

FÁBIO REIS VIEIRA

**ASPECTOS DA TERCEIRIZAÇÃO NA
INDÚSTRIA PETROQUÍMICA DA BAHIA NA DÉCADA DE 90**

SALVADOR

2002

FÁBIO REIS VIEIRA

**ASPECTOS DA TERCEIRIZAÇÃO NA
INDÚSTRIA PETROQUÍMICA DA BAHIA NA DÉCADA DE 90**

**Monografia apresentada no curso de Graduação de Ciências Econômicas
da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Econômicas.**

Orientador: Professor Antônio Plínio Pires de Moura

2ª Versão

SALVADOR

2002

Agradecimentos:

Não posso deixar, em primazia, de agradecer a Deus pela oportunidade de estar vivendo mais esta relevante etapa da minha trajetória e que Ele permita que eu possa repetir diversos feitos equivalente a este.

Agradeço ao meu pai que até seus últimos dias de vida preocupou-se com a minha educação pessoal e realização profissional. Minhas lembranças são perfeitas.

Agradeço a minha mãe, uma grande mulher vitoriosa, que durante todos estes anos me ofereceu seu apoio e me transmitiu determinação, sem nunca deixar que eu desanimasse em nenhuma etapa da minha vida. Sou muito grato.

Agradeço aos meus irmãos Andréa e Bruno pela nossa união e solidariedade, o que faz da nossa família uma âncora para se viver com mais tranquilidade.

Agradeço a Vanessa Amarante que me encorajou a cada etapa desse trabalho e me auxiliou de forma tão dedicada, eficiente e surpreendente.

Agradeço a todos os professores dessa renomada faculdade e em especial ao meu professor orientador Antônio Plínio que me orientou e indicou meios para a execução dessa monografia, e melhor, sempre amigo.

Agradeço aos bibliotecários de todas instituições que visitei pelo profissionalismo, o que facilitou minha pesquisa. Em especial a Joana, da Faculdade de Economia da UFBA.

Ao professor Lielson que informa e acompanha este importante processo de pesquisa acadêmica.

E a todos que direta ou indiretamente colaboraram para a execução deste trabalho, meu muito obrigado.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
2	EVOLUÇÃO DA ESPECIALIZAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL ...	3
2.1	INFLUÊNCIA DE ADAM SMITH.....	3
2.2	INFLUÊNCIA DE TAYLOR.....	6
2.3	INFLUÊNCIA DE FAYOL.....	9
2.4	INFLUÊNCIA DE FORD.....	10
2.5	TENDÊNCIA ATUAL DA EMPRESA.....	10
3	TERCEIRIZAÇÃO: UMA BREVE VISÃO HISTÓRICA E CONCEITUAL	16
3.1	O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO NO MUNDO.....	16
3.2	ALGUNS OBJETIVOS DA TERCEIRIZAÇÃO.....	20
3.3	VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO.....	21
3.4	ORIGEM E DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL	22
4.	A TERCEIRIZAÇÃO NA INDÚSTRIA PETROQUÍMICA DA BAHIA	27
4.1	UM BREVE HISTÓRICO.....	27
4.2	ALGUMAS CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA PETROQUÍMICA.....	34
4.2.1	A Indústria Petroquímica na atualidade	37
4.3	A TERCEIRIZAÇÃO NA PETROQUÍMICA.....	40
4.3.1	1ª Fase do processo de terceirização no Pólo Petroquímico de Camaçari	42
4.3.2	2ª Fase da terceirização no Pólo Petroquímico de Camaçari	43
4.4	OS DETERMINANTES PARA A TERCEIRIZAÇÃO NO PÓLO PETROQUÍMICO DE CAMAÇARI	45
5	CONCLUSÃO	47
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50

RESUMO

Este trabalho de pesquisa tem por finalidade demonstrar os aspectos da terceirização no Pólo Petroquímico de Camaçari nos anos 90, quando o mundo dinamiza as diversas mudanças com a abertura dos mercados e as empresas necessitam urgentemente de se readaptarem, para garantirem o seu espaço no, cada vez mais agressivo, mercado.

Para tanto, fez-se necessário uma recapitulação histórica da terceirização, esclarecendo, também, a sua evolução na organização empresarial. Foi abordado a história da indústria petroquímica com suas características e a forma como ocorre a terceirização nesse importante setor produtivo.

Então, a partir desse contexto, será analisado a terceirização como principal fator de mudança no sistema produtivo da indústria petroquímica baiana.

1 INTRODUÇÃO

As organizações inseridas num mundo em mutação precisam acompanhar a essa dinâmica adequando-se às exigências do mercado mundial e local. Tais mudanças são vitais para a sobrevivência de qualquer empreendimento. Desse modo, as empresas passaram a repensar, a partir de análises do ambiente externo e interno, em uma nova postura estratégica para dar sustentação à sua continuidade. Partindo desta premissa, buscou-se alternativas que as tornassem ágeis e competitiva.

Com efeito, diante da competitividade mundial, as empresas precisam adotar correções de rumo, pois, do contrário, correm o risco de vir a comprometer a sua existência. Para evitar que isso aconteça é importante adotar modernas técnicas e métodos de gestão empresarial e implementar programas de modernização, incluso o desenvolvimento tecnológico, direcionando suas estruturas para a superação de defasagens nessas áreas.

Num primeiro momento, essas correções de rumo se apresentaram mais intensamente no setor privado da economia. Hoje, empresas e órgãos públicos também buscam se reorientar para assegurar um lugar no futuro. Nesse cenário, introduz-se a Terceirização como ferramenta de gestão empresarial. A aplicação da terceirização nos países e empresas do primeiro mundo como instrumento de gestão inovador, capaz de alterar a performance das organizações, trouxe no seu bojo uma série de mudanças estruturais, que acabaram refletindo numa eficácia administrativa considerável. Com a terceirização, a empresa concentra-se na sua atividade-fim, naquilo que ela é capaz de fazer melhor, com competitividade e maior produtividade. As tarefas secundárias ou auxiliares são feitas por empresas que se especializaram de maneira mais racional e com custo menor. Desde 1990, as empresas vêm ampliando a concentração nas atividades-fim, isto é, redirecionando seus maiores esforços para o foco do negócio. Desta forma era necessário tornar as empresas mais compactas com menos níveis hierárquicos, a fim de torná-las mais ágeis, com decisões mais rápidas e mais eficazes. Significativas parcelas de serviços estão sendo terceirizadas. Aliada a isso, grande ênfase vem sendo dada à conscientização do valor da informação que passa a ser considerada como um ativo relevante. Para o Estado, que trata da gestão de políticas públicas, a informação apresenta-se como uma propriedade inalienável.

Ao abordar esse tema amplo em controvérsias, o presente trabalho não tem como objetivo gerar mais polêmica, mas consiste em analisar a terceirização como técnica e ferramenta empresarial salientando diferentes abordagens das práticas desse novo procedimento de gestão, enfatizando a terceirização na indústria petroquímica baiana nos anos 90, como principal fator de mudança no seu sistema produtivo.

O trabalho irá apresentar uma breve visão histórica e conceitual da terceirização, suas características, objetivos principais e sua importância, as vantagens e desvantagens. O processo de terceirização no Brasil e sua origem e desenvolvimento.

Partindo desta ideia, busca-se avaliar a evolução histórica da organização empresarial de acordo com o pensamento dos economistas de cada época, objetivando com isso mostrar como se deu o desenvolvimento e evolução das empresas até os dias atuais, resguardando a especificidade de cada época da história.

Por fim analisa-se a terceirização no contexto da indústria petroquímica da Bahia e salienta-se algumas características desta indústria com um breve histórico, o seu processo de produção e trabalho e a terceirização para a busca da qualidade total e as suas implicações.

2 EVOLUÇÃO DA ESPECIALIZAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

Muito embora não pareça, o surgimento da estratégia da terceirização se deu graças à evolução e desenvolvimento da organização empresarial. Esta monografia procura demonstrar de forma sintética, como se deu essa evolução, através de uma breve pincelada histórica, desde Smith até os nossos dias. Na realidade, cada teoria administrativa surgiu como uma resposta aos problemas empresariais mais relevantes da sua época, e nesse aspecto, todas elas foram bem sucedidas ao apresentarem soluções específicas para tais problemas.

A partir do século XVIII desenvolveu-se, principalmente na Europa, uma grande quantidade de teorias econômicas concentradas na explicação dos fenômenos empresariais(microeconômicos), baseadas inicialmente na simples experiência corrente e nas tradições do comércio da época. Ao término do século XVIII, os economistas clássicos liberais conseguiram grande aceitação para suas teorias, principalmente pelos princípios da livre concorrência que exerceram decisiva influência no pensamento revolucionário burguês. A livre-concorrência é o postulado principal do liberalismo econômico.

2.1 INFLUÊNCIA DE ADAM SMITH

Para o liberalismo, a vida econômica deve afastar-se da influência estatal, uma vez que o trabalho segue os princípios econômicos e a mão-de-obra está sujeita às mesmas leis da

economia que regem o mercado de matérias-primas ou o comércio internacional. Para muitos autores, as idéias básicas dos economistas liberais constituem o início do pensamento administrativo dos nossos dias. Adam Smith, economista clássico, já visualizava o princípio da especialização dos operários e enfatizava a necessidade de se racionalizar a produção. O princípio da especialização e o princípio da divisão do trabalho aparecem com destaque em seu livro *A Riqueza das Nações* publicado em 1776, coincidindo com o início da Revolução Industrial. O impacto produzido pelo livro é explicado devido a uma conjunção favorável de fatores. Estávamos no início da industrialização e de um esforço impetuoso para a abertura de novos mercados. As inúmeras regulamentações existentes na época, relativas à liberdade comercial e industrial, eram barreiras ao dinamismo empresarial que estava se iniciando na Inglaterra. A obra de Smith vai de encontro a estas regulamentações, contra a intervenção excessiva do governo na economia e contra as leis que dificultavam a mobilidade da força de trabalho. Enfim, era um ataque cerrado á política mercantilista. Como ele argumentava em favor da livre iniciativa, ganhou apoio do empresariado que estava lutando exatamente por isso.

Uma das preocupações de Smith, dentre outras, foi identificar que fatores são responsáveis pela riqueza das nações e como se dá o crescimento econômico. Segundo ele, a causa da riqueza das nações é o trabalho humano. Este trabalho pode gerar um produto anual maior ou menor, dependendo de dois fatores: divisão do trabalho e proporção de trabalhadores produtivos com relação aos improdutivos. O fator decisivo é a divisão do trabalho. (ARAÚJO, 1978, p.29)

Segundo Smith, a divisão do trabalho resulta da tendência inata do homem para a troca e traz consigo uma série de conseqüências positivas, como aumento da destreza pessoal, economia de tempo e condições mais favoráveis para que os trabalhadores inventem ou aperfeiçoem máquinas e instrumentos que lhe poupem esforços. Com o aumento da produção por trabalhador, dispõe-se de maiores quantidades de bens para trocar, em relação às necessidades individuais de consumo. Como todos os trabalhadores estão na mesma situação, as trocas internas ampliam-se e sobram excedentes que precisam ser exportados. Assim, ele produz aqueles bens para os quais possui maiores habilidades ou maiores recursos produtivos, adquirindo os produtos para os quais as dificuldades de obtenção são maiores, refletindo-se em maiores custos de produção. Essa

habilidade na produção de bens provém da especialização do trabalhador em tarefas específicas, proporcionada pela divisão do trabalho.

A linha de raciocínio de Smith é a seguinte: a produtividade decorre da divisão do trabalho, esta decorre de nossas tendências inatas para a troca, e esta por sua vez, é estimulada pela ampliação dos mercados. Portanto, é preciso ampliar mercados para aumentar a produtividade e a riqueza. Ao tentar ilustrar a sua tese, Smith recorre a um exemplo que se tornou clássico na literatura econômica, a fabricação de alfinetes.

