

TERCEIRIZAÇÃO UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA

Walter Luiz FRÓES*

Resumo: Análise do processo de terceirização empregado atualmente nas empresas, na busca da redução de custos, usos de tecnologia, melhoria da qualidade e competitividade.

Palavras Chaves: terceirização, estratégia, competição.

O ambiente externo, onde as empresas atuam, sofreu profundas alterações nos anos 80 e 90. Essas alterações levaram um grande número de empresas a uma reestruturação, a fim de se tornarem competitivas. Dentro desse cenário a terceirização tem sido a estratégia adotada por essas empresas em busca de competitividade.

A terceirização não é uma experiência nova no Brasil. Há anos, diversos segmentos industriais vêm contratando, no mercado, prestadores de serviços. Porém, a terceirização hoje difere das experiências anteriores, pela intensidade com que vem sendo aplicada, por englobar também etapas produtivas e não somente atividades de apoio, identificando, assim, uma estratégia da empresa para redução de custos, focalização da etapa de maior retorno, acesso às novas tecnologias, maior produtividade, maior qualidade e poder competitivo.

A terceirização é um processo através do qual atividades que são realizadas internamente pela empresa passam a ser realizadas

* Consultor e Professor da UNIFRAN e Professor e Coordenador da Fac. Adm. Empresas de Itápolis- SP -Mestre em Administração de Empresas, pela FACEF.

fora dela, por terceiros. Portanto, o processo de terceirização engloba duas etapas, a saber:

- Desativação de setores da empresa;
- Contratação de um ou mais terceiros para realização da tarefa.

A prática da terceirização iniciou-se nos Estados Unidos durante a II Guerra Mundial. As indústrias bélicas precisavam aumentar rapidamente a sua capacidade produtiva. A estratégia adotada para tal foi passar atividades de suporte às empresas prestadoras de serviços e concentrar-se no desenvolvimento da produção de armamentos (GIOSA, 1997). Essa prática se consolidou com o desenvolvimento da indústria.

No Brasil, a prática da terceirização foi introduzida pela indústria automobilística. A indústria concentra-se na montagem de veículos e projeto de novos modelos, enquanto adquire componentes e subsistemas do mercado, “guardando para si a atividade fundamental de montagem dos veículos, e bem mais do que antes, a indústria automobilística tem como alicerce a contratação de parceiros” (LEIRIA, 1992, p. 20).

Devido às mudanças de ambiente um número cada vez maior de empresas, tem adotado a terceirização para aumentar a sua competitividade. O processo não está restrito a um ou dois segmentos, mas é adotado em diferentes segmentos. “Anteriormente, a aplicação da terceirização era esporádica e voltada para segmentos específicos e estâncias da organização, e sua influência no processo como um todo era menor” (GIOSA, 1997, p. 32).

A terceirização não ocorre somente com atividades de apoio como: limpeza, transporte e alimentação. Muitas empresas estão terceirizando também etapas do seu processo produtivo, que passam a ser realizadas por empresas especializadas.

“As empresas focalizam e terceirizam suas atividades ou sua produção para obter ganhos econômicos” (DIEESE, 1993, p. 6). E, também, aumento da sua competitividade. A alta administração define o negócio da empresa, identifica as atividades estratégicas e ligadas ao negócio, concentrando seus recursos nessas atividades e

considera a terceirização das demais.

Algumas empresas adotam a terceirização e obtêm os resultados que esperavam. Outras não são bem sucedidas, têm processos mais dispendiosos que o previsto inicialmente e, em alguns casos, chegam a voltar atrás na decisão de terceirização.

A literatura a respeito (em autores como, por exemplo: MAIA, 1992; LEIRIA, 1992; QUEIROZ, 1992; MARTINS, 1995) indica alguns objetivos que a empresa tem ao terceirizar. Alguns autores fazem uma extensa lista destes objetivos. De forma geral, eles podem ser agrupados em quatro que englobam os demais.

Redução de custo

A terceirização, geralmente, possibilita a redução de custos (de atividades ou produtos). O preço praticado pelo mercado é menor do que o custo interno e existe a redução dos custos fixos da empresa.

O terceiro, normalmente, é um especialista na fabricação do item ou prestação do serviço, portanto, tem melhor condição de conhecer e dominar o processo produtivo. Como ele fornece, o mesmo item para diferentes clientes, podendo obter ganhos de escala que aceleram também o percurso na curva de aprendizagem. Essa atividade é o seu *core business*, ele concentra seus recursos na sua realização e melhoria. Esses motivos possibilitam ao terceiro ter maior produtividade e maior qualidade.

