

The background of the top half of the page features a grid of squares in various shades of green, yellow, and brown. A large white circle with a black outline is centered on the right side of the page, overlapping the grid and the green bar below.

Terceirização: o imperativo das mudanças

8

**Terceirização:
o imperativo
das mudanças**

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI

PRESIDENTE

Robson Braga de Andrade

1º VICE-PRESIDENTE

Paulo Antonio Skaf (licenciado)

2º VICE-PRESIDENTE

Antônio Carlos da Silva

3º VICE-PRESIDENTE

Flavio José Cavalcanti de Azevedo (licenciado)

VICE-PRESIDENTES

Paulo Gilberto Fernandes Tigre

Alcantaro Corrêa

José de Freitas Mascarenhas

Eduardo Eugenio Gouvêa Vieira

Rodrigo Costa da Rocha Loures

Roberto Proença de Macêdo

Jorge Wicks Côrte Real (licenciado)

José Conrado Azevedo Santos

Mauro Mendes Ferreira (licenciado)

Lucas Izoton Vieira

Eduardo Prado de Oliveira

Alexandre Herculano Coelho de Souza Furlan

1º DIRETOR FINANCEIRO

Francisco de Assis Benevides Gadelha

2º DIRETOR FINANCEIRO

João Francisco Salomão

3º DIRETOR FINANCEIRO

Sérgio Marcolino Longen

1º DIRETOR SECRETÁRIO

Paulo Afonso Ferreira

2º DIRETOR SECRETÁRIO

José Carlos Lyra de Andrade

3º DIRETOR SECRETÁRIO

Antonio Rocha da Silva

DIRETORES

Olavo Machado Júnior

Denis Roberto Baú

Edílson Baldez das Neves

Jorge Parente Frota Júnior

Joaquim Gomes da Costa Filho

Eduardo Machado Silva

Telma Lucia de Azevedo Gurgel

Rivaldo Fernandes Neves

Glauco José Côrte

Carlos Mariani Bittencourt

Roberto Cavalcanti Ribeiro

Amaro Sales de Araújo

Sergio Rogerio de Castro (licenciado)

Julio Augusto Miranda Filho

CONSELHO FISCAL

TITULARES

João Oliveira de Albuquerque

José da Silva Nogueira Filho

Carlos Salustiano de Sousa Coelho

SUPLENTES

Célio Batista Alves

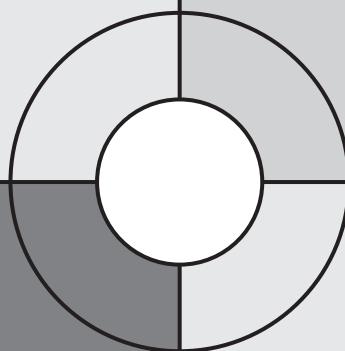
Haroldo Pinto Pereira

Francisco de Sales Alencar



Confederação Nacional da Indústria

CNI. A FORÇA DO BRASIL INDÚSTRIA



Terceirização: o imperativo das mudanças

8

Mapa Estratégico

DA INDÚSTRIA 2013-2022

UMA AGENDA PARA A COMPETITIVIDADE

BRASÍLIA, 2014



PROPOSTAS DA INDÚSTRIA
Eleições 2014

©2014. CNI – Confederação Nacional da Indústria.

Qualquer parte desta obra poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte.

CNI
Diretoria de Relações Institucionais – DRI

FICHA CATALOGRÁFICA

C748t

Confederação Nacional da Indústria.
Terceirização: o imperativo das mudanças. – Brasília : CNI, 2014.

67 p. : il. – (Propostas da indústria eleições 2014 ; v. 8)

1. Trabalho. 2. Terceirização I. Título. II. Série.

CDU: 331

CNI

Confederação Nacional da Indústria

Setor Bancário Norte

Quadra 1 – Bloco C

Edifício Roberto Simonsen

70040-903 – Brasília – DF

Tel.: (61) 3317-9000

Fax: (61) 3317-9994

<http://www.cni.org.br>

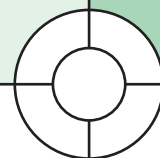
Serviço de Atendimento ao Cliente – SAC

Tels.: (61) 3317-9989 / 3317-9992

sac@cni.org.br

O **Mapa Estratégico da Indústria 2013-2022** apresenta diretrizes para aumentar a competitividade da indústria e o crescimento do Brasil. O Mapa apresenta dez fatores-chave para a competitividade e este documento é resultado de um projeto ligado ao fator-chave Relações de Trabalho.

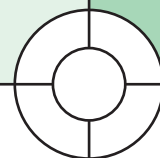




LISTA DE TABELAS, GRÁFICOS E QUADROS

GRÁFICO 1	A utilização de serviços terceirizados por sua empresa, nos próximos anos, deverá?	14
GRÁFICO 2	Cadeia de produção.....	27
GRÁFICO 3	Problemas para a indústria se não for possível terceirizar	30
GRÁFICO 4	Quais ações sua empresa adota em relação aos empregados das empresas prestadoras de serviços terceirizados? (Assinale quantas opções forem adequadas.)	52
GRÁFICO 5	Percentual de empregos em atividades terceirizadas frente ao total geral de empregos das regiões metropolitanas de São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Belo Horizonte, Salvador e Recife, em 2010	55
GRÁFICO 6	Quais as principais dificuldades enfrentadas no processo de terceirização? (Assinalar as 3 (três) mais importantes.)	60
QUADRO 1	Terceirização e intermediação de mão de obra são diferentes.....	18
QUADRO 2	Crescimento econômico e social e o aumento dos setores da indústria e de serviços	20

QUADRO 3	Pensando globalmente: benefícios da integração do Brasil nas cadeias de valor	31
QUADRO 4	Terceirização na “nuvem”	43
QUADRO 5	A terceirização como parceria e cooperação técnica	50
QUADRO 6	Exemplo de empresa formada por ex-empregados que prestam serviços para sua ex-empregadora. Dados de sua participação no mercado global	54



SUMÁRIO

SUMÁRIO EXECUTIVO	11
INTRODUÇÃO	13
1 O QUE É TERCEIRIZAÇÃO	17
2 O DESENVOLVIMENTO DA TERCEIRIZAÇÃO	21
3 CADEIAS PRODUTIVAS DE VALOR.....	25
4 POR QUE TERCEIRIZAR - IMPACTOS POSITIVOS PARA A CADEIA PRODUTIVA DE VALOR	29
5 EXEMPLOS DE TERCEIRIZAÇÃO GLOBAL	33
6 OUTROS EXEMPLOS DE TERCEIRIZAÇÃO NOS MAIS DIVERSOS SETORES PRODUTIVOS	37
7 A SÚMULA 331 DO TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO (TST).....	45
7.1 Dicotomia entre atividade-meio e atividade-fim	46
8 DERRUBANDO MITOS	51
9 A NECESSÁRIA E URGENTE REGULAMENTAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO	59
CONCLUSÃO	63
LISTA DAS PROPOSTAS DA INDÚSTRIA PARA AS ELEIÇÕES 2014	65



SUMÁRIO EXECUTIVO

A terceirização é um fato do mundo atual, é uma realidade presente em todas as cadeias produtivas. Hoje, a produção se realiza em redes locais, regionais, nacionais e globais. Poucas empresas conseguem fazer tudo sozinhas de forma eficiente e competitiva. A terceirização é, portanto, uma forma de organização da gestão estratégica e da produção que aumenta a capacidade competitiva das empresas e o seu potencial de sobrevivência. Uma parcela das cadeias produtivas de valor não é nada mais do que uma extensão do conceito de terceirização aplicado à escala global.

As empresas terceirizam para ampliar sua competitividade. Entre os benefícios trazidos estão ganhos de qualidade dos serviços ou produtos, eficiência, foco nas atividades estratégicas, simplificação administrativa, inserção em cadeias produtivas, atualização técnica e tecnológica.

Ainda não há marco legal para regulamentar a terceirização. A legislação trabalhista brasileira, cuja base foi criada na década de 1940, nem sequer cogitava a mudança da estrutura produtiva. Ela nasceu em um mundo do trabalho de empresas verticalizadas, que tudo faziam, longe da realidade atual de um mundo interconectado, com cadeias de produção horizontalizadas.

A principal referência jurídica sobre terceirização ainda é a Súmula 331 do TST.

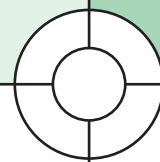
Entretanto, além de não ser uma lei sobre o assunto, ela ainda traz a **contestada divisão da atividade produtiva em atividades-fim e atividades-meio**, permitindo a terceirização apenas na última hipótese. Essa subjetiva diferenciação não é aplicável ao conceito de trabalho em redes, em que diferentes empresas compõem com bens ou serviços etapas da cadeia produtiva. Além disso, pela dinâmica produtiva moderna, uma atividade que antes seria “fim” pode se tornar “meio” a depender do foco estratégico que se busca ao negócio.

Tanto empresas como trabalhadores estão submetidos à insegurança jurídica. A ausência de marco legal sobre a terceirização tem fomentado conflitos. Segundo dados divulgados pelo TST em 2014, existem mais de 16 mil casos no tribunal envolvendo terceirização.

É de suma importância para o crescimento econômico e social do Brasil a regulamentação da terceirização. Essa regulamentação deve ser adequada, trazendo segurança jurídica e proteção para empresas e para trabalhadores. Não se pode coibir a terceirização ou estabelecer condições que, de tão difícil cumprimento, a inviabilizem e deixem o ambiente de negócios desfavorável à geração de empregos e à competitividade empresarial.

Regulamentar a terceirização é gerar ao mesmo tempo condições para o crescimento econômico e proteção aos trabalhadores. É desse desafio para o fortalecimento do Brasil, na economia globalizada, que trata o documento sobre terceirização produzido pela CNI. Por meio de informações, dados estatísticos e exemplos, a proposta é retratar a expressiva realidade deste mecanismo e seus resultados, bem como desmistificar algumas questões e explorar possibilidades, apresentando de forma direta a necessidade da indústria brasileira de regulamentação do fenômeno.

A CNI é a favor da terceirização realizada com responsabilidade e segurança para trabalhadores e empresas e entende que, para tal, o único caminho é a regulamentação. É por isso que apoia a **aprovação do PLS nº 87/2010 ou do PL nº 4.330/2004**, que propõem uma regulamentação desse tema.



INTRODUÇÃO

A terceirização é fenômeno irreversível, consequência direta da divisão do trabalho na atual realidade econômica e produtiva globalizada, na qual a competição não se faz mais entre fronteiras ou empresas do mesmo setor, mas entre redes de produção (também conhecidas como cadeias produtivas de valor) formadas por empresas instaladas em diversas regiões e até mesmo em diferentes países.

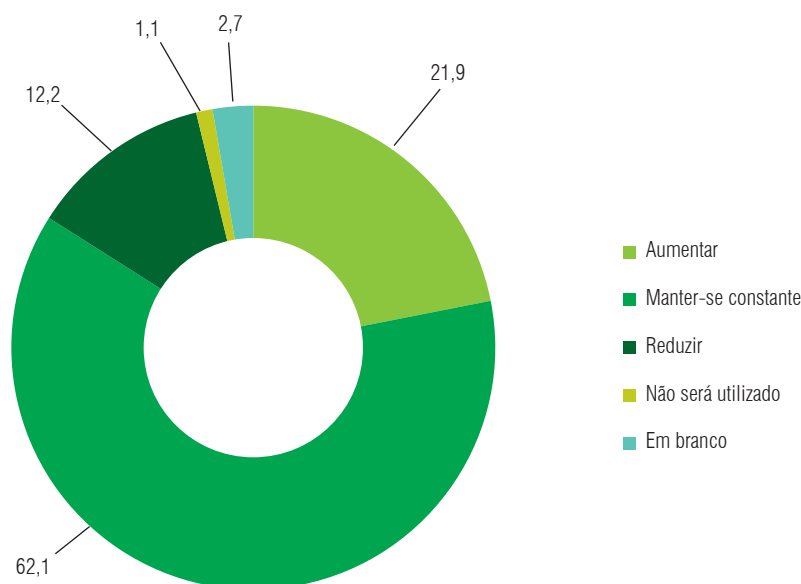
Para se aferir a importância da terceirização, é necessário compreender a mudança ocorrida no mundo produtivo nas últimas décadas. Na década de 1980, quando a terceirização começou a ganhar relevo, não se vislumbrava claramente as mudanças no modelo econômico social e produtivo decorrente dos ganhos tecnológicos e da globalização econômica.

Se a comparação for feita com 1943, ano em que a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) foi criada, as mudanças começam até mesmo no conceito aplicado ao ambiente fabril e à estrutura produtiva. Naquela época, o modelo dominante era o das indústrias verticalizadas, que produziam praticamente tudo. Hoje, a predominância é da produção horizontalizada, em que diversas empresas atuam em parceria, assumindo etapas de produção e de serviços diferentes até chegar ao produto final ao consumidor. Com isso, estabeleceu-se uma integração crescente entre produção e serviços.

