

TERCEIRIZAÇÃO: A INTEGRAÇÃO ACABOU?

Wilson Rezende

Professor do Departamento de Administração Geral e
Recursos Humanos da EAESP/FGV.

RESUMO: As mudanças significativas em termos de lógica do processo produtivo, as novas tecnologias e as alterações nas condições de competitividade abriram espaço para que a terceirização fosse alçada à condição de solucionadora de quase todas as questões estratégicas das empresas. A terceirização apresenta-se como uma possibilidade infinitamente mais adequada para uma série de situações enfrentadas pelas empresas, mas não pode ser tratada como um novo dogma, visto que estes, tanto os velhos como os novos, não conseguem mais dar respostas satisfatórias à efetiva prática empresarial moderna. O artigo pretende fazer uma análise conceitual dos principais fatores vinculados à integração e à terceirização — analisando os fatores propulsores, os restritivos, as condições alavancadoras — e um levantamento das empresas sediadas no Brasil que, nos últimos anos, fizeram uso dessas estratégias.

ABSTRACT: *The significant changes in terms of productive process logic, the new technologies and the changes in competitive conditions have opened space so that activity sharing would be considered a solution for almost all the strategic matters of enterprises. Activity sharing presents itself as the most adequate possibility for a series of situations faced by enterprises, but it can not be treated as a new dogma, because dogmas, both the old and the new ones, are not able to answer satisfactorily the modern and effective practice of companies. The article intends to provide a conceptual analysis of the main factors linked to integration and activity sharing — the stimulating factors, the restrictive ones, and the encouraging conditions — and, also, provide a survey of those enterprises settled in Brazil which, lately, have been using those strategies.*

PALAVRAS-CHAVE: estratégia, integração, terceirização, competitividade, competências básicas.

KEY WORDS: strategies, integration, activity sharing, competitiveness, core competences.

A estratégia de crescimento de uma empresa via integração vertical consiste em agregar fases ao seu processo produtivo, aumentando o número de produtos ou processos intermediários para uso próprio que, anteriormente, eram manufaturados ou comercializados por terceiros (o que significa administrar um conjunto de operações que pode ir da produção da matéria-prima à distribuição ao consumidor final).¹

O grupo Martins, um dos maiores atacadistas brasileiros, é um exemplo de empresa integrada, atuando na área que deu origem ao grupo, qual seja, o atacado, mas tendo, ao longo do seu processo de crescimento, constituído empresas integradas ao seu negócio principal, como por exemplo uma transportadora com mais de dois mil veículos e, mais recentemente, um banco que atende, fundamentalmente, os clientes, além de rede de lojas de varejo que já representam um percentual significativo do seu faturamento.

Um outro exemplo de estratégia de crescimento via integração é o da Saraiva — cujo núcleo era a editora de livros — que encetou uma política agressiva de abertura de livrarias (contando com um número superior a trinta) e ampliou a capacidade de produção de sua gráfica (que responde por 60% dos livros que edita).

Muito embora a opção pela estratégia de integração vertical vá depender de inúmeros fatores — como o tamanho relativo dos compradores e vendedores, o ramo em que a empresa opera, a fase do ciclo econômico, o momento específico do seu processo de crescimento — podemos destacar os principais, que são apontados como propulsores e restritivos ao processo de integração vertical.

FATORES PROPULSORES DA INTEGRAÇÃO

O fato de serem apontados como propulsores não significa que a sua efetivação traga, necessariamente, benefícios para a empresa, mas apenas que são fatores indutores do processo. Segue, abaixo, a lista dos principais:

1. Segurança quanto a suprimento e escoamento. A integração vertical tende a aumentar a segurança, posto que a empresa teria um controle maior sobre itens como qualidade, prazo, preço, especificações técnicas, atendimento ao consumidor, escoamento da produção, ritmo de expansão etc.

A efetivação dessas vantagens, no entanto, irá depender da conjuntura econômica e do grau de maior ou menor eficiência e confiabilidade dos fornecedores e distribuidores. O processo de recompra dos engarrafadores — e, portanto, de integração vertical — efetuado pela Coca-Cola é justificado pelo ritmo extremamente rápido de lançamento de novos produtos, sendo que algumas engarrafadoras não teriam condições de acompanhá-lo. A rapidez na entrega e os investimentos necessários para atender a este requisito também foram apontados como fatores fundamentais para justificar a integração. A própria Coca-Cola, ao construir uma fábrica de embalagens PET para atender a um terço

de suas necessidades, é exemplo de empresa que engendrou o seu processo de integração para ampliar sua segurança em relação aos fornecedores. O objetivo da Coca não é tornar-se auto-suficiente em relação aos seus fornecedores tradicionais mas, como disse um dos seus diretores, a fábrica própria assegurará um suprimento mínimo e a Coca não sofrerá tão intensamente a escassez do produto.

2. Redução de custos. Indústrias como a siderúrgica e a petroquímica, cujos processos produtivos dão-se numa seqüência tal que há o aproveitamento de enormes sinergias entre as diversas fases, encontram na integração um fator redutor de custos. Da mesma forma, a integração pode ser vantajosa quando o custo de distribuição por terceiros é elevado ou ineficiente.

