Industrial e Grande Público⁶. É fornecedor das principais montadoras em vários países, principalmente nos ramos de estanqueidade, moldados, tubos, mangueiras, e anti-vibratórios.

Atualmente possui 4 (quatro) Fábricas na cidade pesquisada, 1(uma) em MG, e outra unidade construindo em uma cidade do interior do estado de São Paulo. Em entrevista para jornal local⁷ em março de 2011 o entrevistado explica o porquê dessa nova unidade: “para produzir determinados tipos de peças, em relação às quais não somos competitivos se continuarmos produzindo aqui”. (na cidade que abriga as quatro fábricas)

A empresa contratante é um dos elos da cadeia produtiva e hierarquizada das montadoras e faz parte de um numero restrito de fornecedores diretos que ocupam o primeiro nível dessa pirâmide. Para ocupar este nível segue as especificações exigidas de eficiência; padrão mundial de produção; capacidade produtiva e desenvolvimento de projetos e com o fator determinante desta relação que é o preço. Desta forma todos estes fatores são distribuídos ao longo da cadeia e se não acatados resulta em exclusão desta cadeia.

Essa empresa compartilha ativamente do processo de globalização e em um mercado **extremamente competitivo** (grifo do entrevistado) e que não existe sobrevivência possível sem preço, qualidade, inovação tecnológica de produto / processo; prazo de entrega e outras, mais produtividade (que está intimamente ligada ao processo), mais respeito ao meio ambiente e às pessoas, intensificação do sistema de melhoria contínua com constantes revisões das metas.

⁶ Materiais / componentes de Latex (bicos e chupetas de mamadeiras, preservativos, luvas de limpeza) e Esponjas (buchas para limpeza doméstica).

⁷ Dada a não identificação da empresa, faz-se necessário omitir o nome do jornal.

Porém para estabelecer uma ordem de importância, ainda que muito difícil por estar uma coisa muito intimamente ligada à outra, poderia se destacar a Inovação Tecnológica. O preço e o prazo de entrega são condições iniciais para ganhar ou não ganhar um negócio.

A qualidade está determinada nas normas e especificações do produto e o seu não atendimento implica em penalidades pesadas tanto no momento da montagem dos veículos como no retorno de garantia (que é quando as peças são trocadas nas concessionárias).

Considera a contratante que a Inovação Tecnológica de maneira ampla faz evoluir o processo de produção, assegura a estabilidade da qualidade e possibilita a criação de novos produtos, que por natureza devem ser mais resistentes e mais competitivos. Com investimento expressivo em pesquisa e desenvolvimento, aproveitando as possibilidades de intercâmbio dinâmico entre as companhias do grupo e suas equipes de gerenciamento, esse processo se consolida.

A melhoria contínua, o respeito às pessoas e ao meio ambiente criam uma atmosfera ou clima de time e geram a motivação necessária para uma empresa vencedora. Segundo o entrevistado a empresa tem como missão: “Garantir a segurança, a funcionalidade e a qualidade aos componentes automotivos, acompanhando a trajetória de evolução do setor, propondo soluções inovadoras através de pessoal capacitado e motivado, com consciência ambiental e responsabilidade social”, e com o objetivo de “[...] atuar com foco no capital humano, na rentabilidade, na responsabilidade social e ambiental, se manterá a líder em qualidade, produtividade e serviço no ramo borracha industrial automotiva na América Latina”.

Atualmente a participação da empresa se destaca no fornecimento para o mercado brasileiro, para as montadoras de veículos e via sistemistas, por família de produtos (exceto mercado de reposição não original). Sua participação, por ordem de importância e por linha de produtos é: 40% do mercado de Guarnições; 30% do mercado de Mangueiras de Alta e Baixa Pressão; 25% do mercado de Peças Moldadas; 20% do mercado de Correias Poly V; 15% do mercado de Antivibratórios, tais como: Suportes do motor, suporte da suspensão e outros. Ao longo das relações estes produtos sofreram alterações para atender aos novos requisitos de segurança e conforto, como por exemplo, redução do ruído interno dos veículos via redução das vibrações e melhoria das vedações (estanqueidade); assim como as ligadas aos tipos de materiais, seja para ter maior resistência, ou seja, para redução de custos.

Sua produção tem como destino uma carteira de clientes que demonstra seu perfil de fornecedor e são assim identificados: VW 23%; FIAT 14%; GM 8%; RENAULT 7%;

PEUGEOT-CITROEN 5%; FORD 5%; TOYOTA 1%; HONDA 1%; Outros 21%; Exportação 15%.

Para o desempenho de suas operações, utiliza mão de obra do município contribuindo com a geração de empregos diretos ao longo dos últimos cinco anos. (Quadro 5.1)

Quadro 5.1 - Evolução do número de funcionários

Ano	Número de funcionários
2006	1717
2007	2013
2008	2028
2009	2231
2010	2326

Fonte: Elaboração própria a partir de informações fornecidas pela da pesquisa de campo.

Com a terceirização de seu processo produtivo (NA), mantém negócios com três grupos empresariais, que estão subdivididos ou compostos por 10 empresas, totalizando 880 funcionários.

5.1.1 A Terceirização para a contratante

Já nos anos 60, os proprietários da empresa adotaram a terceirização das atividades do rebarbamento das peças produzidas. Estas peças eram levadas às casas de várias pessoas da cidade e lá era efetuado o trabalho. Por diversas razões o sistema foi suprimido e nos anos 80, novamente foi adotado e com o mesmo formato.

Por questões de regulamentação trabalhista, o sistema de rebarbamento nas casas evoluiu para rebarbamento num único local. Para isto, um ex-funcionário foi convidado a constituir uma empresa e atualmente participa do grupo ETR1.

No final dos anos 90 a empresa ajudou na criação de outras empresas que até hoje são seus prestadores de serviços terceirizados. Como coloca o entrevistado: **“Tudo isto ligado ao processo produtivo”**. (destaque do entrevistado)

Para a tomada de decisão e adoção da terceirização para uma atividade a contratante considera como fatores primordiais: 1) redução de custo e 2) garantia de que o fornecedor tem a capacidade técnica de realizar a tarefa ou se há possibilidade de lhe dar a formação necessária.

Atualmente os tipos de terceirização e as atividades utilizadas pela empresa contratante, são: 1) AA (atividade de apoio): Segurança Patrimonial, Portaria, Recepção, Restaurante e Transporte (que não é a mesma coisa que logística,); 2) NA (atividade nuclear e vinculada à produção). Conforme relato do entrevistado: “Terceirizamos a parte final do processo produtivo, que chamamos de acabamento, que consiste em remoção de rebarbas, cortes, recorte e emendas de peças por processo de moldagem.” Observa-se a transferência da execução de atividades acessórias às empresas especializadas que se especializaram para o atendimento desse serviço, promovendo agilidade e competitividade. No entanto, o entrevistado complementa que: “O motivo da terceirização é única e exclusivamente por causa da redução de custo.”

As imposições do mercado de não mais poder passar para os preços os elevados custos para a retenção dos clientes e consumidores, faz com que o novo modelo empresarial busque parcerias que adotem suas necessidades e compartilhem em seus propósitos (SOUZA, 1993).

O Quadro 5.2 apresenta os tipos de produtos fabricados pela empresa em suas unidades de produção com o número de funcionários e as atividades terceirizadas considerando: AN – Atividades Nucleares; (vinculadas à produção); AI⁸ – Atividades terceirizadas realizadas no espaço interno ou externo da contratante; AT – Atividades terceirizadas.

Quadro 5.2 - Unidades de Produção, número de funcionários da contratante, tipos de produtos e atividades terceirizadas (2011)

	Principais Produtos nas Unidades	Nº de Funcionários da empresa contratante	Nº de Empresas Terceirizadas	Atividades nucleares Terceirizadas
Unidade I	Peças Moldadas	370	4	Acabamento
Unidade II	Guarnições	1267	4	Acabamento
Unidade III	Logística	40	-	-

⁸ Por ocasião da elaboração do roteiro de entrevista, a partir de sondagem preliminar, foi formulada a questão relativa à realização de atividades terceirizadas internamente ou externamente à empresa. Segundo a informação fornecida pela EC as atividades terceirizadas nuclear/fim ocorrem externamente à empresa. Nos termos do entrevistado: “Não temos atividades terceirizadas realizadas dentro da empresa, salvo casos pontuais e por prazo determinado, como é o caso de construções civil, montagens industriais, instalações elétricas etc”.

Unidade IV	Antivibratórios	62	-	-
Unidade V	Mangueiras e Correias	664	-	-
Total		2.403	8	

Fonte: Elaboração própria a partir de informações fornecidas pela da pesquisa de campo, em 2011.

Identificar as atividades meio e as atividades nucleares /fim é fundamental para justificar esta pesquisa, isso porque existe grande polêmica entre autores e juristas com relação às atividades que podem ou não ser terceirizadas. Não há regulamentação em lei que trate da terceirização, a matéria somente é especificada na súmula 331 do TST Tribunal Superior do Trabalho. (conforme o item 2.5.2) Para que as empresas se mantenham competitivas e sobrevivam, faz-se necessária a adoção da estratégia da terceirização de suas atividades, desde que as atividades terceirizadas não sejam as atividades fim, uma vez que passam a atuar de forma ilegal o que se agrava com a exclusividade.

Para manter um interrelacionamento com as terceirizadas quer para a atividade de apoio ou para a atividade fim, é necessário que haja a compreensão da cultura organizacional da empresa contratante para assimilar suas diretrizes e se guiar para uma conduta adequada às normas impostas pela organização viabilizando a integração interna e a adaptação externa (SCHEIN, 1989).

Com culturas diferentes as unidades empresariais podem ter dificuldade de cooperação e, assim sendo é indispensável o seu entendimento ou incorporação para o sucesso nas relações.

O fato das terceirizadas nuclear/fim do caso estudado, serem de propriedade dos ex-funcionários também facilita a disseminação da cultura aos participantes dessas empresas bem como perceber, pensar e sentir com relação aos problemas de adaptação e de relações com a contratante.

Lembrando a relação que existe entre a identidade organizacional e a condição de “contrato psicológico”, contrato implícito, não formal, no que se refere percepção quanto ao relacionamento de emprego, dos direitos e obrigações da mesma e os funcionários, das relações com a empresa contratante.

Comparando a necessidade de flexibilização e adaptação das terceirizadas para atividades de apoio e fim, podem ser identificados os impactos e reflexos de culturas organizacionais diferentes para as formas de terceirização adotadas. A terceirizada nuclear / fim, compartilha e integra o processo operacional da contratante como uma extensão da

empresa, exigindo flexibilidade e preparação para compreender a comunicação, os padrões culturais, os valores, os princípios e as políticas internas e externas da contratante para atender as necessidades desta. É essencial para a terceirizada que ela tenha identidade organizacional e esteja interada das estratégias da empresa contratante, para uma adequada gestão para quando ocorrerem mudanças tenha condições de adaptação a nova situação, e com isto ser possível minimizar seus riscos de desestabilização.

Para o entrevistado, a terceirizada nuclear é verdadeiramente uma parceira, porque há uma transferência de *know how* e ela passa a fazer parte da capacidade produtiva disponível (ou ocupada) da empresa. Quanto às terceirizadas de apoio, elas prestam um serviço “padrão” de mercado e basta cumprir os prazos e entregar um serviço de qualidade. Caso o serviço não esteja adequado as terceirizadas de apoio podem ser substituídas sem maiores problemas, pois há uma concorrência no mercado. O entrevistado vinculado à contratante reforça dizendo que: “Nos dois casos, as terceirizadas **têm** (grifo do entrevistado), que compreender e trabalhar conforme a cultura da nossa empresa, caso contrário somos obrigados a substituí-las.”

Diante do exposto infere-se que o processo de seleção das terceirizadas é muito importante, pois significa uma redução nos riscos e nos custos de transação, aumentando assim, a competitividade da empresa. Ex-funcionários da empresa a priori, preenchem todos os quesitos exigidos para a formação desta relação de parceria.

A contratante segue esta linha para a decisão de selecionar as empresas prestadoras de serviços. “As terceirizadas nucleares/ fim são de propriedade de ex-funcionários, assim já conhecidos, sérios e que concordaram em trabalhar dentro dos padrões exigidos por nós. Estes foram estimulados para se tornarem empresários e serem parceiros.” No entanto acrescenta: “Hoje não mais, porque não queremos uma proliferação deste tipo de empresa. Seria difícil administrar. Queremos poucos, porém fortes e eficientes.” Já para as atividades de apoio, os requisitos é que, sejam competitivas e que tenham fontes de referências no mínimo do mesmo nível da nossa empresa e que as informações dadas por estas fontes sejam boas ou ótimas.

São consideradas condições vitais na relação entre as empresas para a terceirização que mantenham um relacionamento próximo, produtivo e transparente, fundamentado na cooperação, compreensão mútua, comprometimento e parceria. Para Moraes et al. (2006), se ocorrerem falhas com relação a essas condições a tendência é o insucesso, e, se for satisfatória, os objetivos almejados são garantidos.

O entrevistado indica, em ordem de importância, os critérios que considera relevantes para essa parceria: 1) preço e qualidade: caso não seja mais barato do que realizando o trabalho internamente, não há razão para terceirizar e a qualidade tem que ser igual a que

temos internamente, pois é este nível de qualidade que temos contratado com o nosso cliente. O não cumprimento dos requisitos de qualidade implica em pesadas multas para nós; 2) quanto à localização: todas estão localizadas dentro da nossa cidade e isto é importante para não termos custos elevados de transporte.

“Não interferimos na gestão da empresa terceirizada, nem temos qualquer contato direto com os funcionários das mesmas. Não há vínculo de responsabilidade na administração dessas empresas, nem qualquer relação que caracterize vínculo empregatício com seus funcionários. Porém as práticas de produtividade, certificações ISO/TS, respeito ao meio ambiente, respeito às leis trabalhistas, não utilização de mão-de-obra infantil, são requisitos mandatários e incontornáveis para todos os nossos fornecedores; quem não segue, não trabalha para nós”.
(PRESIDENTE da EC).

As parcerias de terceirização para o entrevistado representante da contratante trouxeram experiências positivas e negativas e nos termos do entrevistado por ele definido a revoltante: “1) Positiva: é muito gratificante ver um ex-funcionário tornar-se empresário, criar empregos e possibilitar a competitividade de que precisamos para continuarmos crescendo no mercado; 2) Negativa: é triste ver um sindicato que prega a equiparação, como no comunismo, mesmo sabendo que este modelo não deu certo em nenhum lugar do mundo e que esta reivindicação vai extinguir estes terceirizados que hoje trabalham para nós; 3) **Revoltante:** o governo que não atualiza as leis, mesmo sabendo que em todo o mundo houve um grande avanço nesta área.”

Acrescenta ainda que, nas Atividades Nucleares/fim, as dificuldades ocorrem com os problemas ligados à ação do sindicato local, porém o principal problema é a legislação brasileira. É urgente a aprovação da lei que se encontra no congresso, sob pena da terceirização nuclear, **no nosso caso**, ser eliminada. Esta situação não ocorre com as empresas de atividades de apoio. As terceirizadas de apoio estão legalizadas através do enunciado da sumula 331 do TST e não deixa nenhuma lacuna para qualquer atitude oportunista e aética de quem quer que seja.

5.2 As empresas terceirizadas: grupo ETR1 e grupo ETR2

Em função das características, especificidades, governança e gestão de seus processos e os sujeitos identificados como comuns, os dados levantados na pesquisa através das entrevistas, serão unificados e as abordagens relevantes destacadas em separado.

Atualmente, o grupo ETR1 é composto pelas empresas aqui denominadas P1, P2 e T1- todas atuando na área de Prestação de Serviços em Acabamento / Finalização em Peças de Borracha, Metal-Borracha e Plásticos.

Essas empresas têm como proprietário um ex-funcionário da empresa contratante que, nela, desde que era empresa nacional, ocupou o cargo de Gerente do setor de Acabamentos e Finalização de peças pelo período de 40 anos. Quando foi criado o projeto de Rebarbação de Peças em Residências foi ele que, junto à empresa contratante organizou e esteve à frente desse projeto que exigia competência e parceria. Permaneceu nessa posição até que, por motivos legais e trabalhistas, houve a necessidade da regularização para a continuação da estratégia de terceirização e, portanto, essas atividades cessaram por um período. A experiência e a confiabilidade mútua que existia entre a contratante e o referido gerente fizeram com que ele recebesse uma proposta para a fundação de uma empresa para Terceirização de Acabamento Final das Peças.

Com a necessidade de um “segundo fornecedor” conforme o entrevistado do Grupo ETR2, e seguindo o mesmo modelo de seleção para a adoção de terceirização, um ex-funcionário foi convidado para abrir uma empresa. Este grupo é composto por duas empresas aqui identificadas por S1- fundada em 2002 e a F1- em 2008, – que atuam na área de Prestação de Serviços em Rebarbação, Inspeção e Embalagem em Peças de Borracha.

As empresas surgiram em decorrência do aumento da necessidade de parceiros terceirizados para as atividades nucleares/fim e assim suprir a contratante. Todas estão localizadas na cidade da contratante e as do grupo ETR2 se confundem uma com a outra.

Os **empresários selecionados** possuem experiência como consequência de sua longa vivência de trabalho na empresa contratante, informações plenas e ciência do negócio, das atividades, pressões e riscos que ocorrem ao participar dessa cadeia como terceirizadas do tipo nuclear/fim. Muitos ex-funcionários motivados pelo fato de poderem abrir um empreendimento e de se tornarem empresários assumem essa oportunidade apenas com um auto-interesse (sem oportunismo) e retribuem a ela com cooperação e lealdade.

No que se refere à contratante é uma grande oportunidade pelo fato de que seus terceirizados, além dos conhecimentos operacionais possuem os comportamentais advindos da cultura organizacional já assimilada. Todas essas condições são indispensáveis para quem compartilha de informações e empenho, para que os objetivos e interesses de todos da cadeia - em qualidade, custos, preços e eficiência propiciem resultados satisfatórios.

Os grupos são compostos de empresas fragmentadas em micro empresas que, segundo o entrevistado do grupo ETR2, é uma estratégia de sobrevivência em consequência dos

pesados tributos e encargos que incidem sobre as empresas com o aumento do faturamento, estando no Sistema Simples Nacional. Segundo o entrevistado, os rendimentos diminuiram assustadoramente, agravando a situação financeira da organização e completa: “Todos os investimentos com relação ao prédio, foram efetuados antes da entrada do Simples Nacional [...] não se consegue nem melhorar as condições dos trabalhadores com instalação de exaustores, ventilador industrial, refeitório etc... e deixam de contratar novos funcionários em função de suas limitações financeiras.”

Essas empresas não possuem suporte de assessorias especializadas e são orientadas pelo contador da empresa inclusive em seus contratos de parceria. Não tomam a iniciativa de buscarem instituições e oportunidades para obterem orientação especializada a baixo custo e com qualidade, mas consideram que ele deveria ter feito uma simulação do faturamento e do pagamento dos impostos, no período de um ano, entre lucro real e presumido.

As conseqüências foram desastrosas, pois a empresa (S1), não estava preparada (entende-se por controles internos e financeiros) para os resultados que obteve. “Com o passar dos anos as empresas do grupo ETR2 tiveram mudanças consideráveis com aumento de serviços, pessoal e conseqüentemente os problemas.” (segundo entrevistado do grupo)

Na organização do grupo ETR2 segundo entrevistado, as atividades não estão distribuídas por empresa e apenas destacou as atividades em geral enquanto que, o grupo ETR1 distribui as atividades em suas empresas (P1, P2 e T1) fazendo com que todos os processos e atividades estejam voltados especificamente para aquela linha de produto e são assim identificadas:

- P1: Especificamente com Rebarba/Finalização de Terceira Luzes, ou seja, Guarnições de borracha dos vidros traseiros e dianteiros das portas de veículos automotivos.
- P2: Especificamente com Rebarba/Finalização de itens de precisão e freios como: Anéis, Coifas, Gaxetas, Coxins, Tampões, Tubos e Juntas.
- T1: Especificamente com Recortes/Finalização de peças como: Canaletas, Pestanas das portas de veículos automotivos.

5.2.1. Problemas e dificuldades da perspectiva das terceirizadas

Quanto aos problemas e dificuldades que encontram em suas empresas os entrevistados das terceirizadas comentam que:

Grupo ETR1: A empresa encontra-se já há algum tempo em fase de reestruturação dos processos de finalização, visando sempre melhoria na qualidade de mão-de-obra, bem como

otimização dos recursos, buscando redução constante de custos que é hoje, sem dúvida, uma das maiores lutas. Segundo o entrevistado, “por lidarmos com pessoas, as maiores dificuldades estão relacionadas a absenteísmo, rotatividade de funcionários e comportamento”. (Item 5.5.5)

Grupo ETR2: As dificuldades encontradas, mas que aos poucos são solucionadas, são realmente devidas ao incremento de peças de retrabalho, pois são necessárias compras de material que possibilitem um melhor desenvolvimento das operações, como: aquisição de empilhadeiras, paleteiras etc... Como consequência dos problemas abordados, os recursos são escassos para os investimentos necessários. Apesar do aprendizado do grupo, os custos incorridos como resultado das informações incompletas obtidas do contador essas representam perdas significativas no processo de produção que conseqüentemente se refletem em suas relações com a contratante, já que o retrabalho provoca um problema no tempo de entrega e também um aumento nos custos que se avolumam cada vez mais.

Todos os serviços, trabalho, atividades, responsabilidades e direcionamento das ações dos dois grupos se destinam em 100% (cem por cento) para a EC (empresa contratante). Apesar da EC não identificar as empresas que compõem os referidos grupos como exclusivas, é possível reconhecer que seus interrelacionamentos ocorrem na forma hierarquizada e com total dependência para a sobrevivência da terceirizada.

As implicações de se caracterizarem como exclusivas (*single sourcing*), é que o controle e poder exercidos sobre as terceirizadas é efetivo, pois se forem ineficientes em suas atividades de produção quem absorve e assume todos os custos e os demais problemas é a contratante, visto que não pode repassá-los para as montadoras (item 4.3.1).

Algumas empresas dos grupos se identificam como concorrentes e buscam se diferenciar na garantia da Qualidade do Serviço Prestado e no cumprimento dos prazos de entrega / volumes previstos. Na verdade elas competem com o preço já que a qualidade e o prazo de entrega são determinados pela contratante. Esses requisitos são considerados imprescindíveis pela EC e, assim, são entendidos e discutidos pelos grupos para a garantia de competitividade e permanência na cadeia.

É a seguinte a ordem de importância atribuída pelo Grupo ETR1:

1) qualidade do produto - é imprescindível que o produto chegue ao cliente isento de problemas pela importância do mesmo no mercado, no entanto, por lidarmos com pessoas, por mais que alertemos e treinemos, estamos sujeito a ter algum tipo de problema não detectado internamente;

2) prazo de entrega - não se pode imaginar em deixar de entregar os volumes determinados nos prazos já estabelecidos, em virtude das políticas de estoque enxuto dos clientes;

3) Inovação tecnológica de produto/processo - qualquer tipo de equipamento utilizado é de propriedade do cliente.

O preço não foi comentado neste caso.

No entendimento do Grupo ETR2:

1) a ordem é realmente a competitividade justificada pelo entrevistado nos termos a seguir: “Existe a competitividade⁹, porque a EC não tira o tempo¹⁰ só na S1, mas em outra empresa também (concorrência) e quem atingir o melhor tempo, com a qualidade que eles buscam, acaba ficando com o serviço.” Se aprovado a EC envia as peças para a S1;

2) aumento de produtividade, cobrança na qualidade para satisfação do cliente;

3) maior lucratividade para cobertura de despesas e investimentos e obviamente;

4) entregas pontuais: atendendo rigorosamente as programações;

5) inovações – dependendo do produto, existe um custo de hora maior a receber. Não significa que quanto mais inovação, mais caro o custo. “Alguns itens e que tem maior fluxo, considera-se maior número de faturamento, eu acredito (citado pelo entrevistado) que o custo se rateie mais e a fatia seja maior nos custos indiretos. Para itens menores, a lucratividade cai”.

Os objetivos, direcionamento das terceirizadas foram questionados e foram expostos a seguir.

5.2.2. Objetivos e projeções de desempenho

O maior objetivo declarado pelo grupo TER1 é poder manter um quadro de funcionários sempre capaz de atender a necessidade da EC, de forma a nunca comprometer os custos da empresa, bem como estar sempre gerando oportunidades de emprego. Esse grupo, no curto prazo, não tem nenhum projeto de expansão e justifica essa postura por considerar o nível de cobrança que a EC exerce altíssimo. O grupo criaria outra empresa somente se

⁹ A empresa P1 é considerada sua concorrente, pois executa os mesmos serviços.

¹⁰ Não existe um preço definido, existe um preço/hora para cada item. Os preços são decorrentes ou pré-estabelecidos pela quantidade de horas trabalhadas. Como para cada item trabalhado é estabelecido um tempo, mede-se este tempo e encontra a produtividade para este item. O resultado do tempo obtido pela terceirizada é apresentada a contratante e esta fecha o contrato de trabalho com a que fizer o trabalho em menor tempo.

estivesse envolvido em projetos de alta rentabilidade, com outro cliente. Atualmente o que buscam, constantemente, desde a crise de 2008 quando as empresas foram fortemente atingidas, é um equilíbrio para poder manter o que já existe.

Já para o grupo TER2 o objetivo é um aumento nas receitas para dar um melhor amparo aos funcionários, podendo atender sempre a manutenção de seus equipamentos (veículos: caminhões, camionete, kombi, Fiorino; máquinas: empilhadeira, paleteiras) e crescimento em sua infra-estrutura. O objetivo sempre é crescer e na mesma região. Segundo depoimento, “Crescendo a empresa oferece mais empregos e, conseqüentemente, auferirá mais lucros”.

É possível observar através das informações obtidas nas entrevistas a pressão nas relações, as dificuldades e os desafios para o desempenho das atividades das terceirizadas, a fragilidades na coordenação e no controle de seus processos que existe uma forte dependência das terceirizadas pela EC, e um não cumprimento das normas estabelecidas entre as partes pode provocar sua interrupção e o custo disto ser sua sobrevivência.

Assim sendo mesmo que os riscos que correm em função da sua vulnerabilidade exijam adaptação permanente, que seus custos de transação sejam altos, é imprescindível a continuidade desta relação pelos fatos de: 1) os ativos (máquinas e equipamentos) são de propriedade da EC e estão nas terceirizadas em regime de comodato. Dada a especificidade do ativo, é concedido às terceirizadas o direito de uso para o desempenho de suas atividades. 2) os produtos da EC é a matéria - prima das terceirizadas vinculadas a elas para as atividades nuclear/fim; 3) para algumas até mesmo o transporte desses produtos é efetuado e formalizado no contrato; 4) os treinamentos dos funcionários estão sob a orientação dos técnicos da qualidade da EC e estão em tempo integral dentro delas e 5) outros recursos ainda podem ser oferecidos para dar suporte às suas atividades.

Com relação à EC, pode parecer que não precisam das terceirizadas, mas as bases das relações com um grande entendimento da sua cultura organizacional, a lealdade e a parceria, demonstradas ao longo do tempo, evidenciam a frequência, a duração e a intensidade nas transações mostram que os custos de um rompimento podem ser altos.

O custo social também é evidenciado, apesar dos problemas decorrentes de uma conjunção de transações com custos difíceis de serem coordenados que o envolve as instituições locais (locacional) e das outras que mantêm interface.

5.3 Vantagens e desvantagens da terceirização para as empresas - contratante e terceirizadas

Os entrevistados dos grupos ETR1 e ETR¹¹ e da EC, na condição terceirizada e contratante, foram convidados a descrever as vantagens e as desvantagens que entendem e percebem que a terceirização traz para suas empresas, para a contratante e para todo o processo produtivo na busca de compreender a percepção e as trocas sinérgicas, que cada parte tem uma da outra e de si mesma, decorrentes desta relação.

Para as próprias empresas, foram apontadas as vantagens e as desvantagens analisadas a seguir.

Vantagens: 1) maior mobilidade para crescimento da própria empresa, já que, em princípio, não há contrato de exclusividade; 2) possibilidade de fazer uma gestão independente e diferente da forma como a cliente atua.

