

Fundação Getúlio Vargas
Escola de administração de empresas de São Paulo

**INTEGRAÇÃO X
TERCEIRIZAÇÃO:
NEM TANTO AO MAR,
NEM TANTO À TERRA**

Relatório de pesquisa do CNPq
Por aluna de graduação
Renata Russo Blazek

Orientação da pesquisa
Professor Wilson Rezende

São Paulo
1996

ÍNDICE

.INTRODUÇÃO

Justificativa	4
Problema de investigação	4
Objetivo	4
Procedimentos metodológicos	5
Limitações do estudo	5

.CAPÍTULO I

Integração Vertical	7
---------------------	---

.CAPÍTULO II

Fatores Propulsionadores da Integração	10
--	----

.CAPÍTULO III

Fatores Restritivos da Integração	18
-----------------------------------	----

.CAPÍTULO IV

Integração e Indústrias	22
-------------------------	----

.CAPÍTULO V

Integração e Terceirização	25
----------------------------	----

.CAPÍTULO VI

Fatores Conjunturais Alavancadores da Terceirização	29
---	----

.CAPÍTULO VII

Fatores Estruturais Alavancadores da Terceirização	33
--	----

.CAPÍTULO VIII

Dificuldades da Terceirização	40
-------------------------------	----

.CONCLUSÃO	43
------------	----

INTRODUÇÃO

Justificativa

Atualmente, a integração vertical, assim como a estrutura organizacional tem sido apresentada como um fator responsável pelo estágio de relativa desorganização de um número significativo de empresas.

Pelo fato desta desorganização estar atingindo muitas empresas, faz-se interessante um estudo a respeito da integração vertical. Apenas embasando-se em uma pesquisa teórico-prática como esta é que se viabilizará um posterior estudo a respeito do vínculo da desorganização empresarial com a integração vertical.

Por tratar de um processo de integração como a integração vertical, o trabalho também se propõe a evidenciar a distinção existente entre a verticalização e a terceirização, uma vez que estas duas formas de organização vêm sendo erroneamente vistas como processos inversos.

Problema de investigação

O projeto procura analisar de forma mais profunda o conceito de integração vertical. De forma a complementar este conceito, busca-se também a definição de terceirização não apenas como um processo inverso à integração vertical, mas como o processo em sua definição completa.

Objetivo

Este artigo tem como objetivo demonstrar que, atualmente, nem sempre a desorganização das empresas está vinculada à integração vertical. Esta crítica procede em alguns casos, não podendo, no entanto, ser atribuída a todos os problemas organizacionais.

Um segundo objetivo seria o de esclarecer e destacar o processo de terceirização como um procedimento específico, não baseado na inversão da integração vertical.

Procedimentos metodológicos

A técnica escolhida para o estudo destas hipóteses foi a análise de uma vasta literatura. Foram utilizadas centenas de recortes de jornais e revistas com o intuito de ler a respeito da integração vertical e da terceirização para concluir-se o projeto em questão. A grande maioria dos recortes era proveniente dos jornais Estado de São Paulo, Folha de São Paulo e Gazeta Mercantil. Referiam-se à época compreendida entre 1975 e 1996. Foi dada prioridade a recortes destes jornais pelo fato destes serem os responsáveis pelas publicações mais precisas e confiáveis do ramo jornalístico.

Limitações do estudo

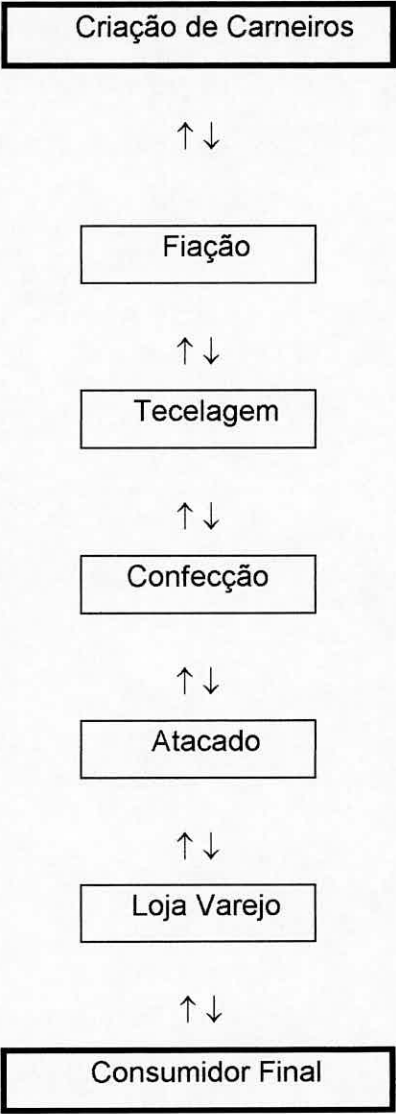
A pesquisa encontra-se prejudicada pela escassez de tempo. A substituição de aluna no desenvolvimento do projeto retardou muito todo o processo. O projeto começou a ser estudado apenas a partir da substituição da aluna de graduação. Por isso, a pesquisa literária foi priorizada, em detrimento da pesquisa de campo proposta inicialmente.

CAPÍTULO I

A integração vertical

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 fases intermediárias que anteriormente eram produzidos ou comercializados por terceiros. Isto significa para a empresa a administração de um conjunto de operações que pode ir da matéria prima ao consumidor final. Um exemplo esquemático de integração vertical é apresentado abaixo:



Pelo fato de representar uma forma de aprofundamento na sua área de atuação, a integração vertical tem crucial importância para as empresas. Este aprofundamento na área de atuação é, inicialmente, devido à finalidade específica de atender exclusivamente as necessidades produtivas e comerciais da empresa. Com o passar do tempo, no entanto, a integração vertical pode gerar uma diversificação da organização.

A integração vertical pode ser dividida, para fins didáticos.

Neste caso, será chamada de *integração vertical para frente* àquela que levar a empresa em direção ao mercado consumidor final. Por exemplo, quando uma tecelagem passa a atuar também no ramo de confecções. Neste caso, estará se aproximando do consumidor final, o que constitui uma verticalização para a frente. Um exemplo prático desta situação seria o do grupo atacadista Martins que, com o intuito de se aproximar do mercado consumidor e aumentar os seus lucros, abriu o “Empório da Gente”, que trabalha no varejo.

A integração que levar a empresa em direção ao mercado fornecedor de insumos será conhecida por *integração vertical para trás*. Neste caso, a empresa passará a produzir, além da sua produção normal, os insumos que antes comprava. É o caso de uma loja de varejo que passa a produzir sua própria confecção ou a empresa de sucos que passa a cultivar seus próprios pomares.

Apesar da integração vertical também depender de inúmeros fatores como tamanho relativo dos compradores e vendedores; do ramo em que a empresa opera; da fase do ciclo econômico; do momento específico do seu processo de crescimento, podemos destacar os principais fatores alavancadores e os principais fatores restritivos do processo de integração vertical, que serão expostos nos próximos capítulos.