A integração leva também a uma diminuição de custos quando, sob o ponto de vista do comprador, o fornecedor, além de monopolista, apresenta eficiência aquém da desejável e o insumo que fornece tem um peso muito grande na sua composição de custo. São exemplos deste fato a integração realizada no passado pelas empresas do grupo Votorantim e, mais recentemente, pela Paraibuna (grupo Paranapanema), pela Alcoa e pela Vale do Rio

A terceirização é uma possibilidade infinitamente mais adequada para uma série de situações enfrentadas pelas empresas, mas não pode ser tratada como um novo dogma.

1. Todas as citações que procuram exemplificar os conceitos apresentados foram extraídas do arquivo montado pelo pesquisador ao longo dos últimos anos, composto das edições diárias do jornal *Gazeta Mercantil* e de algumas edições dos jornais *O Estado de S. Paulo* e *Folha de São Paulo*. No entanto, são da inteira responsabilidade do autor as inferências e o cruzamento entre os conceitos e os exemplos tirados dos jornais. O artigo decorre de projeto de pesquisa patrocinado pelo NPP — Núcleo de Pesquisas e Publicações, denominado Integração x Terceirização: teoria e prática.

Doce (na produção de energia elétrica), além da participação significativa que a CSN adquiriu na Light. Dadas as condições da privatização do setor elétrico, não desconsideramos, é evidente, o fato de os investimentos nessas áreas serem, antes de tudo, um negócio extremamente atraente.

3. Apropriação de lucro. Uma empresa verticalizada ou integrada apropriar-se-á da parcela do lucro do intermediário principalmente quando o mercado está em expansão, já que é sabido que, nessas ocasiões, o preço dos insumos e matérias-primas tende a aumentar mais que o preço dos produtos manufaturados.

A CCE, que tem como filosofia o binômio parceria/verticalização, conseguiu reduzir o preço dos componentes que antes comprava. Isso ocorre porque a demanda dos componentes de televisão é muito grande para uma oferta pequena. Assim, devido à escassez dos produtos, as outras empresas precisam pagar mais por eles e ainda têm sua produção limitada, enquanto que, produzindo todos esses componentes, a CCE tem custos mais baixos e pode fabricar a quantidade de televisores que desejar, sem limitantes externos exceto a demanda. A CCE equipa-se para produzir três milhões de cinescópios e monta uma fábrica de caixas de papelão para tornar-se auto-suficiente e integrar mais ainda a sua produção, já que ela própria fabrica caixas acústicas, peças plásticas injetadas, alto-falantes, isopor, circuitos impressos, transformadores e *fly-backs*.

Em se tratando de integração vertical para frente, a tentativa de apropriação de parcela do lucro ou de manutenção do volume de produção ou faturamento dar-se-á normalmente em épocas de diminuição da demanda. A abertura de lojas de fábrica por parte de empresas industriais — como a realizada, entre outras, pela Vila Romana, pela Iódice e pela Renner Vicunha (etiqueta Lee) — é exemplo esclarecedor. As lojas de fábrica apropriam-se do lucro do varejista e ainda conseguem vender mais barato, pois não pagam altas taxas de condomínios nos *shopping centers*, minimizam o custo de distribuição, recebem à vista, reduzem a inadimplência, alavancam a marca, giram com maior rapidez o seu estoque, diminuem o custo financeiro e a cobrança de impostos em cascata.

A profusão de *outlet centers*, com suas lojas de fábrica e de desconto, é um outro exemplo que corrobora não só a integração como

forma de apropriação da parcela do lucro dos intermediários mas também o aumento da segurança no escoamento da produção em momentos de recessão ou extremamente competitivos. As lojas de fábrica representam, hoje, 20% da distribuição brasileira de roupas, com preços mais baixos do que os do comércio tradicional.

O grupo Ipanema, maior produtor individual de café arábica do mundo, com extensas plantações de café, foi paulatinamente realizando seu processo de integração vertical para frente, objetivando, como disse seu proprietário, atuar nos elos da cadeia produtiva que apresentavam maior lucro. O mesmo movimento aconteceu no setor siderúrgico brasileiro após a privatização. A Usiminas comprou as duas maiores distribuidoras do país, a Rio Negro e a Fasal. Distribuidoras de aço são empresas que distribuem, agregam serviços (como relaminação, pré-tratamento de chapas e cortes especiais) e atuam na ponta mais rentável da indústria. A Vicunha, acionista da CSN, comprou, entre outras, a Inal, empresa de distribuição de aço plano, da qual a CSN é a principal fornecedora. Esta, por seu turno, que já é controladora da FEM — Fábrica de Estruturas Metálicas, planeja adquirir uma grande empresa da área de engenharia. Em seu processo de integração vertical no ramo siderúrgico, a Vicunha não ficou por aí. Adquiriu outras distribuidoras e comprou a Metalúrgica Matarazzo, fabricante de latas, que utiliza a matéria-prima da CSN como principal insumo.