Desvantagens: 1) dependência de produtos e volumes; 2) arcar com custo de manutenção e dos encargos trabalhistas; 3) inflexibilidade na formação do preço final.

Apesar do contrato não ser de exclusividade, todos os aspectos que envolvem os ativos, especificidade e processos, inclusive os objetivos da terceirizada estão diretamente ligados e subordinados à EC. Quanto à gestão, é de fundamental importância que seja efetiva, pois o que consideram desvantagens demonstra que já são visíveis as dificuldades para sobreviverem sem esta relação na cadeia.

No entendimento do grupo ETR1, a terceirização funciona para a EC como uma solução para reduzir os custos e conseqüentemente poder incrementar os lucros empresariais, pois isso vem ao encontro de medidas necessárias em um momento em que as empresas precisam racionalizar recursos, redefinir suas operações (redução de custo do processo produtivo), funcionar com estruturas mais enxutas e flexíveis (redução de investimento em construção de prédios), ampliando assim as oportunidades de novos negócios.

A resposta dada pela EC coincide com a percepção dos grupos de terceirizadas, quanto aos objetivos e às estratégias que, no entender destas, motivam a EC a contratá-las. Para a EC essa relação possibilita participarem de forma competitiva num mercado cada vez mais exigente em termos de preço, qualidade e prazo. Essa concorrência é global e, no entender do entrevistado pela EC “os nossos concorrentes mais agressivos são os chineses e os indianos.”

¹¹ O Grupo ETR2 não respondeu a esta pergunta.

Para que as partes se sintam satisfeitas há a necessidade de obterem todas as informações completas para que possam antecipar as tendências, ajustar as relações contratuais e permanecer competitivas. Do contrário, pode ocorrer o chamado risco moral e a parte mais frágil ser levada a enfrentar riscos e problemas para se manter em posição desejável.

A EC, por sua vez, considerou como vantagem para as terceirizadas a possibilidade de se desenvolverem, ligadas a um cliente sólido e estável. Na hierarquia da qual participam, se a cadeia permanecer estável ou crescente e se as terceirizadas atenderem às decisões de seu comando, a EC, existe a possibilidade de evoluírem com ela, apesar dos aspectos referidos como desvantagens, e que são abordados ao longo deste trabalho.

As vantagens e desvantagens para o processo produtivo estão sintetizadas no Quadro 5.3, apresentado a seguir.

Quadro 5.3 - Vantagens e desvantagens da terceirização para o processo produtivo

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Crescimento econômico das empresas	Dificuldade de se encontrar mão-de-obra qualificada
Especialização de Serviços	Problemas com Políticas Salariais Diferenciadas
Competitividade das Empresas	Instabilidade quanto à regulamentação do Setor
Aprimoramento da Qualidade	Inflexibilidade nos Custos
Aprimoramento do sistema de Custeio	Problemas com Esforço Repetitivo

Fonte: Elaboração própria a partir de informações fornecidas pela da pesquisa de campo.

A terceirização não trouxe nenhum impacto para a terceirizada do grupo ETR1. Esse grupo demonstra ter conhecimentos compatíveis e coerentes com a terceirização, apesar das limitações nas informações, da condição de dependência da EC e do desempenho da cadeia. Precisa se preparar ou estar flexível para receber, processar melhor as informações e adaptar-se a elas.

5.4 Pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades - a terceirização segundo o depoimento das empresas contratante e terceirizadas

As empresas estudadas participam de um sistema que apresenta alta competitividade, e em constante velocidade e instabilidade. Suas transações ocorrem em um ambiente institucional sob um conjunto de normas que tangem nas transferências dos direitos de propriedade e com instituições de interface que acarretam custos de transação.

A EC pelo seu porte e posicionamento na cadeia possui as características de solidez para se adaptar a todas as situações que se apresentam. No entanto, as terceirizadas da categoria nuclear/ fim, por serem subordinadas e dependentes, necessitam de habilidade, mesmo que limitada, e de competência para buscar e assimilar as informações do ambiente externo, e para reagir com agilidade, aproveitando as oportunidades e se protegendo diante das ameaças. Para isso necessitam de realizar a avaliação de sua capacidade interna para se posicionarem e sobreviverem.

Como as terceirizadas são micro empresas, elas devem estar atentas às suas características, estruturas e processos para as ações de gestão se fundamentem com racionalidade e em sua especificidade e com informações concretas. Com o objetivo de identificar como estão posicionadas quanto a estas questões foi pedido que a EC e as terceirizadas identificassem quais os seus pontos fracos, os pontos fortes, as ameaças e as oportunidades.

O entrevistado do grupo ETR2 pouco respondeu e pareceu não ter estas informações de forma clara para expô-las conforme o solicitado. As respostas constam do Quadro 5.4:

Quadro 5.4 – Pontos fortes, Pontos fracos, Oportunidades e Ameaças da terceirização - definidos pelas terceirizadas e pela contratante (EC)

Pontos Fortes		Pontos Fracos	
Terceirizadas	Contratante	Terceirizadas	Contratante
Desenvolvimento Econômico e Social para a cidade	Empresas pequenas com administração simples, por causa disto normalmente são ágeis e eficientes.	Falta de Flexibilidade na formação de Preço	Falta de definição clara da lei sobre o que pode ser legalmente terceirizado
Relacionamento sempre aberto estabelecido entre as partes	Custo de estrutura reduzido.	Dependência de Volume dos pedidos	Demora na aprovação da nova lei que autoriza novas formas de terceirização
		Alto Índice de Absenteísmo da mão de obra	
		Efeitos das crises advindas da economia globalizada	
Oportunidades		Ameaças	
Terceirizadas	Contratante	Terceirizadas	Contratante
Possibilidade de Captação de novos Mercados	Possibilidade de desenvolvimento das terceirizadas, baseado na tecnologia do cliente, que é transferida gratuitamente.	Falta de oportunidades afins próximas	Aumento do custo da mão de obra, via demanda de equiparação de salários e benefícios.
	Desenvolvimento de gerencial baseado no sistema do cliente.	Comparações Salariais / Benefícios	Não aprovação da nova lei de terceirizações.
	Treinamento gratuito dos funcionários.	Exigências Sindicais	Menor custo da Mão de Obra em outras cidades que oferecem atrativos para instalação de indústrias.
	Mercado garantido, uma vez mantida a competitividade.		

Fonte: Elaboração própria a partir de informações fornecidas pela da pesquisa de campo.

Diante das informações obtidas foi possível observar que a EC vê para as terceirizadas oportunidade no que se refere ao mercado garantido, tanto quanto à transferência de tecnologia e treinamento de seus funcionários.

Como ponte forte o fato de serem pequenas e, com isso, manterem suas estruturas enxutas e serem ágeis, eficientes, mantendo um custo reduzido. Interessante que é considerado o desenvolvimento de gerencial baseado no sistema do cliente (EC) como uma oportunidade e entender o porquê as terceirizadas se matêm tão fragilizadas e sem flexibilidade. Elas podem assimilar a aplicabilidade de alguns sistema e processos da EC, mas adaptá-los às características e especificidade delas, isto é, serem pequenas, terceirizadas para atividade nuclear/fim e que têm o preço de seus produtos definido pelo cliente e que varia em função do objetivo de redução de custo. Outro ponto que demonstra a importância de um gerenciamento eficaz e direcionada a elas, é total dependência do volume de produtos da EC para trabalharem. Sem controles e flexibilidade para coordenar todos estes aspectos eleva-se o risco para sua sobrevivência

Existe sim a possibilidade de captação de novos mercados, mas é importante observar que a realidade dessas terceirizadas é que são altamente especializadas (especificidade dos ativos) e que existem poucas chances de terem no local outra empresa que empregue suas técnicas de produção. Lembrando ainda que as máquinas e equipamentos pertencem a EC, que detém o direito de propriedade e, possivelmente, não vai permitir que os utilizem para outros clientes concorrentes.

Quanto a considerarem o alto índice de absenteísmo como ponto fraco suas justificativas e as análises estão referenciadas no item 5.5.5.

5.4.1 As instituições formais e informais nas relações entre contratante e terceirizadas

O que chama a atenção nos resultados da pesquisa são os problemas decorrentes do interrelacionamento e da interdependência entre as organizações estudadas com as instituições formais e informais que compõem seu ambiente.

Essas instituições segundo Williamson (1996) delimitam, regulam as normas, regras, sistemas de controles, restrições formais (constituição, leis e direitos de propriedade) e as restrições informais (costumes, código de conduta etc...) de uma sociedade e as próprias regras do jogo social, afetam seu custo de governança e induzem à mudanças na organização econômica e interferem nos custos de transação.

O tipo de terceirização, com foco nas atividades nucleares/ fim é considerado ilegal e necessita ser regularizado através de regras definidas para que os impactos sejam minimizados. Essa regularização é vital, pois essa estratégia já está incorporada pelas organizações e disseminada em todo o território nacional e por diversas cadeias.

Em sendo assim, as EC e as terceirizadas estão diante de constante incerteza (limitação à racionalidade), fragilidade e uma total dependência exógena e não controlável que provoca elevados custos de transação. A incerteza propicia comportamentos oportunistas e, segundo Souza (1996), nenhum controle ou processo coordenado de gestão ou salvaguarda consegue impedir de se envolverem em problemas e, isso acarreta um aumento nos custos de transação. Conforme Williamson (1996), as instituições são criadas e atuam com o objetivo de redução dos custos de transação. No caso da relação que existe entre a EC e terceirizadas para atividades nuclear/fim ocorre um agravamento e aumento desses custos em razão da falta de regularização desta relação podendo levar até ao seu desaparecimento.

Outro item importante e citado pelos entrevistados é que, as instituições dos locais (locacional) que estão instaladas concorrem entre si com objetivo de melhorarem seu desempenho econômico e social e para isso disputam as organizações ao oferecer em incentivos para que se instalem em sua cidade e absorverem a mão de obra disponível qualificada ou não. O governo dessas cidades possivelmente conhece todos os aspectos legais e normativos que envolvem essa forma de terceirização e mesmo assim, oferece atratividades exatamente nos pontos frágeis das outras cidades.

Isto mostra que através de uma mudança nas ações das instituições e que depende só delas, é possível diminuir os custos de transação que são decorrentes de seus posicionamentos e decisões para que melhore sua eficiência econômica e social.

Para verificar se possuem controle e percepção das turbulências exógenas dos mercados e se a relação entre as empresas e suas estruturas internas possuem flexibilidade para suportar esses impactos, no que se refere a decisão, agilidade e capacidade para sobreviver, foi indagado sobre as estratégias adotadas pelas empresas quando da crise no final de 2008/2009 e sobre a forma de alinhamento nessa relação, dada a total dependência das terceirizadas.

Conforme depoimento do representante da EC, ela manteve o negócio de todos funcionando, adotando redução e demissão proporcionais internamente e nas terceirizadas. As estratégias que adotaram proporcionaram a saída da crise, demonstrando estarem mais bem preparados que seus concorrentes nacionais. As estratégias para minimizar o impacto da crise foram: redução da jornada de trabalho; implementação temporária de banco de horas positivo/negativo. Houve demissões, no entanto negociadas e em comum acordo entre

empresas, funcionários e sindicato. Em 2011 o número de funcionários iguala-se ao do início da crise.

Essas ações demonstram cooperação e lealdade das parceiras e o alinhamento de comportamento em seus momentos de fragilidade. Vale ressaltar que as instituições governamentais durante a crise proporcionaram um suporte com redução de impostos e outros incentivos para que as empresas, montadoras, com reflexo para toda a cadeia, pudessem enfrentar esse período sem maiores conflitos. Isto mostra a importância de medidas institucionais que podem ser tomadas para diminuição dos conflitos nessa forma de terceirização para sua manutenção.

O grupo ETR1¹² analisa a sua empresa frente a realidade e momento do país e comenta que:

1) A terceirização é hoje um segmento fundamental para a economia, com forte contribuição em empregos e pagamentos de impostos e pode crescer muito mais. A crise de 2008/2009 mostrou que a terceirização de algum processo pode proporcionar melhores condições de competitividade;

2) Preocupa-se e considera necessário olhar para dentro dos negócios, buscando modelos de crescimento considerando a realidade das terceirizadas e com uma gestão mais contida de Caixa e de Custos. Com isso pode-se estabelecer um equilíbrio entre se fazer mais com menos. Além disso, a redução dos custos passa a ser cada vez mais necessária para que se possa continuar sobrevivendo em meio às turbulências que o mercado ainda pode oferecer e assim conseguir atender à sua primeira e maior preocupação que é pagar corretamente os funcionários, após os impostos e os fornecedores. Considera os rendimentos suficientes para manter o que se tem atualmente.

3) Quando se fala em custo Brasil, considera que esses atributos reduzem a competitividade nacional face aos países estrangeiros, e que muitos empresários logo pensam nos custos trabalhistas. Realmente há o reconhecimento de que o Brasil tem um dos maiores custos do mundo e, lamentavelmente, o trabalhador brasileiro ainda acha que não recebe tão bem. Frente a uma situação dessas, segundo depoimento, é que podem surgir um dos maiores problemas jamais esperados em nosso município a perda de produtos e serviços para outros municípios devido a esse elevado custo mão-de-obra.

¹² O grupo ETR2 não respondeu a essa pergunta

A total dependência das terceirizadas à EC, apesar da transferência de tecnologia do cliente, faz com que mesmo que haja outras empresas próximas, esta oportunidade de mudança seria descartada, pois dada a sua especialização, não possui possibilidades de negócios com outras empresas. O grupo ETR1 completa comentando que “daí a restrição do negócio, que justifica as modestas perspectivas do proprietário deste grupo.”

Diante dessas observações mais uma vez esse elo da cadeia (terceirizadas nuclear/fim) tem reforçado a sua fragilidade e as empresas que o compõem mostram a importância de estarem com seus processos sob controle, pois a falta de dados e registros internos leva à dificuldade de dispor de parâmetros para dimensionar seus limites, ter conhecimento e competência para fundamentar suas negociações e tomadas de decisões.

Tendo em vista que: a terceirização e a relação entre empresas contratantes e terceirizadas para as atividades nuclear/ fim é uma realidade; as projeções são de que pode se elevar a adoção desse formato de negócios; é incontestável a contribuição econômico e social, desse processo; cabe às instituições tratar as terceirizadas e contratantes como um tipo de empresas que necessitam receber enfoque diferenciado, quer no que se refere aos impostos quer nos encargos sociais que incidem sobre elas.

A competitividade no mercado que as empresas já instaladas no país (nacionais ou multinacionais) estão prestes a enfrentar com as entrantes (multinacionais) que detêm poder e posicionamento para serem bem sucedidas frente às oportunidades que o país proporciona, não pode ser ameaçada, por omissões e descon siderações por parte das instituições e do ambiente de seu entorno. Isto porque as incertezas podem desestabilizar empresas, cadeias e relações entre elas e a consequência pode representar uma ameaça à saúde financeira e à sobrevivência dessas empresas principalmente das terceirizadas nuclear/fim, e desencadear além dos riscos econômicos os riscos sociais ao ambiente mais próximo em que estão instaladas.

Quando o risco de desagregação e conflito é eminente por existirem lacunas nas normas e regras que regulamentam as empresas, torna-se vital que estas sejam vistas e entendidas não de forma genérica e sim por especificidades e porte, assegurando seu ambiente e sua sustentabilidade. Uma regulamentação adequada evita o abuso e os oportunismos entre empresas e instituições.

Como afirma Porter (2008)¹³, o governo opera em níveis múltiplos e por muitas políticas diferentes e cada uma delas afeta estruturas de modos diferentes. O melhor modo de entender a influência do governo sobre a competitividade é analisar como suas políticas específicas afetam as cinco forças competitivas sem considerá-la como a sexta.

Migliato e Escrivão (2004) afirmam que: “os órgãos de apoio às pequenas empresas, como o SEBRAE e os órgãos governamentais poderiam ter maior eficácia em suas políticas se considerassem também, as condições ambientais que as induzem a ações não esperadas.”

5.5 Os processos de interface e as relações entre contratante e terceirizadas

As relações na terceirização nuclear/ fim com a contratante ocorrem através de um comportamento contínuo sob todos os aspectos que as envolve provocando a interferência de uma nas outras. Assim sendo as empresas envolvidas no processo de terceirização devem estar com padrões e normas que reduzam riscos ou desvios para ambas, no que tange ao que a cadeia produtiva determina. Na hierarquização da cadeia de cada parceiro é exigido que sejam atendidas exigências e que estas sejam capazes de gerar os melhores resultados para a cadeia.

Não significa que, no entanto, que os resultados sejam distribuídos de acordo com o grau de participação de cada um, dado que o poder de decisão também está hierarquizado. Por isso a EC justifica a necessidade de prestar assistência e controles com frequência junto às terceirizadas. Para um melhor entendimento de como ocorrem os processos decorrentes dessa relação, estes estão separados por blocos e discutidos a seguir:

5.5.1 Contratos

A formalização e legalização da relação entre a EC e as terceirizadas ocorrem através dos contratos onde devem ser inseridos: o objetivo, o desempenho esperado, os acordos estabelecidos, o tempo de duração, os critérios de avaliação, os tipos de controles. Como em toda e qualquer transação, o risco do não cumprimento dos acordos é eminente, as ações decorrentes de comportamentos desconexos devem também ser um dos elementos discutidos

¹³ **Government.** Government is not best understood as a sixth force because government involvement is neither inherently good nor bad for industry profitability. The best way to understand the influence of government on competition is to analyze how specific government policies affect the five competitive forces. For instance, patents raise barriers to entry, boosting industry profit potential. Conversely, government policies favoring unions may raise supplier power and diminish profit potential. Bankruptcy rules that allow failing companies to reorganize rather than exit can lead to excess capacity and intense rivalry. Government operates at multiple levels and through many different policies, each of which will affect structure in different ways.

e inseridos no contrato, para que as partes estejam cientes das sanções que podem ser aplicadas. Devem também constar os incentivos que podem ser acordados.

Zylbersztajn (1995) comenta que os contratos não conseguem identificar e abranger todas as variáveis e possíveis ocorrências positivas ou negativas, advindas do ambiente institucional e que alteram os comportamentos dos participantes na transação. Para que o contrato seja exercido vários custos ocorrem para sustentar a permanência da transação e estes podem acontecer quer ex-ante ou ex-post, configurando o que Williamson (1993), denomina “custos de conduzir o sistema econômico”.

As empresas em estudo participam de uma cadeia na qual o nível zero é a montadora que interage com o mercado. Para se manter competitiva esta determina e impõe os elementos (redução de custo, mudança na qualidade, inovação, velocidade e precisão de entrega dentre outros) que devem compor as transações com os outros níveis. Por estarem articuladas sob forma hierarquizada, é possível detectar que se os mercados mudam e se alteram este nível vai exigir que estas mudanças ocorram ao longo da cadeia e isto durante o tempo da vigência dos contratos já firmados.

Esta é uma cadeia, como enfatiza Morgan (1996), que detém o instrumento de dominação, no que se refere ao poder econômico, técnico e a habilidade no comando de decisões. Pode incentivar situações do chamado risco moral, por deter as informações que podem vir a desencadear riscos na transação, após o fechamento do contrato, gerando elevados custos.

As terceirizadas selecionadas pela EC possuem características que facilitam a integração entre elas, a cultura de parceria incorporada para que os obstáculos sejam contornados, mas é possível visualizar que o propósito de minimizar os custos de transação norteia todo o processo e não somente a redução dos custos de produção. Esses aspectos foram reforçados na ênfase dada à relevância do tempo de relacionamento entre os proprietários dos grupos de terceirizadas e a EC, bem como a confiança entre eles, incluindo-se um elemento determinante no processo que é a capacidade técnica.

Além do risco de alterações na política empresarial do cliente, um elemento que pode fragilizar essa relação, e explicitado nas entrevistas, realizadas com representantes das terceirizadas é o do comando da EC estar nas mãos de quem identifica essas oportunidades, vendo-as como mútuas, e que levam os entrevistados a pararem, pensarem e dizerem: “**Nossa...não conseguimos nem imaginar**”.(grifo do entrevistado) O que pode ser percebido é uma confusão da figura do presidente da EC como pessoa física com a pessoa jurídica contratante. O tamanho dos riscos, custos de transação e outros problemas para as

terceirizadas podem ser imaginados e concretizados com o que foi dito, em termos de parceria pelos dois lados.

Os contratos vigoram formalmente, por prazo indeterminado, e as terceirizadas nunca precisaram pedir para serem revisados, ocorrendo sempre de maneira tranquila e dentro das boas práticas comerciais (palavras do entrevistado da EC). Os adendos são incluídos principalmente nos períodos de dissídios (ponto fraco e ameaça para as terceirizadas) visando ajustes no valor hora/trabalhada, pois a responsabilidade pelos salários é inteiramente da terceirizada, ocorrendo em qualquer outra situação de variação, com base em eventuais modificações técnicas dos produtos. A EC considera que nunca houve quebra de contrato com nenhuma das terceirizadas. Sempre cresceram em quantidade e trabalho e compartilharam seus problemas juntos.

Todos participam da elaboração dos contratos, pois é nesse momento que são analisadas as propostas e os custos necessários para a execução da atividade na peça em questão. São analisados os volumes e a mão de obra necessária, para posterior elaboração do orçamento. Em negociação, as partes devem ajustar as condições simultaneamente. Para o entrevistado da EC, os terceirizados participam como fornecedores normais havendo uma concorrência entre eles sendo que os mais competitivos recebem maior participação nos negócios. Nada é imposto.

O fator decisor para a elaboração do trabalho e o fechamento do contrato com uma ou outra empresa é o preço, apesar de outros quesitos serem considerados importantes. As terceirizadas consideram como item importante assinalado no contrato a responsabilidade da EC em manter um volume de peças para acabamento que atenda à estrutura da empresa. A esse respeito, o grupo ETR2 completa “[...] e devolvendo-as em perfeitas condições com os serviços concluídos, com presteza e dedicação”. Nos contratos não existe diferença de tratamento entre as empresas, a política adotada é de modo geral a mesma para todas.

É relevante entender o comportamento das partes no que se refere às variações na queda ou no aumento de produção da contratante e se essa variação está prevista em contrato. Para o grupo ETR1, o item não é referido de forma estabelecida e em volumes, mas é importante que a mesma garanta este volume. Porém quando ocorrem problemas de corte na produção por motivos de obsolescências (retirada do produto ou por inovação), então são programados de forma conjunta os cortes necessários de mão de obra. Se isso acontecer com o grupo ETR1 eles primeiro remanejaram os funcionários para as empresas do próprio grupo (P1, P2, T1) e setor que precise de mais velocidade e cobertura, mas se não houver

necessidade e a diminuição do volume ocorrer por um período longo ai só resta a demissão”. (segundo o entrevistado).

Já o grupo ETR2 diz que, não há previsões de queda ou aumento de produção e o entrevistado diz que: “A solução é feita de maneira que o caso exige isso é com redução de empregados.”

A EC justifica com o argumento de que seus clientes (as montadoras) mudam os programas com muita frequência e, conseqüentemente, tem-se que mudar a programação das terceirizadas e se constituem, dessa forma, nos principais problemas de relacionamento e de organização. É claro que essas mudanças já estão previstas em virtude do histórico de fornecimento e do acompanhamento que ela faz do mercado, mas mesmo os ajustes finos trazem transtornos. Normalmente chega-se a entendimentos e compensações.

O que pode se entender é que ocorre uma falta de informação por parte da terceirizada, acarretada pelas incertezas e informações que não são repassadas rapidamente ao longo cadeia; assim sendo, para manter o equilíbrio é preciso haver adaptação para a nova situação.

Para se manter informada, a EC busca pesquisar o comportamento do mercado com relação a seu setor, o que não ocorre com as terceirizadas que esperam as informações chegarem e somente ai buscam solucionar seus problemas. Assim reagem aos problemas e não se preparam para eles e com isso não incluem nos contratos salvaguardas à transação. Como se trata de uma hierarquia, uma solução será adotada para a redistribuição do problema para a adaptação, embora os custos ocorram. Dessa forma, os custos de transação podem ser considerados como custos *ex-post* como resultado da falta de informações. Para ações de correções preventivas exige-se uma adaptação e ai podem-se incluir os custos de governança, uma vez que são considerados intercambiáveis. O ideal é elaborar um contrato que permita suportar as variações ou os desequilíbrios sem fragilizar a empresa.

Quanto ao tempo para a realização dos serviços (considerados de suma importância pelos entrevistados), são definidos no momento da contratação, assim como os parâmetros de qualidade, inclusive com amostras padrão. As avaliações do trabalho das terceirizadas têm como base o padrão definido e as correções ocorrem em conjunto.

A literatura demonstra que um contrato bem estruturado garante a estabilidade das relações e propicia condições para o planejamento e as direções dos processos e decisões. Para que o contrato esteja adequado às legislações trabalhista e fiscal e atenda às questões técnicas e a outros aspectos que envolvem as atividades acordadas, é fundamental uma assessoria jurídica para a orientação adequada, minimizando possíveis impactos e a redução de custos de monitoramento de ações oportunistas.

Isto foi posto, em função de que toda a orientação para a formalização dos contratos, segundo o grupo ETR1, ocorreu através de um escritório de contabilidade e assessoria fiscal, independente e que possui total conhecimento de todos os processos que envolvem a contratante por já prestarem serviços contábeis e fiscais à mesma. Segundo o grupo ETR2 não existe necessidade de acompanhamento para a elaboração do contrato. Os riscos de custo de transação podem aumentar em função de informações assimétricas das partes.

Com o objetivo de entender essa relação de parceria e seus reflexos na elaboração do contrato, foi questionado o comportamento da EC diante da crise de 2008/2009 que abalou as instituições em esfera mundial e que poderia acarretar sérios custos de transação para o processo produtivo.

As repostas obtidas com os grupos de terceirizadas confirmam que existe parceria entre a EC e elas quando se deparam com impactos externos que possa fragilizar essa relação e provocar custos de transação. As respostas quanto às estratégias adotadas são iguais o que demonstra o diferencial de sinergia com seus objetivos, fortalecimento da relação e com isso uma vantagem frente a seus concorrentes.

Os custos de transação segundo Williamson (1985), estão relacionados com a coordenação do planejamento, adaptação e monitoramento das atividades definidas, negociações, e obrigações assumidas em contrato. Para tanto, as empresas devem estar flexíveis para adotar medidas que amenizem os impactos do ambiente para permanecerem eficientes e sobreviverem (SOUZA, 1993).

A EC responde subsidiariamente na ocorrência de inadimplência por parte da terceirizada. Por isso monitora, mensalmente, através do recebimento dos comprovantes dos pagamentos dos impostos e encargos sociais e evita problemas financeiros pelo eventual acúmulo dos débitos, pois é reconhecida nos termos do entrevistado da EC como solidários em caso de não pagamento.

Mesmo em não se tratando de terceirizadas nuclear/fim acrescenta o entrevistado da EC que já teve que assumir o pagamento dos encargos sociais não recolhidos por uma empresa terceirizada para atividade de apoio do refeitório e a substituiu imediatamente, já que no contrato para essas empresas são especificados níveis de satisfação com as refeições, para a segurança o seu comportamento e para a recepção as reclamações de atendimento e com base na variação das matérias primas e da mão de obra, dependendo do tipo de prestação de serviços.

Como pode ser visto mesmo para as atividades de apoio o judiciário pode entender e decidir transferir a responsabilidade para a contratante. Por isto a empresa deve adequar fazer

constar dos contratos as garantias sobre as dívidas solidárias e até uma possível retenção nos pagamentos pelos serviços para o ressarcimento do sucedido.

5.5.2 Planejamento

Para analisar o processo de planejamento das terceirizadas foi preciso considerar suas características, limitações e realidade, quer em seu ambiente ou em sua gestão.

O planejamento, para das empresas terceirizadas, é de fundamental importância para alimentar as metas e os objetivos da EC, mas também para dimensionar sua estrutura em função das ocorrências internas e externas, organizar seus recursos e operações, criar alternativas de controle e se direcionar para um desenvolvimento, baseado em eficiência e eficácia.

Dispondo de informações, as terceirizadas passam a conhecer seu ambiente interno e suas fragilidades, bem como suas condições para contornar ou se ajustar diante dos problemas, antecipando procedimentos diante das oportunidades que advêm do ambiente externo.