Muitas vezes, o terceiro tem uma estrutura mais simples, com menos níveis hierárquicos, e portanto, com menores custos fixos. Maior qualidade, maior produtividade e menores custos fixos que possibilitam ao terceiro praticar preços menores que os custos internos que a empresa que está terceirizando.

Focalização em atividades de maior retorno

Ao se optar pela terceirização ocorre uma liberação de recursos que podem ser aplicados no *core business* (atividades de maior retorno).

Com a terceirização a empresa torna-se mais enxuta. São necessários menos cargos gerenciais para administrar o mesmo negócio e os gerentes tem mais tempo para se dedicar às atividades com maior valor agregado.

No caso de atividades produtivas, ao passá-las para fora existe um ganho de área que pode ser usado para um aumento de produção do produto final, sem ser necessário ampliar a fábrica. Ao realizar a produção do cabedal do calçado externamente, a indústria libera área para fabricar e montar uma maior quantidade de pares de calçados.

A focalização em atividades de maior retorno possibilita o aumento da especialização da empresa e maior flexibilidade da mesma.

A empresa aumenta a sua especialização na medida em que os recursos financeiros e gerenciais são aplicados no seu *core business* (e não mais concorrendo com outras atividades), aumentando dessa forma a qualidade e o desenvolvimento tecnológico e reduzindo os custos do mesmo.

“Existe também um grande impacto na estrutura da empresa. Ela fica mais enxuta e mais leve, tornando o processo de decisão mais rápido”, (SANCHEZ, 1992, p. 18) e melhorando o fluxo de informações. Ela tem condições de estar mais próxima do mercado e ter mais flexibilidade para atendê-lo, seja pela estrutura mais leve, seja pela relação existente com as empresas fornecedoras.

c) Acesso a novas tecnologias

A atividade terceirizada deve ser o *core business* do terceiro. Ele tem interesse em aplicar seus recursos em pesquisa e desenvolvimento ou compra de tecnologia para melhorar o desempenho dessa atividade.

Em uma empresa onde essa ação não faça parte do *core business*, ela será apenas mais uma atividade, tendo que dividir os recursos com outras. Não existe muito interesse em desenvolvê-la tecnicamente. A empresa tende a ficar atrasada tecnologicamente

em relação aos fornecedores externos, que podem estar abastecendo a concorrência.

d) Melhoria da qualidade

Como já foi dito, as empresas contratadas para fornecer determinado produto ou serviço são especialistas na sua produção. Elas têm nessa atividade o centro do seu negócio. Aplicam mais em tecnologia para melhorar a qualidade do processo produtivo e do produto final.

Produtos melhores resultam em menos sucata, menos retrabalho, menor necessidade de garantia e maior satisfação ao cliente final.

O grande atrativo para realização da terceirização atualmente, no Brasil é a redução de custos. A terceirização tem sido a estratégia adotada por muitas empresas com esse objetivo.

Se a empresa buscar somente a redução de custos, ela pode ter problema. Ao selecionar um fornecedor, apenas porque ele tem custos menores, as empresas podem ter problemas em todos os quatro pontos listados anteriormente:

Custo: muitas vezes a estrutura de custos, usada na empresa, indica uma redução de gastos com a terceirização. Mas não são contabilizados os custos de atrasos, de insatisfação dos clientes, de manutenção de estoques maiores (para proteger-se de problemas de qualidade e de entrega), de administração (acompanhamento e controle). Terceiros, com problemas de qualidade, exigem que a empresa tenha mais cuidado na inspeção de recebimento, muitas vezes alocando mais pessoas para essa atividade do que seria necessário internamente.

Alguns terceiros apresentam inicialmente preço baixo, mas após a empresa desfazer-se de seus equipamentos, dispensar funcionários, o preço poderá ser revisto e aumentado.

Focalização: se o terceiro apresentar problemas de qualidade e prazo, não haverá liberação de recursos gerenciais, antes, pelo contrário, estas atividades vão tomar mais tempo dos gerentes do que antes. Algumas pessoas da empresa vão ter que acompanhar e

controlar os terceiros.

Acesso às novas tecnologias: se a empresa contratada não for uma empresa preocupada em melhorar o desempenho de seus produtos e processos, ela não vai investir em novas tecnologias, e vai continuar produzindo o mesmo item da mesma maneira. A empresa que adquire esse procedimento vai ficar defasada em relação à concorrência, que deve estar se atualizando tecnologicamente.

Qualidade: a empresa contratada pode não ter capacidade técnica para a execução da atividade ou, mesmo tendo capacidade, utilizará material inferior ou um processo de fabricação pior do que o realizado internamente. O fornecimento inicial pode ser bom, mas a qualidade não poderá ser mantida.

Algumas empresas conseguem fornecer produtos a preços mais acessíveis por se utilizarem de mão-de-obra mais barata, e não especializada. Isso, certamente, vai acarretar problemas de qualidade.