4. Proximidade com o cliente. A integração vertical, principalmente para frente, possibilita aos fabricantes aumentar o seu poder ou contrapô-lo ao crescimento de agentes varejistas, como supermercados, lojas de departamentos, atacadistas etc. Neste contexto, o objetivo da integração pode não ser o de conquistar parcela significativa de mercado, mas o de funcionar como elemento sinalizador ou moderador de mercado e possibilitar um contato mais estreito com o consumidor final. A abertura de lojas de eletro-eletrônicos por parte da Sharp e a revenda de vidros planos e *box* da Saint-Gobain caminham nessa direção. A Sadia e a Perdigão operam lojas de venda direta ao consumidor, objetivando ter nelas um *showroom* dos seus produtos e um laboratório do comportamento do consumidor, não com o propósito de competir com a rede distribuidora, mas de aproximar o cliente da empresa.

5. Aceleração de mudanças tecnológicas.

Em setores de lento desenvolvimento tecnológico, o processo de integração pode ser indutor de rápidos *trade-offs*, que não seriam levados adiante pelos fornecedores ou distribuidores instalados. É o caso da abertura de uma loja de máquinas agrícolas pela Valmet, cujo objetivo não é competir com sua rede de concessionários, mas sentir as dificuldades das autorizadas, melhorar o padrão de atendimento ao usuário e promover a aproximação do cliente para conhecer melhor suas necessidades. Assim, a Valmet poderá realizar e acelerar mudanças tecnológicas que facilitem os trabalhos não só dos agricultores, mas também da sua rede de concessionários.

6. Sinergia. Quando a nova atividade a ser integrada ao processo operacional e produtivo da empresa apresenta a possibilidade de utilização conjunta de ativos fixos, pessoal, recursos diretos/gerenciais ou tecnológicos, o potencial sinérgico pode ser um elemento determinante no processo de integração vertical. É o caso da empresa Mez, *holding* de propriedade de Marie Elisabeth Zocchio, que começou seus negócios com a criação do Colégio Pueri Domus. A fim de abastecer a escola, surgiram outros negócios, como a gráfica Minden, a Scholar — com a Divisão de Materiais Didáticos e a Divisão de Uniformes — a agência de turismo Viatrix (intercâmbio para alunos), a Internacional Academy of Texas (nos EUA, colégio para brasileiros e norte-americanos) e, por fim, a BCB — Bio Center do Brasil (serviços e produtos para a área ambiental).

7. Simplificação tecnológica. Por exigir níveis de investimentos e espaço físico significativamente menores, deixando de ser prerrogativa de grandes organizações especializadas, o desenvolvimento tecnológico tem levado, paradoxalmente, a uma ampliação da integração vertical em alguns segmentos. Podemos citar, como exemplo, o enorme processo de integração vertical verificado no ramo agropecuário, onde a tecnologia de mini-usinas de processamento de leite levou os produtores a fazerem a integração, com o empacotamento de leite e a produção de derivados.

8. Laços técnicos e econômicos. A integração poderá possibilitar também a exploração de laços técnicos/econômicos/organizacionais que poderão ser fundamentais, em médio

ou longo prazos, como alternativas de futuras diversificações laterais. A Aracruz, por exemplo, uma das maiores empresas produtoras de celulose do mundo, com mais de cem mil hectares plantados com eucalipto, aproveitou o fato de ser integrada e diversificou sua produção, realizando a extração de madeira para construção civil. O desenvolvimento tecnológico tem levado uma série de ramos, que anteriormente tinham características distintas e próprias, a passarem por um **processo de convergência** no qual as diferenças entre eles praticamente extinguem-se e a lógica do processo de crescimento leva as empresas a fazerem a integração vertical e a diversificação lateral simultaneamente. A incorporação praticada pela Viacom, empresa de televisão a cabo, adquirindo primeiramente a Paramount, produtora de filmes e programas para TV, e depois a Blockbuster, locadora de filmes e proprietária de estúdio cinematográfico, também é exemplo do aproveitamento dos laços técnicos e econômicos e da convergência entre setores, alavancando a integração vertical.

9. Complementaridade. Existem situações em que a integração é adotada como forma de viabilizar o negócio principal, independentemente de considerações sobre custo, apropriação de lucro etc. São situações nas quais o cliente prefere ou não estar disposto a adquirir componentes de empresas diferentes. Ao optar por adquirir conjuntos de um só fornecedor e não peças separadas de diversos fornecedores, as montadoras da indústria automobilística, como a Fiat e a Volkswagen são, hoje, exemplos desse processo. A Fiat, que tinha 510 fornecedores em 1988, 210 em 1994 e 180 em 1995, planeja ficar com apenas 100 em 1996. Assim, quem quiser fornecer para as montadoras terá que se integrar ou constituir alianças estratégicas, como pode ser verificado pelo grande número de fusões e incorporações entre as empresas do setor de autopeças.