CAPÍTULO II

FATORES PROPULSIONADORES

DA INTEGRAÇÃO

FATORES PROPULSIONADORES DA INTEGRAÇÃO

Devemos destacar que o fato destes fatores serem apontados como propulsores não significa que a sua efetivação traga, necessariamente, benefícios para a empresa mas, apenas que são fatores indutores do processo.

São eles: a transformação de decisões ou questões estratégicas em operacionais, redução de custos, apropriação de lucro, poder de mercados e barreiras, evitar o surgimento de concorrentes, acelerar mudanças tecnológicas, pagar menos tributos, aproveitar a sinergia das atividades, aproveitar os laços técnicos e econômicos e aproveitar a complementaridade das empresas.

Com o processo de integração vertical a empresa passa a ter maior controle sobre os itens qualidade, prazo, preço, especificações técnicas, atendimento ao consumidor e escoamento das mercadorias. Isto leva a empresa a um procedimento mais seguro pois deixa de depender de alguns fornecedores, desta forma, desvincula-se do maior ou menor grau de eficiência e confiabilidade de seus fornecedores. Isto dá a empresa uma maior agilidade, **transformando decisões e questões estratégicas em operacionais**. Assim, independentemente do potencial de seus antigos fornecedores, a empresa poderá expandir de acordo com o seu próprio ritmo, não correndo o risco de não ser acompanhado por seus fornecedores neste rápido processo. Foi pensando desta forma que a Vicunha comprou a Inal. Desta forma, e comprando também distribuidoras de aço, a Vicunha pretende conseguir operacionalizar a distribuição deste produto. A Eternite também entrou no processo de integração vertical com este intuito. Em 1986, iniciou uma verticalização. Procurando escoar sua produção em um momento de superaquecimento da construção civil, a Eternite comprou construtoras, o que significou para a empresa um investimento muito interessante, uma vez que não conseguiria escoar seu produto tão rapidamente quanto a demanda exigia caso não englobasse este setor.

A integração vertical também pode significar uma estratégia de **diminuição de custos** quando os processos de fornecimento, análise do produto fornecido, custos de compra e armazenagem estiverem custando

muito para a empresa. Desta forma, englobando esta parte do processo, a empresa elimina os lucros dos intermediários e, conseqüentemente, reduz seus custos. A CCE constitui um bom exemplo desta vantagem da integração vertical. Na sua verticalização a CCE, conseguiu atingir uma média de preços de televisores de 7 a 10 % mais baratos que os das concorrentes. Isto ocorreu pois a demanda dos componentes da televisão era muito grande para uma oferta muito pequena. Assim, as outras empresas tinham sua produção encarecida e limitada pela escassez destes componentes, situações das quais a CCE se excluía por estar produzindo os seus próprios componentes.

— O processo de verticalização também criará a possibilidade da empresa **se apropriar da parcela de lucro** correspondente ao seu fornecedor. A abertura de lojas de fábricas por parte de empresas industriais, como o realizado, entre outras, pela Vila Romana são exemplos esclarecedores. As lojas de fábrica apropriam-se do lucro do comerciante de varejo e ainda assim conseguem vender mais barato, pois não pagam as altas taxas dos shopping centers, não pagam a distribuição das mercadorias, recebem à vista, reduzem o número de inadimplentes, alavancam a marca e o seu estoque tem um giro maior. A Renner Vicunha (etiqueta Lee) é outro destes exemplos. Depois de 1992, quando sentiu a queda nas vendas em função da recessão, a empresa iniciou um processo de abertura de lojas em “outlet centers” (shopping centers de lojas de fábrica e de desconto). Desta forma, realizando uma verticalização para frente, a empresa apropriou-se do lucro do comerciante varejista.

— Caminhando em direção do mercado consumidor, a integração significa um **aumento do poder de mercado da empresa**, onde via integração são substancialmente aumentados os níveis de barreiras à entrada, o que possibilita uma elevação dos preços, por controlar a entrada de novos competidores no setor. A integração vertical, principalmente para frente, possibilita aos fabricantes aumentar o seu poder ou contrapor-se ao crescimento de agentes varejistas como supermercados, lojas de departamentos, atacadistas etc. Neste contexto a integração funciona como elemento sinalizador ou moderador de mercado e possibilita um contato mais estreito com o consumidor final. Muitas vezes, a verticalização não

visa somente a criação de barreiras no mercado mas também a facilitação do escoamento da produção. No caso da criação da empresa Montecitrus, o intuito inicial não era o de aumentar as barreiras de entrada. O intuito da empresa era de apenas aumentar o seu poder de mercado, garantindo compradores para a sua produção. Com o tempo, no entanto, encontrando uma boa parceria com o Unibanco, a Montecitrus passou a produzir o próprio suco concentrado para exportação. Assim, obteve maior poder de mercado, criando barreiras a entrada de novos concorrentes. Isto incomodou muito as exportadoras de suco de laranja, que fizeram uma denúncia de formação de cartel e verticalização da atividade dos citrocultores.

— Ainda comentando a capacidade da verticalização de **criar barreiras à entrada de novas concorrentes no mercado**, podemos acrescentar o fato de que este processo também tem a capacidade de enfraquecer concorrentes já atuantes no mercado. É o exemplo da Tenenge-Odebrech. A compra da Tenenge (empresa especializada em montagens industriais e que já possuía uma empresa de consultoria) pela Norberto Odebrech é um bom exemplo deste caso. Interessada em atuar na engenharia integrada (áreas de projeto, construção e montagem industrial em uma única empresa), a Odebrech precisaria contratar empresas de consultoria e de projeto detalhado sobre o assunto para concluir alguns de seus projetos já em andamento caso não tivesse comprado a Tenenge. Concorrentes da Odebrech, como a Mendes Júnior, que não se verticalizaram para trabalhar na área de projetos integrados, têm um custo de obra muito mais elevado, por terem que contratar empresas especializadas a parte. Isto dá maior vantagem competitiva à Odebrech, que reduz muito os seus custos e inviabiliza obras como a da Mendes Júnior.

Em setores de lento desenvolvimento tecnológico o processo de integração também pode ser visto como o indutor de rápidos trade-off, que, ao contrário, não seriam levados a diante pelos fornecedores instalados. É o caso da criação de uma loja de máquinas agrícolas da Valmet em Guarapuava. A instalação da nova loja tem como objetivos principais: a aproximação do cliente para conhecer melhor as suas dificuldades e a tomada de posição das concessionárias a fim de conhecer melhor os

problemas enfrentados por estas. Assim, a Valmet poderá acelerar e até mesmo realizar mudanças tecnológicas que facilitem o trabalho não só dos agricultores mas também das concessionárias. Sendo assim, pode-se dizer que a verticalização também promove uma **aceleração do desenvolvimento tecnológico** em alguns setores.

