

**PAULO MADALON DE MELLO**

**SUBCONTRATAÇÃO E O MERCADO**

**DE**

**TRABALHO: O Caso da Metal Mecânica em  
Curitiba**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de  
mestre. Curso de pós-graduação em Desenvolvimento Econômico,  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.a. Dra. Liana Maria da Frota Carleial

**CURITIBA  
1995**

# **SUBCONTRATAÇÃO E O MERCADO DE TRABALHO: O CASO DA METAL-MECÂNICA EM CURITIBA**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA COMO REQUISISTO PARCIAL PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA COMISSÃO FORMADA PELOS PROFESSORES:**



**ORIENTADORA: PROFESSORA DOUTORA LIANA MARIA DA FROTA CARLEIAL  
DEP. ECONOMIA - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**



**PROFESSOR DOUTOR FRANCISCO PAULO CIPOLLA  
DEP. ECONOMIA - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**



**PROFESSOR DOUTOR JOSÉ RICARDO TAUÍLE  
DEP. ECONOMIA - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**

**Curitiba, 20 de dezembro de 1995**



## **Subcontratação e o Mercado de Trabalho: O caso do Setor Metal-Mecânico de Curitiba**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre no Curso de Pós-graduação em Desenvolvimento Econômico da Universidade Federal do Paraná, pela comissão formada pelos professores:

Orientadora: Professora Doutora Liana Maria da Frota Carleial  
Dep. Economia - Universidade Federal do Paraná

Professor Doutor Francisco Paulo Cipolla  
Dep. Economia - Universidade Federal do Paraná

Professor Doutor José Ricardo Tauile  
Dep. Economia - Universidade Federal do Rio de Janeiro

Curitiba, 20 de dezembro de 1995

*Dedico este trabalho ao Mestrado em  
Desenvolvimento Econômico da Universidade  
Federal do Paraná e à Professora Doutora  
Liana Maria da Frota Carleial*

## Sumário

### Índice de Quadros

### Introdução 01

#### **1. Pensamento Econômico, Tecnologia, Emprego e Flexibilidade 11**

1.1 - Pensamento Econômico: Tecnologia e Mercado de Trabalho 11

1.2 - O Pensamento Neoschumpeteriano 23

1.3 - Paradigma Tecnológico e Flexibilidade 29

1.4 - Tipos de Flexibilidade 41

#### **2. Subcontratação 46**

2.1 - Subcontratação - Origens - Brasil 46

2.2 - Tipos de Subcontratação 69

2.3 - Subcontratação e Ação Sindical 76

2.4 - Subcontratação e o Mercado de Trabalho 85

2.5 - O Direito e a Subcontratação 94

#### **3. Subcontratação e o Mercado de Trabalho na Região Metropolitana de Curitiba: um Estudo de Caso do Setor Metal-Mecânico 100**

Introdução 101

3.1. - Procedimentos Metodológicos 105

3.2. - Objetivo Geral 109

3.3. - O Setor Metal Mecânico 113

3.4 - Características das Empresas que Compõem a Amostra 115

3.5 - Análise Geral 118

3.5.1 - Empresas Subcontratantes 120

3.5.2 - Cadeia de Subcontratação da Empresa A 133

3.5.3 - A Subcontratante B 147

3.5.4 - Cadeia de Subcontratação da Empresa C 148

3.5.5 - Cadeia de Subcontratação da Empresa D 162

3.6 - Considerações Finais 174

#### **Conclusões 189**

#### **Referências Bibliográficas 199**

## Índice de Quadros

2.1 - Subcontratação de Foco	54
2.2 - Teoria dos Jogos	59
3.1.1 - Empresas Subcontratantes	120
3.1.2 - Empresas Subcontratantes	122
3.1.3 - Empresas Subcontratantes	125
3.1.4 - Empresas Subcontratantes	129
3.2 - Histórico das Subcontratadas A	133
3.2.1 - Cadeia de Subcontratação da Empresa A	134
3.2.2 - Cadeia de Subcontratação da Empresa A	135
3.2.3 - Cadeia de Subcontratação da Empresa A	138
3.2.4 - Cadeia de Subcontratação da Empresa A	143
3.3 - Histórico das Subcontratadas C	148
3.3.1 - Cadeia de Subcontratação da Empresa C	149
3.3.2 - Cadeia de Subcontratação da Empresa C	151
3.3.3 - Cadeia de Subcontratação da Empresa C	152
3.3.4 - Cadeia de Subcontratação da Empresa C	155
3.3.5 - Cadeia de Subcontratação da Empresa C	157
3.3.6 - Cadeia de Subcontratação da Empresa C	159
3.4 - Histórico das Subcontratadas D	162
3.4.1 - Cadeia de Subcontratação da Empresa D	163
3.4.2 - Cadeia de Subcontratação da Empresa D	164
3.4.3 - Cadeia de Subcontratação da Empresa D	169
3.4.4 - Cadeia de Subcontratação da Empresa D	171
3.5.1 - Verificação das hipóteses	177
3.5.2 - Verificação das hipóteses	179
3.5.3 - Verificação das hipóteses	181
3.5.4 - Verificação das hipóteses	182



## INTRODUÇÃO

A reestruturação industrial que ocorre atualmente em toda a economia mundial está provocando mudanças nas relações de trabalho e, portanto, nas relações sociais e econômicas entre os grupos sociais de maneira significativa. O aumento da competição internacional e o surgimento do novo paradigma tecnológico<sup>1</sup> baseado na microeletrônica são os principais agentes responsáveis por tal reestruturação, a qual provoca uma crescente busca por flexibilidade das firmas em contraste com a rigidez característica do ultimo paradigma tecnológico:

“Parte-se do ponto de vista que o conjunto de inovações tecnológicas e gerências que estão se difundindo na indústria em nível internacional apontam para a constituição de um novo paradigma de organização industrial, qualitativamente diferente do modelo de eficiência taylorista-fordista (organização científica do trabalho) que se forma e difunde a partir da Segunda Revolução Industrial”(Gitahy, Leda. 1993;1).

O paradigma tecnológico anterior provocou, através do fordismo/taylorismo, uma divisão do trabalho bastante marcante, e está sendo substituído atualmente por outro, no qual a flexibilidade, ou a capacidade de mais rapidamente adaptar-se à mudanças do ambiente externo a sua característica principal. Essa constante necessidade de flexibilidade por parte das empresas é melhor satisfeita através do chamado modelo de produção japonês ou o toyotismo<sup>2</sup>, proporcionando este uma nova relação entre capital e trabalho, em que a constante busca por inovação é uma importante característica<sup>3</sup>:

---

<sup>1</sup> termo utilizado pela Escola Neoschumpeteriana.

“A new technoeconomic paradigm emerges at first within the old regime, attempting to overcome its limitations”(Freeman, C. 1994;313).

<sup>2</sup>Um vigoroso debate se estabeleceu diante do modelo de produção japonês em vários países, particularmente nos EUA (Piore e Sabel,1984; Kenney e Flória, 1988) na França (Aglietta, 1979; Boyer, 1986; Coriat 1990), e na Inglaterra (Tolliday e Zeitlin, 1986: Wood, 1989). Os temas centrais são: continuidade ou ruptura do modelo japonês com relação ao modelo fordista precedente, variações regionais, nacionais e históricas do fordismo precedente, os vários componentes do modelo japonês em sua especificidade, as relações de técnicas

“Após a II Guerra Mundial, as montadoras japonesas, capitaneadas pela Toyota, gradualmente desenvolveram um novo paradigma de produção, a chamada produção enxuta: um conjunto de novas filosofias e técnicas de produção, combinando elementos mais favoráveis da tradicional produção fordista em massa com uma maior flexibilidade”(Coutinho et alii 1993;4).

Wonack et alii(1992;3), a partir de um estudo realizado com a metade dos produtores mundiais de veículos, denomina essa forma de processo de produção como produção enxuta, querendo denominar com isso que o desperdício e os erros são considerados o inimigo numero um e, portanto, tem de ser combatidos constantemente.

“A produção enxuta (essa expressão foi definida pelo pesquisador do IMVP John Krafcik) é ‘enxuta’ por utilizar menores quantidades de tudo em comparação com a produção em massa: metade do esforço dos operários da fábrica, metade do espaço para fabricação, metade do investimento em ferramentas, metade das horas de planejamento para desenvolver novos produtos em metade do tempo. Requer também bem menos da metade dos estoques atuais no local de fabricação, além de resultar em bem menos defeitos e produzir uma maior e sempre crescente variedade de produtos”(Wonack et alii, J. 1992,3).

Tal modelo de produção centra toda sua atenção no consumidor, contrastando, assim, com o modelo fordista que centra sua atenção na produção, ou seja a meta do fordismo é produzir cada vez mais, sendo que o aumento da taxa de lucro no curto prazo o principal sinal de sucesso. Para a produção enxuta o principal sinal de sucesso é o aumento da taxa de lucro no longo prazo:

“As empresas ocidentais gostam de evitar ou retirar do mercado os produtos de menor margem de lucro, em parte por causa do risco de não alcançar a meta fixada para os lucros do trimestre ou ano seguinte. Não é assim com os japoneses. Costuma-se atribuir as perspectivas a longo prazo o procedimento nipônico de procurar reduzidas margens de lucro”(Schoenberger, R. 1984; 47).

Ou seja, na produção enxuta as firmas estão preocupadas em conseguir relações amistosas com fornecedores, funcionários e principalmente com os clientes, centrando toda a atenção

---

específicas de gestão com a sociedade abrangente e as questões da transferibilidade das técnicas, ou do modelo como um todo, aos países ocidentais”(Silva, E. 1994;108).

<sup>3</sup>Ver Wonack et alii(1992); Ogliastri(1992).

nestes últimos. Na produção fordista tais relações são normalmente hostis e conflitantes<sup>4</sup>. A diferença neste tratamento com funcionários e fornecedores é devido à busca de inovação perseguido pelo modelo flexível de produção (enxuto), encorajando todos os elementos envolvidos na cadeia de produção a buscarem novos processos e produtos capazes de aprimorar a qualidade do produto final.

Para que tal atividade de inovação aconteça é necessário uma relação de longo prazo entre as partes (funcionários, gerência, fornecedores, clientes e governo), devendo, muitas vezes, haver confiança mútua, pois muitos segredos industriais normalmente são compartilhados, usufruídos e conhecidos, a fim de que cada um possa obter melhor conhecimento geral do processo de produção e do produto e, desta forma, aumentar a capacidade das partes de realizar e implementar inovações, ajudando, assim, toda a cadeia<sup>5</sup>: “Nas antiquadas fábricas de produção em massa, os gerentes escondiam as informações sobre as condições da fábrica por verem em tal conhecimento a chave para o seu poder”(Wonack et alii, J. 1992;89).

As relações trabalho/capital são distintas nos modelos, pois no modelo fordista o trabalhador só é utilizado como fonte de trabalho físico, sendo o trabalho intelectual realizado pela gerência. Já no modelo enxuto o trabalhador é visto como o principal ativo da empresa e, portanto, deve ter atenção e respeito por parte desta (no fordismo o principal ativo é a máquina)<sup>6</sup>, pelas palavras do fundador e presidente da Sony tal idéia se torna mais clara:

“Logo descobri também que, nos países ocidentais, as empresas dispensam empregados assim que começa uma recessão. Isso foi um choque para mim, porque no Japão jamais fazemos isso, a não ser que tenhamos atingido o fundo do poço”(Morita, A. 1986;17).

---

<sup>4</sup> Não pretende-se aqui afirmar que a produção enxuta não tenha problemas entre os membros de determinada cadeia de produção, mas somente expressar que esta exige uma relação mais harmoniosa em tal cadeia.

<sup>5</sup> “As decisões de maior aproximação e integração com clientes e com mercados finais visam a agilizar e ampliar a capacidade de resposta das empresas às oscilações dos mercados, isto é, dotá-los de maior flexibilidade”(Souza, M. 1993;126).

<sup>6</sup> “(...)e, quando uma companhia está em dificuldades, os principais diretores são os primeiros a fazer um corte de seus salários, antes mesmo dos empregados de nível inferior”(Morita, A. 1986;168).



Já as relações com os fornecedores na produção enxuta são menos hostis, pois a empresa compradora não escolhe a fornecedora exclusivamente por causa do preço, mas sim principalmente da qual demonstrar maior capacidade de interação com esta no longo prazo, o que contrasta com a produção fordista, na qual a interação de longo prazo praticamente não existe, portanto na produção enxuta a empresa-mãe seleciona as fornecedoras e subcontratadas que melhor interagirem com ela e dedica-lhes atenção para auxiliá-las no melhoramento de sua produtividade e qualidade:

“Usualmente, a empresa-mãe mantinha uma equipe cuja função era promover, em um processo pedagógico, o diálogo; operacionalizar as formas de colaboração; e identificar na rede de fornecedores aqueles que apresentavam maior vocação para a inovação. A estes era dedicada atenção especial, no sentido de promover a introdução de novas técnicas produtivas e de gerenciamento”(Souza, M. 1993;90).

Esta interação de longo prazo é necessária porque a inovação é um processo dinâmico, portanto, requer uma relação cliente-fornecedor de longo prazo: “Significativamente, eles não são selecionados com base em ofertas de preços, mas com base no relacionamento passado e num histórico de bom desempenho”(Wonack et alii. 1992;141).

A reestruturação das empresas é, portanto, simplesmente a substituição de um processo de produção fordista por um processo de produção enxuto, ou pelo menos a tentativa de fazê-lo<sup>7</sup>. Esta reestruturação vem provocando nos países periféricos, em especial na América Latina, impactos sobre o mercado de trabalho ainda não muito nítidos<sup>8</sup>, embora alguns autores tenham verificado, ao menos no curto prazo, um aumento do desemprego<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> “(...) no final, a produção enxuta vai suplantará tanto a produção em massa como os últimos baluartes da produção artesanal em todas as áreas de esforço industrial”(Wonack et alii, 1992;278).

<sup>8</sup>Para Juran(1974,193) Círculos de Qualidade e Participação tiveram maior sucesso e propagação nos países em desenvolvimento do que nos países desenvolvidos. Tal resultado apoia a opinião de Carlota Perez(1986;687) que os países em desenvolvimento poderão se reestruturarem mais rapidamente do que os desenvolvidos, devido a estes possuírem uma estrutura produtiva ainda em formação. Para Bartolaia Silva(1993, 108) aconteceu exatamente o contrário, ou seja a implantação do novo paradigma está sendo mais rápido nos países desenvolvidos do que nos subdesenvolvidos. O trabalho de Juran(1974), por não ser muito novo, possui o problema de ter sido feito em uma década na qual o novo paradigma ainda estava surgindo,

Tal reestruturação no Brasil muitas vezes se limita a tentativa por parte das empresas, especialmente das menores, em criar uma flexibilidade de produção baseada nos baixos salários e subcondições de trabalho<sup>10</sup>. Essa prática, no entanto, distorce com a produção enxuta, em que os trabalhadores possuem grande influência sobre o processo de produção<sup>11</sup> e, portanto, tem que se sentirem respeitados pela empresa<sup>12</sup>.

---

portanto o fordismo ainda era muito forte naquela época. Porém ainda é muito cedo para se poder afirmar alguma conclusão sobre o assunto.

<sup>9</sup>Um estudo da OIT(1993) aponta para o aprofundamento e intensificação desse processo através da adoção de equipamentos de base microeletrônica, tecnologia da informação e novas técnicas de gestão e organização da produção, que são poupadoras de mão-de-obra por unidade de produto. Dessa forma, o crescimento econômico não foi mais capaz de gerar o mesmo número de empregados que criava no passado, acarretando uma mudança estrutural no mercado de trabalho"(BNDES, 21,1994;5); Ver também Carleial (1993), Fleury(1988) e Junior (1994).

<sup>10</sup> Seria importante verificar em que sentido tal reestruturação no Brasil vem seguindo o modelo japonês. Bartolaia Silva também tem a mesma indagação(1993, 109):

"Em que medida as transformações recentes nas empresas de ponta da economia brasileiras estão sendo modeladas pelo que se convencionou chamar de modelo japonês?"

Wonack et alii(1992;134) menciona uma questão semelhante ocorrida nos E.U.A: "Na metade dos anos 80, no crepúsculo da produção em massa, muitas companhias, inclusive a GM e a Chrysler, experimentaram reduzir a fração de peças fornecidas internamente. Essa tática se inspirava na crença de nos salários mais baixos das companhias fornecedoras externas residir o segredo competitivo dos sistemas de suprimento japoneses".

<sup>11</sup>Podemos perceber a pouca importância dada para os trabalhadores pelo modelo de organização fordista através do seguinte relato de uma experiência descrita na obra de Barros (1987;18):

Em uma empresa de motobombas em São Paulo: "Um funcionário tentava corrigir o eixo de uma motobomba, cujo defeito estava provocando vazamento de água. Ao seu lado estava um supervisor olhando. O rapaz estava ajoelhado ali no chão executando seu trabalho e os dois estavam conversando. O rapaz referia-se ao problema dizendo: 'Chefe, isso aqui precisava ser retrabalhado, fazer um rebaixo aqui, colocar uma graxeta ali, e não vai vazar mais'. Aí o chefe respondeu: 'Não! não mexa aí! apenas troque o eixo!'. 'Chefe', retrucou o funcionário, 'não vai adiantar simplesmente trocar o eixo, porque esse problema acontece por causa do aquecimento do equipamento, ele acaba ovalizando o eixo e por isso dá vazamento de água.' 'Meu amigo, respondeu o supervisor, eu estou falando para você trocar o eixo, o que você está discutindo?'. Aí o funcionário usou a terceira e última saída: 'Chefe, o caso é o seguinte: eu sou novo aqui, faz dois meses que eu estou trabalhando, venho de outro fabricante de motobombas, aliás nosso concorrente, e lá acontecia exatamente o mesmo problema: tínhamos sempre bombas vazando, e como solução fizemos esse rebaixo com a introdução de graxeta e nunca mais vazou'. Ficamos observando, esperando a resposta do supervisor porque nos interessava saber. E ele deu a resposta tradicional. Virou para o subordinado e falou o seguinte: 'Ó meu amigo, deixa eu contar uma estorinha para você. Você é novo aqui e eu acho que não sabe como funciona nosso sistema. Eu sou o supervisor, sou pago para pensar; você é pago para fazer. Troca o eixo!'"

<sup>12</sup>Prochnik(1993), Tauille(1992) consideram tal flexibilidade baseada em baixos salários e subcondições de trabalho como uma flexibilidade espúria, ou seja uma flexibilidade que só funciona no curto prazo.

O modelo de produção japonês, porém, ao ser introduzido em determinado sistema econômico pode apresentar mudanças para que melhor se adapte às condições locais, por exemplo, em um sistema econômico no qual os trabalhadores possuem uma história de pouquíssima inserção na concepção do processo produtivo, como no Brasil, o modelo japonês pode ser inserido parcialmente, pois devido a esta pouca inserção o modelo não pode ser implantado integralmente, adaptando-se, portanto, às condições tanto econômicas assim como sociais da realidade do país: “Esse novo paradigma vem sendo adotado pelas montadoras do mundo todo, com adaptações para cada cultura nacional e organizacional, contexto sócio-político, história, etc, permitindo aos outros países a redução do *gap* que os separava”(Coutinho, L. 1993;5).

Para Tauile (1988;13) a grande dicotomia capital/trabalho existente nos países ocidentais prejudica a inserção do trabalhador no aperfeiçoamento de processo e produtos: “Não há, via de regra, nenhuma estabilidade ou garantia de emprego, o que quer dizer que o aumento de produtividade por ele proposto poderia perfeita e impunemente estar destruindo o seu próprio emprego: um suicídio do trabalho”. Para Ramos (1992;9) é também questionável que o trabalhador sem estabilidade no trabalho venha a contribuir para o melhoramento de qualidade e produtividade, pois poderá assim, diante do aumento de produtividade provocado por ele, causar a diminuição da necessidade da empresa por trabalho (trabalhadores) podendo desta forma causar a extinção do seu próprio posto de trabalho.

Mesmo que a empresa garanta a estabilidade dos trabalhadores que proponham mudanças no processo produtivo e que venham a aumentar a produtividade e, portanto, possam a vir a desempregar os outros trabalhadores, eles podem sentir-se propensos a não se engajarem na melhoria de qualidade e produtividade, porque caso um trabalhador que venha a propor mudanças, e que por causa disso desempregue outros trabalhadores, poderá causar atritos com os trabalhadores remanescentes, pois eles culparão tal trabalhador pela demissão dos trabalhadores tornados sobressalentes, prejudicando assim a união do grupo e fazendo que o

grupo desanime tentativas individuais de trabalhadores para o melhoramento da produtividade e qualidade da empresa.

A reestruturação portanto tende a ser feita respeitando e adaptando-se às características tanto econômicas assim como sociais da realidade de cada país: “Isso indica que o fordismo nostálgico é extensivo na década de 90. Mas ele aparece combinado com o pós-fordismo, e a avaliação da dominância de um sobre o outro no tocante ao futuro do Brasil é uma empreitada difícil”(Silva, E. 1994;115).

Parte dessa reestruturação é realizada através da terceirização ou subcontratação de atividades da empresa, ou seja a empresa deixa de executar uma determinada tarefa para passar a responsabilidade de tal tarefa à uma outra empresa<sup>13</sup>. A empresa subcontratante centraliza assim sua atenção em produtos ou na atividade principal passando, portanto, a centralizar seus esforços onde realmente interessa. Processo denominado por Silva(1993;89) como *focalização*, pois a atenção da empresa passa a ser focalizada somente em uma determinada tarefa ou em um grupo de tarefas.

A subcontratação, então, está sendo realizada nas principais empresas brasileiras e em diferentes graus, a qual provoca efeitos sobre o mercado de trabalho. Este trabalho tem como objetivo encontrar evidências do impacto da subcontratação ou terceirização das atividades do processo de produção sobre o mercado de trabalho, considerando

---

<sup>13</sup>Batista(1994;193)critica a locação de mão-de-obra por parte de muitas empresas, denominando elas tal atividade como terceirização. Para ele este processo só representa o oportunismo de curto prazo do empresário brasileiro, pois tal atividade somente abaixa os custos de mão de obra, sem contudo aumentar a competitividade de longo prazo dessas empresas. Ele aponta, através de um quadro, as diferenças entre contratar uma empresa de locação de mão-de-obra e realização propriamente dita de terceirização (prestação de serviço):

Locador de Mão-de-Obra	Prestador de Serviço
-há atravessador	-há "empresário"
-não há know-how	-há know-how
-prática ilegal segundo lei	-prática legal e em
exceto para trabalho temporário.	crescimento internacional

principalmente a carga horária, salários, benefícios, treinamento e qualificação formal<sup>14</sup>. Para se encontrar tais evidências foi realizada uma pesquisa de campo com as quatro maiores empresas do setor metal-mecânico de Curitiba, segundo o faturamento dado pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná, 1994. Uma relação de dez subcontratadas foram então contactadas destas empresas, perfazendo assim uma amostra de quatorze empresas entre subcontratantes(4) e subcontratadas(10)<sup>15</sup>.

### Objetivo do Trabalho

O objetivo do trabalho é, portanto, encontrar evidências do impacto da subcontratação<sup>16</sup> sobre as condições de trabalho e salário efetivo das funções que passaram a ser subcontratadas pelas grandes empresas da indústria metal-mecânica da Grande Curitiba. Este estudo se torna importante para realização de políticas sociais e econômicas e também para que os sindicatos possam se posicionar diante da situação com a qual se defrontam<sup>17</sup>.

### Objetivos Específicos

Verificar o impacto da subcontratação sobre o emprego (variação no número de horas de trabalho empregadas), e no salário efetivo (salário mais benefícios: vale transporte, vale

---

<sup>14</sup> Portanto considera-se somente atividades externalizadas diretamente do processo produtivo para amostra das empresas subcontratadas.

<sup>15</sup> Este trabalho está vinculado à pesquisa *Flexibilidade e seus Efeitos sobre as Condições de Trabalho e Ação Sindical: Especificidades Setoriais e Regionais*, a qual está sendo desenvolvida conjuntamente pela Universidade Federal do Paraná e pela Universidade Federal do Ceará, com o objetivo de esclarecer o impacto que a reestruturação está causando nas relações tanto dentro da firma assim como entre as empresas de determinada cadeia de produção e sobre o mercado de trabalho. Tal pesquisa está sendo realizada com empresas das Regiões Metropolitanas de Curitiba e Fortaleza.

<sup>16</sup> Pagnani conceitua subcontratação como (1989, 49):

"subcontratação é um processo de relações jurídico-econômicas estabelecidas entre pequenas, médias e grandes empresas indústrias, que normalmente é materializada num acordo contratual entre uma empresa primária (contratante) e uma empresa subcontratada".

<sup>17</sup> Diante das franquias do Correios o sindicato responsável (SINTECT) baseia seus argumentos muito mais em motivos ideológicos do que em motivos técnicos o que provoca uma queda de sua credibilidade junto aos associados. Ver Souza, Alcione(1993).

refeição, plano médico, bolsa de estudos e vale farmácia) e nas condições de trabalho (rotatividade da mão-de-obra e absenteísmo) das funções de trabalho que deixaram de ser realizadas internamente por grandes empresas do setor metal-mecânico da Grande Curitiba e passaram a ser desempenhadas por terceiros (subcontratação).

Os resultados da pesquisa (Subcontratação e o Mercado de trabalho) assim como sua metodologia encontram-se na sétima parte deste trabalho, o qual é constituído de três capítulos. O capítulo um versa sobre a reestruturação econômica, e, a subcontratação é considerada parte dessa reestruturação, a qual está sendo seguida em diferentes graus pelas principais economias do mundo. A subcontratação é considerada como um avanço organizacional e, desta forma, como um avanço tecnológico da organização industrial.

Para a melhor compreensão dos objetivos será útil fornecer ao leitor o pensamento econômico sobre avanços tecnológicos e o seu impacto sobre o mercado de trabalho, dessa forma ele poderá estar mais preparado para entender tais pesquisas. Para isso o pensamento econômico é sucintamente exposto partindo dos pensadores clássicos (Adam Smith e David Ricardo) até finalmente chegar ao pensamento neoschumpeteriano, o qual fornece suporte para o embasamento teórico deste trabalho.

No capítulo II a subcontratação propriamente dita será focalizada. O segundo capítulo está dividido em cinco partes:

- a) A primeira explica a origem da subcontratação com a revisão do pensamento dos principais trabalhos escritos sobre o assunto;
- b) Os principais tipos de subcontratação são apresentados na seção 2.2. Tal seção é importante, pois uma das metas deste trabalho é evidenciar qual tipo de subcontratação está sendo realizado pelas empresas da amostra;

c) A seção 2.3 é dedicada a descrever a posição de alguns dos principais sindicatos a respeito da subcontratação. A importância dessa seção está no fato de que os sindicatos ao estarem diretamente envolvidos com os trabalhadores do *chão da fábrica*, pode-se, através da posição dos sindicatos, obter subsídios das consequências de tal atividade sobre o mercado de trabalho;

d) Já a seção 2.4 - Subcontratação e o Mercado de Trabalho - discute os resultados de algumas pesquisas de campo já realizadas a respeito dos impactos sobre o mercado de trabalho causados pela subcontratação;

e) A parte 2.5 - Subcontratação e o Direito - evidencia qual a posição da Justiça do Trabalho Brasileira diante da subcontratação. Essa seção tem como finalidade evidenciar a posição da Justiça do Trabalho sobre o assunto, pois ela é uma importante instituição para a proteção dos direitos dos trabalhadores, e assim a sua posição a respeito da subcontratação ajudará a fornecer subsídios sobre o impacto da terceirização no mercado de trabalho.

Após os dois primeiros capítulos o leitor estará preparado para entender o terceiro capítulo que, como já foi dito, versa sobre a pesquisa de campo realizada junto a quatro subcontratantes e dez subcontratadas a fim de evidenciar os impactos da subcontratação no mercado de trabalho. Para tal foram contactadas as quatro maiores empresas do setor metal-mecânico de Curitiba fornecidas por lista da Federação das Indústrias do Estado do Paraná relativo ao ano de 1994.

## **1. Pensamento Econômico, Tecnologia, Emprego e Flexibilidade**

Este capítulo tem como objetivo explicar, de forma sucinta, o pensamento econômico sobre a tecnologia e o impacto desta sobre o mercado de trabalho, sendo que a flexibilidade será inserida quando se tratar do pensamento neoschumpeteriano, o qual fornece embasamento teórico a este trabalho.

*A terceirização ou subcontratação está sendo considerada neste trabalho como um avanço tecnológico advindo da nova organização industrial inter-firmas.*

### **1.1 Pensamento Econômico: Tecnologia e o Mercado de Trabalho**

O primeiro economista a satisfatoriamente sintetizar o pensamento econômico e a escrever sobre a tecnologia, progresso econômico e o impacto sobre o mercado de trabalho foi Adam Smith (1986). Segundo ele (1986;17) a divisão do trabalho proporcionava aumento da produtividade (forças produtivas do trabalho) provocando, por sua vez, aumento nos investimentos, ou seja ao haver divisão do trabalho, por exemplo cada trabalhador se especializando em determinada fase do processo produtivo, ao invés de cada um realizar todo o processo, a produtividade aumentaria, e por conseguinte os capitalistas seriam incentivados a investir mais, devido ao aumento do excedente. Tal aumento nos investimentos, por sua vez, provocaria maior aumento ainda na divisão do trabalho, já que passaria a ocorrer maior especialização, devido ao fato deste investimento proporcionar maior divisão do trabalho, surgindo assim, portanto, um ciclo virtuoso: divisão do trabalho - aumento do excedente - aumento no investimento - divisão do trabalho, ou seja a



especialização, através da divisão do trabalho, era a responsável pelo desenvolvimento econômico na sua concepção.

Tal divisão do trabalho era tão importante para Smith(1986;25) que ele considerava o tamanho do mercado essencial para o desenvolvimento econômico, que se dava através da especialização, pois um maior mercado significava maior divisão do trabalho e, portanto maior desenvolvimento econômico<sup>18</sup>: “Um maior aperfeiçoamento nas forças produtivas do trabalho, e a maior parte do engenho, destreza e discernimento com que é dirigido em qualquer lugar, ou aplicado, parecem ter sido os efeitos da divisão do trabalho”(Smith, A. 1986;17), ou seja supondo que um trabalhador sozinho conseguisse produzir dez sapatos ao dia, caso dois trabalhadores passassem a realizar tal atividade, porém cada um exercendo determinada fase do processo, por exemplo um cortando a sola enquanto o outro a colaria no corpo do sapato, a produção passaria a ser de duzentos sapatos ao dia.

Esse incremento de produtividade, ao provocar aumento do excedente, incentivaria o capitalista a incrementar seu investimento e passar a empregar, suponhamos, quatro trabalhadores, cada um se especializando em uma determinada tarefa, os quais passariam a produzir mil sapatos ao dia. Esse novo incremento de produtividade incentivaria novamente o capitalista a investir, criando assim um círculo virtuoso de investimento e aumento de produtividade e expansão do mercado.

A divisão do trabalho, e a conseqüente especialização, ao provocar aumento no investimento, surgido portanto do avanço técnico (divisão do trabalho), por sua vez, provocaria aumento na demanda por mão-de-obra:

“A demanda de assalariados, portanto, necessariamente aumenta juntamente com a renda, e com o capital, em todo o país, e possivelmente não poderia aumentar sem este. O aumento do rendimento e do capital é o aumento da riqueza nacional. A demanda

---

<sup>18</sup> Segundo Samuels(1994;287) o principal argumento técnico da obra de Adam Smith - *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* - é relativo ao crescimento da riqueza advindo pela divisão do trabalho.

por assalariados, portanto, aumenta juntamente com a riqueza nacional, e possivelmente não pode aumentar sem ela”(Smith, A. 1986;56).

Ou seja, para Adam Smith o progresso técnico (divisão do trabalho) não era prejudicial ao trabalhador, na verdade ele até ajudava ao trabalhador no curto prazo, pois permitia melhora no salário real: “Numa cidade progressista, as pessoas que têm grandes capitais para empregar, freqüentemente não conseguem o número de trabalhadores que desejam, e portanto, competem entre si para conseguir o máximo que puderem, o que eleva os salários e abaixa os lucros do capital”(Smith, A. 1986;69).

Adam Smith também considerava o trabalhador como de fundamental importância para o desenvolvimento tecnológico, através da participação dele no processo de produção e de concepção. Para ele os trabalhadores ao serem muitos (no caso de uma grande sociedade) proporcionaria maior divisão do trabalho, o que possibilitaria maior probabilidade de aparecimento de maquinário mais adequado, devido ao fato de mais pessoas estarem pensando em como aumentar a produtividade, pois cada um é especialista em determinada função(1986;67). A maioria das máquinas foram portanto invenções de simples trabalhadores que “naturalmente voltavam seus pensamentos para descobrir métodos mais fáceis e rápidos para executá-la”(Smith, A. 1986;20). Adam Smith(1986;20) chegou a comentar sobre um menino que querendo ver-se livre do trabalho para ir brincar, inventou um mecanismo que permitia que sua função fosse feita automaticamente pela máquina, “um dos maiores aperfeiçoamentos feitos nesta máquina foi, assim, descoberta de um menino que queria poupar-se trabalho”(1986;20). Os trabalhadores, por outro lado não deveriam trabalhar excessivamente, pois como sua saúde poderia ficar debilitada devido ao excesso de trabalho, seria melhor diminuir o seu ritmo de trabalho para assim aumentar a sua produtividade(Smith, A. 1986;64).

As inovações já eram percebidas desde Adam Smith como uma maneira do “inovador” obter vantagens econômicas da sua utilização: “Um tintureiro que encontre meios de

produzir uma determinada cor com materiais que custem apenas a metade daqueles comumente usados pode, com uma boa administração, beneficiar-se da vantagem de sua descoberta por toda a vida, e mesmo deixar como legado à sua posterioridade” (1986;50).

Outro economista que, após Adam Smith, teve grande importância sobre o desenvolvimento da concepção econômica a respeito do desenvolvimento tecnológico foi David Ricardo. Para ele a introdução de avanços tecnológicos, através da implantação da maquinaria, apresentava um efeito desempregador sobre o mercado de trabalho, provocando desemprego e pobreza para os trabalhadores no curto prazo: “(...)habrá necesariamente una disminución en la demanda de trabajo, la población llegará a ser excesiva y la situación de las clases trabajadoras será de gran pobreza y miséria”(Ricardo, D. 1955;318) e, devido a isso, ele considerava que normalmente, ao menos no curto prazo, os trabalhadores sairiam perdendo: “(...) estoy convencido de que la sustitución de la maquinaria por el trabajo humano es frecuentemente muy perjudicial a los intereses de los trabajadores”(Ricardo, D. 1955;316).

Porém, devido ao aumento do excedente provocado pelo aumento da produtividade, haveria maior investimento e, no longo prazo, o desemprego tenderia a desaparecer, pois com o maior investimento mais trabalhadores seriam empregados: “Pero con cada aumento de capital se empleará un número mayor de trabajadores y, por tanto, una parte del pueblo despedida del trabajo en el primer momento volvería a ser empleada”(Ricardo, D. 1955;318).

A participação do salário na participação do produto total diminuiria, caso a incorporação do progresso técnico se desse nas indústrias produtoras de bens essenciais(Labini, S. 1984;120), pois o lucro ao ser resíduo do salário - primeiro se paga aos trabalhadores e o capitalista permanece com o restante do produto - ou seja caso o salário diminuísse devido a diminuição dos preços dos produtos essenciais que compunham o salário, o capitalista embolsaria maior lucro.

O salário poderia variar, dependendo da oferta e demanda por mão-de-obra, ao redor do seu nível natural ou nível de subsistência. Este nível é aquele que permitia ao trabalhador atender às suas necessidades básicas, e caso o salário real caísse abaixo do nível natural os trabalhadores teriam menos filhos, e portanto, existiriam menos trabalhadores disponíveis no futuro devido a uma queda na taxa de natalidade. Caso houvesse um aumento de salário acima do nível natural os trabalhadores passariam a ter mais filhos, aumentando, assim, a taxa de crescimento populacional, portanto a população futura, o que acarretaria um aumento na oferta de trabalhadores procurando emprego. Tal aumento na oferta de trabalhadores abaixaria o salário efetivo pago na economia, causando um retorno deste ao seu nível natural. David Ricardo era portanto a favor da importação de cereais pela Inglaterra, pois isso provocaria uma queda no preço relativo do trigo, e portanto, o custo de subsistência do trabalhador cairia, elevando, deste modo, a taxa de lucro do capitalista, o que incentivaria o investimento, assim, proporcionando crescimento econômico(Labini, S. 1984;120).

David Ricardo, porém, era pessimista em relação a capacidade da agricultura em prover alimentos à uma população crescente - pois ele, embora considerasse significativo o avanço tecnológico na agricultura, não acreditava que este fosse suficiente para contrapor o crescimento populacional<sup>19</sup>. Devido a esse fato, a taxa de lucro tenderia a diminuir cada vez mais, pois cada vez o salário aumentaria advindo do crescente aumento nos custos de produção dos alimentos, o que causaria queda na taxa de lucro devido ao fato do lucro ser resíduo do produto após o pagamento do salário, ou seja o lucro e o salário eram antagônicos, pois para que um aumentasse, o outro deveria diminuir(Labini, S. 1984;120) e (Tolipan, R. 1974;41-42).

---

<sup>19</sup>Parece difícil que David Ricardo ou Adam Smith pudessem imaginar o salto proporcionado na produção de alimentos advindo de avanços da tecnologia, como se observou nos últimos cem anos (eles viveram entre os séculos XVIII e XIX).

A tendência do salário do trabalhador em subir devido aos retornos decrescentes advindos da agricultura provocava aumentos dos investimentos em maquinaria a fim de aumentar a eficiência da agricultura e, assim, diminuir a alta do salário. Devido a este fato David Ricardo(1955;322-323) considerava que como era mais fácil (século XIX) obter alimentos nos EUA do que na Inglaterra, havia, deste modo, maior demanda por máquinas na Inglaterra do que nos E.U.A<sup>20</sup>.

Embora a introdução de avanços tecnológicos provocasse a substituição do homem pela máquina, ou seja causava desemprego, David Ricardo era a favor desse avanço tecnológico na Inglaterra. Segundo ele caso esta (Inglaterra) não sofresse tal processo (maquinação do processo produtivo), tal processo passaria a acontecer em outros países - o que provocaria maiores danos à economia inglesa - pois o capital iria para o estrangeiro, aniquilando a demanda por trabalho mais ainda, pois não haveria demanda por trabalhadores para fabricar máquinas(Ricardo, D. 1955;324). Além disso, a Inglaterra passaria a ter custos mais altos de produção em relação a tais países, causando com isso exportação de mercadorias destes países para a Inglaterra: “Ademais, los precios de las mercancías se regulan por su coste de producción; de modo que empleando maquinária perfeccionada sus costes se reducen y pueden, por tanto, venderse en los mercados extranjeros a más bajo precio”(Ricardo, D. 1955;324).

A introdução do avanço técnico para a Economia Clássica (Adam Smith e David Ricardo, no nosso caso) ainda permitia um efeito de ampliação da fronteira de investimentos advindos da fabricação das máquinas que incorporavam o avanço técnico, introdução de novos produtos que requeriam equipamentos para sua produção, abertura de novas fontes de

---

<sup>20</sup> Provavelmente a eficiência maior da agricultura americana em comparação à inglesa, como comentado por Ricardo no seu tempo (começo do século XIX), deve-se ao fato do solo inglês já ter sido desgastado por intensa atividade de plantio e de pasto realizada a várias centenas de anos.

matérias-primas que tornariam necessários investimentos em transporte e produção (Tolipan, R. 1974;41-42).

Por outro lado, o primeiro economista que realmente incorporou a tecnologia em um modelo econômico foi Karl Marx<sup>21</sup>, ou seja na teoria econômica "burguesa" a tecnologia era considerada variável exógena, assim, como os gostos, deste modo o avanço tecnológico não era explicado pelos modelos econômicos<sup>22</sup> alternativos a Karl Marx<sup>23</sup>.

Portanto, a dinâmica econômica não tinha importância fundamental para a análise econômica alternativa à de Marx na sua época. Já que segundo a teoria marginalista no longo prazo a economia encontraria o equilíbrio no qual todos os fatores de produção seriam plenamente empregados, recebendo, como rendimento, a produtividade marginal de cada um. Portanto segundo a teoria neoclássica a melhor forma de desenvolvimento de longo prazo é a implantação da livre concorrência<sup>24</sup>.

“A primeira razão prende-se ao caráter estático da teoria econômica dominante, a neoclássica, cuja abordagem predominantemente atemporal, relativa a situações hipotéticas de equilíbrio, é particularmente inadequada para lidar com processos de mudança. Quando muito é capaz de focalizar duas posições distintas sob a ótica da estática comparativa, onde o processo de transição é deixado de lado. Neste quadro, não surpreende que a mudança tecnológica tenha merecido quando muito referências secundárias, quase sempre sob o rótulo sugestivo de ‘escolha de técnicas’, em que sobressai o critério de racionalidade microeconômica otimizadora atribuída à empresa capitalista em face das alternativas tecnológicas predeterminadas ou, como dizia Joan Robinson, dada por ‘Deus e pelos engenheiros’”(Possas, L. 1993;157).

---

<sup>21</sup> “Karl Marx fue uno de los pocos economistas que dijeron algo util acerca del progreso técnico” (Steindl, J. 1985; 795).

<sup>22</sup>Os clássicos estavam preocupados principalmente com distribuição de renda e crescimento. Os neoclássicos se preocupavam principalmente com o equilíbrio da economia, o qual era visto estaticamente, ou no máximo estática comparada (comparação de dois momentos estáticos diferentes).

<sup>23</sup> “Neoclassical theory assumes that the level of employment (and hence the amount of unemployment given the available labour supply) is determined in the labour market in the same way, that the output of peanuts is determined in the market for peanuts. Profit maximizing competitive firms will employ labour up to the point where its marginal product is equal to the real wage(...)”(Brothwell, J. 1994;357).

<sup>24</sup> O assunto será abordado mais adiante.

Segundo Karl Marx o modo de produção capitalista desapropriou o trabalhador do seu instrumento de trabalho, ou seja o trabalhador que até antes, no antigo modo de produção, possuía os meios de produção foi desapropriado das ferramentas do seu ofício<sup>25</sup>. Embora no início do capitalismo o trabalhador não possuísse mais os meios de produção, este ainda possuía o saber técnico e a força física. Porém, para que houvesse (continuasse) a acumulação de capital, o que era o objetivo do sistema capitalista<sup>26</sup>, o processo de produção deveria se tornar independente do saber técnico e da força física do trabalhador, portanto, através da criação do setor de bens de capital e do surgimento da força motriz a vapor, o capital materializa na máquina tanto o saber técnico assim como a força física do trabalhador<sup>27</sup>. Tornando capacidades humanas subjetivas em capacidades objetivas da máquina. O trabalhador agora transforma-se em um apêndice da máquina, e este passa a ser empregado pela máquina:

"Tão logo as ferramentas se transformam de implementos manuais do homem em implementos de um aparelho mecânico, de uma máquina, o mecanismo motor também adquiriu uma forma independente, totalmente emancipada das limitações da força humana. Com isso, a máquina individual reduz-se a simples fator de produção da maquinaria" (Marx, K. 1988, I, cap. XIII, 1)..

Karl Marx considerava o avanço tecnológico como inerente ao capitalismo, pois, devido à busca constante por mais valia, cada capitalista via o avanço tecnológico como uma forma de apropriar-se de trabalho humano:

"Para extrair valor do consumo de uma mercadoria, nosso possuidor de dinheiro deve ter a felicidade de descobrir, dentro da esfera da circulação, no mercado, uma mercadoria cujo valor-de-uso possua a propriedade peculiar de ser fonte de valor, de modo que consumi-la seja realmente encarnar trabalho, criar valor, portanto. e

---

<sup>25</sup>Marx(1988) denominou tal processo inicial de acumulação do capitalismo como acumulação primitiva.

<sup>26</sup> "O motivo que impele e o objetivo que determina o processo de produção capitalista é a maior expansão possível do próprio capital, isto é, a maior produção possível de mais valia, portanto, a maior exploração possível da força de trabalho"(Marx, Karl. 1988;380).

<sup>27</sup> "A indústria moderna teve então de apoderar-se de seu instrumento característico de produção, a própria máquina, e de produzir máquinas com máquinas. Só assim criou ela sua base técnica adequada e ergueu-se sobre seus próprios pés"(Marx, Karl. 1988; 438).

o possuidor encontra no mercado essa mercadoria especial: é a força de trabalho” (Marx, K. 1988 187).

Devido a necessidade de acumulação o capital utilizava o avanço tecnológico como meio de sobrepor-se a empecilhos técnicos à sua valorização. A acumulação é uma norma no capitalismo e todo capitalista deve se submeter a ela, devendo para isso tentar extrair quantidades crescentes de mais valia do trabalhador (trabalho não pago), caso contrário ele será substituído por outros capitalistas mais ambiciosos (concorrência): “A livre competição torna as leis iminentes da produção capitalista leis externas, compulsórias para cada capitalista individualmente considerado”(Marx, K. 1988;307)..

A necessidade de acumulação do capitalismo provocou a apropriação da ciência pelo capital, já que para conseguir avanços tecnológicos cada vez crescentes, a ciência se tornou importante instrumento para o capital: “Esse processo desenvolve-se na manufatura, que mutila o trabalhador, reduzindo-o a uma fração de si mesmo, e completa-se na indústria moderna, que faz da ciência uma força produtiva independente de trabalho, recrutando-a para servir ao capital”(Marx, Karl. 1988; 414).

Esse avanço técnico, ao desempregar mão-de-obra e retirar todo o poder de barganha do trabalhador perante o capital (pois como foi visto o capital necessita eliminar empecilhos a sua acumulação e a falta de trabalhadores pode ser um destes empecilhos <sup>28</sup>), provoca a formação de um exército industrial de reserva de mão de obra `a disposição do capital, provocando assim um estoque de mão-de-obra. Ou seja, se forma um contingente de desempregados estruturais com pouquíssimo poder de barganha, que não consegue emprego devido a natureza antagônica do capitalismo, o qual possui como objetivo a acumulação do capital, e não servir ao homem<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup>Para maiores informações ver Bottomore(1992), pg 1.

<sup>29</sup> “(...) Marx consideraba una acción del progreso técnico que generaria una creciente tasa de desempleo”(Steindl, J. 1985; 807).



Atualmente, os métodos de participação do trabalhador no processo produtivo podem ser considerados, dentro de uma visão marxista, como um aumento da mais-valia relativa, já que a carga horária não aumentou<sup>30</sup>. Por outro lado, caso a subcontratação indique que houve aumento na carga horária, isso aponta que também há aumento na extração de mais-valia absoluta (supondo que o trabalho pago continue o mesmo)<sup>31</sup>

Outro pensador econômico que teve grande importância na endogenização da tecnologia no sistema econômico foi Joseph Alois Schumpeter<sup>32</sup>:

“A importância das oportunidades de investimento oferecidas pelas inovações foi genericamente reconhecida; porém, com exceção da teoria de Schumpeter, nas demais teorias modernas, essas oportunidades não são analisadas internamente; no máximo aparecem naquele misterioso *deus ex-machinas* chamado investimento autônomo’ - ou seja, um investimento não ocasionado por um aumento de demanda. Da mesma forma, a influência que teria a diminuição dos preços dos fatores produtivos no incentivo ao investimento foi quase inteiramente desconsiderada” (Labini, S. 1984;149).

Schumpeter, ao contrário de Marx, não via no progresso técnico e, portanto, na evolução do capitalismo, um desempregador, mais muito pelo contrário<sup>33</sup>, já que o progresso causado pela inovação<sup>34</sup> era responsável pelo desenvolvimento econômico, o que

---

<sup>30</sup>Segundo Carleial(1993) a carga horária dos trabalhadores europeus diminuiu nas últimas décadas.

<sup>31</sup> “Chamo de mais valia absoluta a produzida pelo prolongamento do dia de trabalho, e de mais valia relativa a decorrente da contração do tempo de trabalho necessário e da correspondente alteração na relação quantitativa entre ambas as partes componentes da jornada de trabalho”(Marx, K. 1988; 363).

“A magnitude absoluta do tempo de trabalho, o dia de trabalho, a jornada de trabalho, é constituída pela soma do trabalho necessário e do trabalho excedente, ou seja, do tempo em que o trabalhador reproduz o valor de sua força de trabalho e do tempo em que produz a mais valia”(Marx, K. 1988; 259).

<sup>32</sup>Ver Schumpeter(1912, 1939, 1961, 1964, 1970 e 1984);

“Schumpeter was almost alone among economists in the first half of the twentieth century in placing technical change at the very centre of his entire analysis”(Freeman, C. 1994;310)..

<sup>33</sup>No longo prazo o capitalismo se auto-extinguiria segundo Karl Marx(1988) devido a queda na taxa de lucro advinda da crescente taxa orgânica do capital (c/v capital constante/capital variável).

<sup>34</sup>Segundo The New Palgrave(1987; pg 617): "It has been traditional to divide the analysis of technical change into three branches: invention, the creation of new products and processes; innovation, the transfer of invention to commercial application; and diffusion, the spread of innovation into the economic environment.

provocava não só criação de emprego, mas também a melhoria de vida da população em geral<sup>35</sup>:

“Fifthly, the swarm-like appearance of new combinations easily and necessarily explains the fundamental features of periods of boom(...). Further, it explains the decline of unemployment and the rise of wages, the rise in the interest rate, the increase in freight, the increasing strain on bank balances and bank reserves, and so forth, and, as we have said the release of secondary waves - the spread of prosperity over the whole economic system”( Schumpeter, J. 1961;230).

O empresário era para Schumpeter o responsável pelo desenvolvimento econômico, porque este, através da introdução de inovações no sistema econômico, causava perturbações no fluxo circular<sup>36</sup>. Com a introdução de inovação a economia conseguia se mover de um ponto de equilíbrio, onde as variáveis mudavam somente em termos quantitativos (fluxo circular ou ponto de equilíbrio walrasiano), para um estágio onde elas passavam a mudar em termos qualitativos. Ou seja, a economia não teria desenvolvimento econômico sem inovações, mas teria somente no máximo crescimento econômico<sup>37</sup>:

"(...) função dos empresários é reformar ou revolucionar o padrão de produção explorando uma invenção ou, mais geralmente, uma possibilidade ainda não tentada de produzir nova mercadoria, de produzir uma já existente de maneira nova, de abrir uma nova frente de oferta de materiais, uma nova colocação para produtos existentes, de reorganizar uma indústria e assim por diante"(Schumpeter, 1984; 173).