A Amil, a Coca-Cola, a Walt Disney, a Andersen Consulting, o McDonald's, entre outras, são empresas que não abrem mão do treinamento interno de seu pessoal qualificado e criaram suas próprias "universidades".

10. Falta de opção. Em determinadas condições, a empresa não tem quem lhe forneça o bem ou serviço, não restando outra opção a não ser a integração. Até a década de 80, a economia brasileira, em função de seu caráter autárquico, foi indutora de um número enorme de integrações verticais, devido à impossibilidade de as empresas obterem o insumo a não ser pagando altas taxas de impostos de importação. Enquadra-se nesta categoria, também, o caso do grupo Claudino, da região nordeste, que montou lojas de departamentos e teve seu crescimento limitado pela dificuldade em abastecer-se de produtos do Sul. Para viabilizar o negócio principal, o grupo começou a produzir fogões, colchões, calças *jeans* (da marca Onix Jeans) e outros produtos. A necessidade de transportar os produtos da fábrica até as diversas lojas fez com que o grupo abrisse uma transportadora; a precariedade das estradas e a necessidade de construir prédios para as lojas e fábricas levaram-no a constituir uma construtora. E foi desta forma, suprindo as necessidades do negócio principal, que o grupo Claudino acabou crescendo e tornando-se diversificado. Hoje, essa diversificação é muito evidente, sendo o grupo proprietário de lojas de departamentos, da marca Onix Jeans, de produtora de linho, de fabricante de colchões, de construtora, de gráfica, de frigorífico, de montadora de fogões, de transportadora e de empresa de publicidade.

11. Outros fatores:

Comodidade: independentemente de considerações "racionalis", a opção pela integração pode representar uma comodidade, no sentido de que se acha melhor fazer internamente do que comprar fora. Normalmente nesses casos, a decisão é, *ex post*, racionalizada. Algo parecido ocorre com a compra da casa de praia ou de campo, que provavelmente não é a opção mais econômica, mas arrumam-se várias formas de justificá-la. A necessidade de ampliar espaços para abrigar, ocupar e mesmo ampliar a estrutura interna funciona como alavancador da integração.

Diversificação: a integração vertical é uma grande alavancadora da diversificação, posto que há grande probabilidade de operações que, num primeiro momento, representam uma integração e, com o decorrer do tempo, assumem a configuração de diversificação. A análise do processo de crescimento de grupos bastante diversificados como Bung Born, Sharp,

Votorantim etc, mostra-nos que o processo de diversificação originou-se da integração vertical. Mais recentemente, podemos citar o exemplo da Direct Service, empresa criada em 1993 para atender corporações que terceirizaram a distribuição de malas-diretas. Em seguida, adquiriu uma franquia de Agência de Correios para atender principalmente os seus próprios serviços, que se tornaram um negócio independente. Depois, constituiu uma empresa de *Marketing* Direto, tendo como cliente o master franqueado da Victor's Importados. Como seu principal cliente não se manteve no negócio, a Direct comprou a master franquia da Victor's. Em seguida, constituiu uma transportadora, uma empresa de informática, uma empresa de televendas e uma agência de criação e gráfica, tornando-se, ao fim do processo, um médio grupo empresarial com características diversificadas.

Reforço da cultura e de valores: algumas organizações optam por desenvolver internamente serviços como o de treinamento de executivos, pois entendem ser fundamental "formar executivos à sua imagem e semelhança, difundindo os princípios de sua cultura". A AMIL, com o seu MBA interno, a Coca-Cola, a Walt Disney, a Andersen Consulting, o McDonald's, entre outras, são empresas que não abriram mão do treinamento interno de seu pessoal qualificado e criaram suas próprias "universidades".

FATORES RESTRITIVOS DA INTEGRAÇÃO

São fatores que, além de inibirem o uso da integração vertical, podem representar desvantagens futuras para empresas que optarem por essa alternativa. Os principais são:

1. Perda de flexibilidade. Por se tratar de um maior aprofundamento da empresa no seu atual campo de atuação, a integração reduz sensivelmente sua flexibilidade econômica e produtiva, em função da maior amarração ao seu atual mercado, negócio ou processo produtivo. Como, num primeiro momento, a integração ocorre fundamentalmente para atender às suas próprias necessidades, caso haja qualquer tipo de crise ou mudança significativa relacionada a esse setor da economia, todo o capital estará aplicado em um mesmo ramo, o que dificulta qualquer forma de flexibilização, inclusive o abandono do setor.

2. Aumento de custos. A empresa terá custos se a integração não permitir uma escala mínima que a coloque em situação de igualdade frente aos produtores externos. Um bom exemplo disto é a marca OP, fabricante de *sportswear*. Integrando a criação, a produção e a venda de mercadorias, a empresa enfrentava grandes dificuldades com os custos de alguns produtos. A sua especialidade não era produzir bonés e óculos de sol, mas ela vendia esses produtos e nunca conseguia demanda suficiente para produzi-los a preço competitivo. A pequena quantidade produzida elevava tanto seu preço que praticamente inviabilizava sua venda. Ao transferir a produção dos mesmos para empresas especializadas, passando apenas a criá-los e a registrá-los com a marca OP, a empresa reduziu seu preço e aumentou sua venda. Quando não há plena utilização da capacidade instalada, a integração irradia um aumento de custo para toda a cadeia produtiva, fazendo com que o negócio como um todo perca competitividade. A profunda reestruturação por que passou a esmagadora maioria dos grandes grupos empresariais brasileiros no período de 1985 a 1995, tendo por objetivo diminuir custos e melhorar a competitividade, foi centrada no processo de desverticalização das empresas.

