

MICHEL ANGELO E. ZANONI

AS VANTAGENS E DESVANTAGENS DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO DE  
SERVIÇOS.

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPr, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios - 2007.

Orient.: Prof. Dr. Vicente Pacheco

CURITIBA

2008

## RESUMO

**Zanoni, Michel. As Vantagens e Desvantagens do Processo de Terceirização de Serviços.** A terceirização é a designação dada a um processo utilizado ultimamente, por meio de táticas organizacionais criteriosas, que busca competitividade econômica, melhor qualidade e força nos serviços essenciais das empresas que a adota, possibilitando maior concentração de esforços nas atividades-fim, ou seja, atividades relacionadas ao objetivo principal das empresas. No Brasil é considerada uma técnica administrativa que vem sendo cada vez mais utilizada pelas organizações, esse assunto é o tema levantado nesse trabalho: analisar se existem vantagens e desvantagens na aplicação dessa técnica. Para entender essas técnicas serão estudadas os conceitos com relação à definição do processo de terceirização, sua história e os preceitos jurídicos que permeiam esse serviço no Brasil. Para coletar esses dados, foi feita uma pesquisa bibliográfica, visto que esta permitiu constatar informações mais completas sobre o processo de terceirização de serviços.

**Palavras-Chave:** Terceirização; Processo; Vantagens; Desvantagens; Organizações; Técnica.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>05</b>
1.1. JUSTIFICATIVA.....	05
1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	06
1.3. HIPÓTESES.....	06
1.4. OBJETIVOS.....	06
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>08</b>
2.1 Origem e História da Terceirização no Brasil.....	08
2.2 Definição de Terceirização.....	11
2.3 Objetivo da Terceirização.....	12
2.4 Áreas que são normalmente terceirizadas.....	13
2.5 Por que Terceirizar.....	14
2.6 Como Terceirizar.....	15
2.7 Vantagens da Terceirização.....	18
2.8 Desvantagens da terceirização.....	20
2.9 Aspectos jurídicos da terceirização no Brasil.....	22
2.10 Terceirização e a posição dos sindicatos.....	25
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>27</b>
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>28</b>
REFERÊNCIAS.....	29

## **1. INTRODUÇÃO**

Hoje com o mundo globalizado as organizações vivem em uma nova era de concorrência e competitividade e para enfrentar esses desafios precisam estar sempre inovando e buscando soluções rápidas, o mais importante, porém, é que as empresas estejam voltadas e organizadas internamente para manter a lealdade e satisfazer seus clientes e fornecedores, e conseqüentemente conquistar novos mercados e novos clientes.

Para continuar nesse mercado globalizado, as organizações estão buscando cada vez mais ferramentas de gestão para utilizar como, diferencial competitivo, e uma das ferramentas que vem sendo muito utilizada no Brasil, é o processo de terceirização.

Devido à forte concorrência o conceito de terceirização de serviços está tomando novos rumos e vem tornando-se um grande aliado das organizações, podemos pensar da seguinte forma: porque não encontrar um grande parceiro para administrar os processos de menos importância e dar mais foco em seu negocio principal?

Com isso, a presente pesquisa tem como objetivo estudar, as características da terceirização e seus aspectos conceituais e históricos no Brasil, para que dessa forma possa ter um entendimento mais aprofundado sobre o assunto.

Assim será possível identificar os aspectos considerados favoráveis e os aspectos desfavoráveis, para a empresa que utiliza esse tipo de serviço, já que trata de um processo que está sendo cada vez mais utilizado no mercado de trabalho.

### **1.1 JUSTIFICATIVA**

Com a chegada do século XXI aconteceram fatos que alteraram os rumos econômicos e sociais, em nível mundial, afetando direta e indiretamente as empresas (e seus funcionários, por conseqüência). O aumento da população, as chegadas de novas tecnologias e as necessidades de subsistência vêm, desde a

revolução industrial, afetando o processo administrativo em seus diferentes aspectos: cultura da empresa, modelos administrativos mais adequados para atender as novas exigências e necessidades da sociedade e, principalmente a busca pelo lucro e manutenção da empresa como um todo.

Os movimentos trabalhistas incessantes por melhorias nas condições básicas atuais do trabalho humano é um fato predominante na história da sociedade, fato esse que vem modificando todo o processo das empresas para a modernização e gerando resultados satisfatórios. As empresas precisam encarar todas essas mudanças como um desafio e com isso ajudar no desenvolvimento econômico e social do país.

## **1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA**

É possível verificar ou analisar se existem vantagens e desvantagens para o processo de terceirização de serviço? Tais vantagens e desvantagens acarretam alguma consequência para a mesma? Qual (is) seria (am)?

## **1.3 HIPÓTESES**

- a) A terceirização aumenta a qualidade dos serviços prestados.
- b) A terceirização aumenta os conflitos com os sindicatos.
- c) A terceirização contribui para o aumento de trabalhadores autônomos e microempresas prestadoras de serviços.
- d) Com a terceirização o risco de desemprego é maior.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Geral**

Analisar quais são as vantagens e desvantagens do processo de terceirização de serviços.