---

<sup>35</sup> Segundo ele : "A evolução capitalista eleva progressivamente o padrão de vida das massas" (Schumpeter, 1984, 93);

<sup>36</sup> "(...) the action of the group of entrepreneurs has in the meanwhile altered the data of the system, upset its equilibrium, and thus started an apparently irregular movement in the economic system, which we conceive as a struggle towards a new equilibrium position"( Schumpeter, J. 1961; 235).

<sup>37</sup> "Development in our sense is a distinct phenomenon, entirely foreign to what may be observed in the circular flow or in the tendency towards new equilibrium. It is spontaneous and discontinuous change in the channels of the flow, disturbance of equilibrium state previously existing. Our theory of development is nothing but a treatment of this phenomenon and the process incident to it"(Schumpeter, J. 1961; 64).

Cantner e Hanush(1994;275) comentam a respeito da função do empresário, que envolve uma “destruição criadora”, a qual está relacionada a destruição de uma determinada combinação de fatores para produzir-se uma outra combinação.

A luta de classes não existia para Schumpeter - ao contrário de Marx - sendo que Schumpeter na verdade utilizava níveis hierárquicos de famílias:

"A base em que se apoia o fenômeno de classe consiste de diferenças individuais de aptidão. Entendemos por isso não diferenças de aptidão em relação às funções que o meio torna 'socialmente necessárias' - em nosso sentido - num determinado momento, bem como em relação à liderança, dentro de linhas acordes com essas funções. As diferenças, além do mais não se relacionam com o indivíduo isoladamente, mas com o clã ou família"(Schumpeter, 1961. pg187).

O empresário para Schumpeter poderia ser qualquer pessoa que apresentasse uma inovação capaz de retirar o sistema econômico do seu equilíbrio, podendo ser desde um operador de máquina até propriamente o dono do capital<sup>38</sup>. Outra distinção de Schumpeter (1961;155-156) com relação a Marx era o acesso ao crédito que segundo seu modelo é acessível a todos, portanto, qualquer um poderia subir na escala social, não havendo assim um determinismo histórico (existência de uma classe cada vez mais rica em detrimento a outra cada vez mais pobre - capitalistas e proletariado respectivamente). Para Marx a classe operária não possuía acesso ao crédito (talvez para que um trabalhador do Terceiro Mundo consiga ter acesso ao crédito já parece ser uma proeza empresarial)<sup>39</sup>:

---

<sup>38</sup> "As long as they are not carried into practice, inventions are economically irrelevant. And to carry any improvement into effect is a task entirely different from the inventing of it, and a task, moreover, requiring entirely different kinds of aptitudes. Although entrepreneurs of course *may* be inventors just as they may be capitalists, they are inventors not by nature of their function but by coincidence and vice-versa"(Schumpeter, J. 1961;88-89).

<sup>39</sup> Uma discussão a respeito de como alguns países do Terceiro Mundo conseguiram iniciar um processo de desenvolvimento sem ter a presença de "empresários schumpeterianos" foi desenvolvida. Para Wallich(1969; pg200) o Estado desempenha um papel de empresário schumpeteriano pois realiza investimentos em infraestrutura necessária para a criação das condições básicas para a aceleração do processo de industrialização. O Estado torna-se o agente visível e ativo. Os capitalistas dessas regiões não se tornam o empresário schumpeteriano em função de sua mentalidade e característica de grande proprietário, pela desconfiança das aventuras industriais e por seu passado feudal.

Liebhafsky(1968,p.580) condiz:

"O próprio Schumpeter considerou que o empresário poderia assumir diferentes formas. De fato, nos países subdesenvolvidos, os governos oficiais assumiram a função, o que não é consistente com suas teses básicas. o elemento importante em sua teoria é a função empresarial, e não sua forma".

Emphasis upon the significance of credit is to be found in every textbook. That the structure of modern industry could not have been erected without it, that it makes the individual to a certain extent independent of inherited possessions, that talent in economic life 'rides to success on its debts', even the most conservative orthodoxy of the theorists cannot deny"(Schumpeter, J. 1961; 70).

Schumpeter passou a sua juventude em uma época na qual era muito comum aparecerem pessoas isoladas com alguma idéia de processo ou de produto nova, ou seja era comum o "empresário schumpeteriano"<sup>40</sup>. Porém conforme o século passava grandes empresas oligopolistas surgiram verticalizando todo ou grande parte do processo de produção através do modelo de produção fordista, apareceram grandes aglomerados tipo General Motors, Ford, Philips etc. Estes aglomerados começaram a endogenizar a inovação através de seus laboratórios, e juntando-se a instituições governamentais de pesquisa, como universidades por exemplo<sup>41</sup>, tornando as tentativas individuais e solitárias de inovação cada vez mais remotas. Schumpeter percebeu isso mais tarde<sup>42</sup>: "O progresso tecnológico está se transformando em assunto de equipes de especialistas treinados que criam o que lhes é pedido e fazem-no funcionar de maneira previsível."(Schumpeter 1984 p174).

## 1.2. O Pensamento Neoschumpeteriano

O pensamento de Schumpeter está sendo desenvolvido atualmente por cientistas econômicos que procuram uma teoria econômica que explique a dinâmica econômica, e portanto o processo de criação e difusão tecnológica, a qual ainda não se encontra em estágio satisfatório(Gadelha, C. 1994).

---

<sup>40</sup> "In the first place it is not essential to the matter - though it may happen - that the new combinations should be carried out by the same people who control the productive or commercial processes which is to be displaced by the new. On the contrary, new combinations are, as a rule, embodied, as it were, in new firms which generally do not arise out of the old ones but start producing besides them"(Schumpeter, J. 1961;68)

<sup>41</sup> Para maior informação sobre pesquisa governo-empresa ver Santos(1983).

<sup>42</sup> Segundo Cantner e Hanush (1994;276) esta endogenização da inovação pelas grandes empresas em detrimento das menores, provocaria para Schumpeter a auto-eliminação do capitalismo, surgindo assim o socialismo, devido ao fato de haver o desaparecimento do empreendedor individual. A mudança psicológica da sociedade ajudaria na rejeição de ideais burgueses, essenciais para a operação do sistema econômico. Cantner(1994;276) considera que a queda do regime socialista contradiz Schumpeter.

“Sob o rótulo acima, ainda não consagrado na literatura, situam-se contribuições de volume e importância crescentes na última década e meia, que procuram focalizar com inspiração na abordagem de J. Schumpeter à dinâmica capitalista, o processo de transformação econômica e institucional que periodicamente tem lugar nas economias capitalistas, em diferentes graus de intensidade e abrangência, sob o impacto das inovações capitalistas”(Possas, L. 1993;158).

O estudo desta Escola é extremamente importante, pois poderá explicar, de uma forma distinta e mais coerente, porque alguns países se desenvolvem rapidamente (Coréia e Japão por exemplo) e porque outros não conseguem sequer começar um estágio sustentado de desenvolvimento (os da África Central por exemplo), ou mesmo porque existem em uma economia movimentos abruptos de crescimento com movimentos abruptos de recessão, e até como se processa a criação, absorção e a transferência de tecnologia nas empresas em um determinado sistema econômico. Para tais cientistas a resposta está em retornar a Schumpeter incrementando o seu pensamento<sup>43</sup>: nasce assim a Escola Neoschumpeteriana<sup>44</sup>:

“Numa perspectiva Schumpeteriana, deve-se pensar estrutura e estratégia, evoluindo e interagindo ao mesmo tempo, numa relação de determinação que depende da natureza dos paradigmas tecnológicos e de sua fase de desenvolvimento, das características dos setores existentes e das ‘capabilities’ disponíveis tanto nas empresas quanto nas economias nacionais (os sistemas nacionais de inovações). As estratégias empresariais são, assim, condicionadas pelas estruturas de mercado vigentes e esperadas e pelos fatores de natureza institucional (incluindo, obviamente, a própria forma de organização das firmas) e a estrutura, por sua vez, é moldada, num processo incessante de transformações, pelas estratégias adotadas no passado. É o estudo deste conjunto de interações que constitui o programa de pesquisa neo-schumpeteriano, que incorporando, de forma conceitualmente

---

<sup>43</sup> “Freeman and Perez (1988) argue that a new socioinstitutional paradigm comes about every 50 years or so, when a group of radically new technologies are the basis for upswings in long-term economics cycles because they contain new productive potential as well as redefining technical and economic efficiency. A national system of innovation must help a nation to adjust to these cycles”(McKelvey, M. 1994:368).

<sup>44</sup>A escola neoschumpeteriana tem seus principais centros em MIT e em Sussex, ver Nelson & Winter(1982) e Dosi(1982).

“However, since the 1980s, schumpeterians ideas have begun to assume an importance similar to those of the Keynes, an heritage and the decades to come may have a good chance of becoming what could be called the ‘age of Schumpeter’”(Cantner, U. 1994:277).

compatível, as contribuições de suas distintas vertentes, pode vir a se constituir numa alternativa concreta à abordagem microeconômica convencional, rompendo, inclusive, com a rígida separação existente com relação à macroeconomia e a forma institucional de organização da sociedade”(Gadelha, C. 1994;74-75).

Segundo os neoschumpeterianos os ciclos econômicos são determinados pelo aparecimento de novos paradigmas tecnológicos, os quais substituem outros já desgastados, ou seja, um paradigma tecnológico é simplesmente uma mudança de base técnica capaz de assegurar a correção de problemas do paradigma anterior, garantindo, com isso, a continuação do ciclo de evolução do capitalismo<sup>45</sup>:

“(...) a technoeconomic paradigm becomes a dominant technological regime for several decades (corresponding to the upswing and boom of the Kondratieff long waves). The new paradigm is so strongly entrenched that it appears as the only natural commonsense path of development”(Freeman, C. 1994;313).

Por exemplo, o paradigma anterior, baseando-se no uso intensivo de petróleo e de matéria prima, começou a se "auto-superar" apresentando como um de seus problemas uma iminente falta de petróleo para satisfazer a crescente demanda (se o nível de consumo de petróleo continuasse crescendo como estava antes de 1973 o estoque mundial conhecido de petróleo teria se esgotado em 20 anos). Com o novo paradigma, o qual não é intensivo de petróleo mas sim de informação, o problema passou a ser remediado (o Japão conseguiu crescer de 1973 até 1986 sem aumentar o seu consumo energético): “A technoeconomic paradigm is a set of commonsense guidelines for technological and investment decisions as pervasive new technologies mature”(Freeman, C. 1994;313).

Segundo os neoschumpeterianos os países apresentam crises e épocas de expansão devido a obsolescência de antigos paradigmas (crise) assim como pelo surgimento de novos (expansão), e a melhor maneira de um país desenvolver-se é permitindo que apareça uma estrutura econômica-social capaz de gerar e difundir inovações pela sua estrutura produtiva

---

<sup>45</sup> “For Schumpeter and neoSchumpeterians technical change is at the heart of their analysis of economic growth and development itself including cyclical phenomena”(Freeman, C. 1994;311).

(sistema nacional de inovação) <sup>46</sup>. Segundo eles o melhor exemplo são os países do Leste Asiático, os quais estão saindo do subdesenvolvimento através da implantação de uma estrutura de inovação nacional<sup>47</sup>:

“Histórias de surgimento de novas empresas líderes em função do espírito empreendedor de alguns, a gestação de indústrias competitivas assentadas em descobertas e inovações reveladoras e em estratégias individuais adequadas são cada vez mais raras. O passado condiciona fortemente o futuro. Estruturas industriais pré-existentes, organizações empresariais, departamentos de P&D que rotineiramente se dedicam às inovações, instituições públicas e privadas que conformam os sistemas nacionais de inovação não mais podem ser ignorados”(Gadelha, C. 1994;63).

Em alguns países do leste asiático (Coreia e Japão principalmente) existe forte intervenção do governo na economia através de políticas industriais<sup>48</sup>. Estas políticas podem, por exemplo, conceder crédito para expandir determinado setor da economia, exigência de desenvolvimento tecnológico por parte do governo sobre determinadas empresas ou grupos industriais etc. Estas intervenções do governo, através de políticas industriais, parece contrapor-se em alguns pontos ao pensamento econômico tradicional, já que provavelmente tal intervenção causaria maiores imperfeições na economia, dificultando assim o pleno emprego<sup>49</sup>.

---

<sup>46</sup> Para maiores informações ver Freeman, Christopher and Carlota Perez (1988).

<sup>47</sup> “The term ‘national system of innovation’ is a broad concept, designed to focus attention on the process of creation and diffusion of innovations - or novelties - within specific national economies. It emphasizes how innovations are introduced and spread in a national context, why national economies differ and to some extent why innovations are important to economic change is a crucial feature of modern market economies”(Mckelvey, M. 1994;366). Outra designação pode ser:

“Christopher Freeman defines a national system of innovation as “the network of institutions in the public and private sectors whose activities and interactions initiate, import, modify and diffuse new technology”(Freeman, 1987)”(Mckelvey, M. 1994;366).

Para uma visão geral de sistemas nacionais de inovação ver Nelson(1993);

<sup>48</sup> “In Freeman’s (1987) discussion of Japan, the key institutions he includes are: government policy, corporate R&D, the education and training system, and the structure of industry. These institutions, Freeman argues, have been extremely important in Japan, allowing them to adjust to the new ‘socioinstitutional paradigm’(...)”(Mckelvey, M. 1994;369).

<sup>49</sup> Segundo Nascimento(1993;123) as crises econômicas para os Neoclássicos (vertente denominada por ele de mais sofisticada) são causadas pelos seguintes motivos:

“Dada a saudável preocupação com a mudança econômica e, para explicar suas principais causas primárias, com o progresso técnico, o marco teórico que essa abordagem procura construir choca-se, desde o início e explicitamente, com o referencial ortodoxo (neoclássico) da teoria da firma e dos mercados”(Possas, L. 1993;159).

Alguns neoschumpeterianos defendem que os países do Terceiro Mundo devem criar condições para que o novo paradigma possa penetrar no seu sistema econômico, e para isso é necessária certa intervenção do governo, já que estes devem procurar entrar no paradigma logo que este se inicie, pois caso isso não ocorra os custos para entrar futuramente se tornarão cada vez maiores, e o seu retorno cada vez menor<sup>50</sup>. Parece haver, neste sentido, um certo atrito com a escola neoclássica já que segundo ela o mercado sozinho (livre concorrência) pode resolver as questões relacionadas à tecnologia em relação à atividade econômica<sup>51</sup>.

A tecnologia recebeu pouca atenção pela doutrina tradicional, na verdade, ela não era sequer um problema, pois uma vez disponível a tecnologia era transferível, não sendo portanto um problema para os países do Terceiro Mundo de que a tecnologia fosse

“a) aumento do preço relativo do trabalho mais rápido que o crescimento da produtividade, fazendo com que aquele se torne um fator relativamente raro, explicando seu menor emprego e criando situações de desemprego crescente ou estrutural;

b) os preços são administrados em vez de livres, provocando distorções internas no mercado;

c) existência de contratos e/ou informações imperfeitas criam uma rigidez provocadora de desemprego e/ou inflação”.

<sup>50</sup> “The neo-Schumpeterians position embraces a strategic trade policy, but goes much further in recommending improved economic incentives, educational reform and public support for R&D. They make a convincing case that exclusive reliance on comparative advantage resting on relative factor endowments merely perpetuates the prevailing ‘pecking order’ of technology gaps that one observes in contemporary global commerce”(James’D. 1994;319).

<sup>51</sup>“Economists concerned with economic development are acutely aware that the direction and pace of technological change affect the rate of economic growth, productivity trends, interaction among economic sectors, international trade patterns, income distribution, employment levels and skill profiles of labour force. Nevertheless, economists with neoclassical leanings see a very limited role for policy measures designed to directly influence technology. While many recognize the existence of market failures that lead to sub-optimal generation or use of technology, for example, externalities, risk aversion, price rigidities, information assymetries, indivisibilities and public goods, their primary focus is on perfecting the market mechanism. Furthermore, technolgy is often slighted while attention is concentrated on savings and investment as the engines of economic expansion”(James, D. 1994;315).

Parece ser senso comum entre os economistas que os investimentos governamentais em educação realizados nestes países foi essencial para o surgimento dos "tigres asiáticos".



desenvolvida nos países desenvolvidos<sup>52</sup>. Esta pouca atenção dada pela maioria dos economistas à tecnologia pode estar relacionada a dificuldade em quantificar dados neste campo e, também a pouca familiaridade dos economistas em tratar assuntos de outras ciências (Freeman, C. 1994;310). A tecnologia era, portanto colocada em uma espécie de “black box” DeGregori(1994;325) “to be opened sometimes by technologists and historians, but not by economists”(Freeman, C. 1994;309). Essa “caixa preta”, por outro lado, começou a despontar como um dos principais tópicos de estudo atualmente, e constitui-se no centro de atenção dos neoschumpeterianos<sup>53</sup>:

“Mais que outros, o enfoque neo-schumpeteriano não apenas se desdobra em direção à economia da mudança tecnológica, mas constitui nesta última o centro de sua análise, na medida em que, acompanhando Schumpeter, atribui à inovação o papel de principal dinamizador da atividade econômica capitalista”(Possas, L. 1993;158).

Um desses neoschumpeterianos é Carlota Perez. Para ela a transição de um paradigma a outro provoca as crises econômicas. Assim que o novo paradigma-tecnológico se impõe e o antigo é subjugado a economia atravessa um período de prosperidade econômica, a qual dura até o paradigma ser totalmente absorvido pela estrutura econômica, causando queda no nível de investimentos desta economia<sup>54</sup>. Este novo paradigma é baseado na microeletrônica (informação) pois segundo ela(Perez. 1986; 156) a microeletrônica permite:

---

<sup>52</sup> “Neo-Schumpeterians have been far more active in questioning orthodox theories of international trade than have the institutionalists. They eschew the neoclassical treatment of technology as discrete bits of knowledge that, once appropriate available, is freely transferable and they dispute the notion that the appropriate choice of technique rests primarily on relative factor prices. Neo-Schumpeterians insist that much technology cannot be easily codified and therefore is only partly appropriable through technology transfer”(James, D. 1994;318).

<sup>53</sup> “Evolutionary economists, historians of technology, sociologists and other disciplines have only began the difficult work of classifying, measuring and interpreting the dynamics of technical change, but many suggestive insights developed once the black box was opened”(Freeman, C. 1994;314).

<sup>54</sup> “One such attempt to develop a more comprehensive evolutionary theory on these lines was that of Carlota Perez (1985, 1995). She advanced the notion of ‘technoeconomic paradigms’ which affect not only one sector but many and sometimes all(...)The advantages of conforming to a particular pattern of technical change are related to the falling costs and scale economies of the key inputs to the productive process, such as steel in the ‘Third Kondratieff Wave’(1880-1930s), oil in the Fourth Wave based on Fordist mass production(1930s-1980s) and microelectronics in the present wave”(Freeman, C. 1994;313).

- "(1) clearly perceived low - and descending relative cost.
- (2) apparently unlimited supply (for all practical purposes).
- (3) obvious potencial for all-pervasive influence in the productive sphere. and
- (4) a general recognized capacity, based on a set of interwoven technical and organizational innovations, to reduce the costs and change the quality of capital equipment, labor and products."

A microeletrônica permite um efeito “dominó” no sistema econômico, pois onde ela é utilizada, se obtém incrementos na produtividade altíssimos, melhorias apreciáveis na qualidade, e além do mais, a informação se torna mais rápida e melhor tanto intra como inter empresa.

### 1.3 Paradigma Tecnológico e Flexibilidade

O novo paradigma econômico exige flexibilidade tanto interna (intra-firma) assim como externa (inter-firmas) ou entre empresas. Esta flexibilidade é necessária para a rápida adaptação às variações no ambiente econômico, e as pequenas empresas passam, a partir desse ponto, a possuir uma nova atuação no sistema econômico, pois devido ao seu pouco tamanho elas são capazes de tomar decisões rapidamente e a realizar mudanças nas suas estruturas. Esta flexibilidade, as grandes empresas devido a sua burocracia, e muitas vezes, concentração de poder de decisão interna, não conseguem desempenhar muito eficientemente<sup>55</sup>:

“Embora as crescentes barreiras e restrições orçamentarias favoreçam a atuação de grandes corporações, as pequenas e médias empresas desempenham importante papel como fornecedoras de bens especializados e como subcontratantes de grandes empresas. Essa estratégia leva a uma sinergia entre pequenas e grandes empresas - o que é confirmado pelo crescente número de contratos de cooperação entre elas - que promove a difusão das tecnologias e reforça a relação de complementaridade existente entre a especialização das pequenas e a escala das grandes(BNDES. n.13, 1990;70).

---

<sup>55</sup>A prática do *downsizing*, poderia se comparar a tentativa da grande empresa em formar um aglomerado de "pequenas empresas" no seu interior a fim de ganhar maior flexibilidade no processo de tomada de decisão.

No paradigma fordista a padronização de produtos era grande e a inovação de produto e processo era lenta<sup>56</sup>, o que permitia a existência de uma estrutura lenta de tomada e de implementação de mudanças, estrutura, a qual se baseava nos ganhos de produtividade, principalmente na divisão do trabalho e na ampliação das plantas proporcionando economias de escala<sup>57</sup>. Essa estrutura passou a se verticalizar cada vez mais, o que acarretou aglomerados enormes e, que muitas vezes, controlavam o processo de produção da matéria prima até o produto final. Com estes aglomerados se criou grandes barreiras à entrada, já que para se tentar competir com um desses uma empresa iniciante teria que ter enormes recursos financeiros, e assim mesmo, teria de arcar com os custos de aprendizagem os quais seriam significativos. Portanto, a partir dessas empresas se formaram mercados mundiais oligopolizados em quase todos os setores mais dinâmicos da economia mundial<sup>58</sup>.

Carlota Perez(1986,449) acredita que tal empecilho, advindo das barreiras à entrada devido a enorme quantia de capital necessário para competir e, portanto, para entrar no mercado, está rompido com o novo paradigma, pois agora, devido a necessidade de flexibilidade, as pequenas empresas poderão aproveitar nichos de mercado: "(...)these can achieve high productivity levels with economies of scale(...)it could be said that with the new technologies, plant scale becomes relatively independent of market size. Thus the question of barriers to entry is redefined for most industries "(Perez 1986; 449).

---

<sup>56</sup>Lembremos que a produção enxuta está muita mais voltada ao cliente do que o fordismo/taylorismo, pois a produção enxuta permite que mudanças orientadas para satisfazer o cliente sejam criadas e implementadas mais rapidamente e eficientemente.

<sup>57</sup> “A partir da década de 70, com a consolidação dos sintomas da crise, começam a surgir questionamentos acerca de um dos pilares fundamentais do modelo fordista: as economias de escala”(Souza, M. 1993;55).

<sup>58</sup>Sylos Labini (1994;155) acreditou que esta fase de forte presença de grandes aglomerados era melhor que a anterior:

“O fato é que o processo de concentração depende basicamente da busca de uma crescente eficiência técnica e da tendência a produzir a custos sempre decrescentes. Isso significou e ainda significa a formação de grandes e eficientes complexos produtivos e origina, nos mercados em que se desenvolve, situações estruturalmente incompatíveis com a concorrência. Essas situações dão lugar a novos problemas, problemas que não existiam, ou que eram bem menos graves, quando a regra geral era a concorrência. Porém - é bom repetir -, não há nenhuma dúvida de que os novos complexos constituem um enorme progresso relativamente às pequenas empresas da época precedente”.

Ou seja, as pequenas empresas poderão entrar no novo paradigma através da economia da especialização, o que é basicamente a especialização em nichos de mercado não atraentes às grandes empresas devido, por exemplo, a pequena demanda ou a algum tipo de flexibilidade necessária, a qual estas não possuem. Por exemplo, na manufatura de roupas a pequena empresa continua sendo essencial, devido a grande rotatividade de estações e de estilos de moda, implicando que a flexibilidade de produção de uma empresa necessária para se manter no setor seja altíssima.

Para as grandes empresas Perez comenta que estas poderão se especializar através de plantas flexíveis em diversos nichos de mercado, conseguindo assim economias de escopo: “On the other hand, one very large plant can produce for several relatively small markets applying what is now being referred to as ‘economics of scope’”(Perez. 1986; 449).

O novo paradigma econômico, baseado na microeletrônica, vem acompanhado de uma série de técnicas de organização de produção e de organização industrial - as quais receberam a denominação de produção enxuta, como já visto. Neste conjunto de técnicas o trabalhador volta a possuir certa influência sobre a concepção do processo capitalista, pois o saber operário foi retirado, provavelmente a níveis máximos conhecidos através do fordismo/taylorismo.

A concepção e a execução foram separadas de forma brutal através do fordismo/taylorismo, o qual teve seu início no começo do século XX e seu apogeu na década de 50-60. A concepção passou a ser tão distinta da execução que, muitas vezes, a única função de um operário passou a ser, por exemplo, aparafusar um parafuso, fazendo aquilo milhares de vezes ao dia<sup>59</sup>. O operário perdeu a noção do produto que produzia, tornando o assim um alienado em relação ao processo de produção, segundo Marx<sup>60</sup>.

---

<sup>59</sup> Segundo um estudo do BNDES (n. 16, 06/1994;16) a falta de educação básica do povo brasileiro não despertava a atenção dos empresários brasileiros devido a pouca necessidade desta para o sistema de produção fordista: “Daí resultou, até recentemente, a ausência de pressões mais significativas do setor empresarial para

“A desvalorização relativa da força de trabalho, decorrente da eliminação ou da redução dos custos de aprendizagem, redundando para o capital em acréscimo imediato de mais valia, pois tudo o que reduz o tempo de trabalho necessário para reproduzir a força de trabalho aumenta o domínio do trabalho excedente”(Marx, K. 1988; 402).

O setor automobilístico foi o primeiro lugar no qual foi instalado o modelo de produção em massa a se tornar bem sucedido<sup>61</sup>, sucesso esse de tal vulto que rendeu a Henry Ford a honra de receber tal processo segundo seu sobrenome: Fordismo.

“The concept of Fordism was popularized by Henry Ford himself in the inter-war period. It referred, in narrow terms, to the moving assembly line and the corresponding organization of work, or in broader terms, to the spread of the American way of life under the impact of mass production and mass consumption”(Nielsen, K. 1994;247).

O Fordismo, por outro lado, pode ser caracterizado em quatro níveis de análise (Nielsen, T. 1994;247): 1) é uma forma diferente de processo de trabalho, com produção em massa e linha de montagem compostas de trabalhadores com pouca qualificação; 2) é um modo de crescimento macroeconômico; 3) é um modo social e econômico de regulação e 4) é uma forma de organização social.

O fordismo/taylorismo<sup>62</sup> apresentava grande capacidade de produzir grande quantidade de produtos padronizados a preços decrescentes com consideráveis ganhos de produtividade.

---

uma reformulação (melhoria) da qualidade do ensino fundamental no país. Trata-se, é bom ressaltar, de uma atitude racional, isto é, a indústria não dava maior importância à qualidade da escola básica no Brasil sobretudo porque esta não era uma exigência do modelo de produção fordista, que, como se viu, não requer dos trabalhadores de chão de fábrica um nível de formação básica mais elevada”.

<sup>60</sup>“Parallel to the idea of exploitation is the concept of alienation. According to Marx’s theory of alienation, under capitalism the individual is not permitted to realize his or her potential as a human being. One is alienated from society, from the commodities through which one lives, and even from oneself. Only in a classless society, it is argued, can the authentic human potential be realized”(DeGregori, T. 1994;57).

<sup>61</sup>Segundo Wonack et alii(1986, epílogo) já existia a organização do processo de produção em massa antes de se tornar conhecido como fordismo, como, por exemplo, no corte de gado, no qual o gado era preso em um gancho e passava por “uma linha de montagem, na verdade de desossagem”. Outro caso de tentativa de produção em massa foi a construção civil, mas que, segundo o autor, não rendeu o resultado esperado.

<sup>62</sup>para a Escola de Regulação Francesa, a qual teve início em 1974 com uma tese de Michela Aglietta, o fordismo foi mais que uma simples organização do processo de produção. Para ela o fordismo foi um regime de

A verticalização virou quase palavra de ordem entre as principais empresas americanas formando, como já discutido, grandes aglomerados industriais, como, por exemplo, a GM.

A verticalização provoca, porém, uma burocracia muito grande nestas empresas devido ao seu grande tamanho, o que causa grande dificuldade em tomar decisões estratégicas rápidas, já que, devido à grande estrutura, as informações demoram a ser transferidas, codificadas e implementadas, o que, por sua vez, provoca morosidade no processo de inovação. A subcontratação é um modo de horizontalizar mais a empresa, diminuindo sua verticalização, e portanto aumentando a sua flexibilidade:

“Vários problemas são apresentados quanto à integração vertical das empresas e a produção em uma única planta à medida que os produtos exigem processos de fabricação mais complexos(...) Em síntese: aumento dos custos de controle e coordenação, redução da eficiência e uma estrutura organizacional mais rígida, problemas que podem até ser agravados com a decisão de operar com multiplantas e/ou unidades de negócios descentralizadas, mas com processo decisório muito centralizado”(Souza, M. 1993;153).

O Japão, após a Segunda Guerra Mundial, estava destruído e precisando aumentar rapidamente a sua produtividade a fim de competir com as empresas estrangeiras. Ele, além do mais, precisava de recursos externos, já que ele é pobre em recursos naturais e, portanto, necessitava de importar tais recursos, o que somente se consegue exportando produtos, o que por sua vez só se consegue com produtos competitivos. Edward Demming e Joseph Juran introduziram no Japão idéias administrativas, as quais, embora fossem conhecidas nos

---

acumulação que permitiu a acumulação do capital através do aumento da produtividade repassada aos salários, deste modo, proporcionou um aumento da acumulação. A influência do Estado na economia através do chamado Estado do Bem Estar também foi parte deste regime de regulação. A Escola da Regulação não aceita a interpretação neoclássica para as crises econômicas, a qual diz que estas são causadas por imperfeições de mercado. Para a Escola da Regulação as crises são provocadas devido a necessidade de formação de uma nova estrutura econômica e social para a presença de um novo regime de acumulação. Ou seja, a crise existente hoje na economia mundial é o resultado da substituição de um regime de acumulação fordista por um regime de acumulação baseado na microeletrônica. A crise é resultante da necessidade de transformação, adaptação, morte ou nascimento de novas instituições tanto nacionais assim como internacionais necessárias para o novo regime de acumulação.

E.U.A, não eram muito utilizadas<sup>63</sup>. Tais idéias foram aperfeiçoadas e delas surgiu um modelo de produção conhecido como toyotismo ou produção enxuta. Tal modelo incorpora as qualidades da produção artesanal com a produção em massa<sup>64</sup>.

No modelo de produção enxuta o trabalhador volta a possuir influência sobre a concepção do processo produtivo, a qual ele perdeu totalmente com o fordismo<sup>65</sup>, ou seja, ele passa a possuir importância para a concepção<sup>66</sup>. Esta importância da concepção pode ser visto no grande volume de sugestões apresentadas pelos trabalhadores da Toyota em comparação aos trabalhadores das fábricas ocidentais baseados na produção em massa (Wonack et alii, J. 1992;82). Tais sugestões são advindas dos círculos de controle de qualidade e produtividade existente no modelo enxuto<sup>67</sup>. Tal participação também pode ser percebida no aumento de

---

<sup>63</sup>“(…) W. Edwards Demming, Joseph Juran e Armand Feigenbaum após terem influenciado no movimento de qualidade no Japão, anos atrás, a sabedoria desses três cavalheiros finalmente foi reconhecida no resto do mundo também” (Schoenberger, R. 1986; XV).

“Em reconhecimento ao significado da filosofia administrativa de Deming para o crescimento industrial Japonês, as empresas do país criaram o prêmio Deming, concedido a pessoas e a empresas. Materialmente, o prêmio é uma medalha de prata, na qual se acha gravada, de perfil, a imagem do Dr. Deming. O primeiro desses prêmios foi entregue em 1951, e a cerimônia contou com a presença de Deming, acompanhado de uma comitiva formada por grande número de empresários norte-americanos.

Em 1960, Deming foi agraciado com uma das mais importantes condecorações japonesas - A Ordem Segunda do Tesouro Sagrado, que lhe foi entregue pelo próprio primeiro ministro Kishi Nobosuke. A condecoração era acompanhada de uma citação segundo a qual o povo do Japão atribuía o renascimento da indústria do país e seu marcante êxito nos mercados internacionais ao trabalho realizado por Deming entre os empresários japoneses”(BRITANNICA - VIDEOTECA, Planos de Estudo. 1990;25)

<sup>64</sup>ver Wonack et alii(1986).

<sup>65</sup>Para Cole e Walder(1992,48) os trabalhadores recuperam parte da concepção. Maria Antunes Lima(1993), em um estudo baseado em uma empresa de Belo Horizonte, acredita que a alienação aumenta, pois o trabalhador, além de dedicar seu corpo a empresa, agora tem de dedicar sua mente (o conceito de alienação para ela parece não ser o mesmo que o de Marx, ela não o conceitua). Jones(1984), baseando em um estudo na introdução de equipamentos de controle numérico em uma empresa na Inglaterra, encontra um aumento na qualificação do trabalhador.

O aumento ou não da alienação e da qualificação parece estar muito relacionada com o conceito utilizado pelos pesquisadores.

<sup>66</sup>“Acredito que uma empresa não vai longe se deixa todo o planejamento nas mãos de sua direção. Todo mundo deve contribuir, e nos níveis mais baixos essa contribuição deve ser muito mais do que trabalho manual. Insistimos para que nossos empregados nos dêem idéias. Graças a isso, hoje recebemos anualmente uma média de oito sugestões de cada funcionário, a maioria delas indicando alguma forma de melhorar o trabalho, aumentar a eficiência e até facilitar a vida do próprio empregado”(Morita, A. 1986;163).

<sup>67</sup>Em um estudo sobre os efeitos da introdução de círculos de controle de qualidade feito por Barros(1986) a falta de comunicação existente na empresa foi o principal empecilho para o seu sucesso, pois não existia uma cultura de participação dos funcionários na empresa, tornado o CCQ um fracasso. Normand(1993), em um

responsabilidade do trabalhador com o processo produtivo. Na Toyota qualquer trabalhador pode parar a linha de produção caso seja necessário. Esse procedimento seria impensável no modelo fordista, já que a produção vem em primeiro lugar, e os trabalhadores logo usariam tal método para trabalharem menos:

“A luz vermelha acende quando o problema é tão grave que toda a linha de produção deve para. Se o ritmo da linha de produção é dado por uma esteira, o montador que aperta o botão da luz vermelha faz com que a esteira pare também. Então os gerentes e engenheiros vêm em seguida”(Schoenberger, R. 1986;25).

A mudança ocorrida na forma de produzir foi tamanha que para Ricardo Tauile<sup>68</sup> a teoria microeconômica necessita sofrer uma mudança a fim de incorporar as novas dimensões e relações existentes tanto intra-firmas, assim como, inter-firmas:

“Performances mais eficientes de determinadas tecnologias de automação flexível parecem pressupor ambientes cooperativos intra e

estudo sobre CCQ em uma empresa de auto-peças, relata que para que o CCQ funcione tem que ser espontâneo. Tentativas de introdução de CCQ por parte da diretoria não funcionaram, através de um depoimento de uma funcionária fica fácil entender:

"A gente não tem tempo, tem só meia hora para almoçar. dá 2:30 a gente tá doida para ir embora. Eu não conheço a fábrica não dá tempo". pg 123. Segundo a mesma autora a introdução do CEP provocou a maior concentração da concepção na gerência, o efeito contrário do que deveria ocorrer.

Em um trabalho realizado por Barbosa(1993), em uma empresa de construção civil, o discurso de modernização não coincide com a realidade adotada, pois existe pouca participação dos trabalhadores na concepção do trabalho.

Watanabe(1993;30), em um estudo sobre a introdução de programas de qualidade e seu impacto sobre acidentes de trabalho, em uma empresa de fundição em Belo Horizonte, conclui que houve uma diminuição dos acidentes devido ao fato dos trabalhadores focalizarem mais sua atenção na qualidade do trabalho ao invés de ser sobre a quantidade. Pode-se perceber também a importância da baixa rotatividade sobre a diminuição dos acidentes no seguinte depoimento:

(operário) "Há um tempo atrás era muito difícil conviver aqui dentro, o pessoal era mais difícil(...) era porque um entra e sai que o pessoal não se habituava(...) depois que eles fizeram um quadro fixo ficou mais fácil", pg 178.

Lima(1993), em um estudo sobre novas políticas de recursos humanos e saúde mental do trabalhador, encontra uma relação inversa entre afetividade na família e dedicação à empresa, ou seja trabalhadores mais afetivos à família tendiam a se dedicar menos à empresa, segundo ela a empresa se torna uma referência de valores para o indivíduo, substituindo, por exemplo, a Igreja ou a Família. Esta conclusão parece coincidir com as relações trabalho/capital no Japão. Tentativas dos operários em subir a "pirâmide" parece a ela uma tentativa de escapar da alienação que, segundo ela, aumenta, pois a empresa passa a requerer não só o corpo do trabalhador mais a sua capacidade mental também, aumentando, com isso, a alienação.

"In Brazil, the Japanese model was introduced at the beginning of the 1980's through the widespread implantation of quality control circles (QCC)"(Fleury, A. 1988;11).

<sup>68</sup>Ver Tauille (1992).



inter-firmas, rompendo radicalmente com padrões anteriores de relações conflitivas típicos do capitalismo moderno. A questão ficou de tal modo evidente que um dos pilares da teoria econômica ortodoxa, a teoria da firma, tem passado por profundas modificações para poder lidar com esses novos fatos da vida econômica contemporânea”(Tauile, J. 1992;4).

Para Souza(1993), dada a grande interdependência atual que está se desenvolvendo entre as empresas, está tornando-se difícil o reconhecimento do campo de atuação das empresas; ou até onde começa e termina uma: “As ligações cruzadas entre empresas tendem a multiplicar-se; as fronteiras entre os domínios das empresas tendem a ficar difusas”(Souza, M. 1993;121).

Para Tauile existe um ambiente cooperativo entre empresas<sup>69</sup>, em que a vantagem estática cede lugar para a vantagem dinâmica. Sendo que a flexibilidade dinâmica supera a estática, pois permite que a empresa mude a sua estrutura e estratégia como, por exemplo, pesquisa e estratégia de atuação. Já a flexibilidade estática relaciona-se com a capacidade da firma em produzir diversos produtos em determinada linha de produção. A subcontratação neste quadro surge como um modo das grandes empresas utilizarem as pequenas como "buffers" (amortecedores) contra incertezas do ambiente econômico<sup>70</sup>. Existe portanto, na sua concepção, uma cadeia engajada, em que a presença dos trabalhadores se torna fundamental dentro da nova concepção de processo produtivo<sup>71</sup>.

Essas técnicas de produção (em que o trabalhador possui maior participação na concepção; horizontalização do processo produtivo por parte das empresas etc.) estão diretamente relacionadas à necessidade de flexibilidade para se enfrentar as novas condições econômicas. Ou seja, como variações no ambiente externo estão ocorrendo de forma crescente, as empresas, especialmente as maiores, necessitam agilizar mais ainda a tomada de

---

<sup>69</sup>Ver Tauille, R. idem.

<sup>70</sup>Ver idem, pp9.

<sup>71</sup>Ver idem, pg12.

decisões assim como ações provenientes destas decisões<sup>72</sup>, pois somente equipamento eletrônico não é capaz de proporcionar tal flexibilidade, podendo se não for bem utilizado até aumentar a rigidez da empresa<sup>73</sup>. O novo paradigma econômico traz consigo então a necessidade de utilização de técnicas que proporcionem melhoria na organização da empresa, e as técnicas de produção e a organização das empresas japonesas vem de encontro a tal necessidade.

Aumento de flexibilidade, por outro lado, não tem que estar necessariamente relacionado às empresas com estruturas menores.. Poderia ser feita uma analogia com a biologia para demonstrar tal ponto, pois nesta nem sempre o menor animal é o mais flexível. Um caso bem conhecido seria o do homem, o qual embora seja bem maior que, por exemplo, um pingüim, conseguiria adaptar-se rapidamente a qualquer mudança climática (logicamente dentro de certos limites). Um pingüim por exemplo, não conseguiria adaptar-se a mudança de um ambiente como uma região glacial para passar a viver em uma savana (coisa que o homem devido a sua capacidade intelectual alcançaria com certa facilidade). Nesse caso o animal maior levou vantagem, mas se houvesse outro tipo de mudança nas variáveis externas,

---

<sup>72</sup> Esta variações do ambiente externo podem ser por exemplo um novo produto lançado por um concorrente, mudanças no gosto do consumidor, aparecimento de equipamentos de produção mais eficientes, diferenciação de produtos, novos meios de comunicação (ex. telefonia celular) etc.

<sup>73</sup> Segundo Wonack et alii(1992;89) algumas empresas ocidentais acreditavam que o sucesso industrial japonês estava localizado na automação da linha de produção. Tal crença, segundo ele, está totalmente errada, pois a maior parte do aumento de produtividade do modelo japonês é advindo da organização produtiva da empresa, vindo em segundo plano a automação do processo produtivo.

Esta observação coloca mais importância ainda na participação da mão-de-obra para melhoramentos da produtividade e qualidade. Wonack et alii(1992;89) explica que quando uma empresa automatiza sem organizar-se “acaba adicionando tantos técnicos indiretos e pessoal de manutenção extra, quantos trabalhadores diretos são removidos das tarefas manuais de montagem”.

Silva(1994;114) comenta que o Brasil necessita realizar mudanças profundas, tipo distribuir a renda, diminuir disparidades regionais, aumentar a produtividade dos setores defasados da economia etc., caso queira que o país abandone definitivamente técnicas ultrapassadas de produção cunhadas pelo autoritarismo. Ela explica que caso o país não faça tais mudanças o “fordismo nostálgico” poderá ser um método de produção fortemente utilizado pelas empresas brasileiras:

“O modelo pós-fordista (com as várias técnicas e sistemas de japonização incluídos) reconhece como áreas principais de investimento a reorganização dos fluxos produtivos e a renegociação de sistemas de relações industriais, visando obter envolvimento, compromisso e produtividade dos empregados. A amplitude de tais investimentos no Brasil passa pela alteração profunda do estilo de desenvolvimento nacional, centrado numa política de distribuição de rendas, para criar uma sociedade de massa”(Silva, E. 1994;117).

como por exemplo, um ambiente destruído por explosões nucleares, os maiores animais (incluindo o homem) seriam provavelmente os primeiros a possuírem menores probabilidades de sobrevivência no novo ambiente externo.

Com as empresas acontece algo parecido. A grande empresa possui flexibilidade para adaptar-se à algumas mudanças, as quais as pequenas empresas não conseguem. Por exemplo, a grande empresa provavelmente possui uma flexibilidade maior para lidar com variações na taxa de juros do que as pequenas empresas, pois aumento considerável na taxa de juros pode levar muitas pequenas empresas à falência, as grandes empresas, porém, são menos sensíveis a isso devido por exemplo, a seu acesso ao mercado financeiro internacional, ajuda da matriz, poupança própria, capacidade de adquirir insumos para pagamento no futuro, imposição de preço ao mercado etc.

A pequena empresa, por outro lado, possui certamente maior flexibilidade na tomada de decisão, compra de equipamentos e material devido a pouca burocracia, flexibilidade na demissão de trabalhadores, mudança na linha de produção etc. O que se observa atualmente, portanto, parece ser um ressurgimento das pequenas empresas, as quais provavelmente possuem uma estrutura que vem ao encontro da atual necessidade de flexibilidade para se operar no sistema econômico<sup>74</sup>. Porém, dependendo das mudanças futuras no ambiente externo, as grandes empresas podem passar a suprir tal necessidade de flexibilidade internamente, não precisando do auxílio de empresas menores ou, por outro lado, tal necessidade das grandes em relação as pequenas empresas pode até aumentar.

Como foi dito, somente reestruturação física de equipamentos não é suficiente para se enfrentar as novas condições postas em um ambiente econômico em constante mudança, para tanto, muitos autores consideram a presença de flexibilidade, tanto interna como externa,

---

<sup>74</sup> “A versão atual da questão no caso das economias desenvolvidas diz respeito aos porquês de sua vitalidade aparentemente renovadas sob os efeitos das estratégias de reestruturação”(Souza, M. 1993;4).

como a principal forma de se adaptar a tal contexto<sup>75</sup>, ou seja existe muitas formas de flexibilidade sendo que para Ramos (1992;8) as empresas possuem dois tipos de flexibilidade possíveis:

“Entendemos por externalização remeter sobre terceiros os custos do ajuste. Ao contrário internalizar o ajuste significa uma mudança dentro da própria firma que seja compatível com a nova situação. Temos assim dois tipos de flexibilidade microeconômica: a interna e a externa”(Ramos, C. 1988;8)

Ou seja, a empresa pode tanto externalizar determinada atividade, a fim de que outras empresas se tornem responsáveis por aquela atividade, ou realizar mudanças internas para se ajustar. A empresa caso decida externalizar o ajuste, assim externaliza para outras empresas os custos necessários para o ajuste, porque a empresa subcontratada passa a ser responsável por ele. Por exemplo, uma empresa, para poder possuir maior flexibilidade na contratação e demissão de mão-de-obra devido a sazonalidade na demanda por seu produto, pode decidir externalizar parte das suas atividades com o objetivo de que parte do problema de contratação e demissão de mão de obra seja compartilhado ou até assumido totalmente por outras empresas (exemplo contratação de uma empresa de mão-de-obra temporária).

A empresa, no nosso caso, poderia, ao invés de realizar a externalização, resolver produzir também um outro produto que atenda ao período de queda na demanda, evitando, assim, a sazonalidade. Por exemplo, uma empresa que produz árvores de natal, portanto com grande sazonalidade de demanda concentrada no fim do ano, poderia flexionar a sua linha de produção para produzir, por exemplo, enfeites para festas de aniversário, evitando assim ter que contratar e dispensar mão-de-obra na época de baixa demanda por árvores de natal. O primeiro caso é um exemplo de flexibilidade microeconômica externa a segunda é um exemplo de flexibilidade interna.

---

<sup>75</sup>Para maiores informações ver Ramos(1992).

Para Souza(1993;65): “Flexibilidade é muito mais uma questão de planejamento de processo que uma questão de controle de processo. Não se trata de instalar computadores (embora possam facilitar o controle), mas sim de aprender a conduzir o processo”.

Para Coutinho et alii(1993;2) embora a utilização de equipamentos eletrônicos e novos materiais seja importante para o aumento de produtividade “as transformações de maior impacto têm ocorrido nas técnicas de organização da produção”.

A busca por flexibilidade está também relacionada, principalmente nas grandes empresas, com a tentativa de se proteger contra a incerteza advinda da globalização da economia mundial e da maior concorrência no sistema econômico (mudança de gosto dos consumidores provocado por um novo produto importado, equipamentos caros tornados obsoletos devido a criação de novos mais eficientes, incerteza quanto a medidas econômicas do governo etc).

Em uma amostra de 16 empresas (Fleury 1988;36) encontrou baixa propensão a investir destas empresas, provocando assim baixos investimentos em equipamentos microeletrônicos. A baixa propensão a investir era devido a grande incerteza destas empresas em relação ao futuro da economia. Aumentos de produtividade eram advindos principalmente de mudanças organizacionais nas empresas.

Alguns trabalhos (BNDES, n.21, 1994;30. 1990;9) apontam o fato da flexibilidade no mercado de trabalho da economia americana (capacidade de demitir livremente, carga horária e salário flexível etc) ser maior do que na economia européia, proporcionou assim uma taxa menor de desemprego nos E.U.A. do que na Europa, sendo os novos postos de trabalho criados na Europa bem remunerados e qualificados, porém em pequeno número. Já os novos postos de trabalho nos E.U.A. são em grande número, porém com baixa qualificação e remuneração. Isso provoca, segundo estas obras, um *trade-off* entre (des)emprego e nível de formação da mão-de-obra. Ou seja a fim de se gozar de um menor

nível de desemprego abre-se mão de uma maior qualificação da mão-de-obra (a Suécia e o Japão são exceções).

Para Ramos(1992;6) a flexibilidade pode ser individual (aquela relacionada à firma, por exemplo a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças nos produtos dos concorrentes) ou flexibilidade do sistema, ou seja a flexibilidade macroeconômica (pode ser por exemplo a existência de um estatuto trabalhista que permita a demissão de trabalhadores por parte das empresas sem ter que incorrer com problemas trabalhistas tipo indenização ou aviso prévio de seis meses).

#### **1.4. Tipos de Flexibilidade**

Para que o leitor possa compreender melhor o que significa flexibilidade será exposto a ele os tipos de flexibilidade utilizados por Souza (1993:59-60) que são os tipos de Meulders e Wilkin(1987:6-9) os quais são:

a) Flexibilidade Numérica: capacidade das empresas em se adaptarem através de variações no nível de emprego às variações do ambiente econômico, ou seja é a capacidade de demitir funcionários, transferir funcionários de um determinado setor a outro sem ter que incorrer, por exemplo, com problemas com o sindicato (muitos sindicatos no ocidente realizavam contratos a nível de tarefa, não podendo, portanto, um trabalhador ser deslocado de um setor ao outro sem autorização prévia do sindicato); capacidade da empresa em pagar horas extras aos seus funcionários, não tendo assim que incorrer em custos de novas admissões de pessoal etc.

b) Flexibilidade nas Contribuições Sociais: Flexibilidade no pagamento, por exemplo, de indenizações trabalhistas; encargos sociais como previdência privada, contribuições do tipo licença maternidade ou paternidade. Esse tipo de flexibilidade juntamente com a anterior constituem-se praticamente a retirada de imperfeições de mercado do mercado de trabalho, o

que permitiria pleno emprego do fator de produção trabalho, segundo a teoria neoclássica (juntamente se os outros fatores estivessem em um mercado perfeitamente competitivo).

c) Flexibilidade de Tarefas: é a capacidade de mudança de trabalhadores em diferentes tarefas a fim de preencher setores com falta de mão-de-obra alocando, desta forma, os trabalhadores segundo a necessidade dinâmica dos setores da empresa. Por exemplo: em uma fábrica de automóveis os trabalhadores devem ser capazes de produzir diferentes tipos de carros e desempenhar diferentes tarefas segundo a necessidade do mercado, ou seja se o mercado em determinado período do ano não demanda muitos carros de luxo, mas demanda muitos carros de passeio, os trabalhadores terão de se adaptar rapidamente em produzir um modelo para passar a produzir um outro modelo<sup>76</sup>.

d) Flexibilidade de Organização do Tempo de Trabalho: Esta flexibilidade está relacionada com a capacidade da empresa em produzir se adaptando a variável tempo. Por exemplo, os trabalhadores normalmente apresentam maior produtividade durante as primeiras horas do dia, passando a diminuir conforme se aproxima a hora do almoço, permanecendo estável a produtividade após o almoço, aumentando logo em seguida, porém, volta a diminuir conforme se aproxima o final do horário de expediente. Tal variação na produtividade do trabalhador, conforme se passam as horas do dia<sup>77</sup>, causa conseqüências na empresa, devendo esta se adaptar a tal variação conseguindo parar o processo de trabalho nos horários

---

<sup>76</sup> “habitualmente, no Japão são os trabalhadores, e não uma equipe externa de faxina, que mantém limpos os locais de trabalho. Todavia, como mencionamos em outro capítulo, o sistema apenas-a-tempo exige dos trabalhadores muita flexibilidade. É comum ver homens da produção, provisoriamente não necessitados em seus serviços básicos, executando trabalhos de faxina e outros do gênero, em qualquer lugar da fábrica”(Schoenberger, R. 1984:82).