“Tomemos, pois, um exemplo, tirado de uma manufatura muito pequena, mas na qual a divisão do trabalho muitas vezes tem sido notada: a fabricação de alfinetes. Um operário não treinado para essa atividade nem familiarizado com as máquinas ali empregadas dificilmente poderia fabricar talvez um único alfinete, em um dia, empenhando o máximo de trabalho; de qualquer forma, certamente não conseguirá fabricar vinte. Entretanto, de forma como essa atividade é hoje executada, não somente o trabalho todo constitui uma indústria específica, mas ele está dividido em uma série de setores, dos quais, por sua vez, a maior parte também constitui provavelmente um ofício especial. Um operário desenrola o arame, um outro o endireita, um terceiro o corta, e um quarto faz as pontas, um quinto o afia nas pontas para colocação da cabeça do alfinete. Assim, a importante atividade de fabricar um alfinete está dividida em aproximadamente 18 operações distintas, as quais, em algumas manufaturas, são executadas por pessoas diferentes, ao passo que, em outras, o mesmo operário às vezes executa 2 ou 3 delas. Uma pequena manufatura desse tipo, com apenas 10 empregados e na qual alguns desses executavam 2 ou 3 operações diferentes. Mas, embora não fossem muito hábeis conseguiam, quando se esforçavam, fabricar em torno de 12 libras de alfinetes por dia. Ora, 1 libra contém mais de 4 mil alfinetes de tamanho médio. Por conseguinte, essas 10 pessoas conseguiam produzir entre elas mais do que 48 mil alfinetes por dia. Assim, já que cada pessoa conseguia fazer um décimo de 48 mil alfinetes por dia, pode-se considerar que cada uma produzia 4.800 alfinetes diariamente. Se, porém, tivessem trabalhado independentemente uma da outra, e sem que nenhuma delas tivesse sido treinada para esse ramo de atividade, certamente cada uma não teria conseguido fabricar 20 alfinetes por dia”. (SOUZA, 1986, p.53)

A citação mostra o enorme aumento da produtividade decorrente da divisão do trabalho; esta decorre de nossas tendências inatas para a troca, e esta por sua vez, é estimulada pela ampliação dos mercados. Portanto, é preciso ampliar mercados para aumentar a produtividade e a riqueza.

Em oposição às idéias mercantilistas, Smith procurou argumentos para solidificar um sistema de livre iniciativa, fundado na doutrina da harmonia dos interesses individuais. Segundo ele “todo ser humano é levado a agir pelo desejo de uma recompensa”. A busca do próprio interesse leva ao mais inesperado dos resultados: “a harmonia social”. Esta harmonia foi provocada pelo confronto das pessoas no mercado, ou seja, pela competição. Assim, o choque entre egoísmo e competição leva ao melhor dos mundos. Não se deve intervir nas leis do mercado: deixada a si mesma, a economia caminha para o melhor dos resultados, conduzida por uma espécie de mão invisível. Esta é a essência do que ficou conhecido como liberalismo econômico. (ARAÚJO, 1978, p.30) Esta posição de Smith de não intervenção do Estado nas leis do mercado foi, em grande parte, responsável pelo sucesso de sua obra. Embora fosse péssima a situação do operariado na época, ele via, com a tranqüila certeza dos que acreditam no determinismo das leis naturais, que a riqueza só podia crescer e, crescendo, beneficiaria a todos.

O liberalismo econômico correspondeu ao período de acelerado desenvolvimento da economia capitalista, a qual, baseada no individualismo e no jogo das leis econômicas naturais, pregava a livre concorrência. A livre concorrência criou, todavia, áreas de conflitos sociais intensos. A crescente acumulação de capitais proporcionada por ela gerou profundos desequilíbrios. A partir da segunda metade do século XIX, o liberalismo econômico começou a perder sua enorme influência, enfraquecendo à medida que o capitalismo se agigantou.

Com o aumento da acumulação de capitais, a livre concorrência foi substituída por monopólios iniciando assim, a produção em larga escala a partir das grandes concentrações de maquinaria e de mão-de-obra criando situações extremamente problemáticas de organização de trabalho e de ambiente de concorrência econômica. Dentro dessa nova situação, surgiram os primeiros esforços realizados nas empresas capitalistas para a implantação de métodos e processos de racionalização do trabalho.

2.2 INFLUÊNCIAS DE TAYLOR

Depois de 1870, o capitalismo da livre concorrência tornou-se, com a nova Revolução Industrial, o capitalismo dos monopólios. Iniciou-se então a produção em massa, aumentando o número de assalariados nas indústrias, tornando-se necessário evitar o desperdício e economizar mão de obra. Surge o início da divisão do trabalho entre os que pensam e os que executam. Os primeiros fixam os padrões de produção, descrevem os cargos, fixam funções, estudam métodos e normas de trabalho, criando as condições econômicas e técnicas para o surgimento do Taylorismo nos Estados Unidos, e os outros ficam com a execução do trabalho, pura e simplesmente. (HUMBERMAN, 1975, p.239)

O Taylorismo surgiu pela necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações, no sentido de se obter o melhor rendimento possível de seus recursos e fazer face à concorrência e a competição que se avolumava entre as empresas.

O Taylorismo foi, portanto, um método de racionalização do trabalho, criado por Taylor no final do século retrasado, que tinha como objetivo tentar eliminar o desperdício e as perdas sofridas pelas indústrias americanas e elevar os níveis de produtividade através da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial. Em 1911, Taylor publica o seu livro mais conhecido: Os Princípios da Administração Científica. Uma das idéias centrais do Movimento de Administração Científica é a de que o homem é um ser eminentemente racional e que ao tomar uma decisão conhece as ações disponíveis, bem como as conseqüências da sua opção. Pode, assim, escolher sempre a melhor alternativa e maximizar os resultados da sua decisão. Segundo essa escola, quer-se obter sempre o lucro sendo, portanto, os valores do homem tidos como econômicos (Homo Economicus). (MOTA, 1974, p.6)

Taylor dedicou grande parte de sua obra ao estudo da racionalização do trabalho dos operários. Para ele, existe uma única maneira certa, que descoberta e adotada, maximizará a eficiência do trabalho. A forma de descobri-la é analisar o trabalho em suas diferentes fases e estudar os movimentos necessários à sua execução aperfeiçoando-os e realizando-os gradativamente. Uma vez auferidos cuidadosamente os tempos necessários para cada movimento, estará descoberta a

maneira correta de execução de determinado trabalho. Aos operários caberia apenas executar, estritamente, as operações planejadas. O supervisor deveria seguir o trabalho dos subordinados em todas as suas fases, pois admitia-se haver uma única forma de realizá-los. Taylor teve muitos seguidores, dentre eles destacou-se Ford, que provocou uma verdadeira revolução no desenvolvimento da organização empresarial e no mundo industrial da sua época.

Fixados os padrões de produção era preciso fazer com que fossem atingidos. Para tanto, Taylor acreditava que a única forma de se obter a colaboração dos operários, neste processo de produção, era considerar cada trabalhador individualmente através dos planos de incentivo salarial e de prêmios de produção, com base no tempo-padrão (eficiência = 100%) e na convicção de que o salário constitui a única fonte de motivação para o trabalhador. (RAGO, 1983, p.33). A idéia básica era a de que a remuneração baseada no tempo não estimulava ninguém a trabalhar mais e deveria ser substituída por remuneração baseada na produção de cada operário (salário por peças). Com o plano de incentivo salarial, Taylor procurava conciliar os interesses da empresa em obter um custo de produção cada vez mais reduzido e conseqüentemente maior produtividade, com os interesses dos operários em obter salários mais elevados.

Outro importante princípio abordado por Taylor foi o conceito de cargos e tarefas. A Administração Científica sempre viu a organização como forma de se estruturar a empresa e não no sentido de sistema social. A boa organização de uma empresa é condição indispensável para que todo o processo de racionalização de trabalho tenha bons resultados. Daí que quanto mais dividido for o trabalho em uma organização, mais eficiente será a empresa. A fragmentação das tarefas enfatizava o trabalho simples e repetitivo das linhas de produção, montagem e padronização, eliminando todo o trabalho intelectual na fábrica.

Segundo Taylor, a “ciência do trabalho” deve ser desenvolvida sempre pela gerência e nunca estar de posse do trabalhador. Ele compreendia muito bem como a organização do trabalho pelo próprio operário é uma arma contra o capital, concluindo então, que toda atividade de concepção, planejamento e decisão deveria realizar-se fora da fábrica pela gerência científica e ser executada passivamente pelos trabalhadores. (CHIAVENATO, 2001, p.90)

O taylorismo enquanto método de organização científica da produção, mais do que uma técnica de produção, foi essencialmente uma técnica de dominação social, o que deu margem a inúmeras críticas tais como: o mecanicismo de sua abordagem que lhe garante o nome de “teoria da máquina”, a superespecialização que robotiza o operário, a visão microscópica do homem tomado isoladamente e como uma peça da maquinaria industrial, a limitação do campo de aplicação à fábrica omitindo o restante da vida da empresa. A idéia do “homo economicus”, por exemplo, foi severamente combatida. A natureza do homem é muito mais complexa e à medida que consideramos apenas a variável econômica como determinante de seu comportamento, prevemos na teoria, mas não na prática. A obra de Taylor e de seus seguidores é susceptível a numerosas críticas. Todavia, essas críticas não lhe diminuí o mérito de sua obra, já que em muito ele contribuiu para a operação das organizações empresariais.

2.3 INFLUÊNCIA DE FAYOL

Enquanto Taylor desenvolvia a chamada Administração Científica (Taylorismo), em 1916 surgiu na França a chamada Escola Clássica da Administração desenvolvida pelo engenheiro francês Fayol. Se a Administração Científica se caracterizava pela ênfase na tarefa realizada pelo operário, a Escola Clássica se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente. O estilo de Fayol é esquemático e bem estruturado. É dele a clássica divisão das funções do administrador em planejar, organizar, coordenar e controlar. Na realidade, o objetivo de ambas as teorias era o mesmo: a busca da eficiência das organizações. Fayol partiu de uma abordagem sintética, global e universal da empresa preocupando-se em definir suas funções essenciais, o conceito de administração, bem como os chamados princípios gerais de administração, como procedimentos universais a serem aplicados a qualquer tipo de organização ou empresa. (CHIAVENATO,2001, p.123)

Segundo a Teoria Clássica, a ênfase na estrutura faz com que a organização seja entendida como uma disposição das partes (órgãos) que a constituem, sua forma e o inter-relacionamento entre essas partes. Para tratar racionalmente a organização, esta deve se caracterizar por uma divisão do trabalho e correspondente especialização dos órgãos que a constituem. A divisão do trabalho pode dar-se verticalmente (níveis de autoridade) e horizontalmente (departamentalização). Porém, à medida que ocorre a divisão do trabalho e especialização, deve também ocorrer coordenação para garantir a perfeita harmonia do conjunto e conseqüentemente a eficiência da organização.

Entretanto, várias críticas podem ser atribuídas à Teoria Clássica, como a abordagem extremamente simplificada da organização formal, deixando de lado a organização informal, sendo uma visualização da organização como se esta fosse um sistema fechado. Contudo, todas as críticas feitas à Teoria Clássica não chegam a ocultar o fato de que a ela devemos as bases da moderna teoria administrativa das empresas.

2.4 INFLUÊNCIA DE FORD

Assim como o Taylorismo, o Fordismo também se caracterizou pela racionalização da produção. Através da racionalização da produção, Ford idealizou a linha de montagem, o que lhe permitiu a produção em série, isto é, o moderno método que permite fabricar grandes quantidades de um determinado produto padronizado. Na produção em série ou em massa, o produto é padronizado em seu material, mão de obra, desenho e ao mínimo custo possível. Ford foi o primeiro fabricante a tornar o automóvel um produto de consumo de massa. Criou o modelo mais popular dos carros norte-americanos, que atingiu o recorde de venda de 15 milhões de unidades entre 1908 e 1926. (SANDRONI, 1994, p.72)

Ford baseava-se no princípio de que uma empresa deve dedicar-se apenas a um produto. Para isso, ela deveria adotar a verticalização dominando desde as fontes de matérias-primas. Para diminuir os custos, a produção deveria ser a mais elevada possível e aparelhada com tecnologia

capaz de desenvolver ao máximo a produtividade por operário. O trabalho deveria ser também altamente especializado, cada operário realizando determinada tarefa. Para o operário ter boa produtividade, deveria ser bem remunerado e não ter uma jornada de trabalho muito prolongada. Os princípios de Ford foram amplamente difundidos, tornando-se uma das bases de organização moderna.

2.5 TENDÊNCIA ATUAL DA EMPRESA

Nas décadas de 60 e 70, do século passado, a evolução da organização empresarial continuou sendo feita com base no desenvolvimento do sistema hierárquico (taylorismo/fordismo), em que sobressaíam a autoridade e os mecanismos de controle. Recentemente, com a introdução das chamadas novas tecnologias, com o conhecimento tornando-se fonte principal de geração de riqueza, e com a globalização econômica dos mercados, a eficiência da estratégia de verticalização entrou em decadência. A auto-suficiência das empresas não é indispensável ao sistema capitalista, pois, não compete, na atual conjuntura, a cada empresa procurar satisfazer por si própria todas as suas necessidades, porque o mercado está aí para abastecê-la apropriadamente.