#### 1.4.2 Específicos

Caracterizar terceirização, identificando aspectos conceituais e históricos do processo no Brasil.

Verificar quais são os aspectos jurídicos trabalhistas que envolvem o processo de terceirização de serviço no Brasil.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Hoje, a terceirização caracteriza-se como sendo uma técnica moderna de administração baseada no processo de gestão, que leva a mudanças estruturais na empresa, com um objetivo único quando adotada: atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energia da empresa para a sua atividade principal.

Para tanto, o sucesso de sua aplicação está na visão estratégica que os dirigentes deverão ter com relação a sua aplicação nas empresas, de modo que ela se consolide como metodologia e prática.

Para realizar uma análise consistente sobre esse processo de terceirização, fez-se a opção em apresentar, as vantagens e desvantagens que as teorias relatam sobre o processo como um todo. Após esta fase, será investigado e analisado esse processos no setor de serviços de promotores de vendas.

### **2.1 Origem e História da Terceirização no Brasil**

Antes do surgimento da terceirização no Brasil, ocorreram grandes mudanças na história da humanidade com a Revolução Industrial que é importante ser lembrada, pois foi através desse passado revolucionário que surgiu às primeiras mudanças nas indústrias, que hoje vem mudando com mais intensidade e que muitos estudiosos batizam como, Terceira Revolução tecnológica Industrial.

“A Revolução Industrial, iniciou-se na Inglaterra no século XVIII e se estendeu pela Europa e nos Estados Unidos. Nesse período a economia inglesa passou de predominante agrária para uma economia industrial caracterizada pela produção de larga escala e generalização do uso da máquina para reduzir tempo e custos de produção” (Reinaldo Dias 2004:14).

Com um aumento da economia a Inglaterra não tinha matéria - prima suficiente para a produção e comercialização de seus produtos e foi obrigada a buscar no mercado externo, além da necessidade de ampliar o mercado

consumidor dos seus produtos. Em decorrência desses dois fatores, houve a necessidade de um aumento do controle das colônias, além de um crescimento da disputa com outras potências da época pela obtenção ou manutenção dos mercados.

Esse período foi marcado pelo grande salto tecnológico nos transportes e máquinas, que revolucionou o modo de produzir, e como consequência as indústrias já começam a enxugar seu quadro de funcionários, pois com o surgimento das máquinas muitas funções que eram desempenhadas pelo homem passou a ser transferida para a mão-de-obra computadorizada e através dessa tecnologia passou-se a produzir mais em um tempo menor aumentando a demanda e reduzindo os custos.

“No fim do século XIX, e início do século XX na Europa e Estados Unidos, ocorre a Segunda Revolução Industrial também intitulada como Revolução científico-tecnológica, caracterizando-se por um fortalecimento das economias de escala e alta concentração da atividade industrial” (Dias 2004: 142).

Essa Revolução do Século XX foi muito mais complexa, ampla e profunda, afirma Novais (2004), “pois ela possibilitou o desenvolvimento de novos potenciais energéticos, como a eletricidade e os derivados do petróleo, dando assim origem a novos campos de exploração industrial”. (Novais 2004: 11 ).

Durante a segunda guerra mundial, a demanda das forças armadas era intensa e as principais empresas americanas de armamentos e suprimentos não estavam atendendo a essa demanda. Devido a esse fato, ocorreu a estratégia de passar a delegar as outras empresas tarefas de suporte na produção de armamentos.

Foi nesse período que surgiu a terceirização, e esse processo continuou sendo aplicado ao longo da guerra, assim se consolidou como uma nova técnica administrativa.

No Brasil essa técnica foi implantada em meados de 1950, com a vinda das primeiras empresas multinacionais dentre elas as automobilísticas, sendo

conhecida como contratação de serviços de terceiros em que as empresas utilizavam apenas para redução de custos em serviços considerados pouco significativos.

“Com o fim do ciclo industrial na década de 70, adveio o chamado período ou ciclo pós-industrial, onde surgiram novos conceitos empresariais, e até de vida, que podem ser resumidos nas seguintes palavras: inteligência, visão, integração, poli valência, reciclagem, flexibilidade e tecnologia” (Ophir Cavalcante Junior 1996: 70).

Segundo Peter Druker, estamos vivendo agora uma nova era, não a “era capitalista” ou das nações-estados, e sim a sociedade “pós capitalista”.

Druker aponta várias razões para chamar assim. Em primeiro lugar, ele diz que “esta é uma era pós-capitalista justamente porque o conflito entre capital e trabalho não é mais uma questão preponderante nas sociedades, como foi nas sociedades capitalistas, até bem pouco tempo” ( Druker, 14); em segundo lugar porque “ trata-se de uma sociedade que usará o livre mercado como fator de integração econômica, em nível planetário” ( Druker, 16); em terceiro lugar, porque “ o recurso econômico básico para produzir riquezas deixa de ser qualquer dos três anteriores, o capital, os recursos naturais ou a mão-de-obra, e passa a ser o conhecimento: esta sociedade é denominada pelos trabalhadores do conhecimento, ressalta” (Druker,18). ( Marcos A de Oliveira 1998: 23).

