

ALOIZIO ALVES SOVINSKI

A INTEGRAÇÃO VERTICAL E A TERCEIRIZAÇÃO: ESTRATÉGIAS PARA  
COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. José Wladimir Freitas da Fonseca

CURITIBA  
2007

## TERMO DE APROVAÇÃO

ALOIZIO ALVES SOVINSKI

### A INTEGRAÇÃO VERTICAL E A TERCEIRIZAÇÃO: ESTRATÉGIAS PARA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel no curso de Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientador:

Prof. Dr. José Wladimir Freitas da Fonseca  
Departamento de Ciências Econômicas, UFPR

Prof. Dr. Adilson Antonio Volpi  
Departamento de Ciências Econômicas, UFPR

Prof. Dr. Othon Jurua Rolim de Souza Reis  
Departamento de Ciências Econômicas, UFPR

Curitiba, 30 de novembro de 2007.

Dedico este trabalho à minha querida mãe, minha irmã e minha namorada pelo apoio em facilitar momentos que poderiam ter sido mais difíceis.

Aos meus amigos, que por toda a minha jornada acadêmica na UFPR foram fundamentais em me ajudar a atingir meus objetivos e souberam como ninguém acreditar verdadeiramente que posso alcançar todas as coisas que quero e procuro.

Ao Prof. Wladimir por acreditar no meu trabalho, pelo especial interesse demonstrado ao tema, pela paciência e por confiar em minha capacidade.

“Eles te sustentarão nas suas mãos, para que não tropeces com o teu pé em pedra.”

Salmo 91.

## RESUMO

Em decorrência do aumento da competitividade entre as empresas e os freqüentes oscilações do mercado de máquinas agrícolas, os movimentos das empresas na direção da terceirização dos negócios industriais, com a finalidade de reduzir as atividades da manufatura e de serviços a estreitas faixas da chamada competência essencial (*core competence*). Neste trabalho apresentam-se vários aspectos ligados à Integração Vertical (Verticalização) e à Terceirização (Subcontratação) como estratégias empresariais para manter ou aumentar a competitividade da manufatura. Discorre-se acerca da decisão de fazer ou comprar que freqüentemente as empresas se deparam, e citam-se algumas metodologias para apoiar estas decisões. Procedeu-se a uma análise da Integração Vertical e da Terceirização em um estudo de caso, para descrever o que influencia uma empresa a optar por uma dessas estratégias e o que deve ser considerado nesta tomada de decisão.

Palavras-chave: Core competence. Integração Vertical. Subcontratação.

## **ABSTRACT**

The increase of the competition between the companies and the frequent oscillations of the market of agricultural, the movements of the firm in the direction of the outsourcing of the industrial businesses, with the purpose of reducing the activities of the manufacture and of services to narrow strips of the call essential competence (core competence). In this work they come several linked aspects to the Vertical Integration and to outsourcing as business strategies to increase the competitiveness of the manufacture. The discourses concerning the decision of make or buy with that frequently the companies come across, and some methodologies are mention to support these decisions. Proceed to an analysis of the Vertical Integration and of outsourcing, to describe what influences a company to choose for one of those strategies and what should be consider in this decision.

Word-key: Core Competence. Vertical Integration. Outsourcing.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	09
<b>2 INTEGRAÇÃO VERTICAL</b> .....	11
2.1 CONCEITOS.....	11
2.1.1 Vantagens e desvantagens da integração vertical.....	17
2.2 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	20
<b>3 TERCEIRIZAÇÃO E OUTSOURCING</b> .....	27
3.1 CONCEITOS.....	29
3.2 TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL.....	32
3.2.1 Por que terceirizar.....	34
3.3 O PROGRAMA DE TERCEIRIZAÇÃO.....	40
3.3.1 Gerenciamento do programa de terceirização.....	43
<b>4. ESTUDO DE CASO</b> .....	46
4.1 HISTÓRICO.....	46
4.2 PROCESSO PRODUTIVO.....	47
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	52
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	54

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas, ao longo do tempo, modificam sua própria estrutura e o modo de relacionar-se com seus fornecedores, ora integrando-se verticalmente aproveitando suas competências essenciais; ora desverticalizando-se, abrindo um leque de oportunidades para fornecedores e clientes atuar em nichos de mercado.

No ambiente evolutivo altamente competitivo, algumas decisões são cruciais, como as de produzir ou comprar adequando-se ao mercado. De um lado, empresas optam por produzir, elas próprias, todos os componentes de seus produtos, outras optam por não produzir nenhum componente que integram os seus produtos, mantendo um estreito relacionamento com uma rede de fornecedores, em que cada um assume uma competência e se torna responsável pelo projeto, coordenação e controle de qualidade dos componentes que produzem.

Nos estágios iniciais de desenvolvimento da firma a integração vertical pode ser uma alternativa eficaz, porém à medida que aumentam as especializações de suas funções, torna-se mais vantajoso à terceirização de serviços, e dessa forma, surge alguma (des) integração vertical.

É possível verificar em alguns setores da economia uma crescente verticalização de atividades, principalmente na agro-indústria ou setores de alta tecnologia e grandes investimentos, como a petroquímica. Em outros setores da economia brasileira observou-se a desverticalização ou terceirização em indústrias com alto grau de especialização e de tecnologia como as montadoras de automóveis, e outras onde há maior especialização das tarefas, em que cada fornecedor atua num *core competence* específico, desenvolvendo internamente as competências essenciais que produzem maior valor agregado para o cliente.

O objetivo do trabalho é o de analisar as estratégias de integração vertical e de terceirização das atividades envolvidas na firma como meios para se alcançar à competitividade empresarial. Tendo como objetivos específicos à revisão da literatura sobre o tema, a identificação de critérios que norteiam a escolha dos produtos, processo ou serviços da empresa a serem integrados verticalmente, e os que serão terceirizados e, a constatação de que ambas as estratégias podem ser utilizadas com sucesso na empresa industrial.

O trabalho constitui-se em uma revisão da literatura encontrada sobre o integração vertical e sobre terceirização/subcontratação e divide-se em três capítulos.

O primeiro capítulo enfoca a integração vertical, seus principais conceitos e definições.

O segundo capítulo enfoca a terceirização, seus principais conceitos e definições.

O terceiro capítulo refere-se a um estudo de caso em empresa de Curitiba onde se utilizam os dois processos, tanto de integração vertical quanto o de terceirização de atividades.

## 2 INTEGRAÇÃO VERTICAL

O capítulo enfoca a integração vertical, os principais conceitos e definições. Evidenciou-se também as vantagens e desvantagens de se promover à integração vertical, bem como conceitos da teoria dos custos de transação que possibilita avaliar as vantagens que a empresa terá em produzir ou em comprar no mercado. A integração vertical é o processo pelo qual a empresa assume o controle sobre diferentes etapas de produção desde a transformação dos insumos até os produtos finais.

### 2.1 CONCEITOS

Conforme Carvalho et al. (1993, p. 2) a integração vertical "pode ser conceituada como a propriedade ou controle, por uma firma, de estágios de produção diferentes daqueles que ela executa correntemente mas que estão inter-relacionados em uma cadeia de atividades de mercado". A empresa passa a desempenhar, em seu interior, as atividades antes atribuídas às outras firmas, para obter maior controle sobre o processo como um todo, desde o suprimento de matérias-primas até a comercialização do produto final, ou para obter posições competitivas no mercado. A empresa poderá obter o controle de uma atividade anterior ou posterior ao processo de produção e de distribuição, agregando novas atividades às já existentes.

Kon (1994) considera que a integração vertical é uma forma de diversificação preponderante no crescimento da empresa, por envolver o aumento no número de produtos intermediários produzidos pela firma para o seu próprio uso, voltando-se para a substituição de insumos comprados de outras empresas, por produção própria, na integração para trás; ou para a distribuição de outros serviços (para frente) na cadeia de produção-distribuição-consumo.

Kon (1994, p. 96) afirma:

Uma única empresa pode integrar atividades econômicas relacionadas a vários estágios sucessivos do processo total da produção, que se desenrola desde a produção da matéria-prima até a colocação do produto acabado nas mãos do consumidor final, dessa forma concentrando o capital.

A integração vertical refere-se, conforme Britto (2002, p. 311), "ao grau de similaridade existente entre as atividades originais da empresa e as novas atividades em termos de competências produtivas e gerenciais necessárias para operá-las de forma eficaz".

Ritzman e Krajewiski (2004, p. 30) definem integração vertical como: "o grau em que o sistema de produção ou as instalações de serviço de uma empresa operam toda a cadeia de suprimentos". O grau de integração vertical é maior quanto mais os processos são executados internamente em vez de por fornecedores ou clientes. A análise das operações da empresa permite avaliar o quanto os processos (desde a aquisição das matérias-primas até a entrega do produto final ou serviços) são executados por ela própria, indicando o grau de integração vertical. Se a empresa utilizar serviços de terceiros (terceirização) para apoiar suas atividades produtivas, pagando a fornecedores e distribuidores para executarem esses processos e proverem serviços e materiais necessários, menor será o grau de integração vertical. Quando a alta administração opta por maior integração vertical, define-se também por menor grau de terceirização, procedimento este que envolve decisões de produzir ou comprar. A decisão por produzir envolve, necessariamente, a definição por maior integração vertical, enquanto a decisão por comprar implica em maior terceirização.

Sob o ponto de vista de Souza (2005) a integração vertical é uma das formas utilizadas para que se propicie o crescimento de um estabelecimento industrial, envolvendo a adição de uma atividade anterior ou posterior ao processo de produção e de distribuição, de modo que estas novas participações fiquem verticalmente relacionadas às já existentes. Nesse contexto, a indústria pode crescer de modo vertical, ampliando suas atividades ao acrescer à estrutura existente novas atividades que pertenciam a terceiros, mas ligados ao esqueleto da indústria já existente.

Dessa forma a empresa poderá adquirir o domínio sobre fontes de recursos de que necessita, diminuindo o grau de insegurança o que a ajuda a integrar verticalmente mais atividades que para ela tem maior importância. A empresa também pode optar pela integração vertical em virtude de dominar maior espaço no mercado, tendendo à monopolização.

Trifon (1959, apud CARVALHO et al., 1993) considera que a integração vertical se dá em duas fases, na primeira delas a firma opta entre ter confiança no

mercado ou formar elos diretos com indústrias complementares; na segunda, opta pela integração vertical, propriamente dita, numa combinação de processos sucessivos. Dessa forma a empresa pode fazer a integração para trás (*upstream* ou *backward integration*), ou para frente (*downstream* ou *forward integration*). O primeiro diz respeito a produzir os produtos que anteriormente eram adquiridos de fornecedores para os utilizar na linha de produção, obtendo maior controle sobre as matérias-primas, e assegurando o fluxo de tempo e de qualidade desejados. O segundo se dá quando a empresa passa a desenvolver atividades no mercado final de seus produtos, cumprindo funções anteriormente desenvolvidas por seus clientes. A aproximação com o consumidor final permitirá à empresa organizar melhor sua produção. Nos dois casos a empresa passa a conduzir atividades no interior da organização, que anteriormente eram realizadas por outras firmas.

No primeiro caso a empresa buscará maior eficiência no uso dos recursos, no segundo a coordenação de informações advindas do cliente e que a auxilia na determinação de métodos de produção e no atendimento mais personalizado dos desejos dos consumidores.

A empresa passa a produzir insumos ou processos ou ainda, a desenvolver atividades de relacionamento com o consumidor, que anteriormente eram realizadas por outras empresas, buscando reduzir custos ou maior eficiência em suas transações. Souza (2005, p. 2) cita Coase<sup>1</sup>: "Uma firma tenderá a se expandir até que o custo de organização de uma transação extra, dentro de uma firma, iguale o custo da mesma transação por meio de uma troca no mercado livre ou o custo de organização de outra firma".

Leitão (2005) observa que a integração vertical é uma decisão estratégica, com objetivo de agregar e combinar todos os processos de produção, distribuição, vendas e outros processos econômicos tecnologicamente distintos, dentro dos limites da unidade empresarial. E tem a ver com a decisão entre comprar e fazer. A empresa analisará os custos de transação por comprar, se estes se mostram superiores aos custos de transação de fazer, procede-se à integração vertical.