Na sociedade brasileira, pode-se dizer que há um estímulo do próprio estado à verticalização das empresas. A forma como a tributação é tratada em casos de verticalização, funciona como um fator alavancador do processo de integração pois **minimiza a carga tributária** incidente sobre as operações verticalizadas.

A redução de custos também pode ser notada 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 diretivos/gerenciais ou tecnológicos. Quando esta utilização conjunta for possível, sabe-se que a empresa poderá atuar nos dois ramos sem ter que dispendar recursos em dobro. As empresas Máquinas Operatrizes, Index Tornos Automáticos e Engrenasa, em 78, decidiram apostar na sua Sinergia comum. Constatando que as três precisavam da produção e da usinagem de peças comuns, juntam-se as três empresas com 25% cada uma e mais 25% de pequenos acionistas e formaram a Maquinasa- Máquinas Nacionais S.A. . Com isso, as empresas usam máquinas e funcionários em comum, economizando na sinergia das três. Desta forma, as associadas garantem uma queda nos custos de suas produções e nos investimentos e ainda têm a segurança de uma parceria no fornecimento destes produtos. Este processo sinérgico também é muito importante para as verticalizações no setor de informática. Por possuírem funcionários muito especializados no assunto, o mesmo pessoal é capacitado para trabalhar em diferentes assuntos do mesmo setor. É o que acontece na Control Data Corp. e na Eletronic Data Corp. . A primeira, antes fabricava computadores de grande porte mas hoje atua também como consultora em processamento de dados. A segunda, que antes trabalhava somente em manutenção de computadores, hoje também monta equipes de assessoria para ajudar clientes na instalação de programas.

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, empresa produtora de celulose, decidiu aproveitar a sinergia da extração de madeira para celulose e da extração de madeira para outros fins para tornar-se menos vulnerável às alterações de preço da celulose. Desta forma, aproveitando-se da sua tecnologia no plantio de eucaliptos, a Aracruz decidiu diversificar sua produção, realizando também extração de madeira para construção além da extração para produção de celulose. A Pneuac é outro bom exemplo disto. Distribuidora de pneus Pirelli, a pneuac realizava suas vendas principalmente no atacado (96% da receita da Pneuac vinha de negociações no atacado). Em 1993 a empresa sofreu com a crise do mercado e, como forma de solução, decidiu investir na integração, passando também a trabalhar no varejo. Reformou cerca de 10 lojas da empresa que atuavam apenas no varejo. O que inicialmente era apenas integração vertical transformou-se, no entanto, em diversificação. Nesta rede de lojas de varejo a Pneuac, aproveitando a estrutura das lojas que antes vendiam apenas pneus Pirelli, passou a vender também amortecedores Monroe, molas Hoesch, rodas Fumagalli, pivôs de suspensão Nakata e baterias Moura. A Fotoptica também acabou diversificando sua produção. Além da parte de óptica (com a produção de óculos e também a produção rápida de óculos em apenas uma hora), a empresa também passou a trabalhar com a parte de fotos e locações (locações de equipamento de vídeo e filmes).

Existem, no entanto, situações em que a integração é adotada como **forma de viabilizar o negócio principal**, independente de considerações sobre custo, apropriação de lucro etc. É o que ocorre quando falta algum fator no mercado para a viabilização do negócio da empresa. Desta forma, a única solução encontrada passa ser a produção destes fatores em falta, como forma de garantir a produção e o escoamento das empresas. Em resumo, é a situação na qual o mercado não oferece outra alternativa a não ser a produção de tudo o que se necessita. É o caso de um grupo que atua principalmente na região nordeste, o grupo Claudino. Com o intuito de montar uma loja de departamentos no nordeste, o grupo notou a dificuldade

em se abastecer de produtos do Sul. Para viabilizar a idéia 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 lojas de departamentos fez com que o grupo abrisse uma transportadora. Como não havia estradas em condições para a entrega dos produtos, o grupo construiu estradas. E foi desta forma, suprimindo as necessidades do negócio principal, que o grupo Claudino acabou se diversificando e constituindo uma empresa verticalizada. Hoje, esta diversificação é muito evidente, sendo o grupo proprietário de lojas de departamentos, da marca Onix Jeans, de produtora de linho, de fábrica de colchões, da construtora Sucesso, da gráfica Halley, do frigorífico Firgotil, da montadora de fogões Houston, da transportadora London e da empresa de publicidade Sucesso Publicidade.

Há também a falta de opções do mercado 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 passa a ter dificuldades de sobrevivência com lucros tão baixos e a sua única opção 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 da distribuidoras. A Ibrasa desenvolveu então sua própria linha de medicamentos, cuja venda já representa hoje 12,5% do faturamento. A verticalização da Papaiz Indústria e Comércio LTDA, indústria de ferragens, encaixa-se neste mesmo exemplo. O alto preço do latão, que 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 em tentativa de redução de custos.

Por todos estes motivos apresentados anteriormente, a integração pode representar uma vantagem competitiva não desprezível. Empresas como a Sadia e a Vicunha, entre outras, já se beneficiaram disto, caminhando rumo a verticalização.

Além das vantagens estratégicas enunciadas anteriormente, o processo de verticalização também representa comodidade e medo do líder em responsabilizar-se por uma decisão.

Muitas pessoas consideram cômodo produzir todos os instrumentos de que necessita para desenvolver seu negócio central. Este foi o caso da empresa Mez, holding da proprietária Marie Elisabeth Zocchio. Seus negócios começaram com a criação do Colégio Pueri Domus. A fim de abastecer comodamente a escola, surgiram outros negócios como a gráfica Minden, a Scholar com a Divisão Distribuição (de material didático) e a Distribuição 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). Desta forma, a fim de abastecer a escola, Marie Elisabeth criou uma grande empresa vertical.

Há também aqueles que têm interesse em promover o crescimento da empresa mas não desejam assumir os riscos de suas decisões. Neste caso, incoscientemente a verticalização é uma boa solução pois sua dificuldade de ser mensurada no curto prazo traz taxas de risco e incerteza menores no curto prazo.

CAPÍTULO III

Fatores restritivos da integração

FATORES RESTRITIVOS DA INTEGRAÇÃO

Estes são os fatores que restringem o uso da integração vertical ou que podem representar desvantagens futuras para empresas que optarem pela integração. Os principais são a perda da flexibilidade de atuação da empresa, o aumento de custos em alguns casos, a incerteza de que dará certo, o aumento do custo fixo, a vinculação a uma matéria-prima, a dificuldade de saída do ramo, os investimentos e o novo padrão competitivo em que entra a empresa.

