

# EXTERNALIZACIÓN EN LA ACTIVIDAD DE COSECHA FORESTAL BRASILEÑA

A.M.P. Leite<sup>[1]</sup>; A.P. Souza<sup>[2]</sup>

**RESUMEN:** Siendo una estrategia de negocio ampliamente utilizada en todo el mundo debido a su gran aceptación en los medios empresariales, la externalización es también muy adoptada por las empresas brasileñas y, en especial, en el sector forestal. De esta forma, el objetivo de este artículo es presentar una visión general de la externalización en este segmento, más específicamente en las actividades de cosecha de madera proveniente de bosques plantados en Brasil (replantaciones).

**P.C.:** Sector forestal, externalización de actividad, cosecha de madera.

**SUMMARY:** Being a business strategy broadly used in the entire world due to their great acceptance in the managerial means, the outsourcing is also very adopted by the Brazilian companies and, especially, in the forest sector. This way, the objective of this article is to present a general vision of the outsourcing in this segment, more specifically in the activities of wood crop coming from forests planted in Brazil (afforestation).

**K.W.:** Forest sector, activity outsourcing, harvest wood.

## INTRODUCCIÓN

Brasil es considerado un país forestal, visto que tiene el mayor bosque tropical del mundo, aproximadamente un tercio del total (30%). El País se destaca también dentro del escenario mundial por los bosques plantados con eucaliptos, ocupando la primera posición en áreas reforestadas (GUERRA, 1995).

Un análisis global de las replantaciones forestales en Brasil indica que, el sector tuvo un gran crecimiento a partir de la implantación de la política de los incentivos fiscales deducidos del impuesto de renta, adoptada por el gobierno federal por medio de la Ley nº 5.106 del 02/09/1965. Otro factor que también contribuyó para el aumento del área plantada con eucalipto fue la implantación de programas de fomento forestal.

Así, debido a estos factores, diversas empresas forestales se instalaron en las diferentes regiones del País, predominantemente en el bosque de sabana (cerrado), estimando que Brasil dispone de aproximadamente 6,0 millones de hectáreas ocupadas con bosques plantados (HOEFLICH y SCHAITZA, 1998). Actualmente estimase que el plantío en Brasil es del orden de 130.000 Ha/año, siendo gran parte de este montante (100.000 Ha) destinado al sector de papel y celulosa (BACHA, 1999).

En los últimos 20 años la industria de papel y celulosa tuvo un gran crecimiento en Brasil, en virtud de 3 factores: grandes inversiones de capital, aumento de la capacidad de producción por la instalación de nuevas fábricas y actualización tecnológica del sector (GUERRA, 1995).

De acuerdo con DONNELLY y SUCHEK (1996), la casi totalidad del área ocupada con especies forestales plantadas en Brasil es constituida por cuatro géneros: eucaliptos (60%), pinos (35%), Araucária y Acácia (5%). Ultra la gran parte de la madera proveniente de esas replantaciones sea destinada principalmente a la producción de celulosa, son también usadas para energía (leña y carbón vegetal), madera de sierra para muebles y construcciones, entre otros.

Debe destacar todavía que, actualmente, el Brasil tiene la mejor tecnología de implantación, conducción y cosecha de bosques de eucalipto y destaca también en el escenario mundial, en la producción de celulosas de fibra corta.

Así, el sector forestal es una actividad de gran interés económico para Brasil, participando con aproximadamente 2,2% en la formación del producto bruto interno (PBI) y con 6,6% en el valor total de las exportaciones (16,5 billones de dólares), además de la generación en su proceso productivo de 1.200.000 puestos de trabajo directos e indirectos (DASSIE, 1996).

## LA EXTERNALIZACIÓN DE ACTIVIDADES

Según BRASIL (1993), la externalización corresponde a un proceso de transferencia dentro de la firma (empresa origen), de funciones que pueden ser ejecutadas por otras empresas (empresa destino). Esas funciones incluyen tanto actividades de apoyo como aquellas relacionadas directamente con el proceso de producción de la empresa. Para CAPPO (1996), externalizar es la tendencia de

transferir para externos (terceros), actividades que no hacen parte del negocio principal de la empresa.

De acuerdo con GIOSA (1999), la externalización es uno proceso de gestión por el que se traspasan algunas actividades no clave a profesionales externos - con los cuales se establece una relación de cooperación - quedando la empresa concentrada sólo en tareas esencialmente ligadas al negocio principal (*core business process*).