Na empresa a alta direção deverá decidir-se quanto ao que produzir internamente e o que comprar (terceirizar), identificando-se as maneiras de se coordenar e integrar os vários processos e fornecedores envolvidos, conforme

---

<sup>1</sup> COASE, R.H. **The nature of the firm**. *Econômica*. Nov.1937, p. 35.

Ritzman e Krajewski (2004). Uma única firma passa a produzir ela própria tudo o que anteriormente era produzido por várias firmas, em separado. Esse processo pode se dar de forma parcial em que a empresa não assume totalmente as atividades de fornecedores e de clientes e não mantém o controle total sobre todos os estágios de produção e de distribuição.

A firma verticalmente integrada obtém maior flexibilidade sobre as decisões quanto ao investimento, ao emprego, produção e distribuição. Britto (2002) revela que, no caso de integração vertical, a empresa assume o controle de diferentes estágios associados à transformação progressiva de insumos em produtos finais. Nesse processo deve-se considerar os vínculos qualitativos estabelecidos entre os diversos estágios, associados às especificações que se refere aos produtos/processos, de determinados estágios que condicionam as atividades dos demais com os quais ele se articular. Se as especificações forem muito rígidas ou com baixa margem de tolerância, a empresa pode ver-se obrigada a assumir ela própria a responsabilidade pela produção naquele estágio, não correndo o risco de adquirir no mercado um insumo que não atenda satisfatoriamente às especificações de seu processo de produção.

Mac Dowell e Cavalcanti (2005) afirmam que a integração vertical ocorre quando diferentes processos de produção (do insumo até a venda final ao consumidor) podem ser produzidos separadamente, por várias firmas, e passam a ser produzidos em uma única firma. A integração vertical pode ocorrer entre dois ou mais processos contínuos de produção, no qual o produto de um processo é o insumo para o subsequente (*upstream*). O processo que emprega o insumo vindo de outro anterior, denomina-se *downstream*.

Os objetivos da integração para trás, conforme Leibhardt (1981, citado por Carvalho et al., 1993), são: obtenção de melhor controle sobre a qualidade da matéria-prima e segurança quanto ao fluxo da matéria-prima, resultando em maior eficiência na utilização da capacidade produtiva e na redução de custos. Na integração para frente os objetivos são de estabelecimento de uma ligação mais próxima com o consumidor final com o intuito de comercializar produtos cuja política de vendas sejam mais agressivas que a adotada pelos distribuidores independentes, e no desenvolvimento de novos usos para os produtos da empresa, cujo estágio seguinte no canal de distribuição pode necessitar de recursos econômicos,

tecnológicos ou de pesquisa e desenvolvimento, e ainda, pela segurança de um fluxo mais rápido do processamento e distribuição de produtos altamente perecíveis.

Rocha (2002) observa que a integração vertical pode se dar numa única firma, responsável por duas etapas interligadas do processo de fabricação de um dado bem. A integração pode-se dar como uma integração vertical para trás ou a montante, ou *upstream*; integração vertical para frente, ou a jusante, ou mercado *downstream*; e a integração lateral. As duas primeiras referem-se à unificação em uma mesma instância decisória de duas etapas sucessivas de uma mesma cadeia de produção, porém, se a fabricação de dois insumos que estejam em paralelo possa ser controlada por uma única instância decisória, tem-se a integração lateral.

Na integração vertical para frente às indústrias que utilizam processos contínuos e equipamentos especializados podem defrontar-se com múltiplas alternativas em termos de diversificação horizontal ou lateral. A indústria de montagem pode também utilizar processos de diversificação horizontal. A integração para trás (*upstream*) corresponde à entrada em estágios anteriores do processo de produção. A integração vertical para frente (*downstream*) envolve as entradas em estágios posteriores. A integração *upstream* não modifica a natureza do produto, porém o mesmo não se dá na integração *downstream*, pois esta intensifica o processo de elaboração, aproximando-o do estágio associado à geração do produto final, segundo Britto (2002).

O autor constatou que o processo de integração *downstream* pode envolver a entrada de atividades não estritamente industriais, veiculadas à distribuição ou comercialização do produto final ou à prestação de serviços no pós-venda. A integração *upstream*, por sua vez, possibilita a elevação do valor agregado do produto, porém não altera seu preço ou a receita obtida ao longo do processo, uma vez que a produção original se mantenha inalterada, na integração *downstream*, o valor agregado, o preço e a receita obtidos são modificados.

Em conformidade com Britto (2002) a literatura sobre integração vertical identifica vários fatores que condicionam o processo, tais como: os condicionantes de ordem técnica, em termos de desequilíbrios ou desbalanceamentos entre os diferentes estágios do processo de produção, decorrentes de mudanças tecnológicas. Mas, também, as externalidades tecnológicas, relacionadas a situações em que se observam existências de padrões de interconexões e de

interdependências entre atividades do ponto de vista técnico ou mercadológico, que favorecem o processo de integração vertical.

Outro fator importante, citado por Britto (2002) diz respeito à necessidade de aglutinação de novas competências, na integração para frente, na qual a empresa se defronta com um ponto de divergência das ligações entre estágios do processo produtivo ou, alternativamente, na integração para trás, em que se defronta com um ponto de convergência das ligações entre estágios do processo produtivo. Há ainda a necessidade de equilibrar convenientemente a cadeia de produção que comporta diferentes estágios em que se verifica uma escala econômica particular para cada um deles.

Para Carvalho et al. (1993) os condicionantes da integração vertical podem ter como causas: a) falhas de mercado; b) integração tecnológica e c) razões monopolistas. A primeira causa diz respeito aos custos de transação associados às falhas de mercado. A integração no interior da firma irá ocorrer até o ponto em que os custos de se organizar uma transação adicional no interior da firma tornar-se igual aos custos de se executá-la por meio de troca no mercado, conforme Marques (1991). A segunda causa diz respeito às operações interdependentes tecnologicamente, cujo encadeamento forçariam a integração vertical para se evitar custos como o de transporte, de comercialização, e outros.

Porém, Davies (1987) considera que a interdependência tecnológica pode ser responsável pelo grau de integração, mas não por mudanças no mercado decorrentes da verticalização. Além desses fatores de mercado, a verticalização pode ser motivada pela monopolização, a terceira causa, que motivaria a empresa a se integrar como forma de diminuir a competição e obter maiores lucros.

Para Britto (2002) a eficiência econômica é obtida através de redução de custos de produção e de transação, quer pela redução de gastos com estoques, transporte de materiais, ou pela redução de custos indiretos associados ou pela possibilidade de se utilizar determinados fatores comuns em diferentes estágios do processo produtivo da empresa, com incremento de níveis de eficiência ou ainda pela possibilidade de obtenção de ganhos de eficiência à medida que a empresa expande suas atividades e obtenha economias de escala e de escopo. Ou pela redução de custos de transação, quando a integração envolver a expansão para atividades que envolvam ativos específicos ou para os quais outros entraves dificultam a aquisição de fatores no mercado. Ou pela possibilidade de aumentar

níveis de segurança da empresa pelo provisionamento de insumos críticos, em termos qualitativos e quantitativos.

Os condicionantes relativos ao processo competitivo da indústria, conforme Britto (2002) dizem respeito à criação de proteção a entrada de novos concorrentes, uma vez que se reforçam as barreiras de entrada, exigindo dos potenciais concorrentes um esforço maior para atingir escala e o nível de integração dos já existentes.

Slack (2001) considera que uma empresa pode formar uma rede de fornecedores e de clientes, sendo que eles atuam de forma interconectadas, em integração vertical, de modo a definir objetivos estratégicos de produção, e decidir onde deve ser localizada cada operação produtiva da parte da rede pertencente à empresa, qual a capacidade de produção deve ter a cada operação produtiva, ao longo do tempo, qual o tamanho deve ter cada operação produtiva e qual a política de expansão da empresa. A consideração da rede como um todo permite à empresa compreender como pode competir mais efetivamente, a identificar ligações entre nós especialmente significativos na rede e ajuda a focalizar perspectivas de longo prazo. A estratégia de integração vertical possibilita que a empresa decida sobre a direção da expansão – se a montante ou a jusante –, e a decidir até que ponto deseja lançar a iniciativa de integração vertical.

### 2.1.1 Vantagens e desvantagens da Integração Vertical

Conforme Carvalho et al. (1993) a integração vertical possibilita a obtenção de economias de escala devido à redução dos custos médios de produção, a obtenção de economias de gama<sup>2</sup>, devido à diversificação da oferta, e redução dos custos de transação suportados pelo consumidor, uma vez que estes têm acesso a uma oferta verticalizada de serviços compatíveis, por meio de uma plataforma comum e interligação em rede dos operadores. Este tipo de integração permite também o aumento do nível de satisfação do consumidor, dado o efeito de externalidades de rede positivas, levando a fidelização de consumidores, como no caso de oferta integrada de serviços de televisão a cabo, com inclusão de serviços

---

<sup>2</sup> Atividade econômica derivada da produção de múltiplos bens ou serviços. Ex: Economias onde se produzem vários bens conjuntamente.

de telefonia e Internet; ou na indústria petroquímica onde se busca reduzir riscos e aumentar as margens de lucro para cada etapa da cadeia.

Souza (2005) considera que a tendência à integração vertical se verifica devido à conjuntura de negócios, à estrutura do mercado, a confiabilidade dos fornecedores e a flutuações da demanda, levando a indústria a obter o domínio de fontes de matéria-prima, para eliminar a insegurança e poder crescer e, em busca de eficiência, pela coordenação de recursos, através das transações de mercado que envolve custos. A integração permite obter algumas vantagens pelas economias técnicas advindas dos processos que são executados com maior rapidez, e pela redução de custos decorrentes de alguma eliminação necessária, como o levantamento de informações, negociação e conclusão de contratos distintos e maior rapidez de transações de entrega.

Kon (1994) relaciona entre as razões para optar pela integração vertical o fato de ocorrerem eliminações de custos desnecessários no mercado de transações em virtude dos custos de barganha e de regatear preços entre duas empresas, ou de despesas promocionais ou de publicidade. Outra razão para optar-se pela integração vertical decorre da centralização da produção, em uma única firma, de atividades antes realizadas por vários outros produtores, resultando na eliminação das margens de lucro que estes embutiam no preço de cada produto. Ocorre também a redução ou eliminação de custos associados a despesas físicas e financeiras de estocagem de alguns insumos, além de diminuir riscos inerentes à manutenção desses estoques.

Ritzman e Krajewski (2004) apontam como vantagem da integração vertical a melhora na participação de mercado que permite à empresa penetrar no mercado externo mais facilmente, e, conseguir obter economias, se tiver qualificações, volumes e recursos para executar processos com menores custos ou produzir bens e serviços com maior qualidade que os concorrentes. A vantagem de produzir internamente pode refletir-se na qualidade do produto, na maior pontualidade de entrega e no melhor aproveitamento de recursos humanos, equipamentos e espaços da empresa. Se os volumes de insumos são elevados, com maior especialização de tarefas e maior eficácia é vantajoso utilizar a integração vertical.

Conforme Slack (2001) a empresa deve avaliar as vantagens da integração vertical tendo como foco de atenção o conjunto particular de circunstâncias da organização que atendem aos objetivos de desempenho necessários para competir

mais efetivamente no mercado. A avaliação de impactos positivos e negativos da competitividade da empresa e que podem afetar a qualidade, quer pela proximidade da operação produtiva com clientes e fornecedores que favorece a qualidade; quer pela possibilidade de desinteresse por melhorias diante do fato de não existir riscos de perda de negócios com os seus clientes cativos. Outro fator a considerar é o da sincronização de programações que acelera a passagem de materiais e de informações ao longo da rede. Porém demandas garantidas podem significar baixas prioridades para os clientes em relação aos clientes externos.

Ritzman e Krajewski (2004) mostram que nesse processo é importante a alta administração identificar, explorar e cultivar as competências essenciais, ou seja, o conhecimento coletivo da empresa, e em especial a habilidade de coordenar os diversos processos e integrar as múltiplas tecnologias. Cabe-lhe fazer a análise dos negócios acima do seu (*upstream*) em direção aos seus fornecedores e os que estão abaixo do seu (*downstream*) em direção aos clientes, bem como dos processos realizados internamente que lhe proporcione as competências essenciais adequadas e que agregam valor aos clientes melhor do que seus concorrentes.