Por se tratar de um maior aprofundamento da empresa em apenas um campo de atuação, a integração acaba **reduzindo sensivelmente a flexibilidade econômica e produtiva da empresa**. Assim, caso haja qualquer tipo de crise relacionada a este setor da economia, todo o capital da empresa estará aplicado em um mesmo ramo, o que impossibilita qualquer forma de flexibilizar a produção. É o risco que correm, por exemplo, as empresas do grupo Wang, de Taiwan. A família, dividindo-se na presidência de inúmeras empresas, concentra-se na produção e venda de computadores. A empresa Formosa Plastics, primeira do grupo a trabalhar com petroquímica, foi quem deu respaldo econômico para a ampliação das demais empresas. Ainda no grupo há a Formosa Chemicals & Fiber. Ambas deram respaldo ao crescimento das demais : First International Computer (fabricante de placas principais e PC's notebook), Everx Systems, Formosa Industrial Computer (produtos de multimídia e PC's sofisticados para uso industrial) e a Nanya Plastics (fabricante de semicondutores e telas de visor de cristal líquido). Desta forma, o grupo apresenta-se amarrado ao mercado de computadores, perdendo flexibilidade. Assim, fica muito mais sujeito às oscilações e crises deste setor.

O aprofundamento em apenas um campo de produção também resulta em uma **vinculação a apenas uma matéria prima**. Isto constitui um problema pois, em função da mudança de hábitos dos consumidores e principalmente do desenvolvimento tecnológico surgem constantamente novos insumos. Estes representam efetiva possibilidade de substituir, com vantagens, os insumos "velhos", como por exemplo aço x alumínio 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.

Toda esta forma de aprofundamento, tanto no setor quanto na matéria-prima, provoca um aprofundamento no campo de atuação da empresa, implicando também no **aumento do imobilizado**. Desta forma, a possibilidade de saída deste setor será dificultada e, quando ocorrer, implicará em perdas significativas de capital. Imagine o caso da empresa Trombini. Esta empresa vinculou-se muito à produção de papel. Começou com um simples comércio de papel. Em 1961, por oportunidade, os Trombini assumiram o controle da Curipel SA (indústria de artefatos de papel). Com a compra de mais quatro empresas, o nome da Curipel passou para Murtillo Trombini SA. . Para garantir suprimento, a empresa assumiu a Celulose e Papel SA. (Celpa), que fornecia papel Kraft para a fabricação de sacos multifolhados e caixas de papelão ondulado. Comprou ainda outras produtoras de celulose. Ainda para garantir seu suprimento de madeira comprou empresas reflorestadoras e fornecedoras de madeira que se tornaram a Trombini Florestal SA., a Trombini Baiana e a Sund Emba (construída em associação com grupos sueco e alemão). Esta empresa, como pudemos observar, não só se vinculou excessivamente à madeira e celulose para a fabricação de embalagens como também se vinculou excessivamente ao negócio do papel. Desta forma, qualquer alteração na composição do material das embalagens ou qualquer oscilação de preços do papel no mercado, influenciará diretamente a saúde da empresa pois papel e embalagens de papelão são a sua única especialização.

Em situações de queda prolongada da demanda, quando o preço das matérias primas caem mais do proporcionalmente 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. Neste caso, a integração vertical pode causar um **aumento de custos**.

Um aumento de custos também pode ser notado nos casos em que a falta de especialização no assunto garante a outros produtores mais especializados um menor custo. Desta forma, seria mais interessante terceirizar esta produção especificamente. Um bom exemplo disto é a marca OP. Integrando a criação, a produção e a venda de mercadorias, a empresa tinha grande dificuldade com os custos de alguns produtos. Por exemplo, a

especialidade da OP não era produzir bonés e óculos de sol, mas ela vendia estes produtos. Por isso produzia óculos de sol e bonés, mas nunca conseguia demanda suficiente para produzi-los a um preço competitivo. Assim, a baixa quantidade produzida elevava tanto o preço de produtos deste tipo que praticamente inviabilizava a sua produção. 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 verticalização e consequente incorporação de novas instalações provoca um **aumento dos custos fixos**. No caso destas novas instalações serem plenamente utilizadas provocando um aumento nas vendas não há, proporcionalmente, acréscimo de custo fixo. Entretanto, caso a capacidade total das novas instalações não sejam plenamente utilizadas, provoca-se, proporcionalmente, um aumento dos custos fixos.

Deve-se ressaltar que o trabalho com relação ao mercado consumidor também deixa de ser semelhante ao anterior. Após um processo de integração vertical a empresa ingressa em um mercado onde o **novo padrão competitivo** é significativamente diferente do padrão vigente na sua industrial 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. 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.

Todas estas incertezas acabam contribuindo negativamente na decisão de verticalizar a empresa. Com medo da crise no setor, sem flexibilidade da empresa, com o medo da queda da demanda provocando um aumento dos custos e com medo de investir em um capital fixo sem depois obter demanda suficiente, muitas empresas preferem não entrar no processo de verticalização. A insegurança, principalmente em relação a fazer o

investimento mas não obter retorno, faz com que muitas organizações evitem a verticalização.

CAPÍTULO IV

A integração e as indústrias

INTEGRAÇÃO E INDÚSTRIAS

Muito embora a estratégia de crescimento via integração vertical seja utilizada por empresas localizadas nos mais diferentes setores, ocorre principalmente nas indústrias produtoras de bens homogêneos. Assim, proporcionalmente, verifica-se uma maior ocorrência do processo de integração vertical neste tipo de indústria.

Isto se deve, principalmente, ao fato de que empresas que atuam nestes setores têm um horizonte de crescimento via diversificação mais estreito. Desta maneira o crescimento, além da expansão no atual mercado, se direciona para a integração vertical.

Um fator alavancador para este processo está vinculado ao conhecimento da tecnologia do processo produtivo. Para este tipo de empresa a matéria prima é um ponto tão importante que normalmente ela tem conhecimentos aprofundados do processo produtivo dos insumos, mesmo que este seja significativamente distinto da sua tecnologia de processo.

CAPÍTULO V

Integração e terceirização

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 que se agrega ao mix de opções que o tomador de decisão tem hoje a sua disposição.

É inegável o fato de que a terceirização, em termos amplos, apresenta-se hoje como uma possibilidade 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.

O que se parece ignorar é que a terceirização não deve ser vista como o processo inverso da verticalização. Para que um processo esteja ocorrendo com as empresas modernas, não é necessário que o outro esteja sendo abandonado. Tanto a terceirização quanto a verticalização podem ocorrer simultaneamente. E isto de fato ocorre pois, o que significa terceirização para uma empresa pode significar verticalização para outra.

Como um exemplo de que a verticalização e a terceirização podem ser processos simultâneos, podemos citar a Mercedes Benz. A Mercedes, ao mesmo tempo que está terceirizando alguns setores da sua produção, está também se envolvendo no processo de verticalização. Simultaneamente terceiriza a produção de algumas peças e procura se aproximar de seus clientes, propondo consultorias de como administrar melhor a sua frota de caminhões ou propondo desconto na manutenção dos caminhões em oficinas da Mercedes. Todo este procedimento, aparentemente contraditório, é apenas a melhor forma encontrada pela empresa para reduzir os custos e cativar o consumidor em um momento em que o mercado interno se encolhe.