A pesquisa Sondagem Industrial Especial, realizada em 2014 pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), sobre terceirização, revela que quase 70% das 2.330 indústrias abrangidas pelo levantamento, incluindo grandes, médias e pequenas, utilizam ou utilizaram, nos últimos três anos, serviços contratados de terceiros. Nada menos do que 62,1% delas pretendem manter o volume de serviços terceirizados e 21,9% desejam aumentar ainda mais a utilização desse recurso.

A referida pesquisa, portanto, confirma a importância que detém atualmente a terceirização na atividade produtiva da indústria e deixa antever tratar-se de processo irreversível e cada vez mais crescente.

GRÁFICO 1 – A UTILIZAÇÃO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS POR SUA EMPRESA, NOS PRÓXIMOS ANOS, DEVERÁ?



Fonte: CNI - Sondagem Industrial Especial sobre Terceirização - 2014

Tão importante quanto essas informações é a constatação da pesquisa de que a terceirização vai muito além das atividades de apoio. A pesquisa Sondagem Industrial revela que 34,6% das indústrias contratam limpeza e conservação e 51,3%, vigilância e segurança, ao lado de outras atividades diretamente relacionadas à sua estratégia produtiva, tais como: montagem e manutenção de equipamentos industriais (56,3%), logística e transportes (51,1%), consultorias técnicas (47,3%), etapas da cadeia de suprimento (14,6%) e pesquisa e desenvolvimento (12,9%).

Diante desse cenário, é possível afirmar que a terceirização é uma ferramenta essencial para as empresas obterem melhor técnica, tecnologia e eficiência para enfrentarem o desafio da competitividade em um mundo produtivo global.

Longe da visão simplista de mera redução de custos com trabalhadores diretos, o foco principal e real da terceirização é a otimização da gestão de recursos pela empresa, que concentra seus esforços em áreas definidas e redefinidas pela sua dinâmica e estratégia de negócios.

É a terceirização também uma ferramenta para promover a inovação, pela contratação de empresas com maior especialização em determinados serviços ou produtos. Isso faz com que empresas cada vez mais se especializem, fazendo surgir novas atividades e levando ao desaparecimento de outras, fruto natural da evolução do mercado econômico.

É, pois, a terceirização uma forma de organização empresarial e não uma forma ou modalidade de contratação de trabalhadores para burlar a legislação trabalhista ou uma simples transferência de serviços de apoio, como segurança, limpeza e vigilância.

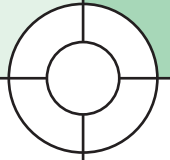
A bem da verdade, a contratação de serviços de terceiros representa a integração de empresas em processos de fornecimento de bens e serviços que compõem o produto final. É, portanto, uma opção estratégica de ordenação do processo produtivo da empresa.

Igualmente, a terceirização é fator de geração de emprego, promovendo não apenas a inserção de grandes contingentes no mercado de trabalho, tanto em funções mais simples quanto complexas, como descentralizando a oferta de vagas para regiões mais afastadas dos centros produtivos tradicionais.

É incompreensível e injustificável, portanto, que a terceirização, um tipo de divisão do trabalho cada vez mais utilizada e necessária, encontre grande resistência no nosso país, seja pela incompreensão do novo modelo de organização do processo produtivo ou pelo irrealismo de querer enquadrar as novas relações de produção e de trabalho em modelos pensados e criados para uma economia e uma sociedade de meados do século passado que não mais existe.

A resistência em aceitar que as empresas se adaptem ao novo modelo de gestão empresarial imposto pelas novas exigências de um mercado global e cada vez mais competitivo é um dos principais desafios na discussão do tema e na tentativa de sua regulamentação de forma racional e adequada. Contudo, essa resistência e a ausência de regulamentação geram um ambiente de incerteza jurídica desfavorável aos negócios, além de atrasarem a tão necessária e urgente modernização da legislação trabalhista.

O presente texto busca explicar, de forma sintética, sem a pretensão de esgotar o tema, o que é e como funciona a terceirização, apresentar alguns mitos e a importância e a necessidade de sua regulamentação para garantir segurança jurídica e proteção para as empresas e trabalhadores.



1 O QUE É TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização é uma forma de gestão do processo produtivo da empresa. Trata-se de um tipo de aliança em que uma empresa (denominada contratante) contrata de outra empresa (denominada contratada) a realização de serviços específicos, que são executados por uma empresa que os realiza com organização própria e autonomia técnica e jurídica. Contrata-se com a contratada o que é necessário para a contratante.

À empresa contratante e à empresa contratada compete contratar, remunerar e dirigir o trabalho realizado por seus respectivos trabalhadores e cumprir a legislação trabalhista e instrumentos coletivos a eles respectivamente atinentes.

QUADRO 1 – TERCEIRIZAÇÃO E INTERMEDIÇÃO DE MÃO DE OBRA SÃO DIFERENTES

Um dos equívocos mais comuns é tratar a intermediação de mão de obra temporária como sinônimo de terceirização.

Intermediação de mão de obra é a cessão de mão de obra, ou seja, a empresa fornecedora contrata e remunera o empregado, mas transfere, durante determinado período, a sua subordinação a outra empresa. Exemplo: quando a empresa de intermediação cede empregados ao tomador de serviços para suprir uma necessidade transitória e excepcional, nos termos da Lei nº 6.019/74.

Já na terceirização, a contratante encomenda da contratada um serviço ou produto necessário, determinado e específico, inclusive em termos de características, prazo, preços, entre outros itens, cabendo à contratada a sua execução com autonomia. Os empregados da contratada não possuem vínculo de emprego com a empresa contratante, e, portanto, sua subordinação é com a empresa contratada, recebendo dela salário, bem como todos os direitos previstos na legislação trabalhista e nos instrumentos coletivos da sua respectiva categoria profissional.

Com a terceirização, as organizações buscam contratar atividades que são mais bem executadas por outras empresas, que detenham maior *expertise* na execução de determinados produtos ou serviços, entre outras razões. Em outras palavras, com o uso dessa ferramenta, transfere-se, ou contrata-se com terceiros, atividades que, com competência, habilidade e qualidade técnica serão melhor executadas por outras empresas que não ela própria.

Com as novas tecnologias e as novas formas de produzir, nenhuma empresa consegue hoje fazer tudo de forma eficiente, competitiva e sustentável. Formam-se, assim, as cadeias produtivas ou redes de produção, que se entrelaçam nas mais variadas formas de produzir e trabalhar, e com capacidade para garantir eficiência, especialização, sustentabilidade, difusão de inovações e ganhos tecnológicos.

A terceirização se trata, portanto, de uma nova forma de produzir, trabalhar e competir. O professor José Pastore enumera essas mais variadas formas¹:

¹ PASTORE, José. *Depoimento na audiência pública sobre terceirização*. Brasília: Tribunal Superior do Trabalho, 2011.

1. *Há contratos que entregam produtos. Outros que entregam serviços. Há os que entregam produtos e serviços.*
2. *Existem atividades que são realizadas no local da empresa contratante. Outras são executadas no local da contratada ou à distância. Os ambientes de trabalho variam.*
3. *Há contratos em que uma contratada serve apenas uma contratante. Em outros casos, a mesma contratada serve várias contratantes.*
4. *Há situações em que as tarefas são executadas exclusivamente por funcionários da contratada. Há outras em que, por exigências técnicas, elas são realizadas em íntima parceria com os funcionários da contratante, a ponto de não se distinguir quem é quem.*
5. *Os contratos podem envolver empregados por prazo indeterminado, por prazo determinado, em tempo parcial, em regime de trabalho temporário e até autônomos, tanto do lado da contratante quanto do lado da contratada. A cada momento pode haver uma composição diferente, com gente que sai e gente que entra – um verdadeiro caleidoscópio.*
6. *Há contratos em que a profissão dos funcionários da contratada é diferente da profissão dos empregados da contratante. Há outros em que a profissão é a mesma, mas com nível de qualificação diferente. Buscam-se talentos especiais.*
7. *Há tarefas que se realizam de uma só vez. Outras são recorrentes, mas de curta duração. Há as que se estendem por longo prazo. Em um só contrato pode haver os três tipos de tarefas.*
8. *Há atividades que são executadas pela contratada durante a jornada normal da contratante. Há outras que só podem ser realizadas em horas atípicas e que exigem a presença de empregados da contratante.*
9. *Há contratos realizados entre empresas do mesmo setor e com integrantes das mesmas categorias profissionais. Outros envolvem setores e categorias diferentes, cada uma com sua convenção coletiva.*
10. *Há atividades em que a subordinação técnica da contratada em relação à contratante é mínima. Há outras em que a dependência técnica é tão grande que gera confusão com a subordinação jurídica.*

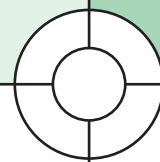
Portanto, a terceirização é a fragmentação da forma de produção e de prestação de serviços, que é a marca dos tempos modernos.

QUADRO 2 – CRESCIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL E O AUMENTO DOS SETORES DA INDÚSTRIA E DE SERVIÇOS

A teoria desenvolvida por Allan Fisher, Colin Clark e Jean Fourastié divide a atividade econômica em três setores: o primário (extração de matérias-primas), o secundário (indústria) e o terciário (serviços). Do mesmo setor fazem parte empresas que produzem bens ou serviços com certo nível de similaridade. Essa tese considera haver uma relação direta e sequenciada entre o nível de desenvolvimento de um país e a distribuição da sua população economicamente ativa pelos três setores da economia. No início, a maioria da população trabalha no setor primário. Em um segundo estágio, passa para o setor secundário e, finalmente, chega ao setor terciário*.

O sequenciamento pretendido por essa teoria foi radicalmente modificado com o passar do tempo. Nos dias atuais, o entrelaçamento entre setores é enorme, a ponto de atividades industriais se mesclarem intimamente com atividades de serviços. E isso é realizado por meio de alianças estratégicas – terceirização – que se formam entre empresas de setores diversos, nas quais cada uma realiza serviços ou produz bens específicos, de acordo com sua estratégia e especialidade de negócio. Assim, a competitividade da indústria moderna pode ser garantida, em grande parte, pela capacidade de formar articulações eficientes com o setor de produtos ou serviços especializados.

* AMADO, Jorge Romero. El sector servicios en la economía: el significado de los servicios a empresas intensivos en conocimiento. Disponível em: <<http://www.economia.unam.mx/lecturas/inae3/romeroaj.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2014.



2 O DESENVOLVIMENTO DA TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização começou a ganhar maior força como parte da cadeia produtiva na Segunda Guerra Mundial, com a indústria de armas. *Diante da* necessidade de fornecer de forma ágil e eficiente armamentos para o exército aliado, o setor fragmentou o trabalho e a produção em diversos países e relações de prestação de serviços terceirizados².

A partir da década de 1980, a terceirização passou a ser mais difundida com a intensificação da prática de contratação de serviços e produtos específicos, em razão da maior integração dos mercados de bens e serviços. Além da tradicional contratação de serviços em áreas como vigilância, segurança, limpeza e conservação, foi se difundindo em todo o mundo a terceirização de atividades de parcelas do próprio processo produtivo, coordenando fornecimento de bens com a prestação de serviços complementares, como montagem, manutenção e desenvolvimento de novos produtos.

No Brasil, lentamente e de forma tardia, as empresas começaram a implantar estratégias para se tornarem mais eficientes por meio dos processos de desverticalização, que passaram a

² MARTINS, Sérgio Pinto. *A terceirização e o direito do trabalho*. 12. ed. São Paulo : Atlas, 2012.

ganhar maior relevância a partir dos anos 1990, impulsionada pela abertura da economia e estabilização da moeda – fatores essenciais para a participação brasileira na economia global. No início, as grandes empresas eram as únicas que terceirizavam, mas, gradualmente, o processo passou a ser adotado também por pequenas e médias.

No que tange à decisão de terceirizar, a evolução foi clara. No início, como diz Dante Girardi³, “a terceirização era aplicada apenas para reduzir os custos de mão de obra, não possuindo como meta gerar ganhos de qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade. [...] as empresas prestadoras não se preocupavam em melhorar seus serviços nem buscavam especialização, melhoria de qualidade e competitividade”.

Tal quadro mudou. Impulsionadas pelas novas tecnologias e novos modos de trabalhar, as empresas passaram e continuam passando por ampla transformação, com claros reflexos nos tipos de serviços contratados com terceiros que, por sua vez, se especializaram e melhoraram a qualidade do seu trabalho.

As empresas começaram a terceirizar atividades mais intrinsecamente ligadas aos seus processos produtivos, nos quais a melhoria da qualidade dos serviços é tão ou mais importante do que a redução de custo. Com isso, intensificou-se o processo para a contratação de serviços e produtos. A terceirização passou, portanto, a ser instrumento importante para ganhar maior especialização, qualidade e eficiência nos produtos ou serviços oferecidos pela empresa, entre outras vantagens.

É nessa fase também que começaram a ser contratados fora da empresa os serviços de criação de novos produtos, pesquisa e desenvolvimento, criação de sistemas sob medida e outros itens – o que passou a ser executado, inclusive, por parceiras localizadas em vários países do mundo, no que é conhecido como *offshoring*⁴.

