

## **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 na 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 enfrentada pelas empresas, mas não pode ser tratada como um novo dogma, visto que os dogmas, tanto os velhos como os novos, não conseguem mais dar respostas satisfatórias à efetiva prática empresarial moderna. A pesquisa 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 fizeram uso, nos últimos anos, dessas estratégias.

## **PALAVRAS-CHAVES**

Estratégia; Integração; Terceirização; Competitividade; Competências básicas.

## **ABSTRACT**

The significant changes in terms of productive process logic, the new technologies and the competitive conditions alterations have opened space so that the activity sharing would be of competence in the solvable condition in almost all the strategic matters of the enterprises. The activity sharing presents itself as the most infinitely adequate possibility for a series of situations faced by the enterprises, but it can not be treated as a new dogma, as these ones, both the olds and the news, are not able to answer satisfactorily the modern effective company practice. The paper intends to provide a conceptual analysis of the main factors linked to the integration and the activity sharing - the stimulating factors, the restrictive ones, and encouraging conditions - and an inquiry enterprises seated in Brazil which have been lately using their strategies.

## **KEY WORDS**

Strategies; Integration; Activity sharing; Competitivity; Core competences.

## SUMÁRIO

I.	Síntese do projeto .....	3
II.	Trajectoria .....	4
III.	Relatório .....	5
	1. Integração vertical .....	6
	2. Fatores propulsores da integração .....	8
	3. Fatores restritivos da integração .....	18
	4. Integração e indústrias .....	21
	5. Integração e terceirização .....	21
	6. Fatores conjunturais alavancadores da terceirização .....	24
	7. Fatores estruturais alavancadores da terceirização .....	26
	8. Dificuldades da terceirização .....	30
	9. Resultados .....	34
	9.1. Anexo .....	36
	10. Fontes de consultas .....	38

# TERCEIRIZAÇÃO *VERSUS* INTEGRAÇÃO VERTICAL: TEORIA E PRÁTICA

*Wilson Rezende da Silva\**

## I. SÍNTESE DO PROJETO

Os **objetivos** da pesquisa proposta ao NPP eram:

- fazer uma análise teórica dos principais fatores vinculados à integração e à terceirização, analisando os fatores propulsores, os restritivos e as condições alavancadoras de cada opção estratégica;
- realizar, com base em informações coletadas na mídia impressa, um levantamento das empresas sediadas no Brasil que fizeram uso, nos últimos anos, dessas estratégias, com a finalidade de demonstrar empiricamente os pressupostos teóricos analisados;
- demonstrar que, muito embora haja um espaço cada vez maior para a terceirização, a integração é, ainda, uma opção estratégica concreta para diversas empresas.

A **hipótese** assumida era que havia uma supervalorização da variável terceirização em detrimento da integração. 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 na condição de solucionadora de quase todas as questões estratégicas das empresas. Reconhecia-se o fato de que a terceirização, em termos amplos, apresentava-se como uma possibilidade muito mais adequada para uma série de situações enfrentada pelas empresas, mas que não poderia ser encarada como um novo dogma, visto que os dogmas, tanto os velhos quanto os novos, não conseguem mais dar respostas satisfatórias à efetiva prática empresarial moderna e que, portanto, seria necessário analisar os movimentos de integração e terceirização sob a

---

\* Este projeto contou com a colaboração de Renata Russo Blazek, auxiliar de pesquisa.

ótica da estratégia empresarial, ou seja, colocando-os como alternativas que devem ser analisadas segundo critérios de racionalidade.

A **metodologia** proposta consistia em fazer uma revisão da literatura de estratégia empresarial para verificar as condições, formas, vantagens e desvantagens que são, normalmente, associadas à integração e à terceirização. A vertente empírica seria feita a partir de pesquisas em órgãos de imprensa, tendo como fontes selecionadas jornais e revistas de negócios, com destaque para as matérias publicadas nos últimos dez anos pelo jornal *Gazeta Mercantil*, tendo sido usadas também as séries de reportagens sobre o processo de reestruturação de empresas publicadas nos jornais *O Estado de S. Paulo* e a *Folha de S. Paulo*. A partir dos dados coletados, procurar-se-ia exemplificar as diversas configurações assumidas tanto pela terceirização como pela integração.

## II. TRAJETÓRIA

O tema proposto se insere dentro da preocupação do autor com as questões de estratégia de crescimento de empresas e visa dar seguimento às pesquisas e textos sobre a matéria, tendo, em função disso, farto material coletado. Esperava-se, por esse motivo, concluir a pesquisa dentro do prazo regulamentar, o que na prática não se verificou. A não-observância do prazo pode ser justificada pelos seguintes fatores:

- a troca de monitores durante o desenrolar da pesquisa, atrapalhando em muito o cronograma original;
- a quantidade de material a ser pesquisada, significando um volume imenso de artigos a ser manuseado e analisado e
- a confusão conceitual entre terceirização e desverticalização, fazendo com que um número enorme de reportagens e artigos tratasse de forma equivocada o assunto, enfocando a terceirização como sinônimo de desverticalização. Essa confusão implicou um dispêndio significativo de tempo na leitura e análise de um sem-número de artigos, de um lado, desviando a pesquisa dos dois focos básicos, de outro, introduzindo uma outra variável que foi a de justamente embasar empiricamente o equívoco detectado.

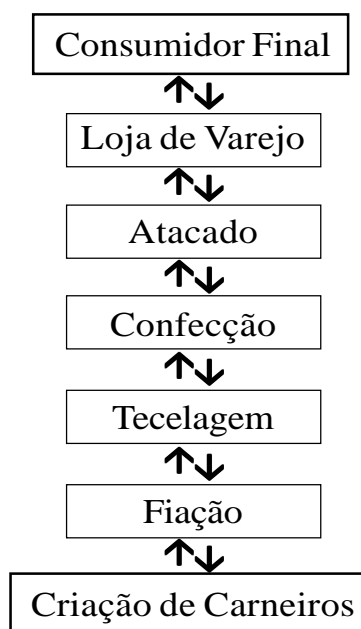
De resto, as dificuldades encontradas estavam ligadas à dinâmica própria da pesquisa e à quantidade enorme de material que foi analisada, aproximadamente 1.000 artigos que foram publicados na *Gazeta Mercantil*.

### **III. RELATÓRIO**

O relatório, a seguir apresentado, procura demonstrar os resultados obtidos, ou seja, a relação entre os processos de integração e terceirização, os pressupostos teóricos e o rebatimento empírico.