<sup>77</sup>Watanabe (1993), em uma pesquisa com o impacto da introdução de programa de qualidade sobre acidentes de trabalho em uma empresa de construção civil em Florianópolis, encontra um aumento do número de acidentes conforme se aproxima o final de semana. Segundo ela isso é devido a maior ansiedade dos trabalhadores para que a semana de trabalho termine devido aos acúmulos de problemas relacionados ao trabalho (tipo "agüentar" o mestre de obras, cansaço físico, *stress* emocional etc.). O que acaba provocando queda na concentração do trabalhador na sua tarefa.

“(...) a capacidade de operar da força de trabalho está na razão inversa do tempo em que opera. Por isso, dentro de certos limites, o que se perde em duração ganha-se em eficácia”(Marx 1988: 447).

de maior *stress* para os trabalhadores a fim de proporcionar um pequeno "lanche" para estes em um ambiente agradável para acalmá-los, e com isso, aumentar a produtividade e o bem estar dos funcionários. Algumas outras empresas tentam incentivar a união informal dos trabalhadores através de reuniões informais como um passeio ao campo, um jogo de futebol entre seus funcionários, comemoração de final de ano em um restaurante, comemoração de aniversários etc<sup>78</sup>. Através destas reuniões informais se tenta implantar um melhor ambiente de trabalho na empresa, e assim conseguir uma maior articulação dentro do grupo o que permitiria uma maior flexibilidade.

e) Flexibilidade Técnico-Organizacional: Este tipo de flexibilidade se relaciona a capacidade da maquinaria da empresa em se flexibilizar a fim de atender as necessidades da empresa em flexibilidade no processo de produção. Ou seja, o maquinário tem que passar a produzir de um tipo de produto para outro, ou de um produto com uma certa qualificação para outro tipo de qualificação. Por exemplo, em uma montadora de veículos caso a demanda de repente mude de carros convencionais para carros conversíveis, esta tem de possuir maquinário com capacidade de mudar rapidamente e passar a produzir carros conversíveis e vice-versa.

f) Flexibilidade Operacional: Esta flexibilidade está relacionada com a capacidade da empresa em possuir instalações e organização que consigam se adaptar às mudanças no

---

<sup>78</sup> Batista(1994) estuda a terceirização de serviços e seus efeitos nas relações intersetoriais. Segundo o autor, cada empresa possui uma cultura organizacional do grupo com seus valores e referências, e a partir disso ele expressa a necessidade de que haja a harmonia cultural entre a terceirizada e subcontratante para se evitar atritos que viriam a comprometer o desempenho conjunto, ou seja ao se misturar o grupo de funcionários da empresa subcontratante com os da terceirizada os valores de cada um se chocarão, o que poderá provocar tanto um ambiente harmonioso, desde que se consiga se respeitar os valores de cada um, como poderá criar sérios problemas de relacionamento. Por exemplo, uma empresa subcontratante que tenha uma participação ativa de seus trabalhadores na concepção do processo de produção poderá se chocar com uma subcontratada, na qual a tomada de decisão é feita de forma ditatorial pelo seu dono, ou seja os funcionários da subcontratante talvez queiram interferir um pouco no processo de produção da subcontratada, o que poderá provocar atritos entre ambas.

"A cultura de cada empresa é uma mistura de valores que refletem suas metas, estratégias e práticas, além dos valores que vêm do seu ambiente" Batista(1994:200).



processo produtivo da empresa. Por exemplo, supondo que a Volvo do Brasil consiga um contrato para fabricação de veículos para a Sibéria, esta empresa que possui um *lay-out* de fábrica provavelmente completamente voltado a produzir um caminhão dedicado à região tropical terá que passar a produzir um caminhão para um clima extremamente frio. Para isso a organização da empresa terá que rapidamente realizar o *design* de tal caminhão, treinar os funcionários para fazê-lo e possuir instalações que permitam passar a produzir tal caminhão, o qual necessitará certamente de vários outros acessórios e equipamentos que não são necessários para os caminhões para clima tropical, como necessidade de estofamento interno, bateria mais potente, sistema de aquecimento mais potente do motor, sistema elétrico mais resistente a baixas temperaturas etc.

g) Flexibilidade estratégica: Esta flexibilidade se relaciona com a capacidade da empresa em se adaptar às inovações de outras empresas, assim como a criar inovações. Esta flexibilidade é essencial atualmente, principalmente para as empresas mais dinâmicas da economia, como indústria de informática e de produtos farmacêuticos. Estas empresas estão localizadas em setores em que a evolução tecnológica, tanto em termos de produto como de processo, é extremamente rápida, sendo esta capacidade questão de sobrevivência para estas empresas. Por exemplo, supondo que a Bayer descubra um remédio mais barato e eficiente para o câncer, todas as outras empresas - que antes fabricavam remédios para tal doença - sofrerão drástica queda em seus faturamentos, podendo levar até algumas à falência. A única alternativa capaz de reverter tal quadro seria se adaptar a tal inovação tentando fabricar um produto semelhante, e/ou fabricar um outro produto inovador.

Este capítulo teve o objetivo de explicar como a teoria econômica vem tratando a tecnologia e os seus impacto sobre o mercado de trabalho. Como foi visto, esta é uma área que ainda não foi plenamente desenvolvida, embora alguns economistas já tenham abordado

o assunto (Adam Smith, David Ricardo, Karl Marx e Schumpeter), a abordagem deles, porém, não é satisfatória, pois a “caixa-preta” ainda continua fechada. Esse trabalho, portanto, vem tentar evidenciar qual o impacto provocado sobre o mercado de trabalho causado pela introdução de um avanço tecnológico específico (subcontratação).

Tentou-se explicar a razão da reestruturação industrial e enquadrar a subcontratação dentro desta reestruturação. A subcontratação, como foi explicado, está sendo utilizada principalmente como uma forma das empresas se horizontalizarem (concentrarem-se nas atividades chaves) externalizando atividades para outras empresas para competirem em um mercado cada vez mais competitivo e inovador. A reestruturação é compatível com o novo paradigma tecnológico baseado na microeletrônica, termo desenvolvido pela escola neoschumpeteriana, a qual está servindo de embasamento teórico a este trabalho.

O próximo capítulo pretende focalizar na subcontratação, porém serão ainda discutidos assuntos a respeito da reestruturação a fim de centralizar e preparar o leitor para a pesquisa de campo, a qual será exposta e analisada no capítulo três.

## **2. Subcontratação**

Este capítulo tem como objetivo inserir o leitor no tema da subcontratação propriamente dito, pois o primeiro capítulo versou sobre o pensamento econômico e a reestruturação industrial, à qual a subcontratação faz parte. Porém para que o leitor possa entender o terceiro capítulo, que é sobre a pesquisa de campo, este capítulo é dividido em cinco partes: a primeira explica a origem da subcontratação e suas características, sendo a cooperação importante elemento para a sua plena realização; a segunda parte explica ao leitor os tipos de subcontratação existentes; a terceira parte passa a focalizar na relação com o mercado de trabalho através da posição de alguns dos principais sindicatos sobre o assunto; já a quarta parte traz ao leitor as principais pesquisas realizadas sobre a subcontratação e o mercado de trabalho no Brasil (infelizmente não são muitas realizadas) a quinta e última enfoca a posição da Justiça do Trabalho brasileira sobre a subcontratação e o mercado de trabalho, procurando assim encontrar como o poder de barganha do trabalhador através da Justiça do Trabalho é influenciada pela subcontratação.

### **2.1 Subcontratação - Origens - Brasil**

A subcontratação ou terceirização (serão consideradas sinônimos neste trabalho) surge então como parte da reestruturação industrial, a qual as empresas estão realizando a fim de adaptar-se às novas condições econômicas provocadas pelo aumento de concorrência e de variações no ambiente econômico, os quais estão intimamente ligados a globalização da economia mundial e ao novo paradigma de produção.

A subcontratação não é uma atividade nova, tendo suas origens, segundo alguns autores (Giosa, L. 1993;12), (Ferreira, M. 1994; 129), (Queiroz, C. 1992; 28) e (Soares, C. 1992;69), nos E.U.A. durante a Segunda Guerra Mundial devido ao fato das grandes

empresas americanas, totalmente dedicadas ao esforço de guerra, por não conseguirem aumentar mais a produção, passaram, desta forma, a subcontratar empresas menores a fim de possibilitar no curto prazo um aumento de produção.

Os autores, porém, que afirmam que a terceirização é uma atividade surgida durante a Segunda Guerra Mundial estão errados, pois o assunto já era estudado por Karl Marx(1988)<sup>79</sup> e Alfred Marshall(1982) através do trabalho a domicílio, tornando assim a subcontratação como uma atividade já anterior a Segunda Guerra. Segundo Marx, na Inglaterra, o capitalista concentrava grande número de máquinas em seu estabelecimento e contratava trabalhadores a domicílio para a manipulação subsequente do produto (Marx, K. 1988;542). A capacidade do trabalho a domicílio conviver com a grande indústria se devia ao fato de sua capacidade de concorrência estar localizada na longa jornada de trabalho e na exploração do trabalho infantil (Marx, K. 1988;542). O trabalho a domicílio também permitia que o capitalista transferisse custos fixos para tal setor (Marx, K. 1988;548), pois o capitalista agora não possuía custos como depreciação de construções e máquinas, além disso o trabalho a domicílio está totalmente dependente do capitalista em relação à encomendas e ao acesso à matérias-primas(Marx, K. 1988;561).

Alfred Marshall(1982;252) comenta a respeito do ressurgimento da indústria a domicílio, especialmente na indústria de vestuário. Os empreendedores supriam pessoas que sozinhas, ou auxiliadas por membros da família realizavam trabalho em casa, existindo, porém, uma constante luta entre o sistema de fábricas e o do trabalho a domicílio, cada um vencendo em certos momentos (Marshall. 1982;252).

A subcontratação, portanto, possui origens anteriores à Segunda Guerra Mundial. Para Pagnani (1989;33) a subcontratação possui um começo bastante distinto do que o relacionado a Segunda Guerra: “As relações de subcontratação aparecem desde o momento

---

<sup>79</sup> Karl Marx (1988;548) define trabalho a domicílio como “a seção externa da fábrica de manufatura e do estabelecimento comercial”.

em que se inicia a própria divisão do trabalho e da especialização na atividade de produção no sistema econômico”.

*Ou seja, pode-se concluir que a subcontratação está relacionada com a divisão do trabalho, o que coloca a subcontratação, indiretamente, como uma atividade já em estado embrião desde o início da existência de alguma forma de mercado, onde as pessoas deixavam de produzir todos os bens necessários à suas necessidades e passavam a produzir um excedente de um ou mais produtos a fim de trocarem por outros produtos no mercado. A subcontratação, porém, como uma relação entre empresas deve ser considerada uma atividade surgida deste o aparecimento destas e da divisão do trabalho inter-empresas.*

A subcontratação, por outro lado, pode-se dar, também, através da maior responsabilidade concedida pelas empresas subcontratantes aos seus fornecedores, ou seja estes terão de ter maior responsabilidade pelo projeto do produto. Por exemplo, uma montadora pode repassar para um fornecedor de bancos o projeto anatômico destes, que antes era realizado internamente.

Para Faria(1994;43) a terceirização no Brasil, em geral, não é a mesma que acontece nos países desenvolvidos onde ocorre o *outsourcing* (termo inglês para terceirização), pois no Brasil a terceirização, muitas vezes, é seguida pelos empresários brasileiros simplesmente como forma de abaixar os salários e de piorar as condições de trabalho dos trabalhadores, não havendo assim a cooperação e especialização que, segundo ele, são essenciais em tal processo. Denomina ele, desta maneira, a terceirização no Brasil de “outsourcing tupininquim”(1994;43). Devido ao fato de somente fatores de curto prazo estarem no interesse do empresariado nacional.

Para Queiroz(1992;29) a terceirização no Brasil “foi gradativamente implantada com a vinda para o nosso país das principais empresas multinacionais, principalmente

automobilísticas”. Existe também a atividade denominada de quarteirização, a qual, segundo Queiroz(1992;97), acontece quando uma empresa terceiriza uma certa atividade, e esta empresa terceira passa a contratar outra empresa a fim de realizar tarefas para a primeira empresa. Ou seja, supondo que a Volkswagen terceirize a digitação para a empresa, suponhamos Alfamil, se a Alfamil contratar outra empresa - Beta por exemplo - para realizar a digitação para a Volkswagen, acontecerá, nesse caso, a quarteirização. Para Leiria(1993) a quarteirização já é um pouco diferente. A quarteirização para ele(1993;125) é “a terceirização elevada ao expoente da vanguarda, com a contratação de uma empresa especializada que se encarrega de gerenciar parcerias”. A quarteirização, neste sentido, é quando uma empresa, suponhamos Volkswagen, subcontrata uma outra empresa, Alfamil por exemplo, para que esta contrate empresas a fim de fornecerem serviços e produtos para a Volkswagen. A diferença entre os dois modelos está que no primeiro a empresa (Volkswagen) subcontrata uma outra empresa (Alfamil, por exemplo) para a realização de uma determinada atividade específica. A Alfamil possui como atividade fim esta atividade, e pode subcontratar (quarteirizar) uma outra empresa para auxiliá-la. Já no segundo caso, a Volkswagen subcontrata uma empresa que tornar-se-á responsável por todas as subcontratações da Volkswagen, independente da atividade fim das quarteirizadas e da terceirizada serem a mesma ou não.

Segundo a Central Única dos Trabalhadores(1993;28) e o DIEESE (1993;9-10) a verticalização, ou seja o processo contrário da subcontratação, no Brasil, se deu devido as seguintes causas:

a) Devido a política de substituição de importações, utilizada a partir do final da Segunda Guerra Mundial. As empresas, principalmente as multinacionais, quando foram iniciar ou expandir seus negócios encontraram um país com uma indústria de bens intermediários ainda em formação, ou seja, não havia fornecedores para estas grandes empresas. Este fato forçou

a verticalização das empresas, que tiveram que, ao investir no Brasil, processar grande parte do produto;

b) a defasagem tecnológica de muitas empresas brasileiras incentivou a endogenização das atividades realizadas por estas empresas, ou seja devido a baixa produtividade e/ou qualidade do produto nacional, as empresas tiveram que sobrepor-se a tal empecilho através da realização interna das atividades realizadas por estas empresas tecnologicamente defasadas;

c) O estado incentivou a aquisição de empresas falidas na década de 70 e, além desse fato, para que uma empresa tivesse acesso aos financiamentos do sistema BNDES era necessário 85% de índice de nacionalização, ou seja caso um produto não tivesse 85% de seu valor produzido internamente, a(s) empresa(s) que o produzissem não poderiam obter financiamento de tal instituição, incentivando assim a substituição de importações e, portanto, a endogenização da produção;

d) Os meios de transporte e de comunicação eram ainda muito precários no Brasil, incentivando a verticalização;

e) E ainda, segundo o DIEESE, a grande quantidade de recursos nos países centrais, à disposição, reforçou esse processo, auxiliando financeiramente a verticalização das empresas, pois assim elas possuíam acesso a crédito farto para investimentos.

Pode também ser inserido na relação a grande verticalização que estava sendo desenvolvida pelas empresas multinacionais, principalmente as americanas, nas suas matrizes, portanto, quando essas empresas realizavam investimentos no Brasil tentavam implantar a metodologia de produção existente na matriz, provocando assim redes bastantes

verticalizadas<sup>80</sup>, ou seja a empresa multinacional quando se instalava no Brasil implantava uma estrutura organizacional semelhante a da matriz, a qual era bastante verticalizada.

Como foi visto no primeiro capítulo, esta verticalização provocou problemas advindos da enorme rigidez de produção. Já que respostas as crescentes variações nas variáveis externas, como por exemplo, flutuações na demanda, demoravam longo período para serem realizadas. Uma<sup>81</sup> das respostas a tal problema é a horizontalização, ou desverticalização da empresa. Desse modo ela pode se dedicar mais à sua área principal, ou à área na qual ela quer se especializar, deixando para outras empresas as áreas que não são de seu interesse.

A empresa, porém, antes de terceirizar, deve realmente estar ciente que embora os custos de produção possam decrescer no curto prazo devido a terceirização, no longo prazo, porém, a empresa poderá estar perdendo, pois muitas atividades possuem alto grau de propiciar externalidades positivas para outros setores da empresa. Por exemplo, a Sony, ao decidir não mais gastar recursos na produção de calculadoras, passando a investir somente em outras atividades consideradas centrais, apenas considerou variáveis de curto prazo, esquecendo as de longo prazo. Através das palavras de Akio Morita, presidente e fundador da SONY, descrevendo uma decisão de parar de produzir calculadoras, devido ao fato dos lucros de curto prazo não serem considerados animadores, pode-se perceber melhor:

"Se tivéssemos continuado a fabricar calculadoras talvez viéssemos a desenvolver nossas habilidades na tecnologia digital, usada mais tarde em computadores personalizados, aplicações em vídeo e áudio, o que nos permitiria sair a frente da concorrência. Mas do jeito que as coisas aconteceram, tivemos que adquirir essa

---

<sup>80</sup> Ford perseguindo a verticalização chegou a incorporar 100% do processo produtivo em Rouge após a Segunda Guerra Mundial (Wonack et alii 1992;49). Henry Ford, ao redor da Primeira Guerra, imaginou que produzindo tudo internamente poderia resolver grande parte dos problemas relacionados a produção. Porém apareceram tantos problemas quanto os que foram resolvidos, como, por exemplo, organizar e coordenar milhares de empregados espalhados pelo mundo. Para resolver tal caso e diminuir a rigidez na produção, Alfred Sloan, nos anos 20, descentralizou a empresa criando unidades com centros de lucros independentes, surgindo assim a denominada produção em massa (Wonack et alii 1992; 133).

<sup>81</sup> Queiroz(1992;21) utiliza a denominação de área fim e área meio para designar as atividades que a empresa deveria centralizar sua atenção e a que ela deveria subcontratar, respectivamente.



tecnologia depois, mesmo tendo em casa todas as condições para desenvolvê-la. Assim, do ponto de vista dos negócios, acertamos a curto prazo, mas erramos a longo" Morita (1986; 127).

Para Bezerra e Brito(1994; 250) não se pode relacionar terceirização com produção flexível (portanto com o “modelo japonês”), já que esse processo vem ocorrendo também em cadeias rígidas, conforme os paradigmas taylorista/fordista. Esse argumento parece não ter muito sentido, pois tal modelo é constituído de um leque muito grande de técnicas e de organização industrial, o que não quer dizer que algumas não possam ser utilizadas por empresas com processo de produção fordista/taylorista<sup>82</sup>. Segundo Gadelha(1994;63): “O impacto de um paradigma tecnológico depende, assim, de sua força para superar os paradigmas anteriores e do grau de penetração intra e inter-setorial que possui”.

A subcontratação, por outro lado, pode permitir a desconcentração espacial da produção, o que de certo modo poderá ajudar regiões menos desenvolvidas. Segundo trabalho publicado pelo BNDES (1994;4) “numa perspectiva espacial, este fenômeno (microeconômico) de desconcentração da produção pode comportar uma dimensão adicional, a saber, a desconcentração geográfica”. A obra conceitua problemas advindos da concentração da produção em determinada área espacial como - deseconomia de aglomeração (1994;4) - esses problemas são: poluição, congestionamentos de trânsito, falta de moradias, violência etc. Podendo, assim, ajudar a resolver tais problemas, realocando atividades em cidades menores, ou em regiões menos desenvolvidas. Essa obra, porém, não considera o fato da subcontratação poder, por outro lado, aumentar a concentração espacial, pois a empresa subcontratada de outra região pode decidir a transferir-se para a região da subcontratante a fim de estar próxima a esta. Esse deslocamento talvez seja mais provável caso a subcontratada esteja muito dependente desta.

---

<sup>82</sup> “Esse novo paradigma vem sendo adotado pelas montadoras do mundo todo, com adaptações para cada cultura nacional e organizacional, contexto sócio-político, história, etc. Permitindo aos outros países a redução do *gap* que os separava”(Coutinho et alii 1993;5).

A subcontratação a nível internacional é estudada por Germidis (1980). O estudo relata que a subcontratação a nível mundial (entre países) ajudaria os países menos desenvolvidos, pois com a desconcentração da produção. As empresas dos países desenvolvidos poderiam repassar atividades econômicas ao menos desenvolvidos, ajudando, desta maneira, a desenvolver tais países.

A globalização da economia mundial incentiva a subcontratação a nível internacional. Já que os países, ao menos em teoria, tenderão a se especializar em determinados setores ou atividades, deixando para os outros países outras atividades, por exemplo um fabricante de veículos pode decidir subcontratar empresas no Terceiro Mundo para realizar as atividades menos nobres da produção do veículo, enquanto a subcontratante se especializa nas atividades mais importantes, como desenvolvimento de produto.

A subcontratação, por outro lado, para ser feita não necessita que a potencial empresa subcontratante passe para uma potencial empresa subcontratada uma atividade que a empresa subcontratada faça melhor, ou seja que a empresa subcontratada tenha que realizar tal tarefa com maior produtividade, pois em certa medida poderia haver até queda na produtividade. Para explicitar tal argumento poderia ser utilizada a teoria das vantagens comparativas de David Ricardo (1955;cap. VII). Embora esse termo ele tenha utilizado para comparar vantagens de produção entre países, poderia ser adaptada aqui. Utilizando um exemplo, David Ricardo explica que cada país deve se especializar em determinado produto no qual possua vantagem comparativa na produção (no caso vinho para Portugal e tecido para a Inglaterra). Uma empresa, por exemplo, uma montadora automobilística, no nosso caso, não necessita possuir uma produtividade menor na produção, por exemplo, de volantes em comparação a uma possível subcontratada a fim de subcontratar tal atividade. Para subcontratar tal atividade basta que desviando os recursos que agora são dedicados à produção interna de volantes (área meio) e transferir tais recursos para a montagem de veículos(área fim) o retorno total da operação seja maior do que antes:

### Quadro 2.1

#### Subcontratação de Foco

	<b>ANTES DA SUBCONTRATAÇÃO</b>	
produto\empresa	Montadora fabricando	subcontratada fabricando
volantes	100 unid/ hora - US\$ 10 cada	0 unidades
automóveis	10 unid/ hora - US\$ 1000 cada	0 unidades
produção total US\$	11000	0
*****	*****	*****
	<b>APÓS A SUBCONTRATAÇÃO</b>	
produto\empresa	montadora	subcontratada
volantes	0	80 unid/hora - US\$ 10
automóveis	14 unidades hora - US\$ 1000	0
<b>valor total US\$</b>	<b>14000</b>	<b>800</b>

Portanto é lucrativo, pelo menos no curto prazo, a montadora subcontratar a fabricação de volantes, pois embora ela consiga produzir mais volantes por hora (100) que a subcontratada (80) (considerando que a mesma quantidade de recursos é utilizada tanto na

montadora como na subcontratada para a fabricação do volante), ao retirar recursos da produção de volantes e transferir para a montagem de veículos o valor agregado da produção sobe, o que é vantajoso para tal empresa. A empresa subcontratada ganha também, pois pelo menos possui pedido de produção<sup>83</sup>.

A subcontratação ao permitir a especialização da empresa no seu setor chave, permite que ela possa dedicar todos os seus recursos para a(s) atividade(s) que ela possa obter maior retorno sobre esses recursos utilizados. As empresas subcontratadas, embora possam receber as atividades menos lucrativas (restaurante, limpeza, manutenção, transporte etc), poderão pelo menos conseguir pedidos de produção, o que é melhor do que não possuir tais pedidos<sup>84</sup>.

A especialização, por outro lado, pode proporcionar uma aprendizagem do processo de produção pelas empresas menos capacitadas<sup>85</sup>, o que no longo prazo pode beneficiar ambas as empresas, a grande - montadora no nosso caso - pode-se beneficiar caso a fabricante de volantes aumente a sua produtividade e qualidade, pois os seus veículos como são montados com esse volante, indiretamente, o seu produto também é melhorado<sup>86</sup>. Além disso a montadora ao concentrar maiores recursos na montagem de veículos poderá especializar-se mais ainda na montagem destes. A empresa menor, a fabricante de volantes, beneficia-se logicamente, pois essa se torna mais competitiva no mercado, portanto suas vendas crescem

---

<sup>83</sup> Karl Marx(1988; 176) também argumenta sobre o assunto da especialização entre dois produtores e o benefício trazido pelo aumento da produtividade e, portanto, do aumento do valor de uso adquirido por ambos.

<sup>84</sup> Segundo Leite (1993;142) a terceirização no Brasil acontece principalmente nas áreas de apoio (limpeza, alimentação, segurança etc.).

<sup>85</sup> O conceito de economia de escala segundo Schoenberger(1986;92) deve ser relacionado com a aprendizagem proporcionada por grandes vendas, e não diretamente a equipamentos e fábricas de grande escala.

<sup>86</sup> Atividades que não proporcionam a escala de produção mínima para serem rentáveis devem ser terceirizadas. Pois uma empresa externa poderá, agrupando diversos clientes que não consigam escala, adquirir tal escala mínima de produção para tal atividade ser lucrativa(DIEESE. 1993;6-7). No nosso caso por exemplo, o preço do volante produzido pela subcontratada poderia ser reduzido de US\$ 10 para, suponhamos, US\$ 5,0 caso a fábrica de volantes conseguisse ser subcontratada também por uma segunda montadora, conseguindo assim obter ganho de escala de produção e de aprendizagem.

e sua sobrevivência estará mais segura<sup>87</sup>. A aprendizagem e, por conseguinte, a especialização que a montadora de volantes adquire, permitirá, provavelmente, que esta passe a produzir volantes com maior produtividade e qualidade do que a montadora poderia produzir<sup>88</sup>. Nesse caso a subcontratada teria maior poder de barganha junto a montadora, o que seria o ideal, e esta (subcontratada) poderia conseguir conquistar novos mercados e se desenvolver mais ainda<sup>89</sup>. O que de certo modo também vai de encontro com os interesses da subcontratante, pois com novos clientes a subcontratada poderá desenvolver mais ainda o seu aprendizado e melhorar, indiretamente, a qualidade do produto da subcontratante: “Uma rede de empresas subcontratadas bem articulada e coordenada pode representar uma fonte de vantagens comparativas comparável ou mais forte que as economias de escalas proporcionadas pelas grandes plantas”(Souza, M. 1993;129).

A empresa subcontratante, nas cadeias de produção enxuta, normalmente auxilia não só seus subcontratados, mas também seus fornecedores<sup>90</sup>. A cooperação<sup>91</sup>, portanto, é

---

<sup>87</sup> A capacidade das PMES do Japão em obter incrementos tecnológicos pode ser percebido pela elevada aquisição de máquinas de controle numérico por parte destas empresas, alcançando 64% do total vendido no Japão(Souza, C. 1993;92).

<sup>88</sup> “Se praticada de fato, a cooperação acelera a difusão de inovações organizacionais, a especialização e o aprender fazendo. Ademais, a cooperação vem associada ao financiamento de cursos e à consultoria técnica (e as vezes financeira) aos clientes. Contribui ainda para aproximar os integrantes de uma mesma rede e facilita o acompanhamento de todo o processo de desenvolvimento e de certificação dos fornecedores, que por si só, já obriga a um diagnóstico e reorganização se for o caso”(Souza, M 1993; 127).

<sup>89</sup> “Definimos a sobrevivência da empresa, como aquela condição de expansão da sua estrutura administrativa, que lhe permita alcançar condições mais favoráveis de negociação dentro do subcontrato, ou ainda, que o seu grau de dependência da(s) contratantes(s) seja diminuído”(Pagnani. 1989;239).

<sup>90</sup> “Portanto, podemos concluir que o sucesso da opção pela terceirização está relacionado ao gerenciamento estratégico do processo, ao apoio dado aos funcionários implicados nas atividades a serem terceirizadas, ao desenvolvimento dos fornecedores e à criação de redes estáveis de verdadeiras parcerias”(Ferreira. 1994;140).

Segundo obra do BNDES(1990;70) existe uma sinergia entre grandes e pequenas empresas, o que é confirmado pelo crescente número de contratos entre elas, promovendo a difusão tecnológica e a relação de complementaridade das pequenas e a escala das grandes. Em um trabalho empírico Schoenberger(1984;198) relata o fato de uma empresa japonesa nos E.U.A, Kawasaki, incentivar o processo de inovação nas fornecedoras, pedindo “às fornecedoras, em lugar de transmitir-lhes especificações rígidas” sobre fornecimento de peças e componentes, “Por que não confiar na fornecedora, que é especializada?”.

“A intensificação das relações e da cooperação interempresas está vinculada à tendência à crescente divisão de trabalho entre empresas”(Souza, M 1993;113).

<sup>91</sup> “Chama-se cooperação a forma de trabalho que muitos trabalham juntos, de acordo com um plano, no mesmo processo de produção ou em processos de produção diferentes mais conexos”(Marx; Karl. 1988; 374).

fundamental para o sucesso de uma cadeia de produção enxuta. Para Pagnani(1989;108) a ajuda técnica dada pela subcontratante à subcontratada pode aumentar ainda mais a dependência da subcontratada sobre a subcontratante, num processo encoberto sob relações comerciais.

As relações entre a subcontratada e a subcontratante podem, por outro lado, tender a ser conflitantes, especialmente para o lado da subcontratada, já que ela possui normalmente menor poder de barganha, as vezes possui até nenhum poder de barganha diante da subcontratante. A empresa subcontratante pode exigir uma série de fatores, impondo assim uma pressão constante sobre as subcontratadas. A pressão exercida pelas montadoras de veículos sobre as empresas de autopeças é um bom exemplo, essa pressão é muito maior ainda nos setores que utilizam o modelo fordista de produção<sup>92</sup>. Pagnani(1989;68-69) menciona os seguintes meios de pressão utilizados pela subcontratante sobre as subcontratadas:

- “a) diminuição das encomendas na baixa conjuntura de negócios;
- b) ameaça de diminuição de encomendas, nos caso de pressão sobre os preços dos componentes subcontratados;
- c) ameaça de verticalização, através da compra de equipamentos próprios, ou retaliação dos pedidos entre subcontratados concorrentes;
- d) manutenção sistemática de capacidade ociosa, nas mesmas linhas de produção existentes nas subcontratadas; e divisão das encomendas entre subcontratadas visando colocá-las em constante concorrência”.

Pode ocorrer também a vinculação entre ajuda técnica, as vezes até financeira, a exames de desempenho, ou seja as “melhores” subcontratadas recebem mais ajuda, as piores menos, ou podem até ser descartadas. A importância do percentual das vendas realizadas para a

---

Segundo Marx a cooperação entre os trabalhadores criava uma força produtiva nova, não proporcionando a cooperação apenas um meio de aumentar a produtividade:

“Não se trata aqui da elevação da força produtiva individual através da cooperação, mas da criação de uma força produtiva nova, a saber, a força coletiva”(Marx, K. 1988,375).

Segundo o DIEESE(1992;34) a terceirização não se expande no Brasil devido a dificuldade de relacionamento entre as empresas, não havendo estabilidade e confiança, portanto não há cooperação.

<sup>92</sup> Em uma pesquisa de Souza(1993;188) a pressão por menores preços por parte da subcontratante provocou a falência da subcontratada devido a sua grande dependência sobre a subcontratante.

empresa subcontratante, pode também, não ser um indicativo do grau de dependência que esta tem com a subcontratante, já que embora ela possa possuir dependência relativa pequena com a subcontratante em relação ao seu faturamento, vendendo portanto relativamente mais para as outras empresas clientes, sua dependência tecnológica pode ser grande. A subcontratante ajuda assim a conquistar clientes indiretamente para a empresa subcontratada, através da sua ajuda tecnológica (por exemplo repasse de máquinas modernas, transferência de conhecimentos sobre novos métodos de produção e de comercialização etc.).

Um problema advindo de uma cadeia de empresas formada por uma grande empresa com enormes gastos na sua formação está na possibilidade de uma outra grande empresa tornar-se uma *free-rider*, ou seja utilizar esta cadeia, a qual foi formada com recursos de outra empresa. Este detalhe poderá desestimular a transferência tanto de recursos financeiros como tecnológicos da empresa-mãe para as fornecedoras e subcontratadas, provocando assim que ocorra menos cooperação junto a cadeia. Por outro lado, pode acontecer que a outra grande empresa também invista na cadeia e, desta forma, todas as empresas se beneficiarão, incluindo as duas grandes empresas que terão maior capacidade de competição perante as outras concorrentes do seu setor.

Também poderá ocorrer sub-investimento por parte da empresa subcontratada caso esta tenha o receio que a empresa subcontratante poderá trocar futuramente de fornecedor<sup>93</sup>. Pois, nesse caso, a empresa subcontratada poderá perder recursos em investimentos em máquinas, equipamentos e captação de conhecimentos que forem muito específicos, destinados à empresa subcontratante. Ocorrendo a perda deste cliente, portanto o investimento que foi muito específico para este (como por exemplo a compra de uma máquina que só produz peças para determinada empresa monopolista) poderá se perder.

---

<sup>93</sup> Em um caso de pesquisa de campo Ruas(1994;18) encontra tal caso. A empresa não investia em tecnologia nem na mão-de-obra com receio da empresa cliente trocar de fornecedor.

A cooperação, como pode ser percebida, envolve ganhos para ambos os lados. Porém pode haver maiores ganhos para algum participante caso ele não coopere. Por exemplo, uma subcontratada pode obter informações sigilosas sobre a produção de determinado produto da subcontratante (Volkswagen, por exemplo), e vender tais informações a um concorrente da subcontratante (Ford, por exemplo). Neste caso a Volkswagen provavelmente não passará mais informações para a subcontratada, ou até descartará imediatamente esta como subcontratada, pois poderá ter perdido vários milhões de dólares em pesquisa e desenvolvimento. Porém a subcontratada saiu provavelmente ganhando (curto prazo), pois conseguiu obter provavelmente uma soma considerável de dinheiro da Ford. No longo prazo, porém, a subcontratada poderá sair perdendo, pois a Volkswagen (grande vítima da estória) cortará relações comerciais com a subcontratada, e talvez nenhuma outra montadora subcontratará tal empresa, pois se ela trapaceou a Volkswagen, as outras montadoras se perguntarão porquê tal subcontratada não trapaceará elas também?.

A quantia de dinheiro trazida com a venda das informações sigilosas pode ser de tal vulto que os diretores da empresa subcontratada poderão fechar a empresa para “aposentarem-se”, ou até fugir para o exterior para evitar problemas com a Justiça brasileira. Através da tabela abaixo a explicação torna-se mais clara:

**Quadro 2.2**

Teoria dos Jogos

	subcontratante cooperando	subcontratante trapaceando
subcontratada cooperando	(100, 100)      A	(-30,200)      B
subcontratada trapaceando	(100,-50)      C	(30;30)      D



No caso A ambas as empresa saem ganhando com a cooperação, cada uma ganhando 100. No caso B a subcontratante não coopera e com isso ela ganha 200, a subcontratada, neste caso, somente perde. O caso B poderia ser quando a subcontratante quebra o acordo e subcontrata uma outra empresa a um custo menor. A subcontratada, ao respeitar o antigo acordo, não preparou-se para a rescisão por parte da subcontratante, e por isto terá custos negativos 30. No caso C a subcontratada sairá ganhando e a subcontratante perdendo. O caso C pode ser, por exemplo, o da subcontratada que resolve aumentar o preço de seus produtos, pois sabe que a subcontratante depende do produto dela para continuar em operação, e que esta não pode subcontratar outra empresa no curto prazo. O caso D pode ser identificado como a relação típica entre fornecedores de auto-peças e montadoras no modelo fordista, no qual cada parte tende a procurar aumento dos lucros no curto prazo, esquecendo dos de longo prazo<sup>94</sup>.

As atividades que são terceirizadas (subcontratadas) são normalmente repassadas do setor secundário da economia (indústria de transformação) para o setor terciário (serviços), pois atividades que até então eram desempenhadas dentro da indústria, e por isso eram consideradas como industriais, passam agora para o setor de serviços (terciário), ou seja quando uma fábrica terceiriza o restaurante, limpeza, recursos humanos, consultoria entre outras, ela transfere estas atividades que até antes eram realizadas na fábrica, portanto consideradas atividades industriais, para empresas de serviço, as quais não são do setor secundário, mas sim do terciário.

Embora possa haver subcontratação dentro do mesmo setor (uma fábrica subcontrata a outra. Por exemplo, o nosso exemplo acima com a montadora e a fábrica de volantes), também pode haver o sentido contrário, em que o setor terciário subcontrata empresas do setor secundário. Por exemplo, um banco que picota papel internamente pode repassar tal

---

<sup>94</sup> O caso acima é um exemplo da teoria dos jogos. Para uma introdução ao assunto ver Axelrod(1994;80-81).

atividade para uma fábrica de reciclagem de papel. Porém o que parece predominar na economia é a subcontratação do setor industrial para o setor de serviços. Esse processo é tal que alguns autores Amadeo, Scandiuzzi e Valéria(1994) chegam a relacionar para análise terceirização do sistema econômico com a terciarização da economia, ou seja o setor terciário passa a crescer mais que os outros dois setores (primário - agricultura e extração, e secundário - transformação industrial) devido a terceirização, provocando, assim, a chamada terciarização da economia.

Para Luciano Batista (1994;150) terciarização não é devido a terceirização, pois são fenômenos totalmente distintos. A terciarização é um processo que ocorre atualmente em quase todas as economias desenvolvidas<sup>95</sup>, em que o setor terciário está passando a representar, muitas vezes, mais de sessenta por cento do produto interno bruto, fazendo com que este setor seja o mais importante da economia em termos de geração de valor e de empregos. Portanto o setor terciário cresce devido ao crescimento de sua dinâmica na economia, e não necessariamente devido ao processo de terceirização executado no sistema econômico<sup>96</sup>.

Almeida(1982;33) considera que embora o crescimento do setor de serviços na economia brasileira seja maior que o crescimento do setor industrial, tal fato pode estar distorcendo a realidade, pois como as indústrias (atividades de transformação) estão externalizando diversas atividades, essas atividades passam normalmente a ser desempenhadas pelo setor de serviços, provocando assim crescimento do setor terciário da economia em detrimento ao setor secundário. Devido a esse fato ela comenta que embora o setor terciário cresça, esse crescimento pode estar sendo causado em grande parte pelo setor secundário da economia,

---

<sup>95</sup> Ver Amadeo(1994).

<sup>96</sup> Tomelin(1988) considera o surgimento de um novo setor da economia denominado por ele como quaternário, englobando neste a ciência e a tecnologia:

“O quarto setor tem a responsabilidade de uma atividade de concepção que, em consequência, comandará os outros setores da economia”(1988;19).

Para obter informações sobre a terciarização da economia paulista ver Kon, Anita(1992).

causando assim um emprego (de trabalhadores) disfarçado da indústria no setor terciário da economia, já que os responsáveis diretos por tal aumento de emprego é a indústria e não o setor de serviços.

A indústria ao subcontratar atividades do setor de serviços pode provocar uma certa distorção no cálculo da produtividade da indústria. Por exemplo, supondo que uma montadora produza 10.000 veículos por mês com 2.000 trabalhadores, supondo que ela terceirize 500, portanto ela passará a possuir 1.500 trabalhadores produzindo 10.000 veículos. Um pesquisador pode visitar tal empresa, antes da terceirização, e realizar o seguinte cálculo: 10.000 veículos dividido por 2.000 trabalhadores é igual a 5 veículos por trabalhador, índice de produtividade. O pesquisador quando voltar, após a terceirização, encontrará 1.500 trabalhadores produzindo a mesma quantidade de veículos (2.000), e concluirá assim, que houve fabuloso aumento de produtividade advindo da terceirização. Tal cálculo logicamente estará errado, pois não houve aumento de produtividade, mas simplesmente transferência de trabalhadores entre setores.

A terceirização, por outro lado, pode ser realizada a fim de se pagar menos tributos e encargos sociais. Tal fato pode ser exemplificado como uma grande empresa de confecção que decide demitir os trabalhadores e “terceirizá-los” como trabalhadores a domicílio. Nesse caso a subcontratante não possui mais vínculo empregatício com esses funcionários e portanto não necessita pagar encargos trabalhistas como décimo terceiro salário, hora extra, INPS etc. A terceirização, nesse caso, cria um setor informal, que tem como motivos para o seu crescimento tanto uma tentativa das empresas, como de certo modo de alguns trabalhadores, em fugir do controle do Estado sobre suas atividades, permitindo assim uma maior flexibilidade: “Assim, o setor informal se constituiria numa forma de fugir a esse controle do Estado, permitindo uma tendência de fortalecimento das forças de mercado nas relações de trabalho e outorgando maior flexibilidade ao mercado de trabalho”(Carneiro. 1994;44).

O setor informal, logicamente, também é um depósito no qual os trabalhadores desempregados e as empresas as quais possuem suas vantagens competitivas localizadas em baixos salários (não pagamento de encargos sociais) e sonegação de tributos vem refugiar-se. Nesse caso os trabalhadores que não conseguem trabalho no setor formal encontram no setor informal da economia a oportunidade de conseguir um emprego, mesmo que com remuneração e benefícios bem menores do que os oferecidos pelo setor formal da economia.

As empresas podem refugiar-se nesse setor a fim de conseguirem maior flexibilidade e de não pagar impostos e encargos trabalhistas, porém as empresas menores são provavelmente as que mais se tornam “informalizadas” já que devido ao seu pequeno tamanho elas se tornam mais ágeis e menos perceptíveis aos “olhos” do Estado do que uma grande empresa, facilitando assim a sua informalização.

Para Carneiro (1994;44) o setor informal da economia é, segundo o enfoque neoliberal, a informalização das empresas formais a fim de escaparem do controle do Estado “em consequência não fica determinado qualquer característica de ordem tecnológica ou de tamanho das unidades produtivas para distinguir as empresas formais das informais, a não ser aquelas de caráter legal”(Carneiro. 1994;44), ou seja no setor informal podem estar incluídas desde micro-empresas até multinacionais, todas com objetivo de escapar do controle do Estado. Para ele o outro enfoque, denominado por ele de enfoque tradicional aponta que o setor informal é um depositário de excedente de mão-de-obra que não consegue emprego no setor formal da economia, por isso são obrigados a se empregar nesse setor (Carneiro. 1994;44).

O que está, porém, atrás desta subcontratação é uma relação entre grande com pequena e média empresa(PMES) <sup>97</sup>, pois com a horizontalização da produção seguida pelas grandes

---

<sup>97</sup> A subcontratação também pode-se dar entre grandes empresas, não havendo necessidade que seja executada somente entre grandes para pequenas empresas, um exemplo disso pode ser uma grande empresa como a GM passar atividades financeiras realizadas por um banco próprio para o Citibank, por exemplo. Pode-se dar também da pequena com a grande. Por exemplo, uma pequena empresa que pagava suas contas

empresas, as PMES passam a possuir um novo espaço na estrutura produtiva, preenchendo espaços em que as grandes empresas não possuem interesse ou, em alguns casos, devido ao seu grande porte, não possuem condições de explorar<sup>98</sup>. Acontece, em muitos casos, portanto uma especialização, a qual as empresas, normalmente as grandes, passam a especializar-se nos processos principais de produção (atividades fins), deixando as atividades meios para outras empresas. Segundo Pagnani(1989;62) baseando-se em estudos internacionais “indica que os ramos com produção de maior especialização tecnológica são aqueles onde a subcontratação ocorre com maior intensidade”.

A subcontratação pode ser um fenômeno de curto prazo devido ao momento de incerteza vivido pelas grandes empresas atualmente. Se este for o caso as grandes empresas podem novamente “interiorizar” as atividades terceirizadas e as atividades consideradas importantes desenvolvidas nas PMES, assim que a incerteza fosse eliminada<sup>99</sup>. A externalização de atividades significa então uma tentativa de resguardar-se dela, tornando-se menos vulnerável: “Assim, como não há forma de fazer seguro contra a incerteza, as empresas podem melhorar as condições nessa esfera externalizando e ‘partilhando’ a incerteza”(Souza, M. 1993;222).

Para Souza(1993;18) para que as PMES possam efetivamente fazer parte do processo dinâmico da economia “terão de ter acesso à adoção de inovações técnicas e organizacionais”, pois as empresas que se basearem em custos de mão-de-obra terão dificuldades, porque “nessa situação, o custo da mão-de-obra perderá peso na estrutura de

---

pessoalmente passa tal atividade para o Banco do Brasil realizar. Ou até da pequena com a pequena. Porém o que parece ser mais importante em termos econômicos é a passagem da grande para a pequena.

<sup>98</sup> Segundo o DIEESE(1993;9) a verticalização das principais empresas do setor industrial no país foi tanto que 0,5% das empresas na indústria respondem por 35% do valor total da transformação industrial.

Labini(1956;13) considerava as pequenas empresas como satélites ou dependentes das grandes, ou seja para crescerem as grandes tem que crescer, porém também acreditava na existência de pequenas empresas que não são satélites nem dependentes das grandes.

Para se informar melhor sobre reestruturação e o espaço para as pmes ver Souza(1993) e Maia(1994).

<sup>99</sup> “A crescente incerteza com aumento da especialização exige crescente flexibilidade; esta é alcançada mais facilmente nas pequenas unidades que nas grandes”(Souza, C. 1993;47).

custos das empresas, se comparado a outros itens - matérias-primas, energia, manutenção, etc”.

As pequenas e médias empresas por serem um grupo bastante heterogêneo em que participam empresas bastantes distintas em termos de capacitação tecnológica, devem, portanto, receber tratamento diferenciado, especialmente quando se deposita nelas atualmente no Brasil uma capacidade considerável de absorver o desemprego e de gerar certo crescimento econômico. Esse tratamento diferenciado é necessário porque caso o governo crie, por exemplo, linhas de financiamento, ou conceda isenção de impostos a tais empresas, poderá estar depositando recursos em empresas que somente existirão no curto prazo, pois devido a pouca capacidade de sobrevivência, muitas poderão falir no longo prazo, acarretando perdas de recursos da sociedade e, desta forma, podendo até criar um desemprego de longo prazo: “Não seria adequado analisar as PMEs pensando-as enquanto ‘questão geral’, sem as qualificações e mediações que permitem dar conta da heterogeneidade que as caracteriza” (Souza, M. 1993;15).

A relação grande-pmes deve passar também na complementaridade que deve surgir entre tais empresas devido a grande interdependência que está surgindo na economia (produção enxuta). Ou seja, não se deve pensar em empresas isoladas, mas principalmente nas relações inter-empresas. Segundo Pagnani (1989;29) “(...)uma boa estratégia de desenvolvimento industrial seria aquela que promovesse a complementaridade entre pequenas e grandes indústrias, estimulasse o crescimento e a diversificação da indústria e acelerasse a sua modernização(...)”.

As pequenas e médias empresas para compensarem suas estruturas menores podem se reunir em grandes grupos e se especializarem em determinado produto ou processo de produção (a união faz a força). Com isso seu pequeno tamanho é compensado por uma “concorrência cooperativa” na qual poderão compartilhar pedidos de compras, conseguindo

abaixar o preço de compra através do maior poder de barganha com os fornecedores; compartilhar equipamentos caros os quais empresas isoladas não poderiam comprar, informações poderiam estar a disposição do grupo como, por exemplo, novas técnicas de produção, compartilhar externalidades positivas como qualificação da mão de obra etc. Esse tipo de aglomeração de PMES é conhecido como Distritos Industriais, os quais mais citados são encontrados na Itália (Ex, Parma) e nos E.U.A. (Vale do Silício). Essas empresas, embora não sejam grandes, conseguem uma especialização em atividades que não interessam as grandes empresas, mas também em algumas, nas quais as grandes empresas não conseguiram disputar, talvez, com tais distritos.

Para Souza(1993;70) tal flexibilidade existente nos distritos industriais na Itália poderia “ser amplamente associado a um rompimento com o fordismo”. Ainda para Souza(1993;85) muitas dessas empresas tiveram origem na década de 20, quando grandes empresas do setor têxtil italiano, devido a crise econômica, realizaram uma espécie de subcontratação de suas atividades para ex-empregados através de vendas de máquinas, surgindo, dessa forma, novas empresas sob a égide da subcontratação. Esse fato é importante, pois pode fornecer uma melhor compreensão da subcontratação, e se esse fato é *modismo* ou não<sup>100</sup>.

---

<sup>100</sup> Segundo Abreu(1994;63):

“A literatura econômica, especialmente a marxista, insistiu que a progressiva centralização e concentração física de capital levaria cada vez mais à concentração física da produção, transformando a produção baseada em pequenas unidades em um sistema produtivo atrasado e fadado ao desaparecimento”.

Tal ressurgimento das Pmes com suas técnicas, normalmente intensivas em mão-de-obra, ao contrário das grandes empresas, as quais utilizam normalmente técnicas intensivas em capital, poderia ser considerado dentro das técnicas “historicamente regressivas” de Tolipan(1974;52). Segundo ele “uma das maneiras de restringir o efeito depressivo sobre a rentabilidade proveniente do uso de técnicas poupadoras de mão-de-obra é a introdução em certa medida, de técnicas intensivas em mão-de-obra, que nós chamamos de ‘historicamente regressivas’, pois fazem de novo aumentar a quantidade de trabalho gasto na geração do produto líquido”, provocando, segundo Tolipan, uma intervenção na ameaça de queda na taxa de lucros.

Alfred Marshall(1982;252) expõe que há um renascimento da subcontratação a domicílio por parte das empresas têxteis, ainda segundo ele(1982;252):

“há sempre uma luta entre o sistema doméstico e do de fábricas, ora vencendo um, ora outro”.