É importante lembrar que uma das várias características dessa sociedade pós-capitalista é justamente a corrida por maior competitividade, devido a novos conceitos empresariais, as empresas que buscavam na contratação de serviços apenas à redução de custos, passam a se preocupar com uma nova técnica de aperfeiçoamento, pois hoje o atual contexto em que se vive está marcado por intensas transformações tecnológicas, e devido à nova realidade econômica, as empresas estão mudando radicalmente o seu posicionamento, buscando alternativas de adaptação mais eficazes para o aumento e melhoria de sua produtividade, competitividade e flexibilidade, para isso, no entanto, surge à terceirização de serviços.

## 2.2 Definição de Terceirização

Neste final de século as empresas vêm passando por várias reestruturações e conseqüentemente implicando em mudanças não só para suas estruturas como para seus trabalhadores, entre várias estratégias adotadas neste processo de reestruturação está à terceirização.

O conceito de terceirização para Leiria (1991), “é a contratação, por determinada empresa, de serviços de terceiros para suas atividades meio” (Leiria 1991:92), para Magno (1992), “o verbo terceirizar usa-se modernamente para significar a entrega a terceiros de atividades não-essenciais da empresa. (Magno, 1992: 91), no mesmo sentido, define Walmir (1994), que como sendo um processo” pelo qual a empresa tomadora contrata a empresa prestadora de serviço para executar uma tarefa que não esteja relacionada a seu objetivo principal.”( Walmir costa, 1994: 109).

Com o mesmo entendimento Queiroz (1994), define terceirização como “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 se concentrarem no seu negócio, ou seja, no objetivo final”. (Carlos Alberto Ramos soares de Queiroz, 1998: 53).

Haroldo, por sua vez, “visualiza terceirização dentro de um aspecto mais abrangente, sem fugir do conceito definido pelos demais autores citados, onde a terceirização é um processo onde há a horizontalização da atividade econômica, transferindo a empresa maior uma parte de suas funções para empresas menores, passando a concentrar-se em rol de atividades mais restrito”. (Haroldo Versosa: 95)

Para Pagnoncelli (1993), “terceirização é um processo planejado de transferências de atividades para serem realizadas por terceiros”. (Dernizo Pagnoncelli, 1993:10).

Desse modo constata-se que a terceirização para alguns autores enquadra-se como modismo e para outros é voltada para a direção de um novo sistema de gestão. Apesar dos diferentes tipos de visão, esse serviço a terceiros tem o

mesmo significado, mas a controversas quanto à área de sua aplicabilidade, pois ainda existem duvidas quanto ao que se deve ser terceirizado, ou seja, o que é atividade-fim e o que é atividade-meio.

Sendo assim a terceirização defini-se como um processo estratégico, que quando aplicada proporciona, qualidade, agilidade, produtividade, competitividade e redução de custos, quando repassa a terceiros um determinado serviço ou a produção de um determinado bem, transforma os custos fixos em variáveis, eliminando assim atividades operacionais desnecessárias e investindo o que economiza no aperfeiçoamento do processo produtivo.

### **2.3 Objetivo da Terceirização**

Nesse final de século convivemos com a era da modernidade e da competitividade, com isso a terceirização passa a ter um papel fundamental na reestruturação da empresa, e vem sendo aplicada como uma alternativa eficaz para as empresas melhorarem seus negócios. De acordo com Davis (1992) “a terceirização é a única forma viável da empresa ter uma atenção concentrada em sua atividade-fim”.

Ao implantar a terceirização cada empresa tem um objetivo específico e os mais comuns são:

- Primeiramente o de transferir para terceiros todas as atividades que não são essências para o sucesso da empresa.
- flexibilidade: pois é uma tendência pela qual devem estar preparadas para sobreviver em um ambiente com aceleradas mudanças.
- agilidade: a agilidade empresarial aumenta a produtividade e qualidade do produto final, atendendo às exigências de competitividade do mercado.
- redução de custos: A contratação de terceiros implica em uma economia significativa de recursos com relação a estrutura organizacional, e reduz também custos fixos (espaço, instalações, energia, impostos, etc).

- **Qualidade:** a qualidade agrega um maior valor da cadeia produtiva, por isso é importante que, tanto a contratante como o contratado tenham um total envolvimento com relação à qualidade dos serviços prestados .

## **2.4 Áreas que são normalmente terceirizadas**

Existem algumas áreas que são mais terceirizadas no Brasil. Segundo Queiros 1998 são:

### **Administração**

Todo o segmento de recursos humanos, departamento jurídico, serviços médicos, serviços de contabilidade, serviços de auditoria de qualquer natureza, serviços de distribuição de refeições, serviços de vigilância e segurança do patrimônio, administração da frota e a própria frota de veículos, telefonia, limpeza ambiental e industrial, paisagismo e conservação de jardins, papelaria, transportes de funcionários, centro de processamento de dados e informática.