Como participam de uma cadeia de produção, a ela estão subordinadas dependendo diretamente dos pedidos e da orientação para o desempenho de suas operações. Dessa forma, a terceirizada integra seu planejamento ao planejamento da produção da EC. Segundo o entrevistado da EC, a terceirizada trabalha exatamente com o programa de produção assumido pela EC com o seu cliente, consideradas, ainda, as quantidades destinadas aos estoques de segurança. A EC encaminha, para as terceirizadas, as peças e as datas de retorno. A cada mês há um cálculo das quantidades a serem produzidas de cada item e com especificação da mão de obra necessária, para efeito de planejamento da produção.

Essa informação é confirmada pelo entrevistado da ETR1 ao dizer que seu planejamento ocorre no curto prazo e quando surgem peças novas. Segundo ele, o que existe é uma estratégia de plano anual, para os itens mais expressivos e que se baseiam no faturamento (nos índices e projeções) dos anos anteriores. Para a ETR1, as principais atividades planejadas estão relacionadas à análise diária da capacidade da mão de obra para atender os volumes estabelecidos. No que diz respeito à estrutura física, como reformas e alterações no *layout*, as atividades são previamente planejadas pelo grupo. Quanto ao planejamento estratégico, a P2 se baseia na programação do tipo de peças, processo e prazo de entrega informado pelo cliente. Já a P1 e a T1 analisam, diariamente, as condições de seus recursos humanos, observando absenteísmo e remanejando pessoal, quando necessário. O cliente não sabe ou não

pode informar à empresa a programação de longo prazo, o que gera tensão no grupo, que fica à mercê dos acontecimentos do cotidiano.

As informações sobre o tamanho do lote a ser produzido pelos dois grupos chegam através dos Mapas de Produção que são recebidos da EC, que, por sua vez, vêm de seus clientes (montadoras) e que após serem compilados são enviados aos grupos pelos responsáveis. Essa programação do cliente é recebida a cada dois dias e através dela calcula-se o prazo de entrega.

Segundo o entrevistado do grupo ETR2 a comunicação de queda ou aumento na produção da EC é feita com antecedência. Mas não é sempre assim. “Às vezes o cliente corta o programa hoje e as peças ficam aqui estocadas e a meta de estoque é projetada de acordo com cada planta da EC e o acompanhamento é feito pela terceirizadas e pela EC, através de relatório mensal”. No entanto, essa antecedência não ocorre por ocasião de crises que pegam a todos de surpresa.

O grupo ETR1 considera que as alterações ocorrem independentemente da programação e são comunicadas pelos responsáveis.

Ao ser perguntado se a empresa planeja todas as suas atividades e de que forma o faz, as respostas demonstram que efetivamente esse processo não é desenvolvido pelos dois grupos, pois é perceptível que o planejamento entendido por eles, se refere ao das operações e não da empresa como um todo. A ETR1 acha que os tempos não são sempre os ideais para uma tomada de decisão, visto que quando ocorre geralmente o prazo é curto. Para minimizar os possíveis impactos o grupo ETR2, e as empresas P1 e T1 (do grupo ETR1) se baseiam nos volumes de produção já determinado por ocorrer mensalmente e, como o tempo de produção já está definido (item 3.6.2), é possível determinar quantas horas/homem precisam para a entrega daquela quantidade de peças no tempo pedido.

Quando se trata de uma peça nova a EC avalia tempo e custo de produção quando feitas internamente e identifica se é melhor assumir ou terceirizar o serviço. Após pede um orçamento às terceirizadas e estas calculam a hora/homem trabalhada nessa peça e fornecem a programação para de entrega. A EC analisa a viabilidade do pedido (contrato) e iniciam as negociações, até chegarem a um consenso. Se não conseguir, ela sempre busca seus concorrentes (os outros grupos).

Ao analisar as informações fornecidas, pode - se observar que os aspectos contextuais ou do ambiente externo aos grupos são pouco perceptíveis a eles e todas as suas estratégias e ações de planejamento estão unicamente direcionadas aos movimentos da EC.

Mesmo estando em uma posição hierárquica bem distante das montadoras, as terceirizadas, sabendo que pertencem a essa cadeia e que estão sujeitas a mudanças, ações e variações do mercado, se buscassem informações sobre esse mercado passariam a entendê-lo e conseguiriam se antecipar aos possíveis impactos e estar estruturadas e com um gerenciamento eficaz.

As empresas quando não aplicam um controle efetivo em seus processos, não desenvolvem um planejamento baseado em informações concretas e permanecem voltadas para dentro dela com execuções de comando rígidos e coercitivos, possivelmente tem seus custos elevados e pode ter dificuldades para sua sobrevivência.

Considerando-se que uma empresa nasce com um objetivo e busca um diferencial de competitividade para se manter, pode-se entender que os grupos estudados sabem como estão naquele instante, mas não no próximo e sequer para onde querem ir.

5.5.3 Máquinas, Equipamentos / Manutenção

As máquinas e equipamentos são cedidos pela EC sob o sistema de comodato para os dois grupos. A ETR1 faz a ressalva que, das três empresas do grupo, somente a T1 utiliza equipamentos para o processo de corte para finalização de peças. As outras empresas não utilizam nenhuma máquina/equipamento, somente materiais auxiliares como tesouras, estiletes e lixas para a retirada de rebarbas, pois os trabalhos são feitos manualmente ou artesanalmente. Toda a manutenção é de responsabilidade e efetuada pela EC, e só ela mantém os registros dos controles para essa operação, bem como a vida útil de máquinas e equipamentos, mas disponibiliza um técnico do setor de manutenção para a solução de problemas.

Conforme informação do grupo ETR2, não realizam investimentos de grande porte e os maquinários e veículos adquiridos foi com recursos próprios até 2010 (antes do enquadramento no Simples Nacional), sendo a manutenção de veículos e máquinas¹⁴ efetuada por terceiros. Completa comentando que: “Não realizamos pesquisas, haja vista que nossos serviços são em sua maioria manual e artesanal”, já para a ETR1, sempre que existe a necessidade de melhorias no processo seja para redução de custos, agilidade e ou por critérios de segurança a EC que realiza as mudanças necessárias nos equipamentos a fim de atender a essas necessidades. Para identificar se ocorre investimento em pesquisas sobre novas

¹⁴ Estão relacionados: Veículos: caminhões, caminhonete, Kombi, Fiorino; Máquinas: empilhadeira, paletes

tecnologias, máquinas e equipamentos que desta forma, poderiam encontrar alguma forma de baixar seus custos através de melhorias na elaboração do trabalho. Assim sendo, não são realizadas nem pesquisas nem investimentos por iniciativa das terceirizadas e dependem mais uma vez das decisões da EC.

As solicitações podem partir, para qualquer eventualidade, no que tange a máquinas e equipamentos, tanto da EC, quanto das terceirizadas e, dependendo da complexidade dessas melhorias estas podem ser realizadas na empresa ou na EC. As empresas terceirizadas e a contratante se unem e compartilham ativos para que os objetivos estratégicos na terceirização sejam atingidos e beneficiem a ambos, mas a racionalidade em estratégias de negociações, por parte das terceirizadas, apresenta-se totalmente atada, não conseguindo sequer saber ou controlar qualquer ação que se refira à seus ativos. As terceirizadas não possuem o direito de propriedade como diz Zylbersztajn (1995), mas somente direito de uso para realização das atividades da EC sob o controle desta. A atuação das terceirizadas é marcada pela falta de informações; por pertencerem a uma cadeia com competitividade acirrada, dificilmente teriam autorização para outros usos sem a autorização do proprietário, a EC.

Os ativos (máquinas e equipamentos) que pertencem às terceirizadas já são antigos e apresentam uma avançada depreciação. Apesar das limitações das máquinas e equipamentos a renovação parece não motivar os grupos de terceirizadas, quer por comodismo ou por limitação no conhecimento, a irem buscar fontes alternativas para se desenvolverem e galgarem oportunidades, inovações e formas diferentes de produzir. Esse fato pode ser observado no item 3.6.3.1 e no item 5.5.5 que esses grupos não utilizam de nenhuma fonte para melhorias ou para treinamentos. Não existe gestão para estes ativos.

Torna-se evidente a dependência e a subordinação das terceirizadas para com a EC no que se refere aos ativos físicos para o desempenho de suas atividades assim como seus investimentos específicos. Como a EC efetua a manutenção e o controle, pode-se dizer que também comanda outros ativos e serviços de suporte à continuidade das atividades dos grupos.

A terceirizadas possuem o direito de uso, mas todas as decisões no que se refere a máquina e equipamentos são da EC. Essa postura acarreta uma grande dificuldade em suas negociações, acarretando custos de transação que sequer podem ser mensurados na formação do preço de seu serviço (WILLIAMSON, 1996).

5.5.4 Qualidade

A qualidade nos produtos é um dos fatores considerados de grande importância na competitividade das autopeças, pois são qualificadores para o fornecimento a uma montadora. É tão relevante que é referido como parte de sua Missão: Garantir a [...] qualidade aos componentes automotivos, assim como de seus objetivos: “manter-se líder em qualidade.”

O padrão de qualidade definido pela montadora é o internacional e repassado pela cadeia. Isso implica a necessidade de um alinhamento de tomadas de decisões pelos elos exclusivos ou não da cadeia e notadamente complexos.

Para os dois grupos a qualidade do serviço é definida de acordo com os padrões estabelecidos, mas que consideram que essa decisão ocorre em conjunto com a EC. Na entrevista, a EC diz que a qualidade tem que ser igual à que se tem internamente (amostras padrão), pois é esse nível de qualidade que foi contratado com o cliente. O não cumprimento dos requisitos de qualidade implica em pesadas multas para a EC. Pode-se entender que do contrato com as montadoras constam as multas pela não qualidade, não ficando claro esse quesito para com as terceirizadas objeto do presente estudo. O que pode ser identificado é que a EC mantém técnicos da qualidade em tempo integral, monitorando esse fator dentro das terceirizadas para o controle da qualidade e minimização de possíveis problemas. Para que se possa manter a eficiência ao longo da cadeia com redução de desperdícios, faz-se necessário que seja adotado resíduo zero, defeito zero, estoque zero (FÉLIX, 2007).

O grupo ETR1 se manifesta consciente de que a qualidade do produto é imprescindível, devendo chegar ao cliente isento de problemas pela importância do mesmo no mercado. Reconhece, no entanto, por se lidar com pessoas, por mais que se esteja alerta e treinado fica-se sujeito a algum tipo de problema, não detectado internamente. Para o grupo ETR2 a ordem é realmente a competitividade, o aumento de produtividade, a cobrança na qualidade para satisfação do cliente e a maior lucratividade para cobertura de despesas e investimentos, além, obviamente, de entregas pontuais, atendendo rigorosamente as programações.

Apesar de todo o suporte a EC realiza reclamações e identifica falha quanto à qualidade do trabalho nas peças dos dois grupos. Apesar do máximo empenho para que não ocorram falhas e problemas com a qualidade, a ETR2 considera que os problemas sempre aparecem, e comenta que eles seguem rigorosamente o programa ISO 9001:2008 para que sejam minimizados e explica como são os procedimentos quando ocorre esta falha. Diz o entrevistado que: 1) a reclamação de qualidade é toda documentada; 2) existe sim o retrabalho

e é o grupo que arca com os custos e indica que representa 1%, no máximo, ao mês o que considera pouco, mas passou a ser este o patamar depois da certificação, onde o acompanhamento é maior e os funcionários são bem treinados. As falhas existem e pode ser humana e mecânica apesar ser a EC que efetua toda a manutenção nas máquinas; 3) ocorrem também perda de peça e o índice é considerado mínimo e normalmente ocorre devido a problemas com o maquinário e tudo é relatado e informado a EC; 4) refugo interno: indicadores informados. Neste caso a falha humana é mínima e as peças são devolvidas para EC e o grupo (ETR1), não arca com isso. As terceirizadas trabalham com um índice de controle para as ocorrências, e se esta fora desse índice elas entram em contato com a EC para ajustar a máquina ou a massa; produto fabricado e fornecido pela EC. O diálogo é constante entre as partes; 5) todas as reclamações são registradas e documentadas.

O grupo ETR1 diz que quando as reclamações ocorrem, os responsáveis pela qualidade da EC enviam engenheiros ou técnicos que se deslocam até as empresas prestadoras de serviços para dar o treinamento necessário e, juntos, elaboram planos de ações corretivas e reajustam as preventivas, sendo tudo registrado e, após, toda a documentação arquivada. O grupo ETR1 comenta ainda que, especificamente na empresa P1, quase não ocorre retrabalhos, pois selecionam as peças minúsculas, destinadas à fabricação de freios. Trata-se de um trabalho que requer maior atenção por parte das funcionárias e quando se identifica o mínimo defeito, recusa-se o lote completo, já que o produto final está diretamente ligado à segurança de automóveis e indivíduos. Especialmente com este tipo de peça, a qualidade é crucial.

As terceirizadas trabalham exclusivamente com o objetivo de redução de custos da EC e com o preço da peça determinado o retrabalho é um dos itens que precisa ser observado, pois no presente trabalho foi salientado, em vários momentos, ser este um dos grandes problemas das terceirizadas.

Se a não conformidade da peça for de responsabilidade das terceirizadas são elas que suportam todos os custos gerados pelo retrabalho e ameaça a saúde financeira delas. Isso é porque, o preço recebido por cada peça é determinado pela EC e se ocorrer o retrabalho vai gerar um aumento nos custos (quantificáveis) e diminuir ainda mais a margem de contribuição de cada peça, que é pequena. Outros custos também decorrem do retrabalho, que apesar de não serem quantificados, podem ser percebido e sentido no ambiente e nas relações da empresa como: o conflito – pela necessidade de assistência dos técnicos da EC; o estresse – nas relações no entorno da situação; desmotivação – do funcionário; tempo de parada; desgaste dos equipamentos, etc.e favorecer um aumento nos custos de transação.

Pelo tempo de relacionamento e parceria para a fabricação do produto entre a EC e as terceirizadas e os treinamentos oferecidos (pela EC), pode-se dizer que houve aprendizado entre elas e uma diminuição de custos através da melhoria contínua. Apesar de tudo isso é importante observar que o tipo de trabalho repetitivo, manual e outros discutidos no item 5.5.5, propiciam condições para a ocorrência da falha humana.

Quanto ao gerenciamento, o próprio trabalho de produção hora/homem demonstra que suas características são de pressão e não motivacionais, pois o sistema é o de alavancar a produtividade (produção em série) ao sistematizar rigorosamente um conjunto de tarefas especializadas, contínuas, repetitivas e sincronizadas num lapso de tempo. Os empregados precisam estar preparados para executarem essas tarefas em busca de precisão e eficiência. Algumas vezes, isso pode comprovar-se altamente eficaz com seu funcionamento regular, em outras pode ter resultados desastrosos, deixando sua marca na imaginação, pensamento e sentimento dos homens, como a desumanização do trabalho, apatia, alienação e outras disfunções (MORGAN, 1996).

As decisões e a coordenação sem muita fundamentação e com um comando autoritário podem acarretar problemas na qualidade, falta de cooperação e ações que não levam à melhoria contínua (assunto de maior ênfase da última versão da ISO 9000: 2000). O que é justificado pela afirmação de Zylberstajn (1995) de que a qualidade é fruto da capacidade de coordenação e flexibilidade adaptativa.

Para haver a melhoria contínua é necessário que haja uma seleção de pessoas adequadas às atividades realizadas tendo recebido treinamento suficiente para identificarem uma oportunidade de aumentar seus conhecimentos e assim aplicarem todas as suas habilidades em suas atividades. Quando se permite a oportunidade e a aplicação de habilidades, a inovação e a criação podem aflorar para empreender o trabalho com maior eficiência. Por essa razão foi perguntado se a EC permite que as terceirizadas exclusivas, inovem em seus processos ou não, sendo a resposta que toda inovação é bem vinda. Houve casos de sugestão de mudança no processo, que resultou em redução de custo, com o mesmo nível de qualidade. Quando isso ocorre, procura-se compensar o fornecedor com ampliação dos negócios ou com algum prêmio pontual. A inovação tecnológica, de maneira ampla, faz evoluir o processo de produção, assegura a estabilidade da qualidade e possibilita a criação de novos produtos, que por natureza devem ser mais resistentes e mais competitivos.

O grupo ETR2 compreende e considera que para haver inovação “dependendo do produto, existe um custo¹⁵ de hora maior a receber e explica que, não significa que quanto mais inovação mais caro o custo, pois alguns itens que tem maior fluxo o faturamento por eles é maior, e completa dizendo que em sendo assim, o custo passa a ser mais rateado e a fatia seja maior nos custos indiretos. Para itens menores, a lucratividade cai.”

Para o grupo ETR1: Inovações – para o entrevistado ao considerar inovação foi entendido ser tecnológica de produto/processo e disse que: “para qualquer tipo de equipamento utilizado é de propriedade do cliente.” Esse mesmo grupo comentou que em um momento há alguns anos tiveram a experiência de que uma funcionária criou um mecanismo para facilitar as rebarbas, não machucar os dedos e com isso houve um aumento enorme na produtividade. Ela recebeu uma premiação pelo intento, mas foi percebido que não houve outra ocorrência. A velocidade exigida para o trabalho (hora/ homem) pode dificultar a criação de como melhor executá-lo. Incentivos e estímulos podem despertar para a inovação. Para os planos de produtividade este mesmo grupo diz que: “existem em algumas linhas o que chamamos de IPV (Incentivo Produtivo Variado), criado há 2 (dois) anos no qual o funcionário é remunerado quando ultrapassar as metas de produção que devem ser atingidas quando de sua contratação e propostas pela empresa.”

Nesse caso, bônus são acrescidos ao salário do indivíduo. Apesar dos grupos serem micro empresas e efetuarem um trabalho, cujo resultado na cadeia pode ser visto como *commodities*, com baixo nível de valor agregado, no entanto, precisam estar certificadas para fazerem parte dessa cadeia. A EC possui a ISO TS e exige que as terceirizadas tenham no mínimo a certificação ISO 9000.

O grupo ETR 2 iniciou em 2006 os trabalhos para a certificação na norma ISO-9001:2000, visando à ampliação dos negócios e o concluiu em 2007 e atualmente é certificado na Norma ISO 9001:2008. Internamente acompanha os desempenhos de qualidade e produtividade de seus colaboradores, para melhores resultados. O grupo ETR1 possui a certificação ISO: 9001-9002 pela SGS. Para a certificação tiveram o respaldo da EC, mas as empresas componentes do grupo que precisaram disponibilizar recursos financeiros para seu pagamento. Apesar de tantos investimentos nota-se que os retornos não são perceptíveis.

¹⁵ Percebe-se que o entrevistado considera que no final o preço pela peça vai ser mais alto que as concorrentes pela hora/homem poder ser maior.

5.5.5 Mão de Obra

As terceirizadas não possuem, nos termos da ECT, o direito de propriedade de suas máquina e equipamentos, nem poder de decisão sobre seu processo de produção: excelência no produto; velocidade para uma produtividade eficaz; qualidade do que produz. Enfim elas recebem da cadeia que integram a direção e as formas de gestão de suas atividades, no que tange ao resultado de seu trabalho, atendendo a uma redução de seu custo operacional e ainda não podem perder sua saúde financeira para evitar reflexos sociais negativos e riscos nos contratos com a EC. Além da mais suas responsabilidades pelo pagamento dos impostos e encargos sociais devem ser cumpridas corretamente para não incorrer em cobranças trabalhistas e judiciais.

Para a sobrevivência das terceirizadas, os cortes de custos acabam recaindo sobre seu grande e único patrimônio que é a mão de obra, configurando a transferência do ônus que esta representa e que motiva a adoção da terceirização pelas contratantes de modo geral. No caso em questão a justificativa recai pela carga considerada excessiva de tributação e de encargos sociais adotados no Brasil e que desafiam as terceirizadas, que acabam pagando um salário menor e não necessariamente justo, promovendo a geração de sub empregos e conflitos (GARCIA, 2007; RACHID, 2000).

O perfil das terceirizadas, em estudo, mostra exatamente o reflexo e as implicações desse cenário. Toda a mão de obra empregada, pela contratante e terceirizadas objeto de presente estudo reside no município em que estão instaladas. No quadro 5.5, a seguir está apresentada a evolução do número de funcionários das empresas terceirizadas no período 2006-2010. Apesar de todas as turbulências e estratégias por que passaram, conseguiram manter o número de seus funcionários quase constante.

Quadro 5.5 – Número de funcionário das terceirizadas (2006-2010)

Nº de funcionários	2006	2007	2008	2009	2010
ETR1:					
P1	125	155	179	145	145
P2	110	155	204	161	184
T1	30	47	56	27	21
ETR2 (em média)	70	80	100	130	125

Total Geral	335	437	539	463	475
--------------------	------------	------------	------------	------------	------------

Fonte: Elaboração própria a partir de informações fornecidas pela da pesquisa de campo.

A ETR 2 explica que o número de funcionários indiretos das empresas desse é pequeno. Em janeiro de 2011 possuíam 3 (três) motoristas sendo que um deles já tem proposta de ir trabalhar na EC e justifica que lá vai ganhar melhor e receber mais benefícios; um supervisor; um funcionário que acumula as funções para faturamento, financeiro, parte administrativa; uma coordenadora de qualidade; uma telefonista que além de atender as ligações efetua o lançamento e registro da produtividade para os relatórios gerenciais, com uma jornada de trabalho de 44:00 horas semanais. A ETR 1 diz que para os que trabalham de segunda a sexta é de 8.83 hs e para os de segunda a sábado o turno é 7.83 horas/ semanais.

Comenta a ETR2 que não é comum a extensão de horas e que há três meses isso não ocorre, com exceção para as empresas atenderem “nosso cliente”. A necessidade varia de acordo com a produção. A empresa trabalha com sistema de banco de horas, previsto em acordo com o sindicato sendo as horas trocadas: o funcionário não perde horas e a empresa não precisa pagar. Como já se tem uma noção do volume de produção quando o cliente (EC) corta o programa as peças ficam em estoque, na terceirizada.

É através desse fluxo mensal que se fica sabendo quantas pessoas a empresa vai precisar. Sabendo-se que serão necessárias 10 pessoas, são contratadas inicialmente 5, que são distribuídas no restante da fábrica. Por convenção do sindicato o trabalho de 60 dias é como experiência e assim pode-se usar essa estratégia para minimizar os impactos que possam ocorrer. Essa estratégia de usar a mão de obra que excede a necessidade, mas precisa estar disponível, acarreta um aumento no custo da empresa que ultrapassa o cálculo efetuado para a composição do preço da hora/homem (denominação pelas terceirizadas). Outro custo decorre do desconhecimento e habilidade necessária para a operação, provocando um custo na qualidade, no desperdício etc. bem como se não mais precisarem dela, um custo pela demissão.

A ETR1 adota a hora extra sempre que há a necessidade de enviar um volume diferente do já estabelecido, o que pode ocorrer por motivos como: alteração do mix de produção das montadoras; problemas com a produção das peças e ou para o estabelecimento de estoques de segurança. Este grupo de terceirizadas pode incorrer em custos menores por ser composto por um número de empresas maior e com isso dispor de maior possibilidade para remanejar, por “empréstimo”, mão de obra de uma para outra empresa, mesmo que trabalhem em linhas

diferentes. Por já conhecerem todo o sistema, não precisam efetuar admissões e posteriores demissões, evitando dessa forma custos, que ocorrem no outro grupo. A avaliação do desempenho do funcionário da produção do outro grupo (ETR2) é através das medições de qualidade / produtividade / comprometimento.

Como **critério de seleção, de pessoal** para os diversos níveis, a ETR2 utiliza o sistema de entrevista e testes de habilidades, porém a avaliação é feita dentro do próprio contrato de experiência. Para todas as empresas do grupo, quando se refere à produção o critério de seleção, primeiramente, é levado em consideração se a pessoa já teve alguma experiência passada em uma das empresas terceirizadas, ou mesmo com a EC. Caso positivo é feita uma consulta à empresa para análise do histórico do funcionário.

A posição da ETR1 é que para o desempenho das atividades operacionais da empresa não é necessária qualificação ou especialização dos funcionários/operários. Afirma que: “nos dias de hoje exigimos no mínimo o primeiro grau para que o funcionário consiga preencher corretamente a documentação da produção.” Para as áreas operacionais como supervisão / qualidade / administrativo a pessoa deve ter ou estar cursando uma faculdade e é avaliado se seu perfil é adequado.

O **grau de escolaridade dos funcionários** (operários) e administrativos dos grupos, segundo os entrevistados, são distribuídos conforme Quadro 5.6 a seguir.

Quadro 5.6 - Distribuição dos funcionários das terceirizadas por escolaridade

ETER1/ TER2	1º Grau	2º Grau	Técnico	Superior
ETER1:Produção				
P1	42	90	1	3
P2	48	101	7	6
T1	3	12	2	2
ETER1:Administrativo				
P1	0	0	4	5
P2	0	6	11	5
T1	0	2	1	1
TER1: Total	93	209	26	22
TER2(*):Produção	70%	25%	3%	2%
TER2:Administrativo	0%	0%	0%	100%

Fonte: Elaboração própria a partir de informações fornecidas pela da pesquisa de campo.

(*) No caso da ETR2 foi fornecida a participação por nível de escolaridade

O entrevistado da ETR1 diz que existem pessoas que estão na empresa há um período de quinze a trinta anos: apesar de possuírem um nível mínimo de instrução, são leais à

empresa e têm rendimento excelente. Há também pessoas que estão na empresa há cinco ou seis anos, mas trata-se de um número menor. A rotatividade é altíssima, pois a demanda por mão de obra é maior do que a oferta e considera também que o seguro-desemprego, oferecido pelo governo, é recebido sem dificuldades pelo desligado da empresa. A maioria dos funcionários do grupo está na empresa há um ou dois anos. Na seleção de mulheres considera-se também a idade das mulheres. Para a P2 e a T1, preferem contratar mulheres que tenham entre 18 e 22 anos, já que, por serem mais jovens, podem ter pretensão de fazer faculdade, estímulos para fixá-las no emprego. Além disso, existe a facilidade de não trabalhar aos sábados. Outro ponto importante é que o volume produtivo nestas empresas é menor, o que facilita o remanejamento das empregadas diante do absenteísmo, que é relativamente alto entre elas.

A P1 opta por contratar mulheres que tenham acima de 25 anos. São procuradas mulheres maduras, casadas e que tenham filhos. Segundo o Grupo ETR1, funcionárias com este perfil possuem responsabilidade suficiente para atender às necessidades da empresa, comprometendo-se completamente. Há um número expressivo de *ex-*trabalhadoras rurais que, diante da nova oportunidade, valorizam o emprego dentro da indústria. São pessoas cujo rendimento é altíssimo e que se propõem a fazer hora-extra quando necessário, sem causar problemas para a administração.

Com relação a vagas no setor administrativo, escolhem-se pessoas que possuam nível superior de ensino. Para este tipo de função, é necessário acompanhar a produção, analisar a produtividade diária, acionar os supervisores, manter contato com as funcionárias da produção e gerar relatórios; daí a preferência por pessoas que tenham um grau diferenciado de conhecimento.

Para Oliveira (1998) o trabalhador brasileiro deverá ser adaptado às mudanças e às novas tecnologias e considera a necessidade de investimento em educação como um todo [...] “o empregado analfabeto ou semi-analfabeto se traduz em óbice à especialização. A empresa tem um papel relevante como componente de um setor da vida social e é um desejo de todos e uma obrigação dos governantes.” (OLIVEIRA, 1998, p. 45). Para o mundo atual onde a competitividade é sem fronteiras; as empresas que dão suporte e geram empregos para a grande massa de trabalhadores e estes normalmente com menor especialização e conseqüentemente com oportunidades reais reduzidas em função de sua capacitação, necessitam de serem vistas de forma particularizada e não de forma genérica. Sem dizer que os trabalhadores atuais estão também inseridos nessa realidade de maturidade, reconhecimento de sua importância e valorização.