Ao se estudar a opção pela terceirização, ela deve ser considerada de forma sistêmica. A terceirização deve ser usada de forma ofensiva e não defensiva, ou seja, usada para ganhar competência e habilidades para competir e não para defender a sua posição no mercado procurando custos mais baixos. Devem ser analisados: a empresa, o setor e a concorrência. A empresa define qual o seu negócio, os fatores chaves de sucesso, reavalia sua cadeia de valores e determina as atividades passíveis de terceirização.

Atividades que criam um diferencial do produto para o consumidor devem ser mantidas dentro da empresa. Se a empresa considerar que a atividade é importante estrategicamente, mas não tiver capacidade para realizá-la internamente, deve desenvolver essa capacidade. Atividades ligadas a itens não críticos, que podem ser adquiridas no mercado são candidatas à terceirização.

A decisão da empresa quanto à terceirização hoje influenciará o seu desempenho competitivo no futuro.

A terceirização realizada em uma empresa pode ter efeito em todo setor ao qual pertence. Devido à redução de custo, a empresa

tem condições de um ganho de mercado, as demais empresas reagem adotando também a terceirização.

A análise apenas do custo e da qualidade garante o sucesso hoje. Mas, muitas vezes, destroem a habilidade de desenvolver e manter a vantagem competitiva no futuro, indicando que a terceirização não está sendo analisada de forma estratégica.

É importante reforçar a necessidade de uma visão estratégica para as decisões de terceirização, alertando sempre para as dificuldades que as empresas que passaram por processos de *downsizing*¹⁴ e terceirização, estão enfrentando. Consideram que muitas empresas estão sofrendo de anorexia, pois reduziram departamentos comprometidos com o futuro da empresa (Eng. do produto, Eng. de processos, Planejamento estratégico), ficando defasadas tecnologicamente, com o pessoal desmotivado após os cortes, sentindo-se sobrecarregadas e sem condições para atender os aumentos de demanda. Essas empresas estão sem fôlego para continuar no mercado e estão sendo ultrapassadas por outras.

As grandes empresas têm sido cautelosas com o processo de terceirização. Têm demonstrado uma preocupação especial com alguns fatores, tais como: possibilidade de queda do padrão de qualidade do item terceirizado, dificuldade de localizar fornecedor, técnica e gerencialmente qualificado, necessidade de grande investimento na qualificação do fornecedor, risco de perdê-lo após a capacitação, eventual perda do segredo tecnológico, resistências internas ao processo, possibilidade de ocorrência de problemas legais/trabalhistas. “A idéia de que a terceirização só se aplica às grandes empresas é obsoleta. As pequenas e médias empresas também têm passado a terceiros suas atividades-meio” (GIOSA, 1997, p. 95).

Apesar da estrutura competitiva de isolamento e da cautela e preocupação associadas à sua adoção, a terceirização vem sendo adotada por um número crescente de empresas.

¹⁴ Downsizing: racionalização da estrutura através da redução do número de níveis hierárquicos.

Pesquisas recentes identificam diferentes trajetórias no processo de terceirização. Por um lado, um tipo de terceirização associado a um esforço articulado entre a grande e a pequena empresa, no sentido de qualificar fornecedores e aumentar a qualidade do produto; por outro, formas associadas a estratégias restritivas ou seja, exteriorização de atividades para a redução de custos na precarização das condições de emprego, mesmo comprometendo a qualidade do serviço prestado.

Os autores concordam em que as terceirizações devido às estratégias restritivas têm ocorrido com maior frequência do que as outras.

As vantagens apontadas no Quadro abaixo, estão relacionadas aos objetivos da terceirização: qualidade, acesso à tecnologia, redução de custo e a focalização em atividades de maior retorno (que se relaciona com melhores resultados no conjunto da empresa e revisão estrutural e cultural da empresa).

O levantamento das vantagens e desvantagens é um elemento importante para conhecimento de como as empresas estão realizando a terceirização. Podemos identificar algumas destas características no quadro abaixo:

Principais vantagens e desvantagens, da terceirização

Principais vantagens	Principais desvantagens
Qualidade dos serviços.	Dificuldade de encontrar o parceiro ideal.
Transferência de tecnologia.	Dificuldade de efetuar um contrato de parceria.
Revisão estrutural e cultural da empresa.	Problemas com o corpo funcional.
Melhores resultados no conjunto da empresa.	Desconhecimento da legislação trabalhista.
Menor custo.	Dificuldade no convencimento da Alta Administração;
	Dificuldade no controle do custo interno com a parceria.
	Dificuldade no relacionamento/envolvimento com os sindicatos.

Fonte: GIOSA, 1997, p. 85.