Entretanto, a crescente integração vertical traz como inconvenientes: o desaparecimento das pequenas empresas, dando lugar as grandes corporações; e o poder monopolista de grandes corporações, de empresas multinacionais, eliminando a competição de mercado, afirma Souza (2005).

Para Kon (1994) a verticalização pode provocar algumas disparidades entre a capacidade produtiva dos diferentes estágios de produção, tendo como resultados ou a escassez ou excessos de produção com relação à demanda das várias etapas do processo. Há também a possibilidade de perda das vantagens de especialização, incapacidade de rápido ajuste nos níveis de produção em resposta às mudanças no ambiente econômico, ou a perda de controle sobre o gerenciamento da empresa, bem como o surgimento de ineficiências em decorrência da não-concorrência em certas atividades.

Stigler (1951, citado por KON, 2004) defende o ponto de vista, segundo o qual, a decisão pela integração vertical é adotada por indústrias jovens que estão entrando no mercado e que desenvolvem novas espécies e qualidades de materiais e que precisam ultrapassar problemas técnicos de utilização de seus produtos, precisando persuadir consumidores a abandonar outros produtos e não encontram outros produtores especializados que empreendem estas tarefas. Elas precisam

projetar seus equipamentos especializados e produzi-los, requerendo no mercado mão-de-obra especializada. Quando estas indústrias amadurecem e atingem certo tamanho, decidem-se por delegar algumas atividades a especialistas, já que é mais rentável o suprimento de equipamentos ou matérias-primas por outras firmas, levando-as a pensar em decisões do tipo produzir ou comprar.

Uma empresa pode decidir-se pela integração vertical como uma forma de dificultar o acesso do concorrente aos recursos escassos, em dado mercado, como uma forma de ter uma fonte segura desses recursos para a sua indústria. A integração vertical dependerá de estratégias de redução de custos e de maximização de resultados. Por vezes a empresa pretende apenas obter a independência tecnológica que lhe permitirá introduzir processos que lhe possibilite aumento interno de produtividade, qualidade e maximização do lucro, com o fornecimento de maior eficiência na distribuição e pelo contato mais direto com o consumidor final. Dessa forma, a integração vertical poderá limitar a concorrência ou produzir prejuízos para os consumidores pela concentração no mercado, constituindo em forma de eliminação indireta de concorrentes ou barreiras à entrada de novos concorrentes.

## 2.2 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Fiani (2002) observa que a empresa deve analisar quando é mais interessante produzir e quando deve adquirir no mercado. A resposta a estas duas questões está na análise do custo de transação, em que a empresa decide produzir quando os custos de alocação de seus recursos produtivos são desprezíveis. Ao contrário, se os custos de produzir forem maiores que os de comprar, optará por comprar de outras firmas.

A empresa pode utilizar quatro categorias de decisões do tipo produzir *versus* comprar, que são: a) análise econômica; b) análise do custo de transação; c) análise estratégica; d) análise multidimensional.

A primeira abordagem é a mais simples e a mais utilizada no ambiente industrial. A metodologia utilizada para a análise econômica consiste em comparar o custo do componente fabricado pela empresa com o custo de aquisição no mercado, cujos dados se consegue na contabilidade de custos da empresa, porém o processo envolve outras decisões além da simples consideração de custo do componente.

A abordagem do custo de transação desenvolvida por Coase, em 1937, e aperfeiçoada por Williamson (1991) leva em consideração vários fatores, tais como o estudo dos parceiros do negócio, os riscos associados à troca, a possibilidade de que elementos acordados entre as partes não ocorram, e a minimização de riscos, pela redução nos custos de transação.

Coase (1937, citado por BRITTO, 2002) investigou duas questões: por que a firma existe e porque toda a produção não é feita por uma única grande firma. A partir destas questões desenvolveu a Teoria de Custos de Transação (TCT), que explica porque os indivíduos trocam entre si a cada etapa da divisão de tarefas.

A análise estratégica do negócio, proposta por autores como Porter (1996), Quinn e Himer (1994) e Venkatesen (1992) consiste em focar um pequeno grupo de habilidades – as suas competências centrais –, focos de todos os seus esforços e investimentos futuros. Estas habilidades são classificadas segundo os aspectos de sua importância estratégica e de sua competência relativa no mercado, o que possibilita selecionar que tipo de relacionamento é mais adequado para cada uma das competências do negócio. A comparação entre as suas habilidades e as dos seus fornecedores permite-lhe avaliar custos, qualidade e processos para cada estágio de produção. O resultado dessas análises pode levar a empresa a focar seus esforços apenas em suas competências centrais e a terceirizar as atividades nas quais tenha menor competência. As competências centrais da empresa são aquelas que agregam maior valor sob o ponto de vista do cliente final, porém não é uma tarefa simples selecioná-las na empresa, envolvendo o estudo de valores, da cultura e dos objetivos e metas organizacionais.

Fiani (2002) considera que os custos de transação são os custos de negociar, de redigir e garantir o cumprimento de contratos. O condicionante do custo de transação é a simetria da informação, baseada na racionalidade limitada, complexidade e incerteza, oportunismo e especificidade de ativos.

Conforme Fiani (2002) a racionalidade limitada refere-se à limitação da capacidade humana em acumular e processar informações, o que dificulta a antecipação de qualquer circunstância futura que afete o contrato. O ambiente não é previsível e gera condição de complexidade e de incerteza. Os ambientes complexos podem tornar custosa a decisão impedindo os agentes de antecipar o que poderia ser feito em cada circunstância. A incerteza, combinada com racionalidade limitada dificulta a definição dos riscos que podem afetar a transação. Juntas a racionalidade

limitada, a complexidade e a incerteza geram as assimetrias de informação, ou seja, as diferenças nas informações que cada parte envolvida na transação possui.

Se uma empresa optou por uma integração vertical a montante, ela passou a produzir internamente os insumos que antes adquiria de outrem, mas, conforme Grossman & Hart (1986, apud ROCHA, 2002) nesse processo ocorreu apenas uma troca entre um fornecedor externo por um fornecedor interno, e por isso não se agregou nenhuma nova variável observável pelas partes, ou se alterou ou facilitou a avaliação do agente econômico com relação ao desempenho ou ação da segunda parte envolvida na transação. Porém, não se pode negar que há dificuldades na obtenção, transmissão e processamento de informações sob a organização hierárquica da produção, o que não significa a solução plena da assimetria de informação.

A ampliação do alcance de gerenciamento esbarra, conforme Rocha (2002), na racionalidade limitada e no oportunismo dos indivíduos, de modo que a ampliação do controle gerencial ocorra com perdas de coordenação entre os indivíduos e de monitoramento sobre os mesmos.

Fiani (2002, p. 270) afirma:

Racionalidade limitada, ambiente complexo e incerteza criam as condições adequadas para os agentes adotarem iniciativas oportunistas. Por oportunismo entende-se a transmissão de informações seletiva, distorcida, e promessas "autodesacreditadas" (*self-disbelieved*) sobre o comportamento futuro do próprio agente, isto é, o agente em questão estabelece compromissos que ele mesmo sabe, *a priori*, que não irá cumprir. Como não se pode distinguir *ex-ante* a sinceridade dos agentes há problemas na execução e renovação do contrato. [grifos no original].

Fiani (2002) reitera que o oportunismo, na Teoria dos Custos de Transação (TCT), refere-se à manipulação de assimetrias de informação, visando apropriação de fluxos de lucros que ocorre, como no exemplo da empresa que solicita ao fornecedor mudança de especificação em um determinado produto, sendo informada por este que a mudança pretendida provocará aumento de custo do insumo superior ao aumento que efetivamente ocorre. Dada a racionalidade limitada da empresa compradora e a complexidade de fabricação do insumo, esta não conhece particularidades da produção do insumo que lhe permita avaliar a exatidão do aumento de custo informado pelo fornecedor. Há duas formas de oportunismo: o

oportunismo *ex-ante*, que ocorre antes que a transação ocorra, e o *ex-post*, que ocorre após a realização da transação.

No primeiro caso, exemplifica Fiani (2002), dá-se a contratação de uma empresa fornecedora de um insumo cujas especificações a empresa sabe não possuir capacidade de cumprir. Este tipo de oportunismo é conhecido como seleção adversa. O *ex-post* ocorre quando a empresa tem problemas na execução de uma transação contratada, por exemplo, quando a empresa fornecedora de um insumo a um dado preço fixo, reduz o nível de qualidade para reduzir custos, que é conhecida como um problema moral (*moral hazard*).

Porém, Grossman e Hart (1986, apud ROCHA, 2002, p.7), consideram que a integração vertical não altera o conjunto de informações disponíveis à empresa, não podendo ser resposta ao problema de moral. Enquanto, para Riordan (1990, apud ROCHA, 2002), a incorporação de uma etapa produtiva pode fazer com que uma informação que antes era estratégica e de difícil obtenção deixe de sê-la se a relação for hierárquica.

A condição que gera problemas no funcionamento dos mercados refere-se às transações que envolvem ativos específicos, e que ocorrem em pequeno número. "Neste tipo de transação apenas um número limitado de agentes está habilitado a participar: a especificidade dos ativos transacionados reduz, simultaneamente, os produtores capazes de ofertá-los e os demandantes interessados em adquiri-los". (FIANI, 2002, p. 271).

Nesse tipo de transação, conforme o autor referenciado, há apenas um fornecedor capaz de produzir os insumos com as especificações determinadas pela outra empresa, criando uma situação de interdependência, uma vez que tanto o fornecedor quanto a empresa compradora estão vinculados em torno da especificidade do ativo envolvido na transação, gerando o que se chamou de problema do refém. Uma das partes se torna vulnerável às ameaças da outra em encerrar a relação. O problema refém, conforme supra citado, pode se verificar tanto na relação entre a empresa vendedora quanto em relação à compradora, quando uma delas pretender encerrar a relação.

MacDowell e Cavalcanti (2005) por sua vez, observam que o monopolista, no caso supracitado, pode discriminar seus preços entre as indústrias no processo *downstream*, utilizando-se da estratégia de integrar-se para frente em indústria com demanda mais elástica, com objetivo de aumentar o preço de mercado do seu

produto para a indústria não integrada, ao mesmo tempo em que reduz o preço interno para a indústria integrada por meio da expansão do seu produto final nesta indústria. A empresa o faz porque a discriminação de preços é lucrativa e não induz a entrada de outras firmas na indústria integrada, quer pelo diferencial entre o preço final, quer pelo preço de mercado do insumo.

Porém, se o monopolista se integrar com uma indústria com demanda menos elástica, a discriminação de preços não será bem sucedida, visto que se o preço interno do insumo monopolista aumentar ocorrerá à redução do emprego de tal insumo na indústria integrada e no aumento do preço final e tenderá a reduzir o preço de mercado do seu produto para as indústrias não integradas. A entrada de novos concorrentes na indústria integrada pode também atrapalhar a estratégia de discriminação de preços, pela compra do insumo ao preço de mercado, mais baixo que o da indústria integrada, fazendo que o preço final fique mais baixo do que o das outras empresas, inviabilizando as vendas destas.

Mac Dowell e Cavalcanti (2005) consideram que a existência de competição na oferta do insumo tem o efeito de reduzir o preço de mercado maximizador de lucros, abaixo do preço monopolista cobrado para o mesmo conjunto de empresas. Se o preço interno maximizador de lucro das indústrias integradas não se modifica, a oferta competitiva de insumo pode criar obstáculos à habilidade da empresa dominante discriminar preços por meio de integração vertical para frente.

Conforme Fiani (2002, p. 272):

A especificação de ativos é uma condição necessária para que o risco associado a atitudes oportunistas seja significativo; caso contrário, a própria rivalidade entre os numerosos agentes aptos a participarem da transação, tanto no papel de vendedores como de compradores, reduziria a possibilidade de atuações oportunistas. No limite dessa situação de pequenos números, podemos vir a ter uma situação de monopólio bilateral, com apenas um vendedor e um comprador, caso que a teoria convencional sempre teve dificuldade em tratar.