Os **benefícios oferecidos** pelos dois grupos a seus funcionários são: cesta básica de alimentos e o salário família. O grupo ETR2 diz que oferece refeitório (espaço físico), convênio farmácia e uma premiação com alimentos diferenciados para funcionários que não faltarem nenhum dia do mês, a fim de combater o absenteísmo. AETR1 possui um cartão, *ExtraCard*, que mantém convênio com farmácias: além do funcionário adquirir remédios com descontos, os valores são deduzidos em folha de pagamento e convenio médico parcial.

Esse é mais um ponto crítico que pode gerar conflito, pois além dos funcionários das terceirizadas receberem um salário pequeno seus benefícios são inferiores aos concedidos pela EC. Por essa razão foi solicitada a avaliação de como se sentem os funcionários/operários dentro da empresa contratada com relação aos funcionários da empresa contratante e que tipo de comparação é mais comum. Somente a ETR1 respondeu dizendo que existem comparações principalmente no que se refere aos Benefícios como Cesta Básica, Plano de Saúde, PLR¹⁶ e até mesmo quanto à pequena variação salarial, mas esclarece o entrevistado que não tem como melhorar, a pressão pelo custo é grande. Na EC o salário é parametrizado de acordo com função e tempo de serviço, além do plano de saúde, com cobertura total e no nosso grupo como já dito é parcial, assim como o outro grupo de terceirizadas nuclear/ fim (este ficou fora da pesquisa como foi referido no item 4.3.2.

Segundo Zylberstajn (1995), a forma de salários ou outras formas de remuneração podem ser vistas como alternativas para definir os direitos de propriedade sobre os resultados de uma atividade econômica. A sociedade pode ganhar no curto prazo, mas efeitos são perceptíveis através das reações e conflitos, fazendo com que uma instabilidade seja instalada nas relações. Isto denota a necessidade de estrutura de direito de propriedade socialmente mais eficiente e, para tal, é fundamental a reavaliação. Para Regueira (2007), as incertezas relativas aos direitos de propriedade elevarão os custos de transação, tornando as empresas inviáveis em alguns casos.

Um dos componentes do preço dos produtos são os encargos sociais e estes representam uma grande parcela. Como a cadeia automotiva trabalha com a redução dos custos em todos os seus níveis, a margem de contribuição das terceirizadas é tão pequena que fica difícil e sem espaço para promover qualquer aumento de salário diferente e uma melhoria em benefícios.

¹⁶ Participação dos Lucros e Resultados

Esse impasse já vem sendo discutido por grupos de pesquisadores e se alonga há muito tempo. Isso é confirmado por Oliveira (1998) ao citar uma publicação na Folha de São Paulo de 13/01/1996 (Governo quer estimular emprego formal), onde comenta a intenção do governo de abrir a possibilidade para que as micro e pequenas empresas tenham um acordo trabalhista diferenciado, sob o argumento de que isso também reduziria os custos das micro e pequenas empresas com folha de pagamento. Zylberstajn (1995, p. 33) diz que: “Tal situação é uma daquelas onde a literatura econômica sugere a intervenção pública tratando o problema como uma falha de mercado.”

Conforme Magalhães et al. (2008b), as empresas, para contarem com uma mão de obra qualificada de terceiros, enfrentam um grande desafio, em todos os setores: garantia de melhoria na qualidade de serviços; padronização dos serviços contratados e o comprometimento dos terceirizados.

No caso da pesquisa em questão, para a qualificação da mão de obra, a EC promove os treinamentos específicos para cada peça que é terceirizada com seus engenheiros e técnicos, inspetor de qualidade e supervisor de produção e se houver qualquer tipo de desvio da qualidade na execução do trabalho estes profissionais são avisados e retornam as peças para a identificação do que realmente aconteceu para sua efetiva correção e realinhamento da qualidade e padrão definidos. A cada peça nova a EC transfere todas as informações no momento da contratação do serviço específico ou, em caso de mudanças radicais, no processo de finalização.

Segundo a EC o nível de compreensão é bom e o funcionário da empresa prestadora de serviço passa a realizar o trabalho a partir do momento que ele demonstra que tem domínio da tarefa que está executando.

Após alguns funcionários das terceirizadas, serem treinados pelos técnicos da EC, estes repassam, através de um treinamento das equipes, tanto operacional quanto administrativa, e que, segundo a ETER2 primeiramente para o atendimento do cliente, na sua totalidade, e também para atender a todos os requisitos exigidos pela certificação da EC.

Apesar de toda a importância em qualificar a empresa e seus funcionários as terceirizadas não mantêm nenhum tipo de convênio com instituições para orientações de gestão. Apesar de pagarem elevados encargos sociais, desconhecem e assim não utilizam possíveis oportunidades de treinamento e orientações pertinentes e que poderiam trazer maior flexibilidade para suas adaptações às mudanças.

Conforme Amato Neto (2006), ao se transferir um conhecimento e habilidades de especialidades ao ambiente de trabalho, decorrentes das inovações no processo produtivo e

dos padrões de gestão, a apropriação é aprender por contratação. O processo de treinamento da mão de obra pode ser abordado como investimento em capital humano e evita que o trabalho seja tratado como fator de produção variável (FREITAS, 2004).

A partir da qualificação, a mão de obra, segundo Rachid (2000), se sentirá atraída por maiores salários e estes são pagos pelas grandes empresas e não pelas micro e pequenas. Estas, em consequência, permanecem vulneráveis, ao perderem esse conhecimento, em função da dificuldade de estabilizar a mão de obra.

O grupo ETR1 relata que: “Por lidarmos com pessoas, as maiores dificuldades estão relacionadas a absenteísmo, rotatividade de funcionários e comportamento” e que os períodos mais comuns em que mais ocorrem as variações na quantidade de mão de obra empregada são motivados por períodos de férias coletivas dos clientes ou por uma queda inesperada da produção. A ETR2 diz que “a maior variação deu-se no final de 2008, quando da crise mundial”, quando houve demissão em massa, estando, atualmente, igualada ao que era antes e há três meses e não fazendo hora-extra.

A **rotatividade**, para os dois grupos, não é considerada tão alta, mas existe. A ETR2 considera que as empresas investem em treinamento e procuram evitar custos desnecessários. As razões para a ocorrência de absenteísmo se devem ao fato da mão de obra, em sua grande maioria, ser feminina - conforme Quadro 7. Os problemas estão sempre relacionados aos seguintes fatores: problemas com saúde (de filhos e familiares); problemas familiares de diversas ordens e pelo fato do trabalho ser repetitivo, que acabam gerando altos índices de absenteísmo.

Quadro 5.7 - Distribuição de funcionários das empresas da ETR1 por sexo

Empresas da ETR1	Masculino		Feminino	
	Prod.	Adm.	Prod.	Adm.
P1	7	3	129	6
P2	7	5	155	17
T1	5	2	14	0

Fonte: Elaboração própria a partir de informações fornecidas pela da pesquisa de campo.

A rotatividade da mão de obra pode ser contabilizada sob os aspectos econômico e social. Sob o aspecto dos custos para a empresa: quando entram para trabalhar (custos de seleção, de admissão,); de qualificação, custos de não qualidade e não especialização, custos de demissão, riscos de custos judiciais, custos de desmotivação do grupo de que faz parte o trabalhador, dentre outros. Na demissão, os reflexos recaem sobre a sociedade e a família, com perda de poder aquisitivo e geração de problemas sociais. Para a EC haverá o risco de incorrer na responsabilidade subsidiária e um aumento nos custos de controles dos processos de acompanhamento e cumprimento dos aspectos legais (pagamento de INSS, FGTS, férias, décimo terceiro, horas extras etc.), assim como os dos contratos, por ser legalmente co-responsável.

Quanto ao ex empregado, este terá que buscar soluções alternativas. Com a perda do poder de compra terá que ser subsidiado por organizações especializadas ou migrar para um subemprego ou para ter seu negócio informalmente, ampliando a parcela significativa de atividades informais que já existem no Brasil, resultando numa redução de impostos e contribuições sociais.

As empresas do ETR2 fazem regularmente, um levantamento do absenteísmo e gratificam aqueles trabalhadores que cumprem a jornada na sua integridade. Para que não ocorra o absenteísmo, promovem incentivos e motivações através, por exemplo, de premiação com alimentos diferentes nas cestas básicas. Apesar de algumas pessoas já terem sido beneficiadas, poucos resultados foram registrados. A ETR1 informa que, no grupo de suas empresas, existe o absenteísmo e a média varia entre 800 a 1200 horas de trabalho por mês. Boa parte desse absenteísmo está relacionada ao esforço repetitivo a que está submetida a mão de obra. Pelo fato da mão de obra ser quase na totalidade feminina, é comum a ausência no primeiro dia de aula dos filhos – com “perda de horas”. Acreditam que o sistema de saúde brasileiro seja o responsável pelo comportamento atípico dos médicos, que emitem atestados de forma descontrolada e sem critério, quanto ao número de dias de afastamento. São, ainda, relatados casos de falsificação de atestados médicos. Normalmente, os funcionários aderem a este esquema para serem demitidos e receberem FGTS, acerto contratual e seguro-desemprego. A alternativa da empresa é conviver com eles durante algum tempo e depois, rescindir o contrato. Em determinada época, o grupo criou a política de prêmios, entre os quais televisores e *ipods*, na tentativa de reduzir esta taxa, mas mesmo assim o absenteísmo aumentou. Atualmente, o problema de saúde mais expressivo é a depressão, cujo afastamento pode chegar a quinze dias.

Segundo os dois grupos, os funcionários desligados da empresa, em geral, podem ser readmitidos, considerando-se seu histórico e seus antecedentes dentro da empresa, sendo a reposição do quadro de funcionários sempre realizada com as pessoas de preferência.

Na ETR2, em todo o período de sua existência, até o presente momento, houve uma reclamação trabalhista, em relação à qual está sendo aguardado o processo. Na ETR1, em média, ocorre um processo por ano, havendo anos sem nenhum registro.

A terceirização da atividade nuclear/fim tem a fragilidade em sua ilegalidade, segundo o enunciado 331 do TST, assim como a presença do Estado arbitrando as relações de trabalho.

Os conflitos entre os agentes da contratante e das terceirizadas são eminentes, pelas fragilidades geradas, provocando desgastes e custos na relação. A imagem da terceirizada fica prejudicada e se já existe uma instabilidade em suas estruturas e processos, a empresa pode não conseguir absorver os problemas decorrentes e as conseqüências recaírem sobre sua performance econômica e social.

Apesar de inúmeros estudos, discussões e projetos de lei que tramitam no congresso para serem promulgadas e as cadeias e empresas já adotam a estratégia da terceirização nuclear/fim, cabe às instituições governamentais se dispor a rever este enunciado e legislar para que esta lacuna seja preenchida e com isso haveria uma redução nos custos de transação.

Esses custos originam da quantidade de monitoramentos necessários pela EC pela responsabilidade subsidiária e pelas terceirizadas pela fragilidade de ser considerada ilegal. Com isso as ações de gestão e a relação entre a EC terceirização nuclear/fim ficam expostas a ações oportunistas de agentes “econômicos” e das instituições de seu entorno.

É importante que se reflita sobre em quais mãos realmente está o poder de barganha para a solução dos problemas desta relação em detrimento das pequenas.

Observa-se que o regime estatutário adotado pelo Brasil para conduzir as relações de trabalho e as atividades econômicas, pode levar as empresas a ficarem à margem do desenvolvimento do mundo, uma vez que com esse sistema pode-se dizer que as instituições governamentais é que detém o poder de barganha para conduzir as relações e acaba provocando a ineficiência do setor produtivo e o país pouco desenvolva vantagens competitivas.

Na busca de proteção as instituições podem influenciar e provocar a estagnação do problema e principalmente nas empresas menores e seus trabalhadores. Os acordos entre os sindicatos trabalhistas e patronais sem instituições governamentais já sinalizam mudanças e demonstram que os resultados são satisfatórios quando se busca competitividade e crescimento. “Se o sistema todo recebe um choque externo, gera-se a necessidade de uma

reação adaptativa e a velocidade para esta adaptação é um elemento chave para introduzir o conceito de competitividade.” (ZYLBERSTAJN,1995, p.153).

Amato Neto (2006, p. 61) cita Torres (1995) que diz: “a produção atinge seu ápice quando diversos aspectos, tais como a remuneração justa, a qualificação adequada e a uma forte política motivacional, se interagem a favor do trabalhador.”

5.5.6 Preço, custo e crédito

Para participar da cadeia automotiva integrada é necessário estar flexível, com gestão e controles que levem a atendê-la com eficiência e assegurar sua permanência nela. Esta cadeia é sustentada, fundamentalmente, por redução de custos. Como a referência é sobre as terceirizadas para atividade nuclear/fim, estas tem que manter qualidade, prazo de entrega, estando ainda preparadas para trabalharem com o preço determinado pelos níveis superiores da cadeia. Para trabalhar com um espaço restrito de margem de lucro é necessário que exista uma gestão eficaz; controles; informações internas e externas para contornar possíveis problemas de ordem estrutural; conhecimento e domínio das especificidades dos ativos; informação sobre as oportunidades e ameaças pertinentes ao porte da empresa; apuração de seus custos de produção e a dimensão dos custos de transação que ocorrem para fechar os contratos. Tudo para se manter com saúde financeira e não deixar que sua sobrevivência seja afetada.

Essa é a situação apresentada pelos entrevistados dos dois grupos de terceirizadas, assim como pelo presidente da EC, sendo esta última quem determina o preço do serviço a ser prestado assim como a condução das negociações.

O preço é considerado o fator decisivo para a elaboração do trabalho e, caso afete o terceirizado, procura-se negociar, sem impor. É a EC quem identifica o preço da peça através de uma avaliação do tempo e seu custo de produção pelo cálculo do valor da hora trabalhada (tempos necessários para realização das atividades) de cada nova peça. Dessa forma, após o fechamento da negociação, o valor já está determinado e a ele deve-se ater. Apenas quando ocorre dissídio salarial o preço pode ser modificado. Essa análise de valor é feita internamente e, ai identifica se é melhor assumir ou terceirizar o serviço. Após a decisão, um orçamento é pedido às terceirizadas é analisada a viabilidade do contrato e se iniciam as negociações, até se chegar a um consenso.

Esse processo mostra, claramente, que existe uma concorrência entre as terceirizadas apesar de não terem uma consciência desse fato. Por isso devem estar preparadas para a

competitividade, e somente com um aumento na escala de produção podem reduzir seus custos. As curvas de eficiência permitem conceber as tendências de performance, orçamento e valores em termos de tempo, dinheiro e recursos humanos e possibilita curvas paralelas para diferentes SLAs. Para tanto, é importante que seu principal recurso, a mão de obra, esteja devidamente treinada, qualificada e com um índice de baixa rotatividade. Com isso, as terceirizadas podem elevar sua margem de lucro, salários e benefícios. Se permanecerem com baixo investimento e com dificuldade em criar, inovar para configurar um diferencial, todas as restrições em custos passarão pelo custo da mão de obra e, com isso, seus custos serão crescentes não se enquadrando no preço determinado. Somente com produtividade e qualificação da mão de obra é possível controlar a diminuição nos custos de produção que no caso, são decorrentes de problemas com a produtividade, falta de perícia na rotina do trabalho dos novos trabalhadores e à falta de aplicação no processo produtivo em razão dos baixos salários consumindo os lucros através dos desperdícios, não conformidade, absentismo, erros, dentre outros.

Para haver inovação - em máquinas, equipamentos e processos - é necessário que as terceirizadas motivem seus funcionários, gerando mudanças e melhorias nos processos, nas máquinas e equipamentos dentre outros. Segundo Salerno et al. (2002), a capacidade dos fornecedores da cadeia em inovar é reduzida, além da pouca autonomia na inovação em si.

A ETR1 diz que:

“Não existe um programa de plano e nem políticas definidas de sugestões, mas os funcionários são livres para opinarem. A proximidade entre operacional e supervisor/patrão proporciona essa liberdade para expressarem qualquer idéia que traga benefícios tanto para empresa quanto para os funcionários. Mesmo assim, são feitas poucas sugestões. Segundo o entrevistado, a baixa escolaridade dos funcionários limita a criatividade”. (ENTREVISTADO do Grupo ETR1).

A ETR2 também diz que “permitimos a participação de nossos funcionários, através da caixa de sugestão, para todos os tipos de assuntos.” Mas somente a ETR1 teve e experiência de uma funcionária “criar” um protetor para os dedos e com este mecanismo houve um aumento significativo de produção e esta idéia foi adotada pelas outras empresas do grupo. Como retorno, ela recebeu homenagem e reconhecimento. É sabido pela literatura, que na situação desses funcionários outros reconhecimentos devem ser adotados para que eles se sintam reconhecidos. Talvez, por essa razão, nunca mais tenha havido qualquer sugestão de inovação nos processos dessas empresas.

Segundo a ETR2, para a formação do preço considera-se a quantidade de horas trabalhadas para cada produto e 5% da quantidade de peças produzidas por hora representam o que denominam de “fadiga.” Nesses 5%, devem ser embutidos todos os custos fixos e que envolve o processo. Diz também que antes de realizarem a tomada do tempo eles treinam seus funcionários para que possam obter a peça em um menor tempo possível. Já a ETR1 diz que calculam os tempos dos processos necessários até a finalização / inspeção e embalagem do produto.

Atualmente é o mercado que define o preço dos produtos a serem adquiridos e as empresas passam a considerar a redução do custo como um fator primordial e repassa por toda a cadeia para manter seu desempenho e competitividade. Em se tratando de uma cadeia hierarquizada como a das montadoras, os níveis primeiros níveis é que detém todas as informações e determinam o preço pago em cada elo e esse deve estar com sua estrutura flexível o suficiente para se adaptar a produzir à custo cada vez menor.

A priori pode-se considerar que existe uma informação assimétrica sobre as variações e estratégias sobre o preço e com isso obtém uma vantagem frente aos níveis subordinados principalmente quando se refere às terceirizadas nuclear/ fim que se encontram no final da cadeia, e é vista, como aquela que produz *commodities*, isto é, o elo que não agrega valor ao produto apesar de ter que manter a qualidade e todas as exigências determinadas. Para atender a esta cadeia e absorver todos esses impactos é necessário que todo o processo das terceirizadas ocorram de forma independente da EC, e ao receber o preço/ hora tenha flexibilidade para adaptações e ajustes constantes. Como os custos variam em seus níveis de produção, somente com seus custos registrados, calculados e conhecidos tem-se em bases concretas um controle efetivo é possível obter uma margem satisfatória de lucro.

Somente com custos reduzidos e controlados são possíveis preços competitivos pelos serviços e como o crescimento econômico pode gerar o social, não somente ocorre a geração de emprego, mas condições reais de melhoria nos salários e benefícios. A maioria dos desempenhos considerados “fracos” origina-se em decisões arbitrárias e amadoras pela inércia frente às mudanças ao redor e decorrentes da absorção dos possíveis lucros, pelo crescimento e desconhecimento de seus custos.

Um negócio sustentável tem como suporte um controle diário dos índices de lucratividade de cada produto ou serviço, mas para a sua apuração é necessário que seja adotado um modelo adequado à empresa e, a partir daí, podem ser criadas estratégias de preço, em relação às quais, segundo a literatura, pode-se fazer uma analogia com o preço de licitação. Todas as características cabem nesse caso. Menor preço e variáveis em consonância

com as exigências e uma relação estrita com os custos e a demanda da empresa. Mas também não se pode decidir por um preço abaixo de seu custo. Utilizando-se o lucro esperado, poder-se-á conseguir um aumento de produção e, ao longo do tempo, lucros satisfatórios. Isto quando a relação das terceirizadas com EC é sólida e constante e com produção crescente.

Em um ambiente competitivo, é essencial o conhecimento dos custos, de tal forma a que estes levem à obtenção do lucro, uma vez que este último já vem embutido no preço estabelecido pela cadeia ou pela EC (MOTTA; ESCRIVÃO, 2000).

A terceirizada deve ter seus custos identificados com uma metodologia que, por mais simples que seja (no caso por absorção), possa indicar qual o movimento e em que situação pode ocorrer um desvio dos valores assumidos e ter parâmetros para as negociações.

O representante da ETR2 diz que controla e calcula constantemente todos os custos e despesas adotando os procedimentos relatados a seguir 1) Toda a produção do dia é lançada no sistema e são feitos relatórios diários para acompanhar a produtividade de cada funcionário. Praticamente são feitos dois relatórios, referentes ao que realmente se recebe por determinada peça e o que representou em tempo despendido na produção. A partir daí, o funcionário deve atingir essa meta. É a partir dessa meta que estarão embutidos todos os outros custos. 2) Com o crescimento da empresa, os custos indiretos (fixos) variam e aumentam, como compra de empilhadeira e contratação de motorista, despesas essas não presentes anteriormente. Tudo é calculado e a exigência quanto à produtividade torna-se maior. Nos termos do representante da ETR2: “Assim ficamos mais ‘apertados’ e cobramos muito mais a parte de produção.” Na visão da ETR2, os custos podem variar e considera que quanto mais a empresa cresce, mais os custos indiretos (fixos) aumentam e a empresa busca a redução de seus custos, principalmente esses referidos.

Já o representante da ETR1 comenta que para a redução de seus custos foram desenvolvidas ferramentas para acompanhamento e obtenção dos mesmos de forma a poder tomar decisões rápidas, em relação às quais há alguns anos estão trabalhando em conjunto com a EC, no sentido de rever todos os processos, buscando sempre melhorias que ajudem a reduzir os custos.

Essas melhorias estão relacionadas às máquinas/equipamentos (T1) e ao fluxo do processo (P1/P2/T1). Para a análise do processo, são utilizadas as ferramentas Essas

melhorias estão relacionadas às máquinas/equipamentos (T1) e ao fluxo do processo (P1/P2/T1). Para a análise do processo, são utilizadas as ferramentas de produção Kaizen¹⁷.

Segundo o entrevistado, com essa metodologia, tanto para a EC quanto para a terceirizada, é sempre possível fazer melhor, nenhum dia deve passar sem que alguma melhoria tenha sido implantada, seja ela na estrutura da empresa ou no indivíduo. Esse procedimento traz resultados concretos, tanto qualitativamente, quanto quantitativamente, em um curto espaço de tempo e a um baixo custo (que, conseqüentemente, aumenta a lucratividade), apoiado na sinergia gerada por uma equipe reunida para alcançar metas estabelecidas por ambas as partes.

Na busca de identificar se realmente gerenciam e conhecem a origem dos custos das empresas, foi feito aos entrevistados questionamento sobre os riscos operacionais a qual a empresa está submetida e o que representam para seus custos. A ETR2 comentou que os riscos são provenientes de uma possível redução nos serviços o que evidentemente, acarreta custos elevados em comparação com as receitas. A ETR1 identificou que os problemas mais comuns se relacionam à improdutividade, absenteísmo e exigências tanto salariais quanto no nível de benefícios.

A ETR1 expôs que, na qualidade de terceirizada, o maior objetivo é em poder manter um quadro de funcionários sempre capaz de atender às necessidades da EC, de forma a nunca comprometer os custos da empresa, bem como estar sempre gerando oportunidades de emprego.

Cabe considerar que uma empresa não pode ter como seu objetivo principal ter condição de manter o pagamento de salários e a carga tributária, que representa, de fato, um percentual expressivo. Ela deve (no caso), trabalhar e ter um objetivo de lucro sem dependências. Um custo-alvo deve ser perseguido para, a partir daí conseguir o lucro. Todas as estratégias para atingi-lo devem ocorrer de fora para dentro e não esperar que alguma mudança seja adotada.

Como os empresários das terceirizadas já estão trabalhando no setor, é mais fácil visualizar as possibilidades do que pode acontecer. Com o preço determinado, tira-se a margem de lucro desejada e o restante é o custo – alvo que deverão atingir. A partir daí uma gestão eficaz deve ser adotada. Impossível não determinar (e esperar) seus custos e que estes sejam definidos pela EC. Essa prática, já institucionalizada, deve ser reavaliada e um controle de todos os itens em que incorrem esses custos deve ser adotado. A partir daí, todos os meios

¹⁷ Kaizen - melhoria contínua para a eliminação de desperdícios e redução dos custos.

de reduzi-los devem ser analisados e em todos os momentos que incidem, quer no custo da qualidade, na rotatividade, no absentismo, no desperdício etc. até os custos decorrentes da manutenção dessa relação entre contratante e terceirizada. Para tanto, a adoção de um método de custeio é imprescindível. Por se tratar de micro empresas, estudos já identificaram métodos simples e adequados às especificidades dessas empresas.

A ETR1 acha que é necessário estar constantemente olhando para dentro dos negócios, buscando modelos de crescimento com a atual base e com uma gestão mais contida de caixa e de custos, visando estabelecer um equilíbrio entre se fazer mais com menos. Além disso, a redução dos custos passa a ser cada vez mais necessária para que a empresa possa continuar sobrevivendo em meio às turbulências do mercado. Apesar dessa avaliação, esse grupo não possui uma gestão de custeio.

Quando o mercado está aquecido ou existe demanda crescente dos produtos, se houver uma gestão adequada e pertinente às especificidades da empresa, esta faz com que seu custo fixo seja rateado entre todas as peças produzidas sobrando uma margem melhor e assim um aumento da possibilidade de sobreviver de forma mais saudável. Difícil será em turbulências, com variações para menor, manter-se sem controles ou gestão eficaz (KOTLER; KELLER, 2006).

Como existe uma parceria entre as empresas quanto à continuidade no fornecimento de peças, demonstrada na crise em 2008/2009, torna-se mais fácil, já que é possível vincular o preço ao custo e as empresas diminuem a tarefa de cálculo do preço, considerando que os preços de todos, se tornam similares. A minimização de custos e de tempo exige capacidade de reação durante o desenvolvimento e também capacidade de antecipação de problemas e oportunidades nas fases iniciais.

A técnica do *mark-up* é amplamente usada na formação de preços. Ao custo unitário é aplicado um índice (suficiente para cobrir todas as despesas, não contida nos custos dos produtos) para se chegar ao preço e obter uma lucratividade que garanta a sobrevivência da empresa (LEPSCH, 2006).

Como temos o preço unitário definido nele é dado 5% para a cobertura dos custos fixos se for trabalhado o custo da empresa, (com gestão e controles já abordados anteriormente) pode-se melhorar a margem. Isso é viável, lembrando que os ativos (máquinas e equipamentos, assim como sua manutenção estão sob a responsabilidade da EC) e, em alguns casos, o transporte é efetuado pela EC, resta o gerenciamento das despesas com mão de obra, seus encargos e impostos, segundo os entrevistados da EC e das terceirizadas.

A única forma que justifica a existência das terceirizadas é se manterem com seu *mark up* acima dos 5%, calculados pela EC para que possam obter um mínimo de margem de lucro. Há a necessidade de o mínimo de margem de lucro para sua sobrevivência e estar provisionada para eventuais necessidades. Se não conseguirem é melhor não fazer.

É possível chegar ao que Farina et al. (1996) diz: “Ao invés de uma decisão ótima, o agente contenta-se com uma decisão satisfatória, pertencente a um conjunto de outras decisões igualmente satisfatórias e equivalentes entre si devido aos limites da racionalidade.” Como a EC não entra nos aspectos de gerenciamento da empresa e geração de resultados essas ações, se referem exclusivamente a ETR.

Ao ser perguntado se o grupo de empresas possui uma política de gestão para seu o capital de giro a ETR1 e a ETR2 esclareceram que, infelizmente, eles não adotam política para o capital de giro. A ETR1 completa dizendo que “A princípio, a preocupação é economizar recursos. Evita-se fazer investimentos para não afetar a rentabilidade do negócio, pois a margem do lucro é baixa.”

O baixo lucro e a ausência de medidas referentes ao capital de giro nos remetem à visão bem próxima das empresas informais. No entanto, em qualquer tipo de empresa, é necessária a atenção para com o capital de giro, como princípio básico da administração e finanças dela. Este item reforça a total dependência das empresas terceirizadas da EC: caso ocorram alterações na política organizacional do cliente (como mudança de diretoria e/ou encerramento de atividades) ou ainda crise no mercado automobilístico, os grupos de terceirizadas ficarão seriamente comprometidos.

As terceirizadas não dispõem de nenhum tipo de financiamento e quando os recursos não são suficientes, recorrem diretamente a instituições bancárias para realizar o pagamento do 13º salário dos funcionários, por exemplo. Dizem também que não possuem nenhum apoio de crédito, subsídio, isenções, apoio tecnológico, adiantamentos de qualquer tipo de instituição como governo federal, estadual, municipal, universidade, SEBRAE, e cliente.