Algumas empresas, adotando a estratégia restritiva na terceirização, externam atividades sem procurar um fornecedor que possa se tornar um parceiro e que forneça segundo seus requisitos. Algumas vezes es se fornecedor não está disponível no mercado e é necessário formá-lo (relativo a dificuldade de encontrar o parceiro ideal).

O contrato entre as empresas pode ter cláusulas que o tornam diferente de um contrato tradicional de fornecedor-cliente (uma firma de advocacia pode ajudar na sua elaboração). Mas, na parceria, independentemente do contrato, o que deve existir é uma relação de confiança e o comprometimento de ambas as partes para o sucesso do relacionamento (relativo à dificuldade de efetuar um contrato de parceria).

Como em qualquer processo de reestruturação, existe insegurança dos funcionários associada à terceirização. Empresas com processos de terceirização, que levam em consideração o moral aos funcionários, têm condições de minimizar essa insegurança, mas nunca elimina-o (relativo a problemas com o corpo funcional).

Algumas empresas, ao terceirizarem, comparam apenas o custo (obtido no seu sistema de custos) da atividade interna com o preço cobrado pelo fornecedor, esquecendo-se de muitos custos indiretos que podem ocorrer (que vão ser maiores ou menores dependendo do fornecedor) como retrabalho, inspeções, estoques de segurança e maiores necessidades administrativas (relativo à dificuldade no controle do custo interno com a parceria).

As empresas, geralmente, terceirizam usando pequenas empresas. As pequenas empresas vêm adquirindo um papel cada vez mais importante no cenário econômico. Isso é verificado no número de empregos que vêm gerando e no valor que agregam.

Durante boa parte deste século, o sucesso de uma empresa estava associado ao seu tamanho. Os anos 80 alteraram essa visão; enquanto as grandes empresas realizavam *downsizing*, as pequenas proliferavam.

As pequenas empresas têm o grande desafio de adquirir condições de fornecer de acordo com os requisitos solicitados pelas grandes empresas, diminuindo a lacuna técnica e gerencial existente entre elas e as grandes empresas. Essa é uma condição necessária para o desenvolvimento e a evolução da terceirização.

Os sindicatos percebem que “existem dois padrões distintos para a adoção da terceirização: o padrão reestruturante, que visa a redução de custos a partir de determinantes tecnológicos e organizacionais; e o padrão predatório” (DIEESE, 1994, p. 34). Eles propõe-se a atuar para reduzir os problemas dos trabalhadores com a terceirização reestruturante e impedir as terceirizações predatórias, “que infelizmente vem predominando no Brasil” (DIEESE, 1994 p. 34).

O padrão reestruturante tem como meta a focalização nas atividades consideradas estratégicas. As demais são passadas para terceiros (fornecedores ou subcontratadas). O sindicato ressalta que, “mesmo fazendo parte de uma estratégia que redefine o padrão industrial de um país, traz problemas sérios para os trabalhadores” (DIEESE, 1994, p. 35).

O padrão predatório “caracteriza-se pela redução de custos através da exploração de relações precárias de trabalho” (DIEESE, 1994, p. 35). Trabalho esses que são sem registro em carteira, trabalho em domicílio, contrato temporário usado indevidamente, subcontratação de mão-de-obra, etc. Essas práticas são utilizadas para redução do custo da mão-de-obra. O sindicato considera que a terceirização reduz o nível de emprego. De fato, ao se passar uma atividade para fora o que se busca é que ela seja feita de maneira mais eficiente, por um especialista. Desta forma, se são necessárias, tantas, pessoas para realizar a atividade internamente, a empresa contratada vai precisar de um número menor de trabalhadores para executar o mesmo serviço ou produzir o mesmo bem. Sob essa ótica existe o desemprego. A médio prazo, com produtos mais competitivos, a empresa pode ter um aumento em volume, o que pode levar a mais contratações, tanto na empresa como no terceiro, mas isso não é uma verdade sempre. A adoção da terceirização não deveria levar a perdas para os trabalhadores. Os ganhos deveriam

ser decorrentes da maior eficiência da empresa contratante (transferindo para outra empresa as atividades que não são o seu negócio) e da contratada (especialista na realização da atividade terceirizada). Entretanto, existe a utilização de trabalho informal e temporário, que muitas vezes é usado no lugar de empregados (o que é ilegal). Mesmo quando as contratações são legais, os sindicatos apontam o pagamento de salários mais baixos e piores condições de trabalho para os trabalhadores dos terceiros.

Conforme pesquisa do DIEESE (1993, p. 19), em 40 empresas de diversos setores de atividades, verificou-se que em 72,5% dos casos, os benefícios sociais eram menores que os vigentes na empresa-mãe; em 67,5% dos casos, o nível salarial era pior e em 32% dos casos, não existem equipamentos de proteção individual, a segurança é menor e maior a insalubridade.

