

## **OFICINAS DE PRODUÇÃO (\*)** **- Subcontratações –**

Para surpresa de muitos, a industrialização tem estado presente em quase todos os programas das Oficinas de Produção, escondida talvez pela palavra "subcontrato", que retrata, nada mais nada menos, do que uma das formas como ela pode acontecer.

SUBCONTRATO é um termo comumente usado - no mundo inteiro - para alguém referir-se a quase toda atividade industrial, comercial ou de serviços, executada em empresas, com ou sem fins lucrativos, fora do ambiente original da organização interessada no produto.

Subcontratar atividades, tarefas ou produtos quer dizer passar para outra organização aquilo que normalmente a empresa originária deveria estar fazendo, em seus procedimentos globais de produção e de comercialização, mas tem desinteresse ou dificuldade para tanto.

*Subcontratação*, nos dias atuais, é a consequência de uma das estratégias de produção, conhecida como *terceirização*.

### **Variedade de Produtos Envolvidos**

No mundo da produção de hoje, seja no meio das indústrias, das empresas comerciais ou das organizações de serviços, não é difícil imaginar que haja milhares de funções ou de atividades que podem ser, e que de fato são, subcontratadas através de organizações que podem até existir para tal fim.

No seio das indústrias, por exemplo, elas diferem muito daquelas empresas que preparam um produto acabado, não apenas devido a questões muito óbvias relacionadas a matéria-prima, a estoques e a capital de giro, como também devido ao seu próprio objetivo, que raramente chega à comercialização direta para o público, daquilo que é fabricado.

Em outras palavras, no setor industrial, por exemplo, a empresa autora de uma encomenda de trabalho encaminha seus produtos para "industrialização", que se caracteriza muitas vezes pela modificação da natureza, do funcionamento, do acabamento, da apresentação e mesmo da finalidade de determinado produto.

No entanto, em determinados casos, a "industrialização" desejada leva ao aperfeiçoamento para consumo, ao beneficiamento, à montagem ou desmontagem, ao acondicionamento ou à própria renovação do produto.

Assim, é fácil prever que existem algumas operações fundamentais para que um subcontrato de industrialização ocorra. Uma delas, é a remessa pela empresa encomendante, e a outra, é o retorno ou devolução do produto já industrializado, sem que ocorra venda direta.

### **Resultados para as Empresas Encomendantes**

Para uma empresa que precisa subcontratar atividades ou produtos, há vantagens e desvantagens no relacionamento comercial do subcontrato. Dentre as diversas vantagens evidentes, destaque-se a não sobrecarga direta de sua folha de pagamentos, beneficiando-se do fato de não precisar se envolver com a miríade de problemas e dificuldades inerentes a recursos humanos (seleção, contratação, demissão, faltas, acidentes de trabalho, licenças, custo social do trabalho, reclamações, greves eventuais, transporte e outros mais).

Só em termos do custo social relacionado a cada trabalhador, pode-se lembrar o valor dispendido com recolhimentos da Seguridade Social, desembolso dos pagamentos de períodos de licença sem contar com a presença do trabalhador, a manutenção de serviço médico e de serviço social, que são minimizados com a simples existência de atividades ou de trabalhos executados fora da empresa.

Há outras vantagens, que são altamente ponderáveis para as empresas, com a existência dos subcontratos: economia de espaço, com diversos dos seus ingredientes inseparáveis, tais como a redução no consumo de força, de luz, de água, de serviços de limpeza ou de manutenção, e outros.

Na mais absoluta totalidade, as empresas encomendantes levam nítida vantagem com a existência do recurso dos subcontratos, ou com os procedimentos de terceirização, que poderá não ser muito aparente numa primeira análise, mas que acaba sendo bem significativa.

Note-se que, mesmo que essa situação vantajosa relacione-se apenas à não utilização de partes de seu espaço físico, sempre significará uma vantagem, que barateará o custo final do produto ali fabricado.

### **Aspectos de Custo nos Subcontratos**

Isso posto, resta saber em que bases normalmente são negociados os famosos subcontratos com empresas comerciais.

E aqui mergulha-se num imenso labirinto de informações e conceitos, porque não existem normas a seu respeito. As bases são negociadas, em geral, com referenciais já trabalhados pela empresa contratante que, na maioria das vezes, poderá até solicitar o orçamento da contratada ou candidata ao contrato. Supõe-se que as negociações ocorram em bases justas, que chegam a satisfazer ambas as partes.

O relevante, nessa questão, todavia, reside numa espécie de "ciência" da negociação, que acaba sendo lastreada na mais absoluta prática.