A falta de informações sobre as oportunidades oferecidas para que essas terceirizadas possam se estabilizar é surpreendente. Isso pode acarretar um aumento nas incertezas e impede ações e possibilidades de aproveitarem oportunidade como orientação em sua gestão, por instituições como SEBRAE, universidades e recursos junto ao BNDES, principalmente por serem micro empresas. Os recursos financeiros são contratados a juros altíssimos corroem a margem de lucro também restrita. Sem dizer que, dessa forma, perpetuam seu problema de sobrevivência. Isso faz com que a espiral gire para baixo e cada vez mais essas empresas vão se posicionando como o elo frágil da cadeia e se tornando cada vez mais dependentes e sem

possibilidade de adotarem qualquer estratégia para permanecerem como empresas terceirizadas para atividade nuclear/ fim, mas com estrutura e gestão consolidada e eficaz.

Finalmente, vale ressaltar o que afirmam Catelli e Guerreiro (1993, p. 7): “a garantia da continuidade da empresa só é obtida quando as atividades realizadas geram resultado líquido no mínimo suficiente para assegurar a reposição de todos os seus ativos consumidos no processo de realização de tais atividades.”

5.6 Considerações sobre pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades observados nas terceirizadas para a realização de atividade nuclear/fim

As análises e constatações expressas neste trabalho, obtidas através da literatura e das entrevistas, sob a perspectiva das terceirizadas para a atividade nuclear/fim, permitem destacar os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades decorrentes, por um lado, da participação na cadeia produtiva automotiva e, por outro, da relação direta das terceirizadas com a contratante.

A relação de terceirização no caso analisado, também surgiu com ex funcionários da empresa contratante e propiciou, para as terceirizadas, os seguintes **pontos considerados fortes**:

- 1) presença de ex funcionário como empreendedor; 2) necessidade de baixos recursos em investimentos e para a abertura do negócio gerando resultados esperados para a cadeia de produção; 3) conhecimento das técnicas e habilidades para as atividades e serviços terceirizados; 4) especialização nesses serviços, com a transferência gratuita da tecnologia da cadeia; 5) compartilhamento das experiências em uma cadeia da relevância da automobilística; 6) completa sinergia com a cultura organizacional e os objetivos da EC; 7) presença de estruturas enxutas – pelo perfil e porte das empresas; 8) transferência e *benchmarking* gerencial e funcional da EC; 9) garantia de mercado se mantidas a relação e a competitividade sob os aspectos definidos pela cadeia; 10) contribuição social com a geração de empregos; 11) contribuição econômica em razão de impostos e encargos sociais; 12) qualidade em consonância com a exigência da cadeia, apesar de micro e pequenas empresas, com certificação ISO 9000; 13) disponibilidade e esforço dos funcionários para obterem a qualidade e velocidade definidas pela contratante; 14) constante busca para ajuste ao sistema de custeio; 15) competitividade em preços entre as empresas terceirizadas; 16) lealdade e parceria na relação com a EC para as soluções dos problemas advindos das ameaças externas;

17) capacidade de sobrevivência em ambiente em constante mudança, apesar de suas limitações e pressões.

No que diz respeito aos **pontos fracos** da terceirização para as terceirizadas e que representam grandes desafios e ameaças para a sua sobrevivência, os resultados da pesquisa permitiram destacar:

- 1) o uso de ativos (máquinas e equipamentos) de propriedade da EC para as atividades das terceirizadas, intensificando a dependência destas em relação à contratante;
- 2) dependência do volume de produção da EC para se manter em atividade, estendendo-se ao transporte dos produtos;
- 3) dependência da EC para o treinamento e a orientação técnica dos funcionários da terceirizada, assim como para a manutenção de máquinas e equipamentos;
- 4) dependência da EC para o crescimento, ampliações e obtenção de recursos de diversas ordens pelo fato de as terceirizadas não disporem de financiamento e de não realizarem captação de recursos junto a órgãos financeiros;
- 5) condição de concorrência baseada exclusivamente em redução de custos;
- 6) margem de lucro reduzida, limitando recursos financeiros para o enfrentamento de dificuldades, melhoria salarial e benefícios para seus funcionários;
- 7) falta de flexibilidade na composição dos custos e na formação do preço, este baseado apenas na redução de custos;
- 8) utilização de mão de obra não qualificada;
- 9) alta taxa de absenteísmo;
- 10) limite para a motivação de seus funcionários e, em consequência, falta de comprometimento dos mesmos e com a equipe e com a empresa;
- 11) remuneração baixa e benefícios diferentes do praticado pela EC para os funcionários;
- 12) dificuldade em encontrar mão de obra com o perfil adequado ao trabalho que exige destreza e habilidade manual ou com a qualificação especificada;
- 13) baixa produtividade e velocidade, em decorrência do ambiente de alta pressão e competitividade;
- 14) rotatividade de pessoal e perda de funcionário qualificado quer por variação na produção ou por busca de salários maiores;
- 15) dependência da EC para definição e necessidade do quadro de funcionários, ocasionando períodos de oscilação - excesso e escassez - de mão de obra, dificultando o planejamento e o caixa;
- 16) demissões para adequação e necessidade de mão obra gerando custos de transação;
- 17) reclamações e riscos trabalhistas, gerando um desgaste na relação com a EC pela responsabilidade subsidiária;
- 18) redução no caixa, já baixo, resultado pelos pagamentos originados de reclamações judiciais trabalhistas;
- 19) dependência do pagamento da EC, para sua sobrevivência, em razão de sua condição de fornecedora exclusiva da contratante;
- 20) aumento no custo de produção pelo tempo despendido para elaboração e fornecimento de controles de pagamentos dos impostos e encargos para a EC com o objetivo de proteção pela responsabilidade subsidiária;
- 21) presença de informações incompletas e desconhecimento

técnico de profissionais para a elaboração dos contratos e orientação contábil, gerando custos de transação e desestabilização de caixa; 22) baixa formalidade das terceirizadas em suas estruturas e insuficiente definição de suas competências centrais, mesmo com uma forte parceria com a EC; 23) negócio familiar que pode entrar em crise ao passar para a nova geração; 24) gestão não profissional, centralizada, administração com funções acumuladas e bastante diversificada; 25) deficiência gerencial; 26) ineficiência na elaboração de registros, controles e processamento de seus custos, planejamento, fluxo de caixa, para fundamentação de suas negociações (ou mesmo para seu conhecimento), baseadas apenas em aspectos “intuitivos” ou *a priori* e não fundamentada em análise dos custos reais da empresa, em total dependência da EC; 27) falta de controles administrativos internos eficientes; 28) desconhecimento de informação para o direcionamento ou redirecionamento da empresa, dependendo totalmente da EC; 29) excessiva tributação e encargos sociais para o porte da empresa; 30) estrutura e gestão sem flexibilidade para adaptação às variações decorrentes do ambiente em que está inserida a terceirizada, provocando um aumento em seu custo de governança.

As oportunidades para as terceirizadas detectadas pela pesquisa foram:

1) a chance do proprietário de se tornar um empreendedor de uma empresa especializada, com facilidade de adaptação para o atendimento de suas várias necessidades especificadas para o desenvolvimento dessa relação; 2) o ensejo de crescer valendo-se da oportunidade de se fragmentar para se salvaguardar de tributos e encargos excessivos e assim se proteger para sobreviver, em lugar de se tornar uma empresa de maior porte; 3) a realização de aprendizado em ambiente diferenciado e de sucesso como a da cadeia automotiva; 4) a existência assegurada de contratos de longo prazo o que podem trazer, pelo menos inicialmente, a segurança de sua permanência no mercado.

Por essa razão, atualmente, as empresas terceirizadas, com tendência de grande crescimento, representam um segmento fundamental para a economia, com forte contribuição em termos de emprego, geração de rendimentos e pagamento de impostos.

As ameaças identificadas e que representam desafios até mesmo para a sobrevivência das terceirizadas, são:

1) mudança na política empresarial da EC; 2) mudança na política empresarial da cadeia produtiva; 3) mudança no cenário macroeconômico; 4) formação de novas cadeias automotivas, orientadas por políticas diferentes das praticadas pelas a que pertencem as terceirizadas em foco; 5) instabilidade em função de mudanças macroeconômicas, que afetam a cadeia produtiva e sua legalidade; 6) constituição de barreiras para ampliação de novos

clientes, em função da alta especialização da terceirizada e dependência para com a EC; 7) inexistência de uma legislação que normalize a atividade nuclear/fim; 8) demora na aprovação de uma nova lei de terceirizações, que tenha como foco, novas formas de implantação dessa estratégia; 9) deficiências e falta de clareza na definição da lei sobre o que pode ser legalmente terceirizado, provocando instabilidade na adoção desse tipo de relação; 10) dependência do crescimento da cadeia a que pertencem para que sua contratante cresça e obtenha ganhos de escala e redução de seus custos; 11) excesso de encargos trabalhistas para porte da empresa; 12) exigências sindicais, muitas vezes originadas das lacunas deixadas pela legislação, quer em razão da responsabilidade subsidiária, quer pela legalidade; 13) dependência de as medidas governamentais serem analisadas com enfoque diferenciado, no que tange a impostos e desoneração da folha de pagamentos, adequada à especificidade e ao setor em que se enquadram as terceirizadas; 14) omissão das instituições nas esferas federal, estadual e municipal para a legalização e para a geração de oportunidades e benefícios para a formação de empresas que possam atuar no setor de atividade nuclear/fim.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central da pesquisa que deu suporte à presente dissertação foi conhecer as motivações para a terceirização, o universo e as relações das empresas terceirizadas, que desenvolvem com exclusividade atividades produtivas para a uma contratante de grande porte, do setor de artefatos de borracha, pertencente à cadeia automotiva, instalada em município da Região Administrativa de Ribeirão Preto- SP. Assim sendo, o presente trabalho pretende contribuir para um melhor entendimento e reflexão sobre o processo de terceirização e a importância das terceirizadas para a atividade fim, caracterizando-as como elos frágeis da cadeia de que participam, mas com posição relevante na geração de emprego com sustentabilidade e relevância para a competitividade da contratante e da cadeia produtiva a que pertencem.

Com a estratégia da terceirização, a empresa contratante descentraliza e transfere suas atividades de produtos/serviços, para outras empresas e se concentra em seu negócio central (*core business*). O modelo de terceirizar atividade nuclear/fim é uma estratégia em constante evolução e que vai além de um contrato de prestação de serviços, já que as empresas passam a compor a estrutura da cadeia de produção, formando elos dinâmicos e sinérgicos, ao se dedicarem totalmente à cadeia e compartilharem ações e responsabilidades para manter o processo produtivo com resultados determinados por essa cadeia e pretendidos para a sobrevivência das empresas contratantes.

Trata-se de uma estratégia exposta a desafios, em decorrência das mutabilidades no cenário, cujos componentes, com frequência, independem de ações das empresas, mas compõem seu ambiente, exigindo delas flexibilidade e adaptações estruturais e de governança para a garantia de sua eficiência. O desafio é maior se as terceirizadas mantêm relação de exclusividade com a contratante, apesar de não terem explicitada ou formalizada essa dedicação, o que resulta em total dependência para a sobrevivência delas.

A terceirização, principalmente no caso das cadeias produtivas, pode ser adotada com o objetivo de redução de custos, mas também é incorporada com enfoque estratégico, pois integra as ações da contratante, colaborando para o sucesso de seu negócio principal.

A pesquisa de campo possibilitou identificar a importância da cooperação e da parceria, sem tirar vantagens uns sobre os outros, apesar do reconhecimento de que o poder de negociação está em mãos das maiores, que coordenam todas as relações para que as terceirizadas para atividade nuclear/fim, formadas por micro e pequenas empresas, não sejam consideradas apenas produtoras de *commodities* que não agregam valor, mas constituem elos

eficientes da cadeia, pelos seus resultados.

Também pôde ser observado que, em toda a cadeia da indústria automotiva a qual pertencem as empresas objeto do presente estudo, há interligações por um sistema de transações, de negociações e de técnicas, definidas pela cadeia e hierarquicamente repassadas para que sejam seguidos seus padrões desejados, com relação a custos, à qualidade do produto ou serviço, à qualificação da empresa, a preço, à saúde financeira e ao prazo de entrega dos produtos e serviços.

Os custos de transação decorrem principalmente do oportunismo e do fato de não estarem disponíveis a todos os agentes as informações para a tomada de suas decisões. Assim sendo, é a partir da constatação de assimetria informacional e do oportunismo que ocorre a incompletude dos contratos inter firmas, são geradas lacunas e desencadeadas atitudes que levam a terceirizada a incertezas e dificuldades na consecução de uma racionalidade plena nas transações. Essa condição passa a exigir recursos reais para suportar os custos *ex-post*, uma estrutura interna controlada e adequada às especificidades das empresas para se manterem na cadeia e até mesmo para sobreviverem.

A forma de terceirização das empresas pesquisadas, caracterizada como terceirização na área produtiva ou na atividade nuclear/fim, encontra-se incorporada pelo setor industrial apesar dos desafios enfrentados.

Apesar de ser considerado um ponto forte, para ser uma terceirizada, o entendimento da cultura organizacional e dos objetivos da EC, constatou-se que a terceirizada anula, ao longo do tempo, sua identidade, sua missão e seus objetivos. Estes últimos, que num primeiro momento se confundem com os da EC, deixam de existir, no caso da exclusividade, pela aprendizagem experimental e contínua das relações com uma única empresa.

Esse fato pode levar a intensificar os conflitos que existem por parte dos funcionários das terceirizadas, que se identificam com os valores da EC. Sendo estes os valores vigentes para seu desempenho, no entanto, por não comporem o quadro de funcionários da EC, são gerados conflitos, inclusive salariais, e se cria uma crise de identidade, fazendo com que os empregados não mais saibam para quem realmente trabalham, não entendem seus papéis e o significado de seu desempenho.

Batista (1994) considera que, quando não existe identificação do funcionário com a cultura da organização a que pertence, ou se a identidade cultural começa a ser desvirtuada da identidade cultural dos demais membros, os esforços serão cada vez menores ou até mesmo negativos para a consecução dos objetivos organizacionais, provocando um clima

organizacional ruim, que gera, como consequência, uma elevação da rotatividade e do absenteísmo, desencadeando problemas de desperdício de materiais, com reflexos negativos sobre a qualidade e a produtividade.

No que se refere a esse quesito, o problema se agrava quando as terceirizadas passam a confundir a pessoa jurídica (EC), com a pessoa física (direção da EC). Essa confusão de identidade pode gerar impactos negativos e afetar gravemente a terceirizada, em caso de alterações na política da EC.

A avaliação do caso objeto do presente estudo corrobora a indicação da literatura quanto aos requisitos que devem ser cumpridos pelas terceirizadas, viabilizados, no caso em questão, pela implantação destas por ex funcionários da contratante. Por essa razão, apesar de parecer fácil a substituição de empresas terceirizadas, o tempo exigido para a concretização desse processo é longo, considerando-se seleção, contratação e alinhamento da nova empresa para o entendimento da cultura organizacional, aquisição das habilidades exigidas para o desempenho das atividades e conhecimento técnico das várias áreas do negócio, requerendo da EC investimentos e recursos adicionais para a execução da substituição.

Vale ressaltar que, apesar das terceirizadas serem micro e pequenas empresas e, nessa condição, com uma gestão centralizada e conduzida por poucas pessoas, é de fundamental importância que seus gestores tenham uma formação empresarial, conciliando conhecimentos técnicos e de administração formal com a prática já assimilada para gerir essas empresas, compreendendo suas especificidades e buscando informações através de controles internos e externos, e apreendo as mutações e o comportamento do mercado. Também seria relevante contar com o suporte de especialistas conhecedores dos assuntos envolvidos, para tomar decisões e minimizar os riscos que rodeiam as terceirizadas, principalmente as das atividades nuclear/fim e exclusivas. Apesar de bastante difícil, pela dependência que existe, e sem qualquer possibilidade de ser diferente, somente se as informações forem menos assimétricas e mais completas e independentes da EC, poderiam ser reduzidas as incertezas e as dificuldades para uma racionalidade plena nas transações, requisito importante para a competitividade no mundo atual.

Na elaboração dos contratos formais e por escrito (principalmente os anexos) é que devem ser apresentados e esclarecidos todos os itens negociados, com transparência e segurança, para que sejam analisadas todas as possibilidades de ocorrências, mesmo que existam transações realizadas com alta frequência e pautadas por agentes que dispõem de alta reputação e confiança, como é o caso das empresas pesquisadas. Isto porque, as consequências e a elevação dos custos de transação podem até provocar conflitos e

inviabilizar a continuidade da relação. Para Zylbersztajn (1995) o arranjo contratual eficiente é aquele que melhor permite à firma lidar com as situações de desequilíbrio, bem como com situações de mudança nas variáveis ambientais.

Existe uma total dependência das terceirizadas para com EC sob vários aspectos, abrangendo máquinas e equipamentos, sua manutenção e registro de depreciação ou obsolescência e necessidade de incorporação de novas tecnologias para diminuição dos custos de produção. Esses procedimentos são vitais para as terceirizadas, já que elas têm nos custos a definição de vantagem na competitividade pelo serviço, como também para a formação do preço da peça. Dependem também da EC para os treinamentos para qualificar e habilitar a mão de obra para as atividades desempenhadas, o que, *a priori*, pode parecer vantajoso, mas que constitui mais uma situação que coloca em conflito a identidade dos funcionários diante da empresa. Como é grande a especificidade das terceirizadas objeto do presente estudo, maiores são os riscos e os problemas de adaptação e, em decorrência, maiores os custos de transação em função da dependência pela continuidade dessa transação. Nesse caso, o tempo constitui um elemento fundamental.

A formação dos preços pagos pelos serviços das terceirizadas representa um ponto de fundamental importância na relação com a EC. Oficializada para a redução dos custos das EC as terceirizadas devem estar focadas em suas competências e propiciar a diminuição dos custos com a mão de obra. Mesmo sendo a mão de obra seu grande patrimônio, é justamente sobre ela que acabam recaindo todos os impactos negativos, quer em razão da redução de seu custo, quer pela redução de caixa, em decorrência dos altos impostos e encargos sociais determinados pelos órgãos governamentais, sem considerar as especificidades das terceirizadas, em termos de porte e importância. No sentido de minorar essa situação, a investigação realizada a partir de entrevistas com agentes presentes no processo, aponta para a necessidade de adoção de medidas voltadas à redução dos impactos e problemas que levam à incapacitação ou à redução da saúde financeira das terceirizadas.

Todas essas variáveis incidindo sobre as terceirizadas, restringem as possibilidades de suas propostas salariais, levando à contratação de mão de obra não qualificada. A cada agravamento da situação exposta, mais esse problema pode se acentuar, levando a um aumento do absenteísmo, da rotação de pessoal, do desperdício, provocando, dentre outros, retrabalho. Uma vez que pertencem a uma cadeia que determina as condições dos negócios na busca da ampliação da competitividade, para se manter, a terceirizada deve inovar seu sistema de produção e assim ampliar suas margens de lucro e conseguir pagar salários mais adequados.

Para a EC se proteger de uma possível ação judicial, trabalhar e responder subsidiariamente pela terceirizada, vários controles são disponibilizados para comprovar os pagamentos dos impostos e dos encargos determinados. Com isso, ocorre um aumento nos custos estruturais e de transação, além dos conflitos entre os agentes da EC e das terceirizadas. Esse procedimento desgasta a imagem da terceirizada e se ela já apresenta alguma instabilidade em suas estruturas e processos, com esse agravante pode não conseguir absorver todos os problemas e se inviabilizar. A justiça do trabalho vem apresentando reformulação de conceitos, através do abandono gradativo da defesa das garantias individuais em prol do ganho coletivo. Silveira et al. (2002) considera que o Estado ainda intervém nas relações de terceirização com medidas e normas rígidas e ultrapassadas que não condizem com a realidade social e econômica atual. Para que não fiquem lacunas que favoreçam ações oportunistas de instituições que compõe o ambiente no entorno das empresas envolvidas nas relações de terceirização, deve-se adotar de um equilíbrio no controle das ações entre empregados e empresas. O Custo Brasil, considerado um grande problema e mesmo um obstáculo para competitividade nacional e para a manutenção da terceirização, se agrava se considerada a atividade nuclear/ fim.

Conforme informações levantadas pela pesquisa de campo, as terceirizadas não dispõem de cálculo de seus custos e seu planejamento é voltado exclusivamente para os movimentos da EC. Dessa forma, seus processos e estruturas, sem qualquer informação para suportar quaisquer tipos de ação, deixam de ter parâmetros orientadores, para conseguir se posicionar com flexibilidade, diante da necessidade de adaptações por quaisquer eventualidades ocorridas. É de fundamental importância que sejam propostos e adotados sistemas de custeio e rateios adequados ao porte e às especificidades das empresas terceirizadas, para saber se a margem de lucro definida no preço realmente atende às suas necessidades de manutenção e ampliação, para a garantia da competitividade da cadeia.

Embora as empresas terceirizadas estejam conseguindo se manter é muito difícil para elas suportar os impactos relatados e absorver todos os custos derivados dos problemas enfrentados pela cadeia. Isso faz com que mesmo com o caixa controlado, passem a ter um lucro cada vez menor e lutem para sobreviver.

Nesse contexto, a adoção de um sistema de planejamento traria para a empresa terceirizada a noção e o direcionamento de quem ela é, qual seu real potencial, dando a direção para onde ela pode ou consegue ir, propiciando a revisão de suas ações, a correção de rotas para a tomada de decisões, garantindo a continuidade e a sustentabilidade de seu

negócio. É necessário olhar para dentro dos negócios buscando o modelo de crescimento almejado, com uma gestão mais eficaz de custos, caixa e planejamento.

Para que haja um gerenciamento eficaz, as especificidades precisam ser identificadas e analisadas atentamente, propiciando a adoção de ferramentas adequadas, capazes de antecipar mudanças e dotar a empresa de flexibilidade e dinamismo, integrando-a à realidade contábil, em consonância com parâmetros econômicos competitivos.

As transações entre a EC e as terceirizadas, as formas de inserção e de articulação delas na estrutura produtiva ocorrem em um processo sistêmico e sinérgico, em um ambiente institucional dinâmico que interage com essas empresas interferindo com mudanças, normas, restrições informais, regras formais e sistemas de controle que afetam essa relação em suas estruturas e nos direitos de propriedade. As oportunidades e ameaças advindas do macroambiente, decorrentes de ações das instituições são percebidas pelas terceirizadas e foram apresentadas, para o melhor entendimento de sua fragilidade na cadeia produtiva, como agente econômico e social.

O sonho de ser dono de uma empresa quando se é funcionário, com conhecimento do sistema de produção e das políticas da empresa e da cadeia, possuindo as habilidades necessárias e, principalmente, quando se trabalha para aquele que é seu cliente em potencial, representa uma grande conquista. Parece fácil até assumir a posição de responsável pelo resultado esperado, decorrente de suas ações gerenciais e sob a pressão de ter a responsabilidade e a habilidade necessárias para com as pessoas que trabalham na empresa, pagando suas obrigações e sobrevivendo. Para responder a essas expectativas, as terceirizadas para o desenvolvimento de atividade nuclear/fim, que tem como foco principal a redução dos custos para ganhar em competitividade e serviços, visualiza, através da legislação, a oportunidade de se fragmentar em várias empresas e, assim, com os benefícios concedidos às micro e pequenas empresas, buscar sua sobrevivência. Como empresa desse porte e categoria, seus impostos são mais baixos e alguns benefícios são concedidos especialmente para esse porte de empresa. Vale ressaltar o peso que o aparato institucional exerce sobre as empresas, principalmente as empresas com o perfil e a forma de articulação com a estrutura produtiva das terceirizadas para as atividades do tipo nuclear/ fim. Assim sendo, a postura das instituições governamentais é fundamental para agilizar ou dificultar a contribuição econômica e social das terceirizadas para atividades nuclear/fim. Essa postura abrange o posicionamento diante da legalidade do problema.

Pôde ser entendido, que as instituições governamentais promovem impactos é um forte elemento, que pode ser mais forte que as oportunidades ocasionadas, para as terceirizadas para atividades nuclear/fim, contribuírem de forma econômica e social.

Diante do exposto e para fechar o entendimento do porquê dessas empresas serem denominadas elos frágeis da cadeia são expostas, a seguir, as ameaças sentidas e que, se não forem compreendidas para que medidas sejam tomadas, é possível que mais conflitos e problemas sociais possam emergir.

As alterações nos parâmetros competitivos exigem que as empresas estejam preparadas com uma adequada e competente prática de gestão, com trabalhadores parceiros, pelo respeito e reconhecimento que representam, na condição de seu grande patrimônio, para ter a flexibilidade necessária e se adaptar cada dia mais e em maior velocidade quando da adoção de novas arquiteturas organizacionais e de tal modo a que possam sobreviver.

Enquanto as discussões ocorrem sobre a definição correta do que pode ser considerado como atividade meio e atividade nuclear/fim, os problemas e conflitos se avolumam e a competitividade e o desenvolvimento econômico e social se estagnam.

As empresas com menor poder de barganha, de negociação e de contribuição (no olhar das instituições) buscam sobreviver nesse contexto, mas podem ser eliminadas uma vez que as empresas que compõem a cadeia a que pertencem detêm o poder que as pequenas não têm, tomam decisões pela desterceirização das atividades e migram para outros lugares ou até mesmo assumem posições de barganha frente às instituições. Nesse contexto cabe indagar como ficam as micro e pequenas empresas - que trabalham para as atividades nuclear/fim e apresentam alto grau de subordinação, dependência das grandes empresas - se as políticas da EC, ou da cadeia de produção, não tiverem nas instituições segurança e atenção para a sua realidade.

Fóruns de discussão e negociação sobre a terceirização são montados e neles se reúnem sindicatos de trabalhadores, empresários e governos, clamando por uma definição de políticas públicas, o que leva a perguntar sobre o porquê do não atendimento pelos órgãos governamentais.

Historicamente no Brasil pode-se identificar que medidas foram tomadas pelos órgãos governamentais, o que pode trazer maior estabilidade para as empresas e suporte para a não desestabilização de sua função social e para o bem comum. Exemplo de ações emergenciais que ocorreram com a crise em 2008 / 2009 e nos 90 em função da abertura do mercado e das crises nas vendas internas, podem ser encontrados nas câmaras setoriais compostas por

sindicatos patronais; trabalhadores dos diferentes segmentos relacionados e por órgãos públicos federais, estaduais e municipais geraram acordos para a recuperação das empresas.

Urge a necessidade de que se elaborem normas para a regulamentação da terceirização, para que se cumpra sua função social com promoção de uma convivência pacífica entre as terceirizadas e os trabalhadores, saúde econômica e financeira da produção, produtividade e custos adequados para a competitividade. Desse modo a tendência é ter condições de aumento no salário e dignidade da pessoa, aumento no número de funcionários e projeção de crescimento das empresas. Como resultado ter-se-á uma maior contribuição econômica e social. Cabe às instituições analisar esse segmento de empresas e impedir que interesses especiais de grupos representem obstáculo para que as reformas aconteçam e as leis sejam promulgadas de forma que as empresas possam se voltar para sua missão e objetivos, cumprindo o seu papel e influenciando positivamente a comunidade em seu entorno. O retorno dessas medidas não será só para uma empresa, mas para todos aqueles que direta ou indiretamente participam da cadeia.

Muitas empresas não adotam a terceirização da atividade nuclear/fim mesmo representando uma oportunidade de negócios, pela sua condição de risco, pela falta de norma para sua legalidade e, como já passam por pressão suficiente, optam pela não adoção, pois conhecem os problemas desse processo que propiciam ações oportunistas, exaurindo cada vez mais a saúde, já debilitada, da empresa. Somente a cadeia que possui poder, cultura de competitividade e racionalidade em suas decisões é que adota essa estratégia. Se persistirem os problemas, se não houver suporte das instituições federais, estaduais e municipais as empresas tenderão a migrar para outros lugares em busca de seus objetivos e provocando mais desigualdades regionais e sociais.