Ainda nos anos 70, generalizou-se no mundo o chamado “Toyotismo”, ou padrão flexível de acumulação que substituiu o padrão “Fordista-Taylorista”.

O “Fordismo-Taylorismo” tinha como característica fundamental a produção em massa, pouco flexível, em que vastos contingentes de trabalhadores se aglomeravam em torno de linhas de montagens executando tarefas simples, sob rígida supervisão (o filme “Tempos Modernos” de Chaplin é uma crítica devastadora a este processo em que o homem é um mero apêndice da máquina). O “Fordismo-Taylorismo” a partir dos avanços tecnológicos, das novas formas de gestão e das novas necessidades do processo de expansão capitalista, tornou-se cada vez menos adequado, havendo um processo de substituição generalizada pelo “Toyotismo” em que há um enorme enxugamento das plantas produtivas e um aumento da necessidade de capacitação dos trabalhadores, que passam a ser, mais supervisores da qualidade de produção e

do processo, que meros executores de tarefas mecânicas, associado a um enorme processo de automação eletrônica.

A flexibilidade proporcionada pelo “Toyotismo” vai muito além dos processos internos às fábricas, tais como, diversificação, diferenciação e capacidade de utilizar um mesmo equipamento para vários fins, pois é possível produzir componentes de um dado produto em diversas partes do mundo (procurando explorar as vantagens de custos) e montá-lo em um determinado país, distribuindo internacionalmente a partir daí, ou ainda conceber o produto em um país (design, lay-out, etc.) e fazer a produção física em um outro; assim este novo padrão estabelece um aumento da competição entre as empresas por vantagens de custo e na qualidade dos produtos e dos processos, que permitam a sua sobrevivência neste ambiente, e portanto tem impacto direto no emprego e nas condições de trabalho em todo o mundo, porém de forma desigual entre diversos países.

No Brasil, a mudança do padrão produtivo com a inserção do parque industrial do país no novo padrão internacional, ocorre basicamente a partir dos anos 90, já que as incertezas econômicas e as agitações sociais que caracterizam os anos 80, não oferecem as condições políticas necessárias para o ajuste da economia brasileira com seus pesados custos sociais.

Portanto, nas últimas décadas, as empresas passaram a dirigir toda atenção ao aperfeiçoamento de sua capacidade de sobrevivência através das inovações tecnológicas e então, novas formas de gestão surgiram. Em decorrência disso, o capitalista de risco entrou em evidência juntamente com a economia de mercado descentralizada.

É nesse contexto que as empresas mundiais vêm operando com sucesso, buscando no mundo inteiro fornecedores com a melhor combinação entre preço, qualidade e entrega. O processo de competição foi plenamente reabilitado, em contraste com as tendências monopolistas anteriores. A conquista e a manutenção da participação de mercado, e não a maximização direta dos lucros, se tornaram o maior objetivo das gerências industriais atuais.

O trabalho de produção em função do mercado e os fornecedores fazem parte (parceria) do processo produtivo, produzindo exatamente o que o mercado quer. Os fornecedores e a mão de

obra atuam como parceiros, estimulando assim uma maior eficiência dentro do processo produtivo, em termos de qualidade e competitividade. Este modelo ficou conhecido como modelo moderno de horizontalização produtiva. Nesse modelo, o produtor vai comprar matéria-prima em qualquer lugar do mundo onde ela seja melhor e mais barata, e vender a mercadoria para o mundo inteiro. (MARTINS, 1994, p.32)

Já no modelo anterior de verticalização produtiva, o produtor comanda toda a cadeia desde a matéria-prima até o produto final com um rigoroso controle físico da mão de obra através de uma exagerada hierarquia de mando. Com a globalização e o aperfeiçoamento dos transportes e da comunicação, esse modelo tradicional entra em decadência evidenciando assim, o modelo moderno de horizontalização produtiva.

O processo de reestruturação produtiva e de propagação do “Modelo Japonês” se insere em quadro econômico e político de transformações estruturais, em contraposição ao modelo taylorista-fordista clássico, constituindo-se no novo padrão de produção mundial.

Sendo assim, entende-se que a reestruturação produtiva em curso decorre de um processo de mudanças geridas pelas empresas, visando maior competitividade no mundo globalizado.

Apesar destas mudanças se darem em escala mundial, em cada país o processo adquire características próprias, pois a reestruturação produtiva é um fenômeno complexo, que em alguns casos ultrapassa a esfera produtiva, proporcionando profundas transformações no conjunto da sociedade e evoluindo pela esfera da circulação e do Estado.

Os impactos desse processo sobre o mercado de trabalho se faz sentir de diversas maneiras, sendo duas as mais importantes atualmente: o impacto quantitativo, consequência da extinção em larga escala, de postos de trabalho e o impacto de ordem qualitativa, que está relacionado não apenas a quantos indivíduos trabalham, mas fundamentalmente como trabalham.¹

Nessa perspectiva, a compreensão do processo da reestruturação produtiva passa pela introdução de novas técnicas de gerenciamento da mão-de-obra, com forte tendência à precarização do trabalho e segmentação do mercado de trabalho, devido às circunstâncias da desregulamentação.

A introdução dessas tecnologias de base microeletrônica associada a novas técnicas de gestão, com métodos flexíveis de trabalho, exige novas características para o “novo” trabalhador, tais como: raciocínio lógico, comunicabilidade, capacidade de adaptação e iniciativas. Estas características mostram-se distintas daquelas preconizadas pelo fordismo, cujo lema era destreza, força física, baixa qualificação e movimentos repetitivos, tudo em prol da produção em grande escala.

¹ Na revista Força de Trabalho e Emprego, nº01, v. 19, junho/97, p. 88 a ordem qualitativa descreve a necessidade do trabalhador se adequar às exigências e à dinâmica do mercado. Por isso, atualmente a flexibilidade de trabalho exige um trabalhador cada vez mais qualificado e polivalente

Esse “novo” trabalhador além de qualificado, deve ser generalista (em oposição à especialização extrema do fordismo), sendo capaz de aprender novos ofícios, métodos e técnicas de trabalho, opinando sobre a qualidade dos produtos e serviços sob sua responsabilidade.

Em suma, a implantação de modelos produtivos pautados numa “produção exigente e flexível” requer a redução de postos de trabalho associada à existência de trabalhadores multifuncionais.

A partir da década de 80, é que se difunde esta nova realidade. Desde então, passam-se a viver os efeitos sociais da chamada Terceira Revolução Industrial, com impacto e mudanças tecnológicas decorrente da “Japonização” no mundo do trabalho. Esses efeitos foram ampliados e aprofundados na década dos anos 90, sustentando o que podemos chamar das bases da competitividade no mercado mundial.

A velocidade dessas mudanças, em um século, e suas implicações sobre a vida social é uma das diferenças fundamentais presente no século XX em relação ao século XIX.

Deste modo, as transformações decorrentes do processo de globalização é constituído pelos seguintes elementos: a) Consolidação e liderança econômica de empresas oligopólicas e de grandes bancos; b) Revolução tecnológica e novas políticas de gestão e organização do trabalho, que determinam uma nova estrutura dos mercados de trabalho, onde um dos principais

resultados, no plano mundial – é o desemprego estrutural; c) As grandes nações capitalistas reafirmam sua liderança política e econômica, intensificando a dependência das nações periféricas; d) O ideário neoliberal se torna dominante mundialmente; e) O mercado financeiro internacional, em particular, é dominado por grandes grupos econômicos e grandes instituições.

Isto tem implicado, no plano mais geral no sistema capitalista, numa redução dos investimentos na produção e, desta forma, a “lógica financeira” vai sobrepondo à “lógica produtiva”. (DRUCK, 1995, p.26)

É neste contexto globalizado, em termos de padrão de produção e gestão/organização do trabalho, que situam-se as mudanças recentes na indústria petroquímica brasileira (reestruturação organizacional). Os sindicatos também, devido a conjuntura desfavorável, passam a assumir um comportamento defensivo à racionalização industrial, sentindo-se fragilizados, principalmente por que reduziu-se consideravelmente o número de sindicalizados (desemprego), diante do processo de reestruturação organizacional das indústrias, onde destacam-se os Programas de Qualidade Total, Reengenharia, Terceirização, Just-in-time, e outros, que em alguns casos, diminuem os níveis hierárquicos das firmas e proporciona a horizontalização das funções, tendo como resultado inicial, manutenção ou aumento no nível de produtividade acompanhado por possível redução do salário real (w/p).

Após estas considerações sobre a evolução e desenvolvimento da especialização na organização empresarial e o novo modelo de produção na indústria, que ocorreu depois da abertura dos mercados, abordar-se-á a terceirização, uma das mais requeridas ferramentas de gestão no atual mercado competitivo.

3 TERCEIRIZAÇÃO: UMA BREVE VISÃO HISTÓRICA E CONCEITUAL

“A fim de moldar o futuro que se avizinha, precisaremos de novas e poderosas ferramentas de gestão capazes de explicar a nova complexidade social e política; novas categorias e sistemas de classificação e novos modelos que nos ajudem a facilitar a vida e o desenvolvimento humano”.
Alvin Toffler.

3.1 O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO NO MUNDO

Desde a década de 60, alguns estudiosos já alertavam para os rumos da economia mundial e analisavam nas condições existentes o comportamento econômico, que plasmava as transformações no modelo em vigor. Contudo, esta tendência não identificava precisamente o novo sistema que prevaleceria no futuro, consoante Furtado: “Três ordens de fatores vinham contribuindo a que um sistema econômico internacional de novo tipo se estruturasse (...). Em primeiro lugar, os fatores de ordem política, (...) em segundo lugar, os fatores decorrentes da posição da economia americana no mundo: o potencial de recursos naturais, o controle exercido pelas empresas americanas sobre as fontes de matérias-primas no estrangeiro, a enorme acumulação de capital, a massa de recursos que o governo americano passou a dedicar ao avanço da tecnologia, o volume crescente de inversões no estrangeiro, (...) por último os fatores decorrentes da existência do sistema monetário internacional(...). A partir desse subconjunto de enorme importância relativa e considerável avanço em termos de capitalização e progresso tecnológico, parecia natural a emergência de um sistema econômico internacional, capaz de proporcionar unidade de direção à economia mundial”. (FURTADO, 1969, p.90)

É neste cenário de grandes mudanças que a economia internacional caracterizou-se pelas transformações no processo produtivo e pelo novo padrão de acumulação de capital, favorecendo o surgimento de novos processos de gestão e distribuição da produção. Como exemplo deste turbilhão social, que se acelera no final dos anos 80, pode-se citar a queda do muro de Berlim, acontecimento de cunho político e social, mas que culminou em uma grande repercussão

econômica, além de provocar o surgimento de uma nova realidade mundial, proporcionando realinhamentos políticos, econômicos e sociais.

Desde o início dos anos 90, impulsionada pelo intenso desenvolvimento tecnológico, ocorre a consolidação da Globalização – processo no qual a produção não mais se concentra em um único espaço geográfico delimitado por fronteiras e, ocasiona profundas transformações na economia, política, cultura e identidade dos participantes. Neste sentido, “o que caracteriza a globalização é a criação do sistema global de intermediação financeira calcado em padrões tecnológicos e gerenciais integrados”(DREIFUSS,1996, p.2). Diante de uma nova realidade econômico-financeira, a tônica maior é ter cada vez mais, ganhos de produtividade considerando o crescimento acelerado da competitividade e, consumidores mais exigentes.

Frente a tantas mudanças nos rumos da economia, as empresas passam a repensar o seu papel, iniciando a consciência de empresas globais, reestruturando as novas formas de gestão empresarial processadas através da Reengenharia, do Redesenho de Processos, Gestão Participativa, Terceirização, Qualidade Total e do uso de novas tecnologias, ou seja, uma gama de mecanismos que propiciam sua continuidade num mercado competitivo, objetivando alcançar maior produtividade e flexibilidade com menor custo – condições fundamentais para acompanhar as grandes tendências mercadológicas e estabelecer o difícil caminho para a excelência. Segundo Cavalcante, “no empenho visível das empresas para se adequarem às novas tendências econômico-políticas globais, especialmente neste limiar do século XXI, os modelos de estratégias organizacionais já provaram estar longe de ser somente mais um modismo filosófico. Atualmente, são fatores determinantes de sobrevivência das empresas e podem ser definidos como uma forma de maximizar os ganhos empresariais de maneira sustentável possibilitando aos clientes um valor (agregado) maior do que o proposto pelos concorrentes”. (CAVALCANTE, 1998, p.45)

A competição e a competitividade mundial direcionam as empresas a modificarem a organização do trabalho e a utilizarem mecanismos e instrumentos de gestão que possibilitem a excelência da organização. Todavia, em qualquer processo de mudança deve-se lembrar que “dentre todos os elementos que dão vida à estrutura operacional e administrativa de um negócio,

apenas um brilha como um luminoso de neon tal sua evidente importância em qualquer processo que almeje transformações: pessoas, indivíduos e suas relações interpessoais” (PEIXEIRO,1996, p.14), isto porque, ao estarem envolvidas com a ideologia da empresa (visão, missão e política de planejamento), estarão compartilhando seus próprios valores. Desta forma, deixam de exercer o papel de resistência e passam a configurarem-se como a válvula propulsora das mudanças.