3. Vinculação a um tipo de matéria-prima. Em função da mudança de hábitos dos consumidores e principalmente do desenvolvimento tecnológico, surgem constantemente novos insumos, que representam efetiva possibilidade de substituir com vantagens os insumos "velhos" como, por exemplo, alumínio x aço x plástico ou fibras naturais x fibras sintéticas. Se a empresa for integrada, dificilmente terá condições de adaptar-se rapidamente, passando a produzir o novo insumo ou mudando o seu perfil produtivo para comprá-lo de terceiros.

4. Novo padrão competitivo. A integração vertical para frente coloca as empresas em mercados onde o padrão competitivo costuma ser significativamente diferente do padrão vigente na sua indústria original. Assim, empresas do ramo de alumínio primário, que competem com mais uma ou duas empresas, ao fabricarem produtos de uso final ou ao abrirem lojas de revenda irão concorrer com uma infinidade de pequenas e médias empresas. Essa diferença significativa de padrão competitivo poderá ocasionar sérios problemas, mesmo ten-

do-se em conta o porte da empresa que se verticaliza. A Alcoa abandonou seu processo de integração vertical para frente através das lojas Tend Tudo, possivelmente em função deste fator. Mesmo em integrações verticais para trás, quando a empresa não consegue absorver toda a produção e, portanto, tem que competir no mercado para colocar a produção excedente, ela poderá se ver em situação difícil por não conhecer profundamente a dinâmica de funcionamento do mercado.

INTEGRAÇÃO E TERCEIRIZAÇÃO

É inegável o fato de que a terceirização, em termos amplos, apresenta-se hoje como uma possibilidade de decisão muito mais adequada para uma série de situações enfrentadas pelas empresas. Isso, no entanto, não deve ser encarado como um novo dogma, visto que os dogmas, tantos os velhos como os novos, não conseguem mais dar respostas satisfatórias à efetiva prática empresarial moderna.

Mesmo porque, o que é terceirização para um, pode significar verticalização para outro. A Fiat terceirizou a pintura dos carros que saem da sua linha de montagem. A Renner, fabricante de tintas, para atender à terceirização da Fiat, ampliou seu processo de verticalização, passando a fazer a pintura, que anteriormente não era de sua responsabilidade, investindo em cabines de pintura dentro de algumas das fábricas. A Pirelli é outro exemplo. Ao abrir mão do seu departamento de tecelagem para a Rhodia, terceirizou uma atividade ao mesmo tempo em que a Rhodia ampliou sua integração, aumentando um elo dentro de sua cadeia produtiva. Todas as montadoras da indústria automobilística — como Fiat, Volks, Mercedes, GM, Ford etc — têm procurado terceirizar uma série de processos, deixando a montagem de alguns componentes dos veículos, que eram função das próprias montadoras, para seus fornecedores, comprando-os já montados. Além de se prepararem para a montagem desses componentes, os fornecedores estão se verticalizando ou constituindo alianças

**Confunde-se
terceirização com
desverticalização,
quando nem todo
movimento de
terceirização significa a
desverticalização.**

estratégicas. Aliás, a palavra de ordem — “agregar serviços” — tem uma clara conotação de *integrar* serviços.

Além do mais, no atacado, confunde-se terceirização com desverticalização, quando nem todo movimento de terceirização significa a desverticalização. Terceirização como sinônimo 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 de *downsizing*, *rightsizing*, desburocratização, enxugamento etc. Os fatores que têm levado as empresas à terceirização, qualquer que seja o sentido dado ao termo, podem ser divididos em conjunturais e estruturais. Os principais são sumariamente apresentados a seguir.

FATORES CONJUNTURAIS ALAVANCADORES DA TERCEIRIZAÇÃO

São fatores pontuais, que têm limitações quanto à sua abrangência e profundidade. Existe um teórico “ponto ótimo”, a partir do qual o seu aprofundamento poderá apresentar disfuncionalidades. Dentre eles citamos:

A crescente **burocratização** das organizações, o que significou um inchaço, um crescimento desmesurado das atividades de apoio, configurando-se uma disfuncionalidade da burocracia. Muito embora a descentralização, a autonomia gerencial e a constituição de células de trabalho sejam utilizadas como uma forma de minimizar o excesso de burocracia, para muitas organizações é muito mais fácil terceirizar totalmente algumas áreas do que partir para um processo doloroso e traumático de demissões parciais, mesmo que, tempos depois, as áreas que foram terceirizadas tenham que ser remontadas em outros moldes.