É possível dizer que ser empresário de terceirizada para atividade nuclear/fim exclusiva para uma EC e que participa de uma cadeia de produção tão relevante como a automotiva, é estar em permanente incerteza, dependência das instituições e da contratante, trabalhar em segmento com diferenças pela sua especificidade, precisar estar preparado para uma gestão eficaz, apesar, por exemplo, das informações assimétricas. Além de trabalhar sob a pressão da cadeia para a redução do custo, elevação da qualidade, precisão na entrega e com um modelo de trabalho que promove a desmotivação, pela repetitividade e salários não satisfatórios, enfrentando conflitos de identidade, a terceirizada ainda precisa estar atenta para minimizar custos de transação decorrentes de omissões por parte das instituições formais e informais que *a priori* deveriam se posicionar como parceiras e não como concorrentes.

A reflexão sobre o tema abordado é vital para o momento do país, em crescimento e avanço internacional a fim de que sejam tomadas medidas para que o processo econômico social moderno não seja retardado.

Se a condição de estudo de caso confere limitações em relação à generalização dos resultados encontrados, no entanto, a bibliografia dá suporte a muitas das considerações inferidas a partir da pesquisa de campo.

Referências

- ACCENTURE. Como terceirizar para transformar. **HSM Management**, São Paulo, n. 42, jan./fev. 2004.
- ALVAREZ, Manuel S. B. **Terceirização: parceria e qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- ALVES, Giovanni. Nova ofensiva do capital, crise do sindicalismo e as perspectivas do trabalho – o Brasil nos anos noventa. In: TEIXEIRA, Francisco, J. S.; OLIVEIRA, Manfredo Araújo de (Orgs). **Neoliberalismo e reestruturação produtiva: as novas determinações do mundo do trabalho**. São Paulo: Cortez; Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará, 1996.
- ALVES, Giovanni. **O novo (e precário) mundo do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2000.
- _____. Reestruturação produtiva, novas qualificações e empregabilidade. Reestruturação produtiva, gestão da força de trabalho e educação. In: SIMPÓSIO TRABALHO E EDUCAÇÃO, 4., 2007. **Anais...** Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2007. p. 205-206.
- ALVES, Vânia. Projeto permite terceirização de atividade-fim. **Câmara dos Deputados - Agência Câmara**, Brasília, 22 jan. 2009. Disponível em: <http://www2.camara.gov.br/homeagencia/materias.html?pk=130482>. Acesso em: 26 ago. 2009.
- AMATO NETO, João; MARINHO, Bernadete de Lourdes; FRIAS JÚNIOR, José Borges . As tendências da terceirização no Brasil: vantagens e contradições. **Temas - Revista de Administração e Tecnologia da Faculdade Prudente de Moraes, Itú**, v. 1, p. 55-67, 1995.
- AMATO NETO, João; AMATO, Rita de Cássia Fucci. Reestruturação industrial, trabalho e (re)qualificação profissional. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 2, n. 2, p. 32-45 (55-67), 2006.
- AMATO NETO, João. **Desintegração vertical: terceirização e o novo padrão de relacionamento entre empresas o caso do complexo automobilístico Brasileiro**. 1993. 236 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1993.
- _____. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 33-42, mar./abr. 1995.
- ANDRADE, Marcos Tito Tapioca de. **Aspectos controvertidos da terceirização trabalhista**. 2008. Disponível em: <http://www.webartigos.com/articles/8623/1/Aspectos-Contravertidos-Da-Terceirizacao-Trabalhista/pagina1.html>. Acesso em: 12 ago. 2010.
- ARAÚJO, Maria Valéria Pereira de. Caminhos e descaminhos da terceirização. In: ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

- ARROYO, João Cláudio Tupinambá. **A inserção de empreendimentos da economia popular e solidária no emergente aglomerado da moda em Belém do Pará.** 2007. 267 f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade da Amazônia - UNAMA, Belém, 2007. Disponível em: http://www.fbes.org.br/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=694&Itemid=8. Acesso em: 06 jan. 2010.
- AZI, Iris Célia Azevedo. **Cooperação internacional para o desenvolvimento: aspectos gerais da teoria e a experiência do programa Ribeira Azul.** 2009. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Urbano) - Universidade Salvador, Salvador, 2009. Disponível em: http://tede.unifacs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=412. Acesso em: 06 jan. 2010.
- BARBOSA, Livia Neves de Holanda. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 6-19, 1996.
- BATES, Gary D. Partnering in small packages. **Journal of Management in engineering**, Estados Unidos, n. 6, p. 22-29, nov./dez. 1994.
- BATISTA, Luis Carlos. A terceirização de serviços e seus efeitos nas relações interculturais. In: ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18., 1994. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 1994.
- BERGAMASCHI, Sidnei. **Modelos de gestão da terceirização de tecnologia de informação: um estudo exploratório.** 2004. 179 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, 2004.
- BERNSTORFF, Vitor Hugo; CUNHA, João Carlos da. O que as organizações buscam e alcançam com a terceirização em tecnologia da informação (TI). In: ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999.
- BIANCHI, M. G. **Terceirização no Brasil: uma análise do novo papel desempenhado por empresa, trabalhadores e estado.** 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica- USP, São Paulo, 1995.
- BICHO, Leandro; BATISTA, Susana. **Modelo de Porter e análise SWOT.** Instituto Superior de Engenharia de Coimbra. Departamento de Engenharia Civil. 2006. Disponível em: http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empreendimentos/trabalhos_alunos/word/Modelo%20de%20Porter%20e%20An%C3%A1lise%20SWOT_DOC.pdf. Acesso em: 23 out. 2010.
- BONFIGLIOLI, José Carlos. **Trabalho temporário e prestação de serviços a terceiros: aspectos legais e sociais.** 5. ed. São Paulo: JOBCENTER do Brasil, 2011. Disponível em: http://www.jobcenter.com.br/arquivos/TrabalhoTemporario2011_Web.pdf. Acesso em: 23 out. 2010.
- BORGES, Ângela; DRUCK, Maria da Graça. Terceirização: o balanço de uma década. **CADERNO CRH**, Salvador, n. 37, p. 111-139, jul./dez. 2002. Disponível em: <http://www.cadernocrh.ufba.br/viewarticle.php?id=132>. Acesso em: 24 fev. 2011.

BOYSON, Sandor. Managing effective third party logistics relationships: what does it take? **Journal of Business Logistics**, v. 20, n. 1, p. 73, 1999.

BRASIL, Haroldo Guimarães. A empresa e a estratégia da terceirização. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 6-11, mar./abr. 1994.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria do Desenvolvimento da Produção. **Fórum de competitividade: cadeia produtiva automotiva**. Brasília, 2002. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/desproducao/forcompetitividade/documentobasico.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2011.

CARVALHO, Enéas Gonçalves de; PINHO, Marcelo. Automobilística. In: SABBATINI, Rodrigo (Coord.). **Projeto perspectivas do investimento no Brasil. produção sistema produtivo: mecânica**. São Carlos: IE-UNICAMP, 2009. Disponível em: http://www.projetopib.org/arquivos/ie_ufrj_sp07_mecanica.pdf. Acesso em: 23 set. 2011.

CASTRO, Rubens Ferreira de. **A terceirização no direito do trabalho**. São Paulo: Malheiros Editores, 2000.

CASTRO, Cláudio Henrique. **Matriz SWOT. Guia Completo**. 2010. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/matriz-swot-guia-completo/>. Acesso em: 25 ago. 2010.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo. Mensuração de Atividades: Comparando “ABC” x “GECON”. Caderno de Estudos nº8 - **FIPECAFI/FEA/USP**, abril.1993.

CENAM - Centro Nacional de Modernização. In: PESQUISA NACIONAL SOBRE TERCEIRIZAÇÃO NAS EMPRESAS, 4., 2006. Disponível em: <http://www.slideshare.net/fsma/terceirizacao-2321567>. Acesso em: 13 out. 2010.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES (CUT). **Enfrentar a precarização do trabalho: por uma legislação de combate à terceirização**. 2006. Disponível em: <http://cut.org.br/secretarias-nacionais/artigos/4317/enfrentar-a-precarizacao-do-trabalho-por-uma-legislacao-de-combate-a-terceirizacao>. Acesso em: 12 set. 2010.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

CODAS, Gustavo. O rapto da vanguarda. **São Paulo em Perspectiva**, v. 12, n. 1, jan./mar. 1998. Disponível em: http://www.seade.gov.br/produtos/spp/v12n01/v12n01_07.pdf. Acesso em: 06 jul. 2009.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). Trabalho: terceirização. 2008. Disponível em: <http://www.cni.org.br/portal/data/pages/FF8080812792D1F501279AA25EFC43DB.htm>. Acesso em: 13 out. 2010.

_____. Terceirização: utilização de serviços terceirizados pela indústria brasileira. **Sondagem especial**, Brasília, ano 7, n. 2, p. 15, abr. 2009.

_____. A indústria antes e depois da crise. Após dois anos empresas industriais ainda são afetadas pela crise. **Sondagem Especial**, Brasília, ano 8, n. 3, set. 2010. Disponível em: <http://www.cni.org.br/portal/data/files/FF8080812B3BBC7D012B3EA2E78E7BAB/Sondagem%20Especial%20A%20ind%C3%BAstria%20antes%20e%20depois%20da%20crise%20-%20set%202010.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2011.

CONVERSANI, Alexandre. **O desafio de integrar diferentes culturas organizacionais: o caso do complexo industrial automotivo de Gravati (RS)**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Engenharia de Produção, Porto Alegre, 2008.

COSTA, Márcia da Silva. Terceirização: parceria e suas implicações no âmbito jurídico/sindical. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 34, n. 1. p. 6-11, jan./fev., 1994.

COSTA, Rodrigo Morem. **Estratégias competitivas e desempenho econômico: o caso da indústria automobilística brasileira de 1986 a 2007**. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Porto Alegre, 2008.

COSTA, Sandra Ribeiro da. **Cultura organizacional, treinamento e motivação: como estes fatores afetam o desempenho do profissional terceirizado no Banco Santander S.A.** 2009. 82 f. Especialização (Especialista em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, São Paulo, 2009.

CROSBY, Philip B. **Qualidade sem lágrimas: a arte da gerência descomplicada**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1994, 234p.

DALACORTE, Aécio. Terceirização da logística de distribuição. **O gerente.com**. 2008. Disponível em: http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=11&canallocal=41&canalsub2=132&id=1945. Acesso em: 12 ago. 2010.

DARÓS, Márcia da Mota. **Termo de referência para atuação do Sistema SEBRAE no setor de serviços**. Brasília: SEBRAE, 2008.

DEMO, Pedro. **Educar pela pesquisa**. Campinas: Autores Associados, 2002.

DIEESE. O processo de terceirização e seus efeitos sobre os trabalhadores no Brasil. In: _____. **Relações e condições de trabalho no Brasil**. São Paulo: DIEESE, 2007. 200p. Disponível em: http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BA5F4B7012BA72E5B0C21D4/relacoes_2008.pdf. Acesso em: 24 fev. 2011.

DRUCK, Maria da Graça. Flexibilização e precarização: formas contemporâneas de dominação do trabalho. **Caderno CRH**, Salvador, n. 37, p. 11-22, jul./dez, 2002. Disponível em: <http://www.cadernocrh.ufba.br/viewarticle.php?id=270>. Acesso em: 24 fev.2011

_____. **Terceirização (des)fordizando a fábrica.** São Paulo: Boitempo, 1999.

_____. **A nova era da administração.** São Paulo: Pioneira, 1992b. é mesmo do Druck?

DRUCKER, Peter F. A nova sociedade das organizações. In: _____. **Administrando em tempos de mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1995.

EMMENDOERFER, Magnus Luis; ANDRADE SILVA, Luis Cláudio. Terceirização e terceirização de serviços em saneamento em Minas Gerais: um estudo teórico-empírico. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional.** 2009. Disponível em: <http://www.rbgdr.net/022009/artigo6.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2010.

EXAME. **Melhores & Maiores. As 100 maiores empresas do Brasil.** São Paulo, p. 38-54, jul. 2009.

FARIA, Pedro Oliveira de; VANALLE, Rosângela Maria. Critérios para a seleção de fornecedores: uma análise das práticas de grandes empresas industriais do estado do Espírito Santo. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2006. **Anais...** Fortaleza: ABEPRO, 2006. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGE_2006_TR450302_6921.pdf. Acesso em: 13 jul. 2010.

FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido; ZYLBERSZTAJN, Décio. **Competitividade e organização das cadeias agroindustriais.** In: ZYLBERSZTAJN, Décio; GIORDANO, Samuel. R.; GONÇALVES, Maria. L. Fundamentos do Agribusiness – I Curso de Especialização em Agribusiness. UFPB/PEASA/USP/PENSA. Campina Grande, PB, 1996.

FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido; AZEVEDO, Paulo Furquim de; SAES, Maria Silvia Machione. **Competitividade: mercado, estado e organizações.** São Paulo: Editora Singular/Fapesp/Pensa, 1997.

FÉLIX, Bruno Carneiro. **Manufatura integrada e gestão da cadeia de suprimentos: o modelo do complexo industrial FORD nordeste.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007. Disponível em: http://www.bibliotecadigital.ufba.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1840. Acesso em: 16 fev. 2011.

FERNANDES, Maria Elizabeth Rezende; CARVALHO NETO, Antonio Moreira de. Gestão dos múltiplos vínculos contratuais nas grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 45, p. 48-59, mar./abr.1994.

_____. As práticas gerenciais frente aos principais desafios apontados pelas maiores empresas brasileiras na gestão de terceirizados. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

FERREIRA, Cristiane Carvalho Burci. **O papel do estado nas novas relações de trabalho surgidas a partir da globalização e do avanço tecnológico.** Dissertação (Mestrado em Direito) - Faculdade de Direito, Universidade de Marília – UNIMAR, 2006.

FERREIRA, Júlio César Benfenatti; SANTOS, Antônio Carlos. O processo de terceirização e a caracterização da rede de prestadores de serviço de uma empresa de calçados de segurança. In: JORNADA CIENTÍFICA, 1., 2008. **Anais...** Bambuí, MG: Instituto Federal de Minas Gerais, 2008. Disponível em:

http://www.cefetbambui.edu.br/str/artigos_aprovados/administracao/59-CO-3.pdf. Acesso em: 06 jan. 2010.

FERREIRA, Cristiane Carvalho Burci. **O papel do estado nas novas relações de trabalho surgidas a partir da globalização e do avanço tecnológico**. Dissertação (Mestrado em Direito), Faculdade de Direito, Universidade de Marília – UNIMAR, 2006.

FERRELL, O. C; HARTLINE, Michael D. **Estratégias de marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FISCHER, Rosa Maria. Lições a aprender: a crise e os investimentos sociais. **Revista USP**, São Paulo, n. 85, maio 2010. Disponível em:

http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-99892010000200009&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 27 mar. 2011.

FINEP. Financiadora de Estudos e Projetos. **Relatório Setorial Preliminar - Setor de Autopeças**. Pesquisadora Ana Valéria e participante Thaise Graziadio. Brasília: FINEP, 2005. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/PortalDPP/>

[relatorio_setorial_preliminar/relatorio_setorial_preliminar_impresao.asp?1st_setor=10](http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial_preliminar/relatorio_setorial_preliminar_impresao.asp?1st_setor=10). Acesso em: 24 fev.2011.

FLEURY, Maria Tereza Leme ; FLEURY, Afonso. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003.

FLEURY, Maria Teresa Leme. Estória, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, out./dez. 1989.

FONTANELLA, Denise; TAVARES, Eveline; LEIRIA, Jerônimo Souto. **O lado (dês) humano da terceirização**: o impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administrá-lo. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

FRANCESCHINI, Fiorenzo et al. Um modelo para a terceirização: como uma empresa pode monitorar e administrar seu terceirizado em todas as etapas que requerem tomada de decisões. **HSM Management**, São Paulo, n. 42, jan./fev. 2004.

FREITAS, Marco Antônio Brisolar de. **A adoção do regime de parceria através da elaboração de contratos de longo prazo na terceirização de manutenção industrial**. Porto Alegre, 2004. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

FUJITA, Eric. Terceirização avança na produção. **Notícias. Brasil- Automotivo**. 2005. Disponível em: <http://www.sindlab.org/noticia02.asp?noticia=1447>. Acesso em: 13 nov. 2010.

GARCIA, Roberto Bertoldo. **Terceirização**: impacto sobre os custos de mão-de-obra. Instituto de Geografia UFU. Programa de Pós-graduação em Geografia. 2007. Disponível em: <http://www.ig.ufu.br/revista/caminhos.html>. Acesso em: 23 ago. 2010.

GARCIA, Sandro Rudit. Reestruturação produtiva e terceirização de trabalho no Brasil: considerações sobre o estudo de uma rede de empresas em telecomunicações. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE SOCIOLOGIA DO TRABALHO, 3., 2000. **Anais...** Buenos Aires: Associação Latino – Americana de Estudos do Trabalho, 2000. p.1-27. 1 CD-ROM.

GONÇALVES, Reinaldo . **Globalização e des-nacionalização**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

SINDICALISTAS e empresários defendem regulamentação negociada para a terceirização. 2010. Disponível em: http://www.revistaforum.com.br/conteudo/detalhe_noticia.php?codNoticia=2501 Acesso em: 16 out. 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENES JR., Luiz; AMATO NETO, João. Relações de fornecimento e novas formas de organização industrial: o caso do condomínio industrial para prestador de serviços em soldagem e caldeiraria. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 17., 1997. Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ENEGEP, 1997. p. 1-8. 1 CD-ROM.

GIOSA, Livio A. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

_____. _____. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. Entrevista com Lívio Giosa. Sindicato das Empresas de Asseio e Conservação no Estado de São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.seac-sp.com.br/giosa.htm>. Acesso em: 13 ago. 2010.

GOLDE, Roger A. Planejamento prático para pequenas empresas. In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. p. 7-34. v. 9.

GRANOVETTER, Mark. Small is bountiful: labor markets and establishment size. **American Sociological Review**, v. 49, n. 3, p. 323-334, 1984.

HERNANDEZ, Fabiana Peres Fernandez. **Relações entre a gestão da qualidade e a terceirização**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003.

IBRET - INSTITUTO BRASILEIRO DE RELAÇÕES DE EMPREGO E TRABALHO. Terceirização precisa ser regulamentada. Disponível em: <http://www.ibret.org/doc/terceirizacao/Pastore.IBRET%20-%20TERCEIRIZAÇÃO%20-%2015-09-09.pdf> .Acesso em: 16 out. 2010.

JURAN, J.M., GRZYNA, F.M. **Controle da qualidade**. São Paulo: Makron: McGraw-Hill, 1991. v.1/v.3.

KOTLER, Philip; KELLER; Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. Mapeando o mercado futuro. In: GIBSON, Rowan (Ed.). **Repensando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1998.

LEIRIA, Jerônimo Souto; SARATT, Newton Dorneles. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. São Paulo: Gente, 1995.

LEIRIA, Jerônimo Souto; SOUTO, Carlos Fernando; SARATT, Newton Dorneles. **Terceirização passo a passo: o caminho para a administração pública e privada**. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 1992.

LEITE, Jaci Corrêa. Terceirização em informática sob a ótica do prestador de serviços. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 37, n. 4, p. 65-77, out./dez.1997.

LEITE, Márcia de Paula; POSTHUMA, Anne Caroline. Reestruturação produtiva e qualificação: reflexões sobre a experiência brasileira. **São Paulo em Perspectiva**, v. 11, n. 1, jan./mar. 1996. Disponível em: http://www.seade.gov.br/produtos/spp/v10n01/v10n01_08.pdf. Acesso em: 06 jul. 2009.

LEONE, G. S. G. **Custos: um enfoque administrativo**. 11 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1995. 506p.

LEPSCH, Sérgio L. **Gestão de custos e precificação: aspectos financeiros econômicos e mercadológicos**. Bebedouro. USP/PENSA, 2006. (Apostila do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios - com casos e aplicações nos mercado agroalimentares – Agribusiness).

LYNCH, Clifford F. **Logistics outsourcing**. A management guide. Council of Logistics Management, Oak Brook, 2000.

LIMA, Eliana Sangreman; ALMEIDA, Adiei Teixeira de. Um Modelo de Sistema de Informação para avaliação de expectativa de desempenho estratégico. . In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 1999. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 1999. 1 CD-ROM. p. 41-54.

LINS, Hoyêdo Nunes; ALVES, Pedro Assumpção. A indústria automobilística e o Brasil: uma abordagem na ótica das cadeias mercantis globais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, 10., 2005. São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Sociedade Brasileira de Economia Política, 2005. Disponível em: <http://www.sep.org.br/artigo/xcongresso100.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2011.

LIU, Jian; DING, Fong-Yuen; LALL, Vinod. Using data envelopment analysis to compare suppliers for supplier selection and performance improvement. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 5, n. 3, p. 143-150, mar. 2000.

MAGALHÃES, Yana Torres de. **Gestão de terceirizados: múltiplos desafios**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

MAGALHÃES, Yana Torres de; CARVALHO NETO, Antonio Moreira de; GONÇALVES, Pedro Paulo Barros. Os Múltiplos Desafios da Gestão de Terceirizados: a experiência dos gestores de contratos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 26, p. 116-143, jan./abr. 2008a. Disponível em: <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/viewFile/8455/12943>. Acesso em: 20 jul. 2010.

MAGALHÃES, Yana Torres de; MAGALHÃES, Margareth Geralda Silva; BRASIL, Elvécio Ribeiro. Qualificação: um desafio à terceirização. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28, 2008b, Rio e Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008. p. 7-19. 1 CD-ROM.

MARCHALEK, Cleverson Regis Lino. **Estudo das lacunas de percepção no relacionamento empresa- terceirizado**. 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2005.

MARINI, Marco Leandro; GONÇALVES, Mirian Buss; GIACOBO, Fabiano. **O relacionamento e as novas configurações entre montadoras de automóveis e seus fornecedores**. 2004. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Opera%E7oes/OP11.O_relacionamento_e_as_novas_configura%E7%C3%B5es.pdf. Acesso em: 14 nov. 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A terceirização e o direito do trabalho**. São Paulo: Malheiros, 1995.

_____. **A terceirização e o direito do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MIGLIATO, Luiz Tonissi; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. A pequena empresa e suas especificidades: uma proposta de classificação fundamentada em um modelo de concepção organizacional. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO. 7., 2004. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2004. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Adm%20Geral/ADM63-_A_pequena_empresa.pdf. Acesso em: 19 jan. 2011.

MIRANDA, Ana Lúcia Brenner; OLIVEIRA, Hertell Rocha Modesto de. **A qualidade como vantagem competitiva nas empresas que prestam serviços terceirizados: um estudo de caso na empresa Haste Locação de Mão de Obra Ltda**. In: ENCONTRO NACIONAL DE

ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: ENEGEP, 2008.

MONTEIRO, Leonardo Ribeiro Guimarães. **A prevenção da responsabilidade subsidiária e solidária nos contratos de terceirização**: o estudo de caso no âmbito do Superior Tribunal de Justiça. 2008. 52 f. Monografia (MBA em Administração Pública) - Faculdades Integradas da UPIS, Brasília, 2008. Disponível em:
http://bdjur.stj.gov.br/xmlui/bitstream/handle/2011/17240/Preven%c3%a7%c3%a3o_Responsabilidade_Subsidi%c3%a1ria_Leonardo%20Ribeiro%20Guimar%c3%a3es%20Monteiro.pdf?sequence=1. Acesso em: 01 fev. 2011.

MONTEIRO, Welington de Barros. **Curso de direito civil**. 32. ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 5 v.

MORAES, Mário César Barreto et al. Análise estratégica da terceirização dos serviços de engenharia em uma siderúrgica: vantagens e desvantagens percebidas. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 8, n. 16, jul./dez. 2006. Disponível em:
<http://www.cad.cse.ufsc.br/revista/16/08.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2009.

MORAES, Rogério Pires et al. **Empresabilidade na Gestão de Serviços**. Porto Alegre: Badejo Editorial, 2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Flávia Gutierrez; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Os métodos de custeio e a utilização por pequenas empresas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 7., 2000. **Anais...** Recife: Associação Brasileira de Custos, 2000. p. 14. 1 CD-ROM.

MOTTA, Flávia Gutierrez. **Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas**: estudo multicase em empresas do setor metal-mecânico de São Carlos – SP. 2000. 205 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2000.

MOTWANI, Jaideep. et al. Supplier selection in developing countries: a model development. **Integrated Manufacturing Systems**, v. 10, n. 3, p. 154, mar. 1999.

NAKAMURA, Mauro Massahico; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas: um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 18., 1998, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 1998. p. 8. 1 CD-ROM.

NEGRÃO, José Manoel Granados. **Terceirização e identidade organizacional**: um estudo das manifestações de integração, diferenciação e fragmentação no setor de telecomunicações em Minas Gerais. 2007. 192 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade, Belo Horizonte, 2007.

NEVES, Magda de Almeida; PEDROSA, Célia Maria. Gênero. Flexibilidade e Precarização: o trabalho a domicílio na indústria de confecções. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 22, n. 1, p. 11-34, jan./abr. 2007. Disponível em:
<http://www.scielo.br/pdf/se/v22n1/v22n1a02.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2011.

NEVES, Magda de Almeida. Cadeia automotiva: flexibilidade, precarização e relações de gênero. **Trabalho e Educação, Revista do NETE/UFMG**, Belo Horizonte, n. 8, p. 90-110, jan./jul. 2001.

NHZ EMPRESARIAL. Novas formas de terceirização. 2009. Disponível em: <http://nhzempresarial.com.br/blog/?p=194>. Acesso em: 13 nov. 2010.

NOGUEIRA, Eros E. S. Símbolo e identidade organizacional: função da figura ou imagem conceitual. **Revista Administração Contemporânea - Eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 81-96, maio/ago. 2007. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=30&cod_evento_edicao=9&cod_edicao_trabalho=184. Acesso em: 06 jan. 2010.

OLAVE, Maria Elena Leon; AMATO, Neto João. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão e Produção (UFSCar)**, São Carlos, v. 8, n. 3, p. 289-303, dez. 2001.

OLIVEIRA, Marcos A. **Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas**. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Francisco Antonio de. Da terceirização e da flexibilização como estágios para a globalização. **Revista do Instituto de Pesquisas e Estudos**, Bauru, n. 21, p. 187-231, abr./jul. 1998.

O'SULLIVAN, A.; SHEFFRIN, S.; NISHIJIMA, M. Bens públicos, externalidades e informação assimétrica. In: _____. **Introdução à economia: princípios e ferramentas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. p. 203-228.

OTTA, Lu Aiko Otta. Projeto de lei pode tornar inviável contratação de serviço terceirizado. **Estadão online**, Brasília, Caderno de Economia & Negócios, 18 maio 2009. Disponível em: http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20090518/not_imp372469,0.php#comentar. Acesso em: 27 ago. 2009.

PAGNONCELLI, Dernizo. **Terceirização e parcerização: estratégias para o sucesso empresarial**. Rio de Janeiro: Gráfica JB, 1993.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valaire A.; BERRY, Leonard L. SERVQUAL: a multiple-Item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, New York, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

PASTORE, José. **Reforma trabalhista: o que pode ser feito?** 2006. Disponível em: http://www.josepastore.com.br/artigos/rt/rt_136.htm. Acesso em: 24 fev. 2011.

_____. **A modernização das instituições do trabalho: encargos sociais e reformas trabalhista e sindical**. São Paulo: LTr, 2005.

_____. **A reforma da justiça do trabalho**. Jornal Correio Brasiliense. 02/07/1999. Disponível em: http://www.josepastore.com.br/artigos/rt/rt_102.htm. Acesso em: 24 fev. 2011.

PEDRIALI, Marcelle Cristina. Business process outsourcing: uma importante ferramenta estratégica da terceirização. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 11., 2004, Salvador. **Anais...** Salvador: Associação Brasileira de Custos (ABC), 2004. Disponível em: http://www.abcustos.org.br/texto/viewpublic?ID_TEXTO=1655. Acesso em: 06 jul. 2009.

PINTO, Alan Kardec; XAVIER, Júlio Aquino. **Manutenção função estratégica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

POLÔNIO, Wilson Alves. **Terceirização: aspectos legais, trabalhistas e tributários**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, Michael E. The five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review**, p. 25-40, jan. 2008.