Atualmente, o que se tem observado é que as empresas, em respeito ao aumento da competitividade, têm investido compulsivamente em novas técnicas de gestão para continuarem no mercado e atenderem requisitos exigidos pelo cliente – qualidade, agilidade e custos dos serviços/produtos ofertados. No entanto, mesmo com uma melhor qualidade, a grande questão é o preço, pois se esse mecanismo for incompatível com o mercado, não se consegue a “satisfação plena” do cliente. Assim, preço, custo e lucro estão intrinsecamente interrelacionados e, a qualidade resultante dessa equação empresarial, mais do que uma vantagem competitiva é requisito básico para o sucesso e a sobrevivência.

Destarte, as empresas valem-se de algumas estratégias fundamentais para ajustarem suas diretrizes estratégicas às constantes mudanças do ambiente empresarial. Segundo Oliveira, “todo processo de implantação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorre em circunstâncias de constante mudança” (...).(OLIVEIRA,1991, p.27). A finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos e os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pelas empresas.

Dentre algumas estratégias utilizadas destacam-se a busca de novas tecnologias e metas para alcançar aumento da eficiência, da eficácia e da efetividade da empresa. Neste contexto está inserida uma das mais requeridas ferramentas de gestão do atual processo produtivo e competitivo: a Terceirização – processo no qual as empresas transferem para terceiros parte das atividades do processo produtivo, concentrando todos os esforços na sua atividade principal, gerando com isso mais resultados.

Portanto, a Terceirização é decorrente das mudanças ocorridas na organização da produção e alteram sensivelmente a cultura das empresas, a modernização da relação capital/trabalho –

baseado na negociação, na troca e transparências das relações -, a redução dos níveis hierárquicos, a busca de um fluxo de informações mais leve, qualificação e formação de mão-de-obra e, principalmente, centrar as atividades no foco do negócio.

Até pouco tempo, a Terceirização se dava somente em algumas atividades de apoio (segurança, limpeza, alimentos ...), tanto que no início do processo, tudo que não se constituía na atividade-fim, ou seja, no negócio da empresa, era terceirizável. Esta ferramenta de gestão é, para Queiroz, “uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferências a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade-fim, permitindo a estas concentrarem-se no seu negócio, ou seja, no objetivo final”. (QUEIROZ,1992, p.25)

Ademais, salienta-se que a Terceirização está sendo vista como uma técnica moderna e inovadora que possibilita às empresas estarem melhor preparadas no processo de tomada de decisão e desenvolvimento de suas atividades. Vários são os fatores que propiciaram a implantação da Terceirização nas empresas, porém, os mais pontuais são: os fatores conjunturais e os estruturais. Como fatores conjunturais, pode-se destacar a desburocratização das empresas, delegando a terceiros as atividades de apoio – atividades não essenciais para execução da sua finalidade principal -, a diminuição dos níveis hierárquicos – possibilitando maior flexibilidade e agilidade -, e a venda de ativos com o intuito de manter as atividades produtivas das empresas. Como fatores estruturais, destaca-se: menor volume de capital de giro a partir do momento em que não há imobilização prévia, transformação de custos fixos em variáveis, flexibilização da produção, especialização do processo produtivo, integração dos mercados e o desenvolvimento tecnológico.

Com a expansão para a área fim das empresas, a característica maior da Terceirização passou a ser a busca por um parceiro onde as duas partes devem ter como meta as exigências do mercado fixando-se em qualidade, eficiência e eficácia. Mas, de qualquer forma, antes de se optar pela terceirização é importante considerar o risco para o negócio, a segurança da informação, o tempo de implantação, a tecnologia envolvida e a redução dos custos relacionados ao processo.

3.2 ALGUNS OBJETIVOS DA TERCEIRIZAÇÃO

O processo de terceirização, adotado cada vez mais pelas corporações, possui alguns objetivos, dentre eles pode-se destacar:

Redução das despesas

Essa é uma realidade que, cada vez mais, obriga as companhias a se tornarem mais ágeis e enxutas trabalhando com menor esforço de capital e trabalho. A concorrência entre os mercados, agora sem fronteiras ou nacionalidade, provocada pela globalização das economias traz uma série de mudanças. Para sobreviver e continuar vencendo, essas empresas precisam produzir melhor e mais barato do que suas concorrentes em escala mundial.

O consumidor atual não compra produtos de um país estrangeiro. O que ele consome em número cada vez maior é o produto sem pátria, que tenha melhor qualidade e menor custo, enquanto há algumas décadas, o consumidor usava produtos nacionais. Daí o porquê do produtor ir comprar matéria-prima em qualquer lugar do mundo onde ela seja melhor e mais barata e a necessidade de maximizar sua produção, concentrando todo o seu esforço para atingir a excelência na sua atividade, para só assim poder competir neste mercado globalizado. As atividades acessórias podem e devem ser transferidas para terceiros, com ganhos de produtividade, qualidade e redução de custos.

Racionalização Produtiva

Deve-se definir o foco de atuação da empresa, principalmente, racionalizando o sistema produtivo, abandonando tudo aquilo que não é estratégico. A fábrica torna-se menos complexa, mais enxuta e com uma estrutura mais dinâmica. Introduzem-se novos métodos de organização, gerenciamento da mão-de-obra e de tecnologia, terceirizam-se parte do trabalho e automatizam outras.

Maior capacidade de adaptação às mudanças (flexibilidade)

Quando a máquina a vapor entrou em cena, na virada do século XVIII para o XIX, ela também provocou um choque de aceleração produtiva. No fim do século XX, o motor da nova revolução foi a tecnologia, o aperfeiçoamento dos transportes e das comunicações. A tecnologia sempre se alterou, mas nunca tão depressa. Os meios de transporte evoluem desde a invenção do carro de boi, mas jamais foi possível deslocar artigos de um lugar para o outro numa quantidade tão grande e numa velocidade tão espantosa. As comunicações, em sua capacidade de conectar instantaneamente os pontos diferentes do planeta, tornaram as distâncias irrelevantes para as operações empresariais. Com isso, as organizações devem planejar-se tanto quanto possível e tornarem-se cada vez mais flexíveis, para que as respostas às mudanças do ambiente sejam rápidas e eficientes, ou seja, devem estar preparadas para sobreviver em ambientes de acelerada mutação. Por isso, a necessidade de se ter flexibilidade.

Melhoria da qualidade do produto ou do serviço

Ante as novas exigências do mercado é preciso ter excelência na qualidade, pois, num ambiente desafiador a nível mundial, quem não satisfazer plenamente as necessidades do cliente, estará fadado ao fracasso. Ao consumidor são oferecidos os mais variados tipos de produtos ou serviços, mas na luta pela conquista do cliente vencerá quem oferecer melhor qualidade, preço e atendimento. E para poder disputar uma fatia desse mercado competitivo, as empresas terão de se modernizar através da redução de despesa, racionalização produtiva e flexibilidade.

3.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

Uma empresa antes de partir para a Terceirização deve ter uma atitude muito bem planejada, definindo o que, como, porquê, onde e quando terceirizar. Ao estabelecer essas diretrizes, a organização terá o mapeamento de todos os serviços e os seus respectivos processos, que serão terceirizados e sedimentados – consoante visão, missão e objetivos estratégicos da empresa. Conforme Ciro Silva, “é fundamental preservar, na Terceirização, a qualidade e garantir a

melhoria contínua. Se houver qualquer possibilidade de que a qualidade dos serviços venha a ser comprometida ou sofrer prejuízos, a terceirização não é racional”. (SILVA,1997, p.28)

Existem inúmeras vantagens e desvantagens no processo, entre elas a excessiva dependência com as contratadas, resistências internas/externas e o gerenciamento de contratos. Terceirizar é uma técnica que se processa com cuidado e gradativamente, de maneira planejada, identificando os locais mais sensíveis a ela e avaliando toda a estrutura do negócio. A busca de parcerias competentes, com reais condições de oferecer suporte qualitativo à atividade-fim da empresa, pode garantir o sucesso da mudança. Neste caso, a redução de pessoal e barateamento dos custos deixaram de ser as vedetes que impulsionavam os empresários a terceirizar.

3.4 ORIGEM E DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL

Para se entender o atual processo de Terceirização é importante fazer uma breve análise dos fatores históricos que, no caso brasileiro, conduziram, em décadas anteriores, a uma extrema verticalização das empresas no Brasil. Os principais fatores foram:

- a) a economia brasileira, especialmente depois do golpe militar de 1964, se fechou às mutações do capitalismo mundial. Um grande exemplo desse comportamento foi o protecionismo do mercado interno através das restrições às importações. O fechamento do mercado brasileiro à concorrência internacional, que dificultou a obtenção de matérias-primas, máquinas e serviços oriundos do exterior, tornou as empresas internas menos preocupadas em alcançar os padrões internacionais de produtividade e novos métodos de gestão, dentre os quais a terceirização;
- b) a defasagem tecnológica entre as empresas multinacionais e as pequenas empresas nacionais, o que obrigou muitas dessas grandes firmas a garantir dentro das próprias unidades os seus suprimentos;
- c) as dificuldades de transporte e comunicação prevaletentes ainda nas décadas de 50 e 60;
- d) na década de 70, quando “do chamado **‘milagre econômico’**, o próprio Estado apoiou a verticalização industrial, através de financiamentos subsidiados às corporações privadas de empresas e da exigência de índices de nacionalização de 85% em média para as firmas que quisessem financiar a compra de máquinas pelo BNDES”. (CUT,1993, p.27)

Com o esgotamento do modelo de substituição de importações e com a recessão que acelerava o processo de competição, as empresas brasileiras, a partir da década de 80, foram forçadas a se adaptarem às novas regras do mercado, a buscarem novas alternativas e novos rumos. Isto porque, o desenvolvimento da tecnologia (informação e comunicação) avançava de forma assustadora, ocasionando uma grande alteração na estrutura econômica das empresas.

As transformações ocorridas neste período levaram as principais economias centrais a se reestruturarem e adotarem novos modelos de produção, no qual se insere a Terceirização. Estes novos modelos, consoante Druck, “redefinem as relações capital-trabalho, conformam um novo padrão de acumulação nas novas bases de competitividade e produtividade”. (DRUCK,1995, p.126)

A Terceirização no Brasil passa a ser conhecida no final dos anos 80, com as montadoras-empresas ligadas a indústria automobilística -, mas já era amplamente conhecida em outros países, a exemplo dos Estados Unidos e Canadá. Segundo os estudiosos da ciência administrativa, este processo teve início no século XIX, com a revolução industrial. No entanto, seu aprofundamento e aceleração somente ocorrem após a Segunda Guerra Mundial.

O Rio Grande do Sul, terceiro estado brasileiro a sediar um pólo petroquímico, foi o grande precursor da Terceirização no Brasil, como será visto adiante, promovendo uma maior conscientização da necessidade de modernização nas relações de trabalho. Em 1986, por exemplo, a Riocell, empresa gaúcha de papel e celulose, adota a Terceirização como ferramenta de gestão e passa a usá-la como parte das mudanças organizacionais, incentivando outras empresas de pequeno e médio porte a adotarem a mesma estratégia.

A década de 90 é o grande marco da modernidade das empresas brasileiras, pois corresponde ao período de abertura acelerada da economia do país ao mercado mundial.

Assim, para sobreviver e atender os novos padrões de eficiência e produtividade, torna-se fundamental a modernização tecnológica das empresas. Além disso, destacam-se também duas tendências: a diferenciação dos insumos (aumentar valor e diminuir os custos de produção) e

diversificação de produtos e serviços (disposição/propensões essenciais para que as empresas ampliem seu leque de oportunidades).