Com a terceirização ocorre uma migração das bases sindicais. Se antes o empregado que trabalhava na limpeza de uma metalúrgica era representado pelo sindicato dos metalúrgicos, após a terceirização ele passa a ser representado pelo sindicato de asseio e preservação.

A maioria dos sindicatos ainda está adquirindo informações sobre terceirização. O DIEESE vem realizando palestras e seminários com os sindicatos para discussão do tema.

Os sindicatos mais organizados querem participar das negociações sobre terceirização com a empresa, tendo como objetivo tentar evitar que a terceirização ocorra. Os trabalhadores, da área, são incentivados pelo sindicato a desenvolver um projeto de melhoria para obter, internamente, os mesmo resultados que seriam obtidos com a terceirização. Esse projeto é negociado com a empresa.

Em situações nas quais o sindicato não consegue evitar a terceirização, ele procura: a) garantir a alocação dos funcionários, que iam ser dispensados, em outras áreas com igual ou melhor remuneração; b) combater a contratação de firmas não idôneas; c) garantir boas condições de trabalho para o trabalhador contratado (basicamente itens ligados a higiene e segurança). Se essas condições não se verificam, o sindicato não aprova a terceirização.

Em caso de sindicatos poderosos eles conseguem impedir a sua realização.

Através da negociação, os sindicatos têm conseguido aproveitamento, em outras funções na própria empresa, dos funcionários que seriam dispensados. Eles têm conseguido, também, que só sejam contratadas firmas idôneas e que haja condições de segurança e higiene no local de trabalho, mas a verificação desses itens é feita, principalmente, em atividades que são realizadas dentro da própria empresa ou em empresas da base. O sindicato e a comissão de fábrica não têm condições de verificar todos os terceiros, que muitas vezes se situam em outras cidades.

A existência da comissão de fábrica é um elemento importante para que haja uma atuação dos trabalhadores e dos sindicatos quanto à terceirização.

A comissão de fábrica, às vezes, atua também como representante dos terceiros nas suas reivindicações.

Uma vez que nem todos os dirigentes sindicais conhecem a terceirização, o DIEESE tem como objetivo continuar organizando seminários e palestras sobre o tema, para conscientizá-los, mobilizá-los e elaborar propostas em relação à terceirização que pretendem implantar. Em linhas gerais essas propostas visam (DIEESE, 1993):

- Maior conscientização e mobilização das bases para a terceirização.
- Garantir que haja informação, discussão e análise de todas as propostas de terceirização.
- Lutar contra a terceirização quando não existir ganho de qualidade, produtividade e quando os ganhos não forem divididos com os trabalhadores.
- Garantir realocação do pessoal afetado pela terceirização.
- Combater a terceirização ilegal (contratação de empresas que desrespeitam a legislação).
- Lutar para que o empregado do terceiro seja considerado como pertencente ao sindicato da categoria.
- Aumentar a representação sindical nas fábricas.

- Mapear na base a terceirização.

- Mapear, em cada empresa, as áreas possíveis de terceirização, as já terceirizadas e as áreas onde a terceirização é inaceitável.

- Incentivar ações conjuntas de diferentes sindicatos frente à terceirização.

- Programa de sindicalização de pequenas empresas prestadoras de serviço ou fornecedoras.

- Divulgar para a sociedade experiências negativas de terceirização.

É de se supor que, com maior informação e conscientização, outras representações sindicais apresentem propostas com itens semelhantes aos apresentados anteriormente.

Os sindicatos consideram que a questão da terceirização, entre outras, pode ser melhor encaminhada se existir o contrato coletivo de trabalho.

O Direito do Trabalho é o ramo do Direito que trata das relações jurídicas decorrentes da prestação de trabalho subordinado. A legislação do trabalho brasileira atua como proteção ao trabalhador, que é considerado a parte mais fraca na relação com os empregadores. A legislação do trabalho tem o objetivo de proteger os trabalhadores contra fraudes em seus direitos (BARROS, 1992).

A terceirização é um tema atual e polêmico para juristas e advogados do trabalho, com posições bastante divergentes, como mostrado a seguir.

Muitos juristas consideram a terceirização um avanço no desenvolvimento econômico, proveniente do aperfeiçoamento de técnicas de produção e que não pode ser ignorado ou repudiado pelo Direito do Trabalho.

A terceirização é considerada uma atividade lícita, inerente à administração de uma empresa. "A Constituição Federal não obriga qualquer disposição que vede tal tipo de negócio jurídico e, por via de consequência, inexistente Lei ordinária que proíba semelhante operação" (SAAD, 1993, p. 563).