Em seguida, guiados pela necessidade de superar a intensa concorrência estabelecida entre as empresas mundiais e, principalmente, entre as cadeias globais de valor, os produtores partiram para contratar várias etapas de seu processo produtivo, contando com serviços em tempo real e dentro do rigor técnico e qualidade exigidos pelo mercado moderno e pelos

³ GIRARDI, Dante. *A terceirização como estratégia competitiva das organizações*. Disponível em: <http://gelreservico.com.br/wp-content/uploads/2011/10/Estudo_Terceirizacao.pdf>. Acesso em : 19 abr. 2014.

⁴ Offshoring, ou terceirização de processos de negócios no exterior, conforme explica Dante Girardi em “A terceirização como estratégia competitiva das organizações”. Disponível em: <http://gelreservico.com.br/wp-content/uploads/2011/10/Estudo_Terceirizacao.pdf>. Acesso em : 19 abr. 2014.

consumidores de um modo geral, fenômeno que foi rapidamente apreendido não apenas pelos estudiosos da terceirização como também por alguns juristas modernos.

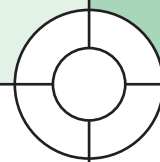
Nesse sentido, Ciro Pereira da Silva⁵ diz:

[...] a terceirização ultrapassou os limites de transferência de atividades de serviços e apoio para ocupar espaço também no fornecimento de itens antes considerados como integrantes essenciais do produto principal. A pintura sempre foi e será fundamental numa linha de montagem de veículos. Há pouco tempo, seria impensável a terceirização do processo da pintura. Hoje, entretanto, é realidade. Há terceiros, em algumas indústrias, inseridos na linha de produção, cuidando deste processo.

E a decisão do que terceirizar e do momento adequado para isso passou, então, a integrar o planejamento e a estratégia de negócio da empresa para torná-la e mantê-la competitiva no mercado nacional e internacional.

Assim, contratantes e contratadas formaram alianças que caracterizam as modernas redes de produção ou as chamadas cadeias produtivas de valor, essenciais à competitividade e ao crescimento das empresas, bem como para a manutenção e geração de mais e melhores empregos.

⁵ SILVA, Ciro Pereira. *A terceirização responsável, modernidade e modismo*. São Paulo : LTR, 1997.



3 CADEIAS PRODUTIVAS DE VALOR

Conforme exposto, a terceirização está deixando de ser simplesmente a transferência de serviços, passando a compor uma cadeia formada por parcerias de fornecimento de produtos ou serviços e, muitas vezes, de produtos e serviços conjugados.

É muito tênue a linha de separação do que são puramente serviços que compõem a cadeia produtiva de certo item daqueles que são necessários (como serviços de apoio), mas que não estão diretamente envolvidos na produção daquele mesmo bem ou serviço.

Como explicita José Pastore, “as empresas modernas estão se organizando com base em uma série de contratos com outras empresas e pessoas físicas que se incumbem de diferentes aspectos da produção. Isso torna o mercado de trabalho cada vez mais segmentado, muito longe da situação homogênea estabelecida pela CLT, onde há apenas empregados e empregadores dentro de uma mesma empresa”⁶.

⁶ PASTORE, José. *Uma realidade desamparada pela lei*. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br/documents/1295387/1312874/6.+Terceiriza%C3%A7%C3%A3o+-+uma+realidade+desamparada+pela+lei>>. Acesso em : 04 jul. 2014.

O desenvolvimento dessas redes de produção e/ou serviços ultrapassa fronteiras, no que pode ser chamado de internacionalização produtiva. “As indústrias nacionais de países industrializados e em desenvolvimento não atuam mais isoladamente e em regime de plena concorrência. Elas se tornaram profundamente interligadas por meio de redes empresariais complexas e sobrepostas em uma escala global criada em decorrência das repetidas ondas de IED (investimentos externos diretos) e de terceirização global que caracterizam as CGV (cadeias globais de valor)”⁷.

E é a partir desses investimentos externos (IED) que chegam às empresas o conceito de racionalização da produção e, em conjunto, uma visão diferenciada sobre a terceirização e de como ela é de fato uma estratégia de negócios. A formação de parcerias estratégicas por meio da terceirização tem alterado até mesmo o grau de responsabilidade das empresas envolvidas nessa relação, implicando maior compartilhamento de deveres e riscos econômicos frente aos desafios produtivos.

Para as empresas, trabalhar em redes é inevitável. Segundo José Pastore,

“A Toyota, no Japão, por exemplo, trabalha com cerca de 500 fornecedores fixos que, em seguida, dividem a tarefa com 3.000 empresas menores, subcontratadas, e que se relacionam com quase 20.000 outras firmas de pequeno porte – todas elas engajadas na produção de bens e serviços que redundam na montagem dos veículos da principal contratante, algumas no mesmo local, outras dispersas e muitas a longas distâncias. É um exemplo das modernas redes de produção”⁸.

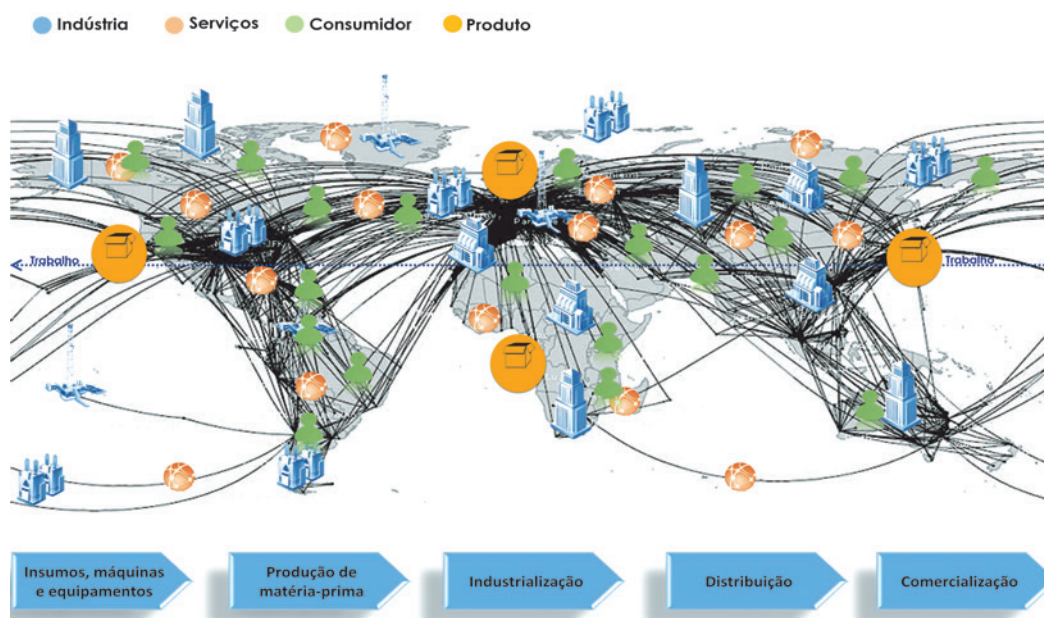
É a eficiência dessa rede que garante vantagem competitiva para a empresa líder (fabricante de automóveis), que pouco conseguiria se tentasse realizar tudo sozinha.

O gráfico a seguir tenta ilustrar de forma simplificada as inúmeras relações de trocas de serviços e produtos para se alcançar a disponibilização de um bem para o consumidor final. Note-se que para determinadas realidades produtivas essa cadeia é mais simples, enquanto para outras é mais complexa.

⁷ STURGEON, Timothy et al. *A indústria brasileira e as cadeias globais de valor: uma análise da cadeia global de valor dos setores aeroespacial, de dispositivos médicos e eletrônicos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014, p. 166.

⁸ PASTORE, José. *Como disciplinar a terceirização no Brasil*. In: SEMINÁRIO SOBRE EVOLUÇÃO E MARCO REGULATÓRIO - VALOR ECONÔMICO, 2011. Disponível em <http://www.josepastore.com.br/artigos/rt/rt_321.htm> . Acesso em : 19 abr. 2014.

Redes de produção (cadeias produtivas)

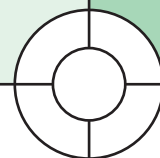


Fonte: CNI.

Para uma produção eficiente, sustentável, lucrativa e competitiva, as empresas buscam atuar diretamente em suas atividades estratégicas, definidas por elas mesmas conforme os desafios que se apresentam, sendo, portanto, mutáveis. Raramente uma empresa tem condições de fazer tudo. Pouquíssimas têm capacidade de dominar todas as tecnologias, todos os produtos e todos os meios de produção.

A articulação com especialistas, a fragmentação de tarefas e a realização de parcerias tornam administrável o desafio da competição e viabiliza economicamente o negócio, estimulando o investimento, provocando o crescimento e a ampliação das oportunidades de trabalho.

As redes de produção são estratégicas nos dias atuais. A concorrência se dá mais entre elas do que simplesmente entre empresas. As melhores redes têm diferencial competitivo que fomenta maior entrada em mercados, aumento de investimento e de crescimento e, conseqüentemente, riqueza para o país e geração de empregos.

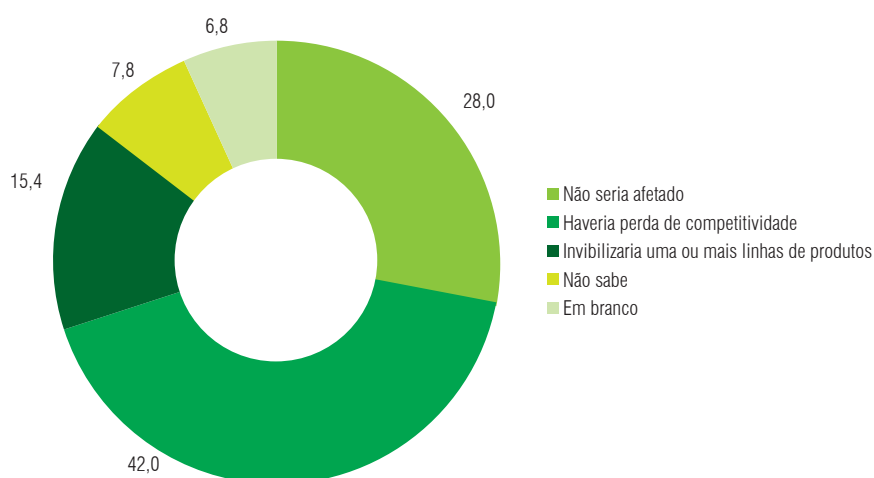


4 POR QUE TERCEIRIZAR - IMPACTOS POSITIVOS PARA A CADEIA PRODUTIVA DE VALOR

Dependendo do tipo de serviço ou produto a ser contratado de terceiros, diferentes serão os impactos, a motivação e a importância da terceirização para a cadeia produtiva liderada pela empresa contratante. De forma geral, é possível dizer que, com a terceirização, se obtém acesso a tecnologias de ponta, qualidade do produto ou serviço final, melhoria de competitividade e possibilidade de a empresa se concentrar nas atividades que determine como estratégicas para o desempenho do seu negócio, observando-se a dinâmica do mercado, entre outros ganhos.

Nesse sentido, a mencionada Sondagem sobre Terceirização, da CNI, revela que 57,4% das empresas pesquisadas responderam que perderiam competitividade ou encerrariam uma ou mais linhas de produção se a terceirização fosse impedida. Essa perspectiva é sombria, independentemente do porte da empresa – valendo para a grande, média ou pequena. Ou seja, a terceirização é relevante e estratégica para a maior parte das empresas industriais do Brasil. Um eventual colapso dessas empresas refletiria imediatamente na redução de empregos, renda e impostos e, por consequência, impactaria na sociedade de um modo geral.

GRÁFICO 3 – PROBLEMAS PARA A INDÚSTRIA SE NÃO FOR POSSÍVEL TERCEIRIZAR



Fonte: CNI - Sondagem Industrial Especial sobre Terceirização – 2014.

Quando a cadeia produtiva é ancorada em alianças e parcerias da terceirização, aumenta o envolvimento de mais e mais empresas, todas elas procurando trabalhar com a melhor qualidade possível, o que resulta em uma elevação da eficiência em toda a cadeia. Esse modelo de produção pode gerar inúmeros ganhos para as empresas, entre eles a redução de ativos imobilizados e simplificação da gestão da produção.

Em resumo, pode-se dizer que:

“a ação das empresas em processos de terceirização repousa no fato de que a economia de escala, a curva de experiência e a utilização de métodos mais produtivos podem possibilitar ao terceiro a otimização econômica dos processos e a melhoria da qualidade do produto ou serviço fornecido ao tomador”⁹.

⁹ GIRARDI, Dante. A terceirização como estratégia competitiva das organizações. Disponível em: <http://gelreservico.com.br/wp-content/uploads/2011/10/Estudo_Terceirizacao.pdf>. Acesso em: 19/04/2014.

QUADRO 3 – PENSANDO GLOBALMENTE: BENEFÍCIOS DA INTEGRAÇÃO DO BRASIL NAS CADEIAS DE VALOR

Em recente estudo sobre a indústria brasileira e as cadeias globais de valor (CGV), realizado com o apoio da CNI e publicado no Brasil, Timothy Sturgeon, Gary Gereffi, Andrew Guinn e Exequiel Zylberberg ressaltam os grandes ganhos que o país poderia obter se tivesse uma inserção mais efetiva nos mecanismos de terceirização de produtos e serviços globais*.