Durante um longo período de tempo era estratégico manter empresas com grandes estruturas, como sendo o único caminho para alcançar o crescimento, mas as novas regras de mercado reformulam esta posição tanto que, algumas empresas já consideram que ao manter-se este quadro, atrapalha o desenvolvimento da organização como um todo. Conforme Robert Keich apud John Hendry, “as empresas terão que deixar de ser empreendimentos baseados em volumes para se tornarem empresas baseadas em conhecimento de alto valor”. (HENDRY,1997, p.85) Hoje, ser grande não mais é a tônica dos princípios organizacionais, as empresas estão repensando e reavaliando seus processos para se adaptarem aos novos tempos e às novas exigências de mercado. Num ambiente cada vez mais competitivo e recessivo, o sucesso das empresas vai depender muito dos novos recursos intelectuais e seus desdobramentos. Portanto, não mais seria aceitável empresas pesadas e grandes e sim flexíveis e ágeis.

A intensidade e a abrangência das mudanças pelas quais passam as empresas, além do sistema produtivo como um todo em função das influências externas e internas, indicam cada vez mais os caminhos para que reforcem o crescimento e importância do setor de serviços. Considerado como o melhor caminho, a Terceirização dos serviços que não fazem parte do seu core business, objetiva a otimização de custos e o planejamento de novos investimentos, fomentando a abertura de novas oportunidades de emprego e restringindo-se dessa forma o impacto social que a recessão tem criado.

Desta forma, para sobreviver e principalmente, atender as necessidades reais de seus clientes, os administradores precisam estabelecer estratégias de gestão atualizadas e eficazes com a dinâmica competitiva. É neste cenário, que a Terceirização vem se instalando com força total e surgindo com ela pequenas e médias empresas que estão dominando certos segmentos do mercado e criando novas oportunidades de negócio e emprego. Assim, a Terceirização surge como uma grande alternativa estratégica à produtividade, qualidade e inovação.

Os estudos sobre o processo de Terceirização no Brasil mostram semelhanças com o modelo japonês – relação inter-empresas na busca de uma maior eficiência, qualidade e competitividade, através de diversas formas de flexibilidade. O início do processo ocorreu sob outro prisma. Não foi exatamente buscar o aumento da qualidade, da produtividade e a garantia de mercado, mas uma corrida desenfreada na busca de soluções para os problemas advindos com a crise econômica, política e financeira, sintetizadas na crise do Estado. Segundo Druck, “o recurso da terceirização é antes de mais nada uma forma que o empresariado buscou para sair ileso da crise”. (DRUCK,1995, p.142)

Não obstante, o conceito de Terceirização está cada vez mais difundido no cenário empresarial brasileiro e o volume e a velocidade com que vem sendo utilizada nestes últimos anos, já atinge vários segmentos da economia. No setor privado, a exemplo do setor químico e petroquímico, e no setor público, as empresas, pressionadas por clientes na busca por produtos personalizados e padrões de desempenho rigorosos, estão terceirizando suas atividades-chave, como por exemplo a de informática. Isto pode ser exemplificado através de algumas organizações que estão optando por terceirizar somente nichos previamente definidos, sem a transferência de responsabilidades, enquanto outras estão optando pela Terceirização total.

A Terceirização, desde que aplicada de forma correta, traz em si a modernidade, a racionalização e a produtividade e, por ter um papel estratégico, não deve ser vista somente como fator de redução de custos e muito menos como um sistema de salvação econômico-financeira. Por conseguinte, alerta-se que ao adotar essa poderosa ferramenta de gestão, é fundamental estabelecer (criteriosamente) o que pode ou não ser terceirizado, pois o uso dessa ferramenta requer mecanismos de controle de gestão e desenvolvimento.

Pensando dessa forma, o SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, a fim de preparar as empresas às novas exigências do mercado, instituiu um programa de integração, dentro da cadeia produtiva, objetivando estabelecer uma relação de parceria e profissionalização das prestadoras de serviços.

A terceirização já é uma realidade nas empresas e, com a aplicação de novos processos de gestão, contribui para o fortalecimento do novo conceito de mercado e sociedade global. Ademais, seu papel também é criar oportunidades para as empresas brasileiras avançarem pelos mesmos caminhos que estão sendo usados pelas principais empresas do mundo: trabalho com qualidade, produtividade, eficácia, com métodos e objetivos conhecidos, participação e responsabilidade por parte dos empresários e empregados.

No atual momento brasileiro, vale ressaltar, a terceirização é estratégica (permite ganhos com a redução de custos administrativos, flexibilidade, aumento de produtividade, qualidade dos serviços e inovação tecnológica); é oportuna (o poder judiciário assume e reconhece a premissa do Brasil em fazer parte do mundo globalizado, e para isto é inevitável que haja uma modernização no processo econômico e social) e é legal (porque de certa forma já assume a vontade e necessidade das empresas em terceirizarem seus serviços, desde que resguardem os devidos cuidados exigidos pela Lei, preservando a atividade fim da empresa, ou seja, o negócio).

De certa forma, a evolução da Terceirização no Brasil parece ter ficado patente, que o centralismo, a verticalização ou mesmo a Terceirização do ganha-perde estão cedendo lugar a uma nova dimensão no relacionamento das empresas, com uma visão mais ampla de cooperação e compartilhamento dos resultados e confiança. Isto porque, as organizações (públicas e privadas) , estão tendo uma nova relação com os prestadores de serviços, com um processo de construção e sustentação de parcerias relativamente maduro. Consequentemente, “a terceirização não tem limites. Desde que a empresa se dedique mais à sua vocação, à sua missão, seus esforços tendem a se concentrar menos na execução e mais na gestão, exigindo qualidade, preço e inovações”.(GROSA,1997, p.32)

4 A TERCEIRIZAÇÃO NA INDÚSTRIA PETROQUÍMICA DA BAHIA

4.1 UM BREVE HISTÓRICO

A indústria petroquímica faz parte do chamado complexo químico, caracterizando-se por ser um segmento da química orgânica básica, fazendo uso das matérias-primas, nafta, gás natural e gásóleo resultante da extração e refino de petróleo.

A partir da utilização destas matérias-primas, sucedem transformações químicas que são processadas, originando os produtos petroquímicos básicos (1ª geração), intermediários (2ª geração) e finais (3ª geração). Os produtos petroquímicos também podem ser obtidos através do carvão, álcool, xisto e outras matérias-primas alternativas.

Esse complexo engloba uma variedade muito grande de produtos. Sendo que os produtos petroquímicos são destinados a outras indústrias que efetuam suas transformações nos bens de consumo final. Diante desse processo, percebe-se que a petroquímica, representa uma indústria grande e complexa, a qual encontra-se interligada com forte articulação interna e intensas relações intra e intersetoriais.

Apesar da sua diversidade, o Complexo Químico, possui algumas características estruturais comuns, como:

⇒ *Intensidade em capital*, na maioria dos ramos, devido à economia de escala como fator importante para garantir competitividade e à indivisibilidade de funções produtivas inerentes ao segmento. Os custos com mão-de-obra não são significativos enquanto que os de capital e de matérias-primas são elevados;

⇒ Os produtos do complexo químico são de fundamental importância para outros complexos industriais, sendo *bens intermediários na cadeia industrial*;

⇒ Alto grau de *interdependência produtiva e tecnológica intra-complexo*;

⇒ *Intensidade em P&D*. A realização de inovações incrementais de produtos e de processos passa por elevados gastos em P&D;

⇒ Elevada *substitubilidade das rotas tecnológicas*, tanto a nível das matérias-primas como de processos de fabricação quanto ao produto final.

A indústria petroquímica surgiu no início do século XX nos Estados Unidos, utilizando como matérias-primas as frações resultantes da indústria petrolífera, que já existia desde o século XIX. Por conseguinte, essa indústria nasce como opção aos produtos químicos e sintéticos, cujo processamento químico provinha do carvão - a carboquímica.

O desenvolvimento da indústria petroquímica ocorre nos Estados Unidos substituindo produtos naturais por sintéticos. Esse desenvolvimento se relaciona com crescimento tecnológico do setor, compreendido entre o período de 1920 e 1940. Dois fatores fundamentais contribuíram para o surgimento e a expansão da petroquímica nesse país; grandes reservas de petróleo e gás natural além da indústria automobilística bastante desenvolvida.

O crescimento da indústria petroquímica foi resultado de grandes avanços técnicos na engenharia de processamento químico, a partir da 2ª Guerra Mundial. Esta Segunda etapa do desenvolvimento é marcada pela consolidação de posições de mercado nos Estados Unidos e a nível mundial. Fase esta caracterizada pela concentração em torno de grandes empresas líderes, época também da multinacionalização das empresas americanas, em virtude da expansão dos mercados europeus durante a reconstrução do pós-guerra. A petroquímica nesse momento entra no processo de internacionalização e acompanha o crescimento capitalista do pós-guerra.

É também nesse período, que entram no cenário mundial as empresas japonesas e europeias. As estratégias estavam centralizadas em evitar a consolidação de barreiras à entrada no mercado, ou seja, a intenção não era só produzir localmente, mas avançar no mercado dos países periféricos.

O Japão, é um bom exemplo dessa estratégia, para compensar o seu atraso no processo de internacionalização da petroquímica adotou a formação de “joint-venture” com sócios locais para penetrar nos mercados de outros países. Sendo que esta estratégia era distinta da adotada pelas

multinacionais americanas e européias, que sempre optaram pelo controle total ou majoritário de seus empreendimentos no estrangeiro.

Seria então, através da joint-ventures, que as multinacionais japonesas ampliariam seu poder de barganha dos capitais locais, principalmente nos países periféricos, onde se encontrava a maior parte de seus investimentos, ocasionando, posteriormente, com esta atitude, uma maior flexibilidade por parte das multinacionais americanas e européias. (SUAREZ,1980, p.69)

Após a inserção do Japão no mercado petroquímico mundial ocorreu um aumento na concorrência, incentivando o avanço tecnológico, além de incorrer no risco de envelhecimento precoce de processos e plantas produtivas.

A situação favorável da petroquímica foi revertida com a crise do petróleo em 1973, o aumento dos custos das matérias-primas e a recessão econômica mundial. As empresas petroquímicas passaram então, a se reestruturar para se manter no mercado. O processo de reestruturação aponta sua tendência à produção de petroquímica e “commodities” pelos países subdesenvolvidos, enquanto os desenvolvidos se voltariam para produtos tecnologicamente mais sofisticados.

A indústria petroquímica foi implantada no Brasil com o intuito de substituir as importações. Os primeiros investimentos químicos foram na década de 20, empreendidos pela iniciativa privada nacional em segmentos tradicionais do setor químico. Porém, esses empreendimentos não possuíam condições tecnológicas, empresarial e financeira para enfrentar a concorrência internacional. Os setores produtores de bens finais, de pequena escala, formados principalmente por empresas estrangeiras foram os maiores favorecidos. Isso ocorreu, inicialmente, com a criação da Petrobrás, que ofertava matérias-primas para estes setores.

Portanto, para a indústria petroquímica ganhar força no Brasil, foi preciso a intervenção governamental, pois o capital privado, sozinho, não seria suficiente para movimentar esse tipo de empreendimento. Partindo deste pressuposto, começou-se a pensar na possibilidade de parceria com o capital estrangeiro, este último se responsabilizando pelo repasse de tecnologia à indústria

petroquímica. Assim, o fator que estimulou os investimentos estrangeiros privados ao Brasil foram as políticas de incentivos fiscais. Esta fase seria pertencente ao período de meados dos anos 50 até os anos 60.

Uma iniciativa maior do Estado vem caracterizar uma outra face da indústria petroquímica. Ele articulou e promoveu a inserção e desenvolvimento de diversos setores industriais, que dificilmente emergiriam a partir da atuação isolada do capital privado nacional. No que concerne a petroquímica brasileira, resultou desta ação um significativo peso estatal na produção direta desta indústria, que coloca o Estado como elemento endógeno a sua estrutura. A criação da Petrobrás, possibilitou a centralização da oferta de matéria-prima e tornou-se o marco inicial da instalação das indústrias, pois, foi a partir da operação desta estatal que o setor petroquímico ganhou dinâmica em termos de relações industriais. O Estado intervinha com políticas de incentivos fiscais, estimulando à entrada de investimentos externos privados. Pode-se classificar a evolução histórica da petroquímica brasileira em três fases:

A Primeira fase está relacionada com a implantação do Pólo de São Paulo, se estendendo de 1965 a 1972, através da construção de uma central de matérias-primas, a Petroquímica União (PQU) em Santo André com o objetivo de atender ao crescimento do setor, onde o Estado, teve papel crucial nesse desenvolvimento. Com isso, há o estímulo de novos investimentos na produção de bens intermediários e finais. Assim, surge o 1º Pólo Petroquímico Brasileiro através das empresas que se instalaram em volta da Petroquímica União.