_____. What is Strategy? **Harvard Business Review**, nov./dec., 1996.

_____. Criando as vantagens de amanhã. In: GIBSON, Rowan (Ed.) **Repensando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1998. cap. 3.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C. K; HAMEL Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PREVITALLI, Fabiane Santana. **As relações de subcontratação no setor de autopeças: um estudo de caso**. 1996. 158 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1996.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos de. **Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso**. São Paulo: STS, 1998.

RACHID, Alessandra. **Relações entre grandes e pequenas empresas de autopeças: um estudo sobre a difusão de práticas de organização da produção**. 2000. 144 f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2000.

RACHID, Alessandra; BRESCIANI FILHO, E.; GITAHY, L. Relações entre grandes e pequenas empresas de autopeças e a difusão de práticas de gestão da produção. **Gestão e Produção (UFSCar)**, São Carlos, v. 8, n. 3, p. 319-333, dez. 2001.

REGUEIRA, Krongnon Wailamer de Souza. **O setor imobiliário informal e os direitos de propriedade: o que os imóveis regularizados podem fazer pelas pessoas de baixa renda dos países em desenvolvimento**. 2007. 205 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Econômico) - Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

REZENDE, Antonio Carlos da Silva. **Tratos e contratos na terceirização das atividades logísticas. Intralogística, maio, 2011**. Disponível em:

<http://www.imam.com.br/revistaintralogistica/servico-ao-cliente/tratos-e-contratos-na-terceirizacao-das-atividades-logisticas>. Acesso em: 16 out. 2011.

REZENDE, Wilson. Terceirização: a integração acabou? **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 37, n. 4, p. 6-15, out./dez.1997.

ROBORTELLA, Luiz Carlos Amorim. Terceirização: tendências em doutrina e jurisprudência. **Revista Trabalho & Doutrina**, São Paulo, p. 30-35, 1999.

_____. **O moderno direito do trabalho**. São Paulo: LTR, 1994.

ROMANOSCHI, Paulo Otto. **Terceirizar sem planejar, pode falhar: sua empresa está preparada? dúvidas e soluções**. São Paulo: Maltese, 1994.

RUSSO, Giuseppe M. **Guia prático de terceirização: como elaborar um projeto de terceirização eficaz**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SALERNO, M. S. et al. **Mapeamento da nova configuração da cadeia automotiva brasileira: relatório final de pesquisa**. São Paulo: POLI/USP, 2001. Disponível em: <http://www.prd.usp.br/cadeia-automotiva/sintesepeq.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2011.

SANTOS, Ana Paula Silva dos et al. A subcontratação como estratégia competitiva na Construção civil. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 3, n. 1, p. 35-44, jan./jun. 2004.

SANTOS, Francisco Lopes. **Estratégia e competitividade**. [S. l.]: Agesfal, 1993.

SANTOS, J. F. **Gestão de serviços**. Rio de Janeiro: FGV Management, 2002.

SARATT, Newton; SILVEIRA, Adriano Dutra da; MORAES, Rogério Pires. **Gestão plena da terceirização: o diferencial estratégico**. Rio de Janeiro: Quallymark, 2008.

SARTI, F. (Coord.) **Relatório de Acompanhamento Setorial: autopeças**. Campinas: Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia do Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas, 2009.

SARSUR, A. M. *et al.* Repensando as relações de trabalho: novos desafios frente aos múltiplos vínculos de trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002. Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

SCHEIN, Edgar. **Organization culture and leadership: a dynamic view**. São Francisco: Jossey Bass, 1989.

SEBRAE. **Terceirização de serviços**. 2004. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/66B94CCEA528C79003257148005D335E/\\$File/NT000AFBBE.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/66B94CCEA528C79003257148005D335E/$File/NT000AFBBE.pdf). Acesso em: 21 set. 2011.

_____. **Cenários pra as MPes no Brasil 2009-2015**. 2008. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/7AD0E246A190AB9B832574DC00486EB2/\\$File/NT000390A2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/7AD0E246A190AB9B832574DC00486EB2/$File/NT000390A2.pdf). Acesso em: 24 fev.2011.

_____. SEBRAE: pequena empresa e unanimidade nacional. São Paulo: Sebrae, 1996.

SENHORAS, Eloi Martins; DIAS, Josimara Martins. Tendências da indústria automotiva brasileira: um estudo do caso Fiat. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP. 8., 2005, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: FEA/USP, 2005. Disponível em: www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/223.pdf. Acesso em: 21 mar. 2011.

SHINYASCHIK, Gilberto. **Cultura organizacional:** modelos e diagnósticos. Bebedouro. USP/PENSA, 2006. (Apostila do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios - com casos e aplicações nos mercado agroalimentares – Agribusiness).

SILVA, Luiz Machado da. Mercado de trabalho ontem e hoje: informalidade e empregabilidade como categorias de entendimento. In: SANTANA, Marco Aurélio; RAMALHO, José Ricardo (Orgs.) **Além da fábrica:** sindicatos, trabalhadores e a nova questão social. São Paulo: Boitempo, 2003.

SILVA, A. R.; SILVA, G. S., COSTA, H. F. **Custos da qualidade:** a chave para a qualidade total. São Paulo: CIAGRI-USP/ESALQ, 2000. Disponível em: <http://www.esalq.usp.br/qualidade/qttotal.html>. Acesso em: 15 dez. 2010.

SILVA NETO, Romeu; FARIAS FILHO, José Rodrigues de. Reestruturação industrial no Brasil e o impacto no emprego e na produtividade. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19., 1999, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENEGEP, 1999. 1 CD-ROM.

SILVA, Ronaldo André Rodrigues da; ALMEIDA, Myrian Constantino de. Terceirização e quarteirização: indicativos estratégicos para implementação. IN: ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS EM PÓS-GRADUÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

SILVEIRA, Adriano Dutra. da; SARATT, Newton; MORAES, Rogério Pires. **Um passo além da terceirização.** Porto Alegre: Badejo Editorial, 2002.

SILVEIRA, Henrique. SWOT. In: TARAPANOFF, Kira (Org.) **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: Universidade de Brasília, 2001. p. 209-227.

SINDICALISTAS e empresários defendem regulamentação negociada para a terceirização. 2010. Disponível em: http://www.gestaosindical.com.br/eventos/eventos_semin_3o_nobrasil.asp. Acesso em: 24 fev. 2011.

SINDIPEÇAS prepara estudo para identificar gargalos na produção. **Diário Comércio Indústria,** Peças e Partes de Veículos. 06 jul. 2010. Disponível em: www.dci.com.br/noticia.asp?id_editoria=1&id_noticia... Acesso em: 21 mar. 2011.

SINDIPEÇAS/ ABIPEÇAS. Desempenho do setor de autopeças 2010. Disponível em: http://www.sindipecas.org.br/ARQUIVOS/Desempenho_2010.pdf. Acesso em: 21 mar. 2011.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOARES, Josidébora Melo Santos. **Terceirização de alto risco**. 2006. Disponível em: <http://www.polonio.com.br/artigos/artigos1.php?idsub=24>. Acesso em: 13 ago. 2010.

SOUTO, Sandra Ribeiro; GARCIA, Fernando Coutinho. **A influência da cultura organizacional nos processos de recrutamento, seleção e socialização**: um estudo de caso de uma empresa do setor de hotelaria de Minas Gerais. 2009. Disponível em: <https://www6.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/985/840>. Acesso em: 21 ago. 2010.

SOUZA, Maria Carolina de Azevedo. F. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. 1993. 288 f. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, 1993.

SOUZA, María Carolina Azevedo Ferreira de; RABELO, Miguel Juan Bacic; MARCÍLIO, Flávio. Flexibilidade, exploração de inter-relações e aprendizado organizacional: referências para a gestão estratégica de custos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS. 2., 1995. São Leopoldo. **Anais...** São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos, 1995. Disponível em: http://www.abcustos.org.br/texto/viewpublic?ID_TEXTO=59. Acesso em: 01 fev. 2011.

TARTUCE, Flávio. **A função social dos contratos**. São Paulo: Método, 2005.

TERCEIRIZAÇÃO de serviços. In: **TRABALHO temporário e terceirização de serviços**: aspectos legais e sociais. 4. ed. São Paulo: JOBCENTER, 2009. p. 62-70. Disponível em: http://www.jobcenter.com.br/arquivos/Jobcenter_LivroTrabTemporarioeTercServicos.pdf. Acesso em: 17 jul. 2010.

TERCEIRIZAÇÃO precisa ser regulamentada. **Associação Brasileira de Recursos (ABRH – Nacional)**, 25 set. 2009. Disponível em: <http://abrhnaional.org/2009/09/25/terceirizacao-precisa-ser-regulamentada/>. Acesso em: 24 fev. 2011.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 238 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Planejamento estratégico na pequena empresa: as particularidades das pequenas empresas no processo estratégico. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 21., 2001. **Anais...** Salvador, BA: ENEGEP, 2001. 1 CD-ROM. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR72_0908.pdf. Acesso em: 07 jan. 2010.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. Enunciado ou Súmulas do Tribunal Superior do Trabalho n. 331 Contrato de Prestação de Serviços – Legalidade. **Direito & Justiça Informática Ltda**. Disponível em:

http://www.dji.com.br/normas_inferiores/enunciado_tst/tst_0331a0360.htm. Acesso em: 11 out. 2010.

VADE MECUM. 12. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

VALENÇA, Myrian Constantino de Almeida; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. A terceirização e seus impactos: um estudo de caso em grandes organizações de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 6, n. 1, p. 163-185, jan./abr. 2002.

VALLE, Regina do; EJNISMAN, Marcela. Terceirização de serviços de tecnologia da informação: aspectos jurídicos relevantes. **Consultores.com.br**. 2006. Disponível em: http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=216. Acesso em: 21 set. 2010.

VALUE BASED MANAGEMENT. **Management Methods**. 2007. Disponível em: <http://www.valuebasedmanagement.net>. Acesso em: 13 ago. 2010.

VARGAS, Luiz Alberto de; SILVEIRA, Almir Goulart da. **Terceirização e o enunciado 331 DO TST**. Breves considerações. 2008. Disponível em: <http://lavargas.sites.uol.com.br/terceira.html>. Acesso em: 11 out. 2010.

VASCONCELOS FILHO, Paulo; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer**: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VILLA, Heather. **Como desenvolver cultura organizacional com pessoal terceirizado?** 2009. Disponível em: http://www.callmunity.com/artigos/2009/07/907_0276.htm. Acesso em: 23 ago. 2010.

VILLELA, Fernando de Castro. **Desenvolvimento de fornecedores na indústria automobilística brasileira**: um estudo de caso. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

WATANABE, Henrique Kadzuma; BUIAR, Denise Rauta. Gestão da terceirização da manutenção na administração pública: um estudo de caso na COPEL. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 17., 2005. Bauru. **Anais...** Bauru: SIMPEP, 2005. 1 CD-ROM.

WILEMAN, Andrew. **A gestão estratégica da redução de custos**: como administrar e reduzir custos de forma inteligente. Rio de Janeiro: Elieser, 2009.

WILLIAMSON, Oliver E. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University Press US, 1996. 429 p. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=meERBVysP6YC&oi=fnd&pg=PA3&dq=WILLIAMSON,+O.+E.+The+economic+institutions+of+capitalism+%E2%80%93+firms,+...+Mechanisms+of+governance.+New+York:+Oxford+University+Press,+1996.&ots=0rUMm9m-&sig=g3lMFICR654p3oFOPcRkfrQCUZY#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 06 jan. 2010.

_____. The transaction cost economics and organization theory. **Journal of Industrial and Corporate Change**, n. 2, 1993. p. 107-156.

_____. **The economic institutions of capitalism: firms markets, relational contracting.** New York: New York Press, 1985.

WOLFF, Gilberto. **Integração vertical e terceirização: uma abordagem crítica focada nas questões estratégicas para a competitividade da manufatura.** 2001. 207 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAWISLAK, Paulo Antônio (Coord.). O setor de autopeças no Brasil e as novas tendências. In: _____. **Plataforma tecnológica da cadeia automotiva do Rio Grande do Sul: CARS.** Porto Alegre: NITEC/PPGA/UFRGS, [s/d]. Disponível em: <http://nitec.ea.ufrgs.br/cars/diagnostico/nacional03.htm>. Acesso em: 21 mar. 2011.

ZYLBERSZTAJN, Décio. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (Orgs.). **Economia & Gestão dos negócios agroalimentares.** São Paulo: Pioneira, 2000. cap. 1.

_____. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições.** 1995. 241f. Tese (Livre Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, 1995.

ZYLBERSTAJN, Hélio. **Terceirização: vamos depurar os discursos?** Diário do Comércio. 2009b. Disponível em: http://www.dcomercio.com.br/especiais/outras/digesto/digesto_15/14.htm. Acesso em: 25 ago. 2010.

Bibliografia

AHORN, Marcos R.; DEMAJOROVIC, Jacques. A terceirização produtiva como ameaça à sustentabilidade. In: WORKSHOP GESTÃO INTEGRADA. RISCO E SUSTENTABILIDADE, 2. **Artigo...** São Paulo: SENAC, 2006. Disponível em: http://www1.sp.senac.br/hotsites/arquivos_materias/II_workshop/A_terceirizacao_produtiva_como_ameaca_a_sustentabilidade.pdf. Acesso em: 12 jul. 2010.

ARAÚJO, Giovana Dias de. Como manter a qualidade da equipe terceirizada. **Emprego e Renda**. 2009. Disponível em: <http://empregoerenda.com.br/paginas/196>. Acesso em: 13 set. 2010.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

ARAÚJO, Anísio José da Silva. **Paradoxo da modernização: terceirização e segurança dos trabalhadores em uma refinaria de petróleo**. 2001. Tese (Doutorado em Saúde Pública) - Centro de Estudos em Saúde do Trabalhador e Ecologia Humana, Escola Nacional de Saúde Pública da Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2001.

ARRUDA, F. M. A.; TAUILE, J. R.; FAGUNDES, J. A indústria de autopeças: perspectivas para a década de 90. **Revista Brasileira de Economia**, v. 49, n. 3, p. 499-520, 1995. Disponível em: http://econpapers.repec.org/article/fgvepgrbe/v_3a49_3an_3a3_3aa_3a4.htm. Acesso em: 06 jan. 2010.

AS EMPRESAS e a crise. **Inovação Unicamp**, 6 jul. 2009. Disponível em: <http://www.inovacao.unicamp.br/report/noticias/index.php?cod=557>. Acesso em: 27 mar. 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ARTEFATOS DE BORRACHA (ABIARB). Sindicato da Indústria de Artefatos de Borracha no Estado de São Paulo (SINDIBOR). **Dados do Setor**. 2006. Disponível em: <http://www.borracha.com.br/setor.asp>. Acesso em: 21 mar. 2011.

AZEVEDO, Iris Célia. **Cooperação internacional para o desenvolvimento: aspectos gerais da teoria e a experiência do programa Ribeira Azul**. 2009. 150 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Urbano) - Universidade Salvador – UNIFACS, Salvador, 2009. Disponível em: http://tede.unifacs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=412. Acesso em: 07 jan. 2010.

BANDEIRA, Renata Albergaria de Mello. **Fatores de decisão de terceirização logística: análise baseada na percepção dos executivos**. 2009. 256 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/17636/000721561.pdf?sequence=1>. Acesso em: 06 jan. 2010.

BANDEIRA, Renata Albergaria de Mello et al. Estudo de caso sobre a gestão de contratos de terceirização logística. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008.

BECHARA, Marcos. **Planejamento Estratégico: Visão de sucesso nos Negócios**. 2001. Disponível em: <http://www.sagres.org.br/biblioteca/pe.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2010.

BEDÊ, Marco Aurélio. Pequenas empresas: a caminho do período de bonança. **Revista Emprego & Renda**. ed. 39, 2010. Disponível em: <http://www.empregoerenda.com.br/paginas/506>. Acesso em: 27 mar. 2011.

BENSADON, Abraham David de Carvalho. **Pequenas empresas: procedimentos para o planejamento organizacional do empreendedor contemporâneo**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. 2001.

BENSON, John; IERONIMO, Nick. Outsourcing decisions: evidence from Austrália-based enterprises. **International Labor Review**, v. 135. n. 1, 1996.

BEZERRA, Roberta Teles; ARAGÃO, Paulo Maria de; OLIVEIRA, Débora Costa. A **Terceirização em face da proteção jurídica do trabalhador**. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Universidade de Fortaleza. Disponível em: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.jsp?id=K4746263H9>. Acesso em: 18 set. 2010.

BITTENCOURT, Allana Cardoso; MIRANDA, Zoraide Amarante Itapura de; NOGUEIRA, Nelson. Contribuições para a gestão em saúde e meio ambiente em micro e pequenas empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29., 2009. **Anais...** Salvador, BA: ENEGEP, 2009.

CALOÊTE, Emanuel Malta Falcão. **Principais conclusões sobre a evolução dos indicadores de emprego formal no Brasil**. 2010. Disponível em: http://www.mte.gov.br/observatorio/Analise_CAGED_janeiro_2010.pdf. Acesso em: 23 jul. 2010.

CARAJILIASCOV FILHO, Daniel; KATKO, Sonia Cristina. **Criação de um sistema de inteligência competitiva para uma empresa de pequeno porte do setor metalúrgico**. 2003. Disponível em: [http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/data/documents/stored Documents/Projeto06.pdf](http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/data/documents/stored/Documents/Projeto06.pdf). Acesso em: 23 ago. 2010.

CARELLI, Rodrigo de Lacera. **Terceirização e intermediação de mão-de-obra: ruptura do sistema trabalhista, precarização do trabalho e exclusão social**. Rio de Janeiro: Renovar, 2003.

CASADEI, Maria Cristina Bortoletto; FARAH, Osvaldo Elias; GIULIANI, Antonio Carlos. Alianças estratégicas como ferramenta para pequenos negócios (ou para micro e pequenas empresas). **Revista Organizações em Contexto**, ano 1, n. 1, jun. 2005.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 2001.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTRO, Antonio Barros de. A reestruturação industrial brasileira nos anos 90: uma interpretação. **Revista de Economia Política (REP)**, v. 21, n. 3, p. 3-25, jul. / set. 2001.

CEE/CBIC - Comissão de Economia e Estatística da Câmara Brasileira da Indústria da Construção. Definição de pequena e média empresa no setor da construção brasileira. 2003. Disponível em: <http://www.cbicdados.com.br/files/textos/011.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2010.

CERUTTI, Aldo et al. **Terceirização de mão-de-obra**. MBA – Gestão de Sistemas de Informação, Universidade Católica de Brasília. DF – jun. 2003. Disponível em: http://www.lyfreitas.com/artigos_mba/terceirizacao.pdf. Acesso em: 13 jul. 2010.

CHURCHILL Jr., Gilbert. A; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os Clientes**. São Paulo: Saraiva, 1999.

CLIMACO, Nicéia. Incentivo à tecnologia pode recuperar autopeças. **Jornal ABCD Maior**, São Bernardo do Campo, ago. 2010. Disponível em: http://www.abcdmaior.com.br/noticia_exibir.php?noticia=23326. Acesso em: 24 fev.2011.

COBRA, Marcos; RANGEL, Alexandre. **Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva**. São Paulo: Marcos Cobra, 1993.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora, 2005.

COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS. 6., 1999. **Anais...** São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos, 1999. Disponível em: http://www.abcustos.org.br/texto/viewpublic?ID_TEXTO=294. Acesso em: 06 jan. 2010.

CONTADOR, José Celso; CONTADOR, José Luiz.; RYLO, Emerson Fernando. Metodologia para identificação das atividades da empresa a terceirizar. **Revista de Administração e Inovação (RAI)**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 50-69, 2004.

CONTADOR, José Celso. **Modelo para aumentar a competitividade industrial**. São Paulo: Edgar Blicher, 1960.

CORADO, Paulo Henrique. **Cultura organizacional: um processo chave para a Terceirização dos serviços de TI**. 2007. Disponível em: <http://bitdaquestao.blogspot.com/2007/08/cultura-organizacional-um-processo.html>. Acesso em: 21 ago. 2010.

COSTA, Márcia da Silva. Terceirização: parceria e suas implicações no âmbito jurídico/sindical. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 34, n. 1. p. 6-11, jan./fev., 1994.

COSTA, Rodrigo Morem. **Estratégias competitivas e desempenho econômico: o caso da indústria automobilística brasileira de 1986 a 2007**. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Porto Alegre, 2008.

COSTA, Sandra Ribeiro da. **Cultura organizacional, treinamento e motivação: como estes fatores afetam o desempenho do profissional terceirizado no Banco Santander S.A**. 2009. 82 f. Monografia (Especialização em Administração) – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2009. Disponível em: http://www.sapientia.pucsp.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=9926&PHPSESSID=3610647f5069418d6b1e358182160ab6. Acesso em: 12 out. 2010.

COUTINHO, Luciano. A terceira revolução industrial e tecnológica: as grandes tendências de mudanças. **Economia e Sociedade**, IE-UNICAMP, n. 1, p. 69-87, 1992.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. São Paulo: Papirus, 1994. 510p.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DIESTE, Juan Francisco. **Relações de trabalho nas pequenas e médias empresas**. São Paulo: LTR, 1997.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1992a.

_____. **A nova era da administração**. São Paulo: Pioneira, 1992b.

EJNISMAN, Marcela; VALLE, Regina do. **A terceirização e a tributação- vantagens ou custos adicionais?**. 2006. Disponível em:
http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=217. Acesso em: 13 set. 2010.

ELLISON, S. David.; MILLER, David. W.; BEYOND, Amanesi R. Working toward synergistic strategic partnership. **Journal of Management in engineering**. Estados Unidos, n. 6, p. 44-54, nov./dez. 1995.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA (EMBRAPA). Meio ambiente. **ISO 14000 - Gestão ambiental**. Jaguariúna, 2011. Disponível em:
http://www.cnpma.embrapa.br/projetos/prod_int/iso_14000.html. Acesso em: 19 jan. 2011.

AS EMPRESAS e a crise. **Inovação Unicamp**, 6 jul. 2009. Disponível em:
<http://www.inovacao.unicamp.br/report/noticias/index.php?cod=557>. Acesso em: 27 mar. 2011.

EXAME. FGV: economia informal já supera R\$ 650 bi em 2010. São Paulo, 2010. Disponível em:
<HTTP://EXAME.ABRIL.COM.BR/ECONOMIA/BRASIL/NOTICIAS/FGV-ECONOMIA-INFORMAL-JA-SUPERA-R-650-BI-EM-2010>. ACESSO EM: 24 FEV.2011.

EULALIA, Luis Antonio de Santa; BREMER, Carlos Frederico; PIRES, Silvio Roberto Ignácio. *Outsourcing* estratégico como uma prática essencial para uma efetiva *Supply Chain Management*. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 20., 2000, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ABEPRO, 2000.

FELIPPE, Mário Celso de; ISHISAKI, Norio; KROM, Valdevino. Fatores condicionantes da mortalidade das pequenas e médias empresas na cidade de São José dos Campos: estudo de caso política dos negócios e economia de empresas. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA/USP, 6., 2004. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2004.

FERNÁNDEZ, Pita. S.; DÍAZ, Pértegas. S. Investigación cuantitativa y cualitativa. **A Coruña**. España. Cad Aten Primaria, n. 9, p. 76-78, 2002.

FERREIRA, Pedro Cavalcanti; GUILLÉN, Osmani Teixeira de Carvalho. Estrutura competitiva, produtividade industrial e liberalização comercial no Brasil. **Revista Brasileira de Economia**. Rio de Janeiro, v. 58 n. 4., out./dez. 2004

FIGUEIREDO, Andre Luiz Anjos de; PIZZOLATO, Nélio Domingues. Seleção e contratação de prestadores de serviços logísticos para uma empresa de mídia de jornal: um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008. p. 1-13. 1 CD-ROM.

FURTADO, João Eduardo de Moraes Pinto. As transformações recentes na indústria automobilística e de autopeças: uma análise a partir dos países do Mercosul. **Economia em Revista**, Maringá, v. 6, n. 1, p. 95-116, 1998.

GAMEZ, Milton. O fim da crise ou o início da próxima? **Isto é**, São Paulo, ed. 646, fev. 2003. Disponível em:
http://www.istoedinheiro.com.br/artigos/4226_O+FIM+DA+CRISE+OU+O+INICIO+DA+PROXIMA. Acesso em: 27 mar. 2011.

GARCIA, G. F. B. **Manual de direito do trabalho**. São Paulo: Método, 2009.

GARCIA, Roberto Bertoldo. O impacto da terceirização sobre os custos de mão-de-obra. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26, 2006. **Anais...** Fortaleza: ENEGEP, 2006. p.1-9. 1 CD-ROM.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GHAZINOORY, Sepher; GHAZINOORY, Soroush. Developing Iran's government strategies for strengthening the national system of innovation using SWOT analysis. **Science and Public Policy**, v. 33, n. 7, p. 529-549, aug. 2006. Disponível em:
<http://docserver.ingentaconnect.com/deliver/connect/beech/03023427/v33n7/s5.pdf?expires=1296827124&id=61041505&titleid=898&acname=Guest+User&checksum=974045649E1D29C347ED43817F6FA241>. Acesso em: 06 jan. 2010.

GIBSON, Rowan (Ed.). **Repensando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1998

GIRARDI, Dante Marciano. A importância da terceirização nas organizações. **UFSC/Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, ano 1, n. 1, p. 23-31, fev. 1999.

GORAYEB, Daniela Salomão. **Políticas de aglomerações setoriais de pequenas empresas: algumas reflexões**. Dissertação (Mestrado em Economia) - Instituto de Economia, UNICAMP, Campinas, 2002.

HELPER, Susan. How much has really changed between U.S. automakers and their suppliers? **Sloan Management Review**, v. 32, n. 4, p. 15-28, 1991.

HORNGREN, Charles; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

HÖRTE, S.A., LINDBERG, P., TUNALV, C. Manufacturing Strategies in Sweden, **International Journal of Production Research, Int. J. Prod.**, 1987.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Estrutura produtiva empresarial brasileira 1994 – Resultados do Censo Cadastro 1995. Rio de Janeiro: IBGE, 1997.

INDRIUMAS, Luis. **Como funcionam as micro e pequenas empresas**. 2008. Disponível em: <http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/micro-e-pequenas-empresas-no-brasil3.htm>. Acesso em: 02 set. 2010.

JANSSEN, Robert. Outsourcing it in Brazil. **Outsourcing Institute**. Disponível em: http://www.outsourcingintelligencenetwork.com/oi_prod/index.php?option=com_itbrazil&task=home. Acesso em: 24 jun. 2009.

JENNINGS, Richard.; PLANK, Richard. When the Purchasing agent is a committee: Implications for industrial marketing. **Industrial Marketing Management**, v. 24, n. 5, p. 411-419, 1995.

KASSAI, J.R. **Retorno de investimento**: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2000. 256 p.

KOTLER, Philip; HERMAWAN, Kartajaya; IWAN, Setiawan. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elieser, 2010.

KUCHENBECKER, Norberto Fernando. **O processo de terceirização e de qualificação de fornecedores**. 2001. 201 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em: <http://www.portalbmk.org.br/publicacoes/arquivos/1173966230.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAMBERT, Douglas M.; EMMELHANIZ, Margaret A.; GARDNER, John. T. Developing and implementing Supply Chain Partnerships. **The international Journal of Logistics Management.U.S.A.**, v. 7, n. 2, p. 1-17, 1996.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra.. As especificidades das pequenas empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr./jun. 1999. Disponível em: www.rausp.usp.br/download.asp?file=3402091.pdf. Acesso em: 06 jan. 2010.

LOPES DE SÁ, Ana Maria. **Dicionário de contabilidade**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MACHADO, L. R. S. A educação e os desafios das novas tecnologias. In: FERRETTI, Celso João et al. **Tecnologias, trabalho, educação**: um debate multidisciplinar. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MADEIRA, Paula. **Extensão industrial em sistemas locais de produção**: os efeitos da aglomeração na aquisição e difusão de novas capacitações em PMEs. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas 2003.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MELLO, Luiz Carlos Brasil de Brito; BANDEIRA, Renata Albergaria de Mello; MAÇADA, Antonio Carlos Gastaud. A importância dos contratos na terceirização logística: o caso de uma empresa de telecomunicações. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 11., 2008. **Anais...** São Paulo: SIMPOI, 2008.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick (Org). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. Five P's for strategy. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1995. cap. 1, p. 10-17.