## 1. INTEGRAÇÃO VERTICAL

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, significando administrar um conjunto de operações que pode ir da produção da matéria-prima à distribuição ao consumidor final. Um exemplo esquemático de integração vertical é apresentado abaixo:



A integração vertical representa um passo de crucial importância para as empresas por significar um aprofundamento na sua área de atuação, visto que, num primeiro momento, a quase-totalidade das integrações verticais é feita com a finalidade específica de atender exclusivamente às suas necessidades produtivas ou comerciais. Quando destinada também a atender ao mercado, mais do que uma integração, o processo se consubstancia numa manobra de diversificação, embora, com o passar do tempo, a integração bem-

sucedida possa gerar um processo de diversificação. Aliás, o processo de crescimento dos grandes grupos nacionais teve sua diversificação originada da integração vertical.

É chamada de *integração vertical para frente* quando a empresa caminha em direção ao mercado consumidor final, como, por exemplo, quando uma tecelagem passa a atuar também no ramo de confecções ou mais concretamente quando um atacadista decide abrir uma rede varejista. É chamada *integração vertical para trás* quando a direção é no sentido do mercado fornecedor de insumos e serviços, passando a produzir ela própria o que antes comprava, exemplificado na ação de uma loja de varejo que produz suas próprias confecções ou uma empresa de sucos que passa a cultivar seus próprios pomares.

O Grupo Martins, um dos maiores atacadistas brasileiros, é um exemplo de empresa integrada, atuando na área que deu origem ao grupo, ou 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 2.000 veículos e, mais recentemente, um banco que atende fundamentalmente os clientes, além de rede de lojas de varejo, que já representa 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 em torno de 40, 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 tamanho relativo dos compradores e vendedores, ramo em que a empresa opera, fase do ciclo econômico, momento específico do seu processo de crescimento, podemos destacar os principais fatores que são apontados como alavancadores e restritivos ao processo de integração vertical.

## 2. 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. Os principais são abaixo listados:

**A. SEGURANÇA QUANTO AO 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. A recompra pela PepsiCo das franquias da Pizza Hut se enquadra na categoria de integração vertical que foi realizada porque o franqueado (terceirizado) não atendia aos requisitos acima listados. Exemplo semelhante pode ser dado pela assunção direta pela Hugo Boss da rede de franquias no Brasil ou pela Oracle que integrou às suas operações a distribuição que anteriormente era terceirizada.

Enquadram-se também nessa categoria empresas que, atuando em indústrias com rápido potencial de crescimento, são colocadas, muitas vezes, diante de fornecedores e intermediários que não acompanham o ritmo das empresas que estão nos setores de montagem, constituindo um problema estratégico sério por limitar sua capacidade de expansão, induzindo-as à integração para, em tese, expandirem-se de acordo com os seus próprios potenciais, não correndo riscos de não serem acompanhadas por seus fornecedores.

O processo de recompra dos engarrafadores - e, portanto, de integração vertical - efetuado pela Pepsi e pela Coca-Cola é justificado pelo ritmo extremamente rápido de lançamento de novos produtos, sendo que algumas engarrafadoras não teriam condições de acompanhar. A rapidez na entrega e os investimentos necessários para atender a esse requisito também foram apontados como fatores fundamentais para justificar a integração.

A própria Coca-Cola é um exemplo de empresa que engendrou o seu processo de integração para ampliar sua segurança em relação aos fornecedores, ao construir uma



fábrica de embalagens PET, para atender a um terço de suas necessidades. 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. Outras empresas da indústria de bebidas, como a Antarctica, planejam investir na fabricação de embalagens, objetivando também aumentar o nível de segurança.

**B. REDUÇÃO DE CUSTOS.** Quando os custos de ida ao mercado (custos de transação), no que se refere a itens como levantamento de fornecedores, análise de produto e controle de qualidade, dispêndios de compra e armazenagem, são importantes ou quando a produção está centrada em processos produtivos que se dão em rápida sucessão, a integração vertical é uma estratégia que possibilita a diminuição de custos. As indústrias siderúrgica e petroquímica são exemplos nos quais a integração é redutora de custos porque seus processos produtivos se dão numa seqüência tal que há o aproveitamento de enormes sinergias entre as diversas fases. 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 o fornecedor, além de monopolista, apresenta eficiência, sob o ponto de vista do comprador, aquém da desejável. A integração realizada no passado pelo Grupo Votorantim e, mais recentemente, pelas empresas Paraibuna (Grupo Paranapanema), Nova Era Silicon (Vale do Rio Doce), Alcan e Alcoa na produção de energia elétrica e a participação significativa que a CSN adquiriu na Light são exemplos desse fato. Não desconsideramos, é evidente, o fato de os investimentos nessas áreas, dadas as condições da privatização do setor elétrico, serem, antes de tudo, um negócio extremamente atraente.

**C. APROPRIAÇÃO DE LUCRO.** Uma empresa verticalizada ou integrada se apropriará da parcela do lucro do fornecedor principalmente quando o mercado está em expansão, já que é sabido que, nessas ocasiões, os preços dos insumos e matérias-primas tendem a aumentar mais que o preço dos produtos manufaturados. Nesta circunstância, quanto mais concentrado for o ramo fornecedor, maior será a apropriação do lucro por parte da empresa que promover a integração vertical.

A CCE, que tem como filosofia o binômio parceria/verticalização, conseguiu reduzir o preço dos componentes que antes comprava. Isto ocorre porque a demanda dos componentes de televisão é muito grande para uma oferta pequena. Assim, devido à escassez dos produtos, além de as outras empresas terem que pagar mais pelos produtos, ainda têm sua produção limitada, enquanto produzindo todos esses componentes, os custos são mais baixos para a CCE, que pode produzir a quantidade de televisores que desejar, sem limitantes externos, exceto a demanda. A CCE se equipa para produzir 3 milhões de cinescópios e monta uma fábrica de caixa de papelão para se tornar 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-back*.

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 se dará normalmente em épocas de diminuição da demanda. A abertura de lojas de fábricas por parte de empresas industriais, como a realizada desde de 1990, entre outras, pela Vila Romana, pela Iódice e pela Renner Vicunha (etiqueta Lee) é um 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. No caso da Vila Romana, 70% do faturamento do grupo vem das lojas de varejo e a previsão da empresa é de aumentar o número de lojas. No caso da Vicunha, esse percentual gira ao redor de 15%.