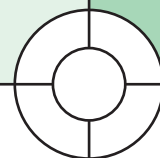
Eles explicitam que “para os países em desenvolvimento, os fluxos de comércio, investimentos e conhecimentos que sustentam as CGVs geram mecanismos de rápida aprendizagem, inovação e *upgrading* industrial rápidas”. Tais CGVs “garantem a empresas locais mais acesso a informações, novas oportunidades para uma rápida aprendizagem tecnológica e desenvolvimento de habilidades”. Essas melhorias podem “ser sentidas em muitas outras áreas e não apenas nas empresas e setores voltados para a exportação”.

Especialmente sobre o Brasil, os autores são claros ao afirmar que:

“[...] o Brasil tem algumas vantagens claras em relação a outras economias emergentes. O Brasil está se integrando à CGV em um momento histórico diferente e conta com mecanismos de alavancagem que podem melhorar a sua participação que nem a China nem o México possuem. [...] a explosão das CGVs na década de 2000 passou a largo do Brasil. [...] cadeias estão se expandindo no país, o Brasil tem a oportunidade de virar o jogo a seu favor. Empresas líderes estão começando a terceirizar e fazer *offshoring* de processos mais intensivos em tecnologia e conhecimentos. Isso coloca o Brasil em uma excelente posição. Historicamente, o Brasil conta com uma base de tecnologia nacional mais sólida que a China ou o México. [...] políticas de substituição de importações adotadas no passado criaram bolsões de excelência que podem, com base em uma combinação correta de políticas, desempenhar papéis importantes nas CGVs daqui para frente”.

Em suma, o Brasil tem um vasto terreno de oportunidades e desafios pela frente para crescer, competir, formar pessoas, gerar empregos e elevar a qualidade de vida da população, além de oferecer maior arrecadação aos cofres públicos. E a terceirização, dentro das cadeias produtivas de valor, é uma importante ferramenta para aproveitar essas oportunidades e vencer os desafios.

* Trata-se do livro de Timothy Sturgeon, Gary Gereffi, Andrew Guinn e Exequiel Zylberberg, “A indústria brasileira e as cadeias globais de valor: uma análise da cadeia global de valor dos setores aeroespacial, de dispositivos médicos e eletrônicos” (Elsevier Editora, 2014).



5 EXEMPLOS DE TERCEIRIZAÇÃO GLOBAL

A seguir, serão apresentados, de forma simplificada, alguns elementos de duas importantes cadeias globais de valor que fazem uso intenso da contratação de bens e serviços no Brasil e no exterior – as cadeias de componentes eletrônicos e da indústria aeroespacial¹⁰.

Produtos Eletrônicos¹¹

A cadeia produtiva de eletrônicos é a que mais cresce no comércio mundial de manufaturados. Por envolver bens e serviços que entram na produção e fornecimento de outros bens e serviços, o setor se caracteriza por um grande dinamismo. Mundialmente, o comércio de bens intermediários dessa rede de produção tem crescido mais depressa do que o comércio dos produtos finais (colocados à disposição do consumidor final).

¹⁰ Ambos os casos são apresentados com maior profundidade no livro “A indústria brasileira e as cadeias globais de valor: uma análise da cadeia global de valor dos setores aeroespacial, de dispositivos médicos e eletrônicos” (ibidem), entre as páginas 103 a 136 (cadeia de eletrônicos) e 37 a 66 (cadeia aeroespacial).

¹¹ STURGEON, Timothy et al. *A indústria brasileira e as cadeias globais de valor: uma análise da cadeia global de valor dos setores aeroespacial, de dispositivos médicos e eletrônicos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014, p. 166.

O setor utiliza em grande volume a terceirização, integrando inúmeras empresas que fornecem bens e serviços em cadeias globais de valor espalhadas ao redor do mundo.

A forma como a contratação de serviços ou produtos ocorre é muito diversificada, dependendo do modelo de organização da produção adotado pela chamada “empresa líder”. Por exemplo, a Samsung (Coreia do Sul) e a NEC (Japão) projetam e produzem muitos dos seus componentes e subsistemas, além de produzirem bens finais. Ou seja, têm uma produção mais centralizada.

Outras empresas, como a Apple (Estados Unidos), projetam, mas não produzem bens. Elas terceirizam a fabricação a produtores de componentes, que prestam também serviços especializados.

Já a Dell (Estados Unidos) terceiriza grande parte dos seus projetos de desenvolvimento e a fabricação de componentes dos seus notebooks a outras empresas. Também terceiriza a montagem, testes de produtos e serviços de atendimento de pós-venda (aos consumidores finais). Em geral, a terceirização ocorre com empresas de outros países (*offshoring*). A Dell, no Brasil, por exemplo, contrata atividades de P&D (pesquisa e desenvolvimento) de um fornecedor estrangeiro global.

Uma parte essencial na cadeia são os semicondutores, utilizados em todos os produtos eletrônicos. Sua produção é realizada por empresas altamente especializadas e sofisticadas, que requerem elevados investimentos. “O custo estimado para se construir uma unidade com a capacidade necessária para fabricar semicondutores nos grandes volumes exigidos atualmente varia de US\$ 1 bilhão a US\$ 10 bilhões”¹². Essas instalações, além disso, exigem gastos anuais, para se manterem competitivas, de mais de US\$ 1 bilhão em P&D. Há, assim, um mercado muito concentrado de fabricação de semicondutores.

Os distintos modelos de produção e contratação e os elevados volumes para construir e operar uma fábrica de semicondutores geraram diferentes formas de terceirização. De um lado, surgiram as empresas “sem fábrica” (*fabless*) no setor de semicondutores, que projetam e desenvolvem esses produtos e terceirizam sua produção para outras empresas, “com fábricas” (*foundry*). Assim, existe uma gama de empresas que concentraram suas atividades

¹² STURGEON, Timothy et al. *A indústria brasileira e as cadeias globais de valor: uma análise da cadeia global de valor dos setores aeroespacial, de dispositivos médicos e eletrônicos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

em setores como P&D (inclusive de semicondutores), projeto e vendas, mas que terceirizam a atividade de produção do semicondutor.

As empresas que operam no modelo “sem fábrica”, em sua maioria, estão sediadas em países em desenvolvimento, que demandam menor quantidade de investimentos. Isso ocorre igualmente nas operações de montagem, embalagem e testes de semicondutores.

Esse modelo de negócio foi iniciado em 1987 pela Taiwan Semiconductor Manufacturing Corporation (TSMC). Desde então, tem sido bem-sucedido, pois permite produzir grandes volumes de semicondutores por um único fabricante, o que seria impossível de ser feito de modo direto por projetistas individuais. De acordo com o estudo citado, “embora o modelo *foundry* seja impraticável para a maioria dos países em desenvolvimento, sua presença tem permitido a proliferação de empresas projetistas *fabless*, criando importantes pontos de entrada para CGV em economias emergentes, como a do Brasil”¹³.

Aeronaves espaciais¹⁴

Hoje, a produção de jatos comerciais está centralizada em quatro empresas líderes: a Boeing e a Airbus (que produzem jatos para longas distâncias) e a Embraer e a Bombardier (que fabricam jatos regionais).

Essas empresas líderes são as principais responsáveis pelo projeto, montagem final e entrega de aeronaves. O restante é comumente realizado por empresas intermediárias, que atuam como contratadas das empresas líderes. Às empresas líderes cabem tarefas como integrar sistemas e montar grandes subsistemas a partir de componentes produzidos pelas contratadas, tudo de acordo com especificações rigorosas, até se chegar ao resultado final – a produção de aeronaves acabadas.

As líderes utilizam intensamente a contratação de outras empresas em todo o mundo, pois é desse ambiente que saem os avanços tecnológicos que integram a produção de peças e subsistemas. Vê-se que nesse campo as parcerias são cruciais. Dados apresentados no estudo permitem afirmar que os fornecedores dos subsistemas trabalham em

¹³ STURGEON, Timothy et al. *A indústria brasileira e as cadeias globais de valor: uma análise da cadeia global de valor dos setores aeroespacial, de dispositivos médicos e eletrônicos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

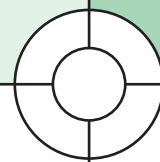
¹⁴ STURGEON, Timothy et al. *A indústria brasileira e as cadeias globais de valor: uma análise da cadeia global de valor dos setores aeroespacial, de dispositivos médicos e eletrônicos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

íntima interface com os engenheiros das empresas líderes onde será feita a integração em sistemas mais complexos. As empresas líderes buscam, com essa aliança, a melhor tecnologia e a especialização.

Assim, as fábricas de aeronaves otimizam recursos e direcionam o foco para atividades mais estratégicas do seu ramo de negócio, em especial o desenvolvimento de novos aviões. Para tais projetos concorrem ainda os insumos físicos e intelectuais (P&D) realizados também por empresas contratadas que operam em estreita interface com os grandes centros de pesquisa, o que ajuda também no aumento da eficiência.

Outro modelo de terceirização utilizado no setor de aeronaves é a “parceria de risco”, pela qual se financia os projetos das novas aeronaves compartilhando-se os riscos financeiros entre contratantes e contratadas. As retribuições de cada parte são múltiplas e variadas. Com frequência, a compensação financeira das contratadas decorre do desempenho financeiro do projeto como um todo e não apenas da sua contribuição específica ao projeto. Ou seja, percebe-se o estabelecimento de uma “joint venture” (associação).

Cabe, afinal, a indagação: os setores de eletrônica e de aeronaves seriam viáveis, de alta tecnologia e de inovação constante se não pudessem contratar com terceiros parte dos seus serviços ou de sua produção? Certamente, não. Portanto, é necessário permitir a livre organização do processo produtivo da empresa, não impondo limites desmedidos, os quais não mais se ajustam à realidade do mercado econômico atual. E o Brasil não está ao largo dessa tendência.



6 OUTROS EXEMPLOS DE TERCEIRIZAÇÃO NOS MAIS DIVERSOS SETORES PRODUTIVOS

Como visto, há diversos motivos pelos quais as empresas buscam a terceirização ao se inserirem em cadeias produtivas de valor. A par dessa motivação geral, todos os setores e empresas têm razões específicas para participar dessas cadeias. Não se pode limitar a terceirização a um grupo de atividades, sejam elas integrantes ou não da rede de produção, sob pena de reduzir ou eliminar sua capacidade competitiva no mercado.

Como forma de ilustrar essa realidade, demonstrando sua variedade e sua riqueza organizacional, serão apresentados alguns exemplos, de forma simplificada, de atividades que terceirizadas asseguram maior eficiência à empresa.

Vale frisar que esses casos refletem apenas parte dos setores a que se referem e podem ocorrer ou não e variar de acordo com a estratégica dinâmica e necessidade de cada empresa. Há, ainda, diferenças entre empresas da mesma região, bem como de empresas de regiões distintas. O fundamental é a percepção de que a terceirização ocorre de múltiplas formas, por várias razões e tem níveis distintos de importância em cada realidade produtiva.

Construção

A construção caracteriza-se, entre outros aspectos, pela edificação de estruturas que vão de pequenas casas até grandes obras de infraestrutura (como pontes, estradas, represas). Inserem-se na construção diversas etapas, que passam desde o projeto da fundação até o acabamento da estrutura, independentemente de seu tamanho. Para isso, são necessárias diversas técnicas e tecnologias e uma ampla gama de profissionais especializados em diferentes etapas da obra.

Percebe-se que a construção é caracterizada hoje pela soma de diversas atividades transitórias. Para se erguer um prédio, por exemplo, são demandadas diversas etapas diferentes, cada uma com sua especialização. Essa é uma razão para a terceirização: agregar conhecimento e especialização nas diversas etapas da edificação, de forma sustentável, técnica e econômica. Ou seja, de forma eficiente. Um bom exemplo é o projeto de fundação, que não é necessário em toda a etapa da obra, assim como a terraplanagem, a hidráulica, a concretagem, a instalação elétrica e a pintura.

As empresas especializadas fornecem os serviços ou produtos nos momentos necessários. Não seria viável economicamente, por essa característica, manter no quadro de apenas uma empresa todos os especialistas e todos os equipamentos (alguns de alto custo e baixa frequência de utilização) de todas as etapas da obra. Haveria ociosidade excessiva, com perda de produtividade e de eficiência.

Energia elétrica

O setor elétrico é fundamental ao desenvolvimento econômico e social do país, ao fornecer um insumo essencial, a energia. Envolve uma ampla, sofisticada e cara cadeia produtiva, que inclui a geração, a transmissão e a distribuição de energia, atividades diferentes, mas essencialmente intercaladas.

Cada uma dessas etapas da cadeia de produção exige milhares de atividades diferentes, algumas altamente especializadas, outras de execução simples. Em todas elas pode haver atividades terceirizadas, cada uma com sua necessidade e sua especificidade. Alguns exemplos são: a construção das usinas, a reparação e manutenção das instalações e equipamentos, a realização de pesquisa e desenvolvimento (P&D), asseio e conservação, vigilância, testes de campo, poda de árvores, colocação de infraestrutura da cadeia, leitura de medidores, entre outros.

Quando uma empresa contrata terceiros para realizar essas atividades, busca-se ganhar maior eficiência técnica e econômica ao usuário final, respeitando as diretrizes de serviço e limites de preço estabelecidos pelos contratos regulados pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL).

