

MARIA THEREZA CAMPOS HIDALGO

**A ABERTURA COMERCIAL DO BRASIL NOS ANOS 90 E SUA
RELAÇÃO COM A TERCEIRIZAÇÃO DE ATIVIDADES**

Monografia apresentada como requisito para a obtenção do título de graduação e/ou conclusão do curso de Ciências Econômicas, pertencente ao Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Professor Orientador: Luiz Xiscatti

**CURITIBA
2006**

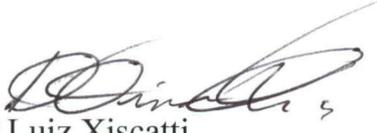
TERMO DE APROVAÇÃO

MARIA THEREZA CAMPOS HIDALGO

A ABERTURA COMERCIAL DO BRASIL NOS ANOS 90 E SUA RELAÇÃO COM A TERCEIRIZAÇÃO DE ATIVIDADES

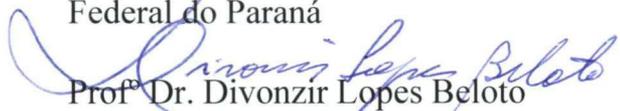
Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel no Curso de Graduação em Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná - UFPR, pela seguinte banca examinadora:

Orientador:

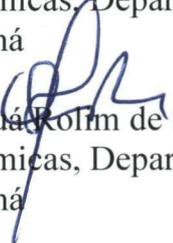

Prof.º Luiz Xiscatti

Ciências Econômicas, Departamento de Economia, Universidade
Federal do Paraná

Membros:


Prof.º Dr. Divonzir Lopes Beloto

Ciências Econômicas, Departamento de Economia, Universidade
Federal do Paraná


Prof.º Othon Juruá Kolm de Souza Reis

Ciências Econômicas, Departamento de Economia, Universidade
Federal do Paraná

Curitiba, 23 de novembro de 2006

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS	iii
LISTA DE TABELAS	iv
LISTA DE SIGLAS	v
RESUMO	vi
1 INTRODUÇÃO	1
2 METODOLOGIA	3
3 REFERENCIAL TEÓRICO	4
3.1 TEORIA DA FIRMA.....	4
3.2 NEOLIBERALISMO.....	5
4 BRASIL: UMA VOLTA PELOS MODELOS ECONÔMICOS	8
4.1 A BASE PRIMÁRIO-EXPORTADORA.....	8
4.2 A SUBSTITUIÇÃO DE IMPORTAÇÕES.....	10
4.3 A ABERTURA COMERCIAL NOS ANOS 90.....	12
5 TERCEIRIZAÇÃO	16
5.1 HISTÓRIA DA TERCEIRIZAÇÃO.....	18
5.2 TERCEIRIZAÇÃO: ESTRATÉGICO, OPORTUNO E LEGAL.....	20
5.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO DE ATIVIDADES.....	22
6 ABERTURA COMERCIAL E AS TERCEIRIZAÇÕES	25
6.1 TERCEIRIZAÇÃO E A GERAÇÃO DE EMPREGOS.....	28
7 O CASO DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS E BEBIDAS DO PARANÁ	34
8 CONCLUSÃO	37
REFERÊNCIAS	38

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – DISTRIBUIÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS E BEBIDAS, SEGUNDO PRINCIPAIS RAZÕES PARA A TERCEIRIZAÇÃO DE ATIVIDADES – PARANÁ – 1999.....	35
---	----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – DADOS GERAIS DAS EMPRESAS POR FAIXAS DE PESSOAL OCUPADO, SEGUNDO SEÇÃO, DIVISÃO E GRUPO DA CLASSIFICAÇÃO DE ATIVIDADES, EM NÍVEL BRASIL.....	32
TABELA 2 – DADOS GERAIS DAS EMPRESAS POR FAIXAS DE PESSOAL OCUPADO, SEGUNDO SEÇÃO, DIVISÃO E GRUPO DA CLASSIFICAÇÃO DE ATIVIDADES, EM NÍVEL BRASIL.....	33
TABELA 3 – NÚMERO DE INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS E BEBIDA NA AMOSTRA, SEGUNDO O PORTE – PARANÁ – 1998.....	34
TABELA 4 – DISTRIBUIÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS E BEBIDAS, SEGUNDO ATIVIDADES TERCEIRIZADAS – PARANÁ – 1999.....	36

LISTA DE SIGLAS

IBGE	– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDC	– Internacional Data Corporation de Portugal
IPARDES	– Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social

RESUMO

A ABERTURA COMERCIAL DO BRASIL NOS ANOS 90 E SUA RELAÇÃO COM A TERCEIRIZAÇÃO DE ATIVIDADES

Primeiramente, serão revistas as bases econômicas que foram vigentes no Brasil nos anos anteriores à ocorrência da abertura comercial na década de 90. A primeira grande base foi a primário-exportadora que tornou o país especializado na produção de bens primários destinados a exportação, em atendimento à demanda dos países europeus. Após sucessivas guerras e desequilíbrios externos o Brasil, nesta época muito dependente do mercado externo, passa por uma grave desaceleração da economia. Com isso, a industrialização tornou-se uma saída para devolver à vitalidade econômica do país. Esta dinâmica de desenvolvimento da indústria local apareceu, principalmente, com vistas a produção para a substituição das importações. Neste período, o governo tinha papel fundamental como interventor e protetor da economia, impondo barreiras tarifárias e não-tarifárias sobre as importações para que a aplicação deste modelo fosse viável, o que forneceu ao país um elevado grau de autonomia. Já no início dos anos 90, no então governo Collor, foi feito um programa de redução e/ou eliminação de algumas das barreiras sobre as importações objetivando, principalmente, a inserção do país no mundo globalizado. Este fato obrigou os empresários a lidar com uma concorrência nunca antes encarada. O aumento da concorrência obrigou os empresários a buscar novas formas de organização dos processos com a finalidade de incorporar competitividade e eficiência à produção para então permanecer no mercado brasileiro. Uma destas formas de organização dos negócios utilizadas pelos empresários foi a terceirização de atividades. A terceirização passa a ser utilizada como forma de proporcionar flexibilidade aos empresários. O empresário passaria a concentrar esforços e recursos na atividade principal da empresa, deixando a cargo de outras empresas especializadas, que se tornam parceiras, a execução das tarefas que não são o foco central da empresa contratante. A terceirização passa então a ser vista como uma arma que proporciona melhoria de qualidade e preços atendendo aos interesses de empresários que querem tornar-se mais competitivos em um ambiente de intensa concorrência.

Palavras-chave: abertura comercial, terceirização.

1 INTRODUÇÃO

Primeiramente, serão revistas as bases econômicas que foram vigentes no Brasil nos anos anteriores à ocorrência da abertura comercial na década de 90. A primeira grande base foi a primário-exportadora que tornou o país especializado na produção de bens primários destinados a exportação, em atendimento à demanda dos países europeus.

Após sucessivas guerras e desequilíbrios externos o Brasil, nesta época muito dependente do mercado externo, passa por uma grave desaceleração da economia. Com isso, a industrialização tornou-se uma saída para devolver à vitalidade econômica do país. Esta dinâmica de desenvolvimento da indústria local apareceu, principalmente, com vistas a produção para a substituição das importações. Neste período, o governo tinha papel fundamental como interventor e protetor da economia, impondo barreiras tarifárias e não-tarifárias sobre as importações para que a aplicação deste modelo fosse viável, o que forneceu ao país um elevado grau de autonomia.

Já no início dos anos 90, no então governo Collor, foi feito um programa de redução e/ou eliminação de algumas das barreiras sobre as importações objetivando, principalmente, a inserção do país no mundo globalizado. Este fato obrigou os empresários a lidar com uma concorrência nunca antes encarada. O aumento da concorrência obrigou os empresários a buscar novas formas de organização dos processos com a finalidade de incorporar competitividade e eficiência à produção para então permanecer no mercado brasileiro. Uma destas formas de organização dos negócios utilizadas pelos empresários foi a terceirização de atividades.

A terceirização começa a ser bastante utilizada como forma de proporcionar flexibilidade aos empresários. O empresário passaria a concentrar esforços e recursos na atividade principal da empresa, deixando a cargo de outras empresas especializadas, que se tornam parceiras, a execução das tarefas que não são o foco central da empresa contratante. Aos olhos dos empresários, a terceirização passa então a ser vista como uma arma eficaz que proporciona melhoria de qualidade e preços atendendo aos

interesses de empresários que querem tornar-se mais competitivos em um ambiente de intensa concorrência.

2 METODOLOGIA

O tipo de pesquisa quanto ao objeto será exploratória, explicativa e descritiva, quanto ao modelo conceitual operacional será pesquisa bibliográfica e quanto à natureza de estudo será uma pesquisa de análise de dados já existentes.

O presente trabalho será desenvolvido apoiando-se no método racional do tipo indutivo. Segundo FACHIN (2001, pág. 31), "... o método indutivo pode demonstrar que um fenômeno é consequência de outro fenômeno".

Para esta monografia o método indutivo pode ser aplicado perfeitamente, pois nela é considerada a hipótese de que o aumento das terceirizações na década de 90 ocorreram devido à abertura comercial do Brasil, feita através da redução de barreiras não tarifárias e tarifárias das importações.

Além do método indutivo também será utilizado um método específico das ciências sociais: o método histórico.

De acordo com FACHIN (2001, pág. 38), "O método histórico compreende a passagem da descrição para a explicação de uma situação do passado, segundo paradigmas e categorias políticas, econômicas, culturais, psicológicas, sociais, entre outras".