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 bem como 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, praticam preços 20% a 30% mais baixos do que o comércio tradicional e são fundamentais para os pequenos fabricantes que precisam de um canal direto com o consumidor e, portanto, necessitam de loja própria ou uma efetiva parceria com os lojistas. Para o médio produtor, a equação

ideal seria do próprio canal de vendas representar 50% e os varejistas, o restante das vendas. De qualquer forma, em ambos os casos, a integração vertical para frente requer uma eficiente logística de distribuição, uma programação de estoque competente e um conhecimento amplo de mercado. Para isso, são necessários pessoal qualificado, treinamento e competência gerencial e administrativa.

A Pneuac, divisão do Grupo Pirelli, tinha 90% das vendas vinculadas ao atacado. Com o processo de reestruturação, a empresa abriu em torno de 30 pontos de venda e planeja que 40% do faturamento venha dessas lojas.

O Grupo Ipanema, maior produtor individual de café arábico do mundo, com extensas plantações de café, paulatinamente, foi realizando seu processo de integração vertical para frente, constituindo empresas de torrefação/moagem, comercialização interna e externa de café, objetivando, como disse o 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 os dois maiores distribuidores do País, a Rio Negro e a Fasal. Distribuidores de aço são empresas que distribuem e 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. No 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. A Acesita é outro exemplo de empresa integrada para frente e para trás. À atividade principal de produção de aços especiais a empresa incorporou a Acesita Energética, a Acesita Forjas e adquiriu o controle das Indústrias Villares.

O processo de integração tanto para frente como para trás é uma característica recente da indústria de laranja, na qual os produtores se associam e formam empresas de esmagamento e industrialização de sucos, como exemplo a Montecitrus, que, após longa parceria com a Cargil, se associou ao grupo Moreira Sales e fez sua integração

vertical para frente. Tradicionais industrializadores, como a própria Cargil, seguindo os passos dos concorrentes, investiram na formação de pomares próprios, fazendo, portanto, sua integração vertical para trás. O Grupo Votorantim, quando decidiu investir na área de sucos, optou por, paralela e concomitantemente à construção de sua unidade fabril, formar extensas plantações de laranja em terras de propriedade do grupo.

O sistema de vendas e distribuição da Avon pode também ser apresentado como exemplo de processo integrado que, obtendo sucesso, reverte em captação do lucro do intermediário.

**D. PODER DE MERCADO E BARREIRAS.** A integração vertical pode significar um aumento do poder de mercado da empresa, pois, através da integração, são substancialmente aumentados os níveis de barreiras à entrada de concorrentes, possibilitando, em consequência, uma elevação da faixa do preço-limite, que é aquele nível de preço que não atrai ou não rentabiliza a entrada de novos competidores.

**E. PROXIMIDADE DO CLIENTE.** A integração vertical, principalmente para frente, possibilita aos fabricantes aumentar o seu poder ou contrapor ao crescimento de agentes varejistas como supermercados, lojas de departamentos, atacadistas, etc. Nesse contexto, o objetivo da integração pode não ser o de conquistar uma parcela significativa de mercado, mas funcionar como elemento sinalizador ou moderador de mercado e possibilitar um contato mais estreito com o consumidor final. A abertura de lojas de eletroeletrônicos por parte da Sharp e da Panasonic e a revenda de vidros planos e box da Saint-Gobain caminharam nessa direção. A Sadia opera há anos uma loja de venda direta ao consumidor, objetivando ter nela um *showroom* dos seus produtos e um laboratório do comportamento do consumidor. A sua concorrente, a Perdigão, iniciou a venda direta ao consumidor, não com o propósito de competir com a rede distribuidora, mas o de aproximar o cliente da empresa. Aliás, os *showrooms* abertos por várias empresas como Brastemp, Nestlé, etc. têm essa característica.

A Antarctica, engarrafadora de bebidas, além de ser historicamente uma empresa bastante integrada, atuando desde a produção da fruta do guaraná e cevada, passando por comunicações, informática, seguros, etc. mantém, além dos quase mil distribuidores

independentes, distribuidoras e transportadoras próprias, para padronizar a atuação e manter-se próxima dos seus clientes.

**F. DIFICULDADE PARA O APARECIMENTO DE CONCORRENTES.** Através da integração, a empresa pode dificultar o surgimento de concorrentes potenciais, que surgiriam através da integração vertical dos fornecedores ou intermediários. No setor de papel e celulose, o fato de as principais empresas estabelecidas serem integradas dificulta o aparecimento de concorrentes seja pelo volume de investimentos requerido seja pela indisponibilidade de insumos que são controlados pelas empresas integradas, não tendo estas interesse em ser fornecedoras de futuros concorrentes.

**G. 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, promover a aproximação ao 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.

**H. FATORES LEGAIS E TRIBUTÁRIOS.** A sistemática contábil e tributária adotada pelo Estado funciona também como alavancador do processo de integração, podendo minimizar, de direito ou de fato, a carga tributária incidente na cadeia produtiva, evitando o pagamento de impostos em cascata. Muito embora o atual sistema tributário brasileiro, que tem como base de cálculo o valor adicionado, tenha minimizado esse fator, a cobrança de imposto e taxas que incidem sobre o faturamento continua a ser um elemento que pode justificar, em alguns casos, a integração.

**I. SINERGIA.** Quando a nova atividade a ser integrada ao processo operacional e produtivo da empresa apresentar 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 International 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). Trajetória semelhante tiveram outras empresas da área de educação, como o Curso Objetivo que, começando como cursinho preparatório para vestibulares, ampliou suas atividades integrando outras fases ao seu processo.

Pequenos laboratórios que constituíram unidades de revenda direta ou atacadistas de medicamentos que montaram laboratórios ou redes de farmácias são exemplos ilustrativos.

**J. SIMPLIFICAÇÃO TECNOLÓGICA.** O desenvolvimento tecnológico tem levado, paradoxalmente, a uma ampliação da integração vertical em alguns segmentos, por exigir níveis de investimentos e espaço físico significativamente menores, deixando de ser prerrogativa de grandes organizações especializadas. Podemos citar, como exemplo, o enorme processo de integração vertical verificado no ramo agropecuário, no qual a tecnologia de miniusinas de processamento de leite levou os produtores a fazerem a integração, com o empacotamento de leite e produção de derivados.