No caso do relacionamento Renner-Fiat, Volkswagen e Ford, por outro lado, a terceirização e verticalização não ocorreram dentro da mesma empresa

mas ocorreram simultaneamente e demonstraram que o que significa terceirização para uma empresa pode significar verticalização para outra. A Renner, fabricante de tintas, para atender a terceirização da Fiat, da Volkswagen e da Ford ampliou seu processo de verticalização, passando a fazer a pintura, que anteriormente não era de sua responsabilidade. Para fazer esta verticalização, no entanto, a Renner precisou investir em cabines de pintura dentro de algumas destas fábricas, mais precisamente, dentro da Volkswagen. Outras indústrias automotivas, como a Volkswagen e a Ford, têm procurado terceirizar alguns serviços. Assim deixa a montagem de alguns elementos do veículo, que eram função das próprias montadoras, para seus fornecedores, comprando-os já montados. Para se preparar para a montagem destes equipamentos, os fornecedores estão se verticalizando. A Brosol, que trabalha com carburadores, comprou a Forin, de fechaduras, travas e maçanetas e a Metalúrgica Micro e a Ferragens Haga. A Mastra, que produz tanques e combustíveis e escapamentos, comprou a De Maio, Gallo e a Mahle que fabrica pistões e camisas de cilindros para motores.

Concluindo, podemos dizer que, de fato, em algumas empresas, a terceirização pode ser vista, de fato, como substituta da verticalização mas que, no geral, esta crítica não procede. O que costumeiramente ocorre é que, no atacado confunde-se terceirização com desverticalização, quando nem todo movimento de terceirização significa a desverticalização.

Para visualizar melhor esta idéia, é mostrado abaixo 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.

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

Por este esquema, pode-se perceber que a 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 chamado de “downzising”, “rightzising”, desburocratização, enxugamento etc.

Os fatores que têm levado as empresas à terceirização, qualquer que seja o sentido dado ao termo, podem ser divididos em fatores conjunturais e fatores estruturais. Os fatores principais serão apresentados nos próximos capítulos.

CAPÍTULO VI

Fatores conjunturais alavancadores
da terceirização

Os fatores conjunturais alavancadores da terceirização são itens localizados no tempo, que têm limitações quanto a sua abrangência e profundidade. Existe, entre estes fatores, um teórico ponto ótimo de aplicação, a partir do qual o seu aprofundamento poderá causar disfuncionalidades. Assim, são fatores alavancadores mas que devem ter sua aplicação limitada, afim de não descaracterizarem a empresa.

A terceirização, por exemplo, pode ser vista como um **movimento contra a crescente burocratização** das organizações. A burocratização, aplicada desmesuradamente, significou um inchaço das atividades de apoio, provocando uma disfuncionalidade. Estabeleceu-se a lentidão, demora, perda de flexibilidade dos processos organizacionais, crescimento demasiado da hierarquia, concentração excessiva de poder, autoritarismo, excesso de controle e de normas, distanciamento dos clientes entre outros problemas diagnosticados. Na década de 80, notando os excessos causados pela grande burocratização, as empresas passaram a perseguir este grande fantasma chamado excesso de burocracia. A Hering vem combatendo este problema através da descentralização da administração, dando autonomia gerencial às células de produção, terceirizando serviços e estabelecendo parcerias com seus fornecedores. O processo de terceirização somado às parcerias trouxe grandes benefícios à Hering que agora trabalha no sistema just-in-time, com um rígido controle de estoques, o que permite uma drástica redução no volume de componentes estocados, gerando uma economia de 1,5 metros quadrados de espaço físico. A autonomia gerencial vem agilizando as decisões e funcionando como uma simulação de terceirização. As costureiras trabalham em grupos e têm total autonomia de decisões, como se fossem pequenas empresas. Este sistema de parceria com as costureiras, fazendo-as participarem dos lucros da empresa provocou uma redução de 20% nos custos de qualidade e um aumento de produtividade média (de 42% para 62%). No caso da Hering, pode-se perceber que a desburocratização significou um estímulo aos funcionários e uma forma de agilizar todo o processo de produção.

A desburocratização, como consequência, provoca uma **diminuição dos níveis hierárquicos**. Este enxugamento hierárquico, no entanto, não se

deve somente à desburocratização, ocorrendo também em função de novos processos de trabalho. A Riocell, produtora de celulose, conseguiu, através da terceirização, desburocratizar o seu organograma da linha central de produção. Dois grupos, um gerencial e um técnico, após cuidadosos estudos, delegaram a terceiros a execução dos serviços não essenciais da linha de produção. Isso possibilitou uma reordenação das seis linhas hierárquicas que comandavam o processo industrial. Com isso a empresa pôde dispensar 999 funcionários. Isto tudo significou um corte no excesso de pessoal, uma redução de níveis hierárquicos e uma maior flexibilidade e agilidade, de tal maneira que a empresa já estuda uma duplicação de sua produção.

A terceirização também representa uma forma de **reverter o excesso de integração vertical**, quando esta às vezes, significava mais do que uma opção estratégica, era quase uma necessidade. Neste caso, encaixa-se o processo de terceirização da Casa Anglo Brasileira, o Mappin. A fim de manter um bom atendimento nas entregas a domicílio, o Mappin mantinha sua própria frota de caminhões. A recessão, os altos gastos de manutenção dos veículos e de pagamento de funcionários além dos constantes assaltos aos carros da empresa fizeram a empresa repensar sua posição e descobrir que este tipo de serviço já não é mais uma necessidade da empresa, podendo ser prestado, com a mesma qualidade, por terceiros. O resultado foi a terceirização das entregas, como uma forma de reversão do excesso de integração vertical. Além do Mappin, o Bradesco e a Granja Rezende podem ser colocadas como exemplos de reversão do excesso de verticalização. O Bradesco, há tempos pensando em informatizar os seus sistemas, viu-se obrigado a criar a Digilab, pois as importações estavam proibidas, devido a uma lei de proteção do mercado interno. Com o fim da reserva de mercado, o Bradesco repensou sua decisão e preferiu terceirizar de fato a automação bancária. Vendeu a maior parte das suas ações na Digilab pois agora acredita que deva se dedicar exclusivamente ao setor bancário. A Granja Rezende também se influenciou pelo surto de terceirização. A Granja Rezende, por sua vez, iniciou o seu processo de desverticalização em 1982, quando notou a falta de insumos básicos para a produção de ração. Para tanto reestruturou-se, atuando apenas nos segmentos de produção de matrizes, pintos de um dia e ovos SPF (usados na fabricação de vacinas veterinárias e humanas). Agora, está

abrindo franquias, onde a Granja Rezende pretende entrar com os pintos de um dia, ração e assistência técnica ao produtor, que deve entregar a ave pronta para o abate.