Os novos tempos obrigaram as empresas a concentrarem-se no seu *core business*, deixando de lado áreas anteriormente integradas. O Bradesco, um exemplo de empresa bastante integrada, possuía, entre outras atividades, uma das maiores gráficas da América Latina, constituída para produzir formulários e talões de cheques para uso do grupo, uma empresa de automação bancária, a Digilab, criada quando havia reserva de mercado e as importações eram proibitivas, uma frota de veículos para transporte de valores, uma empresa

de segurança e vigilância. A maior parte dessas atividades foi terceirizada e o banco centrou sua atuação nas atividades próprias do setor financeiro.

Diminuição dos níveis hierárquicos, não só por uma questão de custos, mas também em função de novos processos de trabalho, cuja racionalidade exigia uma quantidade menor de chefes e gerentes. A Riocell, produtora de celulose, conseguiu, através da terceirização, desburocratizar o seu organograma da linha central de produção. Após estudos realizados, a empresa delegou a terceiros a execução dos serviços não essenciais da linha de produção, possibilitando uma reordenação das seis linhas hierárquicas que comandavam o processo industrial, o que implicou corte no excesso de pessoal, redução de níveis hierárquicos e maior flexibilidade e agilidade. O presidente mundial da Dow, em entrevista publicada no final da década de 80, disse que de nada adiantaria o aumento da produtividade das fábricas se não viesse acompanhado de uma racionalização do trabalho nos “escritórios”, que eram responsáveis por parcela significativa do custo.

Necessidade de **fazer caixa** para manter as atividades principais, implicando venda de ativos e descarte de atividades anteriormente integradas. Novamente, o processo de reestruturação dos grandes grupos nacionais, com a venda de um número enorme de atividades anteriormente integradas, é um exemplo elucidativo.

FATORES ESTRUTURAIS ALAVANCADORES DA TERCEIRIZAÇÃO

Os principais fatores estruturais, quais sejam, aqueles decorrentes da revolução da microeletrônica e da economia da informação e que estão intimamente ligados aos novos padrões produtivos e competitivos, são:

- **Pagamento do bem ou serviço quando de sua efetiva utilização**, significando entre outras coisas um menor volume de capital de giro, a partir do momento em que não há imobilização prévia e o desembolso, proporcionado pelos sistemas *kanban* e *just in time*, ocorre quase concomitantemente à utilização. Com a terceirização, aquilo que era custo fixo, como a manutenção de ambientes e ferramentas ou o pagamento de salários e encargos sociais, transforma-se em custo variável; ou seja, só signifi-

cará custo quando houver uma real necessidade da utilização destes serviços. Adicionalmente, há a vantagem de manter-se o nível de faturamento, com a diminuição do imobilizado e a diluição do custo fixo.

- **Cálculo econômico** das grandes organizações, significando a ocupação apenas dos segmentos mais rentáveis dentro da cadeia produtiva, possibilitando um melhor aproveitamento daqueles que são considerados os recursos escassos da grande empresa, isto é, a capacidade gerencial e a capacidade diretiva — e atendendo ao que Peter Drucker chamou de lógica do processo de gestão das grandes empresas, que as leva a se ocuparem somente dos processos maiores, deixando os processos menores para os pequenos.

- A possibilidade de beneficiar-se dos **ganhos de especialização**, fazendo com que empresas especializadas em determinados processos tenham eficiência superior, beneficiando, assim, tanto a empresa que terceiriza algumas atividades, passando a **focar** e especializar-se nos seus processos básicos, como aquela que passa a executar as atividades com maior escala e eficiência. Novamente, o setor automobilístico serve como exemplo, pois várias montadoras aumentaram sua produtividade através da terceirização, focando o seu negócio em alguns processos básicos que agregam mais valor ao cliente.

- A **exploração das competências centrais** de empresas que compreenderam que o seu diferencial e suas habilidades estavam nas áreas de *marketing* e distribuição. As empresas da área têxtil — como a Lupo, Ellus, Forum, Malharia Cambuci (etiqueta Penalty) etc — e a Hakari, no setor alimentício, praticamente deixaram de ser empresas produtoras e iniciaram um vigoroso processo de terceirização da sua produção, centrando suas atuações na exploração de suas competências e potencialidades.

- A **flexibilização da produção** permite alterações significativas no composto de produto, de acordo com exigências do mercado, a partir do momento em que a imobilização em máquinas, equipamentos, matérias-primas etc. é reduzida significativamente. As empresas ampliam bastante a possibilidade de adaptarem-se rapidamente às alterações do mercado e não ficam sujeitas a apenas alguns tipos de insumos ou a um tipo de tecnologia. Podem alterar seus fornecedores com grande agilidade porque não são dependentes de insumos produzidos internamente.

- A **globalização** e a transformação de atividades artesanais e áreas pré-capitalistas em atividades integradas ao mercado — concretizando aquilo que os futuristas, em décadas passadas, denominaram como a explosão do capitalismo e do sistema de mercado — é um outro fator que explica o incremento fantástico da terceirização. Hoje, tudo é encontrado no mercado interno ou é passível de ser importado, tornando desnecessária e por vezes ineficiente a tarefa de produzir internamente.