**L. LAÇOS TÉCNICOS E ECONÔMICOS.** A integração poderá possibilitar também a exploração de laços técnicos/econômicos/organizacionais que poderão ser fundamentais no 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 100 mil hectares plantados com eucalipto, aproveitando o fato de ser integrada, diversificou sua produção realizando a extração de madeira para construção civil. O desenvolvimento tecnológico tem levado uma série de ramos, que anteriormente tinha características distintas e próprias, a passar por um processo de convergência no qual as diferenças entre eles praticamente se extinguem, e a lógica do processo de crescimento leva as empresas a fazerem a integração vertical e a diversificação lateral simultaneamente. O processo de incorporação praticado 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. No Brasil, a NET, empresa de TV a cabo, está produzindo alguns dos seus próprios programas, entre eles, o Manhattan Connection.

**M. COMPLEMENTARIDADE.** Existem situações em que a integração é adotada como forma de viabilizar o negócio principal, independente 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. As montadoras da indústria automobilística como a Fiat e a Volkswagen são, hoje, um exemplo desse processo ao optar por adquirir conjuntos de um só fornecedor, e não peças separadas de diversos fornecedores. A Fiat, que tinha 510 fornecedores em 1988, 210 em 1994, 180 em 1995, planeja ficar com apenas 100 em 1996 (este relatório foi finalizado em dezembro de 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.

Na área de saúde, é, entre outros fatores, a complementaridade uma das justificativas para o processo de integração que nela se verifica. Citamos como exemplos a Unimed, um plano de saúde, com sua rede de quase 30 hospitais próprios e com perspectivas de ampliar esse número em 40%, e os inúmeros hospitais que lançam seus próprios planos de saúde.

**N. 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. A economia brasileira, até a década de 80, em função do caráter autárquico, foi indutora de um número enorme de integrações verticais pela impossibilidade de as empresas obterem o insumo a não ser pagando altas taxas de impostos de importação. A verticalização da Papaiz, indústria de ferragens, encaixa-se nessa situação. O alto preço do latão, que, devido a impostos, chegava a ser duas vezes maior do que o preço pago pelo produto na Europa, fez com que a empresa se verticalizasse e criasse sua própria fundição de latão na tentativa de manter a competitividade.

Enquadra-se nessa categoria, também, o caso do Grupo Claudino, da Região Nordeste, que montou lojas de departamentos e teve seu crescimento limitado pela dificuldade em se abastecer 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 o levaram a constituir uma construtora. E foi dessa forma, suprindo as necessidades do negócio principal, que o Grupo Claudino acabou crescendo e se tornando 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.

Há também a falta de opções no que concerne a dificuldades de negociação com as grandes empresas fornecedoras. Por exemplo, quando os prazos de pagamento dos fornecedores são muito curtos, a empresa distribuidora passa a ter dificuldades de sobrevivência com lucros baixos e uma de suas opções passa a ser a verticalização. É o caso da Importadora Bagé S.A. (Ibrasa), uma das maiores distribuidoras de produtos veterinários do País. Devido à crise no País, os laboratórios passaram a dar prazo menor de pagamento e a reduzir a margem de lucro das distribuidoras. A Ibrasa desenvolveu então sua própria linha de medicamentos, cuja venda já representa hoje uma porcentagem significativa do seu faturamento.

**O. VANTAGEM COMPETITIVA.** Pelos motivos acima apresentados, a integração pode representar uma vantagem competitiva não-desprezível. Empresas como Sadia, Vicunha, Klabin, entre outras, tiveram na integração uma vantagem competitiva significativa. As empresas que atuam no setor de amianto, como a Eternit e Sama, mantêm competitividade, entre outros fatores, pelo fato de serem integradas e proprietárias das minas de onde se extraem os insumos.

## **P. OUTROS FATORES**

- **Comodidade:** independentemente de considerações “racionais”, 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.

- Taxa de risco do tomador de decisão: para o tomador de decisão, a integração, por dificuldade de ser efetivamente mensurada no curto prazo, pode trazer uma taxa de risco e incerteza menor, dificultando eventuais cobranças e responsabilizações em relação a quem tomou a decisão.
- Diversificação: a integração vertical é uma grande alavancadora da diversificação, posto que há grande probabilidade de funções que, num primeiro momento, representam uma integração, com o decorrer do tempo, assumam a configuração de diversificação. A análise do processo de crescimento de grupos bastante diversificados, como Bung Born, Sharp, Globo, Votorantim, etc., nos mostra que o processo de diversificação originou-se da integração vertical. Quando a Alcoa iniciou o seu processo de integração, passando a fabricar e vender produtos como janelas, box, espelhos, etc., a idéia era, no momento seguinte, concretizar um processo de diversificação com a abertura de lojas de material de construção. Esse processo foi tentado, com a abertura das lojas Tend Tudo, e, posteriormente, abandonado.

Mais recentemente, podemos citar o exemplo da Direct Service, empresa criada em 1993 para atender a corporações que terceirizaram a distribuição de malas diretas. Em seguida, adquiriu uma franquia de Agência de Correios para atender principalmente aos seus próprios serviços, a qual se tornou 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 tele vendas e uma agência de criação e gráfica, constituindo-se, ao fim do processo, num médio grupo empresarial com características diversificadas.

O processo de crescimento das Organizações Globo, hoje um grupo diversificado, foi bastante centrado no processo de integração, característica ainda hoje marcante no grupo. O Grupo Itaú teve sua área de informática, a Itautec, também derivada de um processo de integração vertical.

- **Reforço da cultura e 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 “universidades”.

### 3. FATORES RESTRITIVOS DA INTEGRAÇÃO

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

**A. PERDA DE FLEXIBILIDADE.** Por se tratar de um maior aprofundamento da empresa no seu atual campo de atuação, a integração reduz, sensivelmente, a flexibilidade econômica e produtiva da empresa em função da maior amarração ao seu atual mercado, negócio ou processo produtivo. Como a integração ocorre, num primeiro momento, 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.

**B. AUMENTO DE CUSTOS.** Em situações de queda prolongada da demanda, quando o preço das matérias-primas caem mais do que proporcionalmente em relação aos preços dos produtos acabados, a empresa integrada não terá vantagens de comprar os insumos de produtores que teriam preços mais baixos que o seu preço de produção. Daí porque as empresas com maior visão estratégica, mesmo fazendo seu processo de integração, evitam abandonar totalmente a compra de insumos de fornecedores

externos para poderem reduzir seus custos em momentos de queda nos preços das matérias-primas.