As variáveis a serem utilizadas neste trabalho são: o número total de empresas que de justaposto com o número de trabalhadores empregados com carteira assinada nestas empresas e o número de empresas que tem como atividade-fim a prestação de serviços para outras empresas justaposto com o número de trabalhadores empregados com carteira assinada nestas empresas. A utilização destas variáveis é feita na medida em que estas se relacionam inversamente, ou seja, o aumento do número de empregados nas empresas prestadoras de serviços acarreta uma redução do quadro de funcionários nas empresas passíveis de incorporação de projetos de terceirização de atividades.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 TEORIA DA FIRMA

Segundo AIUBE (1999, pág 11).

A Microeconomia estuda as ações de indivíduos enquanto consumidores e de indivíduos como proprietários de firmas. A análise de preços e a alocação de recursos (estudo dos preços de equilíbrio e das quantidades de recursos empregadas no processo produtivo de bens e serviços) é uma preocupação da Microeconomia (...). A microeconomia estuda o comportamento dos tomadores de decisão como células unitárias, sejam como proprietários ou gerentes de firmas, sejam como indivíduos comuns diante da escolha do que adquirir. Ela tem como objetivo analisar a definição dos preços e a aplicação dos recursos disponíveis no processo produtivo. Em geral, a Microeconomia é subdividida, em termos didáticos, em três partes. Normalmente, os textos iniciam o estudo pela teoria do consumidor. Na segunda parte, enfocam a teoria da firma e, na terceira, estudam o equilíbrio dos mercados.

Uma dessas partes, a teoria da firma, será o enfoque nesta parte do trabalho. A teoria da firma volta-se a explicar as decisões das firmas.

A firma, neste caso, pode ser interpretada como uma organização que reúne insumos como capital e mão-de-obra, com a finalidade de gerar produtos e serviços que produzam lucros. A existência das firmas se justifica porque elas organizam o processo produtivo. Elas são capazes de operar racionalizando os custos e reunindo esforços individuais para então obter mais quantidade de produto final. Em outras palavras, o comportamento da firma é guiado com o objetivo de obter melhores resultados, ou seja, proprietários e gerentes atuam buscando a maximização de lucros, cada decisão tomada pelos proprietários ou gerentes será em vista ao alcance de um objetivo principal, que é a maximização dos lucros da firma (AIUBE, 1999, pág.13).

Sendo assim, a firma, por seu poder de decisão e dispondo de informações de mercado, realoca seus recursos disponíveis da melhor maneira possível de forma a maximizar, ao final do processo produtivo, seu lucro.

Na década de 90, com o início da abertura comercial no Brasil, ao serem retiradas e/ou reduzidas as barreiras tarifárias e não-tarifárias sobre as importações, os empresários do território nacional se depararam com uma forte concorrência dos produtos importados que apresentavam melhor qualidade e menores preços. Tal

concorrência obrigou os empresários a reverem suas formas de administrar os negócios. Em virtude desse fato, nesta época foram assimiladas novas formas de administrar empresas e dentre essas se encontrava a terceirização de atividades.

A terceirização de atividades é uma alternativa para a firma passar a concentrar esforços em sua atividade principal, deixando a cargo de empresas contratadas a execução de atividades consideradas atividades-meio pelas empresas contratantes.

No contexto da abertura comercial a terceirização de atividades se intensificou por ser uma saída para tentar tornar a empresa competitiva e então poder concorrer com os produtos importados, pois, a terceirização, quando bem sucedida, proporciona um alto grau de especialização acarretando em melhoria de qualidade do produto e redução dos custos de produção.

Sendo assim, a terceirização de atividades foi um comportamento que as empresas desempenharam na época para então obterem melhores resultados para que houvesse a maximização do lucro.

A terceirização, quando bem sucedida, proporciona ao empresário uma melhor forma de alocar os recursos que ele tem disponível para a produção, pois a ela faz com que cada empresa dispersa fique especializada na produção de seu componente, ou seja, cada empresa terá suas atenções voltadas para a essência de seus negócios.

3.2 NEOLIBERALISMO

Segundo SANDRONI (2003, pág. 421), [neoliberalismo é uma] “Doutrina político-econômica que representa uma tentativa de adaptar os princípios do liberalismo econômico às condições do capitalismo moderno”.

Dessa forma, há a retomada de pensamento do liberalismo econômico trazendo à tona suas principais idéias. De acordo com HAYEK (1899, pág. 58),

A doutrina liberal é a favor do emprego mais efetivo das forças de concorrência como um meio de coordenar os esforços humanos, e não de deixar as coisas como estão. Baseia-se na convicção de que, onde exista a concorrência efetiva, ela sempre se revelará a melhor maneira de orientar esforços individuais. Essa doutrina não nega, mas até enfatiza que, para a

concorrência funcionar de forma benéfica, será necessária a criação de uma estrutura legal cuidadosamente elaborada, e que nem as normas legais existentes, nem as do passado estão isentas de graves falhas. Tampouco deixa de reconhecer que, sendo impossível criar as condições necessárias para tornar efetiva a concorrência, seja preciso recorrer a outros métodos capazes de orientar a atividade econômica. Todavia, o liberalismo econômico é contrário à substituição da concorrência por métodos menos eficazes de coordenação dos esforços individuais. E considera a concorrência um método superior, não somente por constituir, na maioria das circunstâncias, o melhor método que se conhece, mas, sobretudo por ser o único método pelo qual nossas atividades podem ajustar-se umas às outras sem a intervenção coercitiva ou arbitrária da autoridade. Com efeito, uma das principais justificativas da concorrência é que ela dispensa a necessidade de um “controle social consciente” e oferece aos indivíduos a oportunidade de decidir se as perspectivas de determinada ocupação são suficientes para compensar as desvantagens e riscos que a acompanham.

Atualmente, o termo [neoliberalismo] se aplica aos que defendem a livre atuação das forças de mercado, o fim do intervencionismo do Estado, a privatização das empresas estatais e até mesmo de alguns serviços essenciais, a abertura da economia e sua integração mais intensa no mercado (SANDRONI, 2003, pág. 421).

A redução e/ou eliminação de barreiras tarifárias e não-tarifárias sobre produtos importados, ocorrida com um maior grau de abertura comercial do país no início dos anos 90, foi um fato que mostrou que o governo não mais protegeria as indústrias instaladas no território nacional da concorrência internacional. Essa atitude foi tomada para dar maior dinâmica à estrutura produtiva.

A abertura comercial usou a mesma base de pensamento que a doutrina neoliberal, pois por parte do governo havia o pensamento de que a concorrência se revelaria a melhor maneira de orientar os esforços individuais a fim de dar mobilidade à economia, isto é, não deixar as coisas como estavam. O mecanismo funcionaria da seguinte forma: expor as indústrias à concorrência internacional, visando o desenferrujamento da estrutura produtiva e posteriormente um desenvolvimento industrial capaz de proporcionar ao país capacidade de competir internacionalmente com seus produtos.

Sendo assim, a doutrina neoliberal se aplica ao presente trabalho pois tanto a doutrina como a abertura comercial tinham como principal objetivo dar dinâmica ao mercado. Por um lado a doutrina neoliberal diz que a atuação em concorrência dava condições para que os indivíduos sempre procurassem por melhores formas de orientar os negócios sem que houvesse a necessidade de intervenção de nenhuma autoridade

nas atividades econômicas. Por outro lado, a abertura comercial teve o objetivo de desenvolver as indústrias do país sem que fosse necessária a ajuda do governo, a concorrência dos outros mercados, vinda com a abertura, faria com que os empresários se adaptassem, procurando por melhores formas de alocar seus recursos e fatores de produção disponíveis se quisessem sobreviver neste novo ambiente, ou seja, os empresários passariam a trabalhar por si só e se quisessem continuar operando no mercado buscariam alternativas que possibilitassem essa empreitada.

4 BRASIL: UMA VOLTA PELOS MODELOS ECONÔMICOS

A primeira grande base econômica do Brasil foi o que PINHEIRO (1995, pág. 63) chamou de “modelo primário-exportador”, que tinha como base principal a monocultura do açúcar e do café, funcionando também através do fornecimento de matérias-primas e metais preciosos para a metrópole.

A dinâmica de substituição de importações dá indícios de seu desenvolvimento no Brasil quando o modelo primário-exportador apresenta-se desgastado devido à frequentes crises econômicas e guerras mundiais. Esta dinâmica tinha como principal foco o desenvolvimento da indústria local para a produção dos produtos que antes eram importados. Neste, o governo passa a ter papel fundamental, pois irá agora proteger a indústria nacional impondo algumas barreiras e fornecerá a infra-estrutura necessária para o início do processo.

A partir da década de 90, os empresários passam por uma fase de ajustes devido a atual tendência de globalização do mundo. A partir de então, o Brasil reduz barreiras e passa a fazer parte de uma crescente integração comercial.

4.1 A BASE PRIMÁRIO-EXPORTADORA

Segundo PINHEIRO (1995, pág 67), “No modelo primário-exportador, a inserção da economia (...) no sistema global de comércio ocorreu mediante uma clara divisão internacional do trabalho”.

A economia anterior aos anos 30 era ditada de forma que cada país se especializava na produção de determinadas mercadorias com as quais apresentasse vantagens competitivas, sejam elas devido a fatores naturais, culturais, sociais ou históricos. Por essa razão, cabia ao Brasil a função de colônia explorada fornecedora de matérias-primas, metais preciosos e alimentos para as suas “metrópoles”. (PINHEIRO, 1995, pág 67).

Sendo assim, a economia brasileira era voltada para a monocultura de açúcar e café, sendo estes produzidos para a exportação tendo em vista o atendimento dos interesses dos países europeus.

Nesta época, o Estado não apresentava poder na economia, restringindo a sua atuação apenas a disponibilizar trabalho para o contingente de imigrantes que chegavam ao Brasil querendo trabalhar nas lavouras de açúcar e café, para que então fossem viabilizadas as empresas exportadoras de bens primários. O poder dinamizador da economia cabia às elites agrárias (PINHEIRO, 1995, pág. 65).