Karl Marx (1988;540) comenta a subcontratação realizada pela grande indústria de vestuário através do trabalho a domicílio.

A cooperação passou a desempenhar importante papel junto a nova relação existente entre grande empresa e seus fornecedores (pois como vimos existe necessidade de cooperação na produção enxuta). Esta cooperação é realizada através de uma grande empresa que organiza uma cadeia de produção com fornecedores intimamente engajados na cadeia. A grande empresa prefere assim possuir poucos fornecedores, mas que estejam engajados na produção, a que possuir muitos que não estejam engajados nesta. Na produção fordista as grandes empresas procuram possuir muitos fornecedores, pois desta forma elas poderiam cobrar constantes reduções de preço com a constante ameaça de trocar de fornecedor. Além disso, havendo grande quantidade de fornecedores, a grande empresa sente-se menos vulnerável em relação aos seus fornecedores, já que pode-se trocar facilmente de fornecedor, portanto passar a tornar-se menos dependente.

Para se precaver contra falta de peças ou matéria primas, as empresas do modelo fordista, além de possuir vasta quantidade de fornecedores, como já mencionado, mantém um vasto estoque de peças e matérias-primas, agindo dessa forma se tornam ainda menos vulneráveis a seus fornecedores, pois existe um estoque de peças que pode ser utilizado rapidamente, não ficando assim a mercê das entregas dos fornecedores. Este sistema foi denominado de Just-in-Case<sup>101</sup>.

Na produção enxuta, por outro lado, além da empresa-mãe possuir poucos fornecedores, as entregas são feitas normalmente em poucas quantidades, porém muitas vezes repetidas (as entregas no sistema JIC são poucas, mas em grande quantidade). Normalmente as entregas realizadas pelos fornecedores no Japão são diárias, podendo até ser horárias. A empresa-mãe, por outro lado, possui pouco, ou até nenhum estoque, mas como existe forte laço de união entre ela e seus fornecedores, ela pode confiar que eles tentarão ao máximo entregar pontualmente e na quantidade certa o pedido da empresa-mãe. Este sistema é denominado

---

<sup>101</sup> Ver Brittanica(1990).



de Just-in-Time, sendo o JIC relacionado com a produção fordista e o JIT com a produção enxuta<sup>102</sup>.

As empresas que utilizam os conceitos da produção enxuta, portanto, ao subcontratarem determinada atividade, devem escolher empresas que possam envolver-se com estas de forma cooperativa, a fim de que a empresa-mãe não tenha dificuldades de entrega e, deste modo, tenha que parar a sua linha de produção devido a problemas com a empresa subcontratada. Essa procura por menor quantidade de fornecedores, porém, mais engajados, ocorre, segundo Coutinho et alii(1993;41), junto às montadoras de veículos brasileiras, diminuindo em 30% o número deles e transferindo para eles maiores responsabilidades no desenvolvimento do produto.

Esta seção teve como objetivo demonstrar a importância da cooperação entre as empresas de uma determinada cadeia de produção e especialmente entre subcontratantes e subcontratadas, já que a cooperação é parte importante para aumentar o entrosamento entre as firmas da cadeia e assim melhorar o processo de decisão, inovação e consequentemente de especialização. Esta parte é importante para que o leitor possa compreender tal processo e os principais tipos de subcontratação existentes, e que serão expostos na próxima seção.

---

<sup>102</sup> Para Fleury(1988,10) o JIT externo (entre empresas) é raro. Por outro lado, JIT interno (dentro da empresa, ou seja entre seções e/ou células de produção) é muito mais utilizado porque está sobre o controle da empresa.

Schoenberger(1984;123) comenta que conforme o JIT foi sendo implantado na filial da Kawasaki em Nebraska (EUA) o comportamento dos dirigentes e dos trabalhadores foi se assemelhando aos dos trabalhadores nipônicos.

Segundo Britannica(1991;20) um sistema semelhante ao JIT era utilizado já antes da revolução industrial, pois só eram produzidos produtos necessários para satisfazer a demanda corrente. “Porém após a revolução industrial, e com as duas Guerras Mundiais, o Ocidente aos poucos caiu no sistema JIC”.

“(…) não deve ocorrer nenhum consumo impróprio de matéria-prima e de instrumental, pois significam quantidades superfluamente despendidas de trabalho materializado, não sendo portanto consideradas nem incluídas na produção de valor”(Marx, K. 1988;221) .

## 2.2. Tipos de Subcontratação

A subcontratação, como parte da reestruturação industrial, pode ser de diversos tipos, existindo, portanto uma heterogeneidade. Neste trabalho utiliza-se os tipos comentados por Souza(1993;138)<sup>103</sup>:

a) subcontratação econômica:

“é dita de economia quando o objetivo que move a decisão de subcontratar é a redução de custos. Ela repousa, em grande medida, sobre a aceitação, por parte do subcontratado, de margens de lucro menores que a da empresa contratante (Michalet, 1980). O objetivo de reduzir custos reprime uma colaboração mais estreita entre as duas partes envolvidas e, certamente, o contratante estará pouco inclinado a fornecer qualquer tipo de assistência ao subcontratado. Subcontratação nesse caso dificilmente pode ser um caminho para a transferência de conhecimentos e para a difusão de inovações”(Souza, C. 1993;138).

É a subcontratação feita pela empresa subcontratante exclusivamente para reduzir custos. Ou seja, supondo que a Volkswagen produza volantes para veículos, mas existe uma empresa que produz o mesmo volante a um preço menor (devido, por exemplo, a margens de lucro menor desta empresa) ela resolverá passar a comprar volantes desta empresa e deixará de produzir volantes. Segundo Souza(1993;138) esse tipo de subcontratação apresenta a desvantagem de apresentar normalmente apenas o custo de curto prazo como fator determinante de decisão de compra por parte da empresa subcontratante, esquecendo com isso possíveis ganhos de longo prazo com a empresa subcontratada;

b) subcontratação de especialização:

“quando a empresa contratante recorre a um especialista - empresa ou pessoa - que dispõe do saber e dos equipamentos adequados às suas necessidades. A empresa que subcontrata

---

<sup>103</sup>Souza (1993;138) utiliza, segundo ela, os conceitos de Watanabe (1971), Michalet (1980), Pagnani (1989) e Baudry (1992).

não pode ou não deseja, por razões decorrentes de sua própria estratégia, dotar-se dos meios necessários ao lançamento ou desenvolvimento de um determinado componente ou fase do processo produtivo ou serviço”(Souza, C. 1993;138)

É a subcontratação realizada devido a vantagem dinâmica da empresa subcontratada em produzir tal produto ou em desempenhar determinado serviço. Ou seja a empresa subcontratante não possui capacidade, ou não possui o interesse de competir com a subcontratada devido, por exemplo, a eficiência da subcontratada advinda da sua especialização. Por exemplo, existe no Vale do Silício, no E.U.A, pequenas empresas, mas que são extremamente eficientes na fabricação e desenvolvimento de produtos e serviços de informática, portanto uma grande empresa, suponhamos a GM, poderia subcontratar uma destas empresas para passar a realizar projetos de *hardware* para automóveis como chips, por exemplo. Em tal subcontratação envolve uma relação de capacidade dinâmica da subcontratada em produzir determinado produto ou realizar certo serviço, não se baseando assim, somente e exclusivamente em variáveis de curto prazo, havendo dessa forma maior envolvimento entre ambas;

c) subcontratação de capacidade:

“Quando a empresa que subcontrata está equipada para desenvolver internamente as tarefas, serviços ou componentes. Apesar disso, recorre a outra empresa, seja ocasionalmente - em razão de uma sobrecarga de pedidos ou pico de demanda ou de um incidente técnico - seja de maneira mais ou menos habitual. A opção pela externalização está, em geral, ligada a decisão de não ampliar a capacidade produtiva interna. A subcontratada assumiria a função de capacidade adicional ou suplementar da empresa que subcontrata”(Souza, C. 1993;139).

Ou seja, é a realizada devido a necessidade da subcontratante de aumentar sua produção para atender a demanda. Pode-se exemplificar através de uma empresa de calçados grande como a Nike, que por motivos de expansão da demanda ou o seu pouco interesse em realizar expansão da sua capacidade produtiva, resolve subcontratar uma outra empresa de calçados

para produzir também calçados Nike, e passa parte de tal produção para a subcontratada. Em tal sistema de subcontratação, pode-se perceber, que ele é extremamente conflitante, pois a empresa subcontratada pode conseguir obter muito conhecimento do sistema de fabricação da subcontratante, e passar a ser uma grande concorrente desta no futuro, devido ao fato de ambas as empresas serem concorrentes, pois são da mesma indústria. Pode haver, também, tal subcontratação relativa somente a determinada fase do processo de produção. Por exemplo, a subcontratação de uma empresa para realizar o corte da sola do calçado.

A empresa subcontratante, porém, pode possuir certas barreiras a entrada que não permitam que a subcontratada se torne uma possível ameaça como concorrente, como a marca já conhecida da empresa subcontratante (no nosso exemplo a marca Nike já é uma enorme barreira a entrada a um possível competidor), controle de canais de distribuição (o produto pode ser para a exportação para a matriz em um outro país, a qual possua o monopólio sobre o produto), propriedade sobre o equipamento ou processo de produção (estes poderiam ter sido “emprestados” da empresa subcontratante para a empresa subcontratada) etc.

Pagnani (1989; 49) ainda comenta mais dois tipos de subcontratação possíveis:

**Subcontratação Parcial:** este tipo de subcontratação é aquela que é feita quando uma empresa vende esporadicamente sua produção como subcontratação de outra empresa. Por exemplo, no caso da empresa subcontratada pela Nike acima, ela poderia ser totalmente dedicada a produzir calçados sob sua própria marca, mas devido a proposta da Nike, passou a dedicar parte de capacidade de produção para produzir calçados para esta. Este tipo de subcontratação apresenta a vantagem para a subcontratada de não depender exclusivamente da empresa subcontratante.

Pode-se perceber que, através do conceito de Pagnani, poderia também existir (embora ele não conceitue) a subcontratação total, na qual a subcontratada dedica toda sua

capacidade produtiva às subcontratantes, já que caso ela dedicasse somente parte tal subcontratação seria considerada por ele como de subcontratação parcial. O outro tipo de subcontratação de Pagnani (1989;89) é a seguinte:

**Subcontratação Estrutural:** este tipo de subcontratação é relacionado ao domínio de mercado por parte da empresa subcontratada em relação ao produto ou serviço fornecido. Este caso poderia ser exemplificado como a descoberta pela Rhodia de um modo de aplicar um determinado produto seu, o qual não permite que a pintura arranhe. Se tal inovação causasse um impacto tal junto aos consumidores que somente veículos passados por tal processo fossem adquiridos, a Rhodia, provavelmente, se tornaria subcontratada de todas as empresas montadoras para a pintura dos veículos, conseguindo com isso uma subcontratação estrutural.

Pagnani e Souza porém não conceituam outros tipos particulares de subcontratação, os quais parecem prevalecer atualmente nas grandes empresas no Brasil, e os quais não podem ser encaixados em nenhum dos tipos acima assinalados. Um desses tipos de subcontratação foi o mencionado no exemplo da montadora de veículos e a fábrica de volantes (pg.. 58), em que a empresa subcontratante pode realizar a atividade da subcontratada de forma melhor, mas não realiza a fim de aplicar recursos na área principal. A grande empresa subcontratante (suponhamos a Shell do Brasil, Philips, Rhodia, Citibank etc) provavelmente poderia realizar internamente um serviço de limpeza (ou serviço de segurança, restaurante, manutenção elétrica, etc.) das suas instalações tão bem, ou certamente até melhor (podendo até ser com custos também menores) do que uma pequena empresa de limpeza (ou de segurança etc.), porém ela não o faz porque o retorno financeiro (de curto ou longo prazo) em tal atividade é muito pequeno em comparação ao retorno obtido da sua área principal (distribuição de petróleo refinado, no caso Shell, ou transações financeiras, no caso do Citibank). *Tal subcontratação será denominada de subcontratação de foco.*

A subcontratante pode também externalizar atividades com o intuito de dividir riscos com outras empresas, ou seja ela subcontrata para correr menos riscos, pois parte dos riscos serão absorvidos pelas subcontratadas. Por exemplo, no caso da Volkswagen se ela for sozinha desempenhar todo o processo produtivo de fabricação de veículos em determinado país, e caso o governo aumente consideravelmente o IPI sobre veículos provocando grande queda na demanda por automóveis, a Volkswagen terá que, sozinha, suportar o impacto desta medida sobre sua grande estrutura produtiva, como exemplo manter grande capacidade ociosa. Já se ela externalizasse atividades internas, ela se tornaria menos vulnerável, já que todas as empresas do processo produtivo irão juntas com a Volkswagen sofrer as consequências das variações da demanda. *Esse tipo de subcontratação será denominada de subcontratação de risco.*

A empresa, por outro lado, pode externalizar totalmente determinada atividade com o objetivo de que outras empresas realizem investimentos que possam aumentar a sua capacidade produtiva para que ela não tenha que arcar com tais investimentos. Esta subcontratação é diferente da subcontratação de capacidade comentado por Souza (ver página 73), pois a subcontratante não está mais desempenhando tal atividade, ao contrário do tipo descrito por ela em que a subcontratante continua a exercer a atividade externalizada. Ou seja, este tipo de subcontratação, no qual a empresa externaliza totalmente determinada atividade com o intuito de que outras empresas aumentem a sua capacidade produtiva, será *denominada de subcontratação de capacidade total*. No caso de Souza, em que a subcontratante continua com capacidade interna para realizar a atividade externalizada, será denominada de *subcontratação de capacidade parcial*.

Portanto existem os seguintes tipos de subcontratação:

- 1) subcontratação econômica: visa simplesmente a redução de custos;

2) subcontratação de especialização: a empresa subcontrata determinada atividade devido ao fato de existir no mercado uma empresa que produz melhor ou/e a custo mais baixo que ela;

3) subcontratação de foco: a empresa subcontrata uma firma que produz com menor produtividade e/ou qualidade do que ela, porém ao transferir os recursos que estavam na atividade externalizada, a subcontratante agrega maior valor agregado (aumentando o lucro de curto ou de longo prazo) no produto final, mais que compensando a menor qualidade e/ou produtividade da subcontratada;

4) subcontratação de risco: é a subcontratação realizada com o objetivo de externalizar riscos;

5) subcontratação de capacidade:

5.1) total: quando a empresa transfere **totalmente** determinada atividade para outras empresas para que estas realizem os investimentos necessários para o aumento da sua capacidade produtiva;

5.2) parcial: quando a empresa transfere **parcialmente** determinada atividade para outras empresas para que estas aumentem a sua capacidade produtiva (externaliza investimentos).

Segundo a CUT(1993;19) a subcontratação também pode vir “em formas de relações alternativas entre empresas que também caracterizam a terceirização, como são os casos por exemplo da subcontratação de serviços, do trabalho de empreiteiras, dos trabalhadores temporários e das franquias”.

A franquia, no nosso caso, seria um caso típico de subcontratação de capacidade parcial, pois a empresa externaliza para outras firmas os investimentos necessários para ampliação de

sua capacidade, em retorno as subcontratadas possuem acesso a comercialização e ao *know-how* de uma marca já estabelecida no mercado.

A utilização de trabalhadores temporários permite que a empresa possua grande flexibilidade na contratação e demissão de trabalhadores, o que lhe permite adaptar-se rapidamente à variações na demanda. A utilização de tais trabalhadores pode estar também relacionada com a tentativa de diminuir a remuneração do trabalhador e de seus benefícios por parte da empresa. A subcontratação, por envolver tais variáveis, está provocando preocupação no movimento sindical. A próxima seção tem como objetivo procurar expor a opinião e a posição das entidades sindicais sobre o assunto.



### 2.3. Subcontratação e Ação Sindical

Nas seções anteriores o enfoque dado foi nas relações entre empresas dentro do processo de subcontratação, porém as consequências sobre o mercado de trabalho foram pouco mencionadas. A partir desta seção este trabalho irá focalizar mais neste assunto, a fim de que o leitor possa ser preparado para o terceiro capítulo, que trata da pesquisa empírica realizada na Região Metropolitana de Curitiba, com uma amostra de quatorze empresas entre subcontratantes (4) e subcontratadas (10), com o fim de encontrar evidências do impacto no mercado de trabalho advinda da subcontratação.

A prática da subcontratação, ao externalizar atividades da empresa subcontratante para a empresa subcontratada, provoca nos quadros da subcontratante um excesso de funcionários que antes desempenhavam tais atividades endogenamente. Com estes funcionários a empresa pode realizar as seguintes medidas:

- 1) demitir todos;
- 2) reaproveitá-los em outras atividades internas;
- 3) transferi-los para a empresa subcontratada;
- 4) criar um programa de demissão voluntária (prêmios para quem se demitir, salários extras etc).
- 5) incentivá-los a abrir empresas próprias para trabalhar como subcontratados.

A primeira opção é a mais simples, podendo aumentar o lucro de curto prazo da empresa, o que poderá agradar mais os empresários, especialmente os mais adeptos pela subcontratação *tupininquim*, mas traz consigo um efeito negativo sobre os funcionários remanescentes na empresa, que poderão começar a ficar ansiosos a respeito de possíveis

novas terceirizações, e por conseguinte de possíveis novas demissões<sup>104</sup>, podendo provocar desta forma queda de produtividade, desunião do grupo, e queda na moral dos funcionários. Já a segunda opção é a melhor do grupo, pois além do empregado continuar na empresa, provavelmente passará a desempenhar uma atividade mais complexa, pois como ele passou de uma atividade meio para uma fim, é lógico pensar que a complexidade do trabalho deva ser maior (ex. era lavador de prato no restaurante e passou a operar alguma máquina). Naturalmente a empresa deverá fornecer algum treinamento técnico ao funcionário, o que seria o ideal pois a empresa, desta forma, está investindo nele, o que provocará certamente, além de um salário maior, uma maior estabilidade do seu emprego na empresa, devido ao fato desta ver-se menos propensa a dispensar um trabalhador que exigiu gastos por parte da empresa na sua formação. Neste caso a terceirização será provavelmente muito bem vinda no meio dos funcionários, não provocando assim problemas de recepção.

A terceira opção (transferi-los para a empresa subcontratada) pode provocar certo descontentamento, pois o trabalhador enfrentará uma nova empresa, e caso as suas condições de trabalho e remuneração diminuam certamente tal troca não vai ser de muito agrado. Porém essa alternativa é melhor do que a primeira, devido ao fato de ser melhor ser transferido do que engrossar o exército de desempregados. A quarta opção (demissão voluntária) pode provocar certo clima de insegurança no meio dos funcionários, que de certa forma, não ajuda na união do grupo. Porém esta opção pode provocar, por outro lado, bons

---

<sup>104</sup> Schoenberger(1984;120-121) descreve uma experiência vivida por uma filial da Kawasaki nos E.U.A. onde a introdução do JIT provocava diminuição da mão-de-obra direta (trabalhadores da linha de montagem). Esta diminuição acontecia de forma gradual, sendo os trabalhadores sobressalentes transferidos para outros setores da empresas. Porém a distribuição rotineira começou a não absorver o excesso de trabalhadores tornados sobressalentes. As coisas começaram a piorar quando os E.U.A. entraram em recessão em 1982, provocando queda nas vendas da Kawasaki. A empresa decidiu demitir os trabalhadores, por não encontrar outra forma de empregar a mão-de-obra excessiva. Estas demissões tiveram péssima influência junto aos trabalhadores, os quais tinham se envolvidos profundamente com a introdução do sistema JIT e agora culpavam esse mesmo sistema pelas demissões ocorridas”.

A CUT(1993;30) comenta que devido a recessão e o impacto trazido para o movimento sindical que até “em determinados setores da chefia da empresa que, tendo ameaçado o seu poder e status, poderiam questionar eventuais processos de terceirização” não o fazem devido aos efeitos provocado pela recessão no mercado de trabalho. Neste caso pode-se perceber que até a gerência da empresa está com pouco poder de barganha para questionar tal processo, imagine então os trabalhadores!

resultados, pois os trabalhadores que não se identificam com a empresa, gostariam de desempenhar uma atividade não existente na empresa ou que estejam somente esperando “a gota d’água” para realizar outros planos poderão ser incentivados com tal opção a deixar a empresa, deixando nesta os trabalhadores mais interessados.

Já a última opção pode provocar bons efeitos sobre alguns trabalhadores que aspiram a se tornarem “empresários”, possuindo, assim, seu próprio negócio. Este desejo pode ser derivado de suas aspirações financeiras e/ou pessoais (desejos de maior independência, flexibilidade de decisão, necessidade de *status* por possuir negócio próprio ou de comando, sentimento de estar não sendo mais explorado etc)<sup>105</sup>. A possibilidade de possuir um cliente(a empresa subcontratante) de certo modo seguro pode ajudar muito na decisão de abrir tal negócio próprio, pois a empresa pode lhe conceder algum tipo de contrato de fornecimento ou ajuda financeira (ex. leasing de máquinas) ou tecnológica a fim de convencê-lo a deixar a empresa e tornar-se um subcontratado desta. Os trabalhadores podem, por outro lado, terem a impressão de que a empresa, na verdade, deseja simplesmente baratear as suas remunerações, ou de transferir-lhes custos fixos ou de

---

<sup>105</sup> Em pesquisa do Sebrae junto a 1.300 empresas da região metropolitana de São de Paulo, publicada no Estado de São Paulo(30/07/1995. B16), são apontados os seguintes motivos, numa questão de múltipla escolha, que levaram a abertura de micro e pequenas firmas:

- 59,2% devido a vontade de ser empresário ou porque se considerava com espírito empresarial;
- 34,5% tinham expectativa de possuir um padrão de vida mais alto;
- 32,9% o conhecimento anterior do setor os animaram;
- 21,1% consideravam o setor como promissor;
- 9,8% porque foram demitidos;
- 7,3% devido a recomendação de amigos ou parentes;
- 5,1% outros motivos.

Os resultados acima apontados podem induzir que o nível de desemprego não provocou o aparecimento destas pequenas empresas. Porém é bom considerar que embora poucos tenham mencionado diretamente demissão como motivo da abertura das empresas, muitas das outras variáveis podem estar relacionadas com o nível relativamente alto de desemprego no Brasil. Por exemplo, quando o mercado possui muitos desempregados, o salário real tende a cair, o que provoca no meio dos trabalhadores a ansiedade de abrir um negócio próprio, aparecendo assim o “espírito empresarial”, possibilidade de possuir um padrão de vida mais alto sem ser empregado, ou porque consideravam o setor promissor (em comparação as perspectivas como empregado).

estoques. Nesse caso a terceirização terá impacto, provavelmente, negativo junto aos trabalhadores<sup>106</sup>.

A empresa quando implanta técnicas de produção enxuta deve ter cuidado, pois este modelo exige, como vimos, participação ativa do trabalhador, o que provavelmente não será um meio eficaz de conseguir através de demissões na empresa<sup>107</sup>. As empresas quando demitem no Japão, mesmo as pequenas, tem uma imagem prejudicada junto a população e, além disto, grande parte dos dirigentes das empresas já estiveram intimamente ligados a algum sindicato. A justiça também impõe uma série de restrições às demissões(BNDES. 19

94;27). Algumas empresas, por outro lado, podem demitir muitos trabalhadores antes de realizar a terceirização e, após as demissões, começar a subcontratar atividades. Desta maneira a terceirização não poderá ser relacionada, pelo menos não diretamente, às demissões ocorridas nas empresas, o que, de certa forma pode ludibriar os trabalhadores a serem mais coniventes com tal processo de externalização, ou seja como o processo de subcontratação ocorreu após as demissões, os trabalhadores remanescentes na empresa poderão pensar que a subcontratação não provoca diminuição de postos de trabalho e, desta forma, serem mais coniventes com tal processo.

Segundo Gitahy(1993;18) devido a dificuldades de negociação entre sindicatos e trabalhadores, as empresas enxugam primeiro o seu quadro de funcionários através de

---

<sup>106</sup> Em uma pesquisa de campo realizada por Souza(1993;187) em uma das empresas de sua amostra a terceirização gerou um clima de insegurança tão negativo junto aos funcionários e, portanto, junto a áreas-padrão em qualidade, que acabou provocando a desaceleração e reversão de parte do programa de terceirização pela diretoria da empresa.

Lima(1994;64), em uma pesquisa junto a uma empresa de construção civil em Florianópolis, encontra que demissões realizadas pela empresa desmotiva grupos de CCQ dos trabalhadores.

<sup>107</sup> Em uma pesquisa realizada pelo BNDES(1994;15) junto a nove empresas de diversos setores, encontra que incrementos de produtividade tinham advindos da introdução de novos modelos de organização e da melhoria do nível educacional dos trabalhadores.

Alfred Marshall(1982;188) comenta a respeito da importância da educação do trabalhador para o processo produtivo. A educação dos trabalhadores aumenta a riqueza nacional.

demissões com o intuito de exterminar os grupos organizados e os trabalhadores com maior intimidade junto aos sindicatos. Segundo ela esta técnica é amplamente utilizada pelas empresas. Em um exemplo, Gitahy(1993;44) comenta a respeito de uma empresa que para implantar programas de controle de qualidade teve que eliminar alguns gerentes contrários a tais programas, pois eles estavam questionando e ameaçando a sua implantação.

A terceirização vem ocorrendo no Brasil, segundo Bezerra e Mozart(1994;260), sem uma discussão prévia com os sindicatos, sendo normalmente imposto pelas empresas. Em uma pesquisa realizada pelos mesmos autores (1994) em três empresas e três sindicatos localizados em Minas Gerais até mesmo os empresários (1994;265) reconhecem as perdas para os trabalhadores terceirizados, pois o salário médio, os benefícios e as garantias trabalhistas caem. Porém eles (incluindo os sindicatos) afirmam que o objetivo principal da terceirização é a concentração de energia na área fim(1994;264). Os sindicatos além de confirmar a queda nas condições de trabalho(1994;265) exclamam que no caso das empresas estatais a terceirização está ligada ao processo de privatização destas empresas(1994;264)<sup>108</sup>. Os sindicatos não conseguem incluir em seus quadros os trabalhadores terceirizados, o que provoca uma desmobilização do movimento sindical através da terceirização(1994;264). Para os empresários, por outro lado, a desmobilização do movimento sindical não é devida a terceirização, e sim devido a ineficiência do sindicato(1994;265).

---

<sup>108</sup> Souza, A.(1993;128) comenta que segundo o Sintect (Sindicato das Empresa de Correios e Telégrafos) o *franchising* realizado pela empresa é apenas uma forma de privatização da empresa. Para Bezerra(1994;162) a desmobilização da classe trabalhadora através da terceirização foi percebida unanimemente pelos sindicatos.

Segundo Wonack et alii(1992;91) alguns membros de sindicatos americanos argumentam que a produção enxuta é a “gerência pelo stress” , pois há constante pressão por parte da gerência para eliminar folgas do sistema, como, por exemplo, folgas no estoque, excesso de trabalhadores etc. Para os críticos “tempos modernos” seria um perfeito piquenique, pois os trabalhadores, pelo menos, não tinham que esquentar a cabeça para melhorar o processo produtivo.

Akio Morita(1986;154) quando encontra alguém que tenha obtido sucesso na área sindical, esta pessoa é convidada a participar da gerência da empresa, pois tais pessoas são persuasivas e carismáticas e com isto todos colaboram.

Para Leiria(1993;93) o que está pulverizando o movimento sindical não é a terceirização, mas sim o decreto 90.922, de fevereiro de 1985, o qual transforma em diferentes categorias os trabalhadores com nível técnico, filiando-os assim a diferentes entidade sindicais.. Leiria ao realizar tal afirmação não considera a importância dos trabalhadores de um determinado processo produtivo se encontrarem na mesma empresa para conseguir maior poder de barganha perante a direção da empresa (todos estão na mesma *canoa*, ajudando assim muito a identificação pessoal entre eles), mesmo que pertencentes a categorias diferentes.

Em obra publicada pelo DIEESE(1992;35) aponta indícios que a terceirização provoca desemprego, pois na empresa subcontratada “o trabalho é organizado de forma a necessitar de um menor número de funcionários para um mesmo nível de produção”, ocorrendo também a degradação das condições de trabalho “exemplo disto é o da transferência da produção de bancos da Ford para a Keiper Recaro (supostamente especializada), que paga salários 50% inferiores)”. Segundo Bezerra(1994;261) os sindicatos estão preocupados com o nível de emprego, pois “o fato de que esse aumento na oferta de trabalho pelas empresas prestadoras de serviços é desproporcional ao número de demissões das empresas contratantes”.

A desmobilização do movimento sindical parece estar relacionada com a transferência de trabalhadores de grandes empresas para empresas pequenas<sup>109</sup>. Na grande empresa, principalmente nas localizadas em setores monopolizados e oligopolizados, a união dos trabalhadores em um sindicato se torna mais fácil, já que os trabalhadores estão reunidos em uma só empresa, e com isso permite maior poder de barganha perante a direção. Ainda a negociação perante uma só empresa, portanto com uma só direção, permite melhores resultados a que ter que negociar com dezenas, ou, até centenas de empresas. O processo de

---

<sup>109</sup> Souza, A. (1993; 134) diz que o Sintect não consegue incorporar em seus quadros os trabalhadores das franquias dos correios.

Os patrões por serem em menor número em comparação aos trabalhadores tendem sempre a sair ganhando perante os trabalhadores, pois os patrões podem-se combinar muito mais facilmente (Smith, A. 1982;54).

controle pelo sindicato na grande empresa é mais fácil de ser realizado do que o controle em muitas pequenas empresas espalhadas em determinada região, pois se torna difícil para o sindicato armazenar informações de tantas fontes diferentes<sup>110</sup>. O trabalhador, portanto, quando passa de uma grande empresa sindicalizada (por exemplo a GM) para uma pequena empresa subcontratada, provavelmente se sentirá “mais longe do sindicato”, o que provocará uma desmobilização do movimento sindical. A desmobilização sindical também ocorre devido ao fato de certas atividades mudarem de setor quando são terceirizadas. Por exemplo, um trabalhador que realizava serviços de manutenção para uma empresa metalúrgica, quando é terceirizado para uma empresa de serviços de manutenção, ele sai, portanto, do setor metalúrgico e passa para o setor de serviços, deixando um setor no qual existe certa presença sindical para um outro no qual tal presença é muito menor<sup>111</sup>.

O movimento sindical parece não ter forças para se opor à terceirização, tendo normalmente no máximo conseguido influir no processo de implantação desta em algumas empresas com certa organização sindical de seus funcionários. Este pouco poder de barganha pode estar sendo provocado pelo reduzido crescimento do emprego formal no Brasil durante os últimos anos, ou seja devido a problemas de desemprego, os sindicatos perdem poder de barganha, pois para o trabalhador desempregado é melhor trabalhar em uma terceirizada sem proteção sindical do que ser um desempregado. Segundo Elizabeth Silva(1994;109) “A inflação crescente e as ameaças contínuas de desemprego resultantes da crescente crise econômica tem impedido reflexões mais abrangentes dentro do movimento sindical a respeito dos caminhos a seguir”.

Para o DIEESE(1992;35) os sindicatos por possuir uma tradição de focalização muito forte na questão salarial, e os empresários, por sua vez, ao não permitirem interferências

---

<sup>110</sup> Em uma pesquisa sobre a terceirização no setor bancário Martins(1994;81) afirma que nem o sindicato nem o Estado possuem condições de fiscalizar as empresas de digitação subcontratadas pelos bancos.

<sup>111</sup> “Há um deslocamento de trabalhadores das categorias mais combativas e mobilizadas para categorias desmobilizadas e de menor contingente”(Bezerra, O. 1994;262).

destes em assuntos da fábrica, dificulta, assim, que haja intervenção dos sindicatos na implantação da terceirização nas empresas. Já para Martins(1994;16) os sindicatos deveriam negociar para tentar pelo menos diminuir os prejuízos aos trabalhadores advindos da terceirização, pois não resta nada alternativo para ser feito, “ou o sindicato muda ou ele desaparece” (dirigente entrevistado).

A terceirização vem provocando a desmobilização da classe trabalhadora, pois embora os empresários não admitam este objetivo, é evidente que é um dos objetivos segundo Faria(1994;60) e DIEESE(1992,32). A desmobilização da classe trabalhadora permite uma maior flexibilidade na empresa, pois a empresa pode demitir, remanejar, substituir, implantar técnicas etc, que até antes poderiam ser contestadas pelos sindicatos. A CUT (Central Única dos Trabalhadores), apresenta uma posição contrária ao processo de terceirização, pelo menos na forma de como está sendo feita atualmente(1993;17). Segundo ela(1993;15) a terceirização está ligada a “tal busca de modernização onde os ricos se tornam mais ricos e os pobres empobrecem ainda mais”. Através da descrição de um trecho de uma publicação sua (1993;17) a compreensão se torna melhor a respeito de sua posição:

“Afirmamos, em alto e bom som, que não aceitamos o processo de terceirização, nos termos em que vem sendo implantado, na medida em que vem deixando um rastro nítido de rebaixamento salarial, retração no nível de emprego e degradação das condições de trabalho. Somos contrários ao autoritarismo que a maioria das empresas vem adotando também no tratamento do tema e vamos deixar claro que a resistência dos trabalhadores pode gerar mais perdas às empresas do que eventuais lucros que elas estejam planejando colher como fruto da terceirização”.

Segundo a CUT(1993;39) a relação trabalhador-padrão sofre uma descaracterização com o processo de terceirização, pois o empregado ao passar de uma grande empresa, onde tem pouco contato com a direção (patrão) para uma pequena, na qual esse contato normalmente se torna grande, ele (trabalhador) perde a identidade com sua classe e consigo mesmo, provocando uma fragmentação de sua personalidade - tornando-a em uma “personalidade esquizóide”(CUT. 1993;39) - além de depressão e alienação. Tudo isto é provocado pela



imagem criada pelo patrão de polivalência. Já que o patrão, por estar em uma pequena empresa, desempenha diversas atividades como, por exemplo, de vendedor, comprador etc.

Na fábrica da Volkswagen em Anchieta (São Paulo) a CUT conseguiu, segundo ela(1993;43), um acordo que permite a realização de terceirização na empresa somente quando a empresa tiver negociado com o sindicato as condições de tal processo a fim de evitar demissões e maior desmobilização do movimento sindical.

A desmobilização do movimento sindical causada pela subcontratação parece ser evidente, porém o impacto que esta causa nos postos de trabalho e nos benefícios dos trabalhadores ainda é incerto. Na próxima seção as principais pesquisas feitas sobre o assunto serão abordadas.

## 2.4. Subcontratação e o Mercado de Trabalho

Os efeitos da subcontratação sobre o mercado de trabalho ainda não estão muito nítidos devido provavelmente a esta prática ter sido iniciada, seriamente, somente após a década de 80 no Brasil. Até então, como vimos, a verticalização predominava. Para o DIEESE as informações sobre o assunto ainda são poucas: “São ainda precárias as informações disponíveis sobre o impacto da terceirização no nível geral de emprego e sobre o mercado de trabalho”(1993;14).

Bezerra(1994;26) comenta a “insuficiência de pesquisas com dados quantitativos sobre o temática”. Leite(1993;144) também afirma a insuficiência de dados do impacto da terceirização sobre o mercado de trabalho.

A subcontratação por ser uma atividade relacionada com a produção flexível, a qual só recentemente recebeu a devida atenção pelas empresas brasileiras, provavelmente não começou a ser utilizada antes devido ao grande crescimento econômico existente no Brasil anterior à década de 80. Esse crescimento exacerbado acabou, talvez, provocando uma certa inércia na implantação de técnicas de aumento de produtividade e qualidade no Brasil<sup>112</sup>. A partir da década de 80 as empresas no Brasil começaram a dar maior atenção tanto para

---

<sup>112</sup> Segundo BRITANNICA (1990;23) após a Segunda Guerra Mundial as empresas americanas estavam interessadas principalmente em aumentar a produção em detrimento à qualidade. Ou seja como a economia americana crescia rapidamente, tudo que era produzido era vendido rapidamente, provocando que a meta principal das empresas fosse o nível de produção, vindo a qualidade em segundo plano. Depois, porém, este procedimento não foi mais possível devido ao grande aumento de concorrência internacional surgida mais tarde. Pode-se, no nosso caso, adaptar tal idéia para a economia brasileira antes (crescimento econômico e pouca concorrência externa da década de 70) e depois (queda considerável do crescimento e aumento considerável da concorrência externa).

Segundo Souza(1993;ix) a reestruturação no Brasil ocorreu pelos seguintes motivos:

“1) Exposição a crescente concorrência internacional na década de 80;  
2) ao aprofundamento da recessão no início da década de 90”.

“This networking process between large and small enterprises especially in terms of subcontracting, is one of the ways firms are seeking to increase their competitive advantage in order to face a recessive home market and an ever more competitive market”(Ruas. R. 1994;1).

“ Se o problema dos anos 70 era produzir ‘quantidade’, nos anos 80 a palavra chave passa a ser ‘qualidade’”(Gitahy, L1993;6)

aumentos de produtividade, assim como para incrementos na qualidade dos seus produtos. A implantação da organização produtiva e das técnicas japonesas (produção enxuta) vem sendo seguida como meio de obter, desta forma, aumento de produtividade e qualidade.<sup>113</sup> A implementação da subcontratação, pois é parte de tal reestruturação, pode causar um desemprego de trabalhadores, pelo menos nas empresas maiores - ou empresas-mãe<sup>114</sup>- já que ao transferir atividades que antes eram internas para outras empresas, provavelmente estes trabalhadores ficarão sobressalentes, provocando excesso de pessoal junto às empresas-mãe. O problema torna-se em descobrir se os postos de trabalho criados pelas empresas subcontratadas para realizar as atividades, que agora foram internalizadas por estas, supera a “destruição de postos de trabalho” ocorrida junto à empresa-mãe. O mesmo pensamento vale para as condições de trabalho e remuneração do trabalhador, ou seja como variam tais variáveis das funções de trabalho que foram terceirizadas.

A subcontratação ao ser muitas vezes implantada junto a um *pacote* de outras técnicas japonesas torna-se difícil encontrar a causa de variações nas variáveis, pois embora possa haver, por exemplo, diminuição do número de postos de trabalho relacionado a um determinado nível de produção, tal diminuição pode estar relacionada com a implantação do JIT e não propriamente devido a subcontratação.

A subcontratação normalmente ocorre devido a externalização de atividades internas das grandes empresas, as quais são normalmente assumidas por empresas menores, pois, como já

---

<sup>113</sup> “in Brazil, the japanese model was introduced at the beginning of the 1980’s through the widespread implantation of quality control circles”(Fleury, A. 1988;11).

<sup>114</sup> As empresas enxutas ao transferir grande parte da responsabilidade da concepção da produção de peças aos fornecedores tornam-se bem menos sobrecarregadas que as empresas que produzem no modelo de produção em massa. Esta afirmação pode-se ser confirmada pelo fato da Toyota só entrar com 27% do custo dos componentes necessários à fabricação de um veículo. Produzindo 4 milhões ao ano com 37 mil funcionários. A GM, por outro lado, agrega 70% do valor de 8 milhões de veículos, empregando 850.000 trabalhadores(Wonack et alii, J. 1992;150).

Segundo obra publicada pelo BNDES(1994;21) os sindicatos, por considerarem que o nível de desemprego tem caráter estrutural, já vem demandando as empresas a redução da carga horária; permitindo assim um melhor bem estar aos trabalhadores e um maior potencial de criação de empregos. Na maioria dos países ocidentais vem ocorrendo tal prática.

vimos, as empresas menores possuem uma flexibilidade maior, o que vem ao encontro a atual necessidade das grandes empresas em flexibilizar-se mais utilizando, muitas vezes, as pequenas empresas como um meio para conseguir isto.

As diferenças existentes entre grandes, pequenas e médias empresas podem proporcionar indícios a respeito do que ocorre com o trabalho quando determinadas funções de trabalho são terceirizadas. As diferenças salariais entre as grandes e pequenas empresas são conhecidas a favor das grandes empresas segundo Pagnani(1989;117). Ainda segundo ele, esta diferença salarial é uma das causas da alta rotatividade de mão-de-obra existente nas pequenas empresas, e a captação de mão-de-obra qualificada, no subcontrato, é agravado pela concorrência da grande empresa(contratante) por tal mão-de-obra em detrimento da pequena empresa(contratada). Os gastos em treinamento é alto nas empresas subcontratadas, ainda segundo Pagnani(1989;117), devido a sua grande rotatividade de mão-de-obra, pois como um corpo técnico não se estabiliza, contínuos gastos em treinamento e adaptação tem que ser feitos nos trabalhadores recém-contratados.

Ruas et alii(1994) em pesquisa em empresas do setor metal-mecânico em Campinas(SP) e em calçados em Novo Hamburgo(RS) procura encontrar se ocorre uma tendência a periferização e aumento da qualificação da força de trabalho nestes setores advindo do estabelecimento da especialização flexível. Em Campinas, os autores encontram uma força de trabalho com características semelhantes, tanto nas grandes como nas pequenas empresas, em termos de qualificação. A diferença entre ambas se encontra na remuneração e no treinamento, pois os trabalhadores são melhor pagos e treinados nas grandes do que nas pequenas (Ruas et alii. 1994;38). Em Novo Hamburgo, devido a necessidade de maior flexibilidade nas exportações de calçados, verificou-se um incremento do trabalho subcontratado na forma de trabalho a domicílio(1994;6). Os trabalhadores das pequenas empresas, porém, são menos qualificados e recebem salários menores do que os das grandes empresas subcontratantes (1994;17), ocorrendo também a periferização do trabalho a favor

das subcontratantes (qualificação maior e crescente dos trabalhadores delas em comparação aos das subcontratadas), além de haver pouca colaboração entre firmas em ambas as cadeias de produção (Ruas et alii. 14 e18;1994).

Carleial (1995), em uma amostra de oito empresas do setor de confecções e eletro-eletrônico da Região Metropolitana de Curitiba, encontra que as subcontratantes passam a aumentar o conteúdo tecnológico de seus produtos, apontando aumento da complexidade do trabalho nas subcontratantes (Carleial. 1995;36), porém a complexidade do trabalho das atividades externalizadas não variou (Carleial 1995;33). As subcontratantes além de fornecerem salários maiores aos seus trabalhadores do que as subcontratadas ainda oferecem melhor treinamento a eles do que as subcontratadas aos seus (Carleial 1995;51), existindo também pouca colaboração inter-firmas na cadeia produtiva (Carleial 1995;51)

A terceirização ao desempregar trabalhadores pode aumentar o número de pequenas empresas (Souza, M. 1993;234), pois ex-trabalhadores, os quais não conseguem nova colocação, fundam empresas e passam a desempenhar a atividade antes realizada na grande empresa. Ainda segundo ela, esse movimento não é capaz de compensar o desemprego causado pelo processo de racionalização e enxugamento, podendo até tornar precárias as relações de trabalho. Giosa(1993;13) acredita que a abertura de novas empresas provenientes da terceirização poderá ajudar a reduzir o impacto da recessão e do desemprego.

Em uma pesquisa realizada por Bezerra(1994;265) houve melhoria na qualificação formal dos trabalhadores na empresa subcontratante após a terceirização. O índice de pessoal de nível superior subiu de 2% para 10% da força de trabalho da empresa. No caso da Toyota o salário nas suas “terceiras” são menores que os salários dos funcionários dessa, de acordo com Delgado(1994;119-120). Os salários das pequenas fábricas fornecedoras chegam a 60% do que é pago na Toyota, havendo maior incidência de trabalhadores mulheres nessas

empresas (50% da força de trabalho) do que na Toyota (não há mulheres na produção). Com baixo nível de sindicalização dos trabalhadores das pequenas fornecedoras (5% da força de trabalho).

Na CODESP (Companhia Docas de São Paulo) há elevado índice de transferência de atividades a terceiros, acarretando redução no quadro de funcionários (11 mil em 1986 para 6 mil em 1992). Porém tal redução pode estar sendo compensada pela criação de postos de trabalho nas empresas contratadas (Júnior 1994;147). Em uma empresa do grupo Votorantim (Nitroquímica) de um total de 2800 funcionários, 50% foram repassados para outras empresas na forma de terceirizados ou então se tornaram temporários. A diferença entre os salários entre um mecânico da Nitroquímica e um terceirizado é de 65% (Faria, A. 1994;55).

Já em uma pesquisa conduzida por Leite(1993) junto a 16 hospitais de Belo Horizonte, encontrou-se que, embora as atividades fins destes hospitais fossem tecnologicamente extremamente avançadas, o serviço de limpeza “continua sendo realizado quase como extensão do trabalho doméstico(Leite. 1993;149)”. Não havendo preocupação com treinamento dos funcionários da limpeza, contrariando até a lei de obrigação de pagamento por insalubridade deste setor(Leite. 1993;150). Nos hospitais privados a limpeza, normalmente é feita com pessoal interno, nos hospitais públicos a limpeza é através de firmas externas. Essa diferença é devido a necessidade de flexibilização da contratação de mão-de-obra por parte dos hospitais públicos (Leite. 1993;150). Os empregados das terceirizadas demonstram forte desejo de pertencerem ao hospital como empregados, especialmente nos hospitais públicos (Leite. 1993;152). A disposição para greves é mínima, devido tanto a desorganização destes empregados, assim como pelo receio de perder o emprego para “um exército de reserva desejoso de uma vaga”(Leite. 1993;152).

Alguns empresários a fim de diminuir a remuneração ou direitos trabalhistas conseguidos por lei podem utilizar a terceirização como um meio para tal<sup>115</sup>. Por exemplo, um banco ao terceirizar a digitação retira trabalhadores que antes eram da categoria bancária (carga horária de seis horas semanais) e passa para outra categoria (securitários) com carga horária maior (oito horas semanais). No Banco Safra parece ter ocorrido algo semelhante. O banco transferiu seus funcionários para o Safra Leasing. A consequência foi a transferência de trabalhadores de uma categoria com carga horária de seis horas, e passaram a atuar em uma na qual a carga é de oito horas, porém com a remuneração igual a anterior (Martins, H. 1994;77). Além disso, existe a limitação de um digitador dar 8.000 toques por hora. Com os bancários tal quantidade chega a 11.000, já com os terceirizados chegam até a 20.000.(1994;80). A respeito da remuneração um compensador no banco, ainda segundo Martins(1994;81), possui um piso em agosto de 1993 de Cr\$ 22.000,00 para uma jornada de seis horas e um vale refeição de Cr\$ 211,00 ao dia. Um trabalhador da terceirizada Transprev, realizando o mesmo trabalho com o mesmo equipamento e trabalhando oito horas, possui um salário de Cr\$ 12.000,00 e um vale alimentação de Cr\$ 45,00. A Transprev além disto quarteirizou parte da digitação para uma empresa de trabalho temporário em que os trabalhadores são contratados por 90 dias, e no final deste período o trabalhador é “presenteado” com dois dias de folga e novamente é recontratado(Martins, H. 1994;81).

Ainda no setor bancário, segundo o DIEESE(1994;42), a terceirização tem como objetivo a redução de custos operacionais, especialmente os de pessoal, dispensando trabalhadores das áreas que não são o núcleo do negócio bancário. Porém em termos quantitativos não é possível determinar os impactos da terceirização no setor bancário, não havendo também informações acerca de quantos trabalhadores foram contratados pelas terceiras para desempenhar tarefas externalizadas pelos bancos(DIEESE. 1994;43).

---

<sup>115</sup> “A precarização das relações de trabalho reflete-se na ‘quebra’ da jornada de trabalho de seis horas diárias previstas na CLT. Em geral, os trabalhadores terceirizados cumprem jornada superior à da categoria bancária, sem a contrapartida da remuneração e outros direitos previstos na convenção coletiva de trabalho”(DIEESE. 1994;44).

A subcontratação na indústria vestuária parece ser realizada de forma distinta entre homens e mulheres segundo uma pesquisa realizada no setor de confecções no Rio de Janeiro (Abreu, A. 1994). Os homens quando subcontratados (alfaiates) não trabalham em casa, ao contrário das mulheres (Abreu, A. 1994;67). Existindo também hierarquia de comando no trabalho dos homens. Tal hierarquia não existe junto às mulheres (Abreu, A. 1994;70), ou seja o homem subcontratado, ao empregar trabalhadores, estrutura a produção com uma hierarquia de posição funcional (ex. alfaiate senior, junior e aprendiz) a mulher subcontratada normalmente é auxiliada por familiares e não existe uma hierarquia de comando. A flexibilidade no horário é apreciada por ambos os sexos (Abreu, A. 1994;71). O homem subcontratado, além disso, quando necessita de ajuda subcontrata outros trabalhadores para assim poder incrementar a produção, a mulher, ao contrário, recebe ajuda de familiares para aumentar a produção (Abreu, A. 1994;73).

Pesquisa realizada pelo DIEESE (1993) junto a empresas, principalmente localizadas na Região Sudeste, de diversos setores (bancário, vestuário, metalúrgico, elétrico, telefônico, processamento de dados e petróleo) apontou precarização das condições de trabalho dos postos de trabalho terceirizados (1993;19). Sendo que 72% das empresas subcontratadas fornecem menos benefícios aos seus trabalhadores e 67,5% pagam salários menores do que as subcontratantes aos seus..

Amadeo et alii (1994;1-2) considerando que a terceirização está relacionada com terciarização da economia<sup>116</sup>, ou seja que há transferência de atividades do setor secundário (indústria) para o setor terciário (serviços), o autor estuda os possíveis impactos da terceirização sobre o mercado de trabalho. “No setor terciário predominam empresas de pequeno porte que, em geral, oferecem empregos de baixa qualidade e valorizam relativamente menos o capital humano”. Pode-se perceber isto através dos dados fornecidos: 87% dos trabalhadores do setor serviços trabalham para empresas com menos de 10 pessoas

---

<sup>116</sup> Este assunto foi discutido anteriormente.



ocupadas. Além disso, 72% dos trabalhadores sem carteira assinada trabalham em estabelecimentos com menos de 10 pessoas. Então como no setor terciário a remuneração é menor e a carga horária é maior que no setor secundário, logo a terceirização piora as condições de trabalho (Amadeo et alii. 1994;16-17). Além disto, a terceirização pode provocar sub-investimento em capital humano, pois se a empresa contratante financia a qualificação dos trabalhadores da empresa subcontratada, outras empresas contratantes se beneficiam deste financiamento, portanto a empresa contratante não estará disposta a realizar tal gasto. Se a atividade fosse interna a contratante, ela tenderia a realizar tal financiamento, e em contra partida, utilizaria meios de segurar o trabalhador na empresa, daí surge o sub-investimento (Amadeo et alii. 1994;2).