De esta forma, se puede decir que la externalización corresponde a un proceso de gestión participativa (cooperación), envolviendo una decisión estratégica de la empresa origen que traspasa algunas actividades no estratégicas para que los prestadores de servicios ejecuten, visando optimización de recursos y reducción de costes.

Debe destacar todavía que el término "externalización" del inglés *outsourcing* (*out* = externo, fuera; Y *source* = fuente, lugar de origen, o sea, compra de productos y servicios externos), se originó en Estados Unidos en el inicio de la II Guerra Mundial y se consolidó después de su termino, por vuelta de la década del 50. En esta fecha, la técnica administrativa de externalización fue desarrollada y adoptada primeramente con éxito por las industrias automovilísticas americanas y, posteriormente, por los japoneses y europeos.

Entretanto, según LEIRIA (1995), el proceso de la externalización en Brasil fue introducido solamente un poco más tarde al final de la década del 80 e inicio del 90, con la apertura del mercado, por las multinacionales de automóviles que buscando agilidad, se transformarían en meras fábricas de montaje intencionalmente dependientes de la producción de piezas para entregar a otras diversas empresas. Cabe resaltar, sin embargo, que el término "terceirização" correspondiente a "externalización" en español, fue utilizado por primera vez en Brasil a mediados de la década del 80, por el Ingeniero Aldo Sani de la empresa Riocell S.A., del sector de papel y celulosas, localizada en el municipio de Guaíba, RS.

Se destaca todavía, que mientras el término ha surgido solamente en esta fecha, las empresas brasileñas trabajaban con subcontratación desde hace bastante tiempo, en la forma de prestadores de servicio, contratistas, consultores etc. Así, la prestación de servicios en el sector forestal viene desde la década del 60 con el inicio de las actividades de reprobación en Brasil, principalmente en la forma de contrato de obra y servicio. A partir de 1976 inició la transferencia de la actividad de transporte de la madera para prestadores de servicio (camioneros autónomos o empresas transportadoras) y, en el inicio de los años 80, el proceso gana fuerza en otros sectores como el transporte de empleados, manutención de máquinas, servicios de limpieza, de alimentación etc.

No obstante, la propia empresa Riocell S.A. que inició el proceso en los sectores de alimentación, limpieza, transporte, seguridad y manutención de edificios en el año de 1987, tiene actualmente casi todas las actividades de silvicultura y cosecha de la madera externalizadas, y hasta el mismo, sector de recursos humanos fue entregado a los prestadores de servicio.

De esa forma, en los últimos años, casi todas las empresas del sector forestal brasileño externalizan o ya han externalizado alguna actividad, mientras no se conozca todavía con precisión el porcentaje de adeptos de ese proceso, el número exacto de empresas prestadoras de servicio, el porcentaje de mano de obra propia y de los prestadores de servicio, el perfil de esos trabajadores etc.

## **METODOLOGIA**

En esta investigación, los datos fueron obtenidos por medio del envío de cuestionarios vía correo electrónico y convencional a los responsables de una serie de empresas forestales conocidas. Además, fueron analizados documentos cedidos por las empresas seleccionadas, bien como por medio de revisión bibliográfica.

Así, el universo de muestreo fue constituido por 15 grandes empresas de repoblación en las regiones de mayor predominio de este tipo de actividad, abarcando el sur, sudeste y nordeste del Brasil, cuya área plantada perteneciente a estas empresas corresponde a 924.260 hectáreas (aproximadamente 20% del total existente en el País). La actividad analizada fue la cosecha de madera que corresponde a un conjunto de operaciones efectuadas en un macizo forestal, con el objetivo de preparar y transportar la madera hasta su lugar de utilización, usando técnicas y padrones establecidos, teniendo como finalidad transformarla en producto final. Según CONWAY (1976), un sistema de cosecha es definido como el conjunto de operaciones que pueden ser realizadas en un sólo lugar, o lugares distintos, y que deben estar perfectamente integradas y organizadas entre sí, a modo

de permitir un flujo continuo de madera, evitando de esa forma, puntos de obstrucciones para llevar los equipamientos a su máxima utilización.

Los sistemas de cosecha pueden ser clasificados en cuanto la forma de la madera en la fase de tala, siendo de: árbol entera, completa o procesada; en cuanto al lugar donde es hecho el procesamiento final y, para finalizar, en cuanto al grado de mecanización. Respecto al grado de mecanización, la cosecha de madera en bosques reforestados brasileños se puede clasificar en sistemas semi-mecanizados y totalmente mecanizados con el uso de maquinas de diversas marcas y modelos en todo el ciclo productivo.