Outros juristas afirmam que

com a chamada terceirização, surge uma outra empresa, através da qual o serviço, embora pertencente em caráter habitual à contratante, possa a ser explorado por terceiros interpostos, camuflando ou dissimulando o que a doutrina e a jurisprudência nacional e estrangeira reconhecem e deploram com o título de *marchandage* (KALUME, 1994, p. 284).

A legislação do trabalho do Brasil é de 1943, nela é bastante forte o papel do Estado, que regula todas as questões.

Os juristas apontam como uma tendência para a modernização da justiça do trabalho a atuação do Estado como elaborador de normas gerenciais que dão as diretrizes necessárias para a relação empregado-empregador. Todas as normas seriam elaboradas através de contratos coletivos, pelo sindicato (representante dos trabalhadores) e empresa (ou grupo de empresas ou segmento). O Estado se afastaria da relação, deixando os trabalhadores e as empresas administrarem as condições estabelecidas no contrato. Somente em casos extremos, as divergências iriam à justiça.

A Justiça do Trabalho faz-se mais presente no caso de prestação de serviço realizados nas instalações do contratante, pois, nesses casos, a caracterização de vínculo empregatício é mais fácil. Mas no caso de fornecimento externo de itens que antes eram produzidos internamente, a ação da justiça tem sido mais deficiente.

Mesmo com as Leis e Enunciados existentes, a Justiça do Trabalho não tem conseguido impedir que muitas das terceirizações, baseadas em piores condições do trabalho e redução de benefícios e salários, se concretizem.

A Justiça Comum também intervém na terceirização, mas apenas quando a relação envolve as duas empresas envolvidas. Por exemplo, ela atua nos casos de quebra de contrato de fornecimento.

A Justiça Comum reconhece a parceria existente na terceirização como uma relação onde as duas partes partilham os lucros ou vantagens em uma atividade econômica.

A parceria se situaria entre uma relação de fornecimento tradicional e uma sociedade. Inexiste uma legislação específica para as relações de parceria. Em casos de processos, são aplicadas as Leis referentes às relações de fornecimento tradicionais.

O processo de terceirização em Franca

Para compreender como se dá o processo de terceirização em Franca é preciso entender um pouco do processo histórico da indústria calçadista na cidade.

Por volta de 1824, já existia em Franca os artesões do couro que fabricavam as sandálias de couro cru, os sapatos de artesanato, arreios e capas para facas.

O artesanato era praticado pelos proprietários das oficinas, que eram donos dos utensílios e da matéria-prima, vendendo seu produto para o mercado local sobretudo.

No início do século fabricava-se em Franca, à mão, um bom calçado como: botinas de elásticos em pelica de primeira ou cromo-alemão, calçados com canos de casimira grossa e abotoados de lado, botinas de senhoras, etc.

Por volta de 1936, várias firmas, procurando melhorar a qualidade de seu calçado, mecanizam sua produção, importando máquinas de procedência alemã e norte-americana.

O advento da Segunda Guerra Mundial, criou sérios entraves ao processo de mecanização das indústrias, pela impossibilidade de se importar máquinas ou mesmo peças para reposição. E foi a indústria nacional que viabilizou o progresso técnico com a fabricação das peças necessárias.

Em 1947, Miguel Sábio de Mello, que em 1934, havia fundado sua própria indústria, envia dois de seus filhos aos Estados Unidos, para se inteirarem dos processos técnicos e industriais da fabricação de calçados. Retornando em 1952, os jovens empresários colocam em prática importantes conhecimentos adquiridos sobre técnica de produção e conquista de mercados. A firma Samello introduz no mercado brasileiro o modelo *mocassin*, de confecção revolucionária, por ser montado de baixo para cima.

Prepara-se o solado pregando-se nele parte do corte e, por último costura-se a mão, a parte superior do corte chamada pala. A fabricação do *mocassim* abriu novas perspectivas para a mão-de-obra, pois a costura da pala, por exemplo, por ser manual começou a ser realizada nos próprios domicílios, engajando-se naquela atividade os primeiros prestadores de serviços terceirizados da indústria de calçados.

A expansão da indústria calçadista de Franca iniciou-se após 1950 e continua até os dias atuais, ocasionando transformações econômicas, tanto quantitativas como qualitativas para a vida da cidade.

As bancas de pesponto em Franca

Segundo dados do IPES (2001), a cidade possui 1.345 empresas fabricantes de calçados e 1.287 bancas de pesponto, que é o trabalho terceirizado.