### **Subcontratos e as Entidades Filantrópicas**

Quando subcontratos são propostos a algumas entidades sem fins lucrativos, porém, ocorrem por vezes algumas atitudes dignas de observação. A mais notória, mas não necessariamente a mais freqüente, é aquela que alguns empresários ou seus prepostos assumem de colaboração, de ajuda, de auxílio, face aos objetivos dignificantes da entidade.

Salvo honrosas exceções (e elas são muito significativas), eles não facilitam muito as eventuais tentativas de negociação de preços. Informam, sim, que estão pagando determinada quantia de dinheiro por determinado volume de peças, sem muita discussão.

E fazem isso essencialmente por dois motivos: em primeiro lugar porque sutilmente procuram tirar partido da caridade de fornecer trabalho para uma organização beneficente, e em segundo lugar porque têm certeza de que os representantes da entidade não saberiam negociar, não saberiam dominar a linguagem empresarial.

Em sua crença pouco informada, eles acham que todas as entidades, sem exceção, estão apenas e tão somente envolvidas numa tentativa de ocupar seus órfãos, seus velhinhos, seus abrigados ou seus *excepcionais*.

Felizmente, apesar do número de empresários pretensamente caridosos, a atitude não é generalizada. Há uma imensidão daqueles que estão objetivamente interessados em subcontratar tarefas, produção e serviços, numa base justamente negociada.

Ainda quanto aos aspectos de estabelecimento dos preços para os produtos encomendados, talvez seja relevante chamar a atenção para o fato de que, para todo valor proposto por uma empresa contratante para determinada tarefa ou produção, a entidade deverá negociar um período de adaptação de alguns dias, após o qual questionamentos quanto aos valores pretendidos poderão ser levantados, com muito mais propriedade e num clima bem mais favorável, se representantes da indústria tiverem tido oportunidade de visitar as oficinas - o que é considerado como altamente recomendável.

Dentre os tópicos que precisam ser inseridos na negociação de preços, a organização filantrópica nunca deverá se esquecer dos critérios para atualização dos preços, numa economia potencialmente inflacionária como a encontrada em boa parte dos países latino-americanos.

### **Negociação com as Empresas**

Resta saber se esses representantes de empresas terão oportunidade de encontrar dirigentes de entidades filantrópicas, supervisores ou instrutores de oficinas as mais variadas, com a objetiva capacidade de negociar preços, tipos de produtos, controle de qualidade, fluxo de produção, prazos de entrega, transporte e outros ângulos que surgem no dia-a-dia da subcontratação.

A negociação de um subcontrato e de todos os seus ingredientes - inclusive seus preços - requer, como é evidente, certa dose de prática empresarial, por parte dos representantes das entidades sem fins lucrativos.

Os empresários ou seus representantes não se sentem em suas confortáveis águas quando, numa discussão negociadora, entram argumentos relativos à reabilitação, à marginalidade, por exemplo. Na maioria das vezes eles falam sobre dados de quantidade, qualidade, prazos, preços por peça, documentação fiscal, prazos para pagamento, atualização de custos, relação custo-benefício.

Assim, ao tentar negociar subcontratos de seu interesse, as entidades sociais precisam oferecer às empresas o que elas estão buscando, ao passar serviço para fora dos seus muros: cumprimento de prazos, qualidade de produção, quantidades negociadas, garantia de preços e documentação fiscal em ordem, no mínimo.

A esses tipos de requisitos fundamentais que o mundo empresarial domina muito bem e que indicam algumas vantagens para as empresas, as entidades poderão claramente chamar a atenção para outras, já citadas anteriormente, tais como: economia de espaço para a empresa contratante, inexistência do fator mão-de-obra e a não incidência dos custos sociais, seguros, faltas, licenças diversas, tudo numa linguagem clara, quando o ambiente ou o momento permitirem.

## **Procedimentos Especiais Relativos a Subcontratos**

Uma entidade sem fins lucrativos que mantém uma Oficina de Produção e que possa pretender mergulhar no mundo dos trabalhos subcontratados, poderá não estar alerta para o fato de que um subcontrato não precisa ser objeto de qualquer documento contratual escrito.

A tratativa pessoal entre os representantes de ambas as organizações é básica, uma vez que é dela que irão surgir os diversos procedimentos.

Logo em seguida, o que em geral sucede e vigora é a troca de Notas Fiscais, nas quais devem ficar claros os dados de produção e preços, os prazos de entrega e de pagamento - a vista ou a prazo.

Com sua documentação de personalidade jurídica em ordem, a entidade precisará registrar-se também nos órgãos oficiais requeridos.

## **Subcontratos e as Entidades Beneficentes**

Para as entidades filantrópicas existem vantagens e desvantagens em sua dedicação a subcontratos.