### **Produção**

Abastecimento de linhas, montagem de subconjuntos, controle de qualidade, manufatura (esta somente pela desverticalização), manutenção preventiva, corretiva e preditiva, ferramentaria, usinagem, embalagem, administração, almoxarifado produtivo.

### **Suprimentos**

Serviços de compras nacionais e internacionais, despachantes, movimentação interna de materiais.

### **Desenvolvimento de Produtos**

Busca e pesquisa de novos negócios, relações públicas e governamentais, pesquisas de mercado.

### **Marketing e Vendas**

Representação de comercialização, expedição, propaganda e mídia, transportes de produtos.

## **Modalidades Básicas**

Segundo Kardec 2002 “existem três modalidades básicas de atividades nas organizações onde a contratação de terceiros poderia ser empregada”.

**Atividade-Fim:** é a atividade vocação, é a razão de ser do negócio da empresa; é aquela que está prevista no seu contrato social, é o negócio da empresa, onde gera lucratividade.

**Atividades-Meio:** são aquelas intimamente ligadas à atividade-fim, é a transferência das atividades que não fazem parte do negocio principal da empresa.

**Atividades Acessórias:** são aquelas necessárias para apoio às empresas como um todo e não intimamente ligadas à atividade-fim.

## **2.5 Por que Terceirizar**

Antigamente a maior parte das empresas eram completamente burocratizadas, volumosas, pesadas e não tinham nenhuma agilidade de decisão, não eram competitivas e nem eficientes. O fluxo de informações e das determinações era extremamente lento. Além disso, eram verticalizadas, centralizadoras, sem nenhuma flexibilidade, e sem processos participativos.

Como consequência, desse isolamento de poder e do controle sobre as atividades, as empresas acabam sofrendo grandes problemas no desempenho e no desenvolvimento de seus projetos culminando com a falta de atividade e da competitividade empresarial. Segundo Leiria (1992), “a contratação de terceiros é encarada como um dos caminhos mais avançados da empresa moderna” (Jerônimo Souto Leiria 1992:23).

Assim, entende-se que a terceirização é encarada pelas empresas hoje como um meio de diversificar os investimentos produtivos, reduzindo cargos e aumentando a flexibilidade e a competitividade no mercado.

## 2.6 Como Terceirizar

Para que se tenha uma terceirização bem sucedida será apresentado de forma simples e sucinta um modelo de como terceirizar. ( Queiroz 1998: 295).

### 2.6.1 Levantamento dos Dados

- **Identificação do negócio:** É fundamental para as empresas, no momento de definirem pela pratica da terceirização, saber qual é a sua verdadeira e principal missão, qual é o seu negócio, ou seja, a sua finalidade ou atividade-fim e quem são seus parceiros.
- **Identificação das áreas:** Nessa etapa, é necessário que a empresa faça primeiramente uma análise sobre a viabilidade e a aplicabilidade do projeto de terceirização, ou seja, a empresa precisa identificar as áreas que podem ser terceirizadas e saber quais são suas atividades que são passíveis de terceirização.
- **Preparação do público interno:** Todos os envolvidos no processo devem estar cientes sobre o conceito e o processo de terceirização, conhecendo claramente suas vantagens e suas desvantagens, essa conscientização é de extrema importância, se as informações não forem bem conduzidas poderá levar esse processo ao insucesso.

### 2.6.2 Planejamento

De acordo com Queiroz (1998), o planejamento “é mais importante e sensível da preparação de um projeto de terceirização. É o inicio do desenvolvimento do processo de análise interna, levantamento dos pontos fracos, identificação das necessidades de melhorias,verificação do mercado de fornecimento de serviços, definição das atividades a serem terceirizadas e estabelecimento dos métodos a serem utilizados. O Comitê de Terceirização é quem desenvolve esta fase.” (Carlos Alberto Ramos de Queiroz 1999:85).

Assim de acordo com o conceito do autor a empresa precisa estabelecer um cronograma com as seguintes ações.

- Analisar com segurança os prováveis parceiros;
- Identificar o perfil da empresa contratante;
- Conhecer o perfil do eventual parceiro;
- Constatar o controle de qualidade do futuro parceiro;
- Conhecer o custo real das atividades a serem terceirizadas;
- Averiguar a legalidade do processo e fazer o planejamento legal;
- Avaliar e preparar uma planilha de custo/benefício;

### 2.6.3 Decisão

Esse é o momento de definição dos critérios técnicos e operacionais, análise de todos os dados e informações do planejamento referentes ao custo/benefício do projeto.

É nesta etapa que devem ser estabelecidos os critérios que devem ser exigidos dos terceiros. É importante que as decisões e os critérios gerais decididos nesta etapa seja explicitados e passem pela aprovação formal da diretoria.

### 2.6.4 Eleição dos parceiros fornecedores

Para Aurélio Buarque de Holanda em seu dicionário de língua portuguesa, define parceria como sociedade, companhia, reunião de pessoas que visam a interesses comuns, participação em atividade única.