Ao se especializar na produção de produtos primários voltados para a exportação e deixar de produzir os bens manufaturados de que necessitava, o Brasil passou a depender fortemente do mercado externo, sendo este o principal consumidor de suas exportações e fornecedor das importações de produtos manufaturados (PINHEIRO, 1995, pág. 68).

Dito isso, no final do século XIX e começo do século XX, após sucessivas crises e guerras mundiais, culminando com a Grande Depressão de 1929, a produção de bens primários destinados à exportação começa a dar sinais de seu esgotamento em razão destes sucessivos desequilíbrios externos. A Primeira Guerra Mundial e a Grande Depressão encareceram as importações e diminuíram o valor e a quantidade das exportações, impossibilitando a permanência da economia com base na produção de bens primários destinados a exportações, ou seja, os acontecimentos no exterior põem em xeque as economias que são voltadas para fora (PINHEIRO, 1995, pág. 70).

Em meio à crise, a industrialização já se fazia presente no Brasil, mas ainda meio tímida. Durante a maciça imigração houve a proliferação dos centros urbanos onde se iniciaram o desenvolvimento das indústrias, ainda com proteção do Estado (PINHEIRO, 1995, pág. 70).

Segundo PINHEIRO (1995, pág. 71), “(...) A dificuldade de se importar, devido à recessão mundial, estimulou a produção nacional que, utilizando a capacidades anteriormente instalada, passou a satisfazer a demanda interna não afetada pela crise. Dessa forma, a indústria substitutiva de importações ganhou espaço em

relação à atividade exportadora, e as variáveis dinâmicas da economia passaram a ser endógenas, com o crescimento voltado para dentro”.

Dessa forma, a economia brasileira passa da produção de bens primários destinados para a exportação e inicia a produzir internamente o que antes era importado, ou seja, o país tornou-se um atraente centro de demanda não atendida o que estimulou fortemente o desenvolvimento das indústrias no Brasil voltadas para o atendimento desta demanda interna afetada pela crises mundiais.

4.2 A SUBSTITUIÇÃO DE IMPORTAÇÕES

Os sucessivos desequilíbrios externos ocorridos no final do século XIX e início do século XX causaram uma desaceleração da economia. A partir de então, notou-se que além de deixar o Brasil cada vez mais dependente do exterior, o modelo de monocultura de açúcar e café não conseguiria mais ofertar empregos na mesma velocidade com que crescia a população que procurava emprego (RELATÓRIO BRASIL, 1991, pág. 7).

De acordo com BENÍCIO (1999, pág. 4),

(...)a solução a longo prazo para o subdesenvolvimento dos países “periféricos” seria a industrialização, pois a persistência no modelo agroexportador tenderia a distanciar cada vez mais o poder econômico entre os países “periféricos” e os países “centrais”. (...) a melhor estratégia para a implantação, num país “periférico”, de uma indústria seria através da garantia do mercado interno contra a concorrência estrangeira. A idéia era que - na ausência da proteção - os custos iniciais do estabelecimento da indústria não estimulariam os investidores privados a aventurar-se num ramo pioneiro.

Depois de tais acontecimentos, segundo PINHEIRO (1995, pág. 72), “Havia a necessidade de um Estado interventor, investidor e planejador, capaz de conferir alguma racionalidade às disfunções da mão invisível e conduzir a economia em prol do bem-estar da população”.

Segundo MATOS (200-, pág 2), “(...) os avanços da industrialização brasileira, verificados principalmente a partir dos anos 30 e até o final dos anos 80, quase sempre estiveram associados a uma forte intervenção do Estado e a elevados níveis de protecionismo a concorrência externa”.

Ou seja, para que houvesse o desenvolvimento industrial no Brasil se fazia necessário a proteção do Estado em relação à concorrência estrangeira, pois sem a proteção os produtos que eram produzidos no exterior entrariam no país com preços mais reduzidos, o que impossibilitaria o desenvolvimento industrial, pois agiria desestimulando os investimentos no país. Tais produtos apresentavam preços mais baixos e qualidade superior devido ao estágio mais avançado de industrialização que esses países se encontravam.

O governo brasileiro então inicia o desenvolvimento industrial tendo como ponto de partida a dinâmica de atendimento da demanda interna, ou seja, produção para substituição de importações. A industrialização se daria através do estímulo ao desenvolvimento da indústria local com ajuda de forte protecionismo imposto pelo governo através de barreiras comercial tarifárias e não-tarifárias. O desenvolvimento industrial tinha o objetivo de fazer com que o país abandonasse de uma vez por todas a herança colonial da monocultura. Nesta época, a industrialização por substituição de importações proporcionava ao Brasil um elevado grau de autonomia (RELATÓRIO BRASIL, 1991, pág 7).

De acordo com MATOS (200-, pág. 3), “(...) em um contexto nacional de protecionismo externo, foi possível, a vários empreendimentos industriais – não somente os estatais – usufruírem de graus de monopólio e adotar estratégias mais conservadoras de expansão de seus negócios.”

Esta dinâmica de industrializar o país para substituir importações foi possível no Brasil porque o país era um território de crescente demanda. Além disso, era atrativo para empresários investirem no Brasil, pois o elevado protecionismo do governo garantia mercado para os produtos e possibilitava margens de lucro elevadíssimas para os empresários.

O modelo de substituição de importações fez com que houvesse o desenvolvimento do parque industrial brasileiro, pois a grande maioria dos produtos que a população necessitava era disponibilizado ou pela iniciativa privada ou pelo próprio governo, que nessa época agia na economia como Estado-Empresário. O papel do Estado era muito importante, pois a ele pertencia o papel de investir capital para o

desenvolvimento das áreas cruciais para o bem-estar da população, investimento este que não era atrativo para a iniciativa privada (por exemplo: projetos que necessitavam de um elevado volume de capital para investimento inicial e que o retorno de tal investimento viesse apenas em um prazo muito longo). Nesta época o Brasil possuía o 8º maior parque industrial do mundo e produzia praticamente de tudo (RELATÓRIO BRASIL, 1991, pág. 20).

A base de desenvolvimento industrial através da substituição de importações aliada a existência de barreiras tarifárias e não-tarifárias no Brasil apresentou êxito até os anos 80, onde houve uma crise geral que misturou a crise do petróleo, o aumento da dívida externa, o agravamento da inflação e a necessidade cada vez maior de modernizar a indústria para reduzir custos. Outros foram os problemas que passaram a ser detectados em razão da estrutura industrial muito diversificada, tais como: falta de conhecimento de tecnologias modernas, o custo do capital no país é muito elevado (taxa de juros muito elevadas) e a mão-de-obra apesar de apresentar custos baixos no país tinham um tempo produtivo de 65%, ou seja, a cada 100 horas trabalhadas 35 são perdidas (RELATÓRIO BRASIL, 1991, pág. 7 e 24).

Apesar do modelo de substituição de importações ter sido essencial para a instalação de um parque industrial no Brasil, a garantia de um protecionismo exacerbado por parte do governo fez com que as empresas se acomodassem fazendo com que os padrões de tecnologia vigentes nas indústrias do país fossem ultrapassados (LIBERA et al., 2002, pág. 61).

4.3 A ABERTURA COMERCIAL DOS ANOS 90

Neste cenário de crises nos anos 80, não bastava apenas superá-las mas sim rever as bases da economia brasileira para então encarar a concorrência internacional. A saída encontrada foi a abertura comercial do Brasil, feita através da diminuição de barreiras protecionistas e introdução do Brasil em acordos bilaterais e multilaterais com outros países (AVERBUG in GIAMBIAGI, F; MOREIRA, M., 1999, pág. 46).

O Brasil inicia, nos anos 90, uma fase de profundas reformas no que diz respeito à política de comércio exterior. Historicamente, a década de 90 foi caracterizada por um processo de abertura comercial que foi iniciado primeiramente pelo governo de Fernando Collor de Mello (1990-1992) e tendo continuidade até o governo Fernando Henrique Cardoso (1994-2002). Tal abertura ocorreu devido à necessidade de atender a tendência de globalização caracterizada principalmente pela união de países através de acordos bilaterais e multilaterais (AVERBUG in GIAMBIAGI, F; MOREIRA, M., 1999, pág. 45).

A nova política industrial saiu do papel dia 26 de julho de 1990, quando a então ministra da Economia, Zélia Cardoso de Mello, anunciou que o país passava a ser um país aberto ao comércio com o mundo exterior. O objetivo era mostrar que não haveria modernização na economia sem que ela estivesse integrada ao cenário internacional. Dessa forma, foi encerrado o modelo protecionista presente no Brasil desde a Grande Depressão, dando início a um modelo de comércio exterior. A idéia da nova política era expor a indústria nacional a uma crescente concorrência juntamente com investimentos maciços em programas para a modernização e ampliação da capacidade produtiva (RELATÓRIO BRASIL, 1991, pág. 35).

Segundo CANUTO (1998), “o governo Collor fez um programa de eliminação e/ou redução das barreiras que consistia em:

- a) eliminação ou redução da cobertura de barreiras não tarifárias, tais como reservas de mercado, cotas, proibições, etc.;
- b) diminuição no nível das tarifas de importação e;
- c) redução do grau de dispersão da estrutura tarifária, isto é, todas as barreiras que ainda irão permanecer ficarão mais ou menos niveladas em uma mesma porcentagem”.

A abertura comercial colocava em dúvida a eficiência das indústrias. Segundo Zélia Cardoso de Mello, na época ministra da Economia, citada no RELATÓRIO BRASIL (1999, pág 35), “só sobreviverá a este novo modelo quem souber competir”.