Atuando de todas as formas descritas anteriormente, a terceirização acaba demonstrando sua capacidade de **reduzir custos**. A desburocratização e o movimento contra o excesso de verticalização mostram a capacidade de, com o corte de comodidades e de procedimentos supérfluos, reduzir alguns custos das empresas. A diminuição dos custos não se baseia, entretanto somente nestes itens, podendo ocorrer, também, devido a fatores externos, como a facilidade de importação de peças e o desenvolvimento de outras empresas nos setores complementares, por exemplo. Este é o caso da Mercedes Benz, que procura reduzir seus custos terceirizando atividades como a montagem de painéis de caminhões e produção de peças , entre outras. A empresa vinha montando os painéis e produzindo estas peças para garantir a qualidade e a quantidade de seu suprimento, apesar deste procedimento ser muito caro. Entretanto, com a facilidade das importações e desenvolvimento de indústrias de base no Brasil, a Mercedes percebeu que hoje, é possível produzir estas peças e serviços com a mesma qualidade por um custo mais baixo e é por isso que vem terceirizando este setor.

Muitas vezes, no entanto, a simples redução de custos nas formas previstas anteriormente não é suficiente devido a conjuntura econômica. Neste caso, é **necessário fazer caixa a fim** de se manter as atividades principais da empresa. Como solução, algumas empresas adotam a venda de ativos e o descarte de atividades anteriormente integradas. É o caso da Pirelli, que em 1990 entrou em um processo de reestruturação. Vendeu todas as atividades da Pirelli que não estavam relacionadas a pneus e cabos para comunicação. Com isso cortou ao meio a carga de débito do grupo. Assim, deixou mais dinheiro à disposição dos negócios centrais (pneus e cabos de comunicação) , o que fez a Pirelli sair do prejuízo.

CAPÍTULO VII

Fatores estruturais alavancadores
da terceirização

Dentre os fatores estruturais vinculados ao movimento de rentabilização do investimento e que estão intimamente ligados aos novos padrões produtivos e competitivos, podemos destacar os principais.

O **pagamento do bem ou do serviço apenas quando há a sua efetiva utilização** é um destes fatores. Com a terceirização, aquilo que era custo fixo, como a manutenção de ambientes e ferramentas ou o pagamento de encargos sociais e salários aos funcionários, transforma-se em custo variável; ou seja só significará custo quando houver uma real necessidade da utilização destes serviços. Isto, claramente, significa um menor volume de capital de giro. Isto significa para a empresa, entre outras coisas, um menor volume de capital de giro.

A diluição do custo fixo e a diminuição do imobilizado são também formas de se **manter o nível de faturamento**, o que é outro fator estrutural alavancador da terceirização. A Perdigão é um ótimo exemplo de empresa que procurou na terceirização a manutenção do nível de faturamento. Através da transferência para terceiros do seu setor de manutenção de frigoríficos e de transporte de produtos obteve a economia mensal de U\$ 250.000 e a desmobilização de 1,6 milhão de dólares.

Outra característica oferecida pela terceirização é a **ocupação da empresa apenas com os seus setores mais rentáveis**. Esta característica é denominada cálculo econômico. Através de um cálculo econômico, a empresa seleciona seus segmentos mais rentáveis e seus segmentos operacionalmente mais interessantes, desfazendo-se dos demais segmentos, para dispor de mais capital para investir nestes setores selecionados. A Philips Eletronics, por exemplo, desfez-se em 1995 de uma grande parte da divisão Philips Communications Systems. Esta divisão foi vendida para a AT&T Corp, interessada nesta área de atuação. A divisão não era lucrativa para a Philips mas também não gerava prejuízo, de tal forma que esta venda não causava impacto no fechamento do balanço da empresa.

Utilizando-se apenas de seus setores mais rentáveis, as empresas beneficiam-se dos **ganhos da especialização** pois transferem determinadas atividades a empresas melhor colocadas na curva de experiência e aprendizado. Empresas como a FIAT, por exemplo, optaram pela terceirização

e conseguiram aumentar muito sua produtividade. Em especial para a FIAT, este procedimento significou um aumento de 175% no faturamento da empresa entre 1988 e 1994. O ocorrido foi que, ao transferir para terceiros algumas de suas atividades, a FIAT transferiu-as para empresas especializadas nestas atividades. Isto significou usar maior tecnologia e maior flexibilidade na fabricação de alguns componentes. Deste modo, a FIAT garantiu uma produção mais veloz, de qualidade e mais barata, o que possibilitou um aumento na produção e no faturamento. Mesmo tendo algumas indústrias automobilísticas nacionais investindo em terceirização, há possibilidades de se baratear ainda mais os custos e de se agilizar ainda mais a produção através da intensificação da aplicação deste método. No Japão, onde a aplicação deste método é mais intensa, a produtividade é de 120 unidades anuais por trabalhador, contra as 10 unidades anuais por trabalhador no Brasil.

A utilização apenas dos processos mais rentáveis da empresa também significa **utilizar-se de pequenos capitais individuais** e sobre-rentabilizá-los através da agregação de valor via marca ou disponibilização ao mercado; A Lupo é um bom exemplo de empresa que soube agregar pequenos capitais individuais. Analisando a sua estrutura, a empresa compreendeu que suas áreas de melhor atuação eram marketing e distribuição. Deste modo a Lupo concentrou-se apenas nestes setores e iniciou um processo de terceirização da sua produção. Incentivou a abertura de pequenas empresas têxteis, estabelecendo parceria com antigos empregados, oferecendo seus teares sob a forma de comodato. Utilizando o serviço destes novos empreendedores e de pequenas empresas têxteis da redondeza, a Lupo terceirizou 9% de sua produção total. Ao contrário do que se possa imaginar esta redução de custos não significou uma queda de qualidade, devido às constantes inspeções e treinamentos realizados pela Lupo mas significou sim uma redução de custos.

Ainda dentro da lógica de ocupar-se somente dos processos mais interessantes dentro da empresa é que encontramos empresas ocupando-se somente dos processos maiores, deixando os menores para as pequenas empresas. Esta **lógica do processo de gestão das grandes empresas** é que torna a terceirização atraente em alguns casos como o da Gessy Lever, do Banco Bradesco e do próprio Estado. A Gessy Lever tem procurado ocupar-se

do que considera “processo maior” da atividade fim, que é a produção de suas mercadorias. O que para a Gessy é considerado “processo menor” ou atividade meio, muitas vezes é a atividade maior de outras empresas. É o caso da distribuição de seus produtos, que será feita pela empresa Expresso Itamarati, que abrirá um centro de distribuição dos produtos da Gessy em Marília. O Banco Bradesco, notando que seria mais interessante atuar apenas na área financeira, está terceirizando o setor responsável por todas as obras do banco no país. O Estado também vem investindo na mesma opinião: notando que a sua atividade administrativa vem sendo prejudicada pela execução de processos menores, decidiu terceirizá-los. Assim, procurará concentrar-se mais nas funções administrativas (como tomar a decisão de quais rodovias devem ser duplicadas) deixando, por exemplo, a obra de duplicação de rodovias para empresas especializadas do setor privado.