Na moderna indústria de calçados ocorre um desdobramento do processo de produção em seções, objetivando cada uma delas uma etapa. Assim, nas fábricas existem: a seção do corte, onde as peles são cortadas para a confecção da parte superior do calçado; a seção de pesponto, onde as peças são reunidas por costuras e colagens; a seção de montagem, onde a parte superior do calçado é moldada em torno de uma forma, transformando-se no corpo do calçado; a seção do solado, onde são anexados a sola e o salto; a seção de prancheamento, onde é realizado o acabamento do calçado; a seção de solas, onde são preparadas as formas, as solas e os saltos.

A seção de pesponto é a mais relevante entre todas as seções da indústria calçadista. Nela as peças de couro que compõem a parte superior são agrupadas (coladas e costuradas).

É praticamente impossível calcular o total de mão-de-obra envolvida na atividade de pesponto de calçados, pois além dos operários registrados nas indústrias propriamente ditas, existem os que realizam esta atividade nas bancas de pesponto e nos seus

próprios domicílios, sendo que sobretudo no último caso, inexistem dados que permitem um real conhecimento do operariado.

A prestação de serviços para a indústria calçadista parece ser uma atividade que surgiu com a mecanização da fabricação de calçados. Em 1952, como já disse, ao iniciar a fabricação do *mocassim*, a Samello utilizou os préstimos de sua mão-de-obra doméstica.

Desta forma para a melhor compreensão da temática abordada, considero importante citar alguns fatores que explicam o aparecimento e a multiplicação destas atividades em Franca:

a) A presença de várias indústrias de calçados, provocando um fluxo migratório considerável para Franca. Essa mão-de-obra foi adquirindo conhecimentos e habilidades que a tornaram apta a novos empreendimentos. Entretanto, faltando-lhes capitais suficientes para aquisição de máquinas, ou mesmo para alugar prédios espaçosos, trataram de utilizar os préstimos de uma mão-de-obra qualificada para resolver aqueles problemas. Assim, os operários prestadores de serviços começaram a se multiplicar pela cidade, realizando sobretudo a fase de pesponto do calçado.

b) A grande aceitação do modelo *mocassim* influi no florescimento do prestador de serviços. À medida que novas indústrias eram instaladas ou se ampliavam as já existentes, aumentavam-se as oportunidades de trabalho. Por outro lado, era interessante para os proprietários das grandes indústrias, pois não precisavam se preocupar com estes empregados e suas implicações sociais, compra e manutenção de máquinas, etc. Além disso, a utilização dessa mão-de-obra abundante, permitia uma grande especulação, beneficiando exclusivamente às empresas.

c) A relativa facilidade na obtenção de máquinas, por parte dos pespontadores, já que algumas indústrias aliciavam a instalação das bancas emprestando os primeiros maquinários ou parcelando seu pagamento.

d) A recente automatização da indústria de calçados, provocando completa reestruturação das máquinas, também influenciou no sentido de deslocar as atividades de pesponto para fora dos limites da indústria.

e) A própria legislação trabalhista incentivou a multiplicação dos prestadores de serviços, pois os encargos sociais puderam ser divididos entre os proprietários das indústrias autônomas e os donos das bancas de pesponto. Embora trabalhando na produção de um mesmo produto – o calçado – funcionam “independentes” uma da outra, dividindo entre si as responsabilidades pertinentes à mão-de-obra. Muitas bancas trabalham de forma clandestina, não promovendo o registro de seus operários e não assumindo, portanto, os encargos da legislação trabalhista. É difícil comprovar a existência desse pessoal, pois não são registrados em lugar algum e, muitas vezes, trabalham no fundo de suas residências ou no interior das mesmas.

Conforme pesquisa realizada em 12 empresas fabricantes de calçados e 70 banqueiros prestadores de serviços de pesponto da cidade de Franca, identifica a necessidade das empresas em reduzir seus custos de mão-de-obra para que seus produtos sejam competitivos, tanto no mercado interno como no externo. A opção incrementada por essas empresas foi e tem sido a terceirização completa do setor de pesponto, setor esse com as transformações mais relevantes em relação à redução de custos pelas empresas, porém com pouquíssimas transformações tecnológicas nas bancas de pesponto em virtude, principalmente, do baixo poder aquisitivo dos banqueiros. Dentro desse contexto empresarial, praticamente todos os empresários consideram as bancas de pesponto como um avanço dentro do processo de fabricação do calçado dando ênfase, em sua importância, como desenvolvimento social e mantenedoras de emprego.

Por outro lado, as empresas pesquisadas apontam que dificilmente as bancas de pesponto podem se organizar dentro de um processo de cooperativismo objetivando a redução de custos da atividade e conseqüentemente do calçado, principalmente devido à falta de interesse das mesmas e pouco conhecimento quando o assunto é cooperativismo.