As indústrias estavam acostumadas a repassar os preços para o consumidor com elevadas margens de lucro e a trabalhar com uma elevada ociosidade

(“gigantismo” da época), sendo obrigadas, após as medidas implementadas pelo governo, a concorrer com produtos estrangeiros com preços mais baixos e qualidade superior (RELATÓRIO BRASIL, 1999, pág. 35).

Com a abertura comercial a entrada de capitais estrangeiros ficou muito mais intensa e isso ocorreu devido, principalmente, à estrutura industrial montada durante o período de substituição de importações, mostrando-se ter tido participação essencial para atrair os capitais de investidores estrangeiros (RELATÓRIO BRASIL, 1999, pág.36).

Juntamente aos capitais estrangeiros que passaram a ser injetados na economia brasileira após a abertura comercial, surgiram os empresários estrangeiros que instalaram suas fábricas no Brasil e apresentaram à realidade brasileira uma nova forma de administrar o negócio, o chamado “Core Business”. Este método organizacional nada mais era do que a reestruturação da atividade produtiva em torno de seu negócio principal, as atividades ditas como atividades-meio eram transferidas por contrato para empresas que as consideram suas atividades-fim (LIBERA et al. 2002, pág. 60).

Segundo MATOS (200-, pág. 4).

Neste contexto [de abertura comercial], a busca de maior eficiência e aumentos de produtividade em nível micro e nos processos de produção passou a ser uma variável crucial no planejamento estratégico das empresas. Redução de custos, racionalização das cadeias internas de geração de valor, terceirização de atividades secundárias, adoção de novos métodos organizacionais e gerenciais, difusão de programas de qualidade, incorporação de novos padrões de relações trabalhistas, reposicionamento de mercados (diversificação ou especialização), redimensionamento e realocação de plantas, formação de alianças estratégicas e fusões empresariais são as estratégias que, visando aumentos de eficiência e produtividade, estão se tornando cada vez mais presentes e disseminados em diversos segmentos empresariais.

As transformações fizeram com que os empresários procurassem mudar as estruturas produtivas de suas empresas, objetivando se ajustar à nova realidade se quisessem permanecer no mercado. A partir destas mudanças na economia só permaneceriam no mercado os empresários capazes de racionalizar, competir e, principalmente, oferecer a qualidade em seus serviços. A pressão pela redução de custos e aumento da competitividade internacional, algo que era praticamente novo para os empresários no território brasileiro, fez com que as empresas passassem por

uma reestruturação produtiva que deu ênfase a inovações organizacionais e gerenciais, com maior impacto sobre as relações de trabalho. Entre estas inovações organizacionais e gerenciais, relativas às relações de trabalho, estavam a terceirização de atividades e os programas de qualidade total (IPARDES, 1999, pág 36).

5 TERCEIRIZAÇÃO

Terceirização é a transferência da execução de alguma atividade ou serviço para pessoas ou organizações que não apresentam vínculos diretos com as empresas contratantes, que se tornam, a partir de contratos de serviços, concessões, autorizações ou convênios, responsáveis por parte substancial das empresas a qual prestarão serviços (IBAMA, 1999).

Segundo LEIRIA et al. (1993, pág. 16), “terceirização – contratação de parceiros para executar quaisquer tarefas que não sejam a verdadeira vocação da empresa. (...) terceirizar significa construir parcerias (...). Significa participar mais e, em troca, ganhar uma empresa mais ágil, mais enxuta, mais especializada em sua atividade-fim”.

Segundo LEIRIA (1992, pág. 22), “(...) terceirização é a agregação de uma atividade de uma empresa (atividade-fim) na atividade-meio de outra empresa”.

Segundo MARTINS, citado por LEAL (2002, pág. 22), “Consiste a terceirização na possibilidade de contratar terceiro para a realização de atividade que não constituem o objeto principal da empresa. Essa contratação pode envolver tanto a produção de bens, como a de serviços, como ocorre na necessidade de contratação de serviços de limpeza, de vigilância, ou até de serviços temporários”.

Ao terceirizar uma atividade, o empresário busca uma empresa parceira que tenha essa atividade a ser terceirizada como sua atividade-fim, pois irá elaborá-la de forma muito mais especializada. A terceirização é uma forma do empresário deixar de se preocupar com as atividades-meio da empresa e concentrar integralmente a sua energia em sua verdadeira vocação, ou seja, na essência do seu negócio.

Segundo ARAÚJO (2001, pág. 89), “Terceirizar significa passar adiante (para terceiros e pagando) a responsabilidade pela execução de determinada atividade ou de conjunto de atividades”.

De acordo com QUEIROZ (1998, pág. 53),

[terceirização] É uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade-fim, permitindo a estas se concentrarem no seu

negócio, ou seja, no objetivo final. É uma metodologia de motivação e fomento à criação de novas empresas, possibilitando o surgimento de mais empregos. Incentiva o aparecimento de micro e médias empresas, e ainda o trabalho autônomo, gerando também a melhoria e incremento nas empresas existentes no mercado, com ganhos de especialidade, qualidade e eficiência. É o processo da busca de parcerias, determinado pela visão empresarial moderna e pelas imposições do mercado. Não mais poderemos passar para os preços os elevados custos. Isso tem feito com que os empresários se preocupem com a qualidade, competitividade, agilidade de decisão, eficiência e eficácia que acabam resultando na manutenção dos clientes e consumidores.

Citando ARAÚJO (2001, pág. 89) “Uma definição um pouco mais abrangente, que realça a questão do compromisso entre duas partes envolvidas no processo, pode ser encontrada nos cadernos IDC. Nesta publicação consta que terceirização ou outsourcing consubstancia-se na contratação, por parte de uma organização, de outra empresa que será incumbida de gerir – e melhor – as operações de infra-estrutura – quer totalmente ou não – da contratante.”

Segundo STEWART, citado em LEIRIA et al. (1993, pág. 24).

Não são razões de natureza altruísta que levam dois estranhos a cooperar entre si: a cooperação só existirá se cada uma das partes envolvidas for capaz de oferecer à outra uma vantagem comparativa, ou seja, algo melhor e mais barato. A troca voluntária só se realiza quando ambos os parceiros aumentam a sua satisfação, quando ambos se beneficiam da troca. O resultado da troca voluntária é sempre positivo: a satisfação de um não é obtida às custas da insatisfação do outro. Cada parceiro dá mais valor àquilo que recebe do que àquilo que se desfaz.

Sendo assim, a estratégia da terceirização é uma forma de tirar vantagem das vantagens comparativas de cada uma das empresas. Ao terceirizar o empresário estará contratando uma empresa que tem vantagem comparativa na execução do serviço para o qual esta sendo contratada deixando a carga da empresa contratante a sua vantagem comparativa, ou seja, o foco central em sua atividade, sua essência.

Dessa forma, a terceirização satisfaz a relação ganha-ganha, onde tanto a empresa contratada quanto a empresa contratante saem ganhando com a transferência das atividades à especialistas, pois cada uma se tornará especializada em sua atividade otimizando assim os resultados esperados (LEIRIA et. al., 1993, pág. 25).

A terceirização de atividades é uma tendência e está se expandindo pelo fato de ser um amortecedor da crise, dada a necessidade de minimizar custos e maximizar resultados (LEIRIA, 1993, sp).

Segundo QUEIROZ (1998, pág. 285), “ A aplicação da técnica da terceirização muda a organização empresarial clássica, marcada pela forte centralização, sem nenhuma flexibilidade e sem processos participativos, passando para uma nova estrutura mais leve, ágil e eficaz. Ao invés de as empresas progredirem verticalmente, aumentando a sua estrutura, ocorre a fragmentação desenvolvida no sentido horizontal, com a participação de outras empresas, e se cria a condição de parceria”.

5.1 HISTÓRIA DA TERCEIRIZAÇÃO

Segundo QUEIROZ (1998, pág. 59).

[a terceirização de atividades] “ Originou-se nos Estados Unidos, por volta de 1940, quando este país aliou-se aos países europeus para combater as forças nazista e posteriormente o Japão, ou seja, durante o segundo conflito bélico mundial. A terceirização foi muito aplicada ao longo da guerra, pois as indústrias da época precisavam concentrar-se na produção, cada vez melhor, das armas necessárias para a manutenção da superioridade aliada, e então descobriram que algumas atividades de suporte à produção dos armamentos poderiam ser passadas a outros empresários prestadores de serviços, mediante a contratação destes.

Após o término da 2ª Guerra Mundial, em meados da década de 50, a terceirização de atividades se consolida nos Estados Unidos como prática empresarial devido ao desenvolvimento acelerado da indústria. No Brasil, a prática de terceirização foi introduzida um pouco depois da década de 50 pelas fábricas multinacionais de automóveis que começaram a adquirir as peças para a confecção dos veículos, de inúmeras empresas parceiras, pois tinham a agilidade como meta. Como a concorrência no setor automobilístico era muito grande, as multinacionais passaram a ser apenas local para a montagem dos veículos, ficando então conhecidas como montadoras de veículos. Os componentes para os veículos eram fornecidos por empresas parceiras que eram especializadas na confecção de tais peças. Dessa forma havia uma maior agilidade, eficácia e menores custos para as montadoras ao produzir os veículos (LEIRIA, 1992, pág. 24).

Dessa forma, as multinacionais além de melhorar a qualidade de seu produto final, reduziram custos ligados a uma estrutura industrial muito mais enxuta. Cada

fornecedor era especializado na fabricação de uma parte do carro o que implicava em volumes de investimentos voltados apenas a melhoria de um único produto de comercialização. Assim, as montadoras de veículos guardaram para si apenas a essência de seu negócio, que é a tarefa da montagem dos veículos (LEIRIA, 1992, pág. 25).

Segundo ARAÚJO (2001, pág. 88), “Terceirizar, em verdade, é uma tecnologia conhecida, embora com outros rótulos ou sem rótulo algum, e empregada em empresas desde a Revolução Industrial”.