Além do mais, como as empresas do setor secundário normalmente investem mais em capital humano do que as empresas do setor terciário, o sub-investimento é reforçado. Segundo o autor (1994;27) tal problema poderia ser resolvido caso o governo criasse meios de estimular as empresas contratantes a investir nas empresas terceirizadas.

Fleury (1988;17) em pesquisa junto a 16 empresas de diversos setores utiliza as seguintes formas de reestruturação:

- 1) modernização sistemática: é feita através de implantação de técnicas organizacionais, e podendo também ocorrer implantação de equipamentos microeletrônicos e de *software*;
- 2) modernização parcial: envolve a introdução de equipamentos microeletrônicos, porém sem muita implantação de técnicas organizacionais;
- 3) modernização convencional: não incluem neste tipo nem implantação de informática nem de técnicas organizacionais. A modernização é feita através de demissões, controle de custos etc.

As empresas da amostra que seguiram a modernização sistemática demonstravam possuir maior estabilidade e desempenho da sua força de trabalho do que as empresas que seguiram a estratégia convencional(1988;47). Empresas que seguiam a modernização sistemática eram as que obtiam maior produtividade do trabalho; e nos períodos recessivos eram as que demitiam menos trabalhadores.

A reestruturação na Riocell(CUT. 1993;32) provocou a redução do número de trabalhadores de 3.600(1989) para 1.100. As prestadoras de serviço empregaram parte deste contingente, empregando ao total 1700. Porém feitas as contas sumiram 800 empregos ( $3600 - 1100 - 1700 = 800$ ). Dando indícios que neste caso a reestruturação pode ter provocado grande desemprego. Segundo a CUT(1993;32) a Justiça ordenou a volta para a Riocell dos trabalhadores terceirizados, pois ela considerou que o objetivo da terceirização foi o de diminuir a remuneração e de não pagar os benefícios trabalhistas dos trabalhadores.

A prática da subcontratação deve se tornar uma atividade mais comum na economia brasileira, pois ela é uma atividade, como já foi comentado anteriormente, recente devido ao fato de começar a ter sido implantada mais seriamente a partir da década de 80, e por isto ainda não possui uma regulamentação jurídica específica para ela, como será visto na próxima seção.

## 2.5. O Direito e a Subcontratação

A terceirização, como já foi comentada, é uma atividade que no Brasil começou a ser desenvolvida de forma marcante a partir da década de 80, por isso “A construção jurídica da terceirização ainda está por fazer-se”(Verçosa, H. 1988;48), “tratando-se de tema relativamente novo, a doutrina sobre o assunto no Brasil ainda é incipiente, pois o sistema legal trata da matéria de modo esparso”(Conjuntura Econômica. 1994;54); “inexiste no ordenamento jurídico brasileiro regulamentação específica para a terceirização”(Leira, Jerônimo1993;108), ou seja por ser ainda uma atividade que somente “despertou” na década de 80, a legislação brasileira ainda não está preparada para enfrentá-la. Existe polêmica até na denominação do tema na área, Romita(1992;273) por considerar que há somente duas partes envolvidas (a empresa contratante e a empresa prestadora - *primus* e *segundos* respectivamente) não existe a participação de uma terceira, inexistindo assim a *terceirização* da atividade propriamente dita.

A terceirização na economia, porém, envolve de certo modo três variáveis: a empresa subcontratante, a atividade a ser transferida e a empresa subcontratada; o que nos possibilita, ao menos em termos econômicos, denominar tal atividade como terceirização<sup>117</sup>. O Tribunal Superior do Trabalho editou o enunciado n. 256 sobre o assunto: “Salvo os casos previstos nas Leis n.º. 6.019/74 e 7.102/83, é ilegal a contratação de trabalhadores por empresa interposta, formando-se o vínculo empregatício diretamente como tomador dos serviços”(Yoshida, M.1989;393)<sup>118</sup>.

---

<sup>117</sup> Versoça(1988) verifica se a “terceirização” “é um fenômeno econômico-jurídico específico ou se é apenas uma nova palavra para indicar uma realidade já sobejamente conhecida, à qual estar-se-ia, apenas, dando um novo matiz”.

<sup>118</sup> “O enunciado exclui do seu alcance as contratações de mão-de-obra temporária e os serviços de vigilância”(Yoshida, M. 1989;393), leis ns. 6.019/74 e 7.102 de 20/6/83 respectivamente. Os trabalhadores temporários só podem ser contratados por um período máximo de 90 dias.

Segundo ainda Yoshida(1989;393) este é “uma pérola de incoerência jurídica” pois se uma empresa subcontratar os serviços de outra, a primeira será empregadora direta dos trabalhadores envolvidos nessa operação. Podendo ser responsabilizada pelo pagamento de férias, décimo-terceiro salário, FGTS, horas extras etc. O problema poderá ser maior se a empresa subcontratante estiver pagando salários maiores aos seus empregados do que a empresa subcontratada (piso salarial, dissídios trabalhistas etc). Ainda segundo Yoshida, o enunciado contraria a própria CLT, pois no seu “quadro de atividades do plano básico de enquadramento sindical inclui empresas prestadoras de serviço de limpeza e empresas de conservação de elevadores”(1989;393). Além disto, o enunciado também não encontra apoio nas Instruções Normativas do Ministério do Trabalho, pois a IN n. 07/91 regulamentou a fiscalização sobre as empresas prestadoras de serviço ao consignar o seguinte:

“I - considera-se empresa de prestação de serviços a terceiros a pessoa jurídica de direito privado, de natureza comercial, legalmente constituída, que se destina a realizar determinado e específico serviço a outra empresa fora do âmbito das atividades essenciais e normais para que se constituem esta última.

Em frontal divórcio com o enunciado n. 256, arrematou a IN n. 07 que:

As relações de trabalho são regidas pela CLT, vinculando diretamente a empresa prestadora de serviços a terceiros e o trabalhador contratado”.

Ainda segundo Yoshida(1989;394), existe também atrito com a Constituição Federal, porque no art. 5. II - “ninguém será obrigado a fazer alguma coisa senão em virtude de lei”. Ou seja como a lei não proíbe a subcontratação, não pode o TST declarar proibição na prática de tal ato. Portanto o enunciado do T.S.T. deve ser hostilizada. Devido a tal posição do T.S.T. os empresários e a comunidade jurídica ficaram irresignados (Yoshida. 1989;394), já que de acordo com ele as empresas não poderão externalizar atividades. Porém o T.S.T. tem procurado mudar a sua posição a respeito do assunto, já legitimando, por exemplo um contrato de subcontratação entre a Varig com uma empresa de limpeza, por considerar

ambas empresas legalmente constituídas. Porém em mesma ementa o T.S.T. se declara contrário as empresas “fantasmas” que visam burlar a lei e a mascarar as relações de trabalho perante o Poder Judiciário (Yoshida. 1989;323).

Já no caso de outro Enunciado n. 239 pelo T.S.T. que diz o seguinte: “É bancário o empregado de empresas de processamento de dados que presta serviço a banco integrante do mesmo grupo econômico”. Segundo Yoshida(1989;323) tal enunciado além de ser inconstitucional é irracional, pois se for assim, uma empresa de processamento de dados que preste serviços para um banco, uma seguradora etc. terá seus empregados automaticamente enquadrados em todas as categorias, o que seria um absurdo. O T.S.T. devido ao desgaste que vem sofrendo declara que o enunciado(n.239) não é válido para os seguintes casos:

- 1- a empresa de processamento de dados não prestara serviços anteriormente para a empresa cliente;
- 2- a empresa não foi resultado do desmembramento do setor de processamento de dados das empresas a que presta serviços;
- 3- a empresa presta serviço a diversas outras empresas.

Com os casos acima citados o T.S.T. entende que evita assim a criação de empresas. as quais tenham como objetivo de evitar o surgimento de novos “bancários” Yoshida(1989;394).

Segundo a Conjuntura Econômica(1994;54) a resistência do Direito do Trabalho em relação a subcontratação se deve ao seu enfoque que tarefas internas das empresas devam ser realizadas por pessoal interno da empresa, daí a dificuldade da doutrina em aceitar a terceirização. Já o trabalho temporário é regulado pela lei n. 6.019, de 1974; conceituando ele como: “Aquele prestado por pessoa física à uma empresa para atender à necessidade

transitória de substituição de seu pessoal regular e permanente ou acréscimo extraordinário de serviços”(Conjuntura. 1994;54).

Ou seja, uma empresa subcontratante delega a empresa subcontratada o comando para realizar determinada tarefa utilizando seus (subcontratada) trabalhadores para atender uma necessidade transitória da empresa cliente. O trabalho considerado temporário poderá transformar-se numa espécie de temporário “eterno”, pois a subcontratante pode utilizar uma pequena empresa como fachada a fim de evitar pagar benefícios sociais aos seus trabalhadores. A outra atividade admitida é o de serviços de segurança (Lei n. 7.102, de 1983). “Que o tornou obrigatório o funcionamento de um sistema de segurança em qualquer estabelecimento financeiro(art. 1)” e permite a subcontratação de empresas especializadas no setor de segurança e de valores(art. 1).

Queiroz(1992;88) afirma que o prestador de serviço autônomo que tenha na sua atividade fim relação direta ou indireta com a da empresa, e que seja de natureza continuada, constituirá perante a justiça como vínculo empregatício<sup>119</sup>. Exemplos:

- 1- o mecânico autônomo que trabalhe para uma oficina de automóveis;
- 2- a costureira autônoma que trabalhe para uma indústria de vestuário;
- 3- um motorista de ônibus que trabalhe para uma empresa de transporte coletivo como autônomo etc.

Há nos casos acima relação de emprego devido a:

---

<sup>119</sup> A Conjuntura Econômica (1994;56) define como atividade meio aquela que embora descartada não impede diretamente o cumprimento da atividade fim, a atividade meio, portando, tem função de apenas apoiar a atividade fim. Exemplificando, poderia considerar que serviços de jardim ou restaurante, caso parem, não impedem a continuação da montagem de veículos por parte de uma montadora. Constituindo-se, assim, estas áreas como relacionadas a atividade meio.

No caso da quarteirização, se houver acidente de trabalho quando o trabalhador realiza funções nas instalações da empresa contratante, a responsabilidade é solidária do primeiro, ou seja a empresa contratante terá que arcar também com as responsabilidades do acidente, além de outras obrigações relacionadas também com as empresas terceirizadas(Queiroz. 1992;99).

- “-subordinação hierárquica;
- subordinação de remuneração;
- horário preestabelecido;
- habitualidade;
- exclusividade”(Queiroz. 1992;88).

A empresa quando terceiriza uma atividade para um ex-empregado deve ter o cuidado em relação à dependência financeira e técnica da empresa terceirizada. Pois caso a empresa subcontratante ensine a função aos funcionários da empresa terceirizada, isto poderá insinuar subordinação hierárquica e portanto vínculo empregatício. A preocupação da Justiça parece em evitar que a direção da empresa utilize a terceirização como forma de burlar os direitos trabalhistas dos trabalhadores<sup>120</sup>.

“(...) quaisquer deslizes pela prática inadequada farão com que incidam as disposições especiais trabalhistas, tornando nulo o contrato civil e estabelecendo vínculo empregatício direto entre o intermediador e seus empregados e a empresa tomadora de serviços, nos termos do enunciado n. 256”(Leira, J. 1993;109-110).

Segundo Jerônimo(1993;107) esta certa aversão do judiciário em relação a terceirização “só ocorre em função dos maus contratos que ainda existem em grande número e *viajam* até o judiciário em busca de solução”, e os casos de sucesso o judiciário não conhece; e embora não haja legislação específica sobre o assunto, a sua prática adequada tem pleno respaldo jurídico: “Toda espécie de serviço ou trabalho lícitos material ou imaterial, pode ser contratada mediante retribuição”; artigo 1.216 do Código Civil (Leira, J. 1993;110).

A subcontratação parece que retira algum poder de barganha do trabalhador perante o capital, já que quando um trabalhador é terceirizado e passa a exercer a mesma função para a empresa, mas agora na forma de “empresário”, ele passa assim de ter uma relação dada

---

<sup>120</sup> Leira(1993;106) diz que 70% a 80% dos casos de terceirização eram considerados ilegais pelo Judiciário. Porém tal índice vem diminuindo consideravelmente. Para os que desejam apenas burlar os direitos trabalhistas:

“A realidade brasileira mostra apenas uma justificativa para as restrições a estes tipos de empresas: a falta de idoneidade de muitos. Isto tem sido causa de incontestáveis prejuízos para seus empregados, que são fraudados em seus direitos. É apenas um caso de polícia” (Leira, J. 1993;107).

pelo Direito do Trabalho e passa para o Direito Comum<sup>121</sup>. “Como afirma a OCDE (1989 a: 14), ‘um dos objetivos principais da externalização é a substituição de um contrato de trabalho por um contrato comercial’. Essa proposição justifica-se pelos diferentes objetivos e lógicas das normas que regem ambos os tipos de contrato. Em geral, o direito comercial tende a estabelecer uma igualdade entre as partes enquanto o direito do trabalho, historicamente desenvolvido como um meio de defesa dos assalariados”(Ramos. 1992;8). Como o Direito do Trabalho, em caso de dúvida, tende a beneficiar o trabalhador, e no Direito Comum as relações passam a ser entre empresas (Direito Comercial), portanto não há tendência a beneficiar nenhuma das partes (Leiria, J. 1993;123), deste modo o trabalhador perde força de barganha, pelo menos através da Justiça.

Os dois primeiros capítulos desta obra ofereceram ao leitor informações abrangentes e profundas a respeito da subcontratação e o contexto no qual ela está inserido. Deste modo será possível que ele compreenda o próximo capítulo que versa sobre a pesquisa empírica, como já mencionada, baseada em uma amostra de quatorze empresas do setor metal-mecânico de Curitiba a fim de evidenciar o impacto da subcontratação sobre o mercado de trabalho.

---

<sup>121</sup> Termo utilizado por Leiria (1993,123).



### **3. A subcontratação e o Mercado de Trabalho na Região Metropolitana de Curitiba: Um Estudo de Caso do Setor Metal -Mecânico**

Os capítulos anteriores tiveram o objetivo de preparar o leitor para o terceiro capítulo, que trata da pesquisa de campo realizada para evidenciar o impacto da subcontratação sobre o mercado de trabalho na Região Metropolitana de Curitiba.

Este capítulo está dividido em 6 partes:

- 1) 3.1 Procedimentos Metodológicos - traz ao leitor os procedimentos seguidos para a realização da pesquisa de campo;
- 2) 3.2 - Objetivo Geral - apresenta o objetivo do trabalho e as hipóteses que serão testadas;
- 3) 3.3 - O Setor Metal-Mecânico - esclarece ao leitor porque foi decidido realizar pesquisa em tal setor industrial,
- 4) 3.4 - Características das Empresas que Compõem a Amostra - descreve as características básicas da amostra, esta parte prepara o leitor para a próxima seção;
- 5) 3.5 - Análise Geral - na qual o estudo de caso é desenvolvido;
- 6) 3.6 Considerações finais, no qual os resultados obtidos da pesquisa são revistos com o objetivo de preparar o leitor para as conclusões do trabalho.

## Introdução

Como foi visto no primeiro capítulo a teoria econômica ainda não possui uma compreensão abrangente e satisfatória sobre a tecnologia, embora ela já tenha sido abordada por importantes economistas como Adam Smith, David Ricardo, Karl Marx e Schumpeter. O impacto da tecnologia sobre o mercado de trabalho, portanto, não está plenamente conhecido, havendo muitas controvérsias na literatura, pois, como vimos, para Adam Smith o progresso técnico permite aumento de emprego e de salário real; para David Ricardo existe, no curto prazo, aumento de desemprego, porém tal desemprego tende a desaparecer, e no longo prazo os trabalhadores desempregados são novamente empregados devido ao aumento no investimento; para Karl Marx o avanço tecnológico provoca desemprego, e é utilizado para retirar empecilhos à acumulação do capital, como, por exemplo, o poder de barganha dos trabalhadores perante o capital; já para Schumpeter o progresso tecnológico diminui sensivelmente o desemprego, além de aumentar o padrão de vida dos trabalhadores. A teoria neoclássica, devido a sua concentração no curto prazo, não possui uma dinâmica econômica que incorpore satisfatoriamente a tecnologia: “This is a consequence of the focus within neoclassical economics on the conditions for short term equilibrium, while technological and socioinstitutional development is generally excluded from the theoretical perspective” (Nielsen, K. 1994;249), ou seja, uma teoria da tecnologia tem que ser dinâmica, já que os principais impactos da tecnologia assim como sua evolução é dinâmica, portanto tentar explicá-la através de uma análise estática a subvaloriza enormemente.

Os economistas, desta forma, ainda não possuem nem consenso nem uma teoria da tecnologia satisfatória ainda formada (Marx e Schumpeter porém são sem dúvida os que mais desenvolveram a literatura a respeito da tecnologia).

Os neoschumpeterianos, ao concentrarem sua atenção e estudos na tecnologia, poderão colaborar em muito para preencher este espaço vazio e, portanto, ajudar a abrir a “caixa-

preta”, na qual podem estar as soluções para muitos dos problemas que sempre afligiram a humanidade, como desemprego, fome, concentração de renda e subdesenvolvimento (entre outras). Os neoschumpeterianos, porém, ainda estão no começo de uma longa jornada, pois tal escola ainda não possui (nem outras escolas) uma teoria econômica da tecnologia completa e satisfatória: “ Indeed much of the everyday talk of post-fordism represents little more than journalistic “newspeak” without any firm theoretical basis” (Nielsen, 1994; 251).

Este trabalho, ao estudar um avanço organizacional entre firmas, está ajudando, assim, um pouco os economistas a encontrarem os impactos do avanço tecnológico sobre o mercado de trabalho, pois a subcontratação está sendo considerada como um avanço tecnológico nesta pesquisa, o que já demonstra e justifica a importância desta pesquisa.

Como foi visto no capítulo anterior, a subcontratação é uma atividade que somente nos últimos anos começou a receber atenção no Brasil, já que tal atividade não era muito comum, já que a verticalização predominava até antes da década de 80. As consequências do impacto da subcontratação no mercado de trabalho não estão muito nítidas, como também já foi apontado. A horizontalização, a qual se consegue através da subcontratação ou da externalização de atividades da empresa, é parte da organização produtiva das empresas japonesas. As técnicas e a organização destas empresas estão sendo implantadas em diferentes graus na maioria das mais importantes empresas da economia brasileira. Esta reestruturação das empresas brasileiras vem provocando efeitos consideráveis na estrutura econômica e social brasileira e, sendo assim, a única alternativa possível para uma política industrial do governo e uma melhor posição do sindicato sobre o assunto é através de uma melhor compreensão do tema, principalmente dos seus efeitos sobre a estrutura econômica e social do país.

Por outro lado é importante que as empresas, principalmente as envolvidas diretamente em tal reestruturação, possam entender melhor o tema também, pois como ainda há muitas

dúvidas sobre as consequências da reestruturação sobre o sistema produtivo nacional e sobre as próprias empresas, então torna-se de extrema importância que tais consequências sejam pesquisadas para que as empresas possam corrigir erros e realizar mudanças as quais estejam mais relacionadas com o objetivo a ser alcançado.

A reestruturação provavelmente causará maior integração entre as empresas de determinado processo produtivo. Tal integração é necessária para que elas possam enfrentar um mercado cada vez mais competitivo e inovador, sendo que tal integração é realizada através de cadeias de produção, na qual normalmente uma grande empresa forma uma cadeia de empresas fornecedoras e subcontratadas engajadas na produção desta. É de se esperar que a empresa subcontratante, dentro de tal contexto, incentive as empresas subcontratadas para avanços tecnológicos que proporcionem aumento de qualidade e produtividade de seus respectivos produtos, pois, agindo assim, as empresas que fazem parte da cadeia de produção beneficiarão a grande empresa que se encontra no topo de tal cadeia, a qual é a empresa subcontratante, do mesmo modo as próprias subcontratadas também se beneficiarão, porque elas estarão produzindo produtos ou serviços com melhor qualidade e a preço mais baixo, tornando-se mais competitivas. Por outro lado, as subcontratadas ao fornecerem melhores serviços ou produtos para a subcontratante estarão auxiliando a empresa-mãe a manter ou conquistar maior fatia do mercado, garantindo assim a demanda pelos produtos ou serviços das próprias subcontratadas.

Assim esse interesse da grande empresa subcontratante com o avanço tecnológico de suas subcontratadas as incentivará a implantar técnicas japonesas de produção, o que deverá, como foi exposto nos capítulos anteriores, vir acompanhada de uma gestão de mão-de-obra que permita a maior participação do trabalhador das subcontratadas no processo produtivo, o que envolve a qualificação e remuneração de tal força de trabalho. Porém, como é importante salientar novamente, a reestruturação no Brasil ainda não está plenamente compreendida, faltando assim mais pesquisas sobre a área, portanto não se pode ainda

afirmar com clareza qual o impacto que a reestruturação está causando sobre o mercado de trabalho, principalmente sobre os postos de trabalho subcontratados.

Para auxiliar na compreensão dos efeitos da subcontratação no mercado de trabalho, foi realizado um levantamento de informações junto às quatro maiores empresas do setor metal-mecânico da Região Metropolitana de Curitiba, dadas pelo seu faturamento de 1994, segundo lista da Federação das Indústrias do Estado do Paraná. O levantamento foi realizado no período entre novembro de 1994 a agosto de 1995, sendo que a coleta de dados junto a estas empresas deu-se através de entrevistas e com respectivo preenchimento de formulários por parte do entrevistador e visitas às suas instalações. Estas visitas foram um importante instrumento de ajuda para melhorar as informações fornecidas nos formulários e para adição de novas informações.

As subcontratantes são todas empresas do complexo automobilístico, sendo duas fabricantes de autopeças, uma de material de transporte e a quarta uma montadora de caminhões e ônibus, ou seja utiliza-se neste trabalho um conceito amplo de setor metal-mecânico. As empresas forneceram uma relação de empresas subcontratadas do processo de produção, as quais também foram contactadas e entrevistadas, fazendo assim um total de 14 empresas entrevistadas entre subcontratantes(4) e subcontratadas (10).

### **3.1. Procedimentos Metodológicos**

Considerou-se, portanto, como critério de seleção das empresas da amostra, o faturamento obtido no ano de 1994, segundo a F.I.E.P (Federação das Indústrias do Estado do Paraná). O contato inicial com tais empresas se deu através de telefonemas, nos quais eram informados ao setor responsável pela qualidade da empresa os objetivos da pesquisa, pessoal envolvido e a instituição a qual os pesquisadores faziam parte - Mestrado em Desenvolvimento Econômico da U.F.PR.. Embora o primeiro contato fosse feito com o setor responsável pela qualidade do produto de tais empresas, as informações referentes aos formulários não tinham que ser respondidas necessariamente por tal setor, o qual às vezes apenas informava qual setor da empresa seria o melhor para fornecer as informações e/ou que teria disponibilidade de tempo para atender a entrevista.

Nas empresas subcontratantes o responsável pelo fornecimento das informações era o diretor industrial, qualidade, compras ou recursos humanos da empresa. Em três empresas subcontratantes havia mais de um informante, cada um pertencente a determinado setor, isso era necessário devido ao conhecimento de cada um abranger somente à alguma parte do questionário. Mais adiante será dada a posição específica do(s) informante(s) de cada empresa.

Como já foi explicado, quando o levantamento era realizado, sempre nas instalações das empresas, era requerido entre outras informações uma relação de empresas subcontratadas do processo de produção. Estas empresas eram então contactadas e entrevistas eram realizadas também nas suas instalações. Normalmente o responsável pelo fornecimento das informações das subcontratadas era o proprietário de cada empresa (7 das 10 subcontratadas entrevistadas), quando não, o informante foi o responsável pela qualidade da empresa ou pelo recursos humanos, ou de ambos desta. As empresas subcontratadas contactadas eram todas de pequeno porte em comparação às empresas subcontratantes (dado pelo número de

funcionários). Devido a este fato o proprietário de cada empresa era o responsável por diversos setores da empresa, como compras, recursos humanos, qualidade, comercialização, etc. Este detalhe é importante pois o informante, por conhecer todos estes setores, possui abrangente compreensão do contexto geral da sua empresa.

O formulário, o qual era preenchido pelo entrevistador, era composto privilegiadamente de perguntas abertas, sendo que somente cerca de 10% das questões eram perguntas fechadas. Ou seja o questionário, por ser basicamente aberto, permitia a absorção de uma quantidade bastante considerável de informações tanto em termos quantitativos como qualitativos, porque o entrevistado respondia livremente, não estando portanto preso a alternativas de respostas. Para maior comodidade do leitor, as informações que foram obtidas por questões abertas estarão assinaladas por um asterístico(\*) nas respectivas tabelas.

Todas as entrevistas foram gravadas em fita cassete (com exceção de duas devido ao fato dos entrevistados terem se negado a aceitar a gravação). Esse fato teve como objetivo facilitar a absorção de informações, pois algumas informações, devido ao fator tempo, não eram totalmente passadas ao formulário, porém com o auxílio da gravação, algumas informações, não anotadas no momento, eram mais tarde transferidas para os formulários, melhorando assim o conteúdo dele, desse modo o entrevistado poderia responder à maneira e duração que desejasse, sendo o gravador, portanto, um grande auxílio para a riqueza da entrevista.

Os empregados das empresas da amostra possuem data base em dezembro, data base do sindicato dos metalúrgicos de Curitiba. Deste modo a comparação salarial entre subcontratantes e subcontratadas é mais fácil de ser realizada, já que nenhuma média salarial das empresas precisou ser adaptada, o que seria caso as datas bases fossem distintas.

Para efeitos de melhor entendimento da subcontratação, esta pesquisa considera somente as atividades externalizadas diretamente relacionadas ao processo de produção para análise,

ou seja as atividades ligadas a funções de apoio tipo restaurante, segurança, limpeza, consultoria etc. não foram consideradas. Isso é devido ao fato de que as atividades do processo de produção quando são externalizadas possuem características bastante distintas das atividades de apoio, pois as atividades de apoio não são de fundamental importância para o funcionamento do processo de produção da empresa e nem para a qualidade do produto da empresa, ao menos no curto prazo. O processo de produção não pára se, por exemplo, a limpeza não operar mais, pois mesmo em um ambiente sujo o processo produtivo continua a operar (dentro de certos limites logicamente); se o serviço de restaurante da empresa não servir mais, não impedirá que os trabalhadores alimentem-se, pois eles podem almoçar em algum outro restaurante. Além disso, mesmo os serviços de segurança (ou de limpeza), se não operarem mais, poderão ser facilmente realizados por alguns funcionários internos da empresa subcontratante, os quais podem ser transferidos de suas funções momentaneamente para realizar tais serviços até que a empresa subcontratante resolva o problema, como, por exemplo, mudando de empresa subcontratada, o que pode ser feito rapidamente em atividades relacionadas a apoio<sup>122</sup>.

Porém caso uma empresa subcontratada responsável pela produção de volantes para uma montadora pare de produzir e, portanto, não forneça mais volantes para a montadora, esta terá sérios problemas, pois logicamente não poderá fornecer às concessionárias veículos sem volantes, e se não houver espaço para estocar os veículos sem volantes, os quais estão sendo produzidos, certamente a linha de montagem da empresa terá que parar.

O mesmo pensamento vale para a qualidade do produto, pois se a alimentação do restaurante subcontratado não estiver bem temperada, isso não provocará que o consumidor final do produto da subcontratante (por exemplo, no caso de veículos da montadora) perceba

---

<sup>122</sup> Não se pretende menosprezar as atividades de apoio, pois elas desempenham papel importante para qualquer empresa, principalmente em relação ao bem estar do funcionário, mas se tenta apenas demonstrar que a subcontratante encontra-se em posição de maior dependência quando subcontrata atividades do processo de produção do que atividades de apoio.



tal falha na qualidade do produto final adquirido (um veículo Santana, por exemplo), o que não prejudicará a imagem da subcontratante no mercado. O mesmo é válido para outras atividades de apoio, como limpeza, pois ao consumidor final não importará se o veículo foi fabricado em um ambiente menos limpo ou não, desde que a qualidade do produto não tenha sofrido com isto.

Já no caso das empresas subcontratadas relacionadas ao processo de produção se, por exemplo, o volante da subcontratada passar a possuir qualidade menor, por exemplo, se ele soltar-se do veículo enquanto este está em movimento, o consumidor perceberá imediatamente tal falha na qualidade do produto, e este provavelmente culpará a montadora, e não a subcontratada da montadora por tal defeito. A montadora poderá até responder judicialmente para indenizar os possíveis prejudicados por tal falha nos seus produtos, e caso haja mortes devido ao desprendimento do volante do veículo, a montadora poderá ter que pagar várias dezenas de milhões de dólares como indenização às vítimas ou às suas famílias, provocando queda considerável da sua imagem junto aos consumidores, e podendo levar até a montadora à falência. Por estes motivos a subcontratação de atividades diretamente relacionadas ao processo produtivo deve envolver-se em cuidados especiais por parte da subcontratante, pois estes setores a torna mais vulnerável à qualidade e à produtividade da subcontratada, ao menos no curto prazo.

Estas atividades subcontratadas merecem portanto atenção especial do pesquisador, porque, pelo menos teoricamente, as relações entre subcontratante e subcontratadas devam ser mais profundas quando envolve subcontrato de atividades do processo de produção, o que permite então um campo especial para análise da subcontratação, já que a integração subcontratante-subcontratada deva ser consideravelmente maior. Desta forma a subcontratante tem que ser mais seletiva e rigorosa tanto na seleção assim como no controle de qualidade dos produtos das subcontratadas. A integração entre as empresas deve ser consideravelmente grande, já que a subcontratante provavelmente encorajará a subcontratada

a implantar técnicas que aumentem a sua qualidade e produtividade, envolvendo assim a qualificação dos trabalhadores.

Naturalmente a subcontratação na área de apoio é importante para estudo, mas como pode ser observado na explicação acima colocada, a subcontratação na área de apoio não desperta tanto a atenção da subcontratante sobre a subcontratada, pois a sua imagem no mercado e a sua produção não estão dependentes diretamente deste tipo de subcontratação, portanto ambos os tipos de subcontratação possuem características bastante distintas, por isso devem ser analisados separadamente, dependendo do objetivo do pesquisador. Como o objetivo deste trabalho é fornecer evidências do impacto da externalização das grandes empresas sobre o mercado de trabalho foram escolhidos para análise nesta pesquisa atividades externalizadas do processo produtivo, considerando que a prática da subcontratação entre partes de um mesmo processo produtivo deva provocar maior envolvimento entre a subcontratante e as subcontratadas, proporcionando assim um campo especial para análise da interação e integração produtiva entre tais empresas e suas consequências no mercado de trabalho.

### **3.2. Objetivo Geral**

Evidenciar se existe diferença no emprego (número de horas de trabalho empregadas), no salário efetivo (salário mais benefícios: vale transporte, vale refeição, seguro saúde, bolsa de estudo, cesta básica e vale farmácia) e nas condições de trabalho (rotatividade da mão-de-obra e absenteísmo) entre empresas subcontratante e subcontratada do processo produtivo.

### **Objetivos Específicos**

Evidenciar os seguintes tópicos:

- a) se existe diferença na qualificação dos trabalhadores da subcontratante com os da subcontratada;
- b) se existe cooperação na forma de transferência de tecnologia entre subcontratante e subcontratadas;
- c) se existe dependência do faturamento da subcontratada em relação à subcontratante;
- d) se a subcontratante exerce pressão para aumento de qualidade e produtividade nas subcontratadas;
- e) quais são as razões e as vantagens para a externalização segundo as subcontratantes.

### **Problema**

Há diferença no salário efetivo, condições de trabalho e no número de empregados em funções executadas internamente em grandes empresas subcontratantes ou por subcontratadas na área de produção?

### **Hipóteses básicas**

1. a carga horária de trabalho é maior na empresa subcontratada em relação à empresa subcontratante, ou seja, um trabalhador da empresa subcontratada possui carga horária maior que um trabalhador da empresa subcontratante;
2. o salário efetivo em hora de trabalho (salário líquido mais benefícios) é maior na empresa subcontratante do que na empresa subcontratada;

3. a rotatividade e o absenteísmo da mão-de-obra das empresas subcontratadas são maiores que os da empresa subcontratante.

### **Hipóteses Secundárias**

4. a subcontratante possui maior proporção percentual de trabalhadores com nível superior do que as subcontratadas;

5. a subcontratante exige maior qualificação formal para contratação de um trabalhador do que a subcontratada;

6. a subcontratante oferece mais treinamento aos seus funcionários do que as subcontratadas;

7- concentração na área fim é considerada a principal vantagem da externalização pelas subcontratantes;

8- a baixa qualidade do subcontratado é apontada como a maior desvantagem da externalização pelas empresas subcontratantes;

9. a subcontratante aponta a qualidade como principal fator para a competição,. enquanto as subcontratadas apontam o preço;

10. a subcontratante é a principal fonte de conhecimentos tecnológicos das subcontratadas;

11. as subcontratadas consideram que o governo deve intervir em tecnologia e educação;

12. a subcontratante somente comprará de subcontratadas com ISO 9000;

13 a participação das subcontratantes no faturamento das subcontratada é maior que 40%;.

14. nos últimos cinco anos o número de funcionários da empresa subcontratante diminuiu, e da empresa subcontratada aumentou.

### 3.3. O Setor Metal-Mecânico

O setor metal-mecânico foi escolhido devido ao fato dele ter sido o setor mais dinâmico do século XX, sendo uma espécie de *locomotiva* do desenvolvimento econômico de diversos países no século XX, devido ao papel desempenhado principalmente pela indústria automobilística, sendo agora gradualmente substituído pelo complexo eletrônico (Tauile, J. 1988;07) e (Coutinho, L. 1992; 72). Ele também desempenha papel central na produção e difusão de equipamentos eletrônicos no sistema econômico (Fleury, A. 1;1988). Portanto é de se esperar que tal setor, através de suas importantes indústrias, difunda tanto as técnicas assim como a estrutura organizacional industrial japonesa para outros setores da economia. Por exemplo a indústria automobilística ao reestruturar-se incentivará que outras indústrias também se reestuturem como as indústrias de plásticos e siderúrgica, a fim de que as firmas produtoras de plástico e de aço continuem fornecendo competitivamente às montadoras, pois, caso elas não aumentem a sua qualidade e produtividade, poderão perder mercado para as importações.

Também devido ao aumento de produtividade da indústria automotiva proveniente da sua reestruturação, firmas de outras indústrias menos dinâmicas, como a de vestuário ou de alimentação, podem decidir a reestruturarem-se também através de caminhos semelhantes com o intuito de permanecerem competitivas. No início do século, por exemplo, a Renault foi auxiliada pelo governo francês porque ela poderia se tornar uma importante disseminadora das técnicas da produção em massa: “No caso da Renault, o Estado francês viu na companhia um motor de crescimento, que introduziria os princípios da produção em massa pelo país” (Wonack et alii, J. 192;1992).

O setor metal-mecânico possui efeito multiplicador altíssimo na criação de empregos, principalmente através da indústria automobilística, pois com o seu crescimento outras indústrias, como de plástico, borracha, elétrico (fios, isolantes, soldas etc), químico,

manutenção de veículos etc., apresentarão crescimento devido a sua expansão, ou seja supondo que as montadoras invistam e aumentem a produção em 300.000 veículos ano, este aumento de produção acarretará aumento na demanda por autopeças e assim aumentará a demanda por plásticos, produtos químicos como tintas, verniz, óleos, material elétrico etc; por sua vez cada empresa que produz esses componentes aumentará provavelmente o número de seus empregados, os quais demandarão mais bens e serviços como vestuário, alimentos, equipamentos eletro-eletrônicos etc; o que possivelmente aumentará o emprego em tais setores a fim de atender a tais pedidos:

"A importância do segmento automotivo não decorre apenas dos valores de produção ou do emprego gerados. Este segmento tem apresentado grande dinamismo sob o ponto de vista tecnológico, introduzindo uma série de inovações, posteriormente empregadas em outros setores industriais. O segmento ainda está passando por um período de grande transformação, com a introdução das novas técnicas de produção que caracterizam a produção enxuta. Além disso, o segmento automotivo tem grande efeito multiplicador sobre a atividade industrial, sendo um importante demandante de bens de capital e de insumos básicos" (Coutinho et alii 1993;81).

O setor metal-mecânico, principalmente através da indústria automobilística, possui por outro lado importante peso na balança comercial: "(...) a capacidade do setor em gerar desequilíbrios comerciais entre nações é muito grande"(Coutinho et alii. 3;1993). Ou seja, como grande parte da pauta da balança comercial é proveniente deste setor, esse passa a ser de fundamental importância para determinado país, e até estratégico porque caso o governo libere totalmente a importação de veículos, o impacto que tal importação trará nas contas internacionais do país pode ser tal que levará o país a possuir deficits contínuos na sua balança de pagamentos e, talvez, não poderá assumir seus compromissos financeiros internacionais, podendo gerar assim uma crise financeira de nível até mundial.

As empresas do setor automobilístico, por outro lado, devem aumentar seus gastos em treinamento a fim de adaptar a sua força de trabalho para programas de qualidade e produtividade (Coutinho, L et alii 1993;81), ou seja é de se esperar que as empresas do setor

automotivo forneçam maior atenção aos seus trabalhadores devido a reestruturação industrial, o que proporcionará um fértil campo para pesquisas sobre reestruturação industrial e seu impacto sobre o mercado de trabalho. Além deste fato, o complexo metal-mecânico apresenta setores em geral bastante verticalizados, existindo um movimento à terceirização (Coutinho, L. et alii 1993;14). Ou seja, além das relações entre empresas e trabalhadores serem bastantes férteis para pesquisas, as empresas do complexo metal-mecânico, por serem verticalizadas, ao praticarem a externalização de atividades proporciona um campo de atuação propício para pesquisas sobre subcontratação e mercado de trabalho.

### **3.4. Características das Empresas que Compõem a Amostra**

Todas as empresas da amostra, por coincidência, são ou possuem como principais clientes empresas do setor automobilístico, formando assim cadeias de produção do setor automobilístico. As empresas subcontratantes são as únicas que exportam, as subcontratadas, portanto, não possuem relações comerciais com outros países. Três das quatro empresas subcontratantes são empresas multinacionais, a outra é uma empresa com capital predominantemente nacional (91%). Porém a sua origem era alemã, depois ela veio a ser comprada por capitais nacionais, portanto todas as empresas tem pelo menos origem em capital internacional, demonstrando assim a importância do capital estrangeiro para a industrialização de Curitiba.

As empresas subcontratadas são todas de capital nacional, porém em dois casos os proprietários são estrangeiros sendo dois argentinos em uma empresa e um alemão associado a um argentino em outra empresa. A maioria dos proprietários das empresas subcontratadas não tinham vínculo empregatício com as empresas subcontratantes (somente duas empresas subcontratadas eram de ex-funcionários das subcontratantes), porém os proprietários de



todas as empresas, das 10 subcontratadas, já tinham trabalhado anteriormente no setor metal-mecânico antes de passarem a ser empresários.

A relação de subcontrato na amostra deu-se entre grandes empresas subcontratantes para pequenas empresas subcontratadas (dado pelo número de funcionários), já que as quatro subcontratantes da amostra possuem 6.235 funcionários no total, enquanto as 10 subcontratadas possuem 689. Esta característica parece confirmar que a externalização por parte das grandes empresas oferece novos espaços para as pequenas empresas atuarem e crescerem, já que as subcontratadas apresentaram crescimento de emprego superior as subcontratantes nos últimos cinco anos.

Embora as empresas subcontratantes possuam relações comerciais entre si, não existe relação de subcontrato entre elas, ou seja nenhuma é subcontratada da outra. Já as atividades comerciais entre as empresas subcontratadas são quase inexistentes, só havendo um caso de relação comercial entre duas empresas. Na verdade todas as principais clientes das subcontratadas são empresas de grande porte, perfazendo estas mais de noventa por cento do faturamento das empresas subcontratadas. Esse fato demonstra a dependência das empresas subcontratadas nos pedidos das grandes empresas da Região Metropolitana de Curitiba, portanto, estas grandes empresas parecem ser as responsáveis pela sobrevivência de tais empresas em relação ao seu faturamento e produção.

A maioria absoluta das empresas subcontratadas pertencem ao ramo de usinagem, sendo oito empresas das 10 da amostra pertencentes a tal atividade. A usinagem é um processo industrial no qual peças e ferramentas de determinado metal são polidas e adaptadas para determinado formato requerido pela cliente. Estas peças são fornecidas normalmente pela cliente para que tais empresas as usinem, portanto na maioria dos casos as peças e ferramentas a serem usinadas são fornecidas pela subcontratante para as subcontratadas (em cinco subcontratadas das oito de usinagem recebem o material a ser usinado das

subcontratantes). As subcontratadas recebem, também, uma programação mensal das necessidades da subcontratante para o próximo mês, assim as subcontratadas podem planejar a sua produção diária para que as entregas sejam feitas diariamente para a(s) subcontratante(s).

Há contatos entre as subcontratantes com as subcontratadas semanalmente e quando necessário diariamente, muitas vezes através de telefonemas. Este esquema permite que mudanças rápidas sejam feitas nas subcontratadas para atender alguma alteração nas necessidades da subcontratante, por exemplo, a subcontratante não necessita mais para o dia seguinte das peças B, mas sim das peças C, então as subcontratadas tem que deixar de produzir a B para passar a produzir a C (este fato demonstra que há integração na cadeia na forma de fornecimento de peças).

Oito destas empresas subcontratadas possuem relações comerciais, nem sempre de subcontrato, com mais de uma empresa subcontratante da amostra, ou seja uma determinada empresa subcontratada pode vender seus produtos para mais do que uma empresa subcontratante da amostra, porém esta relação não é necessariamente de subcontrato, ou seja a subcontratante A pode comprar determinado produto da empresa D2, mas tal relação não é de subcontrato, pois a subcontratante A jamais produziu tal produto antes, desta maneira ela é apenas uma fornecedora sem possuir relação de subcontrato.

As subcontratantes quando terceirizam atividades de usinagem procuram subcontratar mais de uma empresa. Esse fato pode ser devido a tentativa das empresas subcontratantes em tornarem-se menos dependentes de uma determinada empresa subcontratada, porque havendo mais de uma subcontratada, esta torna-se menos vulnerável ao fornecimento daquela empresa. As subcontratantes também mantêm uma certa capacidade produtiva em algumas áreas externalizadas, expressando assim uma preocupação em não se tornarem totalmente dependentes das subcontratadas.

Cinco empresas subcontratadas expressaram desejo de ampliar sua gama de clientes, pois como tais empresas apresentavam grande dependência de seus faturamentos em relação às empresas clientes (todas de grande porte), elas consideravam-se, desta maneira, dependentes dos pedidos destas empresas, porém caso aumentassem o número de clientes tal dependência tornar-se-ia menor. As outras cinco subcontratadas possuíam já uma gama variada de clientes, tornando-se assim menos dependentes em relação aos pedidos de uma única empresa.

Todas as empresas da amostra pretendem obter o certificado da ISO 9000, *sendo que três subcontratantes avisam aos seus fornecedores e subcontratados que a partir de uma determinada data futura só comprarão de firmas com tal certificado*. As subcontratadas (menos uma) estão enquadrando-se na ISO 9000 com o propósito de permanecerem no mercado, porque, segundo elas, o mercado exigirá tal certificado, ficando de fora as empresas que não o possuam. Todas as subcontratantes esperam obter tal certificado até 1997. As subcontratantes também informaram que as atividades externalizadas são as que agregam menor valor ao produto e que possuem menor retorno financeiro. Esse fato aponta a concentração dessas empresas nas áreas mais complexas e lucrativas do processo de produção, externalizando para outras empresas (subcontratadas) as atividades menos complexas e de menor retorno financeiro.

### **3.5 Análise Geral**

As empresas subcontratantes serão inicialmente expostas em um quadro de quatro colunas, cada empresa possuindo determinada coluna. A ordem de cada coluna será feita obedecendo a ordem cronológica de contato com cada empresa. Deste modo a exposição será feita de acordo com a ordem de contatos com as referidas empresas. Este procedimento foi o escolhido devido a intenção de dificultar a identificação das empresas. Assim, embora as subcontratantes sejam as maiores empresas do Estado do Paraná, segundo

o faturamento delas dado pela F.I.E.P., a sua exposição não segue necessariamente tal ordem.

As subcontratantes serão expostas em um quadro com o intuito de oferecer ao leitor uma melhor visão das empresas que compõem a amostra de subcontratantes *e de fornecer informações do contexto em que tal subcontratação foi realizada.*

Um novo quadro será feito para cada subcontratante, e suas respectivas subcontratadas. Informações adicionais serão fornecidas sobre a empresa-mãe e as características das subcontratadas serão expostas. Conforme os dados sejam fornecidos, serão feitas análises. Tal processo se repetirá para cada cadeia de produção de cada subcontratante até que todas tenham sido expostas, e finalmente as conclusões do trabalho serão feitas.

### 3.5.1. As Empresas Subcontratantes

Quadro 3.1.1

#### Empresas Subcontratantes

Subcontratante A respondente: diretor de compras e gerente de qualidade	Subcontratante B diretor industrial, gerentes de compras e qualidade	Subcontratante C coordenador em qualidade	Subcontratante D analista de recursos e diretor de planejamento
1) produto o qual fabrica:			
Bombas Injetoras para Caminhão	Caminhões e Ônibus	Carrocerias para Caminhões	Compressores e Ar Condicionado para Veículos
2) capital:			
Alemão	Sueco	Nacional	Japonês
3) Participação no Mercado Nacional:			
Monopólio	35%	25%	35%
4) Data de Instalação em Curitiba:			
1971	1977	1975	1982
5) Histórico:			
A empresa possui filial sede em Campinas, SP, e é dependente de transferência de tecnologia da matriz na Alemanha, porém a filial Campinas desempenha papel local de P&D subalterna a matriz. A filial Curitiba está se tornando responsável pela fabricação de bombas, por isso toda a produção de tal produto que ainda está sendo feita em Campinas está sendo transferida para Curitiba, devido a esse fato a filial Curitiba planeja contratar 500 novos funcionários até 1996.	Desde a sua fundação a empresa possui noventa por cento do processo produtivo externalizado, por isso ela diz que “ela já nasceu terceirizada” (diretor). A empresa não terceirizou nenhuma atividade desde a sua origem, a única exceção é a atividade de transporte de containers.  Desenvolvimento tecnológico é predominantemente realizado na matriz na Suécia, porém há algum desenvolvimento e adaptação de tecnologia a nível local.	A empresa teve origem em capital alemão, sendo mais tarde adquirida pelo capital nacional. A perspectiva de possuir um mercado maior através do Mercosul anima a empresa em relação às suas vendas. Dentre as empresas subcontratantes esta é a que possui produto com menor nível tecnológico. O produto da empresa consiste basicamente de chapas de aço soldadas e pintadas sobre determinado chassi	A sua matriz no Japão é uma importante fornecedora da Toyota. A empresa instalou-se no Brasil em 1980 em Curitiba abrindo mais tarde outras duas filiais em outros estados. A matriz no Japão oferece crédito subsidiado à filial Brasil quando é necessário. A empresa possui atestado de qualidade fornecido pelas principais clientes (Fiat, GM e Autolatina). A diretoria da empresa é basicamente formada por funcionários da matriz transferidos para Curitiba

fonte: pesquisa de campo

Como pode ser analisado, as subcontratantes são todas pertencentes ao complexo automobilístico, porém somente uma empresa é uma montadora de veículos automotores propriamente dita, as demais produzem componentes para a indústria automobilística (quadro 3.1.1 questão 1). Três subcontratantes são empresas multinacionais, e todas empresas da amostra possuem grande poder de mercado, porque elas possuem fatias consideráveis do mercado, ou seja três são empresas oligopolistas enquanto uma é monopolista devido ao fato dela ser a única fabricante a nível nacional, e todas são empresas novas em Curitiba, já que a mais antiga tem 34 anos e a mais nova apenas 13 anos (questões 2, 3 e 4 respectivamente do quadro 3.1.1).

A absorção de nova tecnologia por parte destas filiais de empresas multinacionais é advinda da matriz, demonstrando assim a dependência tecnológica destas empresas localizadas no Brasil em relação ao Primeiro Mundo (questão 5 do quadro 3.1.1.).

As subcontratantes A, B e D, embora sejam receptoras de tecnologia da matriz, possuem certa autonomia para realizar pesquisa e adaptação de produtos a nível local. Ou seja, a empresa pode perceber localmente uma determinada necessidade de mudança em alguma característica do seu produto, e a fim de melhor agradar ao cliente, procura meios próprios para atender às suas necessidades através de adaptação do produto às condições locais. A empresa B, por exemplo, instalou por iniciativa própria ar condicionado em seus caminhões, isso provocou uma vantagem sobre os outros concorrentes, pois dado o clima tropical e os constantes engarrafamentos das principais estradas brasileiras, o ar condicionado proporciona melhores condições de trabalho ao motorista, podendo até diminuir acidentes e aumentar a vida útil do veículo. Porém desenvolvimento propriamente de produto e projeto é realizado nas respectivas matrizes. No caso da empresa C, por ela estar produzindo um produto com menor conteúdo tecnológico do que as demais, ela não é dependente de importação de tecnologia.

### Quadro 3.1.2

#### Empresas Subcontratantes

Subcontratante A	Subcontratante B	Subcontratante C	Subcontratante D
6) número de funcionários em Curitiba (a) atualmente e (b) há cinco anos:			
(a) 3.519 (b) 3.634	(a) 1.536 (b) 1.500	(a) 400 (b) 400	(a) 780 (b) 520
7) variação da produção nos últimos cinco anos, em faturamento ou em quantidade física*:			
bomba A aumento de 152% bomba B diminuição de 28%	caminhões aumento de 86% no faturamento e aumento de 56,9% no faturamento de ônibus	60% de aumento no número de carretas	30% de aumento no faturamento
8) principais clientes no Brasil em relação a produção vendida ao mercado nacional:			
1- Mercedes Benz do Brasil, 15% do faturamento; 2- MWM, 12%; 3- Subcontratante B, 4%; 4- outras, 12%.	revendedores de caminhões e ônibus, 80%. consumidor final 20%.	Revendedores, transportadoras e motoristas autônomos	1- FIAT, 40% do faturamento; 2- GM, 20%; 3- Volkswagen, 20%; 3- Ford, 15%; 4- subcontratante B, 5%.
9) Mercado Externo:			
A empresa exporta 45% da sua produção total, sendo que o principal mercado consumidor é o E.U.A. O principal cliente da empresa era uma filial de uma multinacional no Brasil, porém devido ao fechamento da filial brasileira, em 1989, a subcontratante A foi obrigada a procurar novos clientes, e ela os encontrou no exterior.	Da produção total, cerca de 20%, é destinada ao mercado externo, principalmente para os países da América Latina (85%) e o restante para o Oriente Médio. A filial do Brasil é responsável por toda a América Latina.	Suas exportações são todas para países da América Latina, principalmente do Cone Sul com 80% dos 20% da produção total que é exportado. Há grande perspectiva que suas exportações para o Mercosul sofram grande aumento devido a maior inserção que a empresa espera obter em tal mercado para seus produtos a medida que tal mercado consiga maior integração.	Os países do Leste Asiático respondem por 50% do faturamento advindo das exportações. Os outros países, principalmente os da América do Sul, são responsáveis pela outra metade. A empresa exporta também para o Japão, isso fornece indícios que a sua qualidade deve estar a nível mundial (a empresa não informou o percentual exportado da produção total).