Da mesma forma, seus custos serão maiores se a integração não permitir uma escala mínima que a coloque em situação de igualdade frente aos produtores externos. Um bom exemplo disso é a marca OP, fabricante de *sportwear*. Integrando a criação, a produção e a venda de mercadorias, a empresa tinha grande dificuldade com os custos de alguns produtos. A sua especialidade não era produzir bonés e óculos de sol, mas ela vendia esses produtos, mas nunca conseguia demanda suficiente para produzi-los a preço competitivo. A pequena quantidade produzida elevava tanto o preço desses produtos que praticamente inviabilizava a sua venda. Ao transferir a produção destes para empresas especializadas e apenas passar a criar o produto e registrá-lo com a marca OP, a empresa reduziu em 20% o preço de seus produtos e aumentou em 40% as suas vendas.

A Papaiz, citada anteriormente, que verticalizou sua produção impulsionada pelas restrições alfandegárias, passou a ter problemas e perda de competitividade quando houve a queda da taxa sobre a importação de latão e a importação desse produto do mercado asiático passou a ser uma alternativa muitíssimo mais atraente que a produção própria.

**C. BURACO NEGRO.** Não obstante o desenvolvimento da informática e dos sistemas de apuração de custos, seja por dificuldades técnicas, seja por questões administrativas e políticas internas à organização, não é tarefa fácil (e às vezes até indesejável) separar com clareza os custos de cada estágio do processo produtivo e, conseqüentemente, da integração vertical, fazendo com que a organização não tenha conhecimento detalhado da sua estrutura de custo e não saiba, por isso, que fases da cadeia produtiva agregam mais valor e lhe dão efetiva vantagem competitiva.

**D. AUMENTO DO CUSTO FIXO.** 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 pela qual passou a esmagadora maioria dos grandes grupos

empresariais brasileiros no período 85/95, tendo por objetivo diminuir custos e melhorar a competitividade, foi centrada no processo de desverticalização das empresas.

- E. DIFICULDADE DE SAÍDA.** Por significar um aprofundamento no seu campo de atuação e um crescimento do imobilizado, a integração traz dificuldades à saída de determinado setor, implicando perdas significativas de capital.
- F. 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 se adaptar rapidamente, passando a produzir o novo insumo ou mudando o seu perfil produtivo para comprá-lo de terceiros.
- G. INVESTIMENTOS MAIORES.** A integração exige investimentos que poderiam estar sendo aplicados no seu foco de atividades provendo uma maior especialização ou, alternativamente, poderiam estar sendo utilizados para a diversificação, permitindo, assim, uma maior flexibilidade. A Mercedes Benz do Brasil, que hoje produz 50% dos componentes utilizados, planeja aumentar a sua eficiência e flexibilidade, reduzindo esse percentual para menos de 30%.
- H. NOVO PADRÃO COMPETITIVO.** A integração vertical para frente coloca as empresas em mercados nos quais 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 tendo 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 desse 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.

#### 4. INTEGRAÇÃO E INDÚSTRIAS

Muito embora a estratégia de crescimento via integração vertical seja utilizada por empresas localizadas nos mais diferentes setores, é principalmente nas empresas que integram as indústrias produtoras de bens homogêneos que se verifica, em percentuais proporcionalmente maiores, a sua ocorrência. Isto se deve ao fato de que as empresas que atuam nesses setores têm um horizonte de crescimento via diversificação mais estreito, o que faz com que o crescimento, além da expansão no atual mercado, se direcione para a integração vertical. Um fator alavancador está vinculado ao conhecimento da tecnologia do processo produtivo, posto que, para esse tipo de empresa, a matéria-prima é um ponto tão importante que, normalmente, ela tem conhecimentos aprofundados do processo produtivo dos insumos, mesmo que estes sejam significativamente distintos da sua tecnologia de processo.

#### 5. INTEGRAÇÃO E TERCEIRIZAÇÃO

Nos últimos anos, independente de suas vantagens e desvantagens, a integração vertical vem sendo pesadamente questionada, sendo colocada como uma das vilãs do processo de (má) gestão das empresas. Em seu lugar, são exaltadas as virtudes da terceirização, que é, inquestionavelmente, uma forma moderna e eficiente de estratégia que se agrega ao mix de opções que o tomador de decisão tem hoje à sua disposição.

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, tanto 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. Todas as montadoras da indústria automobilística como a 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. Para se prepararem para a montagem desses componentes, os fornecedores estão se verticalizando ou constituindo alianças estratégicas. Uma empresa que fornecia fechaduras verticaliza-se para poder fornecer o sistema completo, composto de fechadura, maçaneta, travas, etc. Aquela empresa que fornecia equipamentos de medição de combustível é obrigada, agora, a fornecer o sistema completo incluindo o tanque. 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.

Além do mais, no atacado, confunde-se terceirização com desverticalização, quando nem todo movimento de terceirização significa a desverticalização. Para visualizar melhor o que foi dito, é mostrado a seguir um processo produtivo simplificado, centrado em três eixos: o eixo de produção, que vai do insumo ao consumidor final; o eixo de atividades complementares de produção e comercialização e o eixo de atividades de apoio.

<b>EIXO 1</b>	<b>EIXO 2</b>	<b>EIXO 3</b>
<b>CADEIA PRODUTIVA</b>	<b>ATIVIDADES COMPLEMENTARES</b>	<b>ATIVIDADES DE APOIO</b>
Consumidor final Varejista Atacadista	2. Atividades complementares de comercialização: agência de publicidade, financeira, banco, transportadora, etc.	
1. CONFECÇÃO Capital, tecnologia, mão-de-obra direta, capacidade empresarial.		3. Finanças; transporte, marketing, manutenção predial, restaurante; limpeza, vigilância e segurança; comunicações; jurídico; adm. de pessoal; contabilidade; servs. médicos; serviços gerais, informática, etc.
Tecelagem Fiação Criação de carneiros	2.1. Atividades complementares de produção: insumos e partes do processo produtivo.	

Terceirização como sinônimo de desverticalização só ocorre no eixo da cadeia produtiva e, eventualmente, no eixo de atividades complementares. Terceirização nos outros dois eixos, principalmente 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.

## 6. FATORES CONJUNTURAIS ALAVANCADORES DA TERCEIRIZAÇÃO

São itens pontuais, que têm limitações quanto à sua abrangência e profundidade. Há 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. Burocracia, no senso comum, é utilizada como sinônimo de: lentidão; perda de flexibilidade; hierarquia; controle; falta de criatividade; excesso de normas; autoritarismo; concentração de poder; excesso de pessoas; demora; distanciamento do cliente; minimização da importância das atividades operacionais etc., que são os fantasmas existentes nas empresas, na década de 80, e que passaram a ser perseguidos implacavelmente a partir de então. 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, tenha que se remontar, em outros moldes, as áreas que foram terceirizadas.
- os novos tempos obrigaram as empresas a se concentrarem no seu **core business**, levando à reversão do excesso de integração vertical ocorrido no passado quando a integração, por uma série de fatores, mais do que uma opção estratégica, era quase uma necessidade que se impunha. 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 cheque 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.