Farmacêutica

A indústria farmacêutica se caracteriza pela fabricação, desenvolvimento, distribuição e comercialização de medicamentos. É uma indústria fortemente regulada no Brasil e cujo processo de desenvolvimento de produtos até sua disponibilização para o consumidor final demanda anos de pesquisa e desenvolvimento, além de testes para garantir segurança e eficiência ao medicamento.

Hoje, muito mais do que a mera fabricação, a indústria de fármacos mundial é movida principalmente pela inovação de medicamentos existentes e pela busca de novos princípios ativos. Com isso, são realizados altos investimentos em tempo, capital e material químico necessários para os experimentos. Também é necessária especialização para avaliação dos efeitos de compostos químicos cujos testes podem perdurar por longos períodos de tempo.

Para se trazer maior especialização e eficiência ao processo de desenvolvimento de produtos ou de suas aplicações, uma das atividades mais importantes e terceirizada hoje em dia é a de pesquisa e desenvolvimento. Com isso, busca-se agregar na cadeia produtiva instituições capacitadas tecnicamente e tecnologicamente para cumprir esses objetivos, e que tenham todas as certificações exigidas. Com isso, há participação na cadeia de diversos laboratórios químicos menores, mas intensivos em tecnologia e pesquisas científicas, muitas vezes ligados diretamente a renomados pesquisadores e grupos acadêmicos.

Vale também explicitar que a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), que regula o setor no Brasil, reconhecendo a importância da terceirização em prol da eficiência da indústria farmacêutica na sua constante busca pela melhoria da saúde, expediu uma resolução em que “dispõe sobre a terceirização de etapas de produção, de análises de controle de qualidade e de armazenamento de medicamentos”¹⁵.

¹⁵ BRASIL. Resolução – RDC nº 25, de 29 de março de 2007. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, nº 62, de 30 mar. 1997. Seção 1, pág. 113, com incorreção no original. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2007/res0025_29_03_2007_

Indústria cinematográfica

A indústria cinematográfica é composta de um conjunto de atividades envolvidas intrinsecamente para a fabricação de arte cinematográfica e outras obras audiovisuais. Há desde o desenvolvimento das ideias (roteiro, por exemplo), passando pelos equipamentos técnicos audiovisuais, até a colocação do produto ao consumidor final (cinema, *home vídeo*, entre outros). Como tal, já se caracteriza como uma indústria que atua, no mundo, em uma rede de especialidades de produção de bens e serviços. Mas novas atividades dessa indústria são criadas diariamente, agregando-se à cadeia. Por exemplo, com o grande avanço tecnológico na área do entretenimento, uma das etapas mais importantes nos filmes modernos, e mesmo em produções diretas para a televisão, é a área de efeitos visuais, muito vinculada à computação gráfica. Ou seja, devido à tecnologia, por exemplo, muitas vezes se pode substituir um cenário físico por um cenário virtual, com imagens e feitos reais.

Anteriormente, os maiores estúdios cinematográficos e as redes de televisão tinham equipes internas de produção de efeitos visuais. Com o contínuo incremento técnico, especialmente da área de computação, foram sendo formadas empresas especializadas apenas nessa etapa da obra, mas que trabalham de acordo com a especificação do produtor final. Com isso, estúdios cinematográficos e mesmo redes de televisão passaram a contratar mais e mais serviços dessas empresas especializadas, garantindo maior *expertise*, tecnologia de ponta e excelência em prol do resultado almejado.

Papel e celulose

A indústria de papel e celulose inicia sua produção na plantação de florestas (eucaliptos) de diferentes portes (variando entre 500 a 2 mil hectares), utilizando-se mudas selecionadas em viveiros controlados, bem como a preparação do terreno do plantio, combate a matos e pragas, manejo de florestas, corte, limpeza e picamento da madeira, bem como transporte e descarregamento.

Já nas fábricas, após ser picada (em cavacos de tamanho padrão), a madeira é cozida em digestores em uma solução de soda cáustica, em que se separa a celulose da matéria orgânica. A pasta bruta da celulose passa por branqueamento até se tornar o produto

rep.html>. Acesso em : 19 abr. 2014.

padrão das fábricas de papel. Já a matéria orgânica, junto da soda cáustica, é queimada em grandes caldeiras, que resulta em calor para turbinas de geração de energia e recuperação de parte da soda cáustica.

Em outras palavras, o processo de produção do papel e celulose é complexo e exige conhecimentos diversos, já que é multifacetado. Portanto, para melhor qualidade do produto, incremento da produtividade, sustentabilidade e competitividade do setor, é necessária contratação de terceiros que detenham *expertise* técnica e variações tecnológicas para realizar cada uma ou parte de cada uma das etapas produtivas. Entre elas, limpeza do terreno, preparo do solo, plantio, manejo, corte até o descascamento e preparação da madeira e seu transporte.

Essa integração produtiva fez avançar a qualidade e tamanho das diversas empresas de prestação de serviços, boa parte nascida e desenvolvida em municípios menores do interior do país, cuja sobrevivência econômica depende da rede de troca de produtos e serviços entre empresas decorrentes dessa cadeia produtiva. Essa cadeia também gerou frutos no envolvimento com a sociedade dessas cidades, pois tanto contratantes como prestadoras de serviço têm se envolvido em projetos comunitários.

Petroquímica

A indústria petroquímica se caracteriza por uma série de atividades que visam à produção de derivados de petróleo utilizados pelas mais diversas áreas, como medicina, lazer e até mesmo equipamentos de cozinha. E uma ampla gama de atividades dessas áreas é realizada por diversas empresas especializadas.

Por exemplo, as indústrias do setor normalmente têm plantas industriais com equipamentos de alta tecnologia. Para manter a eficiência, segurança e funcionamento adequado desses equipamentos, são necessários diferentes tipos de manutenção. Em muitos casos, há tipos de manutenção contínua dos equipamentos e instalações do setor; para outros, a manutenção é periódica, intermitente, mas de larga escala. Em ambas as situações, contudo, é de suma importância que a mesma seja realizada por profissionais de alto nível de especialização e que utilizam tecnologias diferenciadas, resultando em uma atividade de custo elevado. Assim, a manutenção tornou-se um serviço prestado por firmas especializadas nessa atividade, tornando-a mais eficiente, técnica e economicamente, pois permite trabalhar para diversas empresas ao mesmo tempo.

Além disso, as manutenções mais pesadas – chamadas de “paradas”, realizadas a cada quatro anos – exigem o trabalho de 20 a 30 vezes mais profissionais do que o próprio quadro de pessoal das empresas contratantes. A alternativa mais lógica utilizada nesses casos, tanto por motivos técnicos como econômicos, é terceirizar muitas dessas atividades de manutenção.

Siderurgia

A indústria siderúrgica é a responsável pela transformação de minério em aço e ferro fundido, matérias-primas para diversas finalidades e produtos no mundo, estando presentes tanto em grandes obras de engenharia como em produtos de uso doméstico.

A primeira indústria de ferro no Brasil foi instalada no século 16, no interior de São Paulo. Mas foi no século 20 que se consolidou seu desenvolvimento, passando por períodos de crescimento e de crise¹⁶. Entre esses períodos, deve ser destacado o final da década de 1980 e início da década de 1990, quando as siderúrgicas brasileiras perdiam capacidade competitiva e enfrentavam risco de obsolescência, com acúmulo de prejuízos e escassez de recursos para investimentos. A partir das privatizações e da busca por modernização do negócio, houve um bilionário aporte de recursos destinado especialmente ao aumento da produtividade, à remoção de gargalos, à modernização de processos e à maior qualidade dos produtos. Com isso, o setor pôde atender às exigências tanto do mercado interno como do externo, contribuindo para o crescimento econômico da siderurgia brasileira.

Para enfrentar esses desafios, uma das formas utilizadas foi a terceirização de uma série de atividades da cadeia produtiva, visando buscar especialização e o incremento de produtividade em diversas etapas. O objetivo era incorporar importantes avanços tecnológicos às empresas do setor.

Um dos exemplos dessa terceirização envolveu a aplicação de refratários em fornos siderúrgicos. Essa é uma tarefa complexa, delicada, arriscada e importante para a eficiência e competitividade do negócio. Como tal, percebeu-se que ela seria realizada de forma mais eficaz, obtendo-se melhores resultados, por meio das próprias empresas fabricantes desse material, que detinham e detêm pessoal especializado. Essa evolução fez, portanto, com

¹⁶ INSTITUTO AÇO BRASIL. *Siderurgia no Brasil*. Site da Internet. Disponível em: <<http://www.acobrasil.org.br/site/portugues/aco/siderurgia-no-brasil--desenvolvimento.asp>>. Acesso em : 19 abr. 2014.

que as empresas fabricantes de refratários passassem não só a fornecer o produto, mas a oferecer serviços de aplicação e outros específicos relacionados ao refratário.

Telefonia fixa e móvel

A telefonia é um dos serviços mais utilizados pelas pessoas no mundo. E não é diferente no Brasil. A telefonia proporciona comunicação à distância por meio das mais diversas tecnologias e técnicas. Com o advento e a proliferação da internet, esse serviço tornou-se ainda mais essencial e diversificado. O serviço de telefonia, para eficiência técnica e econômica, e, portanto, disseminação para toda a população, exige articulação estreita de várias atividades especializadas de diversas áreas, que vão desde a instalação dos equipamentos e das redes, passando pelo atendimento ao consumidor, até a construção da malha de comunicação e a operação dos serviços. Ou seja, há uma multiplicidade de empresas atuando em rede nesse setor pela ferramenta da terceirização.

Um exemplo da importância da terceirização para o setor são todos os serviços contratados para que ocorra a expansão da rede telefônica. Entre eles estão não só as obras de infraestrutura, como também o desenvolvimento e incorporação, na rede, de inovações tecnológicas. Essas atividades têm sido crescentemente realizadas por empresas prestadoras de serviço ou pelas próprias fabricantes de equipamentos de comunicação, que focam na inovação, no gerenciamento de redes de telecomunicações e em pesquisa e desenvolvimento. Tudo isso ocorre em razão da crescente velocidade das evoluções tecnológicas, proporcionadas pelos próprios fabricantes de equipamentos e das soluções customizadas incorporadas à rede.

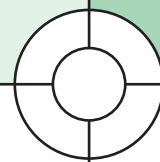
QUADRO 4 – TERCEIRIZAÇÃO NA “NUVEM”

Hoje, há uma gama de empresas que prestam serviços “na nuvem”, isto é, na grande rede mundial de computadores. Tais empresas oferecem uma variedade de serviços em tempo real, todos eles realizados por profissionais especializados em diversas áreas, como marketing, propaganda, programação, administração, recursos humanos, contabilidade, auditoria, redação, tradução, educação, design, radiologia, medicina, engenharia, direito e várias outras. “É a consolidação do trabalho remoto que economiza espaço, tempo, energia e, sobretudo, elimina as deseconomias das aglomerações urbanas”*. Isso é viabilizado por meio de interconexões de empresas e pessoas em processos de terceirização crescente e cada vez mais especializados.

* PASTORE, José. A terceirização na nuvem. O Estado de São Paulo, São Paulo, 18 jun. 2013

De todo o exposto acima, sendo a terceirização uma tendência crescente e essencial para a organização produtiva das empresas, é fundamental que seja utilizada como ferramenta de gestão para dar sustentabilidade para as empresas, permitindo melhor competitividade no mercado, mas com respeito aos direitos dos trabalhadores.

Todavia, para tanto, é necessária legislação que a regule, pois não há no nosso ordenamento jurídico normas que tratem especificamente da matéria.



7 A SÚMULA 331 DO TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO (TST)

Na ausência de uma legislação adequada ao novo modelo de racionalização da cadeia produtiva moderna e que reconheça as novas formas de produzir e trabalhar, e diante dos inúmeros conflitos judiciais, o Tribunal Superior do Trabalho (TST) consolidou entendimento, em sua Súmula 331, no sentido de que a terceirização somente é permitida se ligada a serviços especializados relativos à atividade-meio da empresa.

O texto atual da referida súmula dispõe:

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS. LEGALIDADE

- 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 03.01.1974).
- ii.** A contratação irregular de trabalhador, mediante empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública direta, indireta ou fundacional (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 20.06.1983) e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a personalidade 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 haja participado da relação processual e conste também do título executivo judicial.
- v. Os entes integrantes da Administração Pública direta e indireta respondem subsidiariamente, nas mesmas condições do item IV, caso evidenciada a sua conduta culposa no cumprimento das obrigações da Lei nº 8.666, de 21.06.1993, especialmente na fiscalização do cumprimento das obrigações contratuais e legais da prestadora de serviço como empregadora. A aludida responsabilidade não decorre de mero inadimplemento das obrigações trabalhistas assumidas pela empresa regularmente contratada.
- vi. A responsabilidade subsidiária do tomador de serviços abrange todas as verbas decorrentes da condenação referente ao período da prestação laboral.

Esse entendimento está fora da realidade econômica e social do país, que vem seguindo um caminho, já trilhado em diversas partes do mundo, de evolução da terceirização e das perspectivas pelas quais as empresas terceirizam, conforme demonstrado anteriormente.