\* as subcontratantes A e C não forneceram a variação do seu faturamento em tal período, porém forneceram a variação em quantidade física.

fonte: pesquisa de campo

Todas as empresas subcontratantes, com exceção da subcontratante D, tiveram pouca ou nenhuma variação no número de seus empregados nos últimos cinco anos. Porém a produção física nas empresas A e C e no faturamento da B por empregado tiveram grande aumento. Isso é um indício que a reestruturação de tais empresas está proporcionando um aumento considerável de produção sem que haja aumento no número de trabalhadores empregados por elas, ou seja está havendo um aumento de produção nessas empresas sem que haja aumento de emprego<sup>123</sup> nelas. A única exceção é a subcontratante D, pois ela não só teve considerável aumento, cinquenta por cento no número de trabalhadores, mas a sua produção subiu somente em trinta por cento em termos de faturamento (questões 6 e 7 respectivamente).

No caso da empresa A, ela está transferindo sua produção da bomba B para a bomba A, a qual é mais complexa: “Não se pode realizar uma regra de três para calcular o nosso aumento de produtividade, pois a bomba A é bem mais complexa do que a bomba B”(diretor entrevistado). Ou seja como a bomba A é mais complexa e teve aumento de 152% nos últimos cinco anos e a bomba B decréscimo de 28% em termos de produção física, pode-se concluir que houve um aumento no faturamento por empregado maior do que a produção física, já que o faturamento aumentou certamente mais do que o aumento da produção física, com a maior agregação de valor ao produto, devido a maior complexidade da bomba A.

As empresas A e D possuem como principais clientes empresas de grande porte. Já no caso das B e C, os seus principais clientes são empresas concessionárias que revendem os seus produtos (questão 8 do quadro 3.1.2). Todas as empresas exportam, principalmente para outros países da América do Sul. A empresa A, porém, exporta principalmente para os

---

<sup>123</sup> Não se deve concluir apressadamente que tais empresas conseguiram aumento de produtividade, pois com a terceirização muitas atividades podem ter sido externalizadas causando assim um aumento de faturamento ou de produção física por cada trabalhador empregado, pois o faturamento, com a extenalização, pode permanecer o mesmo e o número de empregados cair devido a transferência de trabalhadores da subcontratante para a subcontratada.



E.U.A. A importância do mercado externo é grande para esta empresa já que quarenta e cinco por cento da sua produção é exportada.

A empresa D exporta para o Japão e outros países do Leste Asiático. Isso demonstra que tal empresa deve ter uma produtividade e qualidade a nível internacional, pois dificilmente tais países comprariam de empresas sem competitividade (questão 9 do quadro 3.1.2). Porém este fato contrasta com a diminuição de seu faturamento em relação ao número de trabalhadores nos últimos cinco anos, pois, como pode ser visto, o número de trabalhadores subiu em cinquenta por cento em tal período, contra trinta por cento de aumento do faturamento. Este detalhe pode, por outro lado, indicar que a empresa diminuiu a sua margem de lucro para possuir um produto com preço menor a fim de competir no mercado internacional, o que pode encobrir reais aumentos de produtividade que tal firma pode ter obtido no período (questão 9 quadro 3.1.1).

**Quadro 3.1.3**  
**Empresas Subcontratantes**

Subcontratante A	Subcontratante B	Subcontratante C	Subcontratante D
10) motivos que levaram a reestruturar-se, em ordem decrescente*:			
1- melhorar a qualidade; 2- reduzir custos; 3- aumentar a produtividade; 4- exportar; 5- desenvolver novos produtos; 6- atualizar-se tecnologicamente; 7- política tecnológica do país; 8- abertura da economia.	todas mencionadas ao lado conjuntamente.	1- aumento de produtividade; 2- redução de custos; 3- abertura da economia; 4- melhoria de qualidade; 5- interesse no Mercosul	1- melhorar a qualidade; 2- aumentar a produtividade; 3- reduzir custos; 4- reduzir perda de tempo; 5- exigência de fornecedores; 6- abertura da economia e aumento da concorrência.
11) efeitos que estão sendo obtidos*:			
1- melhoria da qualidade do produto; 2- aumento de produtividade; 3- redução de custos com matéria-prima, insumos e componentes; 4- redução de custos com mão-de-obra.	1- redução do tempo com produção; 2- melhoria na qualidade do produto.	1- melhoria na qualidade do produto; 2- diminuição do tempo de produção; 3- diminuição dos custos com mão de obra; 4- diminuição dos custos com matéria prima.	1- melhoria na qualidade do produto; 2- redução do tempo de produção; 3- redução do custo de matéria prima; 4- redução do custo com mão-de-obra.
12) Dificuldades na implementação da reestruturação:			
1- trabalhadores não qualificados; 2- falta de informação.	1- trabalhadores não qualificados.	1- falta de trabalhadores qualificados	1- alto custo e crise econômica
13) atividades que foram externalizadas:			
a- refeição industrial; b- limpeza e organização da fábrica; c- ajardinamento; d- tarefas de conservação; e- usinagem.	somente movimentação de containers. "a empresa só cuida de sua atividade principal, se aparecer um buraco no chão, aqui, é outra empresa que cuida disso"(diretor).	1- consórcios; 2- segurança; 3- alimentação; 4- eixos; 5- caixas de manutenção; 6- freios.	a- refeição industrial; b- assistência médica local; c- transporte; d- ferramentaria; e- usinagem.

fonte: pesquisa de campo - \* perguntas fechadas

A abertura da economia não representa uma ameaça considerável para nenhuma subcontratante, já que nenhuma apresentou a abertura econômica entre as duas principais razões para a sua reestruturação. Duas (A e D) chegaram a posicionar a abertura econômica em último lugar na relação de motivos para reestruturar-se (questão 10 do quadro 3.1.3). A empresa A possui somente um competidor efetivo a nível mundial, conhecido no mercado pela marca de Lucas. Já para que uma empresa localizada no exterior consiga competir com a subcontratante B, é necessário que esta faça investimentos altos em uma estrutura de assistência técnica em todo o Brasil, ou seja não é só exportar o caminhão para o Brasil, é necessário que haja uma estrutura para fornecer assistência técnica para um veículo que apresente defeitos no Brasil, pois caso o veículo pare de funcionar, por exemplo, no interior da Amazônia, a empresa exportadora terá que prestar assistência técnica ao motorista, caso contrário ele não comprará o veículo porque não haverá auxílio para ele no futuro (gerente entrevistado). Portanto não basta exportar o produto para o Brasil, é necessário possuir uma infra-estrutura, o que consome investimentos significativos. A subcontratante D, por já possuir competitividade internacional dada pela sua inserção nos países do Leste Asiático, provavelmente não teme a abertura econômica porque ela já concorre no mercado internacional.

Melhoria na qualidade de seus produtos foi apontada por todas as empresas como o principal efeito obtido com a reestruturação, a exceção é a subcontratante B, que apontou a melhoria da qualidade em segundo lugar. Aumentos de produtividade é o segundo efeito obtido por tais empresas ( a subcontratante B colocou em primeiro lugar). Tal fato vem a confirmar que a reestruturação proporciona tanto aumento de qualidade assim como de produtividade nas empresas (questão 11 do quadro 3.1.3).

A reestruturação de três das quatro empresas subcontratantes foi dificultada pela ausência de trabalhadores qualificados, pois como elas passaram a necessitar de maior flexibilidade e exercer tarefas mais complexas, a falta de conhecimentos de cunho tanto informal assim

como formal por parte dos seus trabalhadores passou a se tornar um obstáculo (questão 12 quadro 3.1.3). As empresas, por exemplo, quando terceirizavam uma atividade tinham que treinar os trabalhadores para que eles pudessem ser transferidos para atividades mais complexas da empresa. A falta de conhecimento do trabalhador do processo de produção prejudicava a sua inserção em programas de melhoria de qualidade, já que ele, por não conhecer tal processo, tinha dificuldades de entender o que fazia ou para que servia o seu trabalho, desta forma ele não podia opinar sobre como melhorar a qualidade e a produtividade do produto porque não sabia o que estava produzindo.

Embora a subcontratante D não tenha indicado diretamente a falta de qualificação dos seus trabalhadores como um empecilho à reestruturação, esta foi também uma dificuldade, pois para adaptar o trabalhador à reestruturação foram necessários gastos da empresa em treinamento, os quais estão incluídos na sua resposta (alto custo). Nestes altos custos estão incorporados, segundo ela, todos os custos relativos à reestruturação: gastos em selecionar as empresas a serem subcontratadas, compras de máquinas mais modernas, treinamento de funcionários etc. Pode-se perceber que a reestruturação passou a exigir maior atenção das empresas nos seus trabalhadores a fim de que eles pudessem ser inseridos em programas de controle e aumento de produtividade e qualidade. Essa característica é importante pois neste caso a reestruturação passa a exigir maior qualificação tanto formal e informal dos trabalhadores.

As atividades de serviço são as que são mais externalizadas. A única atividade do processo de produção externalizado pela subcontratante A é usinagem. A empresa B somente externalizou a movimentação de *containers*, pois ela já foi implantada exercendo somente as atividades consideradas centrais do processo de produção. A metade das atividades externalizadas pela subcontratante C são do processo de produção: eixos, caixas de manutenção e freios. A subcontratante D subcontratou atividades de ferramentaria e de usinagem (questão 13 do quadro 3.1.3). Pode-se perceber que das 18 atividades

externalizadas 12 são relativas `a área de apoio e as seis restantes à área de produção, demonstrando assim que as atividades mais externalizadas são atividades de apoio.

### Quadro 3.1.4

#### Empresas Subcontratantes

Subcontratante A	Subcontratante B	Subcontratante C	Subcontratante D
14) razões para a subcontratação			
1- redução de custos* 2- redução de investimentos 3- sazonalidade da demanda	1- concentração na área fim	1- redução de custos* e riscos	1- redução de custos* 2- redução de riscos
15) vantagens da subcontratação:			
a- liberação do espaço fabril para novas áreas de produção; b- aproveitamento de pessoal especializado em operações mais complexas; c- redução de custos; d- concentração no produto final (área fim).	baixo investimento em equipamentos.	maior agilidade na montagem e menor preocupação em relação à qualidade.	concentração na atividade fim da empresa.
16) desvantagens da subcontratação:			
a- dependência em relação ao fornecimento de peças; b- quebra de produção por falta de peças; c- dificuldades no controle de matéria prima.	Qualidade do produto fornecido	exposição à problemas de fornecimento.	problemas relativos à qualidade em relação às atividades terceirizadas.
17) critérios para a seleção do subcontratado ou do fornecedor:			
1- qualidade; 2- preço; 3- localização; 4- confiança.	1- qualidade; 2- confiança; 3- preço; 4- localização.	1- preço; 2- confiança; 3- qualidade.	1- qualidade, localização, preço, confiança e tecnologia.

fonte: pesquisa de campo

A redução de custos, de riscos e de investimentos são apontadas, pela empresa A, como as razões principais para a subcontratação, vindo logo em seguida a sazonalidade da demanda, ou seja está ocorrendo neste caso uma combinação de três tipos de subcontratação: 1) a do tipo econômica, devido ao fato da redução de custos estar em primeiro lugar como motivo para a subcontratação pela empresa A (quadro 3.1.4 questão 14); 2) a de capacidade total, pois a subcontratante utiliza-se das subcontratadas para que elas realize os investimentos para aumentar a sua produção; 3) além de transferir para elas os ajustes necessários para adaptar-se à variações na demanda (riscos).

A especialização nas atividades fins vem acompanhada pela maior complexidade da tarefa, o que aponta para uma maior concentração nas atividades que agregam maior valor agregado. Já entre as desvantagens a empresa A aponta a dependência em relação ao fornecimento, o que pode significar pouca cooperação dentro da sua cadeia de produção, pois ela se mostra incerta com relação ao fornecimento das subcontratadas, e a qualidade do externalizado também é um problema devido ao fato dela não possuir controle sobre os insumos e componentes utilizados pelos subcontratados (quadro 3.1.4 questões 14 e 16).

A concentração na área fim é apontada como razão para a subcontratação no caso da empresa B. Esta empresa já "nasceu terceirizada", ou seja ela já foi montada inicialmente somente para exercer a sua finalidade básica que é montagem de caminhões. A empresa B considera terceirização quando ela não desempenha atividades do processo produtivo, independente se ela já tenha realizado tal tarefa no Brasil ou não. Por exemplo, ela nunca foi responsável pela alimentação de seus funcionários, mas ela considera tal atividade como uma terceirização, pois esta atividade está relacionada indiretamente com a montagem de caminhões e ônibus. Porém, como neste trabalho somente se considera externalização a atividade antes desempenhada internamente pela subcontratante e que passou a ser desempenhada por outra empresa, não será analisada as respostas da empresa B neste trabalho, a fim de não confundir o leitor.

A empresa C está transferindo custos e riscos para as subcontratadas, ou seja ela quer compartilhar riscos com outras empresas a fim de se tornar mais flexível diante das variações no ambiente. Aumento na agilidade na montagem é apontado como vantagem na subcontratação pela empresa C. Já a qualidade passa a ser um problema da subcontratada, por isso ela aponta a sua menor preocupação em relação a qualidade como uma vantagem. Por outro lado, devido ao fato dela estar subcontratando a fim de reduzir seus custos, ela está assim utilizando a subcontratação econômica e a de risco, pois a redução de custos e de risco são as razões para a subcontratação (quadro 3.1.4 questões 14, 15 e 16).

A cooperação não existe na cadeia de produção da empresa C, tal fato pode ser percebido pelo fato dela considerar os problemas de fornecimento como desvantagem na subcontratação (quadro 3.1.4 questão 17).

Já a empresa D aponta também a redução de custos e de riscos como fatores para a subcontratação. Tal fato indica que tal empresa está realizando, assim como a firma C, uma subcontratação econômica e de risco, ou seja ela subcontrata a fim de diminuir seus custos e de externalizar riscos para outras empresas. A concentração na atividade principal é a maior vantagem na subcontratação. Porém a falta de cooperação na cadeia pode ser percebida devido ao fato de que a principal desvantagem da subcontratação, apontada pela empresa D, ser a falta de qualidade das atividades externalizadas, ou seja a subcontratante não transfere ajuda tecnológica para as subcontratadas a fim de que elas possam produzir eficientemente (quadro 3.1.1 questões 14, 15 e 16).

Pode-se resumir que as empresas estão todas transferindo custos e riscos para as subcontratadas. Esse fato aponta a pouca preocupação na procura da especialização, já que a procura pela especialização não foi apontada por nenhuma subcontratante como motivo para a subcontratação (exceção da firma B), mas sim apenas como vantagem, ou seja a especialização é a consequência, não a causa da subcontratação.



Todas as subcontratantes, com exceção da empresa C, consideram a qualidade como fator mais importante na escolha de seu fornecedor e/ou subcontratado. Esta atenção é devida à preocupação em conseguir obter um produto final com qualidade e que proporcione boa imagem da empresa subcontratante junto ao mercado, estas empresas chegam a realizar auditorias em todos os seus fornecedores e subcontratados a fim de verificar se a qualidade e produtividade destes estão satisfatórias. Este procedimento parece demonstrar que as empresas subcontratantes estão preocupadas em construir uma cadeia de empresas subcontratadas e fornecedoras engajadas na produção no seu processo produtivo.

A única empresa subcontratante que não considera a qualidade como principal elemento para a escolha do fornecedor ou subcontratada foi a empresa C (quadro 3.1.4 questão 17). O fator de maior importância é o preço, pois a subcontratante por estar produzindo um produto, no qual o preço é o principal elemento para a sua venda no mercado, passa a exigir dos seus subcontratados e fornecedores redução de preço a fim de diminuir o preço de seu produto final e assim conquistar novos clientes. A empresa C parece produzir um produto bem menos complexo do que os das outras empresas, devido a esta pouca complexidade, a qualidade parece vir em segundo plano em relação ao preço.

Agora que as subcontratantes já foram expostas será realizada a exposição das suas respectivas subcontratadas, e será juntamente fornecidas maiores informações a respeito das subcontratantes. Como a primeira empresa a ser contatada foi a subcontratante A, ela será a primeira a ter a sua cadeia de subcontratação feita, a qual será expressa em quadros.

### 3.5.2. A Cadeia de Subcontratação da Subcontratante A

#### Quadro 3.2

##### Histórico das Subcontratadas A

<p><b>subcontratada A1</b></p>	<p>A empresa possui matriz em São Paulo, porém devido ao processo de terceirização da empresa A, filial Curitiba, que se deu através de licitação a empresa decidiu abrir uma filial em Curitiba antes mesmo de concorrer na licitação. Esta decisão foi devido a crença que caso a empresa já possuísse uma filial já implantada em Curitiba a empresa teria uma vantagem sobre a sua principal concorrente, a qual não possuía instalações em Curitiba. Esta decisão acabou sendo fundamental para sair-se vencedora na licitação.</p> <p>A matriz em São Paulo já possuía relações comerciais com a filial sede da empresa A em Campinas, assim a experiência anterior com tal empresa também proporcionou vantagem na conquista da licitação.</p> <p>Noventa por cento do maquinário é proveniente da subcontratante A, o qual foi adquirido em regime de comodato com dois anos de carência e dois anos para amortização.</p> <p>Os funcionários da empresa foram treinados por funcionários da subcontratante, 90% destes são ex-funcionários da empresa A.</p>
<p><b>subcontratada A2</b></p>	<p>A empresa logo que foi fundada tornou-se subcontratada da empresa A, pois um de seus primeiros clientes foi tal empresa e a relação entre elas logo de início foi de subcontrato. A sua dependência em relação a empresa A é grande segundo o gerente entrevistado: “enquanto a empresa A for bem, nós também iremos bem”(gerente).</p> <p>A subcontratada A2 pretende transferir-se para uma unidade maior devido a necessidade de expansão da empresa e realizará demissões dos funcionários menos capazes a fim de permanecer somente com os trabalhadores mais competentes: “a falta de profissionais, pessoas sérias, é enorme no Paraná”(gerente). A empresa não pode receber mais tarefas da empresa A devido ao pouco espaço físico.</p> <p>O maquinário é todo próprio, não tendo recebido nenhuma máquina da empresa A, porém ela espera receber duas máquinas da subcontratante no futuro. Ajuda tecnológica é fornecida quando necessário através de visita de técnicos, porém tais visitas são raras.</p>
<p><b>subcontratada A3</b></p>	<p>Os dois sócios estavam à procura de alguma atividade que fosse considerada promissora por eles. O setor de usinagem agradou a eles, principalmente devido ao fato deles já terem trabalhado em tal atividade antes de abrir tal empreendimento.</p> <p>O começo da sua relação comercial com a empresa A deu-se logo no início de suas atividades. Desde então a “existência de nossa empresa tem sido uma constante parceria com a empresa A”(gerente entrevistado). A empresa considera que a sua produtividade é maior do que a subcontratante A no item externalizado: “nós não somos melhores do que a empresa A, nós somos especializados em usinagem por isto é que produzimos com maior produtividade e qualidade do que a empresa A”(gerente).</p> <p>Porém o setor de usinagem tornou-se bastante competitivo a partir da década de 90, esta maior competição forçou, segundo o gerente entrevistado, uma queda na margem de lucro da empresa: “antes nosso lucro era em cima dos nossos custos, agora temos que tirar o lucro do preço dado pelo mercado”.</p> <p>Todo o maquinário é da empresa.</p>

fonte: pesquisa de campo

**Quadro 3.2.1**  
Cadeia de Subcontratação da Empresa A

empresa	subcontratante A	subcontratada A1	subcontratada A2	subcontratada A3
1) ano de fundação ou de instalação em Curitiba e informante	1971 diretor de compras e chefe de qualidade	1994 gerente de recursos humanos	1984 diretor geral.	1988 gerente de qualidade juntamente com o proprietário.
2) ano em que tornou-se subcontratada da empresa A:	-----	1994	1989	1989
3) ramo:	produção de bombas injetoras para caminhões	usinagem	usinagem	usinagem
4) empregados:	3.519	130	40	115
5) variação do número de funcionários nos últimos cinco anos	cinco anos - 3634, atualmente - 3519	empresa com menos de um ano	cinco anos - 2, atualmente - 40.	cinco anos - 40, atualmente - 115.
6) razões que levaram a empresa A a lhe propor a subcontratação, ordem decrescente (respostas dadas por cada empresa)*	*****	1- qualidade 2- tradição 3- preço	1- redução de custos 2- redução de custos com mão-de-obra 3- redução de encargos sociais 4- maior agilidade 5- busca de eficiência 6- melhor preço	1- redução de custos, encargos sociais e de mão-de-obra 2- maior agilidade e busca de eficiência 3- melhor preço
7) principais fatores para a competição em ordem decrescente*	1- qualidade 2- preço 3- capacidade de inovação 4- diferenciação de produto 5- localização	todos os itens conjuntamente	1- qualidade 2- preço 3- localização 4- capacidade de inovação 5- diferenciação de produtos	1- preço e qualidade 2- capacidade de inovação 3- diferenciação de produto e localização
8) forma de absorção de tecnologia	matriz na Alemanha	Feiras e literatura	feiras, literatura e fornecedores de máquinas e componentes	feiras, literatura e treinamento
9) participação da subcontratante no faturamento da subcontratada	-	100%	70%	40%
10) inseguranças da empresa	não informou	em relação a economia nacional	em relação a economia nacional	em relação a economia nacional

fonte; pesquisa de campo -- \* perguntas fechadas

### Quadro 3.2.2

#### Cadeia de Subcontratação da Empresa A

empresa	subcontratante A	subcontratada A1	subcontratada A2	subcontratada A3
11) perspectivas em relação aos próximos anos: a) faturamento b) investimento c) emprego	não informou	a) aumento de 20% ano b) aumentará, mas não sabe quanto. c) aumentará de 20% inicialmente, depois não aumentará mais	a) aumento de 100% ano b) aumentará, mas não sabe quanto. c) aumenta mais de 20% ano	a) aumento de 20% ano b) aumentará, mas não sabe quanto. c) não variará muito
12) mudanças necessárias na relação governo-empresa:	não informou	menor presença do governo na economia porém, aumento da sua presença na educação e pesquisa	reforma fiscal para pagamento de menos tributos. crédito às empresas e maior facilidade para importação de equipamentos.	maior incentivo do governo ao desenvolvimento tecnológico do país, havendo maior integração governo-empresa.

fonte: pesquisa de campo

Como pode ser observado as subcontratadas são todas empresas novas com menos de sete anos de fundação, pertencentes ao ramo de usinagem e são de pequeno porte em comparação a subcontratante em termos de trabalhadores, pois as três subcontratadas juntas possuem 92% menos trabalhadores do que a subcontratante (quadro 3.2.1. questões 2, 3 e 4). Embora as subcontratadas empreguem menos trabalhadores (285) do que a subcontratante (3.519), elas criam mais empregos do que ela devido ao fato do número de trabalhadores empregados por elas ter aumentado de 42 (quarenta e dois) para 285 (duzentos oitenta e cinco) em cinco anos; o número de trabalhadores da subcontratante por outro lado cai de 3.634 para 3.519, ou seja o número de trabalhadores nas subcontratadas sobe, em 579%, nos últimos cinco anos, e a da subcontratante diminui, em 3.16% (questão 5, quadro 3.2.1). Este fato pode estar apontando que há uma transferência de custos relativos a mão-de-obra da subcontratante para as subcontratadas. Esta transferência de custos pode ser também percebida nas respostas dadas pelas empresas como razões para a subcontratação no



caso estudado, já que duas das três subcontratadas da cadeia apontaram a redução de custos da subcontratante como a principal razão para a subcontratação (questão 6 quadro 3.2.1).

A qualidade, porém, encontra-se como o principal fator para a competição, sendo acompanhada em segundo lugar pelo preço (quadro 3.2.1 questão 7). A única que apontou fatores diferentes foi a empresa A1, que afirmou que todos os fatores influem para ser competitiva, pois não basta possuir preço baixo porque se o “vendedor da empresa for *chato*, o comprador da cliente não vai desejar nem atendê-lo e, portanto, a empresa não venderá, mesmo possuindo preço baixo”(gerente entrevistado).

Não existe cooperação entre subcontratante e subcontratadas na forma de transferência tecnológica. Esse fato pode ser percebido através das formas de absorção de tecnologia das subcontratadas, que é feita através principalmente de literatura e visitas a feiras especializadas (quadro 3.2.1 questão 8). Esse procedimento, porém, indica que elas, ao menos tecnologicamente, não são dependentes da subcontratante, embora as subcontratadas possam recorrer ao auxílio da subcontratante em alguns casos especiais, além do mais pode-se perceber que a subcontratante não desempenha uma função de empresa-mãe em relação a capacitação tecnológica de suas subcontratadas, já que não é uma fonte considerável de conhecimentos tecnológicos para as subcontratadas.

Existe, por outro lado, uma dependência econômica grande das subcontratadas em relação à subcontratante. Tal fato pode ser examinado através da grande percentagem do faturamento destas empresas que é proveniente da subcontratante, *esta percentagem é sempre superior a quarenta por cento, e é total no caso da empresa A1 (quadro 3.2.1 questão 9)*.

Embora a dependência econômica em relação à subcontratante seja grande, todas as subcontratadas declararam que sua insegurança é com a economia nacional, devido ao fato de que variações desta tem impactos diretos na demanda por caminhões, e como a

subcontratante possui entre seus clientes empresas que montam caminhões, os impactos são repassados cadeia abaixo, atingindo assim as subcontratadas (quadro 3.2.1 questão 10).

Embora as empresas sejam inseguras em relação ao comportamento da economia nacional, elas são otimistas em relação ao futuro, já que todas esperam obter crescimento de pelo menos vinte por cento anual em seus faturamentos acompanhado de crescimento no investimento. O emprego crescerá para as empresas A1 e A2, no caso da A3, não haverá crescimento de emprego porque ela espera aumentar a produção através de aumento na produtividade. Desta forma o crescimento do emprego deverá ser menor que o crescimento da produção em todas as subcontratadas, demonstrando assim grande aumento de produtividade nestas empresas, pois todas esperam obter crescimento de produção maior que o crescimento da produção (quadro 3.2.2 questão 11) . A subcontratante não informou a respeito de suas perspectivas em relação aos próximos anos. Ela também não informou a respeito da necessidade de mudanças na relação entre o governo com as empresas.

*As subcontratadas porém apontaram a necessidade de mudanças na área tributária e na maior presença governamental em educação e tecnologia, o que pode significar que tais empresas necessitam de ajuda tecnológica para apresentarem melhor desempenho (quadro 3.2.2 questão 12).* Tal fato aponta a necessidade de uma política industrial do governo para ajudar tais empresas, pois como foi visto a subcontratante não representa fonte de conhecimentos importante para as subcontratadas, estas portanto necessitam provavelmente de outras fontes de ajuda, podendo ser o governo uma destas fontes.

**Quadro 3.2.3**  
Cadeia de Subcontratação da Empresa A

empresa	subcontratante A	subcontratada A1	subcontratada A2	subcontratada A3
13) jornada de trabalho	44 horas	44 horas	44 horas	44 horas
14) distribuição dos funcionários:				
a) total	a) 3.519	a) 130	a) 40	a) 115
b) produção	b) 3000	b) 100	b) 38	b) 104
c) administração	c) 519	c) 30	c) 2	c) 11
15) nível salarial produção <sup>124</sup>	média R\$ 594 piso R\$ 310	média R\$ 600 piso R\$ 300	média R\$ 450 piso R\$ 300	média R\$ 400 piso R\$ 270
15.a) média ponderada da produção	média R\$ 594 piso R\$ 310	média salarial: $(600 \times 100 + 450 \times 38 + 400 \times 104) / 242 = 490$  piso salarial: $(300 \times 100 + 300 \times 38 + 270 \times 104) / 242 = 287$		
16) nível salarial administração	média R\$ 1990 piso R\$ 434	média R\$ 1.000 piso R\$ 400	média R\$ 500 piso R\$ 450	média R\$ 1200 piso R\$ 400
16.a) média ponderada salarial administração:	média R\$ 1990 piso R\$ 434	média salarial $(1000 \times 30 + 500 \times 2 + 1200 \times 11) / 43 = 1028$  piso $(400 \times 30 + 450 \times 2 + 400 \times 11) / 43 = 402$		
17) benefícios:				
a) vale transporte:	a) sim.	a) sim.	a) sim.	a) sim.
b) vale alimentação:	b) refeitório interno.	b) refeitório interno.	b) não.	b) refeitório interno.
c) seguro saúde:	c) sim.	c) sim.	c) sim.	c) não.
d) cesta básica:	d) sim.	d) não.	d) não.	d) não.
e) bolsa de estudos:	e) sim.	e) não.	e) não.	e) sim
f) vale farmácia	f) sim	f) não	f) não	f) não
18) treinamento				
interno	sim	sim	sim	sim
Cefet	sim	não	não	sim
Senai	sim	sim	não	sim
outros	sim	não	não	sim

fonte: pesquisa de campo

<sup>124</sup>salários referentes a outubro de 1995.

Os quadros que passarão a ser examinados agora referem-se todos à relação empresa-trabalhadores, já que os anteriores se referiram à relação inter-firmas. Porém antes se explicará como serão feitas as comparações salarial e de benefícios entre as empresas.

Para comparar a variável salário entre subcontratantes e suas subcontratadas será utilizado a média ponderada em relação ao número de funcionários das empresas subcontratadas, pois caso fosse utilizado a média aritmética poder-se-ia ocorrer um viés em relação ao porte das subcontratadas. Por exemplo, como esta pesquisa tem como um dos objetivos evidenciar a diferença salarial entre subcontratantes e subcontratadas, caso considerasse duas subcontratadas, Alfamil e Beta por exemplo, a primeira pagando R\$ 1000 (Alfamil), em média, e a segunda R\$ 200 (Beta) e a subcontratante R\$ 500; mas a Alfamil possuindo, suponhamos, 3 funcionários, enquanto a Beta 300 e a subcontratante 3000 funcionários, a conclusão seria, utilizando a média aritmética, que as subcontratadas pagam em média R\$ 600  $(1000/2 + 200/2)$  e a subcontratante R\$ 500. Portanto poder-se-ia concluir que as subcontratadas pagam em média mais que a subcontratante e, deste modo, a subcontratação provocou aumento salarial nas funções terceirizadas, o que seria um absurdo, já que uma subcontratada possui 3 (Alfamil) funcionários enquanto a outra possui 300 (Beta), e caso estes funcionários fossem ex-empregados da subcontratante, na realidade, a situação salarial deles caiu consideravelmente, pois, embora a média tenha apontado salários melhores, na realidade saíram perdendo devido ao fato de somente 3 estarem recebendo remuneração 100% maior que na subcontratante, enquanto os outros 300, a grande maioria, estão recebendo 60% a menos.

Para contornar tal problema será utilizada a média ponderada em relação ao número de funcionários das subcontratadas, porque assim o peso relativo do número deles em cada subcontratada fornecerá resultados melhores. No último caso o salário médio das subcontratadas diminuiria de 600 para R\$ 207  $(1000 \times 3/303 + 200 \times 300/303)$  contra R\$ 500 da subcontratante, portanto poderia afirmar-se, partindo da média salarial ponderada, que as



condições salariais média dos trabalhadores subcontratados foi reduzida em 59% (o mesmo pensamento vale para a qualificação formal, rotatividade e absenteísmo).

A diferença entre os salários das empresas terá que ser maior que 10% do menor salário para poder se afirmar que determinada empresa paga mais que a outra. Este procedimento é necessário a fim de se evitar que diferenças pequenas de salário possam conduzir a afirmações. Por exemplo, uma subcontratante que paga em média R\$ 1000 para seus funcionários, enquanto a subcontratada paga R\$ 1001, assim, devido a diferença salarial de 0,1% se afirmaria, a partir de tal diferença, que a subcontratada paga mais que a subcontratante, o que seria um exagero, porque a diferença é muito pequena para sustentar tal afirmação. Para que se evite isso será considerada uma diferença limite de 10% para se poder afirmar que existe diferença salarial entre as empresas. Já no caso acima, caso a subcontratada pagasse R\$ 1200 e a subcontratante R\$ 1000, poderia se afirmar que a subcontratada paga mais que a subcontratante, porque a diferença é maior que 10% (o mesmo vale para qualificação formal, absenteísmo e rotatividade).

Os salários da amostra são salários livres de encargos sociais, ou seja é o salário líquido recebido pelo trabalhador no final do mês de trabalho. Já entre os benefícios encontra-se o seguro saúde, o qual deve cobrir também a família do funcionário em relação a gastos médicos. Outro benefício, o vale farmácia, somente é considerado caso a empresa cubra ao menos 50% do valor do remédio sem que tal valor seja repassado ao funcionário, ou seja caso o trabalhador necessite de um medicamento que custe R\$ 40, a empresa pagará R\$ 20 e o empregado desembolsará no presente ou no futuro somente R\$ 20. Três subcontratadas e uma subcontratante possuem vale farmácia, mas como os trabalhadores tem que descontar todo o preço do medicamento um mês depois do seu salário, estas empresas, portanto, não são consideradas como fornecedoras de vale farmácia aos empregados. Agora, com as explicações dadas, pode-se analisar a cadeia de produção da subcontratante A.

A jornada de trabalho é idêntica (44 horas) para todas as firmas (quadro 3.2.3 questão 13). A subcontratante oferece salário médio na produção maior do que as subcontratadas (594 e R\$ 490 respectivamente). Na administração a subcontratante também paga melhor na média salarial, mas tem piso semelhante aos das subcontratadas, já que elas possuem média salarial e piso ponderado médio de R\$ 1028 e R\$ 402, respectivamente, contra R\$ 1990 e R\$ 434 da subcontratante, ou seja como o piso está dentro da diferença limite de 10%, mas o salário médio não, pode-se afirmar que na administração a subcontratante paga média salarial maior do que as subcontratadas, porém oferece piso salarial semelhante. *Portanto, a subcontratante A paga melhor na administração e na produção aos seus trabalhadores do que as subcontratadas.* (quadro 3.2.3 questões 15, 15.a, 16 e 16.a).

Os trabalhadores da subcontratante recebem os seis benefícios listados nesta pesquisa, os quais são: vale transporte, vale alimentação, seguro saúde, cesta básica, bolsa de estudos e vale farmácia. As subcontratadas oferecem, em média, três destes seis benefícios, ou seja o trabalhador na subcontratante recebe mais benefícios do que as das subcontratadas (quadro 3.2.3 questão 17). *Portanto pode-se afirmar que a subcontratante oferece o dobro de benefícios do que as subcontratadas.*

Quanto ao treinamento, todas as empresas fornecem aos seus funcionários, porém uma não fornece treinamento externo (subcontratada A2). O treinamento interno utilizado pelas empresas subcontratadas é normalmente o treinamento prático, no qual o trabalhador recebe informações, quase sempre de um trabalhador mais experiente ou do responsável pela produção da empresa, a respeito de como uma determinada tarefa deve ser realizada e após tais instruções ele passa a efetuar a tarefa. O treinamento externo é feito em instalações de instituições de ensino profissionalizante, principalmente o CEFET e o Senai. Estas instituições de ensino, porém, podem ser contratadas para fornecer treinamento aos funcionários das empresas nas instalações destas, neste caso o treinamento ainda é considerado como externo, pois não é fornecido por pessoal da empresa. Pode-se perceber

que a subcontratante oferece melhores condições de treinamento aos seus trabalhadores, em termos de instituições disponíveis para o treinamento destes, porque ela fornece todas as quatro opções de treinamento disponíveis, enquanto as subcontratadas oferecem em média 3 (quadro 3.2.3 questão 18). *Portanto pode-se afirmar que a subcontratante oferece melhor treinamento aos seus funcionários do que as subcontratadas.*

**Quadro 3.2.4**  
**Cadeia de Subcontratação da Empresa A**

<b>empresa</b>	<b>subcontratante A</b>	<b>subcontratada A1</b>	<b>subcontratada A2</b>	<b>subcontratada A3</b>
<b>19) permanência média do funcionário na empresa</b>	produção: 6 anos administração: 7 anos	empresa nova	produção: 6 meses administração: 2 anos	2 anos
<b>19.a) permanência média ponderada do funcionário</b>	produção 6 anos administração 7 anos	produção: $(6 \times 38 + 24 \times 104) = 19$ meses administração: dois anos		
<b>20) qualificação formal dos funcionários da empresa (completo)</b>	a) nível superior: 18% b) segundo grau: 30% c) primeiro grau: 51%	a) nível superior: 2% b) segundo grau: 28% c) primeiro grau: 40% d) primeiro grau incompleto 30%	a) nível superior: 5% b) segundo grau: 12,5% c) primeiro grau: 15% d) primeiro grau incompleto: 67,5%	a) nível superior: 2,6% b) segundo grau: 11,3% c) primeiro grau: 43% d) primeiro grau incompleto: 43,1%
<b>20.a) qualificação média ponderada formal dos funcionários</b>	a) nível superior: 18% b) segundo grau: 30% c) primeiro grau: 51%	superior: $(2 + 2 + 3)/285 = 2,4\%$ segundo grau: $(36 + 5 + 13)/285 = 19\%$ primeiro grau: $(52 + 6 + 49)/285 = 38\%$ primeiro grau incompleto: $(40 + 27 + 50)/285 = 41\%$		
<b>21) qualificação formal mínima para entrar na empresa</b>	produção: Primeiro grau administração: Segundo grau	produção: alfabetizado administração: Segundo grau	produção: Primeiro grau (com exceções) administração: Segundo grau	produção: alfabetizado administração: Segundo grau
<b>22) absenteísmo</b>	3,5%	2%	20%	1%
<b>22.a) absenteísmo médio ponderado</b>	3,5%	$(2 \times 130 + 20 \times 40 + 1 \times 115)/285 = 4,1\%$		
<b>23) trabalhadores eventuais</b>	sim (3% da força de trabalho- razão sazonalidade da demanda. A empresa também utiliza-se de estagiários).	Sim (os trabalhadores eventuais nesta empresa são contratados a fim de testar a sua capacidade. Caso esta capacidade seja de agrado da empresa o trabalhador é efetivado).	Não (Porém utiliza-se de aprendizes).	não (Porém utiliza-se de aprendizes).

fonte: pesquisa em campo

Os funcionários das empresas subcontratadas (A2 e A3) ficam em média 19 meses na área de produção e dois anos na administração. Já no caso da subcontratante, os funcionários permanecem em média seis anos na produção e sete na administração, ou seja o trabalhador da subcontratante permanece em média 278% a mais na subcontratante do que um trabalhador na subcontratada (quadro 3.2.4 questões 19 e 19.a) . Na administração um trabalhador permanece na subcontratante em média 250% a mais do que um trabalhador na subcontratada. *Ou seja, a subcontratante possui rotatividade menor de trabalhadores tanto na produção assim como na administração.*

A subcontratante possui trabalhadores com qualificação formal maior do que as subcontratadas (quadro 3.2.4 questão 20 e 20.a). O percentual de pessoal com nível superior é de 18% na subcontratante enquanto nas subcontratadas tal percentual é de 2.4%. A subcontratante também possui percentual maior de pessoas com segundo grau e primeiro grau do que as subcontratadas: 30% e 51% contra 19% e 41%, respectivamente. As subcontratadas possuem 41% dos seus trabalhadores sem o primeiro grau, já a subcontratante não possui trabalhadores sem o primeiro grau. *Portanto pode-se afirmar que a subcontratante A possui trabalhadores com melhor qualificação formal do que as suas subcontratadas.*

Além de possuir trabalhadores mais qualificados formalmente, a empresa A exige uma qualificação formal maior para a contratação de novos trabalhadores na área de produção, já que ela exige que o candidato tenha pelo menos o primeiro grau completo. As subcontratadas A1 e A3 exigem que o candidato seja, no mínimo, alfabetizado; já no caso da empresa A2 o primeiro grau, dependendo da situação, não é essencial. Na área administrativa todas as empresas requerem que o candidato possua o segundo grau para contratação. Portanto a subcontratante exige maior qualificação formal para contratação na área de produção, já na área administrativa todas exigem pelo menos o segundo grau completo (quadro 3.2.4 questão 21).

As subcontratadas mostraram desejo de aumentar a qualificação formal média de seus trabalhadores. A empresa A2 e A3, por exemplo, não contratam mais trabalhadores analfabetos, e pretendem passar a contratar no futuro somente trabalhadores com primeiro grau completo. A subcontratante A através de incentivos aos trabalhadores internos conseguiu que todos obtivessem o primeiro grau.

O absenteísmo apresenta-se maior nas subcontratadas (3.5%) do que na subcontratante (4.1%), *portanto a subcontratante possui menor taxa de absenteísmo do que as suas subcontratadas (quadro 3.2.4 questão 22 e 22.a).*

Pode-se concluir que houve transferência de custos relativos à mão-de-obra da subcontratante para as subcontratadas, já que o número de trabalhadores nas subcontratadas subiu em 579%, enquanto o da subcontratante diminuiu em 5% nos últimos cinco anos. Este fato é ainda reforçado devido as subcontratadas serem dependentes da empresa subcontratante em relação aos seus faturamentos, dependência esta que varia de 40% (subcontratada A2) até 100% (subcontratada A1) sendo de 70% na subcontratada A3.

Existe pouca cooperação na cadeia de produção, baseando-se no fato de que a subcontratante não é uma fonte de conhecimento tecnológicos por parte das subcontratadas, devido ao fato delas adquirirem conhecimentos tecnológicos, principalmente, através de feiras e da literatura sobre o assunto. Esta pouca cooperação na cadeia pode estar provocando um desejo das subcontratadas em obter conhecimentos tecnológicos por outras fontes, já que elas desejam uma maior influência do governo em tecnologia e na melhoria da educação no Brasil.

A subcontratante oferece melhor treinamento aos seus funcionários, assim como paga maior salário aos seus funcionários na administração e na produção (dentro de um limite de

diferença de 10%). A subcontratante também fornece aos seus funcionários o dobro de benefícios do que as subcontratadas. Pode-se, então, concluir que a subcontratante paga salário efetivo maior para seus empregados do que as subcontratadas, pois o salário efetivo é a soma do salário monetário mais os benefícios auferidos pelos trabalhadores.

A rotatividade assim como o absenteísmo são menores na subcontratante do que nas subcontratadas, pois os trabalhadores da subcontratante permanecem 7 anos na administração e 6 na produção e o absenteísmo é de 3,5%, nas subcontratadas tais valores são 2 anos, 19 meses e 4,2% (médias ponderadas).

A subcontratante possui trabalhadores mais qualificados formalmente e não possui nenhum sem o primeiro grau, já nas subcontratadas 41% dos seus trabalhadores não possuem o primeiro grau. A subcontratante também exige maior qualificação formal do trabalhador para contratar um, embora as subcontratadas mostrem desejo de no futuro empregar trabalhadores com maior a qualificação formal.

Agora, que a cadeia de subcontratação da empresa A já foi feita, irá partir-se para a próxima subcontratante da amostra: a empresa B.

### 3.5.3. A subcontratante B

A empresa B foi fundada, no Brasil, em 1977, proveniente de capital sueco. Ela desde o início tem como foco a montagem de caminhões e ônibus, vindo a comprar externamente qualquer atividade que não estivesse diretamente ligada a sua atividade fim. A firma B, portanto, já nasceu horizontalizada, e como ela nunca subcontratou alguma atividade que era feita internamente, esta empresa não possui, então, uma cadeia de subcontratadas. A única exceção é a atividade de carregamento e transporte de *containers*, o qual passou a ser realizado por um funcionário da empresa, a quem foi convidado para realizar tal atividade como subcontratado dela. Ele foi escolhido porque já possuía experiência na atividade e havia confiança nele. Ele recebeu ajuda tanto técnica assim como financeira para montar a sua empresa. A externalização desta atividade foi devido à ociosidade do equipamento da subcontratante B no porto de São Francisco do Sul, Santa Catarina. O equipamento realizava descarregamento e carregamento de *containers* da empresa em tal porto, o qual somente era operado quando havia necessidade de tal operação, mas como tal equipamento permanecia ocioso, essa atividade foi externalizada, pois haveria economia de custos caso tal equipamento operasse também para outras empresas, o que poderia ser feito mediante a venda deste equipamento a quem se dedicasse obter economia de escala. Esta atividade, por ser uma atividade de serviço, não faz parte do objeto de estudo desta pesquisa, portanto não se entrará mais a fundo neste caso.



### 3.5.4. Cadeia de Subcontratação da Empresa C

#### Quadro 3.3

##### Histórico das Subcontratadas C

subcontratada C1	Dois argentinos possuíam uma firma no setor metal-mecânico em Buenos Aires, e decidiram transferir a empresa para Curitiba devido às perspectivas de negócio. Transferiram, então, a empresa em 1987 da Argentina para o Brasil, a qual passou a lidar com industrialização e comercialização de máquinas. Mais tarde porém resolveram implantar também tratamento térmico, pois como somente uma empresa realizava tal atividade em Curitiba, esta era uma atividade considerada promissora. O tratamento térmico é utilizado para preparar peças e componentes para pintura, e é feito em fornos sob o solo, os quais esquentam o material à determinada temperatura exigida pelo cliente.
Subcontratada C2	<p>A subcontratada C2 foi fundada em 1955 com o objetivo de realizar manutenção de veículos importados, mudando-se em 1967 para a área de usinagem.</p> <p>A empresa C2 estava à procura de clientes devido à recessão na economia na época, quando a firma C ofereceu a subcontratação na área de usinagem. Não houve ajuda tecnológica nem financeira por parte da subcontratante na implantação e realização das tarefas.</p> <p>A subcontratação provocou mudanças, pois esta teve que comprar equipamentos melhores para realizar a usinagem para a empresa C. Também houve compras de equipamentos durante o Plano Cruzado em 1986, pois ela acreditava que a economia do país “agora vai para frente”(proprietário), porém como a economia não cresceu como o esperado, a empresa passou a possuir grande capacidade ociosa..</p>
subcontratada C3	<p>A sua fundação foi há vinte anos, porém ela foi à falência em 1987 e, em 1989, foi adquirida por dois funcionários da subcontratante C. Estes dois funcionários desligaram-se, portanto, da empresa C após onze anos de trabalho.</p> <p>A firma C3, quando faliu, estava sem funcionários, os dois sócios remontaram a empresa, e a sua ex-empregadora tornou-se a sua primeira cliente, repassando para estes a serralagem e montagem de uma espécie de tripé de madeira utilizado na lateral de suas carrocerias. A subcontratada C3 produz também carrocerias de caminhão, porém as suas carrocerias são de madeira e o preço e a qualidade são bem inferiores à da subcontratante C, pois as suas carrocerias são de madeira e as da subcontratante de metal. (algumas possuem poucas partes em madeira como por exemplo, esta parte lateral que foi subcontratada). A vantagem da carroceria de madeira frente a de metal está no seu menor preço, porém o tempo de vida útil é menor do que a de metal. Embora ambas as empresas produzam carrocerias, eles não são concorrentes entre si, devido ao fato de cada produto disputar mercados distintos no seu setor.</p>
subcontratada C4	<p>A empresa C4 foi fundada em 1993 e o seu ramo de atividade é usinagem industrial. A empresa possui dois sócios, sendo um alemão e o outro argentino, o seu capital, porém, é nacional. O sócio argentino trabalhava na subcontratada C1, e mais tarde decidiu sair desta e abrir um negócio próprio no ramo. Este contato já existente do sócio argentino com a empresa C proporcionou confiança por parte de tal empresa na empresa C3, esta tornou-se então a subcontratada C3.</p> <p>A sua capacidade ociosa está ao redor de setenta por cento. Este fato é devido a sua pouca maturidade no ramo e, portanto, aos poucos clientes.</p>

fonte: pesquisa de campo

### Quadro 3.3.1

#### Cadeia de Subcontratação da Empresa C

subcontratante C	subcontratada C1	subcontratada C2	subcontratada C3	subcontratada C4
1) ano de fundação ou de instalação em Curitiba e informante				
1975 coordenador de qualidade	1987 informante: proprietário	1955 informante: gerente industrial	1975 informante: proprietário da empresa.	1986 informante: proprietário da empresa.
2) ano em que se tornou subcontratada da empresa C:				
-----	1988	1983	1989	1993
3) ramo:				
montagem de carrocerias de caminhões	tratamento térmico de peças	usinagem	fabricante de carrocerias de madeira	usinagem
4) número de empregados:				
400	38	22	55	4
5) variação do número de funcionários nos últimos cinco anos				
não variou	cinco anos - 5 atualmente - 38	cinco anos - 11 atualmente - 22	a empresa estava fechada	empresa nova
6) razões que levaram a empresa C a lhe propor a subcontratação, ordem decrescente (respostas dada por cada empresa)*				
redução de custos e de riscos	1- preço, qualidade e agilidade juntos	1- agilidade 2- redução de custos 3- busca de eficiência 4- melhor preço 5- redução de custos com mão e obra 6- redução de custos com mão- de-obra	não informou	1- redução de custos 2- redução de encargos sociais 3- redução de custos com mão de obra 4- melhor preço 5- maior agilidade

fonte: pesquisa de campo - \* questão fechada

A empresa C2 é a empresa mais antiga da amostra com quarenta anos desde a sua fundação em 1955, sendo que o informante foi o filho do proprietário da empresa, o qual ocupa a posição de gerente industrial. Os informantes das demais firmas foram os proprietários destas, com exceção da subcontratante, o qual foi o coordenador de qualidade da empresa, que foi contratado com o fim de realizar o processo de reestruturação da subcontratante. Há uma subcontratada da amostra que desempenha a mesma atividade da subcontratante, mas elas não são concorrentes devido ao fato de fabricarem produtos diferenciados, pois uma produz carrocerias de madeira e a outra carrocerias de metal, cada carroceria atendendo determinado mercado (quadro 3.3.1 questões 1, 2 e 3).