Fiani (2002) constata que uma transação pode iniciar-se com muitos agentes habilitados e ao passar do tempo, converter-se em uma transação de pequenos números de agentes, uma vez que as empresas com maior facilidade para se mover têm vantagens sobre os potenciais concorrentes, por ter conhecimento acumulado sobre seus clientes, o que pode ser importante quando se envolvem ativos específicos, em um ambiente dinâmico em mudanças. É fundamental na decisão de

integrar verticalmente, ou não, analisar os custos de transação e, relação ao grau de especificidade dos ativos.

Nos contratos, conforme Fiani (2002) estabelece-se uma relação de autoridade de um agente sobre outro, quando se define o que o segundo deve executar, ou seja, define-se quando um determinado insumo deve passar de uma etapa para a seguinte e em quais condições.

Grossman e Hart (1986, apud ROCHA, 2002) constataram ser impossível prever e estipular contratualmente todas as condições ou necessidades futuras das partes envolvidas em uma transação, dessa forma os contratos apresentam algumas disposições e direitos das partes. Quando uma das partes desejar aumentar a produção de uma certa matéria-prima além do previsto em contrato, caberá a decisão de produzir mais ao fornecedor, já que detém o controle dos equipamentos e dos ativos necessários à produção. Dessa forma o proprietário dos ativos envolvidos na produção é quem define os direitos residuais (não previstos em contrato).

Por outro lado, Williamson (1985) analisa a hipótese em que uma transação mediada pelo mercado passa a ser executada internamente na empresa, sem que ocorram mudanças na forma de organização do processo produtivo. Dessa forma, a internalização de uma etapa complementar da cadeia de produção implicaria em controle unificado do capital físico envolvido nos dois estágios produtivos. Nessa situação não ocorre aumento nos níveis hierárquicos da organização interna, verificando-se apenas a extensão do controle gerencial anterior à integração vertical. Porém, a ampliação do gerenciamento esbarra na racionalidade limitada e no oportunismo dos indivíduos, podendo ocorrer perdas de coordenação entre os indivíduos e o monitoramento sobre os mesmos.

No caso de transação com ativos específicos, conforme Fiani (2002), os agentes nela envolvidos precisam assegurar sua continuidade, condição fundamental para estimular a decisão de investimento e, tanto o fornecedor quando o comprador do ativo específico têm interesses que a relação não seja interrompida, quando se tratar de transações freqüentes, ao longo do tempo, ou recorrentes. No caso de transações não-específicas, envolvendo equipamentos ou materiais padronizados, submetidos à normalização técnica têm-se as transações mistas.

Para cada tipo de transação há uma estrutura de governança<sup>3</sup>, no qual se definem a o arcabouço institucional no qual a esta se realiza.

Quanto maior o grau de transações recorrentes, maior a possibilidade de cobrir os custos derivados da constituição de um arcabouço institucional específico para a transação. Fiani (2002) apresenta dois tipos de estruturas para esse caso: a) um contrato de relação, em que as partes preservam sua autonomia e b) uma estrutura unificada e hierarquizada, ou seja, uma empresa.

No capítulo seguinte será descrito o processo de terceirização e outsourcing, e como as decisões entre fazer e comprar são utilizadas como determinante deste processo.

Em seguida será abordado o estudo de caso realizado em empresa produtora de máquinas agrícolas, no caso específico e como objeto deste trabalho somente será abordada a produção de colheitadeiras.

---

<sup>3</sup> Não será aprofundado o estudo da governança por uma questão de espaço acordado a esta monografia.

### 3 TERCEIRIZAÇÃO E *OUTSOURCING*

O capítulo enfoca a terceirização e o *outsourcing*, instrumentos utilizados pelas empresas para obter economias de escala, concentrando-se apenas nas suas *core competences*, e contratando serviços de terceiros para as atividades secundárias.

As decisões de fazer internamente ou adquirir de terceiros deve se basear em aspectos qualitativos como o conhecimento (*know-how*), a tecnologia, o grau de dependência em relação a outras empresas quanto ao suprimento de produtos ou serviços. Essas decisões dependem de análises criteriosas e críticas do ambiente no qual a empresa opera e nas implicações sobre o seu posicionamento no mercado.

O ambiente competitivo exige que as empresas atuem de forma mais integrada com seus clientes e fornecedores. Os modelos existentes sobre os impactos da decisão de terceirizar atividades baseadas em decisão de fazer x comprar enfocam a análise econômica, a análise do custo de transação, a análise estratégica e a multidimensional, conforme descrito no capítulo anterior. Entretanto, a decisão pode envolver custos de perda de capacidades essenciais do seu negócio futuro, o risco de fracasso do processo de terceirização, com retorno financeiro medíocre, ou perda de grande parcela de recursos escassos na produção de *commodities* que não agregam valor ao cliente final. Uma das dificuldades no processo de terceirizar consiste em distinguir claramente quais são as competências essenciais do negócio e quais são as competências secundárias, o que pode levar a empresa à tomada de decisões equivocadas.

A empresa que terceiriza adota uma estratégia de atendimento ao seu cliente identificando novas necessidades, optando por satisfazê-las por intermédio de fornecedores, junto aos quais contrata os bens e serviços, ao invés de desenvolvê-los internamente.

Oliveira (1994) assevera que por trás da idéia de terceirização está a decisão entre comprar de um fornecedor externo ou fazer internamente um componente qualquer da produção. Essa decisão deve ser embasada em uma análise criteriosa das conseqüências de se comprar ou fazer, e essa análise envolve o estudo dos custos e das especificações do item e a estratégia competitiva. Algumas vezes pode-se preferir fabricar internamente o item para evitar depender de

um fornecedor não confiável. Essa decisão envolve também os serviços, como o *design*, ou consultoria externa de treinamento de funcionários, por exemplo. Decidir entre as alternativas comprar ou fazer internamente envolve tempo e custos e complexas análises.

As empresas decidem terceirizar atividades que sejam importantes para seu funcionamento operativo, que tenha capacidade de produzi-lo em sua própria empresa ou que sejam, de alguma forma vinculados, à sua atividade principal, mas que não sejam essenciais ou prioritárias, transferindo-as ao terceiro.

A empresa terceiriza as atividades relacionadas ao seu processo produtivo, concentrando-se naquelas atividades que tenha mais competência. A terceirização (*outsourcing*) é uma concepção surgida na indústria japonesa, inversa ao modelo de integração vertical desenvolvido pelas empresas ocidentais, baseada em características como: o ritmo acelerado de renovação de modelos e do desenvolvimento de novos produtos, flexibilidade produtiva, por meio de inovação organizacional com a utilização do suprimento *just in time* dos componentes, e a troca rápida de matrizes ou linhas de montagem adaptadas para os vários modelos, rotação dos cargos, trabalho em equipes e outras formas de flexibilidade funcional em segmentos da força de trabalho, entre grandes e pequenas empresas, sob o ponto de vista de Wood (1991).

A integração vertical, marca registrada da estrutura industrial tradicional, está se desfazendo sob as pressões do final do século XX. E, na medida em que as empresas se livram de atividades que não lhes são essenciais – passando-as para sócios ou subcontratados –, freqüentemente é difícil reconhecer onde se encontra o núcleo central de determinada empresa. (Martin, 1989, apud OLIVEIRA, 1994, p. 26).

Algumas empresas examinam as vantagens de se transferir, totalmente, determinados setores da produção para firmas externas, com o objetivo de conseguir maior flexibilidade e mais qualidade nos serviços. Porém, há o inconveniente de se passar toda a responsabilidade de uma dada área a uma única firma. Assim a tendência é a de se contratar novos parceiros, que garantam a qualidade dos serviços, ou seja, a tendência é a de *multisourcing*, em que dada área da empresa é terceirizada entre várias firmas, conforme Oliveira (1994).

O referido autor considera também haver outro modelo o *co-sourcing* em que a empresa considera não apenas a terceirização em sua forma tradicional

(contratar fornecedores de alto grau de especificidade e distantes de sua atividade-fim), mas visa estabelecer uma forma de parceria em que a terceirização abrange também áreas importantes como a definição de projetos, consultoria e desenvolvimento de sistemas, ou mesmo a definição de estratégias para o uso da tecnologia de informação. Essa forma de terceirização é uma tendência mundial, em que as empresas estabelecem vínculos mais estreitos.

A tendência de globalização da economia deu origem a outro fenômeno, o global *sourcing*, ou seja, o fornecimento global, que permite à empresa contratar serviços de fornecedores em qualquer parte do mundo. Dessa forma a empresa passa a ter fornecedores em todo o mundo, que colocam componentes ou peças em qualquer fábrica a custos mais competitivos que os de fornecedores locais, informa Oliveira (1994). A vantagem de fornecedores globais é a de baratear custos, e de modernizar o mercado interno, já que os concorrentes precisam competir no mercado internacional, e têm de se adaptar às novas tecnologias e processos de produção.

A partir dos anos 90, a terceirização foi introduzida como uma necessidade da empresa focar-se apenas nas atividades para os quais o desempenho deve ser excelente, fazendo apenas aquilo em que é melhor e contratando outras empresas para realizar as outras atividades, em razão de suas competências.

### 3.1 CONCEITOS

Os termos terceirização e *outsourcing* são comumente utilizados com o mesmo significado, porém, segundo Oliveira (1994, p. 28) *outsourcing* "(...) significa a prestação de serviços por terceiros a alguma entidade cuja atividade principal não é aquela", sendo utilizada para designar a compra de produtos ou serviços externos, ao invés de se produzi-los internamente.

A empresa poderá analisar a estratégia de terceirizar algumas de suas atividades nas quais não tenha eficiência ou competência necessária. Oliveira (1994, p. 13) conceituou terceirização como "(...) um tipo de ação administrativa que busca reduzir custos e aumentar a eficiência das operações das empresas visando à competitividade num mundo em que a concorrência torna-se cada vez mais acirrada".

Para Giosa (1994, p. 14) o conceito de terceirização pode ser entendido sob três diferentes enfoques:

- É a tendência de transferir, para terceiros, atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa;
- é uma tendência moderna que consiste na concentração de esforços nas atividades essenciais, delegando a terceiros as complementares;
- é um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros – com os quais se estabelece uma relação de parceria – ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

Giosa (1994) define parceria como o estabelecimento de um novo relacionamento de negócios, em que o fornecedor assume uma nova posição, tornando-se um verdadeiro sócio do negócio em um regime de confiança plena junto ao cliente.

Já para Pagnoncelli (1993, p. 10) terceirização: "É um processo planejado de transferência de atividades para serem realizadas por terceiros". E explica:

- 1º. É um *processo* porque é contínuo, permanente.
- 2º. É *planejado* porque implantar um programa de terceirização sem considerar o referencial do Planejamento Estratégico – (...), é uma "miopia grave" que poderá comprometer não só o programa, como também o próprio futuro da companhia.
- 3º. *Atividades* – refere-se às atividades que não sejam o âmago da Missão da empresa.
- 4º. *Realizadas por terceiros* – executadas fora da empresa. [grifos no original].

A terceirização é uma estratégia que permite à empresa concentrar-se nas suas competências principais de forma a promover maior qualidade, obter maior produtividade e competitividade, realizando apenas as atividades que, em seu setor, representem oportunidades. Os fatores que impulsionam a empresa a terceirizar tarefas são: focalização, especialização, competência, qualidade, produtividade e competitividade. A empresa sofre pressões no seu ambiente que a levam a questionar-se quanto ao que é mais vantajoso naquele momento: produzir ou comprar. O que a leva a decidir-se por terceirizar é a constatação de que outras firmas especializadas em algumas das funções produtivas podem fazer o trabalho melhor e com menor custo, afirma Pagnoncelli (1993).

A alta competitividade do mercado faz que a empresa busque formas de se concentrar naquelas atividades na qual tenha mais competência como a capacidade

de atrair clientes e fornecer produtos e serviços que sejam relevantes para estes clientes. Conforme Oliveira (1994) a empresa poderá, com a terceirização de atividades obter a redução de investimentos em recursos como mão-de-obra, equipamentos, matérias-primas, processos e outros fatores de produção, e conseqüentemente, ampliar o investimento nas atividades industriais principais, delegando a outras firmas menores os serviços que podem ser, por elas, melhor desenvolvidos. A empresa pode então, concentrar-se naquelas atividades que sabe fazer melhor, obtendo economias com custos excessivos e procurar atender às necessidades específicas do seu cliente.