7.1 Dicotomia entre atividade-meio e atividade-fim

A dicotomia entre atividade-meio e atividade-fim, além de não por fim às demandas judiciais e caminhar em sentido oposto às exigências do mercado moderno, estabelecendo que somente é lícita a terceirização da atividade-meio ligada a serviços especializados, criou um ambiente de total insegurança das relações jurídicas.

Em primeiro, porque não há em texto legislativo definição do que venha ser atividade-meio e atividade-fim. E, ainda que houvesse, na prática, em um mundo produtivo moderno que funciona em redes de produção e serviços interconectados, não é possível identificar com

precisão as atividades meio e fim de uma empresa. Portanto, pretender separá-las gera interpretações diferentes, insegurança jurídica, fomento de conflitos judiciais, que, por sua vez, cria um ambiente de negócios desfavorável às empresas e investidores.

Em segundo, mesmo que fosse possível essa separação, na dinâmica empresarial em pouco tempo uma atividade-meio pode se converter em uma atividade-fim e vice-versa, a depender do foco estratégico da empresa e da dinâmica do mercado. Além disso, o que é meio para uma empresa pode ser fim para outra.

Tampouco há consenso na jurisprudência. Entre tantos exemplos nesse sentido, pode ser citado o caso das empresas que fazem o serviço de instalação e manutenção de linha telefônica (também chamados de cabistas) para as operadoras de telefonia. Há decisões que afirmam que essa atividade é atividade-fim, sendo proibida sua terceirização, enquanto há outras decisões proferidas que a consideraram como atividade-meio, portanto, passível de terceirização nos termos do que dispõe a referida súmula¹⁷.

Outro exemplo intrigante diz respeito à indústria de produção de sucos, um dos segmentos responsáveis por grande parte das exportações no país. Apesar de esse tipo de indústria ser responsável pela industrialização do suco, recentemente houve decisões que consideraram a colheita da fruta como parte da atividade-fim da indústria do suco. Ou seja, o entendimento é de que, ao invés de os produtores rurais serem responsáveis pela parte que lhes cabe na cadeia produtiva, a colheita, a responsabilidade pela atividade agrícola deve ser da indústria¹⁸.

Vantuil Abdala, ministro aposentado do Tribunal Superior do Trabalho, acerca da dificuldade em classificar as atividades dispõe:

“É verdade que não há parâmetros bem definidos do que sejam atividade-fim e atividade-meio e muitas vezes estar-se-ia diante de uma zona cinzenta em que muito se aproximam uma da outra”¹⁹.

¹⁷ As decisões dos processos TST-ED-RR 144640-37.2008.5.03.0025 (acórdão publicado no DEJT de 21/03/2014, Relator Ministro José Roberto Freire Pimenta, 2ª Turma) e TST-RR-3791800-52.2008.5.09.0651 (acórdão publicado no DEJT de 21/03/2014, Relator Ministro Aloysio Corrêa da Veiga, 6ª Turma) permitem essa comparação, pois citam acórdãos regionais que entendem de forma diferente a mesma atividade.

¹⁸ BRASIL. Poder Judiciário Federal. Justiça do Trabalho 15ª Região. Vara do Trabalho de Matão. PROC: 0000121-88.2010.5.15.0081. Disponível em: <<http://s.conjur.com.br/dl/sentenca-atividade-fim-producao-suco.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2014.

¹⁹ ABDALA, Vantuil. Terceirização : atividade-meio e fim. Responsabilidade subsidiária do tomador de serviços. *Revista LTR*, São Paulo, n. 60, 1996.

Vários casos podem ser aqui listados para demonstrar os prejuízos das interpretações oscilantes do Poder Judiciário a respeito de atividade-meio e atividade-fim.

Por exemplo: a atividade de logística e transporte é uma das mais estratégicas para o funcionamento da economia moderna. De um modo geral, no mundo todo, tais atividades são realizadas por empresas especializadas. Por sua vez, no Brasil, a Justiça do Trabalho tem considerado ilegal a contratação dessa atividade, como ocorre, com frequência, na contratação de transporte pela indústria de bebidas e outros alimentos, além de petróleo e vários outros bens. Há também casos de empresas penalizadas pela justiça trabalhista por transportarem bens de uma para outra etapa do processo produtivo dentro da mesma planta²⁰.

A insegurança jurídica decorrente da utilização dos termos atividade-fim e atividade-meio conspira contra a eficiência e impacta diretamente na competitividade das empresas e na sua capacidade de investir, crescer e gerar empregos. Na decisão abaixo é possível constatar essa insegurança:

“Não há ainda um critério científico e apriorístico para delimitar serviços ou funções que dizem respeito, ou não, à atividade-fim da empresa, de modo que, em derradeira análise, salvo nos casos expressamente previstos em lei, a licitude da terceirização dependerá sempre do exame de cada caso concreto. A meu juízo, trata-se de atividade-fim se a mão de obra destina-se ao atendimento da necessidade normal e permanente do empreendimento econômico, à luz do objetivo social da empresa tomadora. Nesta hipótese, é juridicamente inviável a terceirização”²¹.

Ao aplicar o entendimento da Súmula nº 331 do TST, a Justiça do Trabalho proíbe a empresa de terceirizar determinadas atividades, o que implica não poder organizar a sua produção de forma estratégica e otimizada, como impõe o mercado dinâmico e competitivo.

Com efeito, é estranha a inversão dos papéis representados pela Justiça do Trabalho e também pelo Ministério Público do Trabalho quando decidem determinar qual é o foco central do negócio desta ou daquela empresa.

É evidente tratar-se de questão de competência da empresa, que usa como critério a natureza do seu negócio, a estratégia de produção em determinado momento, as regras da

²⁰ Vide acórdãos dos processos TST-AIRR 58000-81.2009.5.02.0491 (publicado no DEJT de 22/11/2013, Relatora Ministra Kátia Magalhães Arruda, 6ª Turma) e TST-RR 203-53.201.5.03.0114 (publicado no DEJT de 19/10/2012, Relator Ministro Pedro Paulo Manus, 7ª Turma), onde são citados trechos de acórdãos regionais que estabelecem a ilicitude da terceirização de atividades de transporte.

²¹ BRASIL. Acórdão do Processo RR-330004-04.1996.5.17.0006. Relator Ministro João Oreste Dalazen, 1ª Turma. *Diário da Justiça*, Brasília : STF 01 abr. 2005.

concorrência e vários outros fatores que nada têm a ver com opções apriorísticas sobre atividades-meio ou atividades-fim.

A própria natureza do negócio é mutável, com o crescimento da empresa e com sua expansão para outras atividades econômicas. Reportagem publicada pela revista *Época Negócios* mostrou que a Nike, maior fabricante mundial de artigos esportivos, atuando em 160 países, com produção de cerca de 300 milhões de pares de tênis por ano, tem, como sua atividade principal, hoje, a concepção, o design, o marketing e a administração de franquias dos seus produtos²².

No Brasil, uma das maiores empresas nacionais de confecções, referência histórica como malharia, percebeu a oportunidade de atrelar sua marca, já conhecida, a um novo conceito, atualizando a natureza do seu negócio. Hoje, registra como seu foco de negócio a “gestão de marcas, desenvolvimento de produtos e canais de distribuição de vestuário”. Dessa forma, tornou-se uma referência nesse subsetor, atuando no mercado, em 2012, com 500 lojas de franquias em todo o Brasil²³.

Muitos mais exemplos poderiam ser mencionados para demonstrar não ter fundamento o enquadramento de uma atividade econômica ou unidade empresarial na dicotomia estática de meio e fim.

Assim, as contratações de serviços executados por terceiros são julgadas lícitas ou ilícitas de modo oscilante e incerto. Esse tipo de insegurança jurídica é intolerável para as empresas, que recuam, deixam de contratar terceiros, perdem negócios e deixam de criar milhares de empregos. Mais grave é que, muitas vezes, esse recuo é a senha para empresas de outros países realizarem os negócios aqui perdidos, exportarem para o Brasil, gerando empregos no exterior.

²² PORTO, Edson. Por dentro do Planeta Nike. *Época Negócios*. Disponível em : <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI113186-16380,00-POR+DENTRO+DO+PLANETA+NIKE.html>>. Acesso em 19 abr. 2014.

²³ CIA HERING. *Negócio* : gestão de marcas, desenvolvimento de produtos e canais de distribuição. Site da Internet. Disponível em : <<http://www.ciahering.com.br/novo/pt/empresa/negocio>> . Acesso em : 19 abr. 2014.

QUADRO 5 – A TERCEIRIZAÇÃO COMO PARCERIA E COOPERAÇÃO TÉCNICA

Além da insegurança jurídica causada pela imprecisão dos conceitos de meio e fim, a questão da subordinação entre trabalhadores de diferentes empresas que atuam em regime de parceria constitui foco de grande preocupação.

Nesse campo, é necessário refletir sobre os novos contornos da subordinação que, em sua forma clássica e vertical, não faz e não pode fazer parte da realidade da prestação de serviços terceirizados. Hoje, para maior eficiência técnica e econômica da produção, os trabalhadores de diferentes empresas estão contribuindo simultaneamente para alcançar objetivos comuns. Linhas estanques, pautadas pela ausência de interligação ou colaboração, não conduzem ao conceito de terceirização, fundamental para o bom funcionamento da cadeia global de valor.

Hoje, alianças e parcerias na mesma atividade são geralmente confundidas com subordinação, gerando sérias repercussões na produção e na sustentabilidade econômica do negócio.

No trabalho moderno, os limites das empresas se tornaram bastante tênues. Em trabalhos de parceria, está cada vez mais difícil saber onde uma empresa termina e outra começa. Contratantes e contratadas trabalham juntas em atividades complementares que exigem parceria para cumprir exigências técnicas. Amanhã, os parceiros de hoje serão parceiros de outros colegas, em outras empresas e atividades. Assim é a fragmentação do trabalho moderno.

Ora, dentro dessas redes formadas por contratantes e contratadas, é fundamental que exista cooperação, diferente da chamada subordinação jurídica. Essa relação é, na verdade, uma espécie de colaboração técnica, cujo espaço e cuja validade precisam ser reconhecidos na atual realidade produtiva. Com efeito, para alcançar os fins comuns contratados, as empresas definem as responsabilidades de cada um dos entes e o padrão de qualidade dos serviços a serem realizados. A partir disso, é estabelecida cooperação e controle entre as empresas, dentro das respectivas atividades que serão desenvolvidas por cada uma delas, destinadas ao trabalho conjunto para o aperfeiçoamento do produto final. E cada empresa é responsável pela gestão e remuneração dos seus respectivos empregados.

É importante que a concepção moderna de trabalho e produção avance com relação a esses aparentes limites pautados numa concepção ultrapassada de subordinação vertical. Para a eficiência produtiva, é necessária efetiva parceria.



8 DERRUBANDO MITOS

O que é mais importante: proibir as empresas de trabalhar em rede ou assegurar as devidas proteções aos trabalhadores que integram as redes de produção? É claro que o segundo objetivo prevalece em qualquer hipótese razoável. A garantia das proteções dos trabalhadores nada tem a ver com a organização da atividade econômica, tampouco com a classificação da atividade-fim ou meio. Boas ou más condições de trabalho podem ocorrer em qualquer tipo de atividade. A boa terceirização é possível com o estabelecimento de efetivas relações de parceria e cumprimento da legislação como um todo.

Todavia, se estabeleceram alguns mitos sobre o tema que não resistem a uma análise prática e real. Vamos a eles.

1º MITO: Terceirização é igual à precarização e redução de direitos

A terceirização é um modelo de organização do processo produtivo da empresa, que visa aumentar a sua eficiência produtiva, a sua competitividade e gerar mais recursos para novos investimentos, com consequente geração de empregos. Como se viu exaustivamente, na terceirização são contratadas empresas para, com pessoal e expertise técnica próprios, fornecerem serviços necessários às empresas contratantes.

Com a terceirização não se exclui ou reduz os direitos dos trabalhadores. Ao contrário, os empregados da empresa que presta serviços ou produz bens (contratada) a outra empresa (contratante) têm assegurados todos os direitos e garantias estabelecidos na legislação trabalhista e em acordos ou convenções coletivas de suas respectivas categorias profissionais.

A precarização não decorre da terceirização, mas sim da existência de trabalhadores na informalidade ou quando não respeitada a legislação trabalhista, o que pode ocorrer em qualquer forma ou modalidade de contrato.

Destaca-se, ainda, que os números da referida Sondagem da CNI sobre terceirização revelam que 83,4% das indústrias de grande porte e 77,3% das de médio porte verificam o cumprimento dos encargos trabalhistas dos empregados da contratada. Em relação à preocupação com a saúde e a segurança dos prestadores de serviços, 83% das grandes e 75,5% das médias declararam verificar o cumprimento das normas de saúde e segurança do trabalho que amparam os empregados das prestadoras dos serviços. Veja-se o gráfico 5 da Sondagem Especial, onde são incluídas também as pequenas empresas.

GRÁFICO 4 - QUAIS AÇÕES SUA EMPRESA ADOTA EM RELAÇÃO AOS EMPREGADOS DAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS? (ASSINALE QUANTAS OPÇÕES FOREM ADEQUADAS.)