Portanto para transformar o terceiro em parceiro é preciso escolher com cuidado fazendo uma eleição, estabelecendo os seguintes critérios:

- É fundamental que a empresa conheça a idoneidade do terceiro, identificando sua cultura organizacional e analisando sua compatibilidade com a da tomadora.
- Buscar informações sobre o relacionamento com outras empresas analisando assim a qualidade e o potencial de seus serviços.

- Buscar parceiros que sejam especialistas e que preencham os requisitos desejáveis
- Conhecer claramente a capacidade de cada um.
- Identificar suas condições tecnológicas e administrativas

#### 2.6.5 Elaboração e julgamento das Propostas

Após a eleição e seleção dos parceiros é necessário que se faça um convite àqueles que foram pré-qualificados.

Levando-se em conta os critérios pré-estabelecidos, é hora de proceder à avaliação das propostas, definindo-se quem será o parceiro a ser contratado.

#### 2.6.6 Estabelecimento do contrato de terceirização

Esse é o momento de definir as seguintes ações;

- Definir que tipo será o contrato.
- Discussão das Clausulas.
- Análise dos aspectos econômicos e comerciais.
- Verificação dos aspectos jurídicos da contratação.
- Definição da participação dos parceiros.

#### 2.6.7 Implantação do Projeto de Terceirização

Nessa fase de implantação é importante programar a flexibilidade da mão-de-obra de tal forma a não causar impactos e para isso é importante:

- Avaliar a reabsorção do parceiro
- Implantar os serviços de forma gradativa e contínua
- Constatar o clima interno em função das mudanças ocorridas
- Acompanhar a integração e a inteiração do parceiro nas atividades do tomador
- Analisar o inter-relacionamento pessoal entre os funcionários do tomador e do parceiro para evitar a subordinação.

Sendo assim, pode-se completar que os levantamentos e métodos de implantação dos serviços terceirizados são importantes para que as empresas

possam identificar e contratar parceiros comprometidos e idôneos, para trabalhar em conjunto, proporcionando assim resultados de qualidade e eficácia na prestação de serviços.

## **2.7 Vantagens da Terceirização**

A terceirização como técnica administrativas traz para as empresa várias vantagens como:

### **2.7.1 Foco no Negócio**

A empresa passa a ter uma concentração de esforços na sua principal missão, passando a produzir mais e com qualidade mantendo o seu cliente permanentemente satisfeito.

### **2.7.2 Ampliação de mercados**

Com agilidade adquirida, a liberação de capital para investimento e, principalmente, com a concentração de esforços na sua atividade-fim, a empresa pode ampliar seu mercado e investir em novas tecnologias.

### **2.7.3 Diminuição dos custos**

Há uma redução da folha de pagamento, e não se gasta tempo e dinheiro com o treinamento de empregados para exercerem funções inerentes a atividade-meio e com a redução de funcionários conseqüentemente seus custos fixos também são reduzidos.

### **2.7.4 Aumento da qualidade**

Quando terceiriza sua atividade-meio, a empresa proporciona melhor qualidade na prestação de serviços, contribuindo para a melhoria do produto final.

### 2.7.5 Redução de problemas com mão-de-obra

Além da diminuição do quadro de pessoal, o chamado *headcount*, que segundo Queiroz (1998), significa o enxugamento de pessoal, tem por objetivo único e exclusivo a redução de encargos referentes à contratação de empregados diretos. Também tem a vantagem de ter uma administração mais facilitada, ou seja, com a redução no seu quadro funcional à empresa passa a administrar melhor o seu negócio fazendo com que haja uma maior integração entre as diversas etapas do processo já que todas as células vão trabalhar em proveito de um bem comum.

Assim, por exemplo, a empresa Springer Carrier, fabricante de ar condicionado, enxugou de 3.100 funcionários para apenas 970 empregos diretos, com redução calculada em 20% no custo dos serviços. Cerca de 1.000 antigos empregados foram absorvidos pelas empresas fornecedoras de mão-de-obra que, agora, não trabalham apenas para a Springer Carrier, mas também para outras empresas.(Leiria 1992).

### 2.7.6 Crescimento econômico

A empresa passa a ter um ganho muito maior, com investimento menores, pois contará com o suporte econômico das prestadoras de serviços, que irão ratear os custos operacionais do empreendimento.

Isso ocorre nas franquias, em que os investimentos necessários à abertura e funcionamento dos pontos de vendas, correm por conta do franqueado.

Desta maneira, a empresa poderá acelerar seu crescimento econômico, eliminando etapas e aumentando sua capacidade produtiva sem necessariamente aumentar seus investimentos, pois os custos de maquinário, mão-de-obra e instalação serão absorvidos pela prestadora de serviços.

pois os custos com maquinário, mão-de-obra e instalações serão feitos pela prestadora de serviços.