A empresa pode reformular suas práticas produtivas através da terceirização de parte de suas atividades, segundo Giosa (1994), em enfoque de redução de custos com qualidade, concentrando suas energias e esforços naquelas atividades principais, obtendo melhores resultados, e favorecendo a eficácia e a otimização da gestão. Para a implantação de um programa de terceirização é preciso introduzir algumas mudanças vencendo o medo do novo, as resistências à mudança, custos da mudança, e a capacidade de realizar mudanças.

Britto (2002) considera que há muitas razões que as empresas analisam para estabelecer estratégias de desverticalização e subcontratação de grupos industriais. Entretanto, essas estratégias se baseiam em relações de cooperação entre os fornecedores e clientes, e entre produtores e usuários, alargando os acordos entre empresas. Nesse processo verifica-se a repartição de tarefas entre o contratante e as empresas contratadas e, a intensificação da cooperação técnica, o intercâmbio de informações, relações mais interativas com os contratados principais. A desverticalização pode ser induzida por fatores tecnológicos ou por estímulos competitivos e pode permitir maior flexibilidade ao conjunto de atividades produtivas integradas em forma de rede.

A grande empresa pode voltar-se para dentro de si mesma e buscar alternativas para tornar-se mais ágil, eliminando os níveis hierárquicos intermediários, e questionando as atividades secundárias que executavam. Giosa (1994) considera que a terceirização é uma oportunidade para o fomento de novas empresas, de modo que a grande empresa possa concentrar-se na sua verdadeira missão, transferindo aos terceiros a execução dessas atividades secundárias, obtendo dessa forma melhores resultados ao concentrar sua atenção nas demandas do seu cliente. As médias e pequenas empresas são mais ágeis e percebem mais

rapidamente as mudanças no mercado, aproveitando-se da situação para conquistar melhores posições no mercado.

### 3.2 TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL

Carleial (2001) observou que no mercado brasileiro, a necessidade de fazer frente à competição internacional, intensificada pela concorrência e pela globalização da economia mundial, levou as empresas a uma maior aproximação de modo a estabelecer alianças estratégicas que possibilitassem ligações entre empresas de grande porte com fornecedores, subcontratados e usuários em geral. As relações entre essas empresas se dão de forma mais ampla que a simples relação de compra e venda, no campo informal, não contratual, troca de informações, utilização conjunta de mecanismos institucionais e práticas conjuntas de aprendizados. As relações entre firmas se estendem à utilização e processamento das informações necessárias no desempenho de suas atividades econômicas em diferentes graus de coordenação.

Oliveira (1994) observou que, há entre as empresas brasileiras que terceirizam atividades, uma preocupação com a recessão e com a abertura do mercado à concorrência internacional. A terceirização representa uma forma de a empresa enxugar custos fixos, com a redução no número de funcionários e de outros custos associados à produção. Muitas vezes a empresa propõe aos seus funcionários a abertura de firmas, que prestem serviços a ela como fornecedores externos e, não mais como empregados, procedimento que difere do *outsourcing*, por não haver o respaldo da legislação trabalhista em vigor. Os empresários consideram esse recurso como uma forma de flexibilização da mão-de-obra, mas há entre os sindicatos a desconfiança de fraudes quanto à desmobilização de trabalhadores sindicalizados organizados, e de tributos trabalhistas devidos pela empresa, com efeitos perversos quanto ao aumento do desemprego, perdas salariais e de benefícios.

A esse respeito posiciona-se Gaino (1993, apud OLIVEIRA, 1994, p. 35-36):

Desde que a terceirização não seja utilizada como artifício para o mero escamoteamento de custos, a opção de tornar-se empreendedor fica muito mais acessível a um maior número de pessoas, muitas das quais investiram seus melhores anos de juventude, além dos recursos próprios ou da família, para alcançar uma formação universitária e se vêem frustradas ao longo do tempo com o retorno dos seus esforços, enquanto atuam como meros empregados de uma organização, principalmente daquelas que pouco ou nada fizeram pelo desenvolvimento dos seus recursos humanos.

Conforme Oliveira (1994) uma das dificuldades para as empresas brasileiras refere-se à cultura patrimonialista, com base na aquisição de imóveis, incluindo as áreas para as futuras expansões e os lastros para a garantia, e baseada em auto-suficiência, com o máximo de integração interna, considerando o "fazer dentro" uma forma de redução de custos, que comprar pronto, ou seja, o repasse ao fornecedor de um lucro que poderia ser da empresa. Outra dificuldade é quanto à capacitação do fornecedor, tendo-se que enfrentar oligopólios e monopólios, que levam ao "fazer dentro" como uma forma de reduzir vulnerabilidades. Há ainda um terceiro fator, o do poder, uma vez que a empresa considera mais fácil mandar no empregado que negociar com o fornecedor.

No processo de implantação desse novo modelo organizacional a empresa precisa estabelecer as estratégias fundamentais, implantando uma nova filosofia organizacional, pela revisão de valores e de sua missão, estabelecimento de novos objetivos e metas empresariais, bem como novo plano de gestão que contemple o relacionamento com seus novos contratados. A empresa precisa preparar o seu quadro de pessoal para as mudanças que realizará, redistribuindo atividades e funções, e passando a um processo de coordenação, assevera Giosa (1994).

O programa de terceirização faz que a empresa se reorganize, modificando as suas estruturas internas, culturais e sistêmicas, voltado-se totalmente para as suas atividades principais, e com isso obtém a otimização de seus recursos, desenvolve novas práticas para atingir metas e treina os seus recursos humanos para conquistar resultados e desafios propostos, de acordo com Giosa (1994). Nesse esforço de dedicar-se à sua missão, a empresa revê suas operações de modo a adequar-se ao novo modelo organizacional. As atividades consideradas secundárias serão executadas por outras firmas, ficando a empresa com as

atividades que lhe propiciem maior competitividade e agilidade, facilitando o processo de tomada de decisão, em função dos seus novos objetivos.

A Delly Log Consultoria e Logística (2007) considera que a terceirização ou *outsourcing* faz que a empresa tenha que manter um relacionamento colaborativo e interdependente, no qual a empresa fornecedora precisa desenvolver continuamente a infra-estrutura, melhoria e competências para o atendimento às necessidades do cliente. O cliente precisa também manter uma atitude colaborativa e estreita integração com o fornecedor.

A empresa ao terceirizar precisa definir as suas principais competências mantendo o foco nelas, e passar aos terceiros tudo o que puder ser feito melhor, de modo que a empresa possa focar-se nas atividades principais do seu negócio. Entre a empresa e os terceiros que contrata estabelece-se uma relação de solidariedade, e de interdependência e parceria, conforme Oliveira (1994), favorecendo a profissionalização das relações de trabalho, sem abandonar as ligações afetivas vigentes na relação empresa e trabalhador.

### 3.2.1 Por que Terceirizar

A empresa precisa definir quais motivos a levam a terceirizar suas atividades. Giosa (1994) considera que a decisão de terceirizar envolve a saúde interna da empresa<sup>4</sup>, promovendo mudanças estruturais, culturais e sistêmicas e motivação para o corpo funcional, em busca de melhores resultados. Outro fator a ser considerado é o do negócio, uma vez que a empresa volta-se para a sua atividade principal, otimiza os seus recursos, e estabelece metas precisas a serem atingidas, visando à conquista de melhores posições no mercado e alcance de resultados propostos. A terceirização permite que a empresa agilize os seus processos, adequando suas operações ao novo modelo organizacional, enquanto as firmas contratadas executam as atividades secundárias, tornando-se mais competitiva, mais ágil na execução de suas operações e mais rápida no seu processo decisório. A decisão por terceirizar é também uma medida estratégica.

---

<sup>4</sup> Entende-se por saúde da empresa pelos termos saúde financeira e saúde econômica: a saúde financeira envolve o fluxo de caixa e a saúde econômica o operacional, lucro ou prejuízo (DRE).

Para Oliveira (1994) a empresa que precisa terceirizar é aquela fortemente verticalizada, responsável por toda a cadeia de produção ou pela maior parte dela, que mantém poucos fornecedores, que fornecem apenas insumos e matérias-primas não-essenciais ao seu processo produtivo. A empresa verticalizada executa internamente a maior parte dos serviços de apoio, mesmo aqueles que não estão diretamente associados à produção ou distribuição.

Giosa (1994) considera que a decisão de terceirizar decorre de pressões do ambiente e da tentativa da empresa em se adaptar a ele. Na implantação do programa de terceirização a empresa precisa adequar-se ao ambiente estratégico, ao organizacional e tecnológico, ao econômico e político; ao ambiente jurídico-legal e o social.

Oliveira (1994) constata que se o mercado for altamente competitivo, e a concorrência for acirrada é importante terceirizar para fazer frente às mudanças nesse mercado. A concorrência é um dos fatores cruciais para a decisão de terceirizar, como forma alternativa de distribuição dos produtos da empresa, levando a empresa a buscar eficiência e redução de custos. A decisão de terceirizar é sempre tomada em busca de melhoria na eficiência da empresa.

A decisão de fazer internamente ou comprar no mercado exige análise da eficiência na relação entre os custos e os resultados obtidos, conforme Oliveira (1994). Ao se terceirizar atividades atua-se em busca de eficiência em custos e em resultados, escolhendo-se o parceiro que propicie ao mesmo tempo redução nos custos envolvidos na operação e a melhora do produto final. A escolha do terceiro contratado se baseia na avaliação de custos envolvidos e dos resultados esperados, tanto na atividade interna, quanto na terceirizada. A terceirização tende a mostrar algumas ineficiências, como prazos de entrega não cumpridos, pedidos despachados incompletos por falta de produtos em estoque. A decisão de terceirizar envolve sempre a avaliação de se essa atividade agrega valor ao produto final.

No ambiente estratégico, conforme Giosa (1994) a empresa irá definir sua missão, objetivos e diretrizes, políticas gerais e setoriais, bem como o conhecimento amplo do seu negócio e do mercado, promovendo a revisão dos papéis e funções dos seus funcionários, verificará possíveis conflitos entre os seus objetivos, diretrizes e políticas e os de seus contratados, bem como as possíveis alterações nas funções de seus funcionários decorrentes de implantação de políticas setoriais. A empresa também precisa estabelecer critérios para a disseminação de informações e da

tecnologia entre empresa, fornecedores e contratados, estabelecer medidas para fazer frente à concorrência, uma vez que podem surgir no mercado novos empreendedores e o emprego de novas tecnologias. O consumidor ou cliente diante de novas opções tende a aumentar o seu grau de exigência na prestação do serviço ou mudar de hábitos, e estar apta a aproveitar as novas oportunidades de crescimento.

O desenvolvimento de um planejamento estratégico é fundamental para fundamentar as decisões do programa de terceirização, conforme Pagnoncelli (1993), que observa ser necessário que haja uma definição clara do negócio da empresa, de sua missão, princípios, valores, política e filosofia. No planejamento estratégico estabelece-se também a análise do ambiente no qual a empresa está inserida, avaliando suas forças e fraquezas internas e externas, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente que influenciam no seu crescimento. A empresa precisa definir seus objetivos e estabelecer as metas a alcançar, bem como os critérios de avaliação dos seus resultados quantitativos e qualitativos, e em que prazo determinado à empresa cumprirá a sua missão. A empresa também definirá suas estratégias, estabelecendo o que, quando e como fazer para atingir seus objetivos.

O desempenho da empresa no mercado dependerá do ambiente político, a nível local, estadual ou federal, considerando-se as mudanças estratégicas e operacionais propostas pelo programa de terceirização. As decisões da empresa são influenciadas pelas variações políticas, como a desestatização da economia, abertura do mercado, desregulamentação de leis e da burocracia, programas de qualidade e de produtividade. Do ponto de vista jurídico-legal as empresas precisam atender às determinações da legislação trabalhista, tributária, comercial, etc., sendo as relações com os contratados relações empresariais entre pessoas jurídicas, não havendo restrições legais que proíbam o processo de terceirizar. As relações estabelecidas com os contratados são relações comerciais entre empresas, sendo que o contratado não pode ter apenas uma empresa como cliente, devendo conquistar uma carteira de clientes, assevera Giosa (1994).