Fonte: CNI - Sondagem Industrial Especial sobre Terceirização – 2014.

Em resumo: a terceirização não pode ser equiparada à precarização.

2º MITO: Terceirização provoca informalidade

Tanto a empresa contratante quanto a empresa contratada têm que respeitar os direitos de seus empregados previstos na legislação trabalhista e nos instrumentos coletivos das respectivas categorias. Ou seja, a todos os empregados terceirizados são garantidos a anotação na carteira de trabalho e os direitos aos salários, ao 13º, às férias e a todos os outros direitos e garantias estabelecidos na lei e ajustado no acordo ou convenção coletiva de sua respectiva categoria.

A informalidade ocorre quando, em linhas gerais, os trabalhadores não têm um regime formal de contratação. Não é a terceirização, portanto, que gera a informalidade, mas a submissão a um regime de trabalho sem o enquadramento em qualquer das hipóteses legais de contratação de trabalho.

Também se costuma afirmar ser comum que empregados formais tenham o vínculo de emprego rompido para abrir empresas para prestar o mesmo serviço que prestavam a seus antigos empregadores como contratados diretos. E veem isso como um aspecto negativo. Todavia, há de se ressaltar que o Brasil é reconhecido pelo alto grau de empreendedorismo de seus cidadãos. Para empresas criadas por ex-empregados, a terceirização é, na verdade, a abertura de uma oportunidade de um negócio formal exercido em regime de parceria com uma empresa contratante. Há diversos casos de empresas que surgiram dessa forma e cresceram a ponto de virarem participantes de diversas redes de produção. Um exemplo é a empresa Graúna Aerospace S.A., explorado no quadro 6, a seguir.

QUADRO 6 – EXEMPLO DE EMPRESA FORMADA POR EX-EMPREGADOS QUE PRESTAM SERVIÇOS PARA SUA EX-EMPREGADORA. DADOS DE SUA PARTICIPAÇÃO NO MERCADO GLOBAL

A Graúna Aerospace S.A., como diversas pequenas empresas do setor aeroespacial brasileiro (do qual a Embraer é líder), foi fundada por ex-funcionários daquela empresa na década de 1990. Nos primeiros anos de seu funcionamento, a Graúna forneceu produtos e prestou serviços à Embraer em atividades até então realizadas pela própria Embraer, que fornecia as matérias-primas e os projetos à Graúna, que atuava de acordo com as especificações da cliente. Nos anos 2000, com a abertura de programas governamentais destinados à exportação e certificação de empresas e com a implementação de planos de negócios estratégicos, a Graúna entrou na cadeia global do setor aeroespacial. Tornou-se fornecedora de bens e serviços para empresas estrangeiras do setor, como a Pratt & Whitney (EUA), produtora de turbinas, e a Liebherr (Suíça). Também passou a fornecer bens e serviços à Petrobras. A empresa continua avançando. Em 2014, assinou Memorando de Entendimento com a GE Aviation (EUA) que se diz interessada em bens da empresa brasileira a serem utilizados em aeronaves militares da Boeing*.

* Caso apresentado na publicação "A indústria brasileira e as cadeias globais de valor: uma análise da cadeia global de valor dos setores aeroespacial, de dispositivos médicos e eletrônicos", de Timothy Sturgeon et al. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2014, p. 58 e 59

O Brasil possui inúmeros outros exemplos para mostrar que muitas prestadoras de serviços avançam na sua capacidade tecnológica, credenciando-se para participar de importantes cadeias de valor e gerando empregos de boa qualidade.

3º MITO: As empresas terceirizam só para reduzir custos trabalhistas

A referida Sondagem da CNI sobre Terceirização informa de fato ser a redução de custos fator de importância para a decisão de terceirizar serviços. Para 85,6% das empresas pesquisadas, redução de custos é fator importante ou muito importante na decisão por terceirizar.

Contudo, a mesma pesquisa demonstrou que percentuais muito próximos foram alcançados nos outros fatores pesquisados. A economia de tempo é importante para 87,9% das empresas que contratam serviços com empresas especializadas; a melhoria da qualidade do serviço prestado é ressaltado por 83,6% das empresas e o uso de tecnologias vem logo em seguida, com cerca de 74,1%.

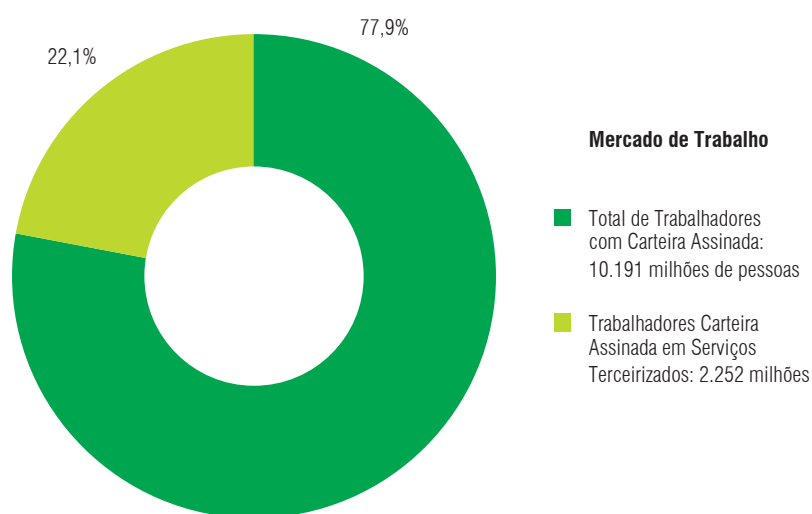
Em suma: a redução de custos está longe de ser o único fator que influencia na decisão de terceirizar nas indústrias brasileiras. Vale ressaltar que tanto a economia de tempo, como a melhoria da qualidade de serviço e o acesso a novas tecnologias compõem a equação que leva em conta, simultaneamente, custo, tempo, produtividade e qualidade. É essa soma que torna a empresa mais competitiva.

4º MITO: A terceirização provoca desemprego

Na verdade, o fortalecimento das redes de produção tem provocado aumento do número de empregos. O foco em determinada atividade, a especialização, tem gerado empresas que prestam serviços para diversas contratantes ao mesmo tempo, o que tem acarretado, como motivador e também como consequência, um aumento na demanda pelos serviços, na medida em que esses têm proporcionado eficiência e expansão dos negócios. O emprego, assim, não fica mais situado em apenas uma empresa, que tudo faz, mas em uma cadeia de empresas, cada qual com sua atividade especializada.

Por essa nova dinâmica econômica, o número de empregos no setor de serviços cresce exponencialmente. No caso do Brasil, cerca de 85% dos novos empregos criados nos últimos dez anos ocorreram nos setores de comércio e serviços. Grande parte dos novos postos de trabalho surgiu em atividades que não existiam anteriormente, fruto de avanços de tecnologias de informação, de novas formas de comunicação em geral, do ganho em técnicas e tecnologias de gestão. Enfim, da descentralização das atividades produtivas.

GRÁFICO 5 - PERCENTUAL DE EMPREGOS EM ATIVIDADES TERCEIRIZADAS FRENTE AO TOTAL GERAL DE EMPREGOS DAS REGIÕES METROPOLITANAS DE SÃO PAULO, RIO DE JANEIRO, PORTO ALEGRE, BELO HORIZONTE, SALVADOR E RECIFE, EM 2010



Fonte: IBGE PME Retrospectiva (2003-2010).

5º MITO: A responsabilidade solidária entre as empresas é a única forma de garantir o direito dos trabalhadores da empresa contratada

Não. Tanto na responsabilidade subsidiária quanto na solidária a garantia do trabalhador de que terá seus direitos assegurados é exatamente a mesma, já que a contratante será responsável caso a contratada não arque com suas obrigações perante os seus empregados.

Mas, ao se fixar a responsabilidade solidária está-se a prejudicar a empresa contratante, pois automaticamente se ignora o vínculo de emprego do trabalhador com sua real empregadora. Ou seja, nega-se a existência da empresa empregadora que tem o dever legal (art. 2º da CLT) de assumir os riscos da sua atividade econômica, admitir, assalariar e dirigir a prestação de serviços de seus empregados.

Portanto, com a responsabilidade subsidiária se atinge o objetivo primordial, que é garantir proteção aos trabalhadores no cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias. Porém, se for exclusivamente solidária, a empresa contratada pode se sentir desobrigada em manter uma relação adequada com seus empregados e empresas contratantes.

6º MITO: Permitir a terceirização de qualquer atividade desprotege o trabalhador e o submete a risco de acidentes de trabalho

A terceirização é uma forma de organização empresarial e não uma modalidade de contratação de trabalhadores para burlar a legislação trabalhista. Portanto, a decisão do que terceirizar não implica desproteção para os trabalhadores, haja vista que a terceirização deve ficar a cargo da empresa que, em face da crescente competitividade, deve buscar aumentar a eficiência, produtividade e qualidade dos seus produtos e serviços.

Todos os empregados de empresas contratantes e contratadas estão submetidos no Brasil ao mesmo regime de contratação e proteção, qual seja, da legislação trabalhista e outros que estejam previstos em instrumentos coletivos de suas respectivas categorias profissionais.

O mesmo ocorre em relação à segurança e saúde no trabalho. Todas as empresas, sejam elas contratantes ou contratadas, devem observar as normas constantes na CLT ou em outras legislações, como Normas Regulamentadoras (NRs) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Em alguns casos, como dos SESMTs (Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho), deve-se considerar para fins de prevenção não

apenas os empregados da empresa, mas os empregados de empresas prestadoras de serviço que trabalhem dentro do estabelecimento da contratante²⁴.

7º MITO: A terceirização é realizada para desestruturar o sistema sindical dos trabalhadores

Não. Cada categoria profissional tem sindicatos que defendem seus direitos e firmam instrumentos coletivos com os empregadores. A legislação brasileira não permite que outra entidade sindical, que não seja a que represente a sua categoria, venha a representar e negociar em nome de outra entidade sindical (mesmo que seja dentro da mesma categoria e base territorial). Assim, por exemplo, os metalúrgicos são todos representados pelos sindicatos de trabalhadores metalúrgicos, e os seguranças e vigilantes são todos representados pelos sindicatos de seguranças e vigilante, de sua base territorial, não podendo outro sindicato de outra categoria representá-los. Essa relação é, e continuará, exatamente da mesma forma com a utilização da terceirização.

²⁴ Vide Norma Regulamentadoras nº 4, do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), item 4.5.



9 A NECESSÁRIA E URGENTE REGULAMENTAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO

Como já visto, a terceirização é uma realidade da organização produtiva que traz benefícios ao país como um todo. Ganha-se, entre outros, qualidade dos produtos e serviços, eficiência econômica, amplia-se a competitividade, possibilita-se a criação de empresas por empreendedores e gera-se empregos formais.

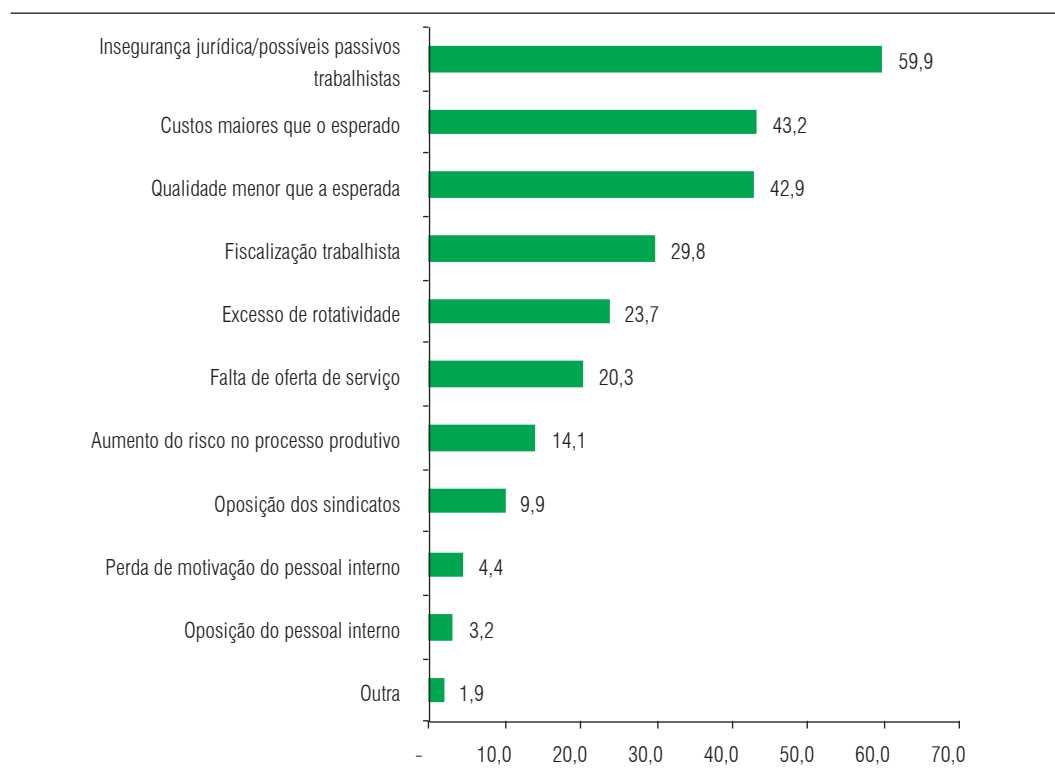
Como bem manifesta o ministro aposentado do TST, Vantuil Abdala,

“[...] não se trata mais de ser contra ou a favor da terceirização. Está-se diante de uma realidade inexorável: a terceirização não vai acabar. Ninguém razoavelmente imagina uma economia saudável no Brasil se a contratação de empresas especializadas na execução de serviços determinados fosse impossibilitada. Estamos, pois, diante da advertência de George Ripert: “quando o direito ignora a realidade, a realidade se vinga, ignorando o direito”²⁵.

