

**UNIVERSIDADE PRESIDENTE ANTONIO CARLOS**  
**FACULDADE DE EDUCAÇÃO E ESTUDOS SOCIAIS DE RAUL SOARES**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**



## **ARTIGO: TERCEIRIZAÇÃO EM AÇÃO**

**AUTOR(A): JÉSUS FERNANDES LEÃO**

**GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**RAUL SOARES – MG**

**2008**

# TERCEIRIZAÇÃO EM AÇÃO

Jésus Fernandes Leão<sup>1</sup>

Jam Wilson de Oliveira

Luciano Coelho Dias

## Resumo

A virada do milênio trouxe em seu bojo não apenas turbulências relativas ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia, enquanto ferramentas de grande relevância no contexto da transformação dos homens no mercado global, mas, também, a difícil missão das pequenas e médias empresas em acompanhar a evolução dos mercados dos quais fazem parte. Esses fatores por sua vez, têm levado às pequenas firmas a repensar a adoção de suas estratégias ao longo do processo de formulação dos planos de negócios e processos de vendas e das percepções de seus clientes, uma vez que estes estão cada vez mais seletivos e exigentes quanto aos serviços que lhes são prestados e/ou vendidos. Nesse sentido, o objetivo do presente trabalho é apresentar uma análise reflexiva sobre o processo de terceirização, como sendo um diferencial competitivo para as pequenas empresas frente às mudanças organizacionais, salientando os reflexos desta questão sobre o volume de vendas/lucratividade.

**Palavras-chave:** terceirização, mudança organizacional.

---

<sup>1</sup> Alunos do oitavo período do curso de Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presidente Antonio Carlos, Campus de Raul Soares. Disciplina: Organização de Empresas ministrada pelo Prof. Fernando Santana.

## Summary

*The turning of the millennium not just brought in your salience relative turbulences to the development of the science and of the technology, while tools of great relevance in the context of the men's transformation in the global market, but, also, the difficult mission of the small ones and averages companies in accompanying the evolution of the markets of the which you/they are part. Those factors for your time, they have been taking to the small firms to rethink the adoption of your strategies along the process of formulation of the plans of businesses and processes of sales and of your customers' perceptions, once these are more and more selective and demanding with relationship to the services that are rendered them sold. In that sense, the objective of the present work is to present a reflexive analysis on the process of recruiting of third, as being a prominence factor for the small companies front to the changes in the organizations, pointing out the reflexes of this subject on the volume of sales and profitability.*

**Word-key:** *third, competitiveness of the organizations.*

## **1- INTRODUÇÃO**

A preocupação com a inovação tecnológica tem proporcionado amplos debates políticos e acadêmicos, sobretudo pela sua importância no desenvolvimento e na competitividade de empresas, regiões e nações. Este artigo trará informações a respeito de terceirização, a fim de melhor posicionar os leitores a respeito do crescimento em todo o mundo da prática desta ferramenta que muito auxilia na otimização dos custos nas organizações.

Os estudos se baseiam na obra de Luis César G. de Araújo, com o objetivo de esclarecer vários pontos, como vantagens, desvantagens, utilização, planejamento, e aplicação.

O tema “terceirização” foi escolhido devido a sua grande utilização em todos os setores contribuindo para o desenvolvimento das organizações em todo o mundo globalizado.

## **2- As Organizações em Busca da Perfeição**

As organizações estão sempre em busca de excelência na produção e serviços prestados e por isso vêm buscando formas de focalizar o seu produto principal, delegando a outrem às tarefas afins, mas que não é o foco principal da organização.

No mundo globalizado somente conseguem sobreviver as organizações que se especializam no seu produto, devido a alta exigência do mercado consumidor, e a concorrência predatória que hoje está em todos os setores da economia.

A terceirização já é muito difundida entre as empresas brasileiras com o objetivo de reduzir custos, e dar maior qualidade, pois, é muito mais barato passar para outros a obrigação a qual nos é imposta através dos contratos de serviços, livrando-se dos altos encargos sociais e trabalhistas.

“Há estudos no Brasil que revelam que os encargos sociais chegam a 53,93% (Pesquisa DIEESE n.o 12- Encargos sociais no Brasil - Conceito, magnitude e reflexos no emprego. São Paulo, agosto de 1997) e 102% (de acordo com o professor de economia José Pastore, em O peso dos encargos sociais no Brasil) sobre o valor do salário do empregado. A

diferença existente entre um estudo e outro se justifica pelas metodologias adotada.” SEBRAE, visita ao Site <http://www.guiapraia grande.com.br/arquivos/terceirizacao.pdf> em 06/09/2007).