As principais vantagens são as seguintes:

- a) usualmente eles não requerem nem equipamento nem transporte, pois, de um modo geral, as operações exigem alguma ferramenta simples e de natureza comum; sempre que necessários, os equipamentos e as ferramentas devem ser fornecidos pela empresa contratante, enquanto que o transporte será sempre fornecido pela empresa interessada;
- b) eliminam completamente o problema da comercialização direta;
- c) não é necessário que a oficina de reabilitação ou de produção faça investimentos e imobilize capital em matéria-prima, reposição de estoques, etc.;
- d) facilitam o cálculo de custo porque, na prática mais aceitável para o mundo empresarial, vende-se apenas o custo da mão-de-obra adicionada de estimados custos de manutenção e de administração;
- e) o relacionamento com os empresários que fornecem trabalho, por vezes propicia a obtenção de empregos para reabilitandos nas empresas que dirigem;
- f) quando se trata de operações novas, o treinamento é geralmente dado por funcionários das empresas envolvidas;
- g) de um modo geral, as empresas costumam designar pessoal ligado ao seu sistema de inspeção de qualidade para oficinas destinadas a pessoas com deficiências, a fim de as orientar quanto à execução dos trabalhos.

## **Desvantagens dos Subcontratos**

É muito importante que saibamos que não existem apenas vantagens, mas também desvantagens nos subcontratos. As mais evidentes costumam ser as seguintes:

- a) há dificuldade em se conseguir bons subcontratos regularmente, de forma a garantir o funcionamento contínuo e adequado de uma Oficina de Produção;
- b) ocorrem, de quando em quando, exigências por parte de algumas empresas contratantes, quanto a prazos para entrega não previstos, mas decorrentes das necessidades de suas linhas de montagem;
- c) dependência intensa de uma ou duas empresas apenas, leva as entidades a não conseguir buscar novas indústrias para manter um relacionamento de trabalho mais objetivo;
- d) quando as empresas entregam grandes quantidades de mercadoria para eventual montagem ou trabalho específico, ou quando se demoram para retirar material já trabalhado, cria-se problema de espaço para a oficina;
- e) assumem as Oficinas de Produção uma responsabilidade séria com as empresas, ao armazenar em suas instalações, sem muita segurança por vezes, mercadorias de muito valor.

## **Importância dos Subcontratos em Reabilitação Profissional**

Considerado esse universo muito real, organizar uma Oficina de Produção não é tarefa das mais problemáticas, naquilo que se relaciona a tarefas rentáveis.

Além de uma determinação objetiva da diretoria da entidade e da contratação de pessoal para sua equipe técnica, cuidados especiais devem ser dedicados à provisão do espaço físico, à obtenção de bancadas ou mesas de trabalho, de cadeiras ou banquetas, de armários, de sanitários e pouca coisa mais.

As enormes dificuldades ocasionadas pela falta de leis específicas que viabilizem a constituição e a manutenção de Oficinas de Produção para programas reabilitacionais (e o assunto merece estudos muito sérios e profundos), não podem ser simplesmente ignoradas. Além delas, o problemático não é, portanto, nem a existência e a variedade de produtos, nem os procedimentos para montar uma oficina.

Atividades rentáveis existem à farta - é uma questão de olhar atentamente ao redor e não se conformar com as ofertas daqueles que batem às portas das entidades apenas com embalagens, malas diretas e produtos provenientes de "empresas de fundo de quintal", que não garantem continuidade e que pagam pouco, via de regra explorando as entidades filantrópicas ou ligadas a setores do governo, que prestam assistência ou dão abrigo a segmentos da população.

Essas organizações beneficentes, apesar de não terem fins lucrativos, não precisam ser mal remuneradas pelos trabalhos executados em suas oficinas de subcontratos, como muitas vezes acontece. No dizer de um especialista colombiano, ..."nosotros formamos, si, una organización sin ánimo de lucro, pero también, sin ánimo de pierda".

No entanto, o que é realmente difícil na existência de uma oficina especificamente destinada à reabilitação profissional, é que ela esteja de tal forma organizada que possa garantir continuamente suas atividades, sem jamais perder de vista os objetivos de inclusão social de sua clientela através da vida de trabalho.

Essas oficinas precisam zelar pela manutenção dessa característica prioritariamente, apesar da aparente similaridade com outras oficinas que aceitam pessoas com deficiência, mas que, na prática, não endossam essa preocupação e acabam por se limitar a atividades ocupacionais.

**(\*) Otto Marques da Silva**  
**Consultor em Reabilitação Profissional**  
**Novembro de 2003**