No Brasil, a palavra terceirização aparece pela primeira vez em fevereiro do 1991, quando foram divulgadas as práticas que estavam sendo feitas na Riocel, uma das maiores empresas de celulose do país (EXAME, 1999).

Desde a década de 50 até meados dos anos 80, a terceirização era conhecida como contratação de serviços de terceiros e vinha sendo aplicada apenas com o objetivo de reduzir os custos com a mão-de-obra. Nessa época, a preocupação dos empresários não era obter ganhos de qualidade, eficiência e produtividade, e sim apenas gerar economia nas atividades pouco significativas para a produção. (QUEIROZ, pág. 63)

A partir dos anos 90, a terceirização de atividades começa a ser vista com outros olhos. O ambiente de intensa competitividade provocado pela abertura do mercado nacional brasileiro obrigou as empresas situadas no Brasil a procurar formas de reestruturar suas organizações produtivas. Ao serem detectadas esta necessidade as empresas começaram a utilizar-se de programas de terceirização de setores (DISERIO et al., 2000).

Um desses programas de reestruturação que tinham como ênfase a terceirização de atividades foi o Consórcio Modular. Este sistema de fabricação foi estabelecido pela Volkswagen em sua fábrica em Resende, no Rio de Janeiro, em 1996. No conceito de Consórcio Modular, os parceiros trabalham dentro da planta da Volkswagen, nos seus respectivos módulos, onde cada parceiro deve prover recursos materiais, peças e subconjuntos necessários na montagem. Esse sistema tinha como objetivos: a melhoria da produtividade, aumento da qualidade dos produtos,

otimização de recursos disponíveis para a maximização de resultados, mostrando que era um modelo que fornecia a empresa condições de atuar com plena competitividade (DISERIO et al., 2000).

A idéia principal do Consórcio Modular era reunir empresas de autopeças em um mesmo local, cada uma especializada em uma etapa do processo produtivo dos componentes de um veículo, pois nenhuma das empresas reunidas possuía estrutura para que assumissem integralmente a fabricação de todas as peças necessárias para a confecção do automóvel. Cada empresa produziria apenas uma parte do veículo o que faria com que se especializasse, ou seja, cada empresa parceira seria responsável pela execução das operações ao longo da linha de montagem, reduzindo então os custos para a produção. Fazendo isso, seria necessário apenas um espaço onde as partes do veículo seriam reunidas para que o produto final fosse então montado, com custo final muito mais reduzido e com uma maior qualidade do produto (RIBEIRO, 2001).

5.2 TERCEIRIZAÇÃO: ESTRATÉGICO, OPORTUNO E LEGAL

Com a competitividade crescendo cada vez mais as empresas tendem a se adequar para garantir seu lugar de destaque no mercado. Sendo assim, há momentos em que a empresa se questiona para descobrir o que é realmente essencial em sua estrutura produtiva. Ao agir assim, o empresário se defronta com um dilema, ser essencial é ser ótimo fazendo de tudo ou ser ótimo apenas na essência da atividade? O mais sensato, lógico e estratégico seria terceirizar todas as atividades não essenciais. Agindo assim o empresário concentra esforços na essência de seu negócio, isso traria mais agilidade levando a maior produtividade e qualidade do produto final, além de evitar desperdícios, atendendo à competitividade imposta no mundo empresarial (LEIRIA, 1992, pág. 27).

A terceirização é oportuna quando não há prejuízo dos direitos dos trabalhadores que prestam o serviço e quando são verificados que os empregados estão ligados diretamente à própria empregadora, esta sendo a empresa de prestação de mão-de-obra permanente, e não à tomadora dos serviços. A contratação de terceiros lícita

aparece como uma oportunidade de flexibilização também por ser vista com bons olhos pelo judiciário, que acredita que a terceirização gera empregos e maior distribuição de renda (LEIRIA, 1992, pág. 28)

Por fim, a contratação de terceiros é legal, pois as empresas denominadas prestadores de serviços desenvolvem suas atividades licitamente inexistindo obstáculos contra o seu funcionamento, pois não há no ornamento jurídico nacional algo que impeça o desenvolvimento desse tipo de atividade. Tais prestadoras trabalham como qualquer outro empreendimento, pois contratam, assalariam e dirigem o trabalho de seus empregados, a única diferença é que o foco de seu negócio é o trabalho, e não a produção de um bem palpável.

Segundo LEIRIA (1992, pág 30). “Bons contratos formam ato jurídico perfeito”. Ou seja, em havendo contratos dentro da lei não há porque denominar as terceirizações de atividades como algo ilícito. Não havendo oportunismo de nenhuma das partes em prejudicar o trabalhador as prestadoras de serviços e as suas contratantes trabalham dentro da lei.

De acordo com LEIRIA (1992, pág. 33), “(...) sendo o terceiro uma empresa comprovadamente idônea, o Judiciário entende que, se não há lesão econômica às empresas do terceiro e se são atendidos os demais direitos trabalhistas, a contratação reveste-se de legalidade”.

Segundo LEAL (2002, pág. 23),

A adoção maciça da terceirização no mercado de trabalho tem provocado um confronto do modelo clássico da relação de emprego, bilateral, (...), com uma nova fórmula de composição das partes, agora com formato triangular (...). A presença de três partes intervenientes na celebração do contrato (...). Em primeiro lugar, surge uma relação jurídica de natureza civil, onde as empresas fornecedoras e tomadora se ajustam. Após, constata-se um segundo contrato, o de trabalho, firmado entre a empresa fornecedora e a pessoa física prestadora dos serviços, destinado a atender á necessidade do suprimento de mão-de-obra surgida em decorrência do primeiro contrato. Em última etapa, surge novamente a empresa cliente que, a despeito de não possuir qualquer vínculo com o trabalhador, vai ser a beneficiária da prestação laborai e, eventualmente, até responder por ela ou por algumas de suas conseqüências.

O relacionamento jurídico em um contrato de terceirização fica caracterizado da seguinte forma: o primeiro é o tomador de serviços com tecnologia própria que administra e supervisiona a sua atividade-fim com eficiência, eficácia e qualidade, já o

terceiro é o prestador ou fornecedor de serviços também com tecnologia própria; que administra e supervisiona as suas atividades que se constituem nas atividades-meio do tomador. O produto dessa relação é a produção de bens com qualidade, eficiência e eficácia, competitividade e rentabilidade para ambos os lados. (QUEIROZ, 1998, pág 27).

5.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO DE ATIVIDADES

Segundo LEIRIA (1992, pág. 53), os aspectos positivos da terceirização são:

- gera desburocratização,
- simplifica a organização,
- diminuição do desperdício,
- aumento da qualidade,
- desmobilização,
- integração na comunidade,
- sinergismo das atividades-fim:
- diminuição de atividades-meio administradas sem ganho de especialidade,
- melhoria do perfil do administrador,
- diminuição da corrupção interna e externa,
- diminuição do poder “político” interno,
- diminuição do poder “político” externo,
- aumento da especialização,
- aumento do lucro,
- favorecimento da economia de mercado,
- liberação da criatividade,
- otimização dos serviços,
- soma da qualidade nas atividade-meio e atividade-fim,
- melhor administração do tempo da empresa,
- aumento do comprometimento da comunidade com a empresa e do público interno da empresa.

- melhoria na imagem institucional.
- obtenção de efetividade,
- relação com sindicatos,
- redistribuição dos níveis hierárquicos,
- redistribuição de renda,
- criação de empregos e empresas mais estáveis.
- agilidade nas decisões,
- aumento de produtividade.
- aumento de competitividade.
- diminuição do corporativismo.
- desmobilização para greves.
- diminuição do passivo trabalhista.
- maior satisfação interpessoal dos empregados.
- custos equilibrados do mercado de mão-de-obra.
- melhor comunicação interna.
- reavaliação de necessidades.
- diminuição de reclamações trabalhistas.
- redução do quadro direto de empregados,
- aumento da agilidade da organização,
- aumento da motivação,
- aumento de empregos especializados.

Ainda de acordo LEIRIA (1992, pág. 54), são listadas os aspectos negativos, tais como:

- aumento do risco a ser administrado,
- dificuldades no aproveitamento dos empregados já treinados.
- demissões na fase inicial,
- mudança na estrutura de poder,
- falta de parâmetros de preço nas contratações iniciais,
- custo das demissões,

- relação com sindicatos,
- má escolha de parceiros,
- má administração do processo,
- aumento da dependência de terceiros.

6 ABERTURA COMERCIAL E A TERCEIRIZAÇÕES

Com o intuito de modernizar a estrutura produtiva, no início da década de 90, ocorre, talvez a mais profunda transformação no Brasil, a abertura comercial. Esta abertura tinha como metas incentivar os investimentos tanto nacionais como estrangeiros dentro do país, aumentar a produtividade e a competitividade (RELATÓRIO BRASIL, 1991, pág. 35).

A partir desta abertura, a prática da verticalização (fazer de tudo) ou da auto-suficiência em todos os campos no meio industrial, começa a ser vista como um mau negócio, pois este isolamento tinha um preço, que eram a ineficiência, a baixa qualidade do produto e os custos elevados de produção. Esta foi uma marca do modelo de substituição de importações, em uma época em que a indústria era protegida pelo Estado que impunha barreiras para as importações (LEIRIA, 1992, pág. 25).

Ao se deparar frente a frente com uma concorrência acirrada após a abertura comercial o país ou se lança em busca da modernidade das atividades produtivas ou continua com seu papel secundário assistindo a ascensão de países de Primeiro Mundo (RELATÓRIO BRASIL, 1991, pág. 31).