O ambiente organizacional será afetado por mudanças significativas na estrutura funcional, com alterações nos níveis hierárquicos afirma Giosa (1994), extinção e criação de novos cargos nas áreas terceirizadas, e nas atividades principais da empresa, bem como o estabelecimento de inter-relações que influem

na delegação de autoridade, de normas, sistemas e métodos operacionais, com adoção de controles internos e de sistemas de informação gerencial adequado ao novo processo de trabalho.

Quanto ao ambiente econômico a empresa terá que adaptar sua estrutura de custos internos, definindo conceituação contábil e operacional, bem como avaliação de custos terceirizados, em relação aos custos totais da atividade interna, alterando o processo de investimentos, que precisará ser planejado de forma a atender às necessidades de implantação do programa de terceirização, revendo os critérios de remuneração dos ativos existentes, e de preços e tarifas praticados, considerando a participação dos terceiros contratados, na determinação do cálculo final. Os custos do processo de produção, distribuição, comercialização e administração precisam ser revistos, afirma Giosa (1994).

Os custos sociais da terceirização decorrem da relação de emprego existente na empresa e nos terceiros contratados. A empresa efetuará as reestruturações funcionais inevitáveis no programa de terceirização. Nesse processo a empresa precisará abordar o aspecto social das demissões, facilitando que os contratados assumam, sempre que possível, os funcionários demitidos. Do ponto de vista legal, a Lei n.8219/91, no art. 30, estabelece a responsabilidade solidária, vinculando o proprietário em relação às obrigações previdenciárias. A Súmula 256 do TST vincula o empregado da empresa prestadora de serviços ao tomador e a Súmula 331 do TST vincula a contratação de trabalhadores por empresa interposta, informa Giosa (1994).

A proposta de terceirização pode provocar no imaginário dos trabalhadores o temor de perda do emprego, cujas conseqüências são graves, implicando na perda de salários e benefícios propiciados pela legislação previdenciária e trabalhista e na substituição de uma relação de reciprocidade afetiva e emocional entre patrão e empregados, conforme Oliveira (1994). Essas relações são substituídas por uma relação contratual entre duas empresas, uma que presta serviços à outra, e é remunerada por esses serviços.

Giosa (1994) considera também importante que a empresa procure entre os funcionários a saída estratégica para a terceirização de atividades, devido à facilidade de relacionamento futuro, pela minimização do impacto social com as necessárias demissões, e por manter a motivação desses funcionários que já conhecem a cultura e filosofia da organização. Programas de terceirização com

aproveitamento de funcionários que se tornaram fornecedores foram incentivados por empresas como IBM, Vidraria Santa Marina, Autolatina que viram uma oportunidade de reduzir o impacto social da reestruturação organizacional.

Quando a empresa não consegue incentivar ex-funcionários a se tornarem empreendedores, ela pode minimizar o impacto social por meio da proposta aos futuros contratados de aproveitamento dos demitidos, assegurando-lhes o emprego e o conhecimento específico que têm da atividade, assevera Giosa (1994).

Na empresa que opta por terceirizar atividades ocorrem mudanças significativas, sendo importante que os dirigentes, gerentes e funcionários se comprometam com essas mudanças. A conscientização dos novos papéis que cada um desenvolverá é fundamental para o sucesso do programa, sendo importante à formação de conselhos de clientes, de fornecedores, de membros da comunidade e a participação dos sindicatos das respectivas atividades. A empresa poderá treinar funcionários formadores de opinião, preparando-as para a implantação da estratégia de terceirização, evitando o surgimento de conflitos internos pelo temor de perder o emprego, implantando um processo permanente de discussão, informação e conscientização na empresa, de modo a minimizar as naturais resistências à mudança, tornando o processo transparente, conforme Pagnoncelli (1993).

Britto (2002) observou que ocorreram mudanças no ambiente econômico, com o surgimento de novas formas de organização e gerenciamento da produção, com base em conceitos *just in time*, produção por encomenda, minimização do *lead time*, qualidade perfeita com controle de qualidade total, operários multiquificados e desverticalização de atividades produtivas, estabelecendo relações modificadas entre fornecedores e clientes. Nesse ambiente, destaca-se a tendência à transferência ou terceirização de atividades para os fornecedores de componentes e de sistemas maiores ou mais complexos, como a maior participação dos fornecedores no *design*, construção, execução ou montagem de produtos.

Esse processo que Britto (2002) denominou de subcontratação, contempla uma diferenciação hierárquica dos fornecedores, como reflexo da experiência japonesa, que vem sendo difundida entre as empresas, quanto ao uso do *just in time* e do *kanban*, de modo a intensificar o intercâmbio entre a rede de fornecedores da indústria. A formulação de estratégias direcionadas à qualidade e aumento da eficiência e produtividade no suprimento dos insumos, faz que seja necessária a qualificação técnica dos fornecedores, que é estimulada pela grande empresa. O

sucesso da subcontratação decorre da redução do número de fornecedores com as quais a empresa-mãe interage diretamente, enquanto se intensificam as trocas de informações entre estas empresas.

Oliveira (1994) considera que, no Brasil, comumente se terceirizam atividades como segurança, alimentação, transporte de empregados, limpeza e outras para as quais já legislação ou jurisprudência, além de exemplos de empresas bem sucedidas. A decisão de terceirizar uma dada atividade se torna mais fácil quando há no mercado fornecedores confiáveis, visto que esse é um requisito fundamental para fundamentar a decisão de terceirização. A qualificação do fornecedor, o grau de profissionalização e experiência anterior é analisada quando se pretende estabelecer um contrato de serviços.

A decisão de terceirizar pode ser dificultada por obstáculos de várias ordens, como política, técnica, gerencial, econômica e legal, como a interferência dos sindicatos que temem que a terceirização seja apenas uma forma de se enfraquecer a sua posição junto aos empregados da empresa. Mas os obstáculos podem surgir dentro da empresa por meio de grupos internos afetados negativamente pela sua implantação, descreve Oliveira (1994).

As empresas que terceirizam atividades buscam obter ganhos técnico-produtivos, com a geração simultânea de economias de escala e de escopo ao longo da cadeia produtiva. Britto (2002), observa ainda que as economias de escala decorrem da especialização das empresas, e as de escopo da possibilidade de obtenção de diferentes especificações finais do produto, a partir da mesma linha de produção, por meio da arquitetura modular de componentes. Outro ganho decorre da flexibilidade produtiva, que proporciona ganhos competitivos, ocorrendo entre as empresas mãe e contratadas a disseminação de técnicas organizacionais do tipo *just in time*.

Giosa (1994) constatou que o relacionamento entre a empresa que contrata terceiros e a empresa que fornece os serviços se baseia em uma abordagem estratégica, provocando mudanças no processo de gestão das duas organizações que se voltam para sua atividade principal, com maior competitividade. Os seus esforços se dirigem mais para a gestão do que para a execução, e nesse processo exige-se mais qualidade, inovação e, redução de preços e prazos.

A terceirização pode provocar a necessidade da empresa desfazer-se de equipamentos e não se tem a certeza de que essa mudança provocará resultados

positivos em termos de economia e eficiência, ressalta Oliveira (1994). Normalmente a implantação implica em demissão de pessoas, sendo esta uma decisão difícil em empresas paternalistas. Os executivos podem também temer que os resultados não sejam os esperados e teriam de assumir perante os acionistas o ônus dessa decisão.

### 3.3 O PROGRAMA DE TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização das atividades deve ser programada de forma a integrar-se às demais atividades da empresa, como parte do processo maior. O programa de terceirização deve ser planejado, prevendo-se um projeto estratégico para cada atividade a ser transferida ao terceiro, sob o ponto de vista de Pagnoncelli (1993). Nessa etapa devem ser estabelecidos critérios a serem exigidos do terceiro, que devem ser explicitados e aprovados formalmente por uma diretoria. Cada atividade será analisada e tratada de acordo com a realidade da firma, do mercado e dos seus públicos relevantes.

Sempre que possível à empresa poderá buscar dentro da sua estrutura interna os indivíduos com espírito empreendedor e vontade de se tornarem empresários, para que a atividade que já desempenham seja terceirizada, visto que estes já conhecem a cultura, os princípios, políticas e objetivos da empresa e estão familiarizados com a forma como devem ser realizados os trabalhos.

Conforme Pagnoncelli (1993) é importante também estabelecer um programa de desenvolvimento profissional para os funcionários principalmente para aqueles com espírito empreendedor, com o objetivo de orientá-los quanto à prestação de serviços e para os futuros fabricantes de bens, quanto aos aspectos legais, gerenciais, contábeis, fiscais, comerciais, tecnológicos, de produção, e outros que se fizerem necessários, podendo para isso ser contratada empresa especializada em treinamento e capacitação de pessoas e de empreendedores.

Na implantação do programa de terceirização deve ser realizado um cronograma, discutido com todos os envolvidos no qual se estabelecem as etapas do processo. As empresas prestadoras de serviços terceirizados devem ser acompanhadas a fim de se verificar se estão cumprindo todos os critérios estabelecidos, se o projeto está bem implantado para se corrigir as eventuais

distorções. A empresa pode montar um programa de acompanhamento que possibilite monitorar o seu projeto de terceirização, prestando assessoria jurídica, contábil e administrativa, para se verificar se os produtos e serviços estão dentro das especificações técnicas e padrões estabelecidos, se a empresa terceirizada respeita os princípios acordados, e se o programa está sendo desenvolvido conforme o planejado, conforme Pagnoncelli (1993).

A empresa contratante deverá também manter um sistema de avaliação dos resultados, que permita fazer as correções necessárias, considerando os aspectos técnico, social, trabalhista, financeiro, contábil, previdenciário, resultados de qualidade, de produtividade, competitividade e avanço tecnológico. A avaliação de resultados possibilita verificar os benefícios financeiros, administrativos, técnicos e sociais resultantes do projeto de terceirização.

Britto (2002) considera que relações mais cooperativas entre as empresas facilitam a adequação do contratado às especificações de resultado e às normas funcionais definidas pelo contratante, mantendo a autonomia para desenvolver o produto de acordo com suas competências. A empresa subcontratada tende a beneficiar-se de contrato plurianual podendo ocorrer interação e um aprendizado mútuo, as informações circulam na rede em duplo sentido, permitindo que ambas empresas compartilhem a eficiência técnico-produtiva e a integração de competências tecnológicas e organizacionais. Na subcontratação baseada em relações puramente mercantis há um baixo nível de interatividade e um fluxo informacional relativamente restrito, sendo mais fácil para a contratante substituir as empresas subcontratadas, minimizando os custos de troca de fornecedores, favorecendo a flexibilidade operativa.

A terceirização envolve o corte de empregados da empresa, e a redução de custos com mão-de-obra. Muitas vezes a empresa contratante negocia com a empresa contratada a realocação dos empregados demitidos. Mas a empresa contratada pode não desejar contratar os empregados demitidos da contratante, e escolher apenas um ou outro com as qualificações profissionais requeridas pelo serviço ou por razões políticas, uma vez que também ele busca a maior eficiência e menores custos.

Oliveira (1994) ressalta que no modelo de terceirização em que os funcionários sejam transferidos de uma para outra empresa, pode ocorrer mudança no foco do emprego, que passa do setor industrial para o setor de serviços, com

implicações no regime de trabalho, de qualificação dos trabalhadores, de diversidade de atividades, da quantidade de trabalhadores envolvidos, sua distribuição geográfica e reivindicações típicas das empresas, problemas legais e previdenciários e outros.

Britto (2002) considera que a organização e a gestão das empresas contratantes e contratadas devem manter uma coordenação das atividades, utilizando as modernas técnicas organizacionais que visam o incremento da eficiência técnico-produtiva, como o gerenciamento da qualidade ao longo das várias etapas dos processos produtivos e o incremento contínuo de produtividade. As relações cooperativas entre ambas as empresas promove uma reconfiguração organizacional que tende a se especializar em funções como pesquisa e desenvolvimento, concepção, montagem, controle final, disseminação de normas relativas aos procedimentos operacionais, sistematização de controles e de garantia de qualidade, compatibilização técnica e tecnológica dos insumos adquiridos, e outras.