O crescimento obtido pela indústria petroquímica nestes anos e os estímulos valiosos do Estado determinaram uma forte disputa entre capitais e regiões, para a construção do Segundo Pólo. E o resultado desta disputa foi a instalação do Complexo Petroquímico de Camaçari (COPEC), na Região Metropolitana de Salvador, propiciado, para além da luta político-econômica, pelos incentivos fiscais da Sudene (Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste) e pela infraestrutura já existente, criada a partir da Refinaria Landolfo Alves, em Mataripe. Seria aí, a Segunda fase da Indústria Petroquímica (1972 a 1978). Nessa fase, as estratégias de política industrial tomaram rumos mais agudos, pois, passa-se a defender o controle nacional para a indústria.

A decisão da implantação do 2º Complexo Petroquímico do Brasil, no Nordeste, encontrou resistência por parte dos empresários paulistas que desejavam junto ao Governo Federal financiamento para ampliar seu pólo. Porém, o Estado preocupava-se com a questão da descentralização espacial dos investimentos, que se acrescentou ao interesse regional de modificar a imagem nordestina na esfera nacional, abandonando sua posição de mera supridora de matérias-primas básicas.. Outro fator importante, é que a região de Camaçari na Bahia, apresentava algumas condições ideais para a instalação do 2º Pólo do país, quais sejam; vantagem de localização, existência da Refinaria Landulfo Alves de Mataripe (RLAM), campo de petróleo e gás natural , além de possuir áreas planas contínuas com abundância de água.

Com o surgimento da PETROQUISA (Petrobrás Química S.A.), em 1968, que tinha como objetivo desenvolver as atividades petroquímicas de sua matriz com liberdade para associar-se a grupos nacionais e/ou estrangeiros , intensifica-se a crescente atuação do Estado na indústria, onde as empresas situadas em volta da antiga PQU, vão condicionar novos investimentos na produção de bens intermediários e finais. A PETROQUISA foi uma forma encontrada pelo Estado de concretizar sua participação no setor como objetivo de viabilizar o desenvolvimento ordenado do mesmo, visto que, a Petrobrás não podia efetivar tal processo.

A Terceira fase (1972 a 1982) do estabelecimento da indústria petroquímica se dá com a instalação do terceiro pólo industrial, em 1975, no Rio Grande do Sul na cidade de Triunfo. Este pólo possui empresas com um nível tecnológico e automação superiores aos demais.

Existiram algumas características predominantes na indústria petroquímica brasileira durante sua existência, entre algumas pode-se citar resumidamente as quatro mais importantes:

- ⇒ Mercado fortemente protegido;
- ⇒ Fornecimento e controle das matérias-primas e os produtos de 1ª geração garantidos pelo Estado;
- ⇒ Preços também controlados e regulamentados pelo Estado;
- ⇒ Estrutura empresarial pulverizada e grande número de empresas monoprodutoras.

A atuação do Estado tem sido fundamental na indústria petroquímica, não só como produtor, mas também através de suas políticas para o setor, destacando-se a determinação de preços subsidiados (inferiores aos do mercado internacional) da nafta – principal matéria-prima para a petroquímica - fornecida pela Petrobrás.

Uma atenção especial deve ser dada às ações do Estado, pois estas constituem-se em um elemento permanentemente considerado pelas empresas, estatais e privadas quando definem suas estratégias .

Na década de 80, as estratégias empresariais adotadas foram dirigidas ao aproveitamento das condições oferecidas pelo Estado – mercado protegido, preços e custos administrados e crédito fácil e barato. As estratégias tecnológicas que, ao reduzir custos e propiciar o acesso de produtos petroquímicos brasileiros ao mercado internacional, viabilizaram a rentabilidade do setor, mesmo em épocas de enfraquecimento do mercado interno, garantindo uma significativa capitalização das empresas e, conseqüentemente, condições para que elas pudessem financiar suas expansões. No início dessa década, a forte recessão no país reordenou a produção do setor, que se voltou para o mercado externo. Houve um salto significativo das exportações, que apresentavam em 1980 um déficit de US\$307milhões, passando para um superávit de US\$609milhões, em 1985. (DRUCK,1995, p.165). As empresas tinham, portanto, que realizar esforços de maior capacitação tecnológica para obter ganhos de produtividade.

A década de 80 foi marcada por mudanças em termos organizacionais na petroquímica brasileira. Uma dessas mudanças foi a privatização da COPENE, forma encontrada pela tecnoburocracia estatal de se proteger contra perda do controle da estatal para a cúpula do governo. Nasce então, um novo cenário em termos de estratégia organizacional para o setor petroquímico, com a ampliação e diversificação dos grupos privados, ocupando lugares antes preenchido pelo Estado e pelas multinacionais.

Em relação aos anos 90, a situação da indústria petroquímica começa a se modificar. Por um lado, como decorrência da política econômica adotada a partir do Governo Collor e, por outro, determinada pelas condições do mercado internacional, onde se verifica uma super-oferta de

produtos petroquímicos, resultante da expansão da produção do setor em países como os Tigres Asiáticos, bem como de uma redução na demanda dos produtos petroquímicos, por causa do desaquecimento econômico de países como os Estados Unidos, o Japão e os da Europa Ocidental. A partir da década de 90, devido ao cenário desfavorável e a necessidade de reestruturação, o setor petroquímico passará por mudanças na sua estrutura organizacional, pois, só assim poderá competir no mercado internacional. As empresas nacionais estão também adequando-se à nova realidade, e portanto, lutando para se tornarem competitivas.

O acirramento da competição no mercado internacional, foi um dos fatores que acarretaram essa reestruturação, em decorrência da crescente internacionalização do complexo e da entrada de novos produtores. No caso brasileiro, a diminuição da participação estatal no seu principal segmento, o petroquímico impulsionou, inicialmente, as transformações estruturais.

Pode-se citar dois elementos impulsionadores desse processo: a busca de escala empresarial por parte das empresas nacionais, tentando desta forma, assegurar um faturamento mínimo necessário à competição interna em época de abertura de mercado e por outro lado, o Mercosul, que se tornou um espaço atrativo a novos investimentos.

Em suma, o perfil do Governo no desenvolvimento da petroquímica no Brasil foi decisiva e, em termos de política industrial dirigida ao setor, pode-se identificar três fases:

A primeira, na década de 60, quando é implantado o pólo paulista, tinha como motivação principal a substituição de importações, sem que o Estado tivesse maiores preocupações quanto ao tipo do capital que iria controlar a indústria. Uma vez que a política industrial visava basicamente a substituição de importações, o Estado procurou proteger o mercado para as empresas, estrangeiras ou nacionais, localizadas no país. O tipo de protecionismo adotado caracterizou-se pela leviandade, sendo a falta de interesse pela absorção e desenvolvimento tecnológico e pela penetração no mercado internacional suas marcas registradas.

A segunda associa-se à instalação do Pólo Nordeste e à crescente participação estatal na indústria através da PETROQUISA. Os formuladores da política industrial para a petroquímica

passam a defender um controle nacional para a indústria. O desconhecimento tecnológico e a fragilidade financeira dos grupos privados nacionais conduziram ao estabelecimento de um modelo, no qual o Estado participa como produtor direto nos empreendimentos.

A terceira fase vincula-se à implantação do Pólo Sul, onde observa-se, pelo menos em termos de objetivos oficiais explicitados, uma maior preocupação com a absorção e o desenvolvimento tecnológico. Com o início da operação do pólo gaúcho em 1982, que a exemplo do pólo baiano obedeceu a um rígido planejamento ditado pelo Conselho de Desenvolvimento Industrial (CDI) e a PETROQUISA, findou-se a implantação da indústria petroquímica brasileira. Este planejamento envolveu a definição da localização dos empreendimentos, as fontes de matérias-primas, os produtos a ser elaborados e as negociações com sócios privados (nacionais e estrangeiros).

4.2 ALGUMAS CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA PETROQUÍMICA

Há uma intensa intra e inter-relação industrial que caracteriza o setor petroquímico. No seu interior, a cadeia sucessiva de processamento desemboca nos produtos finais, oriundos dos intermediários e, em alguns casos, dos básicos. Esses produtos finais – usualmente subdivididos em termoplásticos, tenso-ativos, termoestáveis, elastômeros, solventes, plastificantes e fibras sintéticas – ligam a indústria petroquímica aos mais distintos setores produtores de bens de consumo final. Essa ampla e diversificada possibilidade de utilização dos produtos petroquímicos, foi algo alcançado ao longo do tempo, na medida em que a petroquímica passou, não apenas a substituir produtos naturais por sintéticos, como também a elaborar estes de maneira mais barata que seus sucedâneos carboquímicos, o que incentivou a pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos e novos usos.

Para se ter uma idéia da robusta expansão dessa indústria, entre 1950 e 1975, a produção mundial dos principais produtos petroquímicos salta de 3 milhões para 64 milhões de toneladas.(ONUDI,1978)

A indústria petroquímica caracteriza-se por ressaltar seus fatores técnicos e tecnológicos como mais relevantes na organização interna, ou seja, na produção e no trabalho e do seu dinamismo externo, ou seja, em relação aos tipos de produtos e condições do mercado.

A petroquímica é caracterizada baseando-se em três pontos:

1º) tecnológica, referente aos equipamentos e instalações – Há um esforço tecnológico voltado a crescentes economias de escala com o objetivo de reduzir os custos de produção por unidade produzida, até porque é elevada a participação dos custos fixos nos custos totais.

2º) econômica, no que se refere a produtividade neste tipo de indústria – há desconexão entre o ritmo de trabalho e o ritmo da produção, o que significa que a produtividade é resultado muito mais do rendimento global dos equipamentos e muito menos do trabalho;

3º) organização do trabalho e mão-de-obra – a intervenção humana se restringe basicamente às atividades de monitoração e controle de máquinas e dispositivos, de manutenção dos equipamentos e algumas atividades de apoio. A cada uma dessas atividades correspondem segmentos de trabalhadores que intervêm e têm responsabilidades diferentes no processo. Os custos de mão-de-obra não são expressivos na indústria petroquímica, apresentando-se os custos de capital e o de matérias-primas como os mais significativos. No caso brasileiro, empresários do setor argumentam que esses custos de capital, bem como a remuneração do ativo fixo, são mais elevados que os internacionais por conta da imposição governamental de que os serviços de engenharia, montagem e equipamentos para as unidades petroquímicas do Pólo da Bahia e do Rio Grande do Sul fossem, quando possíveis, nacionais.

Para fins de estudo periódico chamado Informe Setorial, o IBGE usa uma classificação do Complexo Químico que compreende os cinco gêneros abaixo relacionados: (IBGE,1993, p.83-89)

Gêneros de Atividades
(IBGE)

Borracha
Química
Produtos farmacêuticos
Perfumarias, sabões e velas
Produtos de matérias plásticas

Dentre esses gêneros, o químico é aquele que participa com maior representatividade do Complexo, com cerca de 64%, enquanto o farmacêutico, que se encontra no segundo lugar participa apenas com 13%, seguido pelo gênero plástico com 11% (Quadro 1).

Quadro nº1
Distribuição Percentual do Valor
Agregado do Complexo Químico – 1993

Gênero de atividades	Participação percentual
Borracha	5,56%
Perfumaria	5,16%
Plásticos	11,79%
Farmacêutica	13,29%
Química	64,20%
Total	100,00%

Fonte: IBGE

A indústria petroquímica constitui-se no segmento mais importante da indústria química, representando cerca de 40% das vendas totais. A relevância dessa indústria na sociedade moderna pode ser evidenciada pela sua crescente participação no atendimento das necessidades humanas básicas de consumo, como, vestuário, alimentação, habitação, transporte, limpeza e saúde.

4.2.1 A Indústria Petroquímica na atualidade

Atualmente, a indústria petroquímica tem acentuado investimento em capital, sendo que boa parte desses investimentos, ocorreu devido o aumento das escalas de produção, mudanças tecnológicas nos processos produtivos e introdução de sistemas de controle de processo de base microeletrônica. Esta indústria, usualmente, é considerada intensiva em capital e em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Com relação à P&D, apesar das pesquisas, a petroquímica precisa adquirir melhor qualidade. No âmbito internacional, o complexo químico, até hoje, mantém um patamar elevado de atividades de P&D. Só para se ter uma idéia, os E.U.A. efetuaram gastos com P&D neste complexo em torno de 4,7% das vendas líquidas em 1985, porém para toda manufatura, gastam 2,8%. Esses gastos com P&D não são distribuídos uniformemente entre os seus diversos segmentos. No de commodities petroquímicas, o nível internacional de investimentos em P&D, gira em torno de 3% do faturamento, com grande oscilação entre as empresas, dependendo da estratégia tecnológica adotada. Quando o assunto está relacionado apenas com os segmentos de química fina e especialidades, a intensidade em P&D se eleva para 8,4% das vendas. As companhias farmacêuticas, por outro lado, chegam a gastar 11% do seu faturamento nessas atividades. (Teixeira; Guerra,1999, p.99-119).