Segundo FERRAZ, citado em estudo do IPARDES¹ (1999, pág. 34), competitividade é “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Ou seja, é a capacidade da empresa interagir com os acontecimentos em seu ambiente de atuação e ser capaz de desenvolver práticas que sejam eficazes para firmar a posição da empresa no mercado.

Sendo assim, ao se iniciar a abertura comercial no Brasil, com a redução das barreiras tarifárias e não-tarifárias, os empresários se viram frente a frente com uma concorrência da qual antes estavam protegidos.

¹ IPARDES - Panorama, tendências e competitividade das indústrias de alimentos e de bebidas no Paraná. Site nas referências.

Segundo CANUTO (2000, pág. 3). “Destaque deve ser dado ao comércio com os países em desenvolvimento da Ásia: as exportações do Brasil cresceram 70%, enquanto as importações se ampliaram em 400%, entre 1990 e 1994.”

Neste clima de mudança, surge a necessidade de que as empresas instaladas no país alterassem sua forma de operar, sendo obrigadas a desenvolver novas maneiras de administrar o negócio sob a pena de sucumbirem devido à concorrência das importações. É neste contexto que surgem nas empresas um maior número de inovações a fim de garantir sua permanência no mercado. Os empresários começam a utilizar programas de racionalização resultando em uma estrutura produtiva mais enxuta, eficiente e competitiva. Na procura pelo aumento da produtividade e qualidade do produto final, várias fórmulas foram buscadas pelos empresários, a maioria baseada nas técnicas administrativas norte-americanas e japonesas. Uma delas é a terceirização. A terceirização apareceu neste âmbito como uma das formas de racionalização mais utilizadas, pois permitia ao empresário focar suas atenções em sua atividade principal, deixando a responsabilidade de atividades secundárias, porém essenciais para a produção, para empresas que eram especializadas na execução destas atividades secundárias.

De acordo com QUEIROZ (1998, pág. 15),

[neste contexto de abertura comercial] A palavra de ordem será produtividade com competitividade. As organizações deverão ser mais flexíveis e mutáveis, com a necessária agilidade no atendimento dos seus consumidores. Para isto ser possível, as organizações não podem ter uma estrutura organizacional grande, complexa e departamentalizada (...) A derrubada das estruturas com muitas níveis é fundamental e importantíssima, para que as decisões de mudanças possam chegar ao chão das organizações, onde os seus efeitos se processam, rapidamente, alterando os produtos no sentido dos interesses do mercado. O setor secundário nas empresas vai diminuir e o terciário deverá crescer na forma de terceirização de serviços, com parceiros especializados, capazes e competentes. Haverá uma nova forma de gestão de negócios, onde as empresas estarão cada vez mais focadas nos seus produtos e passando para terceiros, eficientes e eficazes, as suas atividades-meio, posicionando-se apenas na avaliação de resultados dos seus parceiros que, somados a sua gestão eficaz, da atividade-fim, conduzirão à efetivação de produtos competitivos.

Sendo assim, a integração do Brasil com o comércio internacional desencadeia mudanças organizacionais no ambiente das empresas objetivando a sobrevivência no mercado. Uma dessas mudanças organizacionais é a intensificação da terceirização de atividades com o propósito de atender aos novos interesses do mercado mundial.

Segundo ARAÚJO (2001, pág. 88).

A integração dos mercados internacionais do final da década de 80 e início da década de 90 marca o começo de um novo estilo de gestão nas organizações: a busca pela excelência empresarial. Neste contexto, muitas organizações descobriram que a concentração de esforços nas principais competências, isto é, na missão mesmo da empresa, era uma alternativa possível na questão da sobrevivência no mundo moderno marcado pelas frequentes turbulências e pela permanente incerteza. Uma das tecnologias de gestão que é válida para alcançar a desejada flexibilidade organizacional que impedirá a estagnação ante as mudanças universais, aos anseios dos clientes e às flutuações de mercado é a terceirização.

Dessa forma, os empresários buscam manter sua competitividade através da terceirização de atividades o que possibilita a cada empresa a concentração de esforços e recursos no desenvolvimento da sua essência do negócio.

Segundo LEIRIA (1992, pág 68). “o fator desencadeante para a utilização de terceirizações foi a necessidade de competitividade no mercado externo e, portanto, a de investir maiores recursos na sua atividade essencial.”

Os processos de terceirização ocorridos no início da década de 90 em razão da abertura comercial ,começaram devido à necessidade do empresário focalizar todos os seus recursos e esforços na sua atividade principal. Após ocorrida a terceirização os empresários vêem que além de atingir o principal objetivo esses processos de terceirização trazem benefícios para a parte financeira, reduzindo significativamente os custos fixos das empresas (LEIRIA, 1993, pág. 27).

De acordo com QUEIROZ (1998, pág. 29),

A terceirização vem sendo aplicada no Brasil e em outros países como uma alternativa eficaz, para as empresas empreendedoras melhorarem as suas operações, tornando-as mais eficientes nos processos e com mais eficácia nos resultados, ganhando competitividade e otimização econômica, flexibilizando as suas atividades no sentido da agilidade, e da satisfação do mercado. Esta é uma técnica saudável e atual, imprescindível a qualquer empresa, face ao cenário da globalização mundial, onde a concorrência é um fator presente em todas as atividades empresariais. (...) O fenômeno da globalização conduz e obriga as empresas a serem eficientes, eficazes e competitivas. Para isto ser possível elas devem desenvolver estratégias que melhorem consideravelmente a sua qualidade, produtividade e inovação.

Nos anos 90, a prática de “fazer de tudo” e ser excelente em tudo passa a não ser mais uma alternativa atraente. O aumento da concorrência após a abertura tornou as empresas incapazes de repassar seus preços para os consumidores como

anteriormente, o que inviabilizou a prática da verticalização. O empresários não mais conseguiriam investir em todas as etapas da produção sem que o preço do produto final ficasse elevado. A saída encontrada foi a terceirização. Os empresários passaram a concentrar seus esforços e recursos na essência do seu negócio, deixando a cargo de outras empresas a execução das outras etapas do processo produtivo, sendo estas especializadas nestas etapas. Esta prática tornou muito mais eficiente o processo produtivo e trouxe qualidade aos produtos finais.

6.1 TERCEIRIZAÇÃO E A GERAÇÃO DE EMPREGOS

Com a emergência da abertura comercial houve uma alteração as relações produtivas e organizacionais. Estas relações passaram a ser processadas de forma a alterar as relações institucionais, isto é, alterando principalmente o mercado de trabalho. As novas relações se firmaram em detrimento dos rígidos quadros administrativos, caracterizados por um elevado número de trabalhadores e níveis hierárquicos, para dar lugar a um tipo de relação trabalhista que não está mais vinculada à empresa, passando então a contratar de outras os serviços desenvolvidos anteriormente por ela (LEIRIA, 1992, pág. 22).

Segundo HARVEY (1992, pág. 145), “(...) a transformação na organização industrial teve como paralelo mudanças de igual importância no mercado de trabalho.”

Constatando essa nova realidade no Brasil, nos anos 90, houve um aumento do desemprego no setor industrial brasileiro em, talvez principal, contrapartida à abertura comercial. Este fato se deu em geral pela busca dos empresários de incrementos tecnológicos na produção, aplicação de novas técnicas organizacionais e à terceirização de atividades (IPARDES, 1999, pág. 36).

Segundo estudo feito pela equipe de pesquisa da Presidência², na década de 90 a maior geração de empregos deslocou-se da atividade industrial para o setor de serviços. Em 1995, o setor terciário já abrigava 73.4% das ocupações não-agrícolas e mais da metade da população ocupada no país (52%). Isso se deve pela pressão e

² Disponível em COLEÇÃO PRESIDÊNCIA com site nas referências.

práticas de ajuste e do processo de terceirização de serviços feitos pelas empresas brasileiras. a população já não conseguia mais empregos no setor industrial que estava em forte pressão competitiva e esse contingente foi absorvido pelo setor de serviços.

De acordo com MOREIRA E NAJBERG in GIAMBIAGI, F.; MOREIRA, M. M. (1999, pág 472), "a abertura comercial favoreceu as atividades que eram intensivas em trabalho (agricultura, extrativa e o setor de serviços) e isso só ocorreu em detrimento das indústrias, que nesse período se viram obrigadas a investir mais em máquinas para a melhoria de processo e produto, o que despendia um volume de trabalhadores menor".

Segundo dados disponibilizados pelo IBGE e trabalhados na TABELA 1, o número de estabelecimentos em 1996 no Brasil que se incluíam nas categorias de "A" à "O" era de 3.206.721 e os trabalhadores empregados nestes estabelecimentos incluídos nestas categorias era de 27.194.294. Estes dados nos dizem que em média, em 1996, haviam 8,48 trabalhadores por estabelecimento no Brasil. Já em 2001 o número de estabelecimentos das mesmas categorias anteriormente comentadas eram de 4.679.779 enquanto que o número de trabalhadores empregados nestes estabelecimentos era de 32.506.556. Sendo assim, em 2001 haviam em média 6,49 trabalhadores por estabelecimentos. Estes mesmos dados podem ser analisados da seguinte forma: em 1996 o número de estabelecimentos era de 3.206.721 e em 2001 este número aumentou para 4.679.779, correspondendo à um aumento de 45,94% do número de estabelecimentos cadastrados nas categorias de "A" a "O". da mesma forma, pode ser analisado o número de trabalhadores nestes estabelecimentos, em 1996 o número de trabalhadores era 27.194.294 e em 2001 este número aumentou para 32.506.556 correspondendo a um aumento percentual de 19,53. Sendo assim, pode-se dizer que o crescimento do número de estabelecimentos no Brasil não teve igual contrapartida no número de vagas para novos trabalhadores.