A subcontratante possui mais trabalhadores do que todas as subcontratadas juntas, quatrocentos contra cento e dezenove, respectivamente. Esse número de trabalhadores não variou nos últimos cinco anos na subcontratante, mas na subcontratada C2 ele dobrou, e na subcontratada C1, subiu de 5 para 38, aumento de 660%, nas demais empresas começou do zero, devido ao fato delas terem sido abertas em tal período (quadro 3.3.1 questões 4 e 5). Porém, considerando o geral, o número de empregados das subcontratadas subiu de 16 para 119 (643% de aumento), o que pode ser forte indício que existe transferência de custos de mão-de-obra da subcontratante para as subcontratadas, já que o número de trabalhadores na subcontratante não variou em tal período. As subcontratadas, por outro lado, apontam a redução de custos e aumento da agilidade como motivos para a externalização. A empresa C3 não quis comentar sobre o assunto (quadro 3.3.1 questão 6).



### Quadro 3.3.2

#### Cadeia de Subcontratação da Empresa C

subcontratante C	subcontratada C1	subcontratada C2	subcontratada C3	subcontratada C4
7) principais fatores para a competição em ordem decrescente*				
1- produtividade e custo; 2- qualidade	1- pontualidade e agilidade no atendimento; 2- preço e qualidade; 3- capacidade de inovação; 4- localização; 5- diferenciação de produto.	1- qualidade; 2- capacidade de inovação; 3- preço; 4- diferenciação de produto; 5- localização.	1- preço; 2- qualidade; 3- localização.	1- preço; 2- qualidade.
8) forma de absorção de tecnologia				
incorporação de mão-de-obra qualificada no mercado e visitas à concorrentes	viagens, feiras e contatos com fornecedores	feiras, captação de pessoal capacitado no mercado e literatura	observa e melhora o processo ( <i>learning by doing</i> ).	Cursos, literatura e contatos
9) participação da subcontratante no faturamento da subcontratada				
-----	4%	40%	20%	60%
10) inseguranças da empresa				
não informou	em relação ao mercado (economia nacional)	medo de cancelarem pedidos devido a demanda e de troca de subcontrato	em relação a economia nacional e a mudança de fornecedor pela subcontratante	incerteza em relação ao futuro da economia da demanda e de falta de garantias de compra da subcontratante C
11) perspectivas: a) faturamento b) investimento c) emprego				
a) aumenta 50% ano; b) aumenta mais não sabe quanto c) aumenta 30% ano	a) cresce mais não sabe quanto; b) cresce 30% ano; c) cresce, mas não sabe quanto	a) cresce ao redor de 20% ao ano b) cresce ao redor de 30% ano c) permanece o mesmo	a) aumenta 10 a 15% ao ano b) aumenta 10 a 15% ao ano c) não aumentará	a) não sabe b) não sabe c) não sabe

fonte: pesquisa de campo -- \* pergunta fechada

### Quadro 3.3.3

#### Cadeia de Subcontratação da Empresa C

Subcontratante C    subcontratada C1    subcontratada C2    subcontratada C3    subcontratada C4
<b>12) opinião a respeito da relação governo-empresa, respostas das empresas C, C1, C2, C3 e C4 respectivamente</b>
C) A empresa não fez nenhuma crítica a relação governo-empresa
C1) deveria haver uma reengenharia em toda a relação governo-empresa a fim de melhorar tecnologia, política tributária e fomento às empresas.
C2) carga tributária alta e injusta, maior estabilidade na política econômica com maior disponibilidade de crédito e melhor educação básica e técnica.
C3) a carga tributária é alta, além disso o governo está somente interessado na política monetária esquecendo-se assim das empresas e da educação. As empresas estão sem liquidez e não conseguem vender. A educação é um problema crônico pois no Primeiro Mundo é o trabalhador quem melhora o processo produtivo da empresa, no Brasil devido a sua pouca educação isto não acontece.
C5) tributos excessivos e falta de uma política econômica do governo. Sistema educacional e tecnológico precários e pouca disponibilidade de financiamento às empresas.

fonte: pesquisa em campo

As empresas apontam preço e qualidade como os principais fatores para a competição, com exceção da firma C1 que declarou a pontualidade e agilidade como fatores principais. As subcontratadas tenderam a enfatizar os mesmos fatores da subcontratante, demonstrando assim uma certa homogeneidade nas respostas, já que a subcontratante provavelmente tende a demandar das suas subcontratadas os mesmos fatores para a competição que os seus próprios.

As subcontratadas utilizam diversos meios para absorção de tecnologia, variando desde contatos com fornecedores até a absorção de pessoal capacitado no mercado. A subcontratada C3 utiliza-se da experiência na produção para incorporar melhorias no processo produtivo. A subcontratante utiliza a absorção de mão-de-obra do mercado, indicando assim a pouca atenção que esta deposita no desenvolvimento interno de seus

trabalhadores (quadro 3.3.2 questões 7 e 8). Pode-se perceber que, neste caso assim como no anterior da subcontratante A, não existe cooperação na forma de transferência de tecnologia da subcontratante para as subcontratadas, embora neste caso a dependência das subcontratadas na subcontratante é distinta, pois a firma C1 somente obtém 4% do seu faturamento da subcontratante C, as outras firmas tal dependência é bem maior, alcançando 60% na subcontratada C4, 40% na C2 e 20% na C3 (quadro 3.5.2 questão 9). A falta de cooperação na cadeia produtiva pode ainda ser percebida nas respostas das subcontratadas em relação às suas inseguranças. Três das quatro subcontratadas apontaram o receio da subcontratante trocar de fornecedor, todas porém declararam receio advindo da performance da economia nacional (quadro 3.5.2 questão 10). Ou seja, como a demanda por transporte (caminhão) está diretamente relacionado com a atividade industrial, e como a subcontratante C fabrica carretas para caminhões, variações na demanda por caminhões provocam efeitos em todas as empresas da amostra.

Embora haja insegurança em relação a economia nacional e de troca de fornecedores por parte da subcontratadas em relação a subcontratante, todas elas são otimistas em relação às suas vendas, com exceção da firma C4, que não possui perspectivas claras: “Aqui no Brasil tudo é muito incerto, portanto não posso afirmar nada a respeito do futuro”(proprietário). As empresas C, C2 e C3 esperam que o faturamento suba mais que o aumento no emprego, demonstrando assim que a produtividade deve crescer em tais firmas, a subcontratada C1 não soube precisar em quanto crescerá o faturamento e o número de empregados (quadro 3.5.2 questão 11).

A relação governo-empresa deve ser melhorada segundo todas as subcontratadas. O sistema educacional deficiente e a alta carga tributária são os pontos principais indicados para mudanças. A falta de financiamento também é apontado como problema enfrentado por estas empresas. Pode-se perceber que os pontos apontados por elas são todos relativos aos

mesmos problemas. A subcontratante não apresentou nenhuma crítica ou sugestão em relação a atuação do governo (quadro 3.4.3 questão 12).

**Quadro 3.3.4**  
Cadeia de Subcontratação da Empresa C

Subcontratante C	subcontratada C1	subcontratada C2	subcontratada C3	subcontratada C4
13) jornada de trabalho				
44 horas	44 horas	44 horas	44 horas	44 horas
14) distribuição dos funcionários				
a) total				
b) produção				
c) administração				
a) 400	a) 38	a) 22	a) 55	a) 4
b) 350	b) 31	b) 18	b) 51	b) 4
c) 50	c) 7	c) 4	c) 4	c) 0
15) nível salarial				
produção*				
médio R\$ 300 piso R\$ 100	média R\$ 350 piso R\$ 200	média R\$ 290 piso R\$ 198	média R\$ 200 piso R\$ 132	média R\$ 500 piso R\$ 170
15.a) média ponderada salarial da produção				
média R\$ 300 piso R\$ 100	média ponderada: ( 350x31 + 290x18 + 200x51 + 500x4)/104 = 272  piso: (200x31 + 198x18 + 132x51 + 170x4)/104 = 165			
16) nível salarial administração				
média R\$ 1000 piso R\$ 200	média R\$ 400 piso R\$ 250	média R\$ 350 piso: não informou	média R\$ 1000 piso R\$ 300	média R\$ 600 menor R\$ 180
16.a) média ponderada salarial da administração				
média R\$ 1000 piso R\$ 200	média: (400x7 + 350x4 + 1000x4)/15 = 547 piso: (250x7 + 300x4)/11 = 268			
17) benefícios:				
a) vale transporte:				
b)vale alimentação:				
c) seguro saúde:				
d) cesta básica:				
e) bolsa de estudos:				
f) vale farmácia:				
a) sim b) sim c) sim d) sim e) não f) não	a) sim. b) refeitório interno. c) sim. d) não e) não f) sim	a) sim b) refeitório interno c) não d) não e) não f) não	a) sim b) não c) sim d) não e) não f) não	a) não b) sim c) sim. d) não e) não f) não

fonte: pesquisa de campo --- \* salários obtidos pelo pesquisador no período janeiro-março 1995.



Os quadros que serão agora analisados são todos relativos à relação firma-trabalhador, já que os anteriores foram relativos à relação inter-firmas.

A jornada de trabalho é igual para todas as firmas (quadro 3.3.4 questão 13). Embora a carga horária seja idêntica para todos os trabalhadores a subcontratante paga salário médio na produção e na administração (R\$ 300 e R\$ 1000) maior que as subcontratadas (R\$ 272 e R\$ 547) (quadro 3.3.3 questões 14, 15, 15.a, 16, 16.a, e 17). Os pisos salariais da produção e da administração, porém, são maiores nas subcontratadas (R\$ 165 e R\$ 268) do que na subcontratante (R\$ 100 e R\$ 268). *Ou seja a subcontratante oferece média salarial maior, porém o seu piso salarial é menor do que as das suas subcontratadas* (dentro do limite de diferença de 10).

A subcontratante, além de fornecer salários médios maiores, oferece também mais benefícios, pois ela oferece 4 dos 6 benefícios da pesquisa (quadro 3.3.4 questão 17), enquanto as subcontratadas oferecem 3 benefícios ( $10/4 = 2.5$ , arredondando se torna 3). *Ou seja a subcontratante oferece salário efetivo (salário monetário mais benefícios) maior que as subcontratadas.*

Quadro 3.3.5

## Cadeia de Subcontratação da Empresa C

subcontratante C	subcontratada C1	subcontratada C2	subcontratada C3	subcontratada C4
18) treinamento a) interno b) Cefet c) Senai d) outros				
a) não b) não c) sim d) não	a) sim b) não c) não d) sim	a) sim b) não c) não d) não	a) não b) não c) não d) não	a) sim b) não c) não d) não
19) distribuição dos funcionários na empresa				
a) total: 400 b) administração: 50 c) produção: 350	a) 38 b) 8 c) 30	a) 22 b) 4 c) 18	a) 55 b) 5 c) 50	a) 4 b) 0 c) 4
20) permanência média do funcionário na empresa				
produção: 1 ano administração: 3 anos	2 anos em geral	2.5 anos	2 anos em geral	empresa nova
20.a) permanência média ponderada do funcionário na empresa				
$(350 \times 12 + 50 \times 36) / 400 = 15$	$(24 \times 38 + 30 \times 22 + 24 \times 55) / 115 = 25$			

fonte: pesquisa de campo

O treinamento da força de trabalho desta cadeia é consideravelmente menor quando se compara com as outras cadeias, pois nesta cadeia as empresas fornecem, em média, apenas acesso ao treinamento de uma instituição. A firma C3 chega ao ponto de não fornecer nenhum treinamento aos seus trabalhadores. Todas as firmas da cadeia proporcionam pouco ou nenhum acesso a treinamento para seus trabalhadores (quadro 3.3.5 questão 18). Este fato talvez esteja relacionado à falta de pressão por parte da subcontratante sobre as subcontratadas para que estas aumentem a sua qualidade, pois, como foi visto no quadro 3.1.4 questão 16, o preço é a principal variável para a seleção do subcontratado por parte da subcontratante C, ou seja como a qualidade não é o fator principal, as subcontratadas aparentam não sofrer pressão por parte da subcontratante para que estas aumentem a

qualidade de seus produtos, o que envolveria o treinamento dos seus funcionários. Além deste fato, a própria característica do produto da empresa C, o qual é praticamente um chassis com chapas de metal soldadas e pintadas sobre ele, não necessita, desta forma, de matérias-primas e componentes de primeira qualidade, não provocando assim pressão da subcontratante para aumentos de qualidade das suas subcontratadas.

Devido à essa pequena complexidade do produto da empresa C (em comparação com as outras subcontratantes) provavelmente não se exige trabalhadores muito qualificados, portanto não necessita que recebam treinamento por parte da sua empregadora.

As subcontratadas, por outro lado, possuem rotatividade da mão-de-obra menor que a da subcontratante, pois na subcontratante cada funcionário permanece em média 15 meses, nas subcontratadas cada funcionário permanece em média 25 meses (quadro 3.3.5 questão 19, 20 e 20.a).

### Quadro 3.3.6

#### Cadeia de Subcontratação da Empresa C

subcontratante C	subcontratada C1	subcontratada C2	subcontratada C3	subcontratada C4
21) qualificação formal dos funcionários da empresa (certificado completo)				
1) superior : 7.5 % 2) segundo grau: 25 % 3) primeiro grau: 45 % 4) primeiro grau incompleto: 22,5 %	1) superior: 2,6 % 2) segundo grau: 10 % 3) primeiro grau: 21 % 4) primeiro grau incompleto: 65 %	1) superior: 0 % 2) segundo grau: 22 % 3) primeiro grau: 27 % 4) primeiro grau incompleto: 50 %	1) superior: 1.8 % 2) segundo grau: 1.8 % 3) primeiro grau: 3.6 % 4) primeiro grau incompleto: 92 %	1) superior: 0 2) segundo grau: 0 3) primeiro grau: 100
21.a) qualificação formal média ponderada dos funcionários				
1) superior : 7.5 % 2) segundo grau: 25 % 3) primeiro grau: 45 % 4) primeiro grau incompleto: 22,5 %	1) superior : $(1 + 0 + 1 + 0)/119 = 2\%$ 2) segundo grau: $(4 + 5 + 1 )/119 = 8\%$ 3) primeiro grau: $(8 + 6 + 2 + 4)/119 = 17\%$ 4) primeiro grau incompleto: $(25 + 11 + 51 + 0)/119 = 73\%$			
22) qualificação formal mínima para entrar na empresa				
produção: alfabetizado administração: Segundo grau	produção: alfabetizado administração: Primeiro grau	produção: não exige administração: Primeiro grau	produção: não exige administração: não exige	produção: não exige administração: não exige
23) absenteísmo				
40%*	1,5%	3%	5%	não informou
23.a) absenteísmo médio ponderado				
40%	$(1.5 \times 38 + 3 \times 22 + 5 \times 55)115 = 3.46\%$			

fonte: pesquisa em campo

\* seis meses após a entrevista contatei o entrevistado para confirmar tal dado. O dado foi confirmado, mas devido ao programa de qualidade desenvolvido pela empresa para obter a ISO 9000, tal índice caiu para 5%, sendo a meta 1.5%.

A qualificação formal média dos trabalhadores da subcontratante é maior do que a média ponderada das subcontratadas, já que a subcontratante possui 7.5% da sua força de trabalho com nível superior completo, 25% segundo grau completo, 45% primeiro grau e 22,5% primeiro grau incompleto (quadro 3.3.6 questões 21 e 21.a); nas subcontratadas tais valores são 2%, 8%, 17% e 73%, ou *seja pode-se afirmar que a subcontratante possui força de trabalho formalmente melhor qualificada.*

Para contratação a subcontratante exige o segundo grau na área administrativa, e ser alfabetizado, para a produção. Nas subcontratadas C3 e C4 não se faz nenhuma exigência em relação à qualificação formal; já a subcontratada C2 não exige nenhuma qualificação do trabalhador para a produção, porém exige que ele tenha o primeiro grau para a administração. A C1 exige o primeiro grau para administração, e que seja alfabetizado para a produção (quadro 3.3.6 questão 22). *A subcontratante, portanto, além de possuir força de trabalho formalmente mais qualificada, exige para contratação maior qualificação dos trabalhadores do que as suas subcontratadas.* A subcontratante pretende, ainda, devido à sua inserção na ISO 9000, passar a contratar trabalhadores que possuam pelo menos o primeiro grau.

O absenteísmo é, porém, muito superior na subcontratante do que nas subcontratadas, com índice sendo 40% para a empresa C e 3,46 % para as subcontratadas (quadro 3.3.6 questões 23 e 23.a) .

A subcontratante, desta forma, vem transferindo custos salariais para as subcontratadas, já que o número de funcionários das subcontratadas subiu em (643%) e o da subcontratante não variou nos últimos cinco anos. A redução de custos é também apontado pela subcontratante como motivo para a externalização. Além disto, a subcontratante aponta o

preço como principal fator para a competição, e portanto a transferência de custos para as subcontratadas é uma das formas da subcontratante diminuir o preço do produto.

Existe nenhuma transferência tecnológica da subcontratante para as subcontratadas, apontando, assim, uma falta de cooperação na cadeia. A subcontratante, porém, por estar produzindo um produto com pouco conteúdo tecnológico, talvez não tenha muitos conhecimentos tecnológicos para oferecer às subcontratadas. A falta de cooperação é melhor percebida através do receio de três das quatro subcontratadas de que a subcontratante possa trocar de fornecedor.

As subcontratadas anseiam por uma reforma tributária e uma maior inserção governamental em tecnologia e educação, apontando, desta forma, uma necessidade de tais empresas de possuir uma força de trabalho melhor qualificada e acesso a conhecimentos tecnológicos. A força de trabalho da subcontratante possui maior qualificação formal e recebe salário efetivo maior que as subcontratadas, além de terem acesso a melhor treinamento do que a força de trabalho das subcontratadas.

Agora que a cadeia de subcontratação da empresa C já foi discutida, a pesquisa passaremos para a cadeia de produção da empresa D, a qual é a última cadeia de produção desta pesquisa.

### 3.5.5. Cadeia de Subcontratação da Empresa D

#### Quadro 3.4

##### Histórico das Subcontratadas da Subcontratante D

<b>subcontratada D1</b>	A empresa foi fundada em 1993 em Curitiba, mas a sua matriz localiza-se em Ponta Grossa, PR. A empresa foi subcontratada na área de usinagem, pois a subcontratante necessitava expandir a sua produção e de uma firma que realizasse tal atividade, convidou esta empresa de Ponta Grossa a realizar tal atividade em Curitiba, portanto a firma D2 já tinha relações comerciais com a subcontratante D na área de forjamento de peças (moldamento de peças), porém tal relação não era de subcontratado, tornando-se de subcontrato somente a partir de 1993.
<b>subcontratada D2</b>	O proprietário trabalhou 8 anos em uma empresa do setor metal mecânico, e decidiu, mais tarde, abrir negócio próprio, sendo escolhido a atividade de usinagem devido aos contatos comerciais já existentes e ao conhecimento da área. A escolha por Curitiba se deve ao fato do proprietário já estar morando na cidade como empregado da sua antiga empregadora.
<b>subcontratada D3</b>	<p>A empresa estava localizada em São Paulo, mas devido a atuação sindical naquele estado, ela decidiu transferir-se para Curitiba, onde, segundo o proprietário, existe forte presença sindical, porém “os sindicatos em Curitiba são mais coerentes”(proprietário). A transferência ocorreu em 1986.</p> <p>A empresa foi adquirida por três diretores seus, pois como o antigo proprietário não estava animado com o negócio, três diretores resolveram comprar a empresa em 1988. Mais tarde, porém, surgiu mas um sócio perfazendo assim um total de quatro proprietários.</p> <p>A empresa foi invadida e roubada na semana anterior a da entrevista, os proprietários resolveram então subcontratar a segurança a fim de evitar novas ocorrências como esta.</p>

fonte: pesquisa de campo



**Quadro 3.4.1**  
Cadeia de Subcontratação da Empresa D

<b>empresa</b>	<b>subcontratante D</b>	<b>subcontratada D1</b>	<b>subcontratada D2</b>	<b>subcontratada D3</b>
<b>1) ano de fundação ou de instalação em Curitiba e informante</b>	1982 informante: chefe do setor de recursos humanos com participação de outros setores	1993 informante: proprietário e o chefe em qualidade, conjuntamente	1987 informante: proprietário da empresa.	1986 informante: proprietário da empresa.
<b>2) ano em que tornou-se subcontratada da empresa A:</b>	-----	1993	1987	1991
<b>3) ramo:</b>	produção de compressores e ar condicionado para veículos e caminhões	usinagem	usinagem	usinagem
<b>4) número de empregados:</b>	780	65	40	180
<b>5) variação do número de funcionários nos últimos cinco anos</b>	cinco anos - 520, atualmente - 780	empresa nova em Curitiba	cinco anos - 20 atualmente - 40	cinco anos - 90 atualmente - 180
<b>6) razões que levaram a empresa A a lhe propor a subcontratação, ordem decrescente (respostas dada por cada empresa)*</b>	-----	1- confiança	1- redução de custos 2- redução de investimentos: “eles querem ampliar a produção deles, mas querem que os outros invistam”(proprietário).	1- qualidade e pontualidade; 2- preço; 3- localização;
<b>7) principais fatores para a competição em ordem decrescente*</b>	1- qualidade 2- capacidade de inovação 3- diferenciação de produto 4- localização 5- preço	1- qualidade 2- preço 3- capacidade de inovação 4- localização	1- qualidade e preço conjuntamente	1- preço 2) qualidade 3) pontualidade 4) localização 5) capacidade de inovação 6) diferenciação de produtos
<b>8) forma de absorção de tecnologia</b>	treinamento de trabalhadores no Brasil assim como no exterior.	Literatura, imitação e fornecedores	literatura e “criatividade,,	cursos, literatura e clientes

fonte: pesquisa de campo \* questão fechada



### Quadro 3.4.2

#### Cadeia de Subcontratação da Empresa D

empresa	subcontratante D	subcontratada D1	subcontratada D2	subcontratada D3
<b>9) participação da subcontratante no faturamento da subcontratada</b>	-----	99%	15%	10%
<b>10) inseguranças da empresa</b>	não informou	nenhuma	em relação aos planos econômicos e a economia nacional	em relação ao mercado (economia nacional)
11) perspectivas a) faturamento b) investimento c) emprego	a) aumentar, mais não informou quanto; b) o mesmo que acima assinalado; c) o mesmo que acima assinalado.	a) aumenta em 50% b) aumenta em 30%; c) aumenta em 20%	a) estabiliza b) permanece o mesmo c) diminuirá, mas não sabe quanto (aumento de produtividade)	a) estabiliza-se b) aumentará, mas não sabe quanto. c) não aumentará, aumentará a produtividade
<b>12) opinião a respeito da relação governo-empresa (resposta da empresa D, D1, D2 e D3):</b>				
<b>D) não informou</b>				
<b>D1) há muita dificuldade em obter financiamento para investimento</b>				
<b>D2) deveria haver melhor ensino no país, especialmente o universitário, pois profissionais com pouca capacidade e conhecimento estão sendo formados: “as instituições de ensino estão defasadas”(proprietário).</b>				
<b>D3) definição de política econômica do governo a ser seguida. Maior apoio às empresas através de incentivos tecnológicos, facilidade de importação de equipamento, menor encargos sobre os salários. A falta de uma política econômica clara do governo possibilita que ele diminua a tarifa de importação das autopeças de vinte por cento para dois, enquanto aumenta a tarifa de importação de carros, de vinte por cento para setenta por cento. Ajudando assim as montadoras e prejudicando os produtores de autopeças.</b>				

fonte: pesquisa de campo

As empresas possuem no máximo treze anos desde a sua fundação, portanto são empresas criadas recentemente. As subcontratadas foram todas criadas na década de oitenta, década na qual se aprofundou o processo de reestruturação da economia brasileira. As subcontratadas são todas do mesmo ramo de atividade (usinagem).

As empresas aumentaram consideravelmente o número de trabalhadores nos últimos cinco anos, com exceção da subcontratada D1, a qual é uma empresa com menos de cinco anos.

Mesmo assim o número total subiu de 630 trabalhadores para 1065 em cinco anos, ou seja aumentou em cerca de 85%, sendo que o aumento relativo foi bem maior nas subcontratadas do que na subcontratante, pois naquelas o aumento foi de cerca de 180%, enquanto na subcontratante foi de 50%, portanto houve uma transferência de custos relativos à mão-de-obra da subcontratante para as subcontratadas (quadro 3.4.1 questões 1, 2, 3, 4 e 5).

As empresas apontam diversos motivos para que a subcontratante lhes tenham proposto a subcontratação, e são motivos distintos, sendo que uma apontou a confiança da empresa D na empresa D1 (quadro 3.4.1 questão 6), confiança esta que foi adquirida através de suas relações comerciais anteriores, as quais não eram de subcontrato, realizadas em São Paulo, e a outra (D3) apontou a qualidade e pontualidade como fatores principais para a sua subcontratação, os quais são de extrema importância, pois ela entrega em sistema de JIT para a subcontratante, e como sua produção vai direto para a linha de produção da sua cliente, é fundamental que haja qualidade e pontualidade na entrega de seus produtos. Pode-se perceber que existe certa variedade nas respostas da razão para a subcontratação.

A subcontratante ao afirmar que a qualidade é o principal fator para competição parece exercer influência nas subcontratadas para que estas também concedam importância a este fator (quadro 3.4.1 questão 7), porque todas elas apontam a qualidade entre os dois principais fatores para a competição. A subcontratante, todavia, afirma que a qualidade do potencial subcontratado não é o principal fator para a sua seleção (quadro 3.1.4 questão 16), pois ela considera também a localização, preço, confiança e tecnologia como critérios para a seleção da empresa subcontratada.

A absorção de tecnologia da subcontratante é feita através de treinamento de trabalhadores tanto no Brasil assim como no exterior (quadro 3.4.1 questão 8). Ela possui convênio de treinamento com a sua matriz no Japão, e quando os trabalhadores alcançam determinado nível na estrutura da empresa, estes são convidados a realizar cursos de

aperfeiçoamento na matriz. O aprendizado do idioma japonês é por isso fundamental para a ascensão do trabalhador na área administrativa da empresa (analista de recursos humanos entrevistado). Esse fato significa que existe maior atenção nos recursos humanos da empresa do que em avanços tecnológicos unicamente baseados no melhoramento do processo de produção e de maquinário. As subcontratadas, por outro lado, recorrem à literatura como principal forma de obtenção de tecnologia, o qual é feito através dos gerentes das empresas e é ensinado a operação prática ao trabalhador.

A transferência de tecnologia da subcontratante para as subcontratadas não é fundamental para que as subcontratadas operem, todavia tal ajuda foi grande na empresa D1, porque quando ela fundou o departamento de usinagem em Curitiba recebeu ajuda tecnológica por parte da subcontratante. Além disso, quando necessário, as subcontratadas podem ter acesso aos técnicos da empresa D a fim de obter auxílio.

Todas as subcontratadas, inicialmente, somente produziam as peças segundo um determinado projeto fornecido pela empresa-mãe, com o passar do tempo, elas começaram a opinar a respeito da engenharia das peças, e em alguns casos a subcontratada D1 somente recebe instruções de qual a finalidade da peça, e o seu projeto é totalmente feito por esta, ou seja existe fortes indícios que as subcontratadas estão se desenvolvendo a nível tecnológico, porque elas, de apenas função de execução, já estão realizando tarefas de concepção, o que exige certamente especialização advinda do desenvolvimento de suas estruturas.

A subcontratante é responsável por praticamente todo o faturamento da empresa D1, porém possui parcela menor das outras subcontratadas, D2 e D3, sendo que esta parcela é de 15% e de 10% respectivamente, o que indica a diversidade de clientes destas duas últimas empresas (quadro 3.4.2 questão 9). A subcontratada D1 afirma que embora a sua dependência seja grande com a sua cliente D, esta dependência é mútua, pois caso a sua

linha de produção pare, a linha de produção da subcontratante D terá problemas de produção advinda da falta de peças.

As subcontratadas apresentam distinção em relação à inseguranças, porque para a D1 não existe nenhuma insegurança. Esse fato talvez esteja relacionado com a perspectiva de expansão que a empresa terá devido à expectativa de crescimento do setor automobilístico (quadro 3.4.2 questões 10 e 11) . As outras duas subcontratadas afirmaram que o comportamento da economia nacional é o principal problema para elas, pois caso a economia nacional apresente problemas de demanda, elas acreditam que isso afetará a demanda de seus produtos também. Este fato demonstra a incerteza atual destas firmas em relação ao comportamento futuro da economia.

Embora o desempenho da economia nacional seja um problema para duas subcontratadas, as empresas da amostra revelam-se otimistas em relação ao desempenho futuro nos próximos dois anos. A subcontratante D e a subcontratada D1 acreditam na expansão tanto do faturamento assim como do investimento e do emprego. As empresas D2 e D3 esperam que o faturamento estabilize-se, porém todas as subcontratadas acreditam que o principal fator para aumento da produção será advindo do aumento de produtividade (quadro 3.4.2 questão 11).

As subcontratadas, por outro lado, demonstram insatisfação com a atuação do governo junto às empresas. A firma D1 anseia por mais crédito a fim de possibilitar expansão da linha de produção. A necessidade de melhorar o ensino no Brasil, acompanhado de atualização das instituições educacionais, foi apontado pela empresa D2 como principal problema. Já a subcontratada D3 deseja uma política industrial coerente e de longo prazo para que as empresas possam realizar planejamento e que setores não sejam discriminados enquanto outros sejam beneficiados (quadro 3.4.2 questão 12). As subcontratadas, portanto, anseiam basicamente por melhor ensino, estabilidade econômica e disponibilidade maior de crédito.

Todas apontam, desta forma, uma necessidade de atuação do governo na economia, demonstrando assim a importância deste agente para estas empresas.

**Quadro 3.4.3**  
**Cadeia de Subcontratação da Empresa D**

empresa	subcontratante D	subcontratada D1	subcontratada D2	subcontratada D3
<b>13) jornada de trabalho</b>	44 horas	44 horas	44 horas	44 horas
<b>14) Distribuição dos funcionários na empresa</b>	a) total: 780 b) administração: 80 c) produção: 700	a) 65 b) 6 c) 59	a) 40 b) 3 c) 37	a) 180 b) 52 c) 128
<b>15) nível salarial produção</b>	média R\$ 550 piso R\$ 280	média R\$ 320 piso R\$ 201	média R\$ 500 piso R\$ 200	média R\$ 450 piso R\$ 220
<b>15.a) média salarial ponderada produção</b>	média: R\$ 550  piso: R\$ 280	média $(320 \times 59 + 500 \times 37 + 450 \times 128) / 224 = \text{R\$ } 424$  piso: $(201 \times 59 + 200 \times 37 + 220 \times 128) / 224 = \text{R\$ } 212$		
<b>16) nível salarial administração</b>	média R\$ 700 piso R\$ 650	média R\$ 700 piso R\$ 400	média R\$ 800 piso R\$ 8002	média R\$ 500 menor R\$ 220
<b>16.a) média salarial ponderada administração:</b>	média R\$ 700  piso R\$ 650	média: $(700 \times 6 + 800 \times 3 + 500 \times 52) / 61 = \text{R\$ } 534$  piso: $(400 \times 6 + 800 \times 3 + 220 \times 52) / 61 = \text{R\$ } 266$		
<b>17) benefícios:</b> a) vale transporte: b) vale alimentação: c) seguro saúde: d) cesta básica: e) bolsa de estudos f) vale farmácia:	a) sim. b) refeitório interno. c) sim. d) sim. e) sim. f) sim	a) sim b) refeitório interno c) não d) sim e) não f) sim	a) sim b) sim c) sim d) sim e) sim f) não	a) sim. b) refeitório interno. c) sim. d) não e) sim f) sim
<b>18) treinamento</b>				
interno	sim	sim	não	sim
Cefet	sim	não	não	não
Senai	sim	sim	não	sim
outros	sim	não	não	sim

fonte: pesquisa em campo

Os trabalhadores possuem a mesma carga horária (quadro 3.4.3 questão 13), porém a subcontratante paga melhor aos seus trabalhadores do que as subcontratadas, tanto na administração assim como na produção, pois ela paga na administração e na produção salários médios de R\$ 700 e R\$ 550 e pisos de R\$ 650 e R\$ 280, enquanto nas subcontratadas tais valores são R\$ 534, R\$ 424, R\$ 266 e R\$ 212 (quadro 3.4.3 questões 14, 15, 15.a, 16 e 16.a). Em relação aos benefícios, apenas a subcontratante oferece os seis

benefícios existentes no quadro para seus funcionários, as subcontratadas oferecem em média cinco benefícios (quadro 3.4.3 questão 18). *Portanto pode-se afirmar que a subcontratante oferece salário efetivo (salário monetário mais benefícios) maior que do as subcontratadas.*

Os trabalhadores da subcontratante recebem mais treinamento em termos de instituições de ensino profissionalizantes, porque ela oferece treinamento tanto interno assim como externo para os trabalhadores e em todas as quatro opções da tabela (treinamento interno, Cefet, Senai e outros). A subcontratada D2 não oferece nenhuma espécie de treinamento. As outras subcontratadas, embora ofereçam treinamento interno, oferecem treinamento menos diversificado que a subcontratante (quadro 3.4.3 questão 18), ou seja baseado nesse fato pode-se afirmar que a subcontratante oferece melhor treinamento aos seus funcionários, pois ela oferece as quatro opções enquanto as subcontratadas oferecem em média 2.



### Quadro 3.4.4

#### Cadeia de Subcontratação da Empresa D

empresa	subcontratante D	subcontratada D1	subcontratada D2	subcontratada D3
<b>19) permanência média do funcionário na empresa</b>	produção 3 anos administração 7 anos	não sabe	3 anos na produção e na administração	2.5 anos
<b>19.a) permanência média ponderada do funcionário na empresa</b>	$(36 \times 700 + 84 \times 80) / 780 = 41$ meses	$(36 \times 40 + 30 \times 180) / 220 = 38$ meses		
<b>20) qualificação formal dos funcionários da empresa</b>	1) superior: 10% 2) segundo grau: 20% 3) primeiro grau: 70% 4) primeiro grau incompleto: 0%	1) 1.5% 2) 8% 3) 46% 4) 45%	1) 0% 2) 8% 3) 20% 4) 72%	1) 3% 2) 14% 3) 83% 4) 0%
<b>21) qualificação formal média ponderada</b>	1) superior: 10% 2) segundo grau: 20% 3) primeiro grau: 70% 4) primeiro grau incompleto: 0%	1) superior: $(1 + 0 + 5) / 285 = 2\%$ 2) segundo grau: $(5 + 3 + 25) / 285 = 12\%$ 3) primeiro grau: $(30 + 8 + 150) / 289 = 65\%$ 4) primeiro grau incompleto: $(29 + 29) / 289 = 20\%$		
<b>22) qualificação formal mínima para entrar na empresa</b>	produção: Primeiro grau administração: Segundo grau	produção: alfabetizado administração: Primeiro grau	produção: não exige Primeiro grau administração: Segundo grau	produção: Primeiro grau administração: Segundo grau
<b>23) absenteísmo</b>	1.5%	2%	3%	5%
<b>23.a) absenteísmo médio:</b>	2.5%	$(2 \times 65 + 3 \times 40 + 5 \times 180) / 224 = 4\%$		
<b>24) trabalhadores eventuais</b>	sim (A empresa também utiliza-se de estagiários).	Não	não	não (Porém utiliza-se de aprendizes).

fonte: pesquisa em campo

A subcontratante e as subcontratadas possuem rotatividade semelhantes devido ao fato de que em média um funcionário permanece 41 meses na subcontratante e 38 nas subcontratadas (dentro da diferença limite de 10%), todavia a subcontratante possui menor rotatividade na administração, porque um funcionário da administração permanece 7 anos na



subcontratante, enquanto nas subcontratadas D2 e D3 ele permanece 3 e 2.5 anos respectivamente. A subcontratada D1 não faz cálculos sobre a sua rotatividade, o próprio proprietário desconhece a rotatividade de sua empresa (quadro 3.4.4 questões 19 e 19.a).

A qualificação da força de trabalho da subcontratante é formalmente melhor do que a das subcontratadas, já que ela possui 10% da sua força de trabalho com nível superior, 20% com segundo grau e 70% com primeiro grau, nas subcontratadas tais valores são 2, 12 e 65%, ainda assim as subcontratadas possuem 20% da sua força de trabalho sem primeiro grau completo (quadro 3.4.4 questão 21 e 21.a). A subcontratada D2 está tentando melhorar a qualificação média dos seus funcionários através da admissão de funcionários, pois somente contratará trabalhadores com primeiro grau completo para a produção e segundo grau para a administração, já que 72% de seus trabalhadores não tem primeiro grau (quadro 3.4.4 questão 20) A subcontratada D3 não possui trabalhadores sem o primeiro grau e só admite trabalhadores com pelo menos o primeiro grau para a produção e o segundo grau para a administração, assim como a subcontratante.

O absenteísmo é por outro lado menor na subcontratante do que nas subcontratadas (2.5% e 4% respectivamente).

Pode-se concluir que existe transferência de custos de trabalho da subcontratante para as subcontratadas, porque o aumento de trabalhadores na subcontratante, nos último cinco anos, foi de 50%, enquanto nas subcontratadas foi de 180%, sendo que as principais fontes de conhecimento tecnológicos das subcontratadas são a literatura e feiras especializadas, havendo assim pouca cooperação na cadeia na forma de transferência de tecnologia da empresa-mãe para as subcontratadas. A dependência do faturamento das subcontratadas em relação à subcontratante varia de 10% (subcontratada D3) a 99% (subcontratadas D1) e é

de 15% na subcontratada D2. As subcontratadas apresentam desejo de que haja maior disponibilidade de crédito, estabilidade econômica e melhor ensino no país.

A subcontratante remunera melhor seus funcionários, pois ela oferece em média R\$ 700 na administração e R\$ 550 na produção, enquanto nas subcontratadas tais valores são R\$ 534 e R\$ 424 respectivamente, sendo que a subcontratante oferece os seis benefícios referidos na pesquisa e as subcontratadas oferecem em média cinco, ou seja a subcontratante oferece salário efetivo maior aos seus trabalhadores do que as subcontratadas. Além de oferecer salário efetivo maior, a subcontratante fornece mais treinamento aos seus funcionários, pois ela oferece as 4 opções de treinamento da pesquisa (interno, Cefet, Senai e outros) enquanto as subcontratadas oferecem em média 2.

A rotatividade é semelhante entre subcontratante (41 meses) e subcontratadas (38 meses). Já a qualificação formal da força de trabalho da subcontratante é maior do que nas subcontratadas, devido ao fato dela possuir 10% da sua força de trabalho com nível superior enquanto nas subcontratadas somente 2% da força de trabalho possui nível superior. Além disso todos tem ao menos o primeiro grau na subcontratante, enquanto 20% da força de trabalho nas subcontratadas não possuem primeiro grau completo.

### **3.6. Considerações finais**

Agora que o desenvolvimento da pesquisa já foi apresentado ao leitor, os principais tópicos apresentados irão ser tabelados a fim de que as hipóteses sejam apresentadas de uma só vez, auxiliando, assim, a compreensão dos resultados obtidos. As hipóteses encontram-se nas páginas 107-110, porém para maior comodidade do leitor, elas estão reproduzidas abaixo, com a finalidade de comparar com os dados dos quadros 3.5, 3.5.1 e 3.5.2. Sendo que cada linha dos quadros representam as hipóteses confirmadas ou rejeitadas.

### **3.2. Objetivo Geral**

Evidenciar se existe diferença no emprego (número de horas de trabalho empregadas), no salário efetivo (salário mais benefícios: vale transporte, vale refeição, seguro saúde, bolsa de estudo, cesta básica e vale farmácia) e nas condições de trabalho (rotatividade da mão-de-obra e absenteísmo) entre empresas subcontratante e subcontratada do processo produtivo.

#### **Objetivos Específicos**

Evidenciar os seguintes tópicos:

- a) Se existe diferença na qualificação dos trabalhadores da subcontratante com os da subcontratada .
- b) Se existe cooperação na forma de transferência de tecnologia entre subcontratante e subcontratadas;
- c) Se existe dependência do faturamento da subcontratada em relação à subcontratante;
- d) Se a subcontratante exerce pressão para aumento de qualidade e produtividade nas subcontratadas;

- e) Quais são as razões e as vantagens para a externalização segundo as subcontratantes.

### **Problema**

Há diferença no salário efetivo, condições de trabalho e no número de empregados em funções executadas internamente em grandes empresas subcontratantes ou por subcontratadas na área de produção?

### **Hipóteses básicas**

1. A carga horária de trabalho é maior na empresa subcontratada em relação à empresa subcontratante, ou seja, um trabalhador da empresa subcontratada possui carga horária maior que um trabalhador da empresa subcontratante;
2. O salário efetivo em hora de trabalho (salário líquido mais benefícios) é maior na empresa subcontratante do que na empresa subcontratada;
3. A rotatividade e o absenteísmo da mão-de-obra das empresas subcontratadas são maiores que os da empresa subcontratante;

### **Hipóteses Secundárias**

4. A subcontratante possui maior proporção percentual de trabalhadores com nível superior do que as subcontratadas
5. A subcontratante exige maior qualificação formal para contratação de um trabalhador do que a subcontratada;
6. A subcontratante oferece mais treinamento aos seus funcionários do que as subcontratadas

7. A subcontratante aponta a qualidade como principal fator para a competição, enquanto as subcontratadas apontam o preço;
8. A subcontratante é a principal fonte de conhecimentos tecnológicos da subcontratada;
9. As subcontratadas consideram que o governo deve intervir em tecnologia e educação,
10. A subcontratante somente comprará de subcontratadas com ISO 9000;
11. A participação das subcontratantes no faturamento das subcontratadas é maior que 40%;
14. Nos últimos cinco anos o número de funcionários da empresa subcontratante diminuiu e o da empresa subcontratada subiu;

**Quadro 3.5.1**  
**Verificação das Hipóteses**

empresa hipótese	subcontratante A	subcontratadas A	subcontratante C	subcontratadas C	subcontratante D	subcontratadas D	hipótese/confirmada ou rejeitada
1) carga horária	44 horas	44 horas	44 horas	44 horas	44 horas	44 horas	rejeitada
2) a) salário produção: b) salário administração: c) benefícios	a) R\$ 594 b) R\$ 1990 c) 6	a) R\$ 490 b) R\$ 1028 c) 3	a) R\$ 330* b) R\$ 1100 c) 4	a) R\$ 299,2* b) R\$ 600 c) 3	a) R\$ 550 b) R\$ 700 c) 6	a) R\$ 424 b) R\$ 534 c) 5	confirmada
2.a) distribuição dos funcionários a) total b) administração c) produção	a) 3.519 b) 519 c) 3000	a) 285 b) 43 c) 242	a) 400 c) 50 c) 350	a) 119 b) 17 c) 102	a) 780 b) 80 c) 700	a) 285 b) 61 c) 224	
2.b) salário médio (primeiro quadro subcontratantes e segundo subcontratadas): a) produção: b) administração: c) geral: d) benefícios:	a) produção: $(594 \times 3.000 + 330 \times 350 + 550 \times 700) / 4.050 = 564$ b) administração: $(1990 \times 519 + 1100 \times 50 + 700 \times 80) / 649 = 1762$ c) médio geral: $(564 \times 4.050 + 1762 \times 649) / 4.699 = 729$ d) $(3.519 \times 6 + 400 \times 4 + 780 \times 6) / 4699 = (5.83) 6$			a) produção: $(242 \times 490 + 102 \times 299 + 224 \times 424) / 568 = 430$ b) administração: $(43 \times 1028 + 17 \times 600 + 61 \times 534) / 121 = 724$ c) médio geral: $(430 \times 568 + 724 \times 121) / 689 = 482$ c) $(285 \times 3 + 119 \times 3 + 285 \times 5) / 689 = (3.82) 4$			564/430 = 31% 1762/724 = 143% 729/482 = 51% confirmada
3) rotatividade e absenteísmo	a) 6 anos na produção e 7 na administração b) 3.5%	a) 19 meses produção e dois anos administração b) 4.1%	a) 1 ano produção e 3 anos administração (média de 15 meses) b) 40%	a) 25 meses b) 3.46%	a) 41 meses b) 2.5%	a) 38 c) 4%	rejeitada
3.a) rotatividade e absenteísmo	a) $(74 \times 3519 + 15 \times 400 + 41 \times 780) / 4699 = 63$ meses b) $(3.5 \times 3519 + 40 \times 400 + 2.5 \times 780) / 4.699 = 6.4$			a) $(20 \times 285 + 25 \times 119 + 38 \times 285) / 689 = 28$ b) $(4.1 \times 285 + 3.46 \times 119 + 285 \times 4) / 689 = 3.9$			rejeitada

fonte: pesquisa de campo ---- \*houve aumento de 10% nos salários das empresas C, pois houve abono de 10% nos salários dos trabalhadores do setor em maio 95. Nas outras empresas da amostra (A e C) os salários estão com o abono incluído, pois são relativos a outubro (empresas A) e agosto (empresas D).

Todas as empresas possuem a mesma carga horária, a qual é de 44 horas semanais. Embora a carga horária seja a mesma, as subcontratantes fornecem maiores salários efetivos à sua mão-de-obra, já que todas as subcontratantes oferecem salários maiores do que as suas subcontratadas e, em média, os trabalhadores das subcontratadas possuem salário 31% maior na produção e 143% maior na administração, sendo que a média salarial geral é maior nas subcontratantes em 51% em relação às subcontratadas. Os trabalhadores das subcontratantes, além de possuírem maior salário (51% maior), possuem mais benefícios, pois recebem todos os benefícios da pesquisa (arredondando-se o resultado), enquanto os das subcontratadas recebem 4 benefícios, portanto se afirma que os trabalhadores das subcontratantes possuem salários efetivos (salário monetário mais benefícios) maior do que os das subcontratadas (quadro 3.5.1 questões 1, 2, 2.a e 2.b).

Baseando-se no fato que as subcontratantes remuneram melhor seus empregados, é de se esperar que tanto a rotatividade assim como o absenteísmo da sua força de trabalho sejam menores nas subcontratantes do que nas suas subcontratadas. As subcontratadas possuem maior rotatividade (28 meses) do que as subcontratantes (63 meses), porém possuem menor absenteísmo: 3,9% contra 6,4% das subcontratantes (quadro 3.5. questões 3 e 3.a), ou seja, um funcionário da subcontratante permanece 125% mais tempo nas subcontratantes do que nas subcontratadas, porém o seu absenteísmo é 64% maior do que nas subcontratadas.

Quadro 3.5.2 Verificação das Hipóteses

empresa hipótese	subcontratante A	subcontratadas A	subcontratante C	subcontratadas C	subcontratante D	subcontratadas D	hipótese confirmada (s) rejeitada (n)
4) qualificação percentual do pessoal com nível a) superior b) segundo grau c) primeiro grau d) primeiro grau incompleto	a) 18% b) 30% c) 51% d) 0%	a) 2.4% b) 19% c) 38% d) 41%	a) 7.5% b) 25% c) 45% d) 22,5%	a) 2% b) 8% c) 17% d) 73%	a) 10% b) 20% c) 70% d) 0%	a) 2% b) 12% c) 65% d) 20%	confirmada
4.a) qualificação percentual média	a) $(18 \times 3.519 + 7.5 \times 400 + 10 \times 780) / 4699 = 15\%$ b) $(30 \times 3.519 + 25 \times 400 + 20 \times 780) / 4.699 = 28\%$ c) $(51 \times 3519 + 45 \times 400 + 780 \times 70) / 4699 = 54\%$ d) $(0 + 22,5 \times 400 + 0) = 2\%$			a) $(2.4 \times 285 + 2 \times 119 + 2 \times 285) / 689 = 2\%$ b) $(19 \times 285 + 8 \times 119 + 12 \times 285) / 689 = 14\%$ c) $(38 \times 285 + 17 \times 119 + 65 \times 285) / 689 = 46\%$ d) $(41 \times 285 + 73 \times 119 + 20 \times 285) / 689 = 38\%$			confirmada
5) qualificação mínima para contratação (completo):	a) administração: segundo grau b) primeiro grau	a) administração: segundo grau b) alfabetizado	a) segundo grau b) alfabetizado	a) não exige b) não exige	a) segundo grau b) primeiro grau	a) primeiro grau b) alfabetizado	confirmada
6) treinamento a) interno b) CEFET c) SENAI d) outros	a) sim b) sim c) sim d) sim	em média três das quatro alternativas	Senai	em média um	todos	em média um	confirmada
6.a) treinamento médio	$(4 \times 3519 + 1 \times 400 + 4 \times 780) / 4.699 = (3.7) 4$			$(3 \times 285 + 1 \times 119 + 1 \times 285) / 689 = (1.82) 2$			$4/2 = 100\%$

fonte: pesquisa de campo



As subcontratantes possuem força de trabalho com qualificação formal superior às das suas subcontratadas, porque elas possuem em média 15% da sua força de trabalho com nível superior completo, enquanto tal índice é de somente 2% nas subcontratadas, ou seja 550% maior para as subcontratantes (quadro 3.5.2 questões 4 e 4.a). Em relação ao segundo grau completo, as subcontratantes possuem 28% da sua mão-de-obra com segundo grau, já as subcontratadas tal índice é de 14%, ou 100% maior para as subcontratantes. Por outro lado, 54% da força de trabalho das subcontratantes possui o primeiro grau, tal índice é de 46% nas subcontratadas, as quais entretanto possuem 38% da mão de obra com o primeiro grau incompleto, nas subcontratantes tal índice é somente de 2%, ou seja as subcontratantes possuem força de trabalho melhor qualificada em termos formais. A maior qualificação formal da força de trabalho da subcontratante pode ser o motivo que provoca maior salário efetivo recebido pelos trabalhadores das subcontratantes em comparação às subcontratadas.

As subcontratantes, por outro lado, exigem maior qualificação formal de um trabalhador para contratá-lo (quadro 3.5.2 questão 5). Como foi visto, os trabalhadores das subcontratantes possuem salário efetivo 51% maior, além da qualificação formal maior, eles também recebem mais treinamento do que os trabalhadores das subcontratadas, pois eles recebem em média os 4 tipos de treinamento da pesquisa (interno, Cefet, Senai e outros), enquanto os trabalhadores das subcontratadas recebem, em média, 2 desses treinamentos, ou seja os trabalhadores das subcontratantes recebem mais treinamento do que os das subcontratadas (quadro 3.5.2 questões 6 e 6.a).