- A **dificuldade de controle** sobre algumas atividades como, por exemplo, o controle de frotas de veículos, tem alavancado o processo de terceirização. O Mappin mantinha sua própria frota de veículos, mas os altos gastos com manutenção (como controlar?) e os constantes assaltos aos veículos da empresa (como investigar?), fizeram a empresa repensar sua posição e concluir que a terceirização da frota seria a forma mais adequada para resolver a questão da dificuldade de controle. Essa dificuldade explica também

A globalização e a transformação de atividades artesanais e áreas pré-capitalistas em atividades integradas ao mercado é um outro fator que explica o incremento fantástico da terceirização.

porque as empresas de frota de táxi da cidade de São Paulo não dominaram o mercado, como se esperava, mantendo nele uma participação relativamente pequena, ou porque as empresas de entregas rápidas, que utilizam motos, contratam motoqueiros que sejam proprietários de sua motos.

- A necessidade de **intensificar o uso de ativos**, que, quando de propriedade da empresa, tendem a ser subutilizados ou utilizados de forma a não justificar o investimento realizado. Na Riocell, enquanto a atividade de extração de madeira era administrada por ela própria, os equipamentos de corte, caros e sofisticados, eram acionados por apenas oito horas diárias. Bastou que o processo fosse terceirizado para que os equipamentos fossem utilizados durante dois turnos diários. A Transultra, empresa de transporte, movimentação e logística de cargas, vinculada ao grupo Ultra, utiliza 50% dos equipamentos de em-

presas subcontratadas, com a finalidade de evitar a ociosidade dos equipamentos de sua propriedade.

- **O rápido desenvolvimento tecnológico** (que torna inviável modernizar-se em todos os elos da cadeia produtiva), o requisito qualidade e a necessidade cada vez maior de certificação através das normas ISO, favorecem enormemente a terceirização.
- **O encurtamento do ciclo de vida** de produtos e processos, assim como sua extrema diferenciação (que passou a ser a base fundamental do processo competitivo), tornam a terceirização um elemento importante no contexto da estratégia das empresas.

DIFICULDADES DA TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização não é um modismo, mas algo que veio para ficar e constituir-se numa das principais estratégias requeridas pelo atual processo produtivo e competitivo. Entretanto, não pode ser entendida como uma panacéia, como anteriormente a integração foi vista. É uma decisão estratégica de suma importância e tem de ser tomada após análise cuidadosa das vantagens e dificuldades em curto, médio e longo prazos. Dentre estas últimas, podemos apontar:

⇒ **Dificuldade de estabelecer parcerias**, que não deve ser fator impeditivo, mas que necessariamente deverá ser levado em conta em função de idiosincrasias e particularidades dos eventuais parceiros. Uma parceria pode ser desfeita porque não produziu os resultados esperados (Pizza Hut) ou porque, paradoxalmente, deu muito certo. É o caso da parceria da McDonald's com o seu parceiro brasileiro que, crescendo demais, tornou-se muito importante, fazendo com que a matriz preferisse retornar o negócio.

Por outro lado, a indústria automobilística é exemplar no sentido de estabelecer parcerias efetivas, como foi o caso da parceria Fiat e Usiminas, na qual a montadora não recebe apenas bobinas de chapa, mas chapas cortadas e moldadas em uma unidade que funciona a 3 km da Fiat, construída com recursos de ambas as empresas.

⇒ Possibilidade de **engendrar novo con-corrente** para o futuro, através de um movimento de integração. Nos anos 60, a Honda não passava de uma fornecedora de autopeças e manutenção para veículos da Toyota, com aproximadamente cinquenta funcionários, e

transformou-se, via integração vertical, em um dos gigantes do ramo automobilístico mundial. Aliás, a palavra de ordem do presidente da Honda era que a empresa teria de sair da situação de subcontratada.

Assim, a transferência de tecnologia, de princípios de qualidade total e de uma parte do processo produtivo levam algumas empresas a sentirem-se receosas com a terceirização. Este problema pode ser solucionado se as organizações selecionarem racionalmente os segmentos que deverão ser terceirizados. A Sony do Japão escolheu apenas poucas competências essenciais, entre as quais inclui-se o setor de descoberta de novos mercados para produtos eletrônicos de consumo, e terceiriza praticamente tudo.

⇒ **Resistências internas**, posto que a terceirização, como sinônimo de desverticalização ou de *dowsizing*, significa mexer com pessoas, com cargos, com salários, com espaço de poder, com planejamento de carreira, itens que compõem a identidade de cada um e por isso são extremamente sensíveis. A isso somam-se as questões sindicais e trabalhistas, que tendem a ser cada vez menos agudas, mas que ainda têm importância.

⇒ **Dependência de fornecedor** ou distribuidor, que ocorre quando não se consegue uma efetiva parceria ou um processo de subordinação claro, implicando insegurança quanto ao suprimento, escoamento ou fornecimento de processos. A Vera Cruz Seguradora reverteu a terceirização da sua área de informática, investindo pesado na constituição de um novo centro de processamento de dados, com a justificativa de que esta área era estratégica para o seu negócio e de que não poderia continuar dependente de terceiros.