Isto pode ser explicado devido ao fato de que, a partir dos anos 90, as terceirizações de atividades já estarem mais presentes no ambiente empresarial. As empresas não crescem mais através da verticalização da estrutura e sim através do desenvolvimento horizontal, ou seja, com a participação de outras empresas gerando

empregos em outros segmentos. Esta conclusão pode ser explicada através de uma análise na TABELA 2.

Em 1996, o número de estabelecimentos, no Brasil, que tinham como principal atividade o fornecimento de serviços especializados para outras empresas tais como: limpeza, zeladoria, vigilância e etc. eram de 123.686 abrigando 1.258.350 trabalhadores, ficando uma média de 10,17 trabalhadores por estabelecimento. Já em 2001, o número de estabelecimentos alcança os 230.692 abrigando, neste ano, 1.949.094 trabalhadores ficando com uma média de 8,45 trabalhadores por estabelecimento. Esta média acompanhou a queda da média dos estabelecimentos vistos na TABELA 1. Analisando de outra forma temos o seguinte: de 1996 até 2001 o número de estabelecimentos que tinham como principal atividade o fornecimento de serviços especializados para outras empresas cresceu 86,51% e o número de trabalhadores nestes estabelecimentos cresceu 54,89%. Esta análise mostra que, apesar de o número de vagas não ter aumentado em igual contrapartida ao aumento de estabelecimentos neste segmento, foi mais que considerável o aumento do número de estabelecimentos que tem como atividade-fim as atividades-meio das empresas mostradas na TABELA 1.

A análise feita a partir dos dados das TABELAS 1 e 2 mostram que no decorrer dos anos 90 houve um crescimento mais que significativo no número de estabelecimentos que atuam como prestadores de serviços. Isto demonstra a tendência seguida após a abertura comercial, a maior utilização de terceirização de atividades. Essa maior utilização incentivou a abertura de novas empresas fornecedoras de serviços a outras empresas, o que explica o aumento de 86,51% do número de estabelecimentos com esta finalidade.

Pôde-se verificar que as vagas de trabalho com carteira assinada nos estabelecimentos de "A" a "O" cresceram 19,53% durante os anos de 1996 à 2001. Já nos estabelecimentos prestadores de serviços à outras empresas o número das vagas de trabalho aumentaram em 54,89% neste mesmo período. Estes dados podem ter ficado dessa forma em razão da maior utilização de programas de terceirização de atividades

após a abertura comercial do Brasil ocorrida nos anos 90, o que justificaria a maior criação de vagas no setor onde as empresas prestadoras de serviços se encaixam.

TABELA I – DADOS GERAIS DAS EMPRESAS POR FAIXAS DE PESSOAL OCUPADO, SEGUNDO SEÇÃO, DIVISÃO E GRUPO DA CLASSIFICAÇÃO DE ATIVIDADES, EM NÍVEL BRASIL

BRASIL												
Classificação de atividades (CNAE)	Variável x Ano											
	Número de Empresas (Unidade)						Pessoal Ocupado Total					
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	1996	1997	1998	1999	2000	2001
A – Agricultura	23.173	23.509	23.930	25.281	26.554	30.482	317.544	342.582	344.283	360.819	386.912	413.044
B – Pesca	794	840	922	1.284	1.394	1.716	4.414	5.163	4.997	6.181	7.726	11.017
C – Indústrias Extrativas	9.767	10.320	10.601	11.087	11.540	12.965	115.922	114.422	110.018	108.528	110.404	120.661
D – Indústrias de Transformação	356.264	375.605	377.304	395.425	408.555	450.016	5.573.138	5.597.427	5.365.485	5.507.112	5.799.056	6.015.390
E – Produção e dist. de eletricidade gás e água	925	1.081	1.224	1.334	1.410	1.712	279.940	249.464	244.122	232.711	226.193	228.542
F – Construção	90.778	98.020	102.407	105.726	110.490	124.346	1.131.062	1.185.583	1.110.326	1.050.319	1.184.328	1.302.204
G – Comércio, reparação de veículos automotores, objetos pessoais e domésticos	1684.204	1769.688	1807.923	1930.158	2052.478	2318.629	5.785.787	6.095.819	6.198.019	6.456.675	6.845.745	7.402.694
H – Alojamento e alimentação	247.025	269.381	273.179	288.068	289.748	330.196	988.238	1.068.599	1.084.844	1.134.438	1.173.405	1.259.861
I – Transporte, armazenagem e comunicações	87.397	98.444	106.960	122.965	134.724	157.249	1.480.041	1.501.253	1.500.285	1.527.644	1.593.462	1.675.464
J – Intermedia. financeira, seguros, previdência complementar e serviços relacionados	29.239	32.896	34.457	49.043	52.662	68.258	710.364	689.445	702.955	654.514	671.647	685.097
K – Atividades imobiliárias, aluguéis e serviços prestados às empresas	366.715	410.613	448.165	495.497	548.330	626.471	2.514.303	2.723.116	2.721.343	3.046.315	3.272.585	3.546.761
L – Administ. pública, defesa e seguridade social	10.891	11.048	11.620	11.692	12.113	12.482	5.270.203	5.241.225	5.235.234	5.842.338	5.898.298	6.225.392
M – Educação	49.129	52.699	56.018	59.421	63.737	86.565	899.216	938.457	1.152.268	1.007.105	1.100.862	1.186.360
N – Saúde e serviços sociais	57.943	63.457	69.410	77.650	87.687	100.334	1.042.658	1.112.757	1.137.950	1.047.246	1.055.504	1.154.766
O – Outros serviços coletivos, sociais e pessoais	192.477	227.438	265.279	297.436	322.918	358.358	1.081.464	1.134.393	1.193.110	1.250.961	1.334.477	1.279.303
TOTAL DAS EMPRESAS	3206.721	3445.039	3589.399	3872.067	4124.340	4679.779	27.194.294	27.999.705	28.105.239	29.232.906	30.660.604	32.506.556
Variação		+7.43%	+4.19%	+7.87%	+6.51%	+13.46%		+2.96%	+0.37%	+4.16%	+4.88%	+6.02%

FONTE: IBGE/ Banco de Dados Agregados – Sidra.

TABELA 2 – DADOS GERAIS DAS EMPRESAS POR FAIXAS DE PESSOAL OCUPADO, SEGUNDO SEÇÃO, DIVISÃO E GRUPO DA CLASSIFICAÇÃO DE ATIVIDADES, EM NÍVEL BRASIL

BRASIL												
Variável x Ano												
Classificação de atividades (CNAE)	Número de empresas (Unidade)						Pessoal Ocupado Total					
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	1996	1997	1998	1999	2000	2001
74.5 Seleção, agenciamento e locação de mão-de-obra	5.981	6.882	7.257	8.064	9.038	10.939	217.161	238.522	232.097	295.900	326.839	385.609
74.6 Atividades de investigação, vigilância e segurança	2.941	3.416	3.673	4.001	4.426	5.204	282.898	293.294	305.566	317.256	338.106	358.086
74.7 Atividades de imunização, higienização e de limpeza em prédios e em domicílios	6.698	7.552	8.093	8.480	9.055	10.104	386.512	410.057	473.412	493.247	526.379	569.217
74.9 Outras atividades de serviços prestados principalmente às empresas	108.066	124.862	140.100	158.301	177.706	204.445	371.779	450.811	451.663	523.415	595.874	636.182
TOTAL DAS EMPRESAS	123.686	142.712	159.123	178.846	200.225	230.692	1.258.350	1.392.684	1.462.738	1.629.818	1.787.198	1.949.094
Variação		+15,38%	+11,50%	+12,39%	+11,95%	+15,22%		+10,68%	5,03%	+11,42%	+9,66%	+9,06%

NOTA: Para a categoria denominada Outras atividades de serviços prestados principalmente às empresas, o IBGE considera atividades de limpeza, zeladoria, portaria e segurança patrimonial. Dados trabalhados para elaboração própria.

FONTE: IBGE/ Banco de Dados Agregados – Sidra.

7 O CASO DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS E BEBIDAS DO PARANÁ

Em 1999, o IPARDES fez um estudo com 207 indústrias do segmento de alimentos e bebidas de todo o Paraná a fim de investigar as perspectivas da indústria alimentar paranaense.

TABELA 3 – NÚMERO DE INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS E DE BEBIDAS NA AMOSTRA, SEGUNDO O PORTE – PARANÁ – 1998

PORTE DA EMPRESA	INDÚSTRIAS	
	Número	%
Micro	6	2.9
Pequena	121	58.5
Média	54	26.1
Grande	4	1.9
Indicada ¹	22	10.6
TOTAL	207	100.0

FONTE DE DADOS BRUTOS: SEFA

(1) Indústrias que foram indicadas para compor a amostra, às quais não foram aplicados critérios de porte.

Segundo este estudo, a trajetória que as indústrias de alimentos e bebidas do Paraná estão percorrendo é devido a reinserção da economia brasileira no cenário do comércio mundial. Essa reinserção se dá através do acirramento da concorrência proporcionado pela globalização do comércio mundial no início dos anos 90.