A metodologia adota pelo professor Jose Pastore, e completamente defendida pelos empresários, parte do conceito restrito de salários, onde a base de comparação é apenas parte do salário, onde é excluído o repouso semanal remunerado, as férias e os feriados, também o 13º salário, afastamento por motivos de doença pagos pelas empresas e o aviso prévio, e rescisão contratual, que são considerados como encargo social pelo professor Pastore.

Já na interpretação do DIEESE conta como salário a remuneração total recebida integral e diretamente pelo trabalhador pelo serviço que o mesmo presta ao empregador, e os encargos sociais se restringem apenas a contribuições sociais que as empresas pagam mas que não se reverterem diretamente nem integralmente ao trabalhador, mas são recolhidos ao governo que repassa para algumas entidades de assistências e formação profissional do trabalhador.

As organizações buscam na terceirização parceiros que minimizem seus problemas de produção e prazos atendendo melhor e mais rápido os seus clientes e usuários, agindo apenas sobre as funções de apoio o que não irá influenciar o seu negocio principal.

Terceirizar é uma opção estratégica para melhorar a gestão da organização, não devendo ser confundida com recursos para enxugar o quadro de pessoal, gerando demissões em massa, redução de salários, e desobrigar a empresa de encargos sociais.

Como qualquer ferramenta administrativa, a terceirização deve ser cuidadosamente avaliada pelos gestores organizacionais, antes de ser implementada nas empresas. Pode-se argumentar a favor da terceirização que ela representa uma redução de custos e riscos operacionais, pode trazer para empresa inovações tecnológica e agilidade na execução das tarefas de apoio,

excelência com qualidade, maior competência operacional, flexibilidade, eficácia organizacional e a desburocratização.

Entretanto, a terceirização pode trazer algumas riscos para as pequenas firmas, como por exemplo: Se não for bem elaborada e acompanhada pode colocar em risco a atividade meio da empresa, pode ocasionar uma revisão constante dos acordos celebrados, existe sempre o risco de se contratar pessoa não hábil para o serviço e eventualmente pode ocasionar à perda da infra-estrutura e da cultura organizacional.

As grandes empresas há muito terceirizam, por exemplo, a confecção de sua folha de pagamento, porque mesmo para aquelas que possuem um contador na empresa, é difícil calcular a folha de pagamento manualmente, logo, contratam firmas especializadas facilitando o trabalho e reduzindo enormemente os custos, o tempo, e o layout empresarial. Também o sistema de limpeza através de firmas terceirizadas torna-se um grande atrativo para as empresas que economizam em mão-de-obra, ganhando em qualidade e tempo de execução.

Uma grande indústria quando decide pela terceirização consegue reduzir os custos, porque logo de início há uma grande dispensa de funcionários que não serão mais utilizados nos centros de custos de serviços ou de apoio à produção, mas, geralmente a maioria destes funcionários “ a serem demitidos” poderão ser utilizados pela empresa contratada por estarem mais alinhados com o dia-a-dia da organização, podendo a contratação dos mesmos constar no contrato como forma de assegurar aos “ex-funcionários” um novo emprego.

Para melhorar o processo de qualidade muitas indústrias no Brasil terceirizam o processo de produção utilizando os produtos fabricados por outrem deixando assim de investir alto em tecnologia e qualificação profissional, e comercializam os produtos fabricados com a sua própria marca.

É muito comum trabalhos de digitação de textos serem contratados porque assim se obterá um trabalho mais rápido e com melhor qualidade, em vez de

ocuparmos um funcionário que não tem muita prática no assunto e que irá demorar dias num trabalho que um digitador fará em algumas horas apenas.

Segundo ALMEIDA & CAPPELOZA Consultores Associados, durante os meses de novembro e dezembro de 1999, foi realizada uma pesquisa envolvendo profissionais de Recursos Humanos de empresas das cidades de Americana, Campinas, Cosmópolis, Hortolândia, Indaiatuba, Itu, Jundiaí, Limeira, Mogi Guaçu, Mogi Mirim, Nova Odessa, Rio Claro, Salto, São Carlos, Sumaré e Valinhos, sobre o uso de terceiros para selecionar profissionais, tendo sido constatado o seguinte:

*“A grande maioria das empresas (95% delas) já se utilizou ou se utiliza de serviços de Terceiros para realizar serviços de seleção de profissionais, sejam estas agências de empregos, agências de temporários, headhunters e consultorias de seleção (segundo a nomenclatura usada pelos mesmos).*