### 2.7.7 Aumento do grau de especialização

Concentrando todos os esforços na atividade - fim, a empresa torna-se especializada naquilo que é o seu negócio podendo, assim, atender melhor seus clientes com relação a serviços prestados. A terceirização permite que a empresa concentre todo o seu potencial na atividade geradora de resultados; Ao terceirizar as áreas - meio, a empresa simplifica seus processos internos, libera sua equipe interna para atuar de forma mais produtiva, bem como proporciona a seus empregados maiores oportunidades de treinamento, aumentando assim seu grau de especialização.

## 2.8 Desvantagens da terceirização

A desvantagem da terceirização ocorre quando não se executa um bom planejamento estratégico, e serão apresentados a seguir.

### 2.8.1 Aumento dos riscos

Não se deve implantar um processo de terceirização de forma improvisada e imediata, visando exclusivamente à redução de custos, pois a terceirização deve ser encarada como uma maneira de administrar melhor os recursos.

Para que não haja conflitos internos, é necessário envolver as chefias, e expor o assunto a todos os colaboradores da empresa, a fim de esclarecer que a terceirização é sinônimo de demissão dos empregados e ao mesmo tempo, de admissão pelas empresas terceiras, havendo assim um reaproveitamento dos empregados.

### 2.8.2 Desemprego

O fator desemprego é uma consequência da terceirização. Ele pode ser contornado com a formação de uma nova empresa constituída pelo ex-empregado ou pela absorção dessa mão-de-obra por uma outra empresa. As atividades terceirizadas ficam em mãos de pessoas que já as conhecem. As prestadoras de

serviços devem se especializar na atividade e oferecê-la a outras empresas. Assim, se evita o desemprego e se possibilita o surgimento e o crescimento de novas empresas.

Sendo assim definiu-se que o desemprego trás desvantagens para os funcionários, pois ao transferir o ex-empregado para terceiros o mesmo perde alguns dos seus direitos, citados como exemplo, a participação dos lucros da empresa, que antes era garantido pela mesma.

### 2.8.3 Sindicatos

Segundo Wilson A Polônio (2000),” os sindicatos se opõem à terceirização alegando aumento do desemprego e diminuição salarial (ou pela criação de novas empresas, ou por serem novos funcionários de outras empresas, onde há também a possibilidade de sonegação fiscal e de encargos trabalhistas). Mas os grandes problemas para essa entidade são que, na descentralização das atividades, pulveriza-se a representação dos trabalhadores, desconcentrando e os levando à perda de poder e coesão”. ( Wilson A Polônio 2000: )

### 2.8.4 Ausência de especialização

Uma má escolha dos parceiros pode causar grandes prejuízos, por isso é necessário escolher bem a empresa que irá prestar tal tipo de serviço e, antes de tudo, definir as políticas de terceirização e identificar quais as áreas a serem terceirizadas. Somente após esse processo é que o contrato deverá ser assinado, caso contrário corre-se o risco de escolher um mal parceiro.

Portanto, antes de pensar em terceirização, é necessário que os empreendedores já possuam um planejamento estratégico, ou seja, devem ter definido as atividades necessárias para serem repassadas a terceiros, pois um processo de terceirização deve ser conduzido com segurança, de forma a resultar em melhoria principalmente, de qualidade e produtividade. Nesse sentido, um contrato de prestação de serviço firmado com empresas prestadoras de serviços,

deve ter uma relação de parceria, com todos os cuidados e com a finalidade de buscar qualidade e produtividade.

## **2.9 Aspectos jurídicos da terceirização no Brasil**

Para a implantação do processo de terceirização nas empresas contratantes, é muito importante que ainda no seu planejamento, todos os aspectos jurídicos e operacionais sejam avaliados e quantificados corretamente com relação à prestação dos serviços e a contratação de mão-de-obra terceirizada.

Segundo Queiroz (1998), “não existe lei que proíba o processo de terceirização”, mas é preciso que seja respeitada as normas que a regulamentam, com relação à locação de mão-de-obra.

Portanto a terceirização legal é aquela que observa os preceitos legais relativos aos direitos dos trabalhadores, não objetivando fraudes distanciando-se da existência da relação de emprego.

De acordo com o Enunciado 331.

- I. A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 03.01.74).

O TST revendo o texto anterior, o alterou, ampliando substancialmente a liberdade em se terceirizar. Entretanto ainda mantém a ilegalidade de contratação de mão de obra, por empresa interposta.

- II. A contratação irregular de trabalhador, através de empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública Direta, Indireta ou Funcional (Art. 37, II, da CF, 1988).
- III. Não forma vínculo de emprego com o tomador, a contratação de serviços de vigilância, (Lei nº 7.102 de 20.06.83), de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados, ligados a atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta.

IV. O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária, do tomador dos serviços, quanto àquelas obrigações, desde que este tenha participação da relação processual e conste também do título executivo judicial.

A Terceirização ilegal é a que se refere à locação permanente de mão-de-obra, podendo dar motivo a fraudes e prejuízos aos trabalhadores, ou seja, quando o fornecedor não atua com autonomia e independência, nas atividades com relação ao tomador.