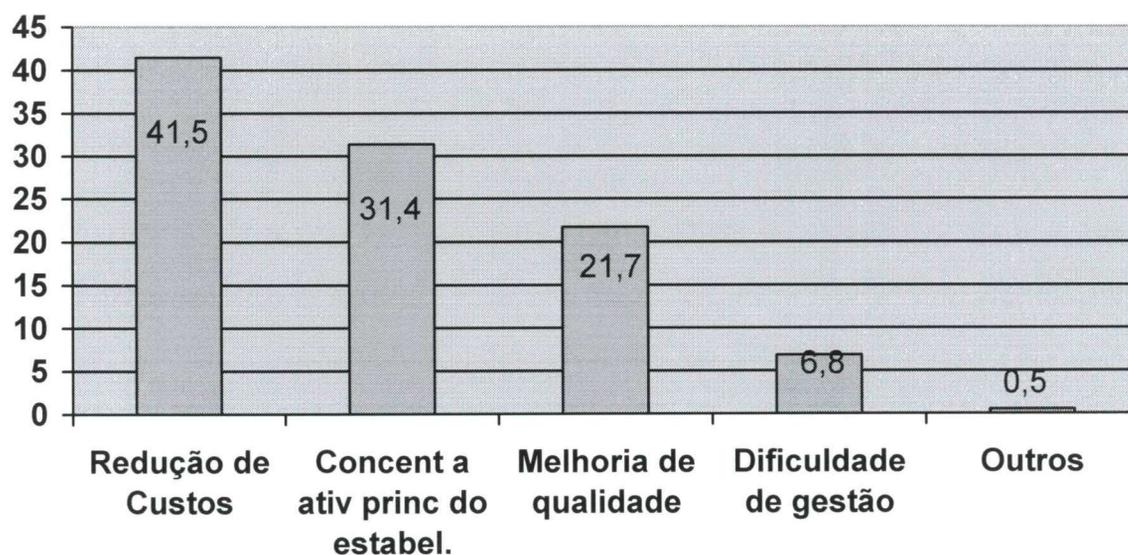
Dentre as várias mudanças ocorridas no ambiente destas empresas de alimentos e bebidas do Paraná, foi dada atenção especial para as mudanças de gestão destas empresas, ou seja, mudanças organizacionais.

Em decorrência do início da abertura comercial do Brasil nos anos 90 estas empresas passaram por várias mudanças organizacionais. As empresas passaram a utilizar-se de programas de racionalização de trabalhadores e, principalmente, partiram em busca de novas formas de gerenciar as organizações produtivas. Uma destas novas formas de gerenciamento de organizações encontrada pelos empresários deste ramo de alimentos e bebidas foi a utilização de terceirização de atividades dentro de sua empresas.

Uma das pesquisas incluídas neste estudo foi o questionamento quanto a quantas das empresas entrevistadas terceirizavam ou não terceirizavam atividades, quaisquer que fossem elas. Como resultado o IPARDES encontrou que 66,7% das 207 indústrias de alimentos e bebidas entrevistadas buscavam ganhar eficiência na produção através da terceirização de atividades, e assim se manter no mercado apesar da forte concorrência, e os outros 33,3% destas empresas não terceirizavam atividades.

Destes 66,7% onde há terceirização de atividades foram apontados, pelos empresários, como principais razões que impulsionaram a utilização de terceirização, de acordo com o GRÁFICO 1, foram: a redução de custos, a concentração de esforços na atividade principal e a melhoria de qualidade.

GRÁFICO 1 – DISTRIBUIÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS E DE BEBIDAS SEGUNDO PRINCIPAIS RAZÕES PARA A TERCEIRIZAÇÃO DE ATIVIDADES – PARANÁ – 1998



Os empresários das indústrias de alimentos e bebidas ainda citaram que as atividades que passam por processos de terceirização concentram-se nas áreas

periféricas ao contexto produtivo das empresas, segundo TABELA 4. como serviços de apoio, comercialização, distribuição e manutenção industrial.

TABELA 4 – DISTRIBUIÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS E DE BEBIDAS, SEGUNDO ATIVIDADES TERCEIRIZADAS – PARANÁ – 1998

ATIVIDADES TERCEIRIZADAS	INDÚSTRIAS	
	Número	%
Serviços de apoio (conservação e limpeza, segurança patrimonial, transporte, etc.)	82	39,6
Comercialização/ distribuição	54	26,1
Manutenção industrial	38	18,4
Serviços laboratoriais	29	14,0
Propaganda	29	14,0
Capacitação de recursos humanos	23	11,1
Pesquisa e Desenvolvimento	8	3,9
Fabricação/produção	6	2,9
Gestão de produção	3	1,4
Atendimento ao consumidor	0	0,0
Outros	28	13,5
Não-resposta	69	33,3

FONTE: Pesquisa de Campo – IPARDES.

8 CONCLUSÃO

Partindo do estudo feito dos modelos econômicos brasileiros, constatou-se que cada novo modelo desenvolvido no país era uma “imitação” aos modelos econômicos desenvolvidos nos países já industrializados em anos anteriores. Sendo assim, não foi de se surpreender, o fato de que os empresários brasileiros também aderissem às formas de gestão organizacional dos processos produtivos desenvolvidas nestes países com industrialização já presente. Uma destas formas de organização da produção incorporada pelas empresas no território brasileiro foi a terceirização de atividades.

A utilização de terceirização se intensificou após a abertura comercial nos anos 90, pois mostrava-se ser uma eficiente ferramenta capaz de garantir ao empresário condições de competir em um mercado de intensa concorrência através da redução dos custos ligados à estrutura produtiva, agora muito mais enxuta, aumentava a qualidade dos produtos e reproduzia a agilidade e eficiência que os processos produtivos necessitavam.

Através da análise dos dados disponibilizados pelo IBGE tornou-se possível concluir que, apesar do aumento considerável do número de estabelecimentos de “A” a “O”, o aumento do número de trabalhadores nestes estabelecimentos foi reduzido, fato esse que pode ser explicado, em parte, através da maior utilização de programas de terceirização de atividades por esses estabelecimentos. Esta hipótese pode ser comprovada através dos dados das empresas prestadoras de serviços. Estes dados demonstram que, na década de 90, ocorreu um aumento mais que expressivo do número de empresas prestadoras de serviços, mostrando que através da maior procura por terceirização de atividades há o estímulo à abertura de novas empresas oferecendo o mesmo serviço.

REFERÊNCIAS

AIUBE, F. A. F.; BAÍDYA, T. K. N.; MENDES, M. R. C. **Introdução à microeconomia**. São Paulo: Atlas, 1999.

ARAÚJO, F. C. G. **Tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

BENÍCIO, A. P.; TEIXEIRA, J. R. **A estratégia de substituição de importação revisitada**. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/fce/rae/edicoes_antiores/pdf_edicao31/Microsoft%20Word%20-%2001Joan%EDliosubimp.pdf>. Acesso em 05/out/2006.

CANUTO, O. **Abertura econômica**. Disponível em: <<http://www.mre.gov.br/cdbrasil/itamaraty/web/port/economia/geral/icones.htm>>. Acesso em 22/Mai/2006.

CANUTO, O. **Comércio exterior**. Disponível em: <<http://www.mre.gov.br/cdbrasil/itamaraty/web/port/economia/comext/apresent/apresent.htm>>. Acesso em 22/Mai/2006.

COFEÇÃO PRESIDÊNCIA. **O mercado de trabalho e a geração de empregos: o mercado de trabalho nos anos 90**. Disponível em: <http://www.presidencia.gov.br/publi_04/COLECAO/MERC1.HTM>. Acesso em 22/Mai/2006.

DISERIO, L.C.; DUARTE, A. L. M.; SAMPAIO, M. **A estratégia de operações na evolução da indústria automobilística brasileira**. Disponível em: <http://www.fgvsp.br/br/iberoamerican/Papers/0281_A%estrategia%20de%20operacoes%20na%20evolucao%20ind%C3%B3ria%20automobilistica.pdf>. Acesso em: 21/Nov/2005.

EXAME. **A vantagem de ser parceiro**. Abril de 1999.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 3ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

GIAMBIAGI, F.; MOREIRA, M. M.; NAJBERG, S.; PINHEIRO, A. C. **A economia brasileira nos anos 90**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: BNDES/ Finame e Bndespar, 1999.

HAYEK, F. A. **O caminho da servidão**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1987.

HARVEY, D. **A condição pós-moderna – Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 2ª Ed. São Paulo: Loyola, 1933.

IBAMA. **Terceirizações**. Disponível em: <<http://www.ibama.gov.br/sucweb/guiadechefẽ/guia/o-3corpo.htm>>. Acesso em 15/Ago/2005.

IPARDES/SENAI. **Panorama, tendências e competitividade das indústrias de alimentos e de bebidas no Paraná.** Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/pdf/publicacoes/perfil_industria_completo.pdf>. Acesso em 17/Mai/2006.

LEAL, C. R. F. L. **A terceirização e as empresas fornecedoras de mão-de-obra.** Cuiabá: EdUFMT: 2002.

LEIRIA, J. S. **Terceirização.** 5ª Ed. Porto Alegre: Sacra – DC Luzzatto, 1992.

LEIRIA, J. S.; SARATT, N. D.; SOUTO, C. F. **Terceirização passo a passo: o caminho para a administração pública e privada.** 2ª Ed. Porto Alegre: Sacra – DC Luzzatto, 1993.

LEIRIA, J. S. **Terceirização, uma alternativa de flexibilidade empresarial.** São Paulo: Gente, 1995.

LIBERA, A. N. D.; VELASCO, E. B. D. **Negócios internacionais.** Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/economia/5.pdf>>. Acesso em 25/Ago/2006.

MATOS, M. M. **Padrões de desenvolvimento e produtividade da indústria no Brasil: novos desafios.** Disponível em: <www.mdic.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/futIndustria_02.pdf>. Acesso em 05/Out/2006.

PINHEIRO, V. C. **Modelos de desenvolvimento e políticas sociais na América Latina em uma perspectiva histórica.** Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/pub/ppp/ppp12/parte4.pdf>>. Acesso em 25/Ago/2006.

QUEIROZ, C. A. R. S. **Manual de terceirização.** São Paulo: STS, 1998.

RELATÓRIO BRASIL. **Oportunidades de negócios no Brasil nos anos 90.** São Paulo: CL - A, 1991.

RIBEIRO, P.D. **Modelando o consórcio modular.** Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artpdr1modulando_consorcio.htm>. Acesso em: 19/Nov/2005.

SANDRONI, P. **Novíssimo dicionário de economia.** 12ª Ed. São Paulo: Best Seller, 2003.