A preocupação da empresa somente com os processos maiores pode também ocasionar uma **redução da complexidade administrativa**, que hoje é uma das principais preocupações dos administradores. As grandes empresas, como a Sandbach, que utilizam uma diversidade muito grande de peças de ajuste (parafusos, porcas e peças de pequeno valor), agora vêm adotando a nova figura do “enviado técnico” com a finalidade de reduzir sua complexidade administrativa. O enviado é um funcionário da empresa fornecedora, no caso a Walter Hexagon, que trabalha dentro da compradora a fim de estabelecer o sistema just-in-time. O enviado técnico faz a ligação entre as entregas da fornecedora e a linha de produção. Esta terceirização permite uma redução da complexidade administrativa pois deixa-se de ocupar funcionários da empresa no controle de estoques de peças de pequeno valor para ocupar os funcionários da fornecedora nestes setores.

Toda esta possibilidade de fragmentação da produção em várias empresas gera um contato com o ambiente externo. As empresas passam a ter contato com uma gama maior de produtores, podendo buscar o fornecedor que melhor lhe convier. Todo este processo provoca uma **flexibilização da produção**. Esta flexibilização é a possibilidade de realizar alterações na composição do produto de acordo com as exigências do mercado de uma maneira mais veloz. Assim, as grandes empresas não ficam sujeitas a apenas alguns tipos de insumos ou a um tipo de tecnologia. Podem alterar seus

fornecedores rapidamente e sem prejuízos, pois não imobilizaram capital na produção dos insumos. A Phillips, neste caso, constitui um bom exemplo de flexibilização na qualidade do insumo. Terceirizando a produção de chips para os seus televisores, a empresa teve maior contato com produtores de chips e pôde notar que, enquanto suas concorrentes estariam usando um determinado chip, a Phillips poderia usar um chip melhor, que faria as televisões Phillips apresentarem melhor qualidade que as demais. Assim, facilmente mudou de fornecedor e melhorou a qualidade de seu produto. A Localiza National, por sua vez, representa um bom exemplo de como defende-se da estagnação tecnológica. Terceirizou a manutenção de seus veículos, credenciando uma rede de oficinas para a realização destes serviços. As oficinas que não se atualizarem tecnologicamente perdem a credencial. Credenciando apenas as oficinas com tecnologia avançada, a Localiza pôde garantir uma melhor e mais produtiva manutenção de seus veículos e ainda fez uma economia de U\$ 200 000 neste processo de terceirização.

De uma maneira geral, todo este processo de flexibilização significa uma **transferência de riscos a terceiros**, afinal, no caso de uma alteração dos insumos utilizados, as empresas menores, muito provavelmente estarão ligadas somente à produção destes. Desta forma, todo o seu capital estará empregado nesta atividade. Consequentemente pode-se deduzir que a terceirização significa uma transferência de riscos. Por isso é largamente utilizada por empresas maiores indispostas a assumir tais riscos. A Arisco é um bom exemplo de empresa que transfere os riscos de parte de sua produção a terceiros. A sua produção de milho e tomates, por exemplo, é feita por pequenos agricultores, no sistema de parceria. A Arisco distribui as sementes selecionadas e insumos como fertilizantes e defensivos agrícolas. Estes produtos são pagos após a colheita, em equivalência/tomate ou equivalência/milho, com o preço destes produtos sendo determinado antes do plantio. Em troca, os produtores fornecem toda a sua produção exclusivamente para a Arisco. Deste modo, apesar de estar apoiando os agricultores, a Arisco está transferindo seus riscos a terceiros, que ficam sujeitos às bruscas mudanças climáticas, pragas etc, sob risco de perder toda a sua produção. Esta transferência de riscos também é clara nas empresas montadoras de automóveis. Estas, terceirizam o setor de pintura e buscam sempre os

parceiros que têm mais a lhe oferecer. Preços mais baixos, melhor qualidade. Com isso, a responsabilidade do serviço de pintura e de sua qualidade é transferida para as pintadoras. Assim todos os problemas com tons de cor, fixação, perda de pintura e interrupção na linha passam a ser de responsabilidade do fornecedor.

A fragmentação do processo produtivo também significa uma boa solução para as empresas que têm **difículdade de controle** sobre algumas de suas atividades. Geralmente, esta característica é notada no controle de frota de veículos. Há entretanto, situações mais graves de falta de controle. A empresa produtora de celulose, Riocell, por exemplo, tinha sérias dificuldades com a administração de empresas rurais, como a de extração de madeira. O desconhecimento de técnicas neste campo geravam uma dificuldade no controle desta atividade, o que foi solucionado pela terceirização destas atividades.

Há ainda a dificuldade de controle para as próprias atividades terceirizadas. Neste caso, atualmente, há a existência de empresas especializadas em administração de serviços terceirizados. As empresas com dificuldades podem, portanto, facilmente contornar este problema, contratando uma destas empresas. Foi o que fizeram empresas como a Shell, Natura, Mineração Rio do Norte, Banco Itaú, Ceman e outras. Contrataram empresas de quarteirização, como a Infra 4 que responsabiliza-se apenas pela administração das atividades terceirizadas das empresas. A Johnson & Johnson também aderiu ao processo, contratando a Capt para administrar seu setor de troca de produtos.

A terceirização, por suas características, também acaba provocando uma **intensificação do uso de ativos**. Muitas vezes a empresa possui ativos mas subutiliza-os, de modo a aumentar os custos fixos. A terceirização, transferindo estas atividades mal administradas a terceiros, provoca um desvencilhamento dos ativos sub-utilizados e, portanto a manutenção apenas dos ativos intensamente utilizados. Este foi um dos principais problemas encontrados pela Riocell, empresa produtora de celulose. Enquanto a atividade de extração de madeira era atividade administrada pela própria empresa, os equipamentos de corte, caros e sofisticados, eram acionados em apenas um turno de 8 horas diárias. Bastou que o processo fosse terceirizado

para que o sistema passasse a utilizar o equipamento para extração de madeira durante dois turnos diários. Este procedimento provocou uma queda no custo do hectare plantado, que caiu de U\$ 1500 em 1985 para os atuais U\$ 1000. A terceirização na Riocell, provocou uma economia de U\$ 100 por tonelada produzida, o que significa uma redução anual de 30 milhões de dólares na produção da empresa

CAPÍTULO VII

Dificuldades da terceirização

A terceirização não é um modismo passageiro, mas deve se transformar numa das principais estratégias que é requerida pelo novo processo produtivo e competitivo. Entretanto não pode ser entendido 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. As principais dificuldades da terceirização serão expostas neste capítulo.