A terceirização ilegal segundo Queiroz , “enquadra-se no art. 69 do cc, “marchandace” e no item I do Enunciado 331- TST.” (Carlos Alberto Ramos de Queiroz, 1998: 37).

#### 2.9.1 Terceirização com e sem o aproveitamento dos empregados

A terceirização sem o aproveitamento dos empregados é a forma legal utilizada para a contratação de serviços terceirizados.

“Esse processo tende afastar as circunstâncias caracterizadoras do vínculo empregatício, de vez que outros prestadores, estranhos a administração da empresa, é que passam a colaborar com o processo produtivo ou administrativo. Nesse caso, desaparece a subordinação hierárquica remanescendo um mecanismo de ordens para o desenvolvimento dos trabalhos contratados, embasado nas cláusulas contratuais avançadas pelas partes”. ( POLONIO (ANO))

De acordo com o Tribunal Superior do Trabalho, “o empregado de empresa prestadora de serviços não tem vínculo de emprego com a empresa tomadora de seus serviços, pois desta não recebe os seus salários. Seu vínculo empregatício é com a empresa locadora de seus serviços. O vínculo jurídico que se estabelece entre as empresas prestadoras e tomadora é de natureza civil-comercial, e a irregularidade porventura existente neste contrato não prepondera a ponto de transmutar o caráter individual dos contratos de trabalho celebrados com seus empregados”. (Leiria 1998: 126).

No entanto, Giosa (ano), “aponta os cuidados especiais que deverão ser tomados quando a relação se dá entre empresa-mãe com a empresa formada pelo ex-funcionário.

- a) A relação entre empresa e o ex-funcionário deverá ser como pessoa jurídica e não como autônomo;
- b) A empresa formada pelo ex-funcionário não poderá ter a empresa-mãe como único cliente;
- c) Caberá a empresa-mãe até incentivar a conquista de outros clientes pela empresa formada por ex-funcionário, verificando se isto está ocorrendo, para se assegurar verdadeiramente da situação;
- d) Os sindicatos e os empresários dentro dos seus limites de relacionamento naturais, já avançaram muito na discussão e na interpretação da utilização da terceirização nos mais variados seguimentos.”(Lívio A Giosa ano, 27).

#### 2.9.2 Terceirização Lícita e ilícita

Segundo Queiroz (1998), “a distinção entre a terceirização lícita e a ilícita é fundamental para o bom entendimento dessa eficiente e eficaz técnica de gerenciamento empresarial. É lícita quando o tomador:

- a) Não comete fraude na relação como o terceiro;
- b) Não exerce a supervisão das atividades do seu contrato;
- c) Não contrata com exclusividade, controlando, fiscalizando e determinando as ações do seu fornecedor de serviços;
- d) Contrata empresas especializadas;
- e) Avalia o desempenho e dá “feedback” ao seu parceiro

É ilícita quando o tomador:

- a) Compra ou aluga mão-de-obra de terceiros fraudulentos;
- b) Exige exclusividade completa;
- c) Supervisiona dando ordens aos empregados do seu contratante;
- d) Contrata terceiros inidôneos, incompetentes e incapazes;
- e) Não respeita a legislação pertinente.

Por todo o exposto, conclui-se que há necessidade de uma melhor definição no tratamento legal à terceirização, É preciso uma legislação que defina, de uma vez por todas, os limites para a prática da terceirização regular, esclarecendo quais as atividades empresariais passíveis de serem terceirizadas ou a forma pela qual deverão desenvolver-se tais relações.

## **2.10 Terceirização e a posição dos sindicatos**

O sindicato mostra com muita clareza a sua opinião sobre a terceirização, sua idéia formada de que a terceirização traz apenas danos para os trabalhadores e principalmente significa a queda na qualidade de vida deles como um todo.

Há bastante tempo, os sindicatos se confrontam com a questão da mão-de-obra de “terceiros” nos locais de trabalho. A ação sindical diante dos casos tradicionais de terceirização é de impedir tanto a fraude dos direitos trabalhistas como a precarização das condições de trabalho.

Os sindicatos interagem por encontrarem os trabalhadores nas piores condições de trabalho, por esses motivos estão sempre na tentativa de renegociação com a Justiça do Trabalho, denunciando suas irregularidades. As condições do judiciário, no entanto, tem sido contraditórias. Para a Justiça do Trabalho não existe nenhuma fraude quando os trabalhadores são contratados para desenvolver serviços não essenciais, sendo a direção e supervisão deste trabalho responsabilidade da empresa terceira.

Para os sindicatos existem fraudes na terceirização quando as atividades terceirizadas continuam sendo executadas pelos mesmos trabalhadores, só que nas piores condições de trabalho.