**Quadro 3.5.3**  
**Verificação das Hipóteses**

empresa hipótese	subcontratante A	subcontratadas A	subcontratante C	subcontratadas C	subcontratante D	subcontratadas D	hipótese/confirmação ou rejeitada
7) fator principal para a competição	1- qualidade; 2- preço; 3- capacidade de inovação; 4- diferenciação de produto; 5- localização.	Ver quadro 3.2.1	1- produtividade e custo; 2- qualidade	ver quadro 3.3.2	1- qualidade; 2- capacidade de inovação; 3- diferenciação de produto; 4- localização 5- preço	ver quadro 3.4.1	confirmada
8) subcontratadas e tecnologia	-----	não	-----	não	-----	não	rejeitada
9) governo- tecnologia e educação	-----	sim	-----	sim	-----	sim	confirmada
-----	sim	-----	não (ainda)		sim	-----	confirmada
C1 - 4% C2 - 40% C3 - 20% C4 - 60%	-----	A1 - 100% A2 - 70% A3 - 40%	-----		-----	D1 - 99% D2 - 15% D3 - 10%	confirmada
11.a) número de funcionários:	3.519	A1 - 130 A2 - 40 A3 - 115	400	C1 - 38 C2 - 22 C3 - 55    C4 - 4	780	D1 - 65 D2 - 40 D3 - 180	varia
11.b) média do faturamento das subcontratadas provenientes da subcontratante (por trabalhador)	$(100 \times 130 + 70 \times 40 + 40 \times 115 + 4 \times 38 + 40 \times 22 + 20 \times 55 + 60 \times 4 + 99 \times 65 + 15 \times 40 + 10 \times 180) / 689 = 46\%$						confirmada

fonte: pesquisa de campo

**Quadro 3.5.4**  
**Verificação das Hipóteses**

empresa hipótese	subcontratante A	subcontratadas A	subcontratante C	subcontratadas C	subcontratante D	subcontratadas D	hipótese/confirma da ou rejeitada
14) variação no número de funcionários nos últimos cinco anos;	a) 3.634 b) 3519	a) 42 b) 285	a) 400 b) 400	a) 16 b) 119	a) 520 b) 780	a) 110 c) 285	confirmada
14.a) variação dos funcionários total nos últimos cinco anos:	a) 4554 b) 4699  b/a = 3.1%			a) 168 b) 689 b/a = 410%			

**fonte: pesquisa de campo**

As subcontratantes A e D apontaram a qualidade como principal elemento para a competição, já a subcontratante C apontou a produtividade e custo como principais fatores para a competição, vindo em seguida a qualidade. Pode-se, a partir de tais dados, afirmar que a qualidade é o elemento principal de tais empresas para a competição, pois 2 das 3 afirmaram que a qualidade é o fator principal para a competição (quadro 3.5.3 questão 7).

As subcontratantes não são uma fonte importante de conhecimentos tecnológicos por parte das suas subcontratadas. Tal fato pode ser percebido devido ao fato das subcontratadas terem afirmado que as suas principais fontes de conhecimento tecnológico são a literatura e feiras sobre o assunto (ver quadros 3.2.1, 3.3.2 e 3.4.1 questões 8). Ou seja, as subcontratantes não auxiliam tecnologicamente as suas subcontratadas. As subcontratadas, porém, ao afirmarem que as subcontratantes não desempenham papel importante como fonte de conhecimentos tecnológicos, podem estar distorcendo a informação, pois como vimos no capítulo 2 seção 2.5 a Justiça brasileira considera ilegal a subcontratação quando ocorre hierarquia no comando das funções, ou seja, caso uma empresa subcontrate uma outra, mas a subcontratante é quem comanda os funcionários da subcontratada, a Justiça pode considerar tal subcontratação ilegal por envolver atividade de comando, ou seja, no nosso caso, as subcontratadas certamente sabem de tal fato e podem ter distorcido a informação com medo de vir a ter algum problema com a Justiça brasileira. Apesar de ser possível ter ocorrido tal distorção, as respostas das subcontratadas devem ser consideradas como verdadeiras neste trabalho, principalmente devido ao fato delas, em geral, apontar a necessidade de maior participação do Governo em tecnologia e educação (quadro 3.5.3 questão 9), esse fato indica que tais empresas necessitam de ajuda tecnológica e de acesso a melhor mão-de-obra para poderem crescer: “No Primeiro Mundo o trabalhador é quem melhora o processo de produção, no Brasil isso não ocorre devido à sua baixa instrução”(proprietário da subcontratada C3).

As subcontratantes, embora não sejam uma fonte importante de conhecimentos tecnológicos das suas subcontratadas, indicando assim pouca cooperação na cadeia produtiva, fazem pressão sobre as subcontratadas a fim de que elas obtenham o certificado da ISO 9000 (a subcontratante C ainda não realiza tal pressão, mas passará a realizar a partir de 96), pois elas avisam às suas subcontratadas que a partir de determinada data futura só comprarão de fornecedoras e subcontratadas certificadas com a ISO 9000. Esse procedimento aponta para o fato que nove das dez subcontratadas estão se enquadrando para obtenção de tal certificado, ou seja, embora as subcontratantes não sejam fonte considerável de conhecimentos tecnológicos para as suas subcontratadas, elas (as subcontratantes) realizam pressão para que as subcontratadas aumentem a qualidade e produtividade delas, pois exigem que estas enquadrem-se na ISO 9000 para continuarem sendo subcontratadas (quadro 3.5.3 questão 10).

Existe uma transferência de custos salariais das subcontratantes para as subcontratadas, tal característica pode ser percebida pelo fato de que, em média, 46% do faturamento das subcontratadas são provenientes destas empresas subcontratantes (este índice pode ser maior, porque existe subcontratação cruzada, como por exemplo a subcontratada D2 também é subcontratada da empresa A, porém tal fato não é posto nas tabelas, com a finalidade de simplificar o texto para o leitor). Esta característica indica forte dependência destas empresas em relação às suas subcontratantes (quadro 3.5.3 questões 11, 11.a e 11.b). Tal transferência de custos trabalhistas pode ainda ser observado no fato de que o número de trabalhadores das subcontratantes aumenta somente de 4.554 para 4.699 nos últimos cinco anos (crescimento de 3.2%) enquanto nas subcontratadas tal número subiu de 168 para 689, portanto um aumento de 410% (quadro 3.5.4 questões 14 e 14.a). Pode-se afirmar que as subcontratantes estão utilizando as subcontratadas como forma de externalizar investimentos e custos trabalhistas, já que as subcontratadas apresentaram crescimento de 12.777 % maior em termos de trabalhadores empregados do que as subcontratantes nos últimos cinco anos: “eles querem

ampliar a produção deles, mas querem que os outros invistam”(proprietário da subcontratada D2).

Embora as subcontratadas ofereçam menor salário efetivo e menos treinamento aos seus funcionários do que as subcontratantes (diferença salarial de 51% maior para as subcontratantes, além deles possuírem todos os seis benefícios, enquanto nas subcontratadas os trabalhadores recebem quatro benefícios), isso não significa, necessariamente, que tal atividade deva ser condenada, pois as subcontratadas são recém fundadas, em média com menos de dez anos de existência, sendo que 3 das 4 subcontratantes da amostra são empresas multinacionais - ou seja: está basicamente se comparando pequenas empresas nacionais com grandes multinacionais - provavelmente elas necessitam de mais tempo para se desenvolverem a fim de poderem oferecer melhores salários e treinamento aos seus funcionários.

Estas empresas subcontratadas, por outro lado, desempenham um papel social muito importante, o qual não é considerado em um cálculo estritamente econômico, porque elas empregam mão-de-obra menos qualificada, sendo que 38% da sua força de trabalho não possuem primeiro grau, enquanto tal índice é de somente 2% nas subcontratantes, ou seja dado que a maioria da população economicamente ativa do Brasil não possui primeiro grau completo, estas pessoas tem que encontrar trabalho em algum lugar, e como vimos, as subcontratantes, em geral, não estão (a subcontratante C não empregará mais trabalhadores sem o primeiro grau a partir de 1996) admitindo trabalhadores sem o primeiro grau, portanto, as subcontratadas, ao empregarem tais trabalhadores menos qualificados, estão empregando pessoas que provavelmente não conseguiriam emprego nas maiores e mais importantes empresas da economia brasileira.

Tal fato é agravado, pois tais pessoas, além de possuírem qualificação formal baixa, não tem acesso a um sistema de ensino básico no Brasil, portanto elas não tem escolha, porque não podem melhorar a sua qualificação devido ao fato do ensino, principalmente o básico,

estar *falido* no país, ou seja não se pode desincentivar a implantação de tais empresas subcontratadas sem resolver o grave e enorme problema da falta de qualificação formal do povo brasileiro.

As subcontratadas, todavia, ao fornecerem menos treinamento do que as subcontratantes, podem estar piorando a qualificação dos seus trabalhadores em comparação às subcontratantes, porque a diferença na qualificação dos trabalhadores da empresa-mãe e das subcontratadas tende a aumentar. Tal fato indica que está havendo uma polarização do trabalho, pois as subcontratadas, além de possuírem mão-de-obra menos qualificada, ainda oferecem menos treinamento aos seus trabalhadores em comparação com as subcontratantes, ou seja existe uma polarização na qualificação da mão-de-obra devido ao fato dos trabalhadores das subcontratantes tornarem-se cada vez mais qualificados do que os das subcontratadas.

A polarização da qualificação do trabalhador, a favor das empresas-mãe, indica que o governo deve possuir maior inserção no desenvolvimento tecnológico e no ensino no país a fim de se evitar que se aprofunde tal fato e, de outro lado, as subcontratantes deveriam ser incentivadas a fornecerem mais treinamento para as suas subcontratadas, este incentivo poderia até ser através de incentivos governamentais, mais volta-se a repetir: a subcontratação, pelo menos baseando-se nos dados desta pesquisa, não deve ser desincentivada, pois as subcontratadas desempenham um papel social ao empregar mão-de-obra, a qual as subcontratantes não estão mais empregando.

A intervenção governamental em tecnologia e educação é ainda reenforçada devido ao fato das subcontratantes estarem realizando uma subcontratação basicamente econômica e de riscos (quadro 3.1.4), pois como tais tipos de subcontratação não envolvem uma relação de especialização entre empresas; não existe, portanto, uma relação dinâmica entre elas, conseqüentemente, no longo prazo, tais atividades externalizadas podem ser reincorporadas

pelas subcontratantes, porque as vantagens competitivas das subcontratadas são de curto prazo, não havendo, desta forma, uma vantagem competitiva de longo prazo. O governo ao realizar uma política industrial poderá, assim, garantir a sobrevivência de tais empresas criando vantagens competitivas reais para estas empresas, garantindo o emprego e a capacitação tecnológica de tais firmas. Tal fato, porém, não significa proteção para tais empresas, somente significa a necessidade de uma política industrial que considere a necessidade de aumento de especialização (qualidade e produtividade) das empresas brasileiras.

As subcontratantes, por outro lado, também deveriam investir na melhoria tecnológica e estrutural de suas subcontratadas, pois agindo assim elas terão menos problemas com a qualidade das atividades externalizadas (o principal problema com as atividades externalizadas, segundo as próprias subcontratantes). Além disso, as subcontratantes estarão aumentando a cooperação na cadeia ajudando assim elas próprias e diminuindo os problemas relativos ao fornecimento de produtos por parte das subcontratadas (problema mencionado pelas subcontratantes).

As subcontratadas, ao desejarem maior inserção do governo em educação e tecnologia, estão aparentemente apontando, assim, uma necessidade de obter auxílio para acesso a conhecimentos tecnológicos e de mão-de-obra melhor qualificada.

As subcontratadas, ao receberem ajuda tecnológica por parte das empresas-mãe, possibilitarão uma externalidade muito grande para outras grandes empresas, pois como as subcontratadas possuem entre seus clientes grandes empresas, quando uma lhes ajuda tecnologicamente, estará, indiretamente, também ajudando as outras grandes empresas, provocando grande externalidade econômica para outras firmas. O problema da empresa *free-rider*, comentado na página 59, não será um problema, já que as empresas clientes dessas subcontratadas não são empresas concorrentes entre si, ou seja uma subcontratante ao auxiliar a subcontratada não estará auxiliando também a sua concorrente.



Embora os novos postos de trabalho criados nas subcontratadas são postos de trabalho que exigem pouca qualificação formal, não se deve concluir que a subcontratação abaixou a qualificação dos operários, pois as subcontratantes, ao se especializarem nas atividades fins, transferiram os trabalhadores que desempenhavam tais atividades externalizadas para estas áreas fins, as quais exige-se maior qualificação dos trabalhadores, portanto dentro da empresa subcontratante a complexidade do trabalho subiu, embora haja criação de postos de trabalho pouco qualificados nas subcontratadas (em comparação aos postos de trabalho das subcontratantes).

As subcontratantes, embora não sejam a principal fonte de conhecimentos tecnológicos por parte das subcontratadas, estão exercendo pressão para que elas obtenham o certificado da ISO 9000 a fim de continuarem como subcontratadas. Tal fato vem a confirmar a falta de cooperação na cadeia, pois as empresas-mãe além de não serem fonte importante de captação tecnológica para as subcontratadas ainda realizam pressão para que estas, praticamente sozinhas, obtenham um certificado como o da ISO 9000.

A transferência de custos trabalhistas para as subcontratadas é evidente, tal conclusão pode ser percebida pelo fato de que 46% do faturamento das subcontratadas é proveniente das subcontratantes, além disso as subcontratadas tiveram crescimento de 12.777% (doze mil, setecentos e setenta e sete por cento!) maior do que as subcontratantes em termos de aumento do número de empregados nos últimos cinco anos, ou seja as subcontratantes estão conseguindo flexibilidade em relação à mão-de-obra através da externalização da força de trabalho, em um caso de ajuste microeconômico individual de Ramos (1992;6).

## Conclusão

A teoria econômica, como foi visto, ainda não possui uma teoria da tecnologia convincente, que seja capaz de explicar a realidade de forma coerente, pois muito ainda há para se explicar, como por exemplo: como acontece o processo de criação e difusão tecnológica, tecnologia e seu impacto sobre o desenvolvimento e o mercado de trabalho, assimetrias tecnológicas etc.

Embora ainda não exista uma teoria tecnológica convincente, a tecnologia já foi abordada por importantes economistas, os quais forneceram grandes contribuições. Entre esses estão Adam Smith, David Ricardo, Karl Marx e Joseph Schumpeter. Eles, porém, possuem concepções totalmente distintas a respeito do avanço tecnológico e o seu impacto sobre o mercado de trabalho, pois para Adam Smith o avanço tecnológico proveniente da divisão do trabalho (base técnica) provoca, através do aumento do excedente, crescimento econômico e, portanto, aumento do emprego; David Ricardo já acredita que o avanço tecnológico dado pela incorporação e melhoria do maquinário provoca desemprego no curto prazo, porém no longo prazo o desemprego desaparecerá devido ao aumento do investimento; já para Karl Marx o avanço tecnológico é uma forma do capital sobrepor-se aos empecilhos para a sua acumulação e ele provoca desemprego, pois ao criar um exército de mão-de-obra ansioso por um posto de trabalho retira assim o poder de barganha dos trabalhadores perante o capital; Joseph Schumpeter acredita que o avanço tecnológico dado pelas inovações não somente aumenta o emprego como aumenta o padrão de vida dos trabalhadores; e, finalmente, para a teoria neoclássica o avanço tecnológico não provoca desemprego, porque caso haja concorrência perfeita e liberdade aos fatores de produção (ausência de imperfeições de mercado) o mercado sozinho será capaz de empregar todas as pessoas que quiserem trabalhar a determinado salário de equilíbrio, o qual é dado pela demanda e oferta por mão-de-obra.

Estas contribuições, embora tenham sido importantes (principalmente as de Karl Marx e Schumpeter), ainda não proporcionaram um entendimento abrangente da tecnologia, e,

portanto, o impacto do avanço tecnológico sobre o mercado de trabalho ainda não é conhecido.

A maioria dos economistas do século XX não concederam muita importância para a tecnologia. Essa pouca importância dada pela maioria dos economistas à tecnologia pode ser devido à pouca familiaridade dos economistas em lidar com outras ciências e as dificuldades em medir variáveis neste ramo (Freeman. 1994;310).

Os neoschumpeterianos, ao focalizarem a sua atenção na tecnologia, poderão ajudar assim a abrir a “caixa preta”, dentro da qual a tecnologia foi normalmente colocada pelos economistas (Freeman. 1994;310) e (DeGregori 1994;325). A importância dos estudos dos neoschumpeterianos assim como de outras vertentes que também passem a focalizar mais atenção na tecnologia está no fato de que dentro dessa “caixa” pode estar as soluções dos problemas que sempre afligiram a humanidade, como desemprego, fome, subdesenvolvimento e depredação do meio ambiente (entre outras).

Este trabalho, ao considerar a subcontratação como um avanço tecnológico proveniente das novas formas de organização industrial, auxilia aos economistas a entender melhor a realidade, assim ajudando-lhes a melhor compreender os avanços tecnológicos e seus efeitos sobre o mercado de trabalho, além de fornecer auxílio para a compreensão das novas relações inter-firmas que estão se estabelecendo atualmente (Gitahy 1994;129), (Carleial 1995;7), (Tauile 1992) e (Ruas et alii 1994;1).

Para encontrar evidências do impacto da subcontratação sobre o mercado de trabalho foram analisadas as quatro maiores empresas do setor metal-mecânico da Região Metropolitana de Curitiba (dadas pelo faturamento do ano de 1994 pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná). A pesquisa foi realizada entre outubro de 1994 a agosto de 1995, sendo que foram analisadas 14 empresas, das quais 4 subcontratantes e 10 subcontratadas suas. Todas as empresas estão ligadas direta ou indiretamente ao setor

automobilístico nacional, sendo que a amostra das subcontratantes é composta de um fabricante de bombas injetoras para caminhões, uma montadora de caminhões e ônibus; uma fabricante de carrocerias e uma fabricante de compressores e ar condicionado para veículos.

Todas as subcontratadas são empresas pequenas e de capital nacional possuindo no total 689 trabalhadores contra 6.235 das subcontratantes, sendo que os proprietários das subcontratadas trabalhavam antes como empregados de empresas do setor metal-mecânico. Três das quatro subcontratantes são empresas multinacionais.

A subcontratação foi realizada pelas grandes empresas com o objetivo de reduzir custos e de externalizar riscos e investimentos. Por isso a subcontratação nestas empresas foram de três tipos: econômica, risco e de capacidade .

Os tipos de subcontratação disponíveis fornecidos por Pagnani (1989;175) e Souza (1993;138-139), os quais são os encontrados na literatura, se demonstraram insuficientes para o enquadramento dos casos empíricos desta pesquisa. Devido a esse fato o autor - além de utilizar os tipos de subcontratação comentados por eles: subcontratação econômica, especialização e de capacidade - teve que sugerir dois novos tipos: subcontratação de risco e de foco. A subcontratação de capacidade precisou também que ser subdividida em subcontratação parcial e total. Esse fato demonstra que a teoria econômica ainda não é capaz de explicar as novas relações existentes entre empresas, pois até os tipos teóricos de subcontratação ainda não são capazes de refletir a realidade. Existe portanto muito “terreno para ser percorrido” até que se possa entender o que está se passando atualmente na “era pós-fordista”: “ Indeed much of the everyday talk of post-fordism represents little more than journalistic ‘newspeak’ without any firm theoretical basis” (Nielsen, 1994; 251).

A cooperação na forma de transferência tecnológica é basicamente inexistente nessas cadeias de produção, pois as subcontratadas para obterem conhecimentos tecnológicos recorrem principalmente a literatura e feiras sobre o assunto. Embora haja falta de cooperação,

a integração entre as firmas é alta devido ao fato das subcontratadas possuírem uma linha de produção totalmente voltada a realizar entregas diárias e semanais às subcontratantes, podendo elas mudarem rapidamente sua linha de produção a fim de melhor atender as subcontratantes, além de que as próprias subcontratantes realizam auditorias normalmente mensais nas subcontratadas para descobrirem se elas estão produzindo com qualidade e sem problemas na linha de produção.

Porém devido provavelmente a pouca cooperação nas cadeias de produção as subcontratantes apontaram a baixa qualidade das subcontratadas e os problemas de fornecimento de peças como sendo as principais desvantagens da externalização. Já as subcontratadas, devido provavelmente a pouca transferência de tecnologia das subcontratantes para elas, apontaram a necessidade de maior intervenção do governo em tecnologia e na educação, confirmando assim a posição do BNDES (1994;16) e Carleial (1995;9) que as empresas estão necessitando de mão-de-obra formalmente melhor qualificadas. Esse fato aponta a necessidade de uma política industrial do governo que venha auxiliar estas empresas, e as próprias subcontratantes poderiam auxiliá-las tecnologicamente, assim agindo as subcontratantes estarão resolvendo os principais problemas apontados por elas próprias advindos da externalização que são a baixa qualidade do produto fornecido e falta de fornecimento de peças e componentes.

Por outro lado, a necessidade de uma política industrial é reforçada devido ao fato das subcontratantes terem apontado principalmente variáveis de curto prazo para a subcontratação (externalização de riscos, investimentos e redução de custos), ou seja as subcontratantes jamais apontaram a especialização das subcontratadas como fator para a externalização, ou seja, caso as subcontratadas não obtenham considerável aumento de sua qualidade e produtividade, incremento o qual se obtém através do aumento da capacitação tecnológica dessas empresas, elas provavelmente poderão estar fadadas ao desaparecimento, pois as subcontratantes poderiam futuramente internalizar tais atividades. A necessidade de auxílio

para essas empresas não significa que elas devam ser protegidas pelo Estado, mas simplesmente oferecer para elas condições para o seu desenvolvimento e crescimento, e uma política industrial seria fundamental para isso.

As subcontratantes tendem a realizar internamente as atividades que agregam maior valor agregado, isso pode ser constatado no fato delas afirmarem que as atividades externalizadas são as que menor valor agregado acrescentam ao produto final. A subcontratante B afirmou que ela desempenha somente 10% do processo produtivo internamente, mais esse representa 80% do valor agregado do produto final; a subcontratante C externalizou 20% do processo produtivo, mas que representa 10% do valor agregado do produto; já a empresa D externalizou 7% do processo produtivo, mas que representa somente 2% do valor agregado do produto; a empresa A não informou a porcentagem externalizada do processo produtivo, mas afirmou que foram externalizadas as atividades menos complexas e que de menor valor agregam ao produto (em termos monetários).

As subcontratadas e as subcontratantes possuem carga horária idêntica (44 horas), portanto a mais valia-absoluta não mostra sinais de aumento devido a subcontratação, pois a carga horária não mudou, porém a mais valia relativa mostra sinais de aumento devido ao fato dos trabalhadores das subcontratantes que desempenhavam atividades que foram subcontratadas passaram a realizar trabalhos mais complexos, apontando assim um provável aumento na mais valia relativa, pois devido à maior complexidade do trabalho das subcontratantes a sua produtividade deve ter provavelmente subido, possibilitando, assim, aumento na mais valia relativa. Pesquisa importante que poderia ser realizada na área é evidenciar se as subcontratadas utilizam mais trabalho vivo (trabalho humano) em relação ao trabalho morto (capital) do que as subcontratantes quando desempenhavam essas atividades, podendo assim enquadrar a subcontratação dentro ou não das técnicas “historicamente regressivas” de Tolipan (1974;52), ou seja são técnicas intensivas em mão-de-obra que o capital passa a recorrer a fim de evitar a queda na taxa de lucro.

Nesta pesquisa as atividades que foram externalizadas basicamente permaneceram sendo feitas na mesma forma que antes nas subcontratantes, ou seja não houve mudança na base técnica, porém os trabalhadores das subcontratantes passaram a desempenhar atividades mais complexas, possibilitando, assim, uma divisão de trabalho, portanto nesse caso a subcontratação permite o avanço tecnológico do tipo Smithiano (divisão do trabalho - base técnica). Fato semelhante foi encontrado por Carleial (1995;33) em uma amostra de oito empresas do setor de confecções e eletro-eletrônico de Curitiba, ou seja seu estudo mostra que as atividades externalizadas permaneceram sendo feitas nas subcontratadas da mesma forma que eram antes feitas nas subcontratantes, porém houve incremento no avanço tecnológico nas subcontratantes.

A subcontratação por ser um avanço tecnológico de organização industrial provocado principalmente pelas grandes empresas, vem reafirmar a endogenização por parte destas empresas do processo inovativo: “O progresso técnico está se transformando em assunto de equipes de especialistas treinados que criam o que lhes é pedido e fazem-no funcionar de maneira previsível”(Schumpeter. 1984;174).

Em relação a carga horária ela é idêntica nas empresas (44 horas), porém os trabalhadores das subcontratantes recebem salários em média 51% maiores que os das subcontratadas, além de receberem os 6 benefícios da pesquisa contra 4 dos recebidos pelos trabalhadores das subcontratadas. Os trabalhadores das subcontratadas recebem mais treinamento e, além disso, somente 2% dos seus trabalhadores possuem nível superior contra 15% das subcontratantes, as subcontratadas também possuem 35% da sua força de trabalho sem o Primeiro Grau completo, nas subcontratantes tal índice é de somente 2%. As subcontratantes também não contratam mais trabalhadores sem o Primeiro Grau completo, as subcontratadas não fazem tal exigência.

Pode-se perceber que está havendo uma polarização do mercado de trabalho a favor das subcontratantes, pois elas, além de possuírem trabalhadores mais qualificados formalmente, fornecem mais treinamento, ou seja eles possuem qualificação formal assim como informal maior que os das subcontratadas, e tal diferença tende a aumentar a favor das subcontratantes. As subcontratantes também oferecem salários maiores. Os resultados coincidem com os de Ruas et alii (1994;17) no setor vestuário em Novo Hamburgo, RS, em que apontam maiores salários nas subcontratantes e polarização do trabalho a favor delas. Porém o mesmo autor (1994;38) em pesquisa realizada no setor metal-mecânico de Campinas não encontra polarização do *trabalho* a favor das subcontratantes, mas encontra salários maiores nessas em comparação com as subcontratadas. Outras pesquisas também apontam diferenças nos salários entre subcontratante e subcontratadas: o DIEESE (1992;35) aponta salários 50% inferiores para Keiper Recaro, suposta subcontratada especializada, que produz volantes para a Ford; Delgado (1994;119-120) afirma que as subcontratadas da Toyota fornecem salários equivalentes a 60% do que é pago na TOYOTA; Faria(1994;55) aponta que a diferença salarial entre a Nitroquímica (empresa do grupo Votorantim) e as subcontratadas é de 65%; Helena Martins (1994;77) afirma que os trabalhadores do Banco Safra recebem salários de cerca de 100% superiores do que os recebidos pelos trabalhadores da subcontratada Trasprev, realizando o mesmo trabalho e com o mesmo equipamento. Ou seja as pesquisas disponíveis apontam uma grande diferença salarial entre empresas subcontratantes e subcontratadas, apontando assim que pode estar havendo queda de salário devido a subcontratação. Essas pesquisas sobre subcontratação e o mercado de trabalho, portanto, apontam que existe diferença considerável de salário entre subcontratantes e suas subcontratadas.

Há portanto fortes indícios que a subcontratação provoca queda na remuneração dos postos de trabalho terceirizados, além de queda nos benefícios e no treinamento da força de trabalho, surgindo assim o sub-investimento de Amadeo et alii (1994;2), em que a atividade ao ser repassada de uma grande empresa, a qual dedica grandes recursos para o treinamento dos



seus funcionários, para uma pequena empresa, na qual tal quantidade de recursos dedicadas ao treinamento é bem menor, provoca assim um sub-investimento em capital humano na economia advindo da subcontratação.

Esse sub-investimento é claro na pesquisa, pois as subcontratadas fornecem mais treinamento aos seus funcionários, e elas, ao não auxiliar as subcontratadas tecnologicamente, só tendem a piorar a polarização do conhecimento nelas. Este fato fornece mais subsídios para uma política industrial do governo que incentive as subcontratantes a auxiliarem as subcontratadas e que forneça meios para tais empresas se capacitarem tecnologicamente, evitando assim que o sub-investimento de Amadeo et alii venha a se aprofundar no país, causando, desta forma, maior queda nos recursos dedicados a educação formal e informal, os quais todos sabem já são ilusórios no Brasil.

Além de fortes indícios de queda nos salários efetivos e em treinamento recebidos pelos trabalhadores, existem também indícios que os trabalhadores também saem perdendo com a subcontratação em mais duas esferas: nos sindicatos e na Justiça, ou seja devido a subcontratação, os trabalhadores que antes estavam concentrados em grandes empresas se “pulverizam” em diversas pequenas empresas, provocando assim quebra no movimento sindical, porque é mais fácil haver união entre os trabalhadores quando eles se encontram agrupados em grandes empresas do que pulverizados em muitas pequenas e médias empresas.

Souza, A (1993;134) afirma, baseada em uma pesquisa de campo em Minas Gerais com o sindicato dos trabalhadores da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, que o sindicato não consegue incorporar os trabalhadores das franquias; Martins (1994;81) afirma, baseada em pesquisa realizada sobre o setor bancário, que o sindicato dos bancários nem o Estado conseguem fiscalizar as empresas de digitação subcontratadas pelos bancos devido a seu pequeno tamanho e grande número. A própria CUT (1993;17) se posiciona fortemente

contra o processo de terceirização, pois segundo ela tal processo só piora as condições de vida dos trabalhadores.

Os trabalhadores, também, ao serem terceirizados, podem passar a ser autônomos ou pequenos empresários. Nesse caso ele que até antes estava amparado pela justiça do trabalho passa a se enquadrar na justiça comum (Leiria, J. 1993;123) e como a Justiça do Trabalho tende a beneficiar o trabalhador em caso de dúvida, na justiça comum isso já não acontece, pois as partes são consideradas iguais, não tendendo a justiça a favorecer, portanto, nenhuma das partes (Ramos 1992;8). Ou seja o trabalhador perde apoio da justiça quando deixa de ser enquadrado na justiça do trabalho e passa para justiça comum .

Embora existam fortes indícios que os trabalhadores tendem a perder com a subcontratação, ela demonstra que possui efeitos benéficos, e que podem até contrapor aos efeitos negativos provocados sobre os trabalhadores. As empresas subcontratantes ao empregarem pessoas com no mínimo o Primeiro Grau completo impedem o acesso ao emprego nelas de trabalhadores que não tenham tal qualificação, e como a maior parte da população economicamente ativa do Brasil não possui primeiro grau completo, essas pessoas são portanto impedidas de trabalhar nessas empresas. As subcontratadas, ao empregarem pessoas com menor nível de qualificação formal, estão proporcionando oportunidades de trabalho à elas, e devido ao fato do ensino, principalmente o básico, estar *falido* no Brasil, essas pessoas não possuem opção, portanto essas empresas desempenham uma função social que não é computada em um cálculo estritamente econômico. Desincentivar a subcontratação pode significar um aumento significativo do desemprego para tais pessoas.

A subcontratação, porém, deve ser uma relação dinâmica, na qual tanto subcontratantes e subcontratadas se desenvolvam, e nesse caso ela proporciona especialização, o que pode proporcionar empregos estáveis e bem remunerados em ambas as empresas. Porém ao haver uma polarização do trabalho a favor das subcontratantes, as subcontratadas passam a possuir

menores chances de se capacitarem também, o que poderá comprometer a sobrevivência dessas empresas no longo prazo, não aparecendo assim uma cadeia de produção engajada e com firmas especializadas, baseando sua vantagem competitiva na sua capacidade dinâmica de criar e implementar inovações.

Este trabalho, portanto, encontrou evidências que a subcontratação causa queda no salário efetivo e no treinamento recebido pelos trabalhadores do setor metal-mecânico da Região Metropolitana de Curitiba. O fato de haver queda nos salários efetivos e no treinamento dado aos trabalhadores não significa necessariamente que eles estejam sendo prejudicados, pois as subcontratadas oferecem empregos aos trabalhadores que não possuem primeiro grau completo, enquanto as subcontratantes normalmente somente empregam trabalhadores com primeiro grau completo, ou seja elas possuem um fator social importante devido ao fato de empregarem uma mão-de-obra da qual as grandes empresas estão cada vez menos propensas a empregar.

As subcontratadas, ao obterem acesso a meios capazes de aumentar a sua capacitação tecnológica, poderão oferecer, provavelmente, salários e treinamento a níveis semelhantes aos das subcontratantes e, com a especialização, poderão auxiliar as subcontratantes e formarem redes de produção nas quais a inovação tenha prioridade. Uma política industrial do governo é importante para isso, além das próprias subcontratantes fornecerem maior auxílio para as subcontratadas. Ou seja, neste trabalho simplesmente evidenciou a necessidade de implantação de um sistema nacional de inovação no país, que envolva dinamicamente governo, empresas e trabalhadores a fim de melhorar o processo de criação e de implementação de inovações na economia.

## 6. Referências Bibliográficas

Abreu, Alice Rangel de Paiva; Sorj, Bila. Subcontratação e o Trabalho a Domicílio. in Martins, 1994.

Aglietta, Michel. "Accumulation et Regulation du Capitalisme en Longue Període. Exemple des État Unis (1870-1970)". Université de Paris I , Octobre 1979

Almeida, Ana Luiza Ozório de. Subcontracting and "Disguised Employment" in Brazilian Industrialization. in Brazilian Economic Studies. Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1982.

Amadeo, E; Scandiuizzi, J; Pero, V. Ajuste Empresarial, Empregos e Terceirização Rio de Janeiro: Departamento de Economia/PUC, 1994.

Axelrod, M. Robert. *Cooperation, The Evolution of*. in Geoffrey, M; Hodeson, Warren; Tool, Marc. Institutional and Evolutionary Economics. England, Hants: Edward Publishing Limited, 1994.

Barbosa, Allan C. Q. Relações de Trabalho e Gestão de Recursos Humanos. Anais da 17 Enanpad, Recursos Humanos, volume 10, pg 92-102, 1993.

Barros, Claudius D'Artagnan. "Círculos de Controle de Qualidade". São Paulo: Editora Nobel S.A, 1988.

Batista, Luciano Campos. A terceirização de Serviços e seus Efeitos nas Relações Interculturais. Anais da 18 Enanpad, Recursos Humanos, volume 10, pag. 191-204, 1994.

Bezerra, Olívia Maria de Paula; Brito, Mozart. Condições de Trabalho e Gestão da Força de Trabalho Terceirizado na Visão de Empresas e Sindicatos Brasileiros. Anais da 18 Enanpad, Recursos Humanos, pag. 258-267, 1994.

Blanco, Manoel Castanho. O Processo de Terceirização nos Bancos. in Martins, 1994.

BNDES. Mercado de Trabalho: A Crise de dois Modelos. Textos para Discussão, n. 21, 1994.

------. Capacitação Tecnológica na Indústria . Estudos BNDES, n. 13 março de 1990.

------. Educação para a Competitividade. Textos para Discussão, n 16, 1994.

------. As Micro, Pequenas e Médias Empresas. Texto para Discussão, n 17, 1994.

Nic

Bottomore, Tom. Dicionário do Pensamento Marxista. Rio de Janeiro: Zahar, 1983

Boyer, Robert. “New Directions in Management Practices and Work Organization. General Principles and National Trajectories”. CEPREMAP, CNRS, EHESS, n. 9130, paris, agosto 1991.

Braverman, Harry. Trabalho e Capital Monopolista a Degradação do Trabalho no Século XX. Rio de Janeiro: Zahar Editora, 1977.

Britannica. O sistema “Just in Time”/ O sistema “Just in Case”. Videoteca, Planos de Estudo. São Paulo: Britannica, 1991.

------. O Caminho do Sucesso. Videoteca, Planos de Estudo. São Paulo: Britannica, 1990.

Brothwell, John F. *Unemployment*. in Geoffrey, M; Hodeson, Warren; Tool, Marc. Institutional and Evolutionary Economics. England, Hants: Edward Publishing Limited, 1994.

Cantner, Uwe; Hanush, Horst. *Schumpeter, Joseph Alois*. in Geoffrey, M; Hodeson, Warren; Tool, Marc. Institutional and Evolutionary Economics. England, Hants: Edward Publishing Limited, 1994.

Carleial, L.M.F. (1993), "Racionalidade e trabalho: Uma Crítica a Andre Gorz" em São Paulo em Perspectiva, 8(1) 64-74.

Carleial, L.M.F. (1995), A Reestruturação Industrial e a Natureza do Trabalho Capitalista. Série Seminários n. 14. IPEA.

Carneiro, Francisco Galvão. "Informalidade e Terceirização: duas Tendências Opostas?". Revista de Economia Política, volume 14, n. 14, pag 41-49, 1994.

Carvalho, Ruy de Quadros; Schmitz, Humbert. O Fodismo Está Vivo no Brasil. in Novos Estudos, n. 27, julho de 1990. São Paulo: Cebrap, 1990.

Cole , Robert. "Japanese Blue Collar: The Changing tradition". Berkeley: University of California press, 1971.

Coriat, Benjamin. De la Flexibilité Technique à la Stabilisation Macro-Économique, Un Essai d'Analyse. in Cohendet, P. e LLerena, P. Flexibilité, Information et Decision. Paris Economica, 1988, p 237-337.

Coutinho, Luciano. A Terceira Revolução Industrial e Tecnológica. Revista de Economia da Unicamp. n. 1. Agosto de 1992.

Coutinho, Luciano et alii. Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. Campinas: Unicamp. IEI/UFRJ, 1993.

CUT. Os Trabalhadores e a Terceirização: Diagnóstico e Propostas dos Metalúrgicos do ABC. São Paulo: CUT, fevereiro 1993.

Davis, Frank Stephen. “Terceirização e multifuncionalidade: Idéias Práticas para Melhoria da Produtividade e Competitividade da Empresa”. São Paulo: STS, 1992.

Delgado, Maria Berenice Godinho. Terceirização e Trabalho feminino. in Martins, 1994.

DeGregori, Thomas R; Shepherd, Deborah A. *Technology, Theory of*. in Geoffrey, M; Hodeson, Warren; Tool, Marc. Institutional and Evolutionary Economics. England, Hants: Edward Publishing Limited, 1994.

DIEESE. Pesquisa DIEESE. São Paulo: DIEESE, maio 1993.

----- . Boletim DIEESE. São Paulo: Paulinas. Edição 143, Fevereiro 1993

----- . Boletim DIEESE. São Paulo: Posigraf, julho 1992.

----- . Boletim DIEESE. São Paulo: Paulinas, edição 135, junho, 1992.

----- . Boletim DIEESE. São Paulo: Paulinas, Julho 1994.

Dosi, G. Technological Paradigms and Technological Trajectories. in Research Policy, 1982.

Eatwell, John; Milgate, Murray; Newman, Peter. The New Palgrave: A Dictionary of Economics. London: The Mcmillan Press limited, 1987.

Estado de São-Paulo. Pequenas Empresas. 30/07/1995, B 16.

Faria, Aparecido de. Terceirização um Desafio para o Movimento Sindical. in Martins, 1994.

Ferreira, Marta Araujo Tavares; Souza Isaac. Estratégias de Terceirização na Indústria Mineira: Características e Impactos. Anais da 18 Enanpad, Recursos Humanos, volume 10, pag. 127-141, 1994.

FGV. Conjuntura Econômica, vol 48 n 5, maio de 1994.

Fleury, A. The Impacts os Microeletronics on Employment and Income in the Brazilian Metal-Enginnering Industry. in World Employment Programme Research, 1988.

Freeman. Christopher. Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan. London and New York: pinter, 1987.

Freeman, Christopher. *Technical Change and Technological Regimes*. in Geoffrey, M; Hodeson, Warren; Tool, Marc. Institutional and Evolutionary Economics. England, Hants: Edward Publishing Limited, 1994.

-----; Perez, Carlota. Structural Crises of Adjustmente: Business Cycles and Investment Behaviour. in G. Dosi et al. Economic Theory and Technological Change, London and New York: pinter, 1988.

Gadelha, Carlos Augusto. Paradigmas Tecnológicos, Estratégias Empresariais e Mudança Estrutural. in Anais do XXII Encontro Nacional de Economia, pp 159-176, 1994.

Galazans, Roberto Balau. A lógica de um Discurso: O Empresário Schumpeteriano. FEE. Porto Alegre, ano 13, nº2, 1992, 640-667.

Geoffrey, M; Hodeson, Warren; Tool, Marc. Institutional and Evolutionary Economics. England, Hants: Edward Publishing Limited, 1994.



Germidis, Confley. *Subcontracting in a External Perspective*. England, Hants: Edward Publishing Limited, 1993.

Giosa, A. Lívio. "Terceirização - uma Abordagem Estratégica". São Paulo: Pioneira Administração e Negócios, 1993.

Gitahy, L; Leite, M; Rabelo, F. Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. Campinas: Unicamp e IEI/ UFRJ, 1993.

Gitahy, Leda (organizadora). *Reestructuration Productiva, Trabajo y Educación en America Latina*. Campinas: Unicamp, 1994.

Gitahy, Leda. Inovação Tecnológica, Relações Interfirmas e Mercado de Trabalho. in Gitahy (1994), pp. 123-133, 1994.

Gunnar, Myrdal. *Marx, Karl*. in Geoffrey, M; Hodeson, Warren; Tool, Marc. Institutional and Evolutionary Economics. England, Hants: Edward Publishing Limited, 1994.

James, Dilmus D. *Technology in Development Policy*. in Geoffrey, M; Hodeson, Warren; Tool, Marc. Institutional and Evolutionary Economics. England, Hants: Edward Publishing Limited, 1994.

Jones, B. Destruction or Redistributions of Engineering Skills: The Case of Numerical Control. in *Sociologie du Travail*, n 4, 1984.

Juran, Joseph. "Quality Control Handbook". New York: Mac Graw-Hill, 1974.

Junior, Moacir de Miranda Oliveira. Modernização, Flexibilidade e Relações de Trabalho: Um Estudo de Caso no Porto de Santos. Anais da 18 Enanpad, volume 10, pg 136-152, 1994.

Kenney, Martin e Florida, Richard. "Beyond Mass Production: Production and the Labour Process in Japan". *Politics and Society* 16(1), pp. 121-58, 1984.

Kon, Anita. "A Produção Terciária: O caso Paulista". São Paulo: Nobel, 1992.

Labini, S. "Oligopólio e Progresso Técnico". São Pulo: Editora Abril, 1984.

Leiria, Jerônimo Souto; Souto, Carlos Fernando; Saratt, Newton Dorneles. "Terceirização Passo a Passo: O Caminho parra a Administração Pública e Privada". Porto Alegre; Luzzato, 1993.

Liebhafsky, H. Profits and Progress: Defenses and Criticisms of Price Theory. in: The Nature of Price Theory. Homewood: Illinois. pg. 575-596.

Lima, Maria Elizabeth Antunes. Novas Políticas de Recursos Humanos e Saúde Mental do Trabalhador. Anais da 17 Enanpad, Recursos Humanos, volume 10, pg. 223-236, 1993.

Lima, Silva Iré. O Programa de Qualidade na Construção de Edificações e A Qualidade de Vida no Trabalho. Anais da 18 Enanpad, Recursos Humanos. volume 10, pg. 55-71, 1994.

Marshall, Alfred. "Princípios de Economia". São Paulo: Editora Abril, 1982.

Martins, Heloisa Helena Teixeira. Os Dilemas do Movimento Sindical em Fase da Terceirização. in Martins, 1994.

Martins, Heloísa de Souza; Ramalho, José Ricardo. "Terceirização - Diversividade e Negociação no Mundo do Trabalho". São Paulo: Hucitec, 1994.

Marx, Karl. "O Capital". Rio de Janeiro: Editora Bertrand do Brasil S.A., 1988.

McKelvey, Maureen. Innovation, National System of. in Geoffrey, M; Hodeson, Warren; Tool, Marc. Institutional and Evolutionary Economics. England, Hants: Edward Publishing Limited, 1994.

Morita, akio. "Made in Japan". São Paulo: Editora cultura, 1986.

Nascimento, Elimar Pinheiro. Notas a Respeito da Escola Francesa da Regulação. in Revista de Economia Política, vol. 13, n.2 (50), abril-junho, 1993.

Nelson, Richard R. "National Innovation Systems". New York: Oxford University Press, 1993.

Nielsen, Klaus. *Fordism and Post-fordism*. in Geoffrey, M; Hodeson, Warren; Tool, Marc. Institutional and Evolutionary Economics. England, Hants: Edward Publishing Limited, 1994.

Normand, Jucy Elizabeth, TQC Novos Enfoques. Anais da 17 Enanpad, Recursos Humanos, volume 10, pg 117-127.

OCDE. La Flexibilité du marché du Travail: Nouve-les Tendences dans L'entreprise. Paris, 1989.

Ogliastri, Enrique. "Gerência Japonesa e Círculos de Participação: Experiências na América Latina". São Paulo: Maltese, 1992.

Pagnani, Eólo M. "A Subcontratação na Pequena e Média Empresa". Campinas: Unicamp, 1989.

Perez, Carlota. Microeletronics, Long Waves and World Structural Change: New Perspectives for Developing Countries. "World Development", v. 13, 1986, pp 441-463.

Possas, Mario Luiz. Em Direção a um Paradigma Microeconômico: Aborgagem Neoschumpeteriana. in Amadeo, E.J. Ensaio Sobre Meconomia Política Moderna: Teoria e História do Pensamento Econômico: São Paulo: Marco Zero, pp 157-178, 1989.

Prochnik, V. (1992) Flexibilidade Espúria: Modernização Técnica com Desigualdade Social na Indústria Brasileira de Calçados. Rio de Janeiro, IEI/UFRJ. Texto para Discussão.

Queiroz, Carlos\_Alberto Ramos Soares. “Manual de Terceirização: Quais são os Caminhos para o Sucesso e os Riscos no Desenvolvimento e Implantação de Projetos”. São Paulo: STS Publicações, 1992.

Ramos, Carlos Alberto. Flexibilidade e Mercado de Trabalho: Modelos Teóricos e a Experiência dos Países Centrais Durante os Anos 80. Texto para discussão n 271. Rio de Janeiro: IPEA, 1992.

Ricardo, David. "Princípios de Economía Política y de Tributación". Madrid: Aguilar, 1955.

Romita, Arion Sayão. *A terceirização e o Direito do Trabalho*, Revista Ltr., vol. 56, n. 3, março/92, p. 273.

Ruas, Roberto Lima; Gitahy, Leda; Rabelo, Flávio; Antunes, Elaine Diego. Inter-firm Relations and Employment in two Brazilian Clusters. in World Employment Program Research, maio 1994.

Samuels. Warren J. *Smith, Adam*. in Geoffrey, M; Hodeson, Warren; Tool, Marc. Institutional and Evolutionary Economics. England, Hants: Edward Publishing Limited, 1994.

Santos, T. "Revolução Científica, Técnica e Capitalismo Contemporâneo". Petrópolis: Vozes. cap. 3, pg 53/81: cap. 5, pp 131/149.

Schoenberger, Richard J. "Fabricação Classe Universal". São Paulo: Pioneira, 1986.

-----, "Técnicas Japonesas de Produção - Nove Lições Ocultas Sobre a Simplicidade". São Paulo: Pioneira, 1984.

Schumpeter, Joseph Alois. "Business Cycles: A Theoretical Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process". New York/London: MacGraw-hill, vol. 1, 1939.

Schumpeter, Joseph Alois. "Imperialismo e Classes Sociais". Rio de Janeiro: Zahar, 1961.

Schumpeter, Joseph Alois. "Teorias do Desenvolvimento Econômico: Uma Investigação Sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e Ciclo Econômico". São Paulo: Abril Cultural, 1970.

Schumpeter, Joseph Alois. The Theory of Economic Development. New York: Oxford University Press, 1961.

Schumpeter, Joseph Alois. "Capitalismo, Socialismo, Democracia". Rio de Janeiro: Zahar, 1964.

Silva, Elizabeth Bortolaia. Pós-Forrdismo no Brasil. in Revista de Economia Política, vol. 14, n 3 (55), julho-setembro, 1994.

Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. "Os Trabalhadores e a Terceirização". São Paulo: FG, fevereiro 93.

Smith, Adam. "Riqueza das Nações". São Paulo: Editora Tecnoprint, 1986.

Soares, Carlos Alberto Ramos. Manual de Terceirização. São Paulo: STS Publicações e Serviços LTDA, 1992.

Souza, Maria Azevedo Carolina. "Pequenas e Médias Empresas na Restruturação Industrial". Campinas, Tese Doutorado, Unicamp, 1993.

Steindl, Josef. Acumulación y Tecnología. El Trimestre Económico. vol LII(3) Julho-Setembro, n. 207, 1985.

Tauille, José Ricardo. "Flexibilidade Dinâmica, Cooperação e Eficiência Econômica", Rio de Janeiro, IEI/UFRJ. Texto Para discussão, n. 275. 1992.

----- . Novos Padrões Tecnológicos, Competitividade Industrial e Bem Estar Social: Perspectivas Brasileiras. IEI/UFRJ, Versão Preparada para o Forum Nacional, (1988).

Tolliday, Steven e Zeitlin, Jonathan. "Between Fordism and Flexibility". Introdução em *The Automobile Industry and Its Workers: Between Fordism and Flexibility*. Cambridge, Polity Press/Basil Blackwell, pp. 1-25, 1986.

Tolipan, Ricardo. Tecnologia e Produção Capitalista. in Anais da XXVI Encontro da Sociedade Brasileira para Progresso da Ciência, 1974.

Tomelin, Mário. "O Quaternário". Brasília: UNB, 1988.

Verçosa, H. O Direito e a "Terceirização" da Economia. Rio de Janeiro: Forense, vol. 319, julho-agosto, 1988.

Wallich, Henry C. "Algumas Notas Para uma teoria do Desenvolvimento Derivado. in:\_\_\_\_, Agarwala, A.N., Singh, F. A Economia do Subdesenvolvimento. São Paulo: Forense. pg. 197-211.

Watanabe, F. Sue. Qualidade X Acidentes de Trabalho: Um Estudo de Caso Numa Fundação de Mg. Anais da 17 Enanpad, Recursos Humanos, volume 10, pg 132-142, 1993.

Wonack et alii, Daniel T. Jones; James, P. "A Máquina que Mudou o Mundo". Rio de Janeiro: Editora Campos, 1992

Wood, Stephen. "The Transformation of Work?" (introdução), Londres, Unwin Hyman, pp. 1-43, 1989.,

■