Para atuar em um ambiente competitivo a empresa precisa aprender a explorar as suas atuais capacidades e reconhecer as vantagens competitivas temporárias e construir novas capacidades para manter sua vantagem competitiva, o que explica porque as grandes empresas de setores altamente integrados verticalmente decidiram-se por terceirizar as funções secundárias, para se dedicar às suas *core competences*, para fazer frente à entrada de novos competidores no mercado e às mudanças organizacionais para manter suas vantagens tecnológicas.

Quando se terceirizam atividades se promove uma redistribuição de tarefas e de funções, torna-se importante que as empresas envolvidas no processo promovam a coordenação de atividades de modo a desenvolver ou dinamizar determinado serviço ou função interna, como as compras, o controle de qualidade, a pesquisa e desenvolvimento, intensifiquem os fluxos de informação, através da integração de sistemas computadorizados, e incorporem novas tecnologias de comunicação, bem como determine o posicionamento das relações de contratação realizadas no âmbito da rede, conforme Britto (2002).

No processo de contratação é importante verificar-se como se dará à cooperação tecnológica, de modo que haja um fluxo de informação entre os fornecedores e a empresa-mãe, principalmente com o intercâmbio de informações quanto aos desempenhos e qualidade dos componentes ou processos, assevera

Britto (2002). O intercâmbio permite o aperfeiçoamento dos produtos e a geração de novos modelos. Os fluxos de informação precisam ser bidirecionais, visando tanto à transmissão de ordens da empresa contratante quanto das empresas fornecedoras, visando aspectos como o desenvolvimento de especificações de componentes e subsistemas, negociação e ajustamento relacionados à logística de entrega dos componentes, monitoramento da qualidade dos itens produzidos, solução de problemas técnicos verificados durante o processo de suprimento, que deve se dar no menor espaço de tempo, e o intercâmbio geral de informações técnicas.

As empresas precisam manter um certo grau de integração e de inovação, baseadas em desenvolvimento de projetos de produtos que integrem os novos componentes e subsistemas. A empresa contratante precisa também ter capacidade de avaliar adequadamente a capacidade dos seus fornecedores, de modo a fazer a transferência de atividades visando o atendimento dos requisitos de desempenho e de qualidade exigidos, conforme Britto (2002).

O Sebrae (2007) recomenda que no processo de terceirização a empresa tome algumas medidas para evitar riscos de autuação pelo Ministério do Trabalho e reclamações trabalhistas, tais como: não se pode terceirizar atividade-fim da empresa, o contrato com os prestadores de serviço precisa ser escrito, evitando-se a contratação de empresa para prestar serviços de caráter habitual, estabelecer rotatividade entre os funcionários da empresa contratada, exigir comprovação da regularidade de recolhimento dos tributos e encargos trabalhistas dos funcionários e manter diferenciação entre os empregados das empresas contratadas e os próprios funcionários, e nunca utilizar funcionários da contratada na realização de tarefas diversas das previstas no contrato, evitar que a contratada preste serviços exclusivos à empresa, incentivando-a a ter um leque de outros clientes.

### 3.3.1 Gerenciamento do Programa de Terceirização

Brimson (1996) considera que um dos métodos que pode ser empregado como auxiliar do gerenciamento das partes da empresa que foram terceirizadas é o

de custos por atividades. O custeio por atividade (ABC)<sup>5</sup> permite à empresa rastrear os custos por áreas de negócio ou por atividades, de modo a verificar a participação destas na geração de receitas e no consumo de recursos.

Esse modelo de gerenciamento é empregado para melhorar as decisões de comprar ou fabricar, por permitir estimar e definir preços, baseadas em custo de produtos que reflitam o processo de fabricação. Como vantagens o método permite eliminar desperdícios, desenvolver melhoria contínua, assegurar o cumprimento dos planos de investimento e solucionar os problemas, afirma Ching (1997).

O custeio ABC possibilita identificar custos que facilitam a terceirização de atividades da empresa, visto que se podem identificar os processos operacionais e as atividades ligadas a cada processo, sendo ferramenta indispensável para o processo de terceirização. Brimson (1996) considera importante verificar as vantagens e desvantagens oferecidas por cada provável fornecedor, de modo a se identificar os possíveis problemas e sistemas de os resolver.

Como o método de custeio ABC determina os custos do produto baseado em atividades, permitindo o rastreamento de consumo em cada atividade necessária para a fabricação do bem ou serviço, o custo do produto ou serviço é facilmente determinado, facilitando o processo de decisão entre fabricar ou adquirir o produto ou serviço. O método de custeio possibilita a identificação dos problemas existentes na empresa ou na empresa terceirizada, de modo a se adotar as medidas necessárias para rever estrutura defasada, problemas de qualidade decorrente de mão-de-obra mal treinada, deficiências de gestão, etc, segundo esse autor.

Conforme Brimson (1996), no caso de se desfazer de um equipamento de alto valor, pode-se considerar os recursos consumidos, e o custo de desativar um equipamento, além de se estimar o custo do processo de terceirizar, como diluição

---

<sup>5</sup> O custeio por atividade (ABC), é um critério de classificação utilizado para distinguir a importância de cada item do estoque segundo o valor do investimento feito nele. Observa-se empiricamente que uma pequena parte dos itens é responsável pela maior parte dos investimentos. (Regra 80/20) **Lei de Pareto** referenciada como regra 80/20 (tipicamente 80% do valor do estoque de uma operação é responsável por somente 20% de todos os tipos de itens estocados). Os itens são classificados em:

- **Itens Classe A:** são aqueles 20% de itens de alto valor que representam cerca de 80% do valor do estoque. São os itens mais importantes, que devem receber atenção especial.
- **Itens Classe B:** são aqueles de valor médio, usualmente os seguintes 30% dos itens que representam cerca de 10% do valor total.
- **Itens Classe C:** são aqueles itens de baixo valor que, apesar de compreender cerca de 50% do total de tipos de itens estocados, provavelmente representam cerca de 10% do valor total de itens estocados.

de custos diretos e indiretos, elevação do nível de eficiência da atividade terceirizada, por competências especializadas dos fornecedores, nível de lealdade à empresa pelos parceiros terceirizados. As empresas que terceirizam desejam eliminar problemas secundários para se dedicar ao seu negócio principal, tornando-o mais eficiente e eficaz, obtendo vantagens competitivas, ou seja, procura por uma alternativa de alinhar seu sistema de gerenciamento de custos com o seu ambiente operacional, de modo a obter melhorias contínuas.

Em seguida será abordado o estudo de caso realizado em empresa produtora de máquinas agrícolas, no caso específico e como objeto deste trabalho somente será abordada a produção de colheitadeiras.

## 4 ESTUDO DE CASO

Conforme visto nos capítulos anteriores, as empresas optam por integrar-se verticalmente quando a empresa assume o controle sobre diferentes etapas associadas à progressiva transformação de insumos em produtos finais e terceirizam, ou buscando eficiência em seu funcionamento operativo ou como consequência e necessidade das pressões de mercado.

O estudo de caso foi realizado em uma fábrica de máquinas agrícolas que produz tratores e colheitadeiras que vamos chamar de empresa “X” para garantir a integridade da empresa, que utiliza tanto a integração vertical (base) quanto à terceirização em seu processo produtivo. Como objeto de estudo o trabalho aborda somente a produção de colheitadeiras.

Para ilustrar melhor, explica-se o porque da necessidade de utilização destes dois métodos de otimização da manufatura na produção de colheitadeiras, e o porque este ramo precisa ser tão flexível quanto ao seu mercado.

### 4.1 HISTÓRICO

A empresa em questão nasceu em 1895 nos EUA, e seu processo produtivo tratava da fabricação de produtos para feno e forragem. Em 1973 inaugurou a primeira fábrica no Brasil, apenas montando produtos para a colheita de grãos. Em meados de 1975 iniciou a fabricação destes produtos, que corresponde desde o beneficiamento da matéria prima até o produto final. Em 1990 ocorreu a fusão com uma marca brasileira, para expandir e diversificar a oferta de produtos, e em 1999 fizeram a maior aquisição da historia do grupo unindo-se a mais uma empresa também dos EUA que possuía máquinas de maior faixa de potência de motor, tornando-se com isso uma empresa líder no mercado em que atua.

Hoje seu faturamento no mundo é de U\$\$ 11.8 bilhões, sendo U\$\$ 800 milhões para a América Latina. Sua rede de distribuição é de 11.000 concessionários no mundo e 169 no Brasil, ou seja, onde há agricultura a empresa está presente. A empresa conta com três centros de treinamento avançados localizados em Cuiabá – MT, Piracicaba – SP e Curitiba PR, em 2006 somente no centro de treinamento de Curitiba foram treinadas mais de 16.000 pessoas entre mecânicos, vendedores, gerentes de peças e estudantes de agronomia, pois o

centro de treinamento de Curitiba é uma parceria com a Universidade Federal do Paraná. Além disso a empresa conta com um centro de logística avançado situado em Itu – SP, para a distribuição de peças aos clientes.

A empresa conta com um banco próprio para financiamento de seus produtos, que esta presente em todas as regiões onde possui concessionários, também conta com a opção do consórcio de maquinas agrícolas.

Atualmente conta com 41 fábricas em todo o mundo, sendo 14 fábricas na América do Norte, 16 fábricas na Europa, 5 fábricas na América Latina, 6 no resto do mundo e 17 Joint Ventures.

## 4.2 PROCESSO PRODUTIVO

Uma colheitadeira possui em media 3.500 componentes (em media devido aos vários tipos e modelos), que podem ser comprados ou fabricados internamente. Esta decisão de fazer ou comprar faz parte do inicio do processo produtivo, desde o lançamento de um produto ou pela própria sobrevivência da empresa.

Conforme visto os capítulos anteriores, uma empresa integrada verticalmente não necessariamente precisa fabricar todos os itens que fazem parte de seu produto, e no caso de uma colheitadeira isso seria praticamente impossível, pois existem vários componentes elétricos e afins onde existem empresas especializadas em sua fabricação, assim como os componentes de fixação e hardwares que necessitam de know-how e tecnologia avançada, o que não seria interessante para uma fabricante de maquinas agrícolas.

Por isso a decisão de *make or buy* é muito importante para garantia do produto final. Analisando a estrutura industrial e o produto, todos os componentes de estamparia, solda e usinagem, o que faz parte de mais de 50% do produto, poderia ser fabricado internamente, com a empresa adquirindo somente matéria prima e transformando em componentes do produto final. Tecnologia e know-how a empresa possui, pois utiliza este processo para a maioria de seus componentes. Isso garante inclusive um maior poder de negociação com sua rede de fornecedores e também um menor custo do produto, pois se podem calcular custos e targets tomando como base a produção interna.

Além de estimar valores para seus fornecedores, a empresa pode tomar a decisão de produzir dentro de casa os componentes que achar mais vantajoso em

relação a custos, por mais que seus fornecedores são especializados em seus processos produtivos, além de contar com mão-de-obra e custos fixos mais baratos, podem ter menor poder de barganha na aquisição de matéria prima, o que pode encarecer o componente.

Assim, fabricando mais de 50% de seus componentes internamente, pode-se dizer que a empresa é fortemente integrada verticalmente, mas utiliza a terceirização como alternativa para o restante dos componentes, pois além de ter que ser flexível, em várias commodities é vantajosa à terceirização, onde a fabricação interna além de não ser interessante para a empresa, poderia se tornar custosa e complexa. O mercado de máquinas agrícolas impõe isto a uma montadora deste nicho de mercado.

Com uma capacidade produtiva de 25 colheitadeiras por dia, a empresa possui uma cadeia de 220 fornecedores e ainda vários definidos como *spot*, onde a qualidade é garantida desde o processo interno do fornecedor, até a inspeção regular dos lotes de peças enviadas para a produção. Estes parceiros, como são tratados, têm de estar preparados para as oscilações de demanda do mercado de máquinas agrícolas, pois o mercado é vulnerável e instável<sup>6</sup>. Estes picos de demanda podem surpreender a todos os fornecedores, surpreende também a própria empresa, pois a capacidade de produção interna também é limitada. Quando a capacidade da linha de montagem esta completamente tomada, os subsectores integrados da empresa ficam sobrecarregados, o que leva a empresa a buscar a terceirização de vários componentes como alternativa para atender o aquecimento do mercado.