MIRANDA, Carlos Roberto. **Ataque ao mundo do trabalho: terceirização e seus reflexos na segurança e saúde do trabalhador**. 2005. Disponível em: <http://www.saudeetrabalho.com.br/download/ataque-miranda.doc>. Acesso em: 13 jul. 2010.

MONIZ, Antonio Brandão; KOVÁCS, Ilona Zsuzsanna. Condições de cooperação entre interempresas no conceito de empresa virtual: o caso do setor automobilístico em Portugal. In: GUIMARÃES, Nadya Araujo; MARTIN, Scott. **Competitividade e desenvolvimento: atores e instituições locais**. São Paulo: SENAC, 2001.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. Cultura e organizações no Brasil. **Relatório de pesquisa**, n. 15, 1996. Disponível em: http://virtualbib.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3118/P00159_1.pdf?sequence=1. Acesso em: 06 jan. 2010.

MOTTA, Fernando Prestes; BRESSER PEREIRA, Luis Carlos. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MULLINS, Laurie J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. v. 2.

NEUMANN, K. Outsourcing Toward Brazil – Moving Forward. **Outsourcing Institute**. Disponível em: http://www.outsourcingintelligencenetwork.com/oi_prod/index.php?option=com_itbrazil&task=home. Acesso em: 24 jun. 2009.

NOVICEVIC, Milorad M. et al. Dual-perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 22, n. 1, p. 84 – 94, 2004. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=854664&show=pdf>. Acesso em: 06 jan. 2010.

OLAVE, Maria Elena Leon; AMATO, Neto João. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão e Produção (UFSCar)**, São Carlos, v. 8, n. 3, p. 289-303, dez. 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 18. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Francisco Correia de; SANTOS FILHO, Joselias Lopes dos. Fatores de riscos associados à terceirização de TI no setor público. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3. 2005. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos06/527_oliveira%20fatores%20seget.pdf. Acesso em: 10 ago. 2010.

OLIVEIRA, Paulo Aucion de. Terceirização: experiência. **Bate Byte**, Curitiba, ed. 63, p. 21-25, abr. 1997.

OLIVEIRA, Ana Lúcia Amaral de. **Terceirização e satisfação com o trabalho**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

ORNSTEIN, R. Custeio por absorção e custeio integral. **Revista do CRC-RS**, n. 34, p. 19-23, 1983.

ORSSATTO, Carlos Henrique. **Mudança estratégica organizacional: um caso na agroindústria de catarinense**. 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

PADOVEZE, C. L. O paradoxo da utilização do método de custeio: custeio variável por absorção. **Revista CRC-SP**, ano 4, n. 12, p. 42-58, jun. 2000.

PALMA, A. B. Aspectos jurídicos da terceirização. **Gazeta Mercantil/ Legal e Jurisprudência**, v. 5, n. 9, set. 2004.

_____. **Encargos sociais no Brasil e no exterior: uma avaliação crítica**. Brasília: SEBRAE, 1994.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valaire A.; BERRY, Leonard L. SERVQUAL: a multiple-Item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, New York University, v. 64, n. 1, p. 12 -40, 1988.

PAULA, Rosiane. **Micro e pequenas empresas são consideradas essenciais para o desenvolvimento da economia brasileira**. 2010. Disponível em: com.br/noticias/economia-e-cotacoes/11257-micro-e-pequenas-empresas-sao-consideradas-essenciais-para-o-desenvolvimento-da-economia-brasileira.html. Acesso em: 21 jul. 2010.

PEDROSA, Carlos José. **Planejamento estratégico: reinventando o seu negócio**. 2005. Disponível em: <http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/d086c43d4f01071b03256ebe004897a0/b.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2010.

PEREIRA, Márcia. **Terceirização**. 2007. Disponível em: <http://www.femaco.com.br/NOTICIAS/16042008/terceirizacao.htm>. Acesso em: 25 ago. 2010.

PERSONA, Mário. A adaptação e mudança das empresas em épocas de crise. **Jornal Exclusivo**. Disponível em: http://www.mariopersona.com.br/entrevista/jornal/_exclusivo.html. Acesso em: 09 ago. 2010.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. Vantagem competitiva. criando e sustentando um desempenho superior. 13. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1998.

PUGA, F. P.. Experiências de apoio às micros, pequenas e médias empresas nos Estados Unidos, Itália e Taiwan. Rio de Janeiro: 2000 (Textos para discussão n. 75, BNDES, 2000). Disponível em: www.bnds.org.gov. Acesso em: 12 ago. 2010.

RABELO, Flávio Marcílio. **Qualidade e recursos humanos na indústria brasileira de autopeças**. 237 f. 1994. Tese (Doutorado em Economia)- Instituto de Economia, UNICAMP, Campinas, 1994. Disponível em: <http://cutter.unicamp.br/document/?code=vtls000082421&fd=y>. Acesso em: 24 fev.2011.

RACHID, Alessandra. **O Brasil imita o Japão? A qualidade em empresas de autopeças**. 1994. Dissertação (Mestrado em Política Científica Tecnológica) - INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS - UNICAMP, Campinas, 1994.

RAIS. Relação Anual de Informações Sociais (RAIS). Brasília (DF), Ministério do Trabalho e Emprego. CD-ROM, 2000.

RAPKIEWICZ, Clevi Elena. A falácia da terceirização a brasileira. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 15, 1995. **Anais...** São Carlos: ENEGEP, 1995. p. 613-617.

REPULLO, Rodolpho. Os sindicatos, a terceirização e a saúde dos trabalhadores. **Revista Brasileira Saúde Ocupacional**, v. 85/ 86, n. 23, p. 79-82, 1997.

RODRIGUES, Claudia Cimarelli; PEREIRA, Heitor José. A gestão de competências técnicas utilizada como instrumento para seleção de fornecedores de serviços: um estudo no setor de telecomunicações. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24., 2004. **Anais...** Florianópolis, SC: ENEGEP, 2004. 1 CD-ROM.

RODRIGUES, Suzana Braga; CHILD, John. Corporate identity and the breach of the psychological contract: reflective imaging through metaphors. **Revista Administração Contemporânea - Eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 81-96, maio/ago. 2007. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=30&cod_evento_edicao=9&cod_edicao_trabalho=184. Acesso em: 06 jan. 2010.

ROMANIELLO, Marcelo Márcio et al. **Organização estratégica**: holding, parcerias e alianças estratégicas. Universidade de Alfenas-Unifenas, Campus da UFLA, Cx. Postal 176, Lavras-MG. 2007. Disponível em: <http://www.unifenas.br/extensao/administracao/vcongresso/ca047ex.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2010.

RYNGELBLUM, Arnaldo L. A prática de 'parcerias' após a hierarquização do suprimento: análise crítica da experiência do setor automotivo no Brasil. **Organização & Sociedade**, Vale do Canela, v. 10, n. 26, p. 139-156, jan./abr. 2003. Disponível em: www.revistaoes.ufba.br/include/getdoc.php?id=679&article=566.... Acesso em: 24 fev.2011.

SACK-MIN, Joetta. The outsourcing question. **American School Board Journal**, v. 74, n. 3, nov. 2008.

SANTOS, Ana Paula Silva dos et al. A subcontratação como estratégia competitiva na Construção civil. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 3, n. 1, p. 35-44, jan./jun. 2004.

SANTOS, Anselmo Luis dos. **Trabalho em pequenos negócios no Brasil: impactos da crise do final do século XX**. 2006. 333 f. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas –Teoria Econômica) – UNICAMP, Campinas, 2006. Disponível em: <http://www.eco.unicamp.br/docdownload/teses/Anselmo%20Luis%20dos%20Santos.pdf> . Acesso em: 01 fev. 2011.

SANTOS, Francisco Lopes. **Estratégia e competitividade**. [S. l.]: Agesfal, 1993.

SANTOS, J. F. **Gestão de serviços**. Rio de Janeiro: FGV Management, 2002.

SARTI, F. (coord.) (2009). **Relatório de Acompanhamento Setorial (Volume III): Autopeças**. Projeto: Boletim de Conjuntura Industrial, Acompanhamento Setorial e Panorama da Indústria. Convênio: ABDI e NEIT/IE/UNICAMP. Campinas/SP: Setembro de 2009.

SEBRAE-SP. Indicadores Sebrae-SP: pesquisa de conjuntura. 2006.

SENEFF, Daniela dos Santos; FETTERMANN, Diego de Castro; MÜLLER, Cláudio José. Implantação de planejamento estratégico através da utilização do meio (modelo de estratégia, indicadores e operações) em uma pequena empresa de serviços. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27., 2007. **Anais...** Foz do Iguaçu, PR: ENEGEP, 2007. 1 CD-ROM. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR630468_0092.pdf . Acesso em: 07 jan. 2010.

SHEREMETIEFF JUNIOR, Alexandre. **Redes organizacionais virtuais: caracterização, formação e gerenciamento**. 2003. 149 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

SMITH, Michael Alan; MITRA Sabyasachi; NARASIMHAN, Sridhar. Information Systems Outsourcing: A study of Pre-Event Firm Characteristics. **Journal of Management Information Systems**. Fall 98 V. 15 issue, 1998.

STEINDL, Josef. Pequeno e grande capital: problemas econômicos do tamanho da empresa. Trad. Tamás Szmrecsányi. São Paulo: Editora da Unicamp, 1990.

SURVEY OF CURRENT AND POTENTIAL OUTSOURCING END-USERS. **The Outsourcing Institute Membership**, 1998. Disponível em: http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligence/oi_top_ten_survey.html&nonav=true. Acesso em: 06 jul. 2009.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.1, n. 2, p. 34-50, 2007.

TORRES, Raphael Fernandes Torres. **O impacto da terceirização do call center em empresas de energia elétrica no Brasil**. 2006. 71 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em:

<http://virtualbib.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3872/ACF13C.pdf?sequence=1>. Acesso em: 01 fev. 2011.

TRENT, Robert J.; MONCZKA, Robert M. Effective Cross-Functional sourcing teams: Critical success factors. **International Journal Of Purchasing and Material Management**, v.30, n.4, p. 3-11, 1994.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

VERSCOORE FILHO, Jorge Renato de Souza. Participação e cooperação: elementos para uma nova política de desenvolvimento regional. **Ensaio FEE**. Porto Alegre: ano 22, no.1, p. 86-114, 2001.

VERNALHA, Hercules B., PIRES, Silvio, R. I. Um modelo de condução do processo de outsourcing e um estudo de caso na indústria de processamento químico. **Revista Produção**, v. 15, n. 2, p. 273-285, maio/ago. 2005.

WILDER, Ariel. **Mudanças no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados**. 2003. 208 f. Dissertação (Mestre em Ciências) - Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" - Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003. Disponível em:
<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-09022004-161718/pt-br.php>. Acesso em: 03 jul. 2011.

WOLFE, Luciana Silva Ceolin. **A caracterização da terceirização e o direito do trabalho: súmula 331 TST**. Disponível em:
<http://www.unibrasil.com.br/arquivos/direito/20092/luciana-silva-ceolin-wolfe.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2011.

ZACARIAS, Oceanos. **SA 8000 - responsabilidade social - NBR 16000: estratégias para empresas socialmente responsáveis**. São Paulo: EPSE, 2004.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

Apêndices

**Apêndice A: Roteiro de Entrevista com o Presidente da EC e Membro do
Comitê Operacional do Grupo**

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA**EMPRESA CONTRATANTE (EC)****CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA****Estes dados serão preenchidos se autorizados**

Nome(s) do(s) entrevistado(s)___

Cargo ou posição na empresa

Pesquisa- entrevista mês de janeiro e fevereiro de 2011 (continuamos nos falando..)

1. Histórico e Caracterização Geral da Empresa:**Setor e Ramo de Atividade (CNAE):****Ano de fundação:****Alterações Acionárias:****Número de filiais e localização (País/Município/Estado):****Missão:****Objetivo:****Valores:****1.1 Descreva por décadas, os principais processos de reestruturação pelos quais a empresa passou e passa, destacando seus problemas, dificuldades e facilidades.****1.2 Número de funcionário ao longo dos últimos 5 anos:**

	2006	2007	2008	2009	2010
Nº de funcionários					

1.3 Atualmente, a quais vantagens competitivas a empresa dá mais importância: preço, qualidade, inovação tecnológica de produto / processo; prazo de entrega e outras não citadas. Por quê? Indique em ordem de importância

2. Posição da empresa na cadeia produtiva e linhas de produtos

2.1 Qual o posicionamento atual da empresa na cadeia de produção a que ela pertence?

2.2 Qual a participação por clientes e por ordem de importância na cadeia de produção?

2.3 Na cadeia de produção ou da qual a empresa participa como é denominada pelos seus diversos clientes? Fornecedora, terceirizada, sistemista ou outra forma?

2.4 Quais os produtos considerados mais importantes para a empresa?

2.5 Nos últimos 5 (cinco) anos esses produtos foram os mesmos ou sofreram mudanças? Por quê?

3. Terceirização

3.1 Descreva os momentos históricos por áreas e ordem de adoção da terceirização pela empresa?

3.2 Quais os objetivos que levaram a empresa a terceirizar atividades / serviços?

3.3 Atualmente quais atividades são terceirizadas e por que.

AA – Atividade de apoio (segurança, logística etc...):

NA – Nuclear (vinculadas à produção):

3.4 Existe maior facilidade na compreensão da cultura dessa organização por parte das terceirizadas de apoio ou das nucleares? Por quê?

3.5 Quais os produtos fabricados pela empresa e a quantidade de produtos por unidade.

Considerar:

AN – Atividades Nucleares (vinculadas à produção);

AI – Atividades internas;

AT – Atividades terceirizadas.

	Principais Produtos nas Unidades	Nº Funcionários da empresa contratante	Nº de Empresas Terceirizadas	Atividades nucleares terceirizadas
Unidade I				
Unidade II				
Unidade III				
Unidade IV				

Unidade V				
Total				

3.6 Quais são os fatores considerados importantes para a tomada de decisão quanto à terceirização de uma atividade? (Indicar por ordem de importância).

3.7 Qual a política da empresa (ou sistemática de procedimento) para a seleção de firmas terceirizadas para as atividades de apoio e nucleares?

3.8 Dentre os critérios indicados a seguir, quais são considerados os mais relevantes na escolha da empresa terceirizada: Preço, qualidade, localização da empresa, facilidade de compreensão nas decisões adotadas, prazo de entrega ou outros? Ordene por importância e Justifique.

3.9 A terceirizada integra o planejamento dela, ao planejamento da produção da empresa? Descreva as ocorrências positivas e/ou negativas possíveis e/ou observadas nesse processo.

3.10 As delegações de atividades às terceirizadas são feitas de forma completa ou parcial? Quais os critérios para essa decisão?

3.11 Quando o mercado exige uma redução de custos, esta decisão ocorre em conjunto com a terceirizada na atividade por ela desenvolvida ou não?

3.12 Todas as empresas terceirizadas para as atividades nucleares tem qualificação?

3.13 Como a empresa participa da qualificação das terceirizadas para as atividades nucleares?

3.14 Todas as informações sobre as especificações dos produtos / serviços são passadas para as terceirizadas ? Normalmente qual o nível de compreensão e dificuldades delas?

3.15 Se a terceirizada é exclusiva, é permitido que inove em seus processos ou não? Por quê?

3.16 Ex-funcionários da empresa são estimulados a se tornarem pequenos empresários para fornecerem serviços na condição de empresa terceirizada? Por quê?

3.17 Com que frequência a empresa presta assistência a seus terceiros quanto a:

Modalidade de assistência	Frequência - ao mês	Frequência- ao ano
a. Controle de qualidade		
b. Adiantamento de pagamento		
c. Empréstimo de máquinas e equipamentos		
d. Manutenção de equipamentos		
e. Treinamento de pessoal		
f. Transporte dos produtos (para as terceiras)		
g. Controle e formação de estratégias		
h. Outros (especificar).		

3.17.a É a mesma frequência, independentemente do tipo de empresa (de apoio ou nuclear) e produto?

3.18 Caracterize as dificuldades e facilidades no relacionamento com as terceirizadas prestadoras de serviços. Razões e exemplos.

. Atividades de Apoio:

. Atividades Nucleares:

3.19 As terceirizadas de apoio e as nucleares passam pelo mesmo processo de avaliação?

Como ocorre esse processo?

3.20 Nas parcerias de terceirização quais as experiências mais frequentes, positivas e negativas vivenciadas? Por que acha que ocorrem?

4. Contratos

4.1 Os contratos com as empresas terceirizadas, em sua maioria, são formais ou informais? Qual o prazo de validade deles?

4.2 É usual a ocorrência de pedidos de revisão dos contratos por parte das terceirizadas? Sob que argumentos são mais frequentes esses pedidos?

4.3 Quais as especificações de níveis de serviços (garantia de qualidade, quantidade de serviços, modalidade, previsão de serviços diferentes ao longo do contrato, prazos para

efetuar os serviços, realinhamento dos preços) são normalmente negociadas ou não em contrato com as terceirizadas:

. Atividades de apoio:

. Atividades nucleares:

4.4 Na negociação dos contratos de serviço com a empresa, em que aspectos os terceirizados participam?

4.5 As flutuações da demanda (redução ou elevação) são previstas em contrato? É possível o replanejamento com quanto tempo de antecedência? Quais têm sido os principais impactos no relacionamento entre a empresa e as terceirizadas? São os mesmos para as de apoio e as nucleares?

4.6 Os relatórios dos pagamentos de todos os impostos da terceirizada são monitorados pela empresa? De que forma?

4.7 Já ocorreu alguma situação em que a empresa precisou assumir débitos da terceirizada por responsabilidade solidária? Exemplifique.

4.8 Quais os principais motivos de quebra de contrato com as terceirizadas? Nos últimos 6 anos, com que regularidade esse fato ocorreu?

4.9 Na renovação dos contratos já ocorreu resistência por parte das terceirizadas quanto às mudanças propostas para continuarem trabalhando juntas? Se sim, foi decorrência de que? E qual a solução para tal problema?

5 Pontos fortes e Pontos Fracos, Ameaças e Oportunidades

5.1 Quais os pontos fracos, os pontos fortes, ameaças e as oportunidades que a empresa identifica nas terceirizações?

Pontos Fracos	Pontos Fortes
Ameaças	Oportunidades

5.2 Essas ocorrências independem do fato de as terceirizadas serem de apoio ou nucleares?

5.3 Na condição de contratante, quais as vantagens e desvantagens que a terceirização traz para:

- . Sua empresa?**
- . A contratada?**
- . Todo o processo produtivo?**

**5.4 Quais as estratégias adotadas pela empresa quando da crise no final de 2008 / 2009?
Como foram alinhadas com as terceirizadas?**

**Apêndice B: Roteiro de Entrevista com os Grupos de Empresas
Terceirizadas para Atividades Nuclear/Fim**

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA**EMPRESA CONTRATADA – TERCEIRIZADA (ETR)****CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA**

Estes dados serão preenchidos se autorizados

Nome(s) do(s) entrevistado(s):

Cargo:

Pesquisa - Entrevista mês de fevereiro de 2011

1. Histórico e Caracterização Geral da Empresa:

O que motivou o surgimento da empresa?

Setor e Ramo de Atividade (CNAE):

Ano de fundação:

Estrutura da sociedade:

Razão Social:

Linhas de produtos:

Número de Funcionários atualmente (FEVEREIRO DE 2011):

Empresa	Produção	Administrativo

1.1 Descreva os processos de reestruturação pelos quais a empresa passou e passa, destacando seus problemas e dificuldades.

1.2 Indique em ordem de importância, a quais vantagens competitivas a empresa dá mais importância, atualmente: Preço; Qualidade; Inovação tecnológica de produto / processo; Prazo de entrega e outras não citadas. Justifique.

1.3 Para o período de 2006 a 2010 identifique a Carteira de clientes da empresa e sua participação na responsabilidade no produto final, em porcentagem.

Obs: Se não possuir autorização para identificar o cliente, classifique por ordem de importância, seguindo a sequência alfabética, onde A é o considerado de maior importância e assim por diante, sempre chamando de A etc., o mesmo cliente).

	Clientes	Participação na empresa (em porcentagem)	Responsabilidade no produto final do cliente (em porcentagem)
2006			
2007			
2008			
2009			
2010			

2. Clientes:

2.1 O que considera quando classifica as empresas como seus principais clientes?

2.2 Quais os principais produtos ou serviços são produzidos (ou vendidos) para seus clientes (na condição de terceirizada)?

2.3 Recebe projeções de produção ou planejamento da empresa contratante para os produtos ou serviços que vende (produz) para ela?

2.4 De que forma fica sabendo do tamanho (montante ou tamanho do lote a ser produzido) da produção? (semana, mês, ano)

2.5 Quando ocorre queda na produção da empresa contratante com que tempo de antecedência ocorre a comunicação?

2.6 Além dessa empresa há outra(s) que fornece(m) o(s) mesmo(s) produto(s) ou serviço(s) à contratante?

2.7 O que você oferece de diferente aos seus clientes, comparado com o que oferecem seus concorrentes?

2.8 Existem reclamações dos clientes, quanto à qualidade, prazos de entrega, ou quanto a algum item contratado?

2.9 Se sim. As reclamações, ações corretivas e/ ou ações preventivas são mantidas em registros? Por quê?

3. Máquinas, Equipamentos / Manutenção:

3.1 As máquinas e os equipamentos pertencem a:

() própria empresa () empresa contratante () outros. Especificar_____

3.2 Identificar se as máquinas e os equipamentos foram adquiridos com recursos próprios, do BNDES, de outros bancos, se enquadram em sistema de comodato, outros. Especificar_____

3.3 Quando foi feito o último grande investimento em máquinas e equipamentos pela empresa?

3.4 As máquinas e os equipamentos da empresa têm em média quanto tempo de vida útil?

3.5 Essa empresa realiza pesquisas sobre novas tecnologias, máquinas e equipamentos? Onde? Por quê?

3.6 A manutenção das máquinas e dos equipamentos é realizada por conta da empresa ou da contratante?

3.7 Se por conta da empresa: Os participantes das atividades de manutenção recebem algum tipo de treinamento? Qual? Como? Onde é realizado?

4. Mão-de-Obra:

4.1 Número de funcionário dos últimos 5 anos desdobrado por ano:

Nº de funcionários	2006	2007	2008	2009	2010

4.2 Quais os períodos por ano e meses ocorreram variações para mais ou para menos, na quantidade de mão de obra empregada? Quais foram as motivações para esses ocorridos?

4.3 A mão-de-obra empregada pela empresa é do próprio município?

4.4 Como são distribuídos por grau de escolaridade, os funcionários (operários) e os administrativos da empresa?

	1º grau	2º Grau	Técnico	Superior
Produção				
Administrativo				
Total				

4.5 A jornada de trabalho da empresa é de quantas horas?

4.6 É comum precisar de horas extras? Em média quantas por semana?

4.7 Benefícios trabalhistas:

- vale refeição vale transporte cesta básica de alimentos
 convênio médico restaurante ambulatório medico
 auxilio estudo assistência odontológica salário família
 outros. Quais?

4.8 Qual o critério de seleção de pessoal nos diversos níveis?

4.9 Para o desempenho das atividades do funcionário da produção.

4.10 Para o desempenho das atividades operacionais da empresa, é necessário uma qualificação ou especialização dos funcionários/operários?

4.11 Como os funcionários/operários se sentem dentro da empresa contratada com relação aos funcionários da empresa contratante? Qual a comparação mais comum?

4.12 Existe absenteísmo na empresa? Qual é a média por mês e nos últimos anos? Por quê?

4.13 Qual o Grau de rotatividade dos funcionários a empresa? Razões de ser alto ou de ser baixo.

4.14 Os funcionários desligados, em geral, são readmitidos em outro momento? Por que?

4.15 No período de sua existência em média quantos processos de reclamação trabalhista a empresa enfrentou?

4.16 A empresa realiza investimentos em treinamento de mão-de-obra? Quais? Em caso negativo, por quê? Em caso positivo por quem?

4.17 A empresa contratante participa dos treinamentos dos funcionários? Em que proporção?

4.18 Existe algum tipo de convênio com instituições para orientações de gestão? Em caso negativo, por quê? Em caso positivo a cargo de quem?

4.19 A empresa já implantou ou está implantando algum programa de qualidade e produtividade? Justifique sua resposta.

4.20 A empresa possui alguma certificação?

4.20.a Em caso positivo: Foi obtida com recursos próprios ou em parceria com o(s) Cliente(s)

5. Contratos

5.1 Quais os fatos ou fatores que foram fundamentais para o início da parceria com a contratante?

5.2 Como surgiu a oportunidade desse contrato?

5.3 Quais os pontos mais importantes assinalados no contrato para atender à empresa?

5.4 Os contratos com seu(s) parceiro(s) são todos formais e por tempo determinado? Por que?

5.5 Como ocorre a negociação para o fechamento de parceria com seus clientes e fornecedores?

5.6 Qual o período de renovação dos contratos?

5.7 Na elaboração dos contratos a empresa participa do processo de negociação? Especificar como é essa participação.

5.8 Para a elaboração do contrato a empresa contratada teve assessoria jurídica? Quem a forneceu?

5.9 Existe algum vínculo anterior do proprietário / administrador com a empresa contratada?

5.10 Nos contratos estabelecidos com as empresas clientes existem diferenças entre eles? Se existem. Em que bases ocorrem essas diferenças?

5.11 Quem define a qualidade do produto / serviço? Como é feita a avaliação quando ocorre a não conformidade? Existe algum tipo de punição?

5.12 As variações salariais são previstas na negociação do contrato entre a contratada e a contratante?

5.13 As variações na queda ou aumento de produção da contratante estão previstas em contrato?

5.14 Como a empresa soluciona os problemas da quantidade de mão-de-obra se houver queda na produção?

6. Crédito, Custos e Preço

6.1 Especificar que tipo de apoio de crédito, subsídio, isenções, adiantamentos e outros sua empresa recebeu ou está recebendo? (governo federal, estadual, municipal, universidade, SEBRAE, clientes...)

6.2 A empresa é quem calcula seus preços? Em quais bases são fundamentadas para se chegar ao preço final?

6.3 Existe na empresa, o controle e cálculo constante de todos os custos e despesas que ocorrem?

6.4 O que consideram para a formação do preço do produto / serviço oferecido a seu(s) cliente(s)?

6.5 São aplicadas pela empresa estratégia(s) para a redução de seus custos? Quais?

6.6 A empresa possui uma política de gestão para seu o capital de giro? Qual?

6.7 A que riscos operacionais a empresa está submetida e o que representam para seus custos?

6.8 A empresa permite a participação dos funcionários com sugestões? Como? De que tipo?

6.9 A empresa possui financiamentos? Com quem? Que tipo?

7. Relações Inter – Firms

7.1 A empresa pensa em expansão? Na mesma região? Por quê?

7.2 Quais os principais objetivos e resultados que sua empresa visa alcançar com a terceirização? Todos têm sido alcançados? Quais não foram? Por qual (ais) razão (ões)?

7.3 Em que bases ocorrem os inter-relacionamentos entre a empresa e o (s) contratante(s)?

8. Pontos fortes e Pontos Fracos, Ameaças e Oportunidades; Vantagens/ desvantagens

8.1 A empresa planeja todas as suas atividades? De que forma ocorre o planejamento?

8.2 Quais os pontos fortes e os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças considerados pela empresa nas terceirizações? Detalhar por momento do processo produtivo.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Oportunidades	Ameaças

8.3 Na condição terceirizada, quais as vantagens e desvantagens que a terceirização traz para:

8.3a sua empresa

8.3b a contratante?

8.3c todo o processo produtivo?

Vantagens	Desvantagens

8.4 Detalhar os impactos da terceirização em sua empresa.

8.5 Que providências foram adotadas para minimizar esses impactos? Quando foram tomadas?

8.6 Que estratégias foram aplicadas pela sua empresa quando da crise no final de 2008 / 2009? Como foram administradas em relação às contratantes? Qual o impacto em sua empresa? Comente.

8.7 Como Sr(a). sente a realidade da empresa frente à atualidade do país?