O principal bloqueio quanto à implementação da terceirização parte das próprias empresas e será encontrado na própria cultura brasileira, que **não tem o costume de desenvolver parcerias**. Esta dificuldade está principalmente ligada ao fato de que muitos poderão não compreender um jogo no qual ambas as partes devem obter benefícios. A dificuldade, no entanto, já vem sendo superada por algumas empresas como a Eletropaulo, por exemplo. Neste caso específico, a Eletropaulo conseguiu transferir para seus fornecedores as normas de qualidade da ISO 9000, que são as exigidas pela empresa. Desta forma, comprometendo-se a Eletropaulo a transferir parte da tecnologia que exige e comprometendo-se a parceira a seguir corretamente a orientação, é dispensada a inspeção de recebimento, o que significa uma redução de custos para ambas as partes. Como se pode notar, este problema, no entanto, não deve ser visto como um fator impeditivo mas apenas como um fator dificultador da terceirização.

Uma parceria mal estabelecida pode criar uma dependência da empresa em relação ao seu fornecedor ou distribuidor. Isto provoca um processo de subordinação da empresa em relação ao seu fornecedor, o que implica em insegurança quanto ao fornecimento, escoamento dos produtos e outros processos. A Blue Shield of California, por exemplo, terceiriza seus sistemas de computadores com a EDS há 25 anos. Uma análise do desempenho da EDS em 94 mostrou que os serviços da EDS estavam muito deficientes. A Blue Shield of California pensou em contratar nova empresa mas não pode fazê-lo pois, quando começou a estudar o descarte da EDS descobriu que esta companhia sabia mais dos sistema da empresa do que a própria Blue Shield. Para a solução deste empasse, a Blue Shield renegociou o contrato com a EDS e as responsabilidades da EDS foram redefinidas.

Ainda dentro da discussão receio das empresas, podemos colocar o fato de que, terceirizando suas atividades a empresa possa **estar criando, futuramente, um novo concorrente**, afinal, empresas como a Honda nasceram da terceirização de outras. No caso particular da Honda, a empresa nasceu da terceirização da revenda de autopeças e manutenção da mecânica da Toyota. A transferência de tecnologia, de princípios de qualidade total e de uma parte do seu processo produtivo levam as empresas a recearem muito a questão da terceirização. Este problema pode ser facilmente solucionado se as organizações passarem a selecionar racionalmente os setores que deverão ser terceirizados. Empresas como a Sony têm conseguido desenvolver esta correta forma de seleção. Para tanto, a Sony do Japão escolheu apenas poucas competências essenciais para fins de terceirização. A Sony só não terceiriza o setor de descoberta de novos mercados para produtos eletrônicos de consumo, o que é sua especialidade. Terceiriza apenas outros setores. Assim, a despeito da grande quantidade de informações a respeito da produção que os fornecedores possuam, nunca poderão constituir uma concorrência à empresa.

Na oposição à terceirização encontram-se não só as empresas mas também os próprios funcionários. A forte oposição dos sindicatos ao processo é um bom exemplo disto. A terceirização é responsável pelo desemprego de muitos funcionários. O fechamento de muitos setores devido à terceirização provoca desemprego. Apesar de muitas novas empresas serem criadas, estas não conseguem realocar toda a mão de obra descartada pela primeira organização. Muitos vêem na terceirização uma desculpa para demitir funcionários e continuar a utilizar seus serviços com rebaixamento de salários e economia ilícita, onde não há encargos sociais para o que utiliza os serviços. A Riocell tinha 3600 funcionários quando começou seu processo de terceirização. Em 5 anos tinha reduzido o número de funcionários para 1100 pessoas. Contando que as pequenas empresas criadas com a terceirização empreguem 1700 pessoas, ainda assim há aí um desemprego criado de 800 pessoas. Por este motivo, os sindicatos ficam alarmados quando uma nova empresa começa a se terceirizar. A terceirização também gera muitas discussões a respeito das questões trabalhistas. Um bom exemplo disto foi a discussão criada ao redor dos vendedores ambulantes da Kibon. A atividade

Conclusão

era considerada terceirizada até que vendedores ambulantes decidiram provar vínculo empregatício com a empresa para poder exigir os mesmos benefícios dos funcionários da empresa. No caso de se conseguir provar vínculo empregatício, a empresa deve arcar com suas obrigações (13º salário, FGTS etc) de forma retroativa.

A terceirização não tem a oposição dos sindicatos, somente. Engloba também a própria oposição interna na empresa. Muitos funcionários se opõe à terceirização pois esta, além de mexer com formas de produção tradicionais dentro da empresa, também significa risco de desemprego para os funcionários.

Além de todos estes motivos que caracterizam fatores restritivos da terceirização pode-se encontrar também um último motivo para a não introdução deste procedimento em alguns setores. Não são todos os setores passíveis de serem totalmente terceirizados. O ideal de ser um McDonalds, uma Nike, uma Benetton não é algo concreto para uma série de empresas. Nem todas as empresas têm a possibilidade de se transformar em "grife".

Quanto à integração vertical, pode-se dizer que este processo traz alguns benefícios como a transformação das decisões e questões estratégicas em operacionais, a redução de custos, a apropriação de lucro das demais fases do processo produtivo, do aumento do poder de mercado e da criação de barreiras à entrada neste mercado, da aceleração de mudanças tecnológicas, do aproveitamento da sinergia das atividades, da complementaridade das atividades e da grande vantagem competitiva.

Entretanto, a verticalização também tem certas limitações, trazendo alguns malefícios. A perda de flexibilidade, o aumento dos custos, o aumento dos custos fixos, a insegurança, a vinculação ao setor e à matéria prima, a necessidade de investimentos iniciais e a criação de um novo mercado competitivo representam alguns destes entraves.

Quanto à terceirização, sinteticamente podemos dizer que o movimento, 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. Neste sentido a terceirização deve ser uma ferramenta para o estabelecimento de verdadeira aliança estratégica, na qual o terceirizado passa a ser parte do desenho organizacional da empresa mãe. Apesar de todas as dificuldades inerentes ao processo deve-se ter em mente que o grau de atendimento dos objetivos de cada empresa individualmente deve estar subordinado ao atendimento dos objetivos dos parceiros envolvidos. É a famosa integração competitiva, muito falada e nem sempre posta em prática, entre outras pela grande dificuldade de implantação.

Alguns cuidados deverão ser tomados 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.

E, por fim, pode-se concluir que, como foi demonstrado ao longo de toda a pesquisa, a integração vertical e a terceirização não são necessariamente

processos antagônicos, podendo ocorrer simultaneamente, como acontece em várias empresas atualmente.

Como todos os processos, tanto a integração vertical quanto a terceirização apresentam pontos benéficos e maléficos. O desenvolvimento de cada um dos processos, quando feitos correta e cuidadosamente, não apresentam dificuldades. Assim, não seria correto responsabilizar estes procedimentos pela má gestão das empresas.