Podemos tratar de duas formas esta desverticalização: a) componentes de alta complexidade; b) componentes simples e de fácil fabricação;

- a) componentes de alta complexidade: para aumentar sua capacidade de produção interna, e não comprometer a produção de suas máquinas, a empresa pode optar por terceirizar os componentes que tenham maior complexidade de processo, ou que ocupam maior carga/ máquina. Para isso utiliza sua cadeia de fornecedores, onde procura os que possuam alta

---

<sup>6</sup> Descreve-se o mercado de máquinas agrícolas como instável pela sensibilidade que tem a externalidades como fenômenos da natureza, políticas governamentais, mercado externo, etc. Para aprofundar neste assunto consultar o site da ANFAVEA – [www.anfavea.com.br](http://www.anfavea.com.br).

qualidade de processos e que não comprometa a qualidade do produto, liberando espaço para o aumento de produção;

- b) componentes simples e de fácil fabricação: terceirizando componentes de fácil fabricação, seus fornecedores podem fabricar estes itens sem correr o risco de prejudicar o produto, ficando assim com os itens de alta complexidade garantindo que a fabricação dos mesmos não sofra alteração, não comprometendo o produto final.

Nos casos de aumento de produtividade, a empresa fortemente integrada verticalmente, terá que optar por terceirizar componentes de seus produtos o mais rápido possível para garantir a produção e atender a demanda.

Mas assim como existem os casos de aumentos repentinos de demanda, existem casos de redução da demanda, e conseqüentemente da produção de maquinas agricolas. Esta constante variação na demanda mostra que o mercado de maquinas agricolas é instável, por vários fatores como incentivos do governo, cambio, desastres naturais, clima, etc. As provisões de demanda para este ramo se dão em longo prazo, assim as mudanças acabam sendo repentinas, por mais planejamento e previsões que sejam feitas as externalidades ainda são maiores.

Esta redução da demanda deixa a empresa com capacidade ociosa em seus subsetores. Por isso a relação entre empresa e seus fornecedores tem que ser muito estreita, pois uma vez que se precisa deles para terceirizar rapidamente, ira precisar preencher o espaço ocioso interno se houver uma queda de produtividade, trazendo para produção interna novamente os componentes que terceirizou, ou ainda os componentes que achar mais interessante para seu processo produtivo, lembrando que como estamos em um mercado instável isto pode acontecer em um pequeno espaço de tempo, inclusive dentro de um mesmo ano.

O comportamento definido pela empresa quando existe uma retração na demanda, a decisão de integrar-se novamente, não pode ser tratado apenas como uma nova oportunidade de crescimento, mas também como exigência para a própria sobrevivência da empresa. Salienta-se que não necessariamente este processo ocorre de maneira caótica, uma vez que mudanças duradouras na demanda costumam se manifestar apenas enquanto tendência para longo prazo, o que permite uma certa adaptação da empresa no sentido de criar condições para que este processo seja bem sucedido.

Conforme Marshall destacou em seu livro IV dos *Principles of Economics*, as empresas se desenvolvem ao longo de um ciclo de vida, onde devem tomar as soluções adequadas aos problemas da organização e das técnicas de produção, comercialização das mercadorias e relacionamento com fornecedores. Tais soluções significam um ambiente competitivo em permanente mudança, como é o caso do mercado de máquinas agrícolas.

Esta variação entre integração vertical e terceirização constante da empresa devido a grandes variações de demanda, nos prova que tanto a integração vertical quanto a terceirização tem que ser tratadas como parceiros constantes em alguns nichos de mercado, exatamente o que está demonstrado neste estudo de caso. Não podemos tratar a empresa como uma simples montadora, mas sim como fabricante de máquinas agrícolas, neste caso colheitadeiras, pois se falarmos de tratores já entramos em um outro nível de discussão que está mais voltado para a linha automotiva.

Segundo Joskow (1991), vários estudos foram realizados e em todos eles verificou-se evidência empírica de que a verticalização tende a ocorrer quanto maior a especificidade e complexidade da transação. O primeiro esforço para examinar empiricamente foi publicado em 1982, por Kirk Monteverde e David Teece, que examinaram a escolha de integrar verticalmente ou recorrer ao mercado das empresas Ford e General Motors. Escolheram 133 componentes automotivos, para os quais verificava-se se eram produzidos internamente pelas empresas ou comprados de fornecedores. Descobriu-se que quanto maior o esforço de engenharia destinado a cada componente, maiores as chances desse componente ser produzido internamente. Inclusive componentes específicos produzidos por cada companhia, que teriam algum design particular pelas suas especificidades físicas, também poderiam ser fabricados internamente, ao invés de serem adquiridos no mercado.

Fiani (2002) ainda descreve uma outra hipótese contra a de que os custos de transação gerados pela especificidade dos ativos levaria a integração vertical, simplesmente à hipótese de que a especificidade dos ativos não determinaria a integração vertical da empresa, além da especificidade dos ativos, tratava-se de transações recorrentes, pois as empresas precisavam adquirir repetidamente os componentes para montar os veículos.

Fiani (2002) ainda descreve que os resultados obtidos por Monteverde e Teece foram consistentes com a hipótese da teoria dos custos de transação, permitindo rejeitar sua primeira hipótese. Isso deu a primeira sustentação empírica para toda a discussão acerca dos custos de transação determinando as etapas da cadeia produtiva integradas verticalmente dentro da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A integração vertical é utilizada como estratégia da indústria para seu crescimento e domínio de suas atividades produtivas. Verificou-se que este processo geralmente se associa às estratégias de longo prazo da empresa.

A integração vertical também pode ser utilizada como forma de dificultar o acesso das empresas concorrentes aos recursos escassos em dado mercado, constituindo uma forma de eliminação indireta de concorrentes ou criando barreiras de entrada de novos concorrentes. A integração vertical dependerá das estratégias de redução de custos e de maximização dos resultados da empresa, e em contrapartida poderá produzir prejuízo aos consumidores pela concentração de mercado.

Alem disso, a integração vertical torna a empresa em questão mais sensível à instabilidade dos mercados em que atua, no caso específico o mercado de colheitadeiras, reduzindo sua flexibilidade ao elevar o nível de comprometimento do capital produtivo com o conjunto de atividades integradas.

Por outro lado, é importante considerar também a possibilidade de a concorrência estimular processos de desverticalização de grandes empresas integradas, assim como as alterações de demanda do mercado em que atua, o que resulta na intensificação de práticas de subcontratação e na consolidação de redes de empresas verticalmente estruturadas.

As decisões de fazer e/ou comprar esta vinculada às estratégias de longo prazo das empresas, mas também esta vinculada às pressões do mercado em que a empresa atua, conforme evidenciado no estudo de caso.

A terceirização surge como necessidade no momento em que o mercado faz pressão estimulada pelo aumento da demanda, onde a empresa necessita terceirizar parte de seu processo produtivo para atender esta demanda. Mas também surge como oportunidade quando as empresas terceirizam atividades que não lhes são essenciais, no qual o objetivo é conseguir maior flexibilidade e maior qualidade nos serviços.

A empresa pode utilizar o outsourcing também como uma forma de redução de custos, pois a empresa pode se concentrar nas suas competências principais, de forma a obter maior qualidade, competitividade e produtividade, realizando apenas as atividades que representam oportunidades.

Esta necessidade da empresa integrada verticalmente em buscar a terceirização como solução para atender a demanda de máquinas, está evidenciado no estudo de caso desta monografia.

A empresa fica vulnerável à instabilidade de seu mercado, forçando a empresa a buscar constantemente alternativas para atender seu processo produtivo, ora terceirizando parte de seu processo, ora integrando-se verticalmente, a fim de atender suas necessidades.

A literatura sobre integração vertical mostra que este processo está se desfazendo nas últimas décadas, pois os custos de transação para o retorno ao processo anterior tornaram-se elevados, o que nos leva à conclusão de que o estudo realizado nesta monografia está se tornando constante. A busca de parceiros para realização de serviços não somente em um dado período, pode levar à redução de custos e novas oportunidades. Tanto para a empresa quanto para seus fornecedores este processo se torna interessante, onde em um mercado altamente competitivo a busca de flexibilidade, redução de custos e maximização de lucros é o que vai garantir a sobrevivência das corporações industriais.

## REFERÊNCIAS

BRIMSON, J. A. **A contabilidade por atividades**: uma abordagem de custeio baseado em atividades. São Paulo : Atlas, 1996.

BRITTO, J. Diversificação, competências e coerência produtiva. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (orgs.). **Economia industrial** : fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro : Campus, 2002. p. 345-388.

\_\_\_\_\_. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (orgs.). **Economia industrial** : fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro : Campus, 2002. p. 307-343.

CARLEIAL, L. **Redes industriais de subcontratação**: um enfoque de sistema nacional de inovação: um estudo das indústrias eletroeletrônica, metal-mecânica e de confecções na Região Metropolitana de Curitiba. São Paulo : Hucitec, 2001.

CARVALHO, F.C. de, et al. **Estudo da integração vertical na agroindústria sucroalcooleira no Estado de São Paulo, 1970-92**. Agricultura em São Paulo, 40(1):157-182, 1993. Disponível em: [www.googleacademico.com.br](http://www.googleacademico.com.br)>. Acesso em: 04.10.2007.

CHING, H.Y. **Gestão baseada em custeio por atividades**. São Paulo: Atlas, 1997.

COASE, R.H. **The nature of the firm**. Econômica, nov. 1937.

DAVIES, S. **Vertical integration**. In: CLARK, R.; McGUINES, T. **The economics of the firm**. S.1.p. Basil Blackwell, 1987.

FIANI, R. Teoria dos custos de transação. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (orgs.). **Economia industrial** : fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro : Campus, 2002. p.267-286.

GIOSA, L.A. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. São Paulo : Pioneira, 1994.

JOSKOW, P.L. **The nature of the firm**. Oxford: Oxford University Press, 1991.

KON, A. **Economia industrial**. São Paulo : Nobel, 1994.

LEITÃO, J.C.C. **Fixação de Preços nos serviços de televisão por cabo**. Capítulo I. Integração vertical de serviços compatíveis. Disponível em: <[www.eumed.net/tesis/jccl/1a.htm](http://www.eumed.net/tesis/jccl/1a.htm)>. Acesso em: 04 out. 2007.

Mac DOWELL, M.C.; CAVALCANTI, J.C. **Contribuições recentes à teoria da integração vertical**. Disponível em: <[www.decon.ufpe.br/integ1.htm](http://www.decon.ufpe.br/integ1.htm)>. Acesso em 04 out. 2007.

MARQUES, P.V. **Economia da integração vertical na avicultura de corte do Estado de São Paulo**. [Tese de Livre Docência]. Piracicaba: ESALQ/USP, 1991, 133 p.

OLIVEIRA, M.A. **Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas**. São Paulo : Nobel, 1994.

PAGNONCELLI, D. **Terceirização: estratégias para o sucesso empresarial & parcerização**. Rio de Janeiro: D. Pagnoncelli, 1993.

QUINN, J.; HILMER, F. **Strategic outsourcing**: Sloan Management Review. Summer, 1994.

RITZMAN, L.P.; KRAJEWSKI, L.J. **Administração da produção e operações**. São Paulo : Pearson Prentice Hill, 2004.

ROCHA, M.M. da. **Integração vertical e incerteza: um estudo empírico com a indústria petroquímica nacional**. [Tese de Doutorado em Economia]. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2002.

SLACK, N. **Administração da produção**. São Paulo, 1996.

SOUSA, L.G. de. **Economia industrial**. Integração vertical. Capítulo VII. 2005. Disponível em <[www.eumed.net/libros;2005.lgs-ei/7e.htm](http://www.eumed.net/libros;2005.lgs-ei/7e.htm)>. Acesso em: 04 out. 2007.

TRIFON, R. Guides for speculation about the vertical integration of agriculture with allied industries. **Journal of Farm Economics**. Ithaca, 41(4):734=46, 1959.

WILLIAMSON, O.E. **The economics institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. Nova York: Free Press, 1985.

WOOD, S. **Toyotismo e/ou japonização**. Work, Employment and Society, v. 4, n. 4.

Delly Log Consultoria e Logística – disponível em - [www.dellylog.com.br](http://www.dellylog.com.br).

SEBRAE – disponível em - [www.sebrae.gov.br](http://www.sebrae.gov.br)