A pesquisa identificou que as empresas, mesmo conhecendo uma metodologia para composição dos preços de pespontos, não fazem uso desse processo, ou seja, os preços são elaborados de

forma arbitrária, utilizando-se apenas do conhecimento do gerente de produção e logicamente, obedecendo, um parâmetro ditado pelo profissional de custos. Os empresários foram unânimes ao afirmar que praticam preços abaixo dos custos (*dumping*). Essa prática é reforçada e alicerçada num tipo de negócio com características leiloeiras, ou seja, quem se sujeitar ao menor preço terá a preferência da empresa. Ficou claro, também, pela pesquisa que os empresários, se obrigados pelo mercado, estão sempre dispostos a sacrificar os preços dos serviços terceirizados.

Partindo para análise da pesquisa dos terceirizados, ou seja as bancas de pesponto, verifica-se que a política de redução de custos adotada pelas empresas foi a medida responsável pelo surgimento das bancas, as quais representam um avanço na estratégia das empresas no processo produtivo do calçado, podendo assim, as bancas de pesponto serem consideradas empresas com alto nível de versatilidade frente a diversificação de modelos e padrão de qualidade exigidos pelas empresas e, também, com um papel social como mantenedoras do emprego.

Para o exercício de suas funções como empresário, a pesquisa possibilitou identificar que o trabalho da grande maioria dos funcionários das bancas de pesponto é informal, ou seja sem registro na carteira de trabalho e executando suas tarefas dentro de uma carga horária diária muito acima da permitida por Lei. Características essas provenientes de uma política para absorver os preços ditados pelas empresas.

Para os banqueiros é muito difícil o aperfeiçoamento do pesponto, principalmente pela impossibilidade em adquirir máquinas e equipamentos mais sofisticados.

O sistema de cooperativismo e suas vantagens não é conhecido pelos banqueiros, realidade essa explicada pela falta de representatividade da classe junto ao sindicato dos sapateiros da cidade de Franca.

Uma limitação verificada diz respeito à negociação dos preços de pesponto com as empresas, onde 62,86% dos entrevistados confirmam a inexistência dessa negociação, sendo obrigados a aceitar os preços estipulados pelas empresas e que, na

sua grande maioria estão, abaixo do custo. Diante de tal observação fica claro e comprovada a prática do *dumping*, firmada por empresários. Preços esses que, segundo os entrevistados, é muito difícil de aumentá-los e extremamente fácil para diminuí-los, mediante uma decisão unilateral por parte da empresa contratante.

Apesar de todos os problemas existentes entre banqueiros e empresas, a pesquisa demonstrou um certo otimismo por parte dos banqueiros, os quais alegam que o futuro de sua atividade tende a melhorar, sendo resgatada à importância do pesponto dentro do ciclo produtivo do calçado e sua valorização estratégica pelas empresas.

A pesquisa demonstrou que a terceirização do setor de pesponto em Franca, não tem a característica reestruturante, e sim predatória. Característica esta, comprovada pelos resultados das entrevistas com os empresários e banqueiros. Como alternativa, para minimizar essas ações, predatórias, poderá ser a implantação de cooperativas de trabalho, caminho este identificado nas análises de algumas questões. Existindo, portanto, a necessidade de iniciar um processo, sensibilizador, objetivando alterar esse cenário predatório da terceirização em Franca e, propor medidas reestruturantes, com melhorias para os banqueiros prestadores de serviços, para obtenção de remunerações mais justas, maior segurança, estima e comprometimento das empresas na pontualidade de seus pagamentos para com os banqueiros e estes para com seus funcionários.

O caminho a ser perseguido por esses batalhadores tão importantes e pouco valorizados poderá ser iniciado e incrementado por uma associação de classe com apoio do sindicato, da prefeitura municipal e de empresários que realmente querem valorizar essa mão-de-obra. Essa associação é de extrema importância para regular a sobrevivência das bancas de pesponto, a fim de propiciar melhores conhecimentos de direito sobre a terceirização, uma assessoria empresarial e servir de elo nas negociações com as empresas num jogo de ganha-ganha.

Existe hoje, em Franca, um excelente modelo de incubadora de micro empresas, todas sob um mesmo teto, adquirindo

conhecimentos e alicerçando como empresas realmente viáveis para enfrentar o mercado competitivo. O mesmo pode ser feito com as bancas de pesponto, onde o caminho a ser perseguido estará cheio de espinhos, com posições contraditórias e pessimistas, mas quando se traça um desafio nada pode ser impossível e eterno a não ser a mudança.

FRÓES, Walter Luiz. Outsourcing – na approach strategic. *FACEF Pesquisa*. Franca, v.6, n.2, p. 93-113, 2003.

Abstract: The analysis of the process of outsourcing employed nowadays in businesses in order to reduce costs, use more technology, improve quality and increase competitiveness.

Key-words: outsourcing; strategy; competitiveness.