Apesar de tudo isso, estabelecida uma real parceria, cria-se um ambiente de confiança e segurança com o seu parceiro e não um ambiente de dependência do seu fornecedor. A troca de informações, o treinamento recíproco de funcionários, entre outros, tendem a reforçar a parceria.

⇒ **Dificuldade de gerenciar os contratados** que, mesmo podendo ser reduzida pela quarteirização, é um dado de realidade. O presidente da Santa Marina, Jean-Claude Breffort, declarou à *Gazeta Mercantil*: “*paramos a produção por um dia para fazer o cadastramento dos terceirizados (800 pessoas). Foram reduzidos ao mínimo, abrangendo apenas a segurança, a alimentação e a limpeza, em um contingente que mal passa de 150 pessoas*”. Ao

mesmo tempo, a Santa Marina é uma das pioneiras do processo de terceirização, ao passar para seus ex-funcionários uma parcela significativa do seu sistema de vendas e distribuição.

⇒ **Características do processo produtivo** ou do mercado, no sentido de que não são todos os setores que são passíveis de serem totalmente terceirizados. Ou seja, o ideal de ser um McDonald's, uma Nike ou uma Benneton, dado o contexto hoje existente, não é algo absolutamente concreto para uma série de empresas. A transformação das empresas em unidades virtuais, grifes, células de criação de idéias e negócios ou em montadoras, é um objetivo a ser perseguido mas não necessariamente possível para todas. As montadoras de automóveis, com seus consórcios modulares, intitulam-se organizações de *marketing*, vendas, desenvolvimento de produtos e controladoras da cadeia de valor agregado. Entretanto, essa não é uma posição que possa ser conseguida por qualquer um.

Mesmo entre as montadoras não há consenso quanto à adoção das estratégias de integração e terceirização. Ao mesmo tempo em que a Volks coloca em operação a sua unidade de Rezende, que representa um aprofundamento radical no processo de terceirização, a General Motors anuncia que uma de suas fábricas no Brasil será de produção de componentes, no caso, câmbio e embreagens. Assim, a estratégia seguida pela GM é oposta a da Volks e significa um aprofundamento da sua verticalização. Mesmo em nível internacional há posições díspares. A Ford, que já era dona da Hertz (líder mundial na locação de veículos), comprou a Budget e ampliou a sua verticalização. Por outro lado, a GM está querendo desfazer-se da sua participação na Avis, segunda maior do ramo, mesmo caminho pretendido pela Chrysler.

No Brasil, ao mesmo tempo em que as montadoras ampliam a sua terceirização, aumentam a sua integração com a constituição de consórcios próprios para vendas de veículos e abertura de Bancos. A montadora de caminhões Scania adquiriu da Battistela a administração do consórcio nacional da marca, que representa 50% das vendas.

CONCLUSÕES

Sinteticamente, podemos dizer que o movimento de terceirização, quando feito dentro de critérios consistentes, traz os seguintes re-

sultados favoráveis: melhoria da competitividade, aumento do lucro, ampliação significativa da flexibilidade técnica e econômica, diminuição sensível da burocracia e possibilidade concreta de estabelecimento de parcerias (que é um fator cada vez mais importante no contexto de uma administração eficiente).

Porém, imaginar que o processo de parceria e aliança estratégica seja despido de conflitos é uma atitude ingênua. Basta ver a eterna tensão existente entre parceiros de uma aliança muitíssimo bem-sucedida, representada pelas montadoras (GM, Ford, Fiat, Volks etc.) e pelas concessionárias, entre as distribuidoras de derivados de petróleo (Shell, Esso, Ipiranga etc.) e a rede de postos ou entre as engarrafadoras de bebidas (Brahma, Antarctica etc.) e os distribuidores de bebidas.

Deverão ser tomados cuidados no sentido de minimizar problemas como dependência excessiva de fornecedores, diminuição do horizonte de diversificação e eventuais perdas estratégicas que se manifestem apenas a médio prazo.

Pode-se concluir que, como foi levantado ao longo da pesquisa, a integração e a terceirização não são necessariamente excludentes, podendo ocorrer paralela e simultaneamente, como acontece com várias empresas hoje em dia. A IBM, ao mesmo tempo em que terceiriza para o Group Technologies Corporation (GT) a montagem de circuitos impressos, associa-se a uma outra empresa para produzir o *chip* Cyrix e estabelece parcerias com a Apple e a Motorola.

Assim, a integração convive com a terceirização e não há regras que, *ex ante*, possam condenar uma ou outra. □

Imaginar que o processo de parceria e aliança estratégica seja despido de conflitos é uma atitude ingênua. Basta ver a eterna tensão entre montadoras e concessionárias, distribuidoras de petróleo e postos, engarrafadoras e distribuidoras de bebidas, que são exemplos de alianças muitíssimo bem-sucedidas ao longo do tempo.