Exemplos semelhantes podem ser dados por grandes grupos nacionais que terceirizaram sua área de Propaganda e Publicidade, como a Sharp, a Antarctica, a Mesbla, o Pão de Açúcar, etc.

- movimento de diminuição de custos, com o **corte de “comodidades”**, que eram possíveis em épocas de vacas gordas. Essas comodidades eram representadas, por exemplo, por frotas de veículos próprios, com uso indiscriminado, ou compra de equipamentos de uso restrito e eventual.
- necessidade de **diminuição dos níveis hierárquicos**, não só por uma questão de custos mas, principalmente, 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, implicando corte no excesso de pessoal, redução de níveis hierárquicos e maior flexibilidade e agilidade.
- movimento da **burocracia operacional**, que já havia cortado o possível na década passada, contra a burocracia de apoio, que até então, por motivos compreensíveis, não havia sofrido cortes mais significativos. É sabido que todo processo de ajustes iniciado no período anterior começou no “chão da fábrica”, não sendo, no entanto, suficiente para manter a competitividade da maioria das organizações, fazendo com que a racionalização e os cortes chegassem até as chamadas “áreas de escritório”. O presidente mundial da Dow declarou ao jornal *Gazeta Mercantil*, em entrevista publicada no final da década de 80, que de nada adiantaria o aumento da produtividade das fábricas se ele não viesse acompanhado de uma racionalização do trabalho nos “escritórios”, que eram responsáveis pelo dobro do custo verificado nas atividades-fim. A Riocell, anteriormente citada, é um outro exemplo. Após fazer cortes e racionalização na linha de produção, o passo seguinte foi o de terceirizar uma série de atividades-meio, como, por exemplo, recursos humanos, jurídico, contabilidade, etc.

- necessidade de **fazer caixa** para manter as atividades principais, implicando a 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.

## 7.FATORES ESTRUTURAIS ALAVANCADORES DA TERCEIRIZAÇÃO

Dentre os fatores estruturais, ou seja, aqueles vinculados ao movimento de rentabilização do investimento e que estão intimamente ligados aos novos padrões produtivos e competitivos, vigentes a partir da revolução da informação e da globalização, os principais são:

- o 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 significará custo quando houver uma real necessidade de utilização desses serviços. Adicionalmente, há a vantagem de se manter o nível de faturamento, com a diminuição do imobilizado e a diluição do custo fixo.
- o **cálculo econômico** das grandes organizações, significando a ocupação apenas dos segmentos mais rentáveis dentro da cadeia produtiva, possibilitando um melhor aproveitamento daquilo que é considerado como os recursos escassos da grande empresa, ou seja, a capacidade gerencial e diretiva, e atende 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**, representados pela divisão de tarefas e pela curva de experiência e aprendizado, fazendo com que

empresas especializadas em determinados processos tenham eficiência superior, beneficiando, assim, tanto a empresa que terceiriza algumas atividades, passando a *focar* e se especializar nos seus processos básicos, como aquela que passa a executar as atividades com maior escala e eficiência.

As grandes redes de *fast-food*, como Pizza Hut e McDonald's, são exemplos de terceirizações de atividades produtivas que foram realizadas com o intuito de focar o negócio em alguns processos básicos que agregam mais valor ao cliente.

- a exploração de competências centrais e a possibilidade de **agregar pequenos capitais** individuais e sobre-rentabilizá-los através da agregação de valor via marca ou disponibilização ao mercado. As empresas da área têxtil, como a Lupo, Ellus, Fórum, Malharia Cambuci (etiqueta Penalty), etc., e a Hakari no setor alimentício, praticamente deixaram de ser empresas produtoras. A Lupo, por exemplo, analisando a sua estrutura, compreendeu que suas áreas de melhor atuação, ou seja, suas competências centrais estavam nas áreas de marketing e distribuição. Desse modo, a Lupo concentrou-se apenas nesses setores e iniciou um vigoroso processo de terceirização da sua produção, incentivando a abertura de pequenas empresas têxteis por parte de seus empregados, estabelecendo com eles um sistema de parceria, ao oferecer seus teares sob a forma de comodato.
- 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 se adaptar 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 possibilidade de **transferir risco para terceiros** é um outro fator ligado à terceirização. As empresas do ramo agroindustrial, como a Sadia, a Perdigão, a Arisco, etc., terceirizam as operações primárias (que no setor é erroneamente chamado de integração), transferindo parte dos riscos para terceiros. A Granja Rezende, uma das

poucas grandes do setor que era integrada (estava em todas as fases do processo), recentemente mudou radicalmente sua estratégia e seguiu a lógica de outras empresas do setor, passando a terceirizar parcelas significativas do seu processo produtivo.

A Arisco, empresa do ramo agroindustrial, por exemplo, distribui sementes selecionadas e insumos, como fertilizantes e defensivos agrícolas, que são pagos após a colheita, em equivalência/tomate ou equivalência/milho, com o preço desses produtos sendo determinado antes do plantio. Desse modo, apesar de estar apoiando os agricultores, a Arisco está transferindo parte de seus riscos para terceiros, que ficam sujeitos às bruscas mudanças climáticas, pragas, doenças, etc., sob o risco de perder toda a sua produção. Muito embora haja um processo de transferência de riscos, é absolutamente imprescindível que se estabeleça um sistema de parceria, que atenda também à necessidade dos agricultores porque, caso contrário, o sistema não funcionaria.

Essa transferência de riscos também é clara nas empresas montadoras de automóveis. Estas terceirizaram o setor de pintura buscando sempre os parceiros que possam oferecer melhor preço e qualidade. Com isso, a responsabilidade do serviço de pintura e de sua qualidade é transferida para os fabricantes (que às vezes quarteirizam a atividade). Assim, todos os problemas com tons de cor, fixação, perda de pintura e interrupção na linha passam a ser de responsabilidade do fornecedor.

O empresário Abraham Kasinski, da Cofap, declarou à *Gazeta Mercantil*: “bons tempos eram aqueles, quando tudo era nos dado mastigadinho e o mercado bastante mais estável pela vida mais longa dos modelos de automóveis no mercado.”