²⁵ ABDALA, Vantuil. Anomia inadmissível. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 21 out. 2008.

Todavia, a ausência de regulamentação acaba por trazer insegurança jurídica. E essa insegurança está explícita na preocupação do empresariado, como aponta a Sondagem da CNI sobre Terceirização. Revela a pesquisa que a principal dificuldade das indústrias na contratação de serviços de terceiros é a insegurança jurídica, com quase 60% das respostas.

**GRÁFICO 6 – QUAIS AS PRINCIPAIS DIFICULDADES ENFRENTADAS NO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO?
(ASSINALAR AS 3 (TRÊS) MAIS IMPORTANTES.)**



Fonte: CNI – Sondagem Industrial Especial sobre Terceirização – 2014.

Assim, é urgente que se aprove uma legislação específica sobre o tema e adequada ao novo modelo de cadeia produtiva moderna, permeada pelos velozes avanços tecnológicos, e que assegure proteção e segurança para trabalhadores e empresas. Para isso, essa legislação deve observar, principalmente, as seguintes premissas:

A. Deve conter regras claras, bem definidas, que não permitam interpretações díspares

Para minar a insegurança jurídica, é fundamental a edição de uma lei sobre o tema, que deve ser clara e precisa, sem uso de termos ou expressões que possam levar a divergências quando de sua aplicação.

Deve-se conferir ao máximo confiança e certeza para trabalhadores e empresas, e evitar obrigações desproporcionais ou excessivas para qualquer das partes envolvidas no processo de terceirização. É necessário conjugar segurança jurídica e proteção a trabalhadores e empresas, com um ambiente de negócios favorável à geração de empregos e à competitividade empresarial. Assim, questões inseguras, como a dicotomia entre atividade-meio e atividade-fim, por exemplo, devem ser superadas. Se esse tipo de solução fosse a melhor, o TST, que editou a Súmula 331, não teria mais de 16 mil ações sobre terceirização, conforme informa o relatório de acervo de processos por assunto, disponibilizado pelo TST em 21/03/2014²⁶.

B. Permitir a terceirização em quaisquer atividades da empresa

A escolha do que terceirizar faz parte da estratégia de negócios e deve ficar a cargo da empresa.

O mundo produtivo e competitivo depende de decisões de negócios ágeis, que assegurem adaptações necessárias à sustentabilidade empresarial e dos empregos. Não é possível limitar a organização empresarial, interferindo ou impedindo a contratação de terceiros para realização de serviços ou produção de bens relacionados ao seu processo produtivo, prejudicando a melhor eficiência e competitividade das empresas.

Deve-se permitir a terceirização em qualquer atividade. Isso garante a mobilidade empresarial necessária, com o estabelecimento de parcerias estratégicas, sem afastar a proteção dos trabalhadores frente às garantias legais e constitucionais.

C. Previsão de responsabilidade subsidiária como regra

O texto de lei deve estabelecer como regra a responsabilidade subsidiária da empresa pelo adimplemento das obrigações trabalhistas e previdenciárias dos empregados da empresa contratada. Assim, quando o real empregador dos empregados (contratada) não arcar com essas obrigações, o responsável subsidiário (contratante) estará obrigado a fazê-lo.

Essa regra prevê uma dupla garantia a todos os empregados que participam da terceirização. A responsabilidade subsidiária responsabiliza tanto a contratante como a contratada e garante o direito dos empregados.

²⁶ BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. *Acervo por assunto*. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br/documents/10157/a5cc9efb-66af-4ac3-a7dd-ea38e59197de>>. Acesso em : 19 abr. 2014.

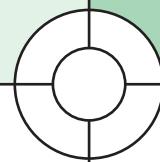
A responsabilidade solidária só se justifica como exceção, mediante hipóteses objetivas e taxativas, quando, por exemplo, o contratante, no momento da contratação, não fiscaliza a idoneidade financeira da contratada, não exigindo as certidões do INSS, FGTS etc.

D. Empregados da contratada devem ser representados pelos sindicatos que representem a sua categoria profissional (e não pelo sindicato que representa a categoria profissional dos empregados da empresa contratante)

A representação sindical deve respeitar o sistema sindical vigente. O nosso país adotou o princípio da unicidade sindical que veda, portanto, “a criação de mais de uma organização sindical, em qualquer grau, representativa de categoria profissional ou econômica, na mesma base territorial, que será definida pelos trabalhadores ou empregadores interessados, não podendo ser inferior à área de um município” (art. 8º, II, da CF).

Um dos efeitos lógicos desse princípio é a representação plena de todos os integrantes da categoria, independentemente de filiação. Ou seja, pelo nosso modelo sindical, os empregados devem ser representados pelo sindicato que abrange a sua categoria profissional, observada a sua base territorial.

E a terceirização não altera esse modelo adotado pela nossa Constituição, pois os empregados da empresa contratada estarão devidamente vinculados ao sindicato da sua respectiva categoria profissional, beneficiando-se dos respectivos instrumentos coletivos por ele firmados.



CONCLUSÃO

Como visto, a terceirização já é um fato no nosso país e no mundo que surgiu na fase de adaptação da organização do processo produtivo das empresas às novas exigências do mercado global. Com a terceirização, os bens e serviços ganham mais qualidade, tecnologia, eficiência e melhor atendem às necessidades dos consumidores.

Mas é fundamental que a terceirização seja feita com responsabilidade, com segurança jurídica e com proteção para os trabalhadores e empresas.

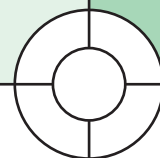
Para tanto, é necessário, com urgência, uma legislação que a regule de forma adequada e permita que a empresa escolha o que terceirizar, de acordo com a sua estratégia de negócio, e assegure os direitos dos trabalhadores, equilibrando os anseios de todos os envolvidos na terceirização.

Sendo assim, é necessário aprovar o Projeto de Lei (PL) nº 87/2010²⁷, que tramita no Senado, ou o PL nº 4330/2004²⁸, que tramita na Câmara dos Deputados, que podem ser um primeiro passo para regulação do tema. Um dos dois projetos deve ser aprovado para se transformar em uma lei que represente, para o Brasil, um passo largo em direção à modernidade.

Somos a favor da terceirização e da competitividade e, portanto, contra a informalidade, a desproteção e a precarização.

²⁷ O Projeto de Lei nº 87/2010 tramita no Senado Federal e se encontra na Comissão de Constituição e Justiça (CCJ) aguardando apreciação do parecer do relator, favorável ao projeto com substitutivo.

²⁸ O Projeto de Lei nº 4.330/2004 tramita na Câmara dos Deputados e está pronto para a Ordem do Dia no plenário (pendente de parecer da Comissão de Constituição e Justiça).



LISTA DAS PROPOSTAS DA INDÚSTRIA PARA AS ELEIÇÕES 2014

- 1 Governança para a competitividade da indústria brasileira
- 2 Estratégia tributária: caminhos para avançar a reforma
- 3 Cumulatividade: eliminar para aumentar a competitividade e simplificar
- 4 O custo tributário do investimento: as desvantagens do Brasil e as ações para mudar
- 5 Desburocratização tributária e aduaneira: propostas para simplificação
- 6 Custo do trabalho e produtividade: comparações internacionais e recomendações
- 7 Modernização e desburocratização trabalhista: propostas para avançar
- 8 Terceirização: o imperativo das mudanças
- 9 Negociações coletivas: valorizar para modernizar
- 10 Infraestrutura: o custo do atraso e as reformas necessárias
- 11 Eixos logísticos: os projetos prioritários da indústria

- 12 Concessões em transportes e petróleo e gás: avanços e propostas de aperfeiçoamentos
- 13 Portos: o que foi feito, o que falta fazer
- 14 Ambiente energético global: as implicações para o Brasil
- 15 Setor elétrico: uma agenda para garantir o suprimento e reduzir o custo de energia
- 16 Gás natural: uma alternativa para uma indústria mais competitiva
- 17 Saneamento: oportunidades e ações para a universalização
- 18 Agências reguladoras: iniciativas para aperfeiçoar e fortalecer
- 19 Educação para o mundo do trabalho: a rota para a produtividade
- 20 Recursos humanos para inovação: engenheiros e tecnólogos
- 21 Regras fiscais: aperfeiçoamentos para consolidar o equilíbrio fiscal
- 22 Previdência social: mudar para garantir a sustentabilidade
- 23 Segurança jurídica: caminhos para o fortalecimento
- 24 Licenciamento ambiental: propostas para aperfeiçoamento
- 25 Qualidade regulatória: como o Brasil pode fazer melhor
- 26 Relação entre o fisco e os contribuintes: propostas para reduzir a complexidade tributária
- 27 Modernização da fiscalização: as lições internacionais para o Brasil
- 28 Comércio exterior: propostas de reformas institucionais
- 29 Desburocratização de comércio exterior: propostas para aperfeiçoamento
- 30 Acordos comerciais: uma agenda para a indústria brasileira
- 31 Agendas bilaterais de comércio e investimentos: China, Estados Unidos e União Europeia
- 32 Investimentos brasileiros no exterior: a importância e as ações para a remoção de obstáculos
- 33 Serviços e indústria: o elo perdido da competitividade
- 34 Agenda setorial para a política industrial
- 35 Bioeconomia: oportunidades, obstáculos e agenda

- 36 Inovação: as prioridades para modernização do marco legal
- 37 Centros de P&D no Brasil: uma agenda para atrair investimentos
- 38 Financiamento à inovação: a necessidade de mudanças
- 39 Propriedade intelectual: as mudanças na indústria e a nova agenda
- 40 Mercado de títulos privados: uma fonte para o financiamento das empresas
- 41 SIMPLES Nacional: mudanças para permitir o crescimento
- 42 Desenvolvimento regional: agenda e prioridades

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI

Robson Braga de Andrade
Presidente

Diretoria de Políticas e Estratégia

José Augusto Coelho Fernandes
Diretor

Diretoria de Desenvolvimento Industrial

Carlos Eduardo Abijaodi
Diretor

Diretoria de Relações Institucionais

Mônica Messenberg Guimarães
Diretora

Diretoria de Educação e Tecnologia

Rafael Esmeraldo Lucchesi Ramacciotti
Diretor

Julio Sergio de Maya Pedrosa Moreira
Diretor Adjunto

Diretoria Jurídica

Hélio José Ferreira Rocha
Diretor

Diretoria de Comunicação

Carlos Alberto Barreiros
Diretor

Diretoria de Serviços Corporativos

Fernando Augusto Trivellato
Diretor

CNI

Diretoria de Relações Institucionais – DRI

Mônica Messenberg Guimarães

Diretora de Relações Institucionais

Gerência Executiva de Relações do Trabalho – GERT

Sylvia Lorena Teixeira de Sousa

Gerente-Executiva de Relações do Trabalho

Aretha Amorim Cury Corrêa

Fernanda de Menezes Barbosa

Pablo Rolim Carneiro

Sylvia Lorena Teixeira de Sousa

Equipe Técnica

José Pastore

Consultor

Coordenação dos projetos do Mapa Estratégico da Indústria 2013-2022

Diretoria de Políticas e Estratégia – DIRPE

José Augusto Coelho Fernandes

Diretor de Políticas e Estratégia

Renato da Fonseca

Mônica Giágio

Fátima Cunha

Gerência Executiva de Publicidade e Propaganda – GEXPP

Carla Gonçalves

Gerente Executiva

Walner Pessoa

Produção Editorial

Gerência de Documentação e Informação - GEDIN

Mara Lucia Gomes

Gerente de Documentação e Informação

Alberto Nemoto Yamaguti

Jakeline Mendonça

Normalização

Ideias Fatos e Texto Comunicação e Estratégias

Edição e sistematização

Denise Goulart

Revisão gramatical

Grifo Design

Projeto Gráfico

Editorar Multimídia

Editoração

Mais Soluções Gráficas

Impressão

Este documento contou com a colaboração de:

• Conselho Temático de Relações do Trabalho e Desenvolvimento Social • Andreia Carvalho (GERT) • Clovis Veloso de Queiroz Neto (GERT) • Edeui dos Santos Pinto (GERT) • Larissa Nascente Guimarães Leston (GERT) • Lorena Conte Azevedo de Freitas (GERT) • Lucas Marinho Lima (GERT) • Mariana Vieira Pimenta (GERT) • Moacir José Cerigueli (GERT) • Reinaldo Felisberto Damacena (GERT).



Confederação Nacional da Indústria

CNI. A FORÇA DO BRASIL INDÚSTRIA