La muestra fue no aleatoria o empírica en su modalidad de muestreo intencional, opinativo, estrategia no probabilística. En respecto al cuestionario, este fue constituido de 25 preguntas cerradas y abiertas siendo que, no todas fueron consideradas en este estudio. El período correspondiente a la recolección de datos fue desde marzo hasta agosto del 2000.

La mayor parte de estas empresas es del sector de celulosa y papel, que se caracteriza por una industria pesada y con tecnología bastante avanzada, ya que se perfecciona con bastante rapidez debido a las crecientes exigencias comerciales, y sobre todo, de protección del medio ambiente. Brasil se destaca en este escenario como un gran productor de celulosa y de papel, ocupando hoy en el mercado mundial el 7° y el 11° posiciones respectivamente (NEVES, 1998).

## RESULTADOS Y DISCUSIONES

Analizaremos a continuación los resultados del estudio según la posición de los dos actores del proceso.

### Empresas contratantes

En cuanto a las razones para la adopción de la externalización en orden decreciente de importancia he obtenido: reducción de los costos fijos; reducción de los costos con mano de obra y encargos sociales; mayor flexibilidad y agilidad; mejor calidad; foco en el negocio principal; y reducción de la fuerza de los sindicatos.

Se observa de esta manera que, la reducción de los costos son todavía las primeras razones de adopción de externalización. El foco en el negocio principal que debería ser la principal razón, fue solamente apuntada en la quinta posición.

Con respecto a los principales problemas enfrentados por las empresas forestales contratantes con la adopción de la externalización, se destacan en orden decreciente de importancia: salud financiera y capacidad de inversiones de capital de los prestadores de servicio; cumplimiento de las exigencias contractuales y de las metas de producción; problemas burocráticos y operacionales; fiscalización y control de las operaciones; riesgos de acciones judiciales; y carencia de prestadores de servicio especializados para dichas actividades.

En cuanto al porcentaje de adopción de la externalización en la actividad de cosecha y transporte de la madera, la figura 1 presenta el resultado para cada fase del proceso.

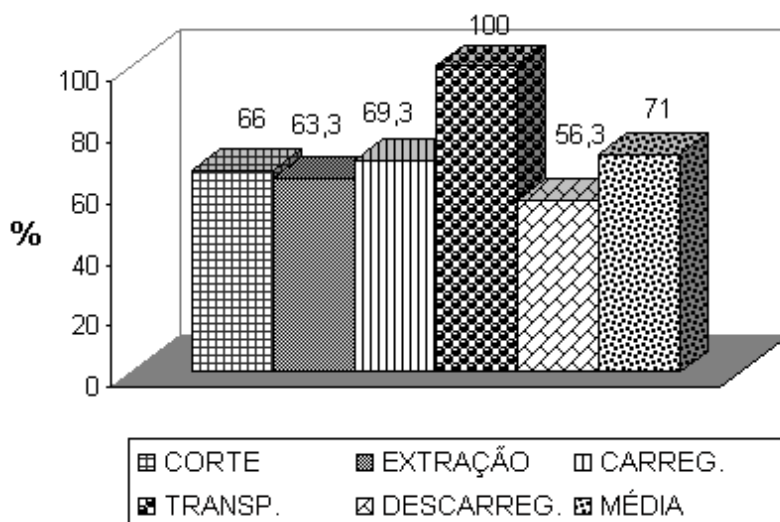


Figura 1 - Distribución porcentual de adopción de la externalización en las diferentes fases de la cosecha forestal brasileña. 2000

Se verifica por intermedio de esta figura que, el porcentaje medio de adopción de la externalización en la actividad de cosecha forestal de los bosques reforestados brasileños fue de aproximadamente 71%. Se observa todavía que el menor porcentaje corresponde a la descarga de la madera pues, esta operación es realizada en la mayoría de las veces, dentro del patio de las industrias, que disponen de equipamientos propios para su ejecución. Por otro lado, el transporte está prácticamente 100% externalizado, dado a la gran disponibilidad de camiones en Brasil y, por consecuencia, la facilidad de contratación de fletes con bajos precios.

#### **Prestadores de servicio**

Con respecto a la relación de vínculo con la empresa contratante, en este estudio se encontró: 8 empresas pertenecientes a ex empleados y las demás (7 empresas) pertenecientes a otras personas. Este hecho indica la falta de preocupación de estas empresas contratantes en cuanto al riesgo de posibles acciones judiciales por parte de los prestadores de servicio, que pueden pleitear vínculo de trabajo.

En cuanto a las reclamaciones más comunes hechas por las empresas contratantes, la tabla 1, abajo, presenta los resultados de acuerdo con la opinión de los prestadores de servicio.