- a **globalização**, a aceleração do processo de internacionalização das empresas e a transformação de atividades artesanais ou 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, são outros fatores que explicam o incremento fantástico da terceirização. Hoje, tudo é encontrado no mercado interno ou é possível de ser importado, tornando desnecessária, e por vezes ineficiente, a tarefa de se produzir internamente.

- a **redução da complexidade administrativa**, que hoje é uma das principais preocupações dos administradores, também é bastante facilitada pela terceirização, pois, quando implantada, reduz o número de pessoas e a quantidade de níveis hierárquicos administrados pela empresa.
- o maior **contato com o ambiente externo**, possibilitando às organizações perceberem mais claramente as ameaças e oportunidades advindas do meio ambiente, deixando de estarem voltadas exclusivamente para si próprias, que pode ser fatal num mundo que passa por mudanças drásticas e profundas.
- o fato de que uma parte importante da **integração deixou de ser realizada intraempresa** para se dar em um contexto interempresas ou interblocos econômicos, também é um fator importante para explicar a terceirização. O *global sourcing*, os produtos lançados para serem consumidos em todas as partes do mundo, os blocos econômicos como Mercosul, Nafta, CEE, etc. impulsionaram em muito a terceirização.
- 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 por que as empresas de frota de táxi da cidade de São Paulo não dominaram o mercado, como se esperava, tendo uma participação de mercado relativamente pequena, ou por que as empresas de entregas rápidas, que utilizam motos, contratam motoqueiros que sejam proprietários de suas motos.

O mesmo problema de controle levou a Riocell, com sérias dificuldades com a administração das suas atividades rurais, como a extração de madeiras, a optar pela terceirização dessas atividades.

- 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 em apenas 8 horas diárias. Bastou que o processo fosse terceirizado para que os equipamentos fossem utilizados durante dois turnos diários. Esse procedimento provocou uma queda de quase 40% no custo do hectare plantado, aumentando, significativamente, a produtividade da empresa. A Transultra, empresa de transporte, movimentação e logística de cargas, vinculada ao grupo Ultra, utiliza 50% dos equipamentos de empresas 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 a extrema diferenciação que passou a ser a base fundamental do processo competitivo, torna a terceirização um elemento importante dentro da estratégia das empresas.

## 8. DIFICULDADES DA TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização não é um modismo, mas algo que veio para ficar e se constituir numa das principais estratégias que é requerida 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 analisando cuidadosamente as vantagens e dificuldades no 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 levada em conta em função de idiossincrasias e particularidades dos eventuais parceiros. A cultura brasileira não tem, ainda, na parceria um dos seus pilares básicos e o jogo do ganha-ganha pode não ser entendido pelos partícipes ou ser visível apenas no médio prazo. Uma parceria pode ser desfeita porque não produziu os resultados esperados (Pizza Hut) ou porque, paradoxalmente,

deu muito certo. É o caso da parceria do McDonald's com o seu parceiro brasileiro que, ao crescer demais, se tornou muito importante e a matriz preferiu retomar 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 de uma unidade que funciona a 3 km da Fiat, construída com recursos de ambas as empresas.

- **oposição dos sindicatos e questões trabalhistas**, que tendem a ser cada vez menos agudas, mas que ainda representam um dado importante enquanto não for alterada a legislação trabalhista. Um bom exemplo disso foi a discussão criada em torno dos vendedores ambulantes da Kibon, que era considerada uma atividade terceirizada até que os vendedores ambulantes decidiram provar vínculo empregatício com a empresa, para poderem exigir os mesmos benefícios dos funcionários da empresa.
- **possibilidade de engendrar novo concorrente** que, através de um movimento de integração, venha, no futuro, a ser um concorrente. Nos anos 60, a Honda não passava de uma fornecedora de autopeças e manutenção de veículos da Toyota, com aproximadamente 50 funcionários e se transformou, 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 leva as empresas a se sentirem receosas com a terceirização. Esse 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 se inclui 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 *downsizing* encontra resistências internas porque significa mexer com pessoas, cargos, salários, espaço de poder, planejamento de carreira, etc., ou seja, com tudo aquilo que forma a identidade das pessoas.

- **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 empresa americana Blue Shield terceiriza, há muito tempo, seus sistemas de informática com a EDS. Uma análise do desempenho da EDS mostrou que seus serviços, sob a ótica da BS, estavam muito deficientes, levando-a a pensar em contratar uma nova empresa. Não pode fazê-lo porque quando começou a estudar as formas de romper o contrato com a EDS descobriu que esta sabia mais dos sistemas da empresa do que a própria Blue Shield.

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 essa área era estratégica para o seu negócio e 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* que “paramos a produção por um dia para fazer o recadastramento 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 setores que são passíveis de serem totalmente terceirizados. Ou seja, o ideal de ser um McDonald's, uma Nike, uma Benetton, dado o contexto hoje existente, não é algo absolutamente concreto para uma série de empresas. A transformação das empresas em unidades virtuais, “grife”, 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 controladora da cadeia de valor agregado. Mas não é uma posição que possa ser conseguida por qualquer um.

Mesmo entre as montadoras, não há consenso entre a 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 novas fábricas no Brasil não será de montagens de carros, mas 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 se desfazer da sua participação de 30% 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 de vendas de veículos e a abertura de bancos. A montadora de caminhões Scania adquiriu da Battistela a administração do consórcio nacional da marca, que representa 50% das vendas.

Em um setor que não é caracterizado por processos de integração, como o supermercadista, o Sendas, com atuação muito forte no Rio de Janeiro, classificado entre as maiores redes de supermercados, é exemplo de empresa bastante integrada. O Grupo Sendas possui uma torrefadora de café, frigorífico, granjas de criação e abate de aves e suínos, granjas de produtos hortifrutí e fazendas. Todas as empresas do grupo estão voltadas, basicamente, para o abastecimento da rede de supermercados. Originária do processo de integração, o grupo tem uma *trading*, responsável pela exportação de café para os Estados Unidos, Japão e Europa e uma imobiliária, que tem participação em *shopping centers* e, em parceria com bancos e incorporadores, pretende colocar em marcha um enorme empreendimento imobiliário na Baixada Fluminense.