Segundo o autor (ano) “uma terceirização reduz, em alguma medida, o contingente de empregados da empresa, quer dos sindicalizados, quer dos sindicalizáveis- da categoria, enfim. Uma terceirização feita à revelia do sindicato põe em risco a credibilidade dos dirigentes sindicais perante os empregados da empresa, aumentando a possibilidade de sua substituição nas eleições seguintes. As terceirizações feitas sem consulta ao sindicato enfraquecem-no como entidade

representativa dos empregados, reduzindo suas chances de influenciar nas decisões internas da empresa que afetem os empregados”.

Na opinião dos sindicatos a terceirização é implantada pelas empresas não com o intuito de uma nova gestão moderna e sim, como um meio que as empresas encontraram em reduzir seus custos e, principalmente, os custos de mão-de-obra.

Os sindicatos também acreditam que o ex-funcionário quando contratado pela empresa que terceiriza passa por situações constrangedoras no ambiente de trabalho, com os outros funcionários que continuam trabalhando pela empresa se sentindo desfavorável e com baixa-estima.

### **3. METODOLOGIA**

Pesquisa ou trabalho científico tem por objetivo descobrir verdades e solucionar problemas através do trabalho científico.

Para Gil (2002:17), a pesquisa “pode ser definida como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.”

Lakatos (1992:43), diz que, “a pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com o método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para ou para descobrir verdades parciais.”

Com base na taxionomia apresentada por GIL (2002) e LAKATOS (1992), este trabalho trata de uma pesquisa bibliográfica, já que o objetivo é buscar entender mais detalhadamente aspectos positivos e negativos ligados ao processo de terceirização.

Quanto aos fins, a pesquisa se identifica como descritiva, pois não há intenções de mudar os fatos existentes, por isso por meio da observação intensiva, serão analisadas e descritas, situações que envolvem as vantagens e desvantagens da terceirização.

A pesquisa bibliográfica foi necessária para o levantamento de dados e para o desenvolvimento da fundamentação teórica, que se deu através de livros de metodologia científica, administração e de terceirização.

O método usado para análise dos dados foi o método dedutivo, pois segundo Lakatos (1992), e partindo das teorias e leis, na maioria das vezes, prediz a ocorrência dos fenômenos particulares.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De modo geral identificou-se que a terceirização é uma ferramenta muito utilizada e de suma importância para as organizações do futuro, pois com um mercado tão competitivo e globalizado, as empresas estão se adaptando cada vez mais com as mudanças e centralizando seus recursos nas atividades essenciais, transferindo para terceiros a execução de serviços complementares.

Portanto, após a pesquisa foi constatado as principais vantagens:

**Redução de custo:** organizações que utilizam o processo de terceirização de serviços têm uma redução de custo significativa já que todos os custos relacionados à mão de obra são de responsabilidade do parceiro.

**Aumento produtividade:** as empresas concentram seus esforços no seu negócio principal, deixando para seus parceiros toda a responsabilidade com relação à contratação e supervisão dos funcionários terceiros.

Através dessa pesquisa identifiquei as seguintes desvantagens:

**Queda da qualidade:** devido à grande rotatividade de funcionários a qualificação dos mesmos fica difícil de manter e assim acabam tendo que enfrentar a queda na qualidade dos serviços. A rotatividade acontece porque a terceirização é vista pelos funcionários como uma desvantagem, pois esses não têm estabilidade e o salário oferecido é inferior a um contratado direto.

**Escolha do parceiro:** para a implantação de qualquer serviço terceirizado é importante que as empresas tenham o total conhecimento de seus parceiros, principalmente com relação a sua idoneidade e experiência no mercado, já que para a justiça a contratante é responsável caso haja falta de cumprimento de suas obrigações perante aos funcionários.

Sendo assim conclui-se que a terceirização de serviços é um processo que vem trazendo muitas vantagens para o mercado que esta cada vez mais competitivo, e a redução de custos é percebida pelas empresas, pelo fato que podem fazer mais por menos, ou seja, a terceirização proporciona um ambiente mais organizado permitindo maior controle de todos os pontos necessários para um trabalho mais eficiente, além de eliminar custos desnecessários.

## **Referências**

GIOSA, Livio. **A terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2001.

DIAS, Reinaldo: **Sociologia e Administração**. São Paulo: Editora Alínea, 2000.

LAKATOS, Maria Eva: **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1992.

GIL, Carlos Antonio: **Como elaborar projetos de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2002.

LEIRIA, Souto Jerônimo. **Terceirização Passo a Passo**. 1º Ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1992.

POLONIO, A Wilson. **Terceirização**. 1º Ed. São Paulo: Atlas S/A, 2000.

OLIVEIRA, A Marco. **Processos da terceirização**. 2º Ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 2000.

LEIRIA, Souto Jerônimo. **Terceirização: Uma alternativa de flexibilidade empresarial**. São Paulo: Editora Gente, 1995.

KARDEC, Alan. **Gestão Estratégica e Terceirização**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

FONTANELLA, Denise. **O lado desumano da terceirização: O impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administrá-lo**. Bahia: Casa da Qualidade, 1994.

QUEIROZ, S Ramos Alberto Carlos. **Manual de terceirização**. 9º Ed. São Paulo: Editora STS Publicações e serviços Ltda, 1998.