Essa distribuição na intensidade em P&D no interior do Complexo Químico é de fundamental importância para compreender a questão da capacidade de inovação e competitividade da indústria petroquímica no Brasil e em particular, no Nordeste. O nosso Complexo Químico, em especial, o Nordeste é largamente concentrado na Petroquímica, sendo considerada madura tecnologicamente por certos autores, como Cavalcanti (1997), que destaca o fato da intensidade em P&D, neste segmento, ser bastante inferior à média de todo o Complexo. Isso significa, que o ritmo das mudanças tecnológicas não pode ser comparado aos dos segmentos de ponta, como o farmacêutico e o de especialidades.

Mundialmente, as grandes empresas são altamente diversificadas e integradas, enquanto que nossa indústria se destaca por ser extremamente complexa, por possuir uma interdependência

tecnológica na sua estrutura produtiva. As matérias-primas básicas (nafta, gás natural) passam por uma sucessiva cadeia de processamento (1ª e 2ª gerações) se convertendo em moléculas, entrando dessa maneira na composição final de bens de consumo.

Há, nesse contexto estrutural, no mercado internacional, três tipos de barreiras à entrada que se destacam:

⇒ O volume de capital é a principal barreira referente à petroquímica básica ou de 1ª geração, pois a alta escala é necessária para garantir competitividade.

⇒ O acesso às matérias-primas também predomina como outra importante barreira à entrada da petroquímica básica e no segmento de resinas plásticas.

⇒ O domínio tecnológico, se constitui na importante fonte de vantagem competitiva, para os de petroquímicos básicos e resinas plásticas.

O processo de internacionalização da indústria petroquímica, vai ter impacto sobre o padrão de comércio de setor, principalmente para os países periféricos.

Devido à produção dos produtos petroquímicos ser efetuada em diversos países, onde os mercados são integrados, os preços no mercado internacional são estabelecidos pelas relações de oferta/demanda em escala mundial. Países que possuem economias mais abertas ficam, em alguns casos, impedidos de transferir totalmente para os preços, os aumentos de custos decorrentes de fatores internos. Nesse âmbito, sobressaem as empresas multinacionais, por possuir capacidade produtiva em diferentes localidades, sendo capacitados em variar a produção entre as diversas plantas, adaptando-se às condições dos mercados locais e às mudanças nas taxas de câmbio.

A versatilidade global dessas empresas, permite ainda, que elas possam determinar estratégias de especialização na produção. Essa característica conduz as maiores empresas para a internacionalização: a influência ou participação no mercado global, não é necessariamente verificada só por meio de exportações do país sede, mas pela competição no mercado global, que

requer o estabelecimento de capacidade produtiva naqueles mercados estrategicamente mais atrativos, sendo utilizada para o conjunto do Complexo Químico.

Países como o Brasil, nos anos 90, conciliaram na política de abertura comercial com a reestruturação do setor, introduzindo a privatização dos ativos das estatais.

Mesmo fazendo parte do comércio internacional, a indústria petroquímica, na sua maioria, é formada para servir aos mercados domésticos. O mercado internacional é visto como um escoadouro da produção residual. Por causa disso, o instrumento de formação de preços dos produtos de grande tonelagem tem como referência os custos marginais, ou seja, para obter vantagens de escala os produtores podem variar a parcela de sua produção destinada ao mercado externo por um preço inferior aos seus custos totais, porém igual ou superior aos seus custos variáveis. Essa distinção entre preços internos e externos ocorre diretamente proporcional à proteção tarifária e não-tarifária de cada país. Esse procedimento não se aplica aos países produtores de petróleo, localizados no Oriente Médio, onde o mercado interno não é significativo.

No começo da década de 90, o Complexo Químico Mundial continua em um novo período de intensa reorganização decorrente de uma crise de super oferta, devido a investimentos realizados tanto nos tradicionais produtores como no conjunto de novos concorrentes, situados no Sudoeste Asiático.

Como principais traços desse contínuo processo de reestruturação destacam-se os seguintes pontos:

- a) redução da capacidade em países com altos preços de matérias-primas;
- b) intensificação das estratégias globais;
- c) focalização das atividades produtivas em famílias de produtos que aproveitem as vantagens tecnológicas e comerciais das grandes empresas. (Teixeira, Guerra, 1999, p. 100)

Conclui-se que, nesse quadro de mudanças, os tradicionais conglomerados químicos tendem a se destacar, cada vez mais, para os segmentos finais do Complexo (química fina e especialidades),

enquanto que as empresas petrolíferas avançam em direção à petroquímica, aproveitando-se do acesso privilegiado às matérias-primas.

No que concerne a mudanças no setor petroquímico baiano, em consequência de uma economia cada vez mais aberta e globalizada, deve-se acrescentar a guerra fiscal iniciada para captação de novos instrumentos e as vantagens comparativas das regiões Sul /Sudeste.² Recentemente, com a ampliação do Pólo Sul e a queda das barreiras alfandegárias, a Região Sul poderá elevar sua participação na produção das exportações nacionais. Conseqüentemente, o pólo petroquímico baiano, que é o maior do hemisfério sul e importante fornecedor nacional e internacional, poderá perder importância, a partir do século XXI, principalmente porque o principal mercado externo para a sua produção tem sido a América Latina, com ênfase para a Argentina, hoje carente de produtos petroquímicos básicos.

4.3 A TERCEIRIZAÇÃO NA PETROQUÍMICA

A estratégia escolhida pela classe empresarial do setor petroquímico local, para fazer frente ao atual cenário de competitividade internacional é a obsessiva redução de custos via mudanças na gestão e organização do trabalho. Pois, nesta escolha não há lugar para novos investimentos em tecnologia, algo tradicionalmente constituído com as políticas protecionistas do Estado. Portanto, devido às características dos equipamentos da indústria petroquímica serem de baixíssima flexibilidade e exercerem altos investimentos, restou o trabalho com a possível “flexibilização”, com a prática ostensiva da terceirização.

A pesquisa realizada pela Fundação MacArthur, através do Centro de Recursos Humanos – CRH/UFBA, sobre o processo de terceirização, verificou que para um universo de 39 empresas

² Entre as vantagens das regiões Sul/Sudeste em relação ao Pólo do Nordeste, está à proximidade com maiores mercados consumidores nacionais e a disponibilidade de centro de pesquisa mais avançados.

químicas e petroquímicas, pertencentes ao Complexo Petroquímico de Camaçari, os dados revelam a terceirização como a principal política de gestão do trabalho que vem sendo implementada. Assim, 38 empresas declararam recorrer à terceirização, das quais 85% começaram a aplicá-la a partir de 1990.

Além desta prática, houve reestruturação administrativa em 85% das empresas e em 62% delas ocorreram mudanças nas políticas de benefícios. Uma idéia mais nítida desta nova prática de gestão pode ser obtida através das principais transformações ocorridas no período de 1988-1993 e apontadas pelas empresas: extinção e/ou fusão de setores em 76,3% das empresas pesquisadas, redução de níveis hierárquicos em 71,1% das empresas, extinção de cargos em 71,1% das empresas, retreinamento de pessoal em 81,6% das empresas, contratação de serviços especializados em 60,5% e redução de pessoal em 92,1% das empresas.

O quadro da terceirização nas empresas do Complexo Petroquímico demonstra como principais motivos referentes à contratação de terceiros, a redução de custos, redução de pessoal, maior produtividade e melhor qualidade, motivos declarados por 97% das empresas do próprio complexo. Maior especialização é motivo assinalado por todas as empresas; e priorizar a atividade-fim por apenas 5% delas. Estas proporções contrariam as análises e recomendações propostas pelos consultores na área de terceirização, cuja justificativa básica é: concentrar todos os esforços na atividade principal e transferir, para outros, as atividades acessórias, o que contribuiu para uma maior especialização das empresas naquelas áreas a que mais se dedicam ou nas quais têm mais experiência.

A terceirização no Pólo Petroquímico de Camaçari existe desde a implantação do complexo, no entanto a partir do final dos anos 80 o processo se identifica, amplia e assume novas características, marcando claramente uma nova etapa.

A comparação entre o período que vai até finais da década de 80 (1976-1988) e o período posterior de finais dos anos 80 até meados da década de 90 (1989-1996) que aqui chamaremos de 1ª fase e 2ª fase da terceirização no Pólo Petroquímico de Camaçari, se faz imprescindível para estabelecer as diferenças de amplitude, profundidade entre os dois momentos, denotando não

apenas uma mudança quantitativa, mas também uma mudança qualitativa do processo de terceirização, em sua 2ª fase.

4.3.1. 1ª fase do processo de terceirização no Pólo Petroquímico de Camaçari (1976-1988)

As indústrias químicas/petroquímicas apresentam entre as suas principais características a alta composição orgânica do capital com utilização de tecnologia intensivamente poupadora de mão-de-obra, e o fato do processo de produção ser contínuo. A complexidade tecnológica e operacional de uma planta química/petroquímica exige um determinado nível de qualificação da mão-de-obra, especialmente aquela relacionada diretamente a processo produtivo. Desta forma, em termos de mão-de-obra, as indústrias químicas/petroquímicas têm como característica o emprego de poucos trabalhadores, porém fortemente qualificados. Assim, a característica das empresas químicas/petroquímicas sempre foi a de ter quadros relativamente reduzidos e o foco voltado para a área operacional.

A partir das características citadas acima, é possível entender porquê a 1ª fase da terceirização no Pólo Petroquímico de Camaçari ocorreu basicamente em três áreas, a saber:

1º) Áreas que utilizam mão-de-obra de baixa qualificação

São basicamente ligadas à alimentação, limpeza, paisagismo e conservação/manutenção de prédios e construções.

2º) Áreas em que, apesar da importância para a produção, os serviços são realizados basicamente fora da empresa

Este é o caso do transporte de pessoal, matérias-primas e produtos acabados, em que os serviços são realizados para a empresa, mas fora dela. Devemos levar em conta também, a existência de um amplo leque de empresas especializadas nestes serviços e as dificuldades logísticas e operacionais relativos a sua execução, de forma a compreender melhor as razões que levaram a terceirização destas atividades na 1ª fase.

3º) Áreas de serviços especializados

Nesta área temos a assistência jurídica, projetos de engenharia, auditoria e estudos técnicos diversos.

Nesta 1ª fase da terceirização no Pólo Petroquímico de Camaçari, temos já um significativo processo de terceirização da área de manutenção, porém no tocante às paradas técnicas de manutenção, ou seja, a manutenção cotidiana é de responsabilidade dos trabalhadores efetivos (mecânicos instrumentistas, caldeireiros, ferramenteiros, eletrotécnicos, etc.) e não dos terceirizados, sendo a contratação destes, feita em grande volume nas paradas (sob supervisão dos trabalhadores da manutenção e da produção, efetivos), pois estas devem ser realizadas no mais curto espaço de tempo técnica e operacionalmente possível, já que os custos de uma planta química/petroquímica parada são enormes. Assim, podemos dizer que nos setores essenciais, quer administrativos, quer ligados à produção, a regra neste período foi a contratação direta. Mesmo o setor da manutenção, que a princípio parece uma exceção, quando estudado em maior profundidade, demonstra que aí também, apesar de nuances, a regra foi a contratação direta.

4.3.2. 2ª fase da terceirização no Pólo Petroquímico de Camaçari – “A onda globalizante” (década de 90)

Esta fase é determinada pela implantação e consolidação das políticas neoliberais no Brasil, e a conseqüente inserção do país no que convencionou-se chamar de “nova ordem mundial”.

O papel do Brasil nesta “nova ordem”, como sempre frisa a professora Maria da Conceição Tavares é de subordinação, sendo o país um receptáculo passivo das políticas emanadas dos centros internacionais de poder (FMI, BIRD, OMC, Governo Americano, etc.), o que determina a manutenção e aprofundamento da subordinação política, econômica, tecnológica, ideológica e cultural. Esta subordinação da elite brasileira e dos dirigentes do país, criou um ambiente político-ideológico de aceitação incontestada das políticas neoliberais, elevando-as a categoria de dogmas religiosos, bem como qualquer coisa que tendesse a “Modernidade” ou “Globalização”. É forçoso dizer, que esta passividade dogmática ocorreu, com graus diferentes, em todos os países periféricos.