## 9. RESULTADOS

Sinteticamente, podemos dizer que o movimento de terceirização, quando feito dentro de critérios consistentes, traz os seguintes resultados 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. Nesse sentido, a terceirização tem que ser uma ferramenta para o estabelecimento de verdadeiras alianças estratégicas, nas quais os terceirizados passam a ser parte do desenho organizacional da empresa-mãe, não obstante todas as dificuldades que são inerentes a esse processo, no qual o grau de atendimento aos objetivos de cada empresa individual deve estar subordinado ao grau de atendimento aos objetivos dos parceiros envolvidos. É a famosa integração competitiva, muito falada e nem sempre posta em prática, principalmente pela grande dificuldade de implantação.

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; pelas distribuidoras de derivados de petróleo (Shell, Esso, Ipiranga, etc.) e a rede de postos ou pelas engarrafadoras de bebidas (Brahma, Antarctica, etc.) e os distribuidores de bebidas.

Os cuidados que deverão ser tomados são no sentido de minimizar problemas como dependência excessiva de fornecedores; diminuição do horizonte de diversificação e eventuais perdas estratégicas que se manifestem apenas no 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 atualmente. É o caso das empresas do complexo agroindustrial, que tanto terceirizam suas atividades como ampliam também a sua integração vertical, como, por exemplo, a Perdigão, que, ao mesmo tempo que mantém sua fábrica de ração que abastece 10% de suas necessidades, amplia a sua verticalização construindo a maior granja do mundo - com capacidade de abate de 360 mil aves e produção de 3,3 milhões de ovos por mês - e aumenta a sua terceirização

incorporando 1.000 novos produtores integrados (terceirizados).

Ou o caso da IBM, que, ao mesmo tempo que terceiriza, para o Group Technologies Corporation (GT), a montagem de circuitos impressos, se associa 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. O Grupo Abril, para uma mesma atividade, é integrado, sendo controlador da Dinap (distribuidora de revistas para bancas), e terceirizado, através da Irmãos Reis, que se responsabiliza pela entrega de revistas para os assinantes. A Mastercard, para acelerar o processo de implantação do *smart card*, integrou-se ao adquirir a maioria da participação acionária da Mondex Internacional, companhia fabricante e detentora da tecnologia dos *chip cards*.

O economista e empresário André Lara Rezende, em um artigo sobre política econômica, escreveu que “toda idéia nova, que enfrenta conceitos estabelecidos, precisa ser simplificada e radicalizada para melhor se defender e vencer resistências”. Fazendo uma analogia com a terceirização, podemos afirmar que a fase de simplificação e da radicalização já passou.

Concluindo, o administrador não pode deixar se levar por palavras de ordem que tomem o lugar da reflexão séria. Em artigo publicado no *The Economist*, o economista norte-americano Paul Krugman escreveu que “as palavras de ordem têm a capacidade de fazer a gente se sentir bem. São uma alternativa ao esforço de reflexão séria e, como tantas pessoas as repetem, oferecem uma sensação tranquilizadora. (...) As idéias simplistas freqüentemente se transformam em emblemas de identidade para grupos de pessoas de mentalidade semelhante, que repetem certas frases uns aos outros e, com o tempo, confundem a repetição com a verdade. Mas é preciso ir além das palavras de ordem, por mais reconfortantes que sejam”. Assim, é natural que os administradores *first class*, embora usem as palavras de ordem como um elemento de retórica, fiquem céticos em relação aos arautos da integração ou da terceirização, pois sabem que estratégia é um assunto sério demais para ser conduzido apenas na base de *slogans*.

Por fim, também na terceirização vale o enunciado de uma das leis gerais da administração:

“Todo problema que um terceiro possa resolver melhor do que você, transfira o problema e receba a solução. No entanto, se passar o problema para ser resolvido por terceiros significar um problema maior ainda, fique com o problema e tente resolvê-lo você mesmo.”

## 9.1. Anexo

### Empresas Citadas no Texto e seus Movimentos Estratégicos

EMPRESA	VERTICALIZAÇÃO	TERCEIRI/DESVERT.	TERCEIR/DOWNS.
Gr. Martins	x		
Saraiva	x		
PepsiCo	x		
H. Boss	x		
Oracle	x		
Coca-Cola	x		
Antarctica	x		
Votorantim	x		
Paraibuna	x		
Alcoa	x		
V. R. Doce	x		
CCE	x		
Vila Romana	x		
Iódice	x		
Vicunha	x		
Pirelli	x	x	
Ipanema	x		
Usiminas	x		x
Montecitrus	x		
Cargil	x		
Avon	x		
Saint-Gobain	x		
Sharp	x		
Sadia	x		
Perdigão	x		
Valmet	x		
Pueri Domus	x		

(continuação)

EMPRESA	VERTICALIZAÇÃO	TERCEIRI/DESVERT.	TERCEIR/DOWNS.
Aracruz	x		
Viacom	x		
Net	x		
Fiat		x	
Volks		x	
Unimed	x		
Papaiz	x		
Gr. Claudino	x		
Ibrasa	x		
Klabin	x		
D. Service	x		
Globo	x		
Itaú	x		
McDonald's	x	x	
Amil	x		
OP		x	
Renner	x		
Rhodia	x		
Bradesco		x	
Sharp	x	x	
Dow			x
Riocell		x	x
Lupo		x	
Ellus		x	
Penalty		x	
Fórum		x	
Arisco		x	
Gr. Rezende		x	
Perdigão	x	x	
Mappin		x	
Transultra		x	
Honda	x		
Vera Cruz	x	x	
Santa Marina	x	x	
GM	x	x	
Ford	x		
Chrysler		x	
Scania	x		
IBM	x	x	
Abril	x	x	

## 10. FONTES DE CONSULTAS

1. Todas as citações, que procuram exemplificar os conceitos apresentados, foram extraídas do arquivo montado pelo pesquisador ao longo dos últimos 15 anos, composto das edições diárias do jornal *Gazeta Mercantil* e de algumas edições dos jornais *O Estado de S. Paulo* e *Folha de S. Paulo*. São, no entanto, de inteira responsabilidade do autor as inferências e o cruzamento entre os conceitos e os exemplos tirados dos jornais.
2. O desenvolvimento da parte teórica baseou-se na literatura clássica de estratégia empresarial e organização industrial, destacando-se entre elas os seguintes autores:

ANSOFF, Igor. *Estratégia Empresarial*. Makron.

GUIMARÃES, Eduardo. *Acumulação e Crescimento da Firma*. Zahar.

PORTER, Michael. *Estratégia Competitiva*. Campus.

\_\_\_\_\_. *Vantagem Competitiva*. Campus.

PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro*. Campus.

PENROSE, Edith. *The Theory of the Growth of Firm*. John Hopkins.