Tabla 1 - Principales reclamaciones de las empresas contratantes según la opinión de los prestadores de servicio

POSICIÓN	REPUESTA	Nº CITACIONES
1	Calidad de los servicios	11
2	Seguridad de los empleados	3
3	No hay reclamaciones	2
4	Falta de cumplimiento de la meta de producción y problemas operacionales diversos	1

En esta tabla se verifica que la calidad de los servicios fue apuntada como el principal reclame por parte de las empresas que están adoptando la externalización, seguido de la seguridad de los empleados, no tiene reclamaciones y el no-cumplimiento de la meta de producción y problemas operacionales diversos.

Con respecto a las principales dificultades para trabajar como prestador de servicio, la tabla 2 abajo presenta los resultados de acuerdo con la opinión de esos actores.

Tabla 2 - Principales dificultades de los prestadores de servicio en la ejecución de sus actividades

POSICIÓN	REPUESTA	Nº CITACIONES
1	Costos de los equipamientos	5
2	Mano de obra no cualificada	3
3	Falta de financiamientos; bajos precios pagos por los servicios, carencia de credibilidad en los terceros, deslealtad en la concurrencia por los servicios (política del menor precio) y problemas operacionales diversos	2
4	Altas inversiones de capital para actuar en el negocio, y problemas con los sindicatos (acciones de los trabajadores en la justicia)	1

Por esta tabla se verifica que son muchas las dificultades para trabajar como prestadores de servicio en el sector forestal brasileño, siendo el coste de los equipamientos y mano de obra no cualificada como principales.

#### **CONSIDERACIONES FINALES**

Como se ha verificado en este estudio, la externalización en la actividad de cosecha forestal

brasileña esta siendo ampliamente utilizada y ha sé tornado un proceso irreversible. También es hecho notorio que la externalización tiene proporcionado varios resultados positivos para las empresas contratantes, pero necesitan control y acompañamiento constante del proceso.

Por otro lado, los prestadores de servicio tienen encontrado muchas dificultades para sé trabajar en este tipo de actividad, ya que las maquinarias usadas son caras y el trabajador forestal brasileño no es muy cualificado.

Por tanto, la adopción de la externalización debe ser tomada con bastante cuidado por las empresas forestales brasileña, ya que constituye un proceso complejo que presenta cambios profundos en las partes relacionadas. De esta forma, los aspectos que deben ser llevados en consideración durante la adopción del proceso de externalización son principalmente los sociales, ambientales y jurídicos legales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BACHA, C.J.C. (1999). O sistema agroindustrial da Madeira. *Preços Agrícolas*, n.155, p.3-18.

BRASIL, H.G. (1993). A empresa e a estratégia da terceirização. *Revista de Administração de Empresas*, v.33, n.2, p.6-11.

CAPPO, P. (1996). Sucesso da terceirização depende do correto planejamento. *O Papel*, n.6, jun., p.38-42.

CONWAY, S. (1976). *Logging practices; principles of timber harvesting systems*. Miller Freeman, 416 p.

DASSIE, C. (1996) Silvicultura no caminho do desenvolvimento sustentável. *Celulose & Papel*, n.54, p.20-24.

DONNELLY, R. e SUCHEK, V. (1996). Oportunidades de expansão para o setor madeireiro. *Revista madeira*, 6(32): p.4-6.

GIOSA, L.A. (1999). *Terceirização - uma abordagem estratégica*. 5ª ed., São Paulo: Pioneira, 144p.

GUERRA, C. (1995). *Meio ambiente e trabalho no mundo do eucalipto*. 2º ed, Belo Horizonte: Agência Terra, 143p.

HOEFLICH, V.A.; SCHAITZA, E.G. (1998). Overview of Brazilian Forests and Forest Industry. 16p.

LEIRIA, J.S.; SARATT, N. (1995). *Terceirização uma alternativa de flexibilidade empresarial*. São Paulo: Gente.

NEVES, M.R. Tendências dos mercados domésticos e internacional para produtos de base florestal. (1998). In: SEMINÁRIO DE ATUALIZAÇÃO EM SISTEMAS DE COLHEITA DE MADEIRA E TRANSPORTE FLORESTAL. Curitiba, 1998. *Anais*. Curitiba: FUPEF/UFPr.

---

[1] Professor Assistente III da FENF-UFMT, Cuiabá-Brasil; E-mail: ampleite@alunos.ufv.br

[2] Professor Titular da UFV, Viçosa-Brasil; E-mail: apsouza@mail.ufv.br