A 2ª fase da terceirização é portanto resultado deste caldeirão político-ideológico em que “os novos paradigmas” engendrados pelas mudanças ocorridas no capitalismo, aliados às novas condições políticas internas e externas criaram os pressupostos necessários à verdadeira “onda globalizante” e neoliberal que invadiu o país, e que por conta da inépcia e subordinação da elite e dos dirigentes nacionais, causam problemas horríveis, com políticas cambiais, fiscais, monetárias e de comércio exterior, desastrosas, que trouxeram como consequência um aumento brutal do desemprego, violência, e exclusão social, crise cambial, desnacionalização da economia, déficits comerciais persistentes, recessão e uma das mais altas taxas de juros do mundo, durante toda a década de 90 e além. Assim, esta 2ª fase da terceirização não é uma continuidade da 1ª fase, pois há uma mudança qualitativa, já que todas as áreas passam a ser terceirizáveis.

A terceirização e o seu discurso são envoltos em forte conteúdo ideológico, pois como um elemento da “onda globalizante”, ela assumiu feições sagradas, já que veio para resolver todos os problemas, melhorar a qualidade, diminuir custos, especializar os trabalhadores e a administração empresarial, melhorar as relações capital x trabalho, enfim estabelecer o que for de melhor nas empresas.

A partir de 1989, intensificou-se o processo de terceirização mas também, inicia-se o processo de enxugamento das plantas industriais e de modo geral, a reestruturação produtiva no Pólo Petroquímico de Camaçari. Este processo de reestruturação produtiva, permitiu que as empresas do Pólo tivessem um substancial aumento na produtividade e também uma forte redução nos custos gerais, mas especialmente nos custos de mão-de-obra. Este aumento da produtividade e a diminuição de custos poderiam em tese aumentar a acumulação e permitir mais investimentos, não fosse o forte ajuste que as empresas fizeram devido a abertura comercial desenfreada e feroz patrocinada pelo Estado Brasileiro, a partir do Governo Collor.

No Pólo Petroquímico de Camaçari temos na 2ª fase da terceirização, dois movimentos, a saber:

- A intensificação da terceirização das áreas onde ela já existe desde o período anterior, e há também, uma forte terceirização da manutenção cotidiana; seja pela pura e simples extinção do

setor e a passagem de todas as responsabilidades para empresas prestadoras de serviços, com a supervisão e controle da contratante; seja mantendo o setor com um diminuto quadro efetivo e contratação de grande número de terceirizados.

- A generalização da terceirização para todos os setores quer administrativos quer ligados à produção.

Dentre os setores basicamente terceirizados nesta fase destacam-se:

a) Na área administrativa

- Segurança patrimonial / vigilância
- Informática
- Serviço médico
- Recursos humanos

b) Área de produção

- Laboratório
- Expedição
- Manutenção cotidiana
- Operação

É importante notar que no Pólo Petroquímico, mesmo a atividade central como a operação/produção foi terceirizada.

4.4 OS DETERMINANTES PARA A TERCEIRIZAÇÃO NO PÓLO PETROQUÍMICO DE CAMAÇARI

Segundo o estudo, Mudanças de Gestão, Precarização do Trabalho e Riscos Industriais (Martins, Ramalho, 1994, p.68-89), as empresas apontam como principais resultados da terceirização os seguintes itens:

- I. Redução de custos
- II. Aumento da produtividade

- III. Melhoria da qualidade
- IV. Redução de pessoal
- V. Redução de postos de trabalho
- VI. Diminuição das resistências e reivindicações dos trabalhadores.

Os itens I, II e III foram apontados por 100% das empresas pesquisadas, o item IV por 98%, o item V por 86% e o item VI por 90% das empresas. Os itens acima demonstram a preocupação das empresas tanto no que diz respeito à concorrência intercapitalista, quanto ao que diz respeito à relação capital x trabalho. Estas duas formas de contradição inerentes ao capitalismo mantêm relações dialéticas entre si interagindo e modificando-se mutuamente, pois em verdade são uma totalidade que em última instância determinam o funcionamento do sistema; assim, a rigor não é possível dividir os itens acima mencionados como referentes, de forma exclusiva, tanto à concorrência intercapitalista, quanto à relação capital x trabalho. No entanto, para efeitos didáticos dividiremos as respostas informadas pelas empresas entre:

a) As que priorizam os aspectos relativos à concorrência intercapitalista:

Os itens de I a V versam basicamente sobre a mesma coisa, redução de custos e aumento da produtividade. Esse dados, nos parecem lógicos por dois motivos: o primeiro, é da essência do capitalismo diminuir custos e aumentar os lucros; o segundo, apesar de também ser da essência do sistema, a concorrência e a competição torna-se ainda mais agudo em fases de revolução tecnológica e organizacional, pois a concorrência passa a ser ativa, acirrando-se e tornando-se muito mais feroz e implacável.

b) As que priorizam os aspectos relativos à relação capital x trabalho:

Se os itens de I a V demonstram as preocupações das empresas com a concorrência intercapitalista, o item VI tem seu foco na relação capital x trabalho, e traz à luz o que o discurso ideológico procura obscurecer, a terceirização é um instrumento do capital na luta contra a organização dos trabalhadores e os sindicatos, visando diminuir o seu poder de barganha, aumentar a subordinação e minar a solidariedade de classe.

Podemos afirmar que o processo de terceirização no Pólo Petroquímico de Camaçari na década de 90 teve como razões fundamentais: 1º) a necessidade de adaptação aos novos parâmetros de

concorrências intercapitalistas; 2º) causar o enfraquecimento do poder de barganha dos trabalhadores.

5 CONCLUSÃO

Em linhas gerais, pode-se afirmar que a petroquímica brasileira teve seu pior período (crise), com a política de desestatização do Governo Collor (anos 90), a qual foi acompanhada por uma política econômica que reverteu abruptamente o quadro de crescimento desta indústria. O governo abandonou a prática de manutenção do preço do nafta, em patamares menores que os preços internacionais. Este cenário se agravou, ainda mais, com a entrada de novos concorrentes, que propiciaram uma maior oferta de petroquímicos no mercado internacional. Assim, a petroquímica brasileira ficou exposta à competitividade internacional, por isso a necessidade da reestruturação se tornou elemento de sobrevivência para essa indústria, passando a se efetivar nos anos 90 do século XX até os dias atuais.

A reestruturação mundial tem sido motivada pelo acirramento da competição, em decorrência da crescente internacionalização do complexo e da entrada de novos produtores. No caso brasileiro, tal reestruturação foi motivada, inicialmente, como foi citado acima, pelo Programa de Desestatização do Governo Federal, que terminou por reduzir a participação estatal no seu principal segmento, o petroquímico, a 6% dos ativos.

Pode-se afirmar que, atualmente, o processo de reestruturação é impulsionado, por um lado, pela busca de escala empresarial por parte dos empresários nacionais, capaz de assegurar um faturamento mínimo necessário à competição internacional em época de abertura de mercado. Por outro lado, pelo reposicionamento das empresas estrangeiras no mercado regional para novos investimentos.

Através desse processo de reestruturação que teve e terá importantes conseqüências para o Complexo Petroquímico instalado na Bahia, obtém destaque o papel da terceirização. Esta faz parte do processo evolutivo das empresas que de acordo com a época e suas necessidades se reestruturam em busca de soluções mais viáveis para seus problemas. Terceirizar é uma solução para muitas empresas, já que se permite, através da especialização, que as instituições venham a alcançar maior produtividade, competitividade e qualidade, até porque diante das exigências do

mercado, as empresas estão procurando otimizar seus recursos tornando-se mais ágeis e competitivas.

Pelo que se pode inferir da análise desenvolvida, verificou-se que a terceirização é uma realidade no mundo dos negócios e cresce cada vez mais a sua utilização nas empresas brasileiras, principalmente nas grandes como a indústria petroquímica. Na medida em que as organizações passam a direcionar suas atividades não essenciais para empresas subcontratadas, a terceirização abre espaço para pequenos e médios fornecedores de bens e serviços, além de proporcionar uma maior eficiência na produção.

Apesar da terceirização na Indústria Petroquímica da Bahia, principalmente nos anos 90, ser eficiente para o seu desenvolvimento, é preciso ressaltar que em termos de modernização efetiva, os resultados poderiam ser melhores. Isto porque os baixos investimentos realizados no país, a existência de uma cultura empresarial fortemente marcada pelo imediatismo dos lucros elevados e a defasagem tecnológica se refletem nos resultados sócio-econômicos do país.

Ao lado disso, tem-se também os problemas enfrentados pela economia brasileira, como a incerteza e a instabilidade econômica. Com o agravamento da crise econômica, a terceirização tem sido usada como estratégia para diminuir custos, embora não seja esta a principal finalidade do processo. Trata-se de instrumento para especialização das empresas, que devem deter-se naquilo que é realmente importante para elas: a posição no mercado.

Constata-se, então, que a estratégia da terceirização, tanto na indústria petroquímica quanto nas demais é uma realidade mundial. No entanto, para o uso da terceirização, é necessário uma revisão do negócio em seu ramo de atuação. Em seguida, parte-se para um planejamento estratégico, pois os riscos de uma implantação descuidada podem trazer efeitos desastrosos. Terceirizar significa a redefinição da natureza e escopo dos negócios, a forma pela qual se vai competir, a função das unidades organizacionais, a escolha das atividades a terceirizar, a seleção, formação e negociação com futuros fornecedores.

Apesar das dificuldades presentes na economia brasileira, pode-se concluir que a terceirização é um bom instrumento para a melhoria da especialização e produtividade na Indústria Petroquímica baiana.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Carlos R. Vieira – História do Pensamento Econômico. São Paulo: Atlas, 1978.

CAVALCANTE, Vanessa ; SILVA, Antonio Carlos. Rumo ao século XXI. Pré-textos, Salvador, nº 6, p.45, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Campus, 2001

CUT – Sindicato dos Metalúrgicos do ABC – Os trabalhadores e a Terceirização Rumo à Unificação. São Paulo, 1993.

DREIFUSS, René Armand. A época das perplexidades: mundialização, globalização e planejamento: novos desafios. Petrópolis: Vozes, 1996.

DRUCK, Maria da Graça. TERCEIRIZAÇÃO. (des)fordizando a fábrica. Um estudo do complexo petroquímico da Bahia. Campinas: Unicamp, 1995.

FONTENELE, A M. Progresso e Método na História das Teorias da Organização Industrial, São Paulo, 1995. Tese (Doutorado em Economia). FEA, USP.

FURTADO, Celso. Um projeto para o Brasil. Rio de Janeiro: SAGA, 1969.

GIOSA, F.A. Terceirização na Economia Brasileira. São Paulo – 1992.

GIL, Antonio de Loureiro. Gestão da Qualidade Empresarial. São Paulo: Atlas, 1993.

GROSA, Livio A. Terceirização – uma abordagem estratégica. São Paulo: Pioneira, 1997.

GUERRA, O.F. Estrutura de Mercado e Estratégias Empresariais. O desempenho da Petroquímica Brasileira e suas possibilidades de Inserção Internacional, 1991. Tese (Doutorado em Economia). FEA, Unicamp, Campinas.

HENDRY, John. O custo da Terceirização. HSMManagement. maio-junho, 1997.

HUBERMAN, Leo. História da Riqueza do Homem. São Paulo: 21ed. Guanabara, 1975.

MARTINS, Heloísa de Souza ; RAMALHO, José Ricardo. Terceirização: Diversidade e Negociação no mundo do trabalho. São Paulo: 1994.

MOTA, Fernando C. Prestes. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Pioneira, 1974

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Estratégia Empresarial. São Paulo: Atlas, 1991.

ONUDI/ICIS. First Worldwide study on the Petrochemical Industry, 1975/2000. New York, ONU, 1978.

PEIXEIRO, Francisco ; SILVA, Antonio Carlos. Revista Trevisan, nº8, abril/96.

QUEIROZ, Carlos A. R. Soares. Manual de Terceirização. São Paulo, 1992.

RAGO, Luzia Margareth ; MOREIRA, Eduardo. O que é Taylorismo. São Paulo: Brasiliense, 1983.

ROBBINS, Stephen Paul. Administração: Mudanças e Perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SANDRONI, Paulo. Dicionário de Economia. São Paulo: Best Seller, 1994.

SOUZA, Nali de Jesus. Desenvolvimento Econômico. São Paulo: Atlas, 1986.

SILVA, Ciro Pereira da. A Terceirização Responsável: modernidade e modismo, São Paulo: LTr, 1997.