*Cinquenta por cento das empresas que se utilizam de serviços de terceiros para fins de seleção de profissionais, o fazem em caráter regular, uma vez que a estrutura de Recursos Humanos é muito enxuta, o que não lhes permite realizar estes serviços, com qualidade, internamente; porque isto demanda muito tempo de profissionais especializados.*

*Um outro grupo, este representado por 35% das empresas, somente se utilizam de serviços especializados em seleção de profissionais, quando se trata de cargos cujo preenchimento é difícil, em função das exigências tanto em termos de perfil técnico quanto em termos de perfil psicológico, ou quando o processo seletivo deve ser conduzido de forma sigilosa, tanto quando este sigilo é necessário por se tratar de substituição de ocupantes de cargos de alto nível ou por se tratar de formação de equipe cujo processo não deve ser detectado pelos concorrentes.*

*E, finalmente um grupo que representa uma proporção de 15%, que se utiliza destes serviços para contratação de temporários.*

*Noventa e cinco por cento das empresas pesquisadas preferem as empresas que cobram pelos seus serviços pois, desta forma, os candidatos que lhes são encaminhados são selecionados de uma forma mais criteriosa, o que reduz o tempo dedicado pelo pessoal da empresa-cliente para concluir o processo de maneira satisfatória.*

*Entendem os profissionais de Recursos Humanos destas que aqueles Terceiros que apresentam candidatos a custo zero para as empresas, uma vez que cobram dos profissionais interessados em um novo emprego, a prestação de seus serviços, têm com eles compromissos e, em alguns casos utilizam-se das vagas que lhe são apresentadas, para "mostrar serviço" aos seus contratantes, apresentando candidatos cujos perfis não condizem com os requerimentos dos cargos em questão.*

*E aproveitaram esta oportunidade para informar que o que mais perturba o trabalho dos profissionais de Recursos Humanos, é a insistência de alguns Terceiros em querer visitá-los para falar de seus serviços que eles já conhecem e reconhecem.” (Pesquisa - Uso do serviço de terceiros para selecionar profissionais equipe da Almeida & Cappelozza Consultores Associados, Disponível no site <http://kplus.cosmo.com.br/materia.asp?co=7&rv=Vivencia>, visitado em 07/09/2007)*

Avançando um pouco mais no conceito de terceirização, temos hoje o termo quarteirização, que é mais simplificada dizendo a terceirização dos serviços terceirizados a outras empresas especialistas para o desenvolvimento e gestão dos contratos, com ganhos em qualidade e produtividade, tornando os envolvidos cúmplices no desenvolvimento da tarefa acordada.

Segundo a REVISTA EXAMES MAIORES E MELHORES de Agosto 2007, para melhor gerir a sua situação tributária a empresa Souza Cruz contrata empresas terceirizadas para cuidar do arquivo de sua papelada tributária por cinco anos. Segundo levantamento de MELHORES E MAIORES, a Souza Cruz é a sétima maior pagadora de impostos do Brasil.

Citamos ainda, alguns serviços prestados pela empresa Elite Work

Terceirização e Eventos, para exemplificação da abrangência da ferramenta:



Serviços Terceirizados em Alta Escala Segundo a empresa Elite Work Terceirização.		
<b>Limpeza Especializada</b>	<b>Serviços de Apoio Administrativos</b>	<b>Manutenção de áreas Verdes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Limpeza de Luminosos</li> <li>. Limpeza Condomínios</li> <li>. Limpeza Aérea</li> <li>. Limpeza em Indústrias</li> <li>. Tratamento de Pisos</li> <li>. Limpeza de Vidros</li> <li>. Limpeza Hospitalar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Porteiros / Controlador de Acesso</li> <li>. Recepcionista</li> <li>. Secretária</li> <li>. Ascensorista</li> <li>. Motorista</li> <li>. Copeira</li> <li>. Mensageiros</li> <li>. Digitador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Conservação de Jardins</li> <li>. Cobertura de Gramados</li> <li>. Reforma de Canteiros</li> <li>. Corte de Vegetação</li> <li>. Poda de Árvores</li> <li>. Plantio de árvores e flores</li> <li>. Conservação de Vasos Florais</li> <li>. Ornamentação de ambientes</li> </ul>
<b>Serviços de Manutenção</b>	<b>Serviços de Apoio à Produção</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Industrial</li> <li>. Predial</li> <li>. Hidráulica</li> <li>. Elétrica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Carga e Descarga de Caminhões</li> <li>. Logística Interna</li> <li>. Controle de estoque</li> <li>. Etiquetagem</li> <li>. Embalagem</li> <li>. Armazenagem</li> </ul>	

**Figura 1**

A empresa que contrata serviços de terceiros são chamadas de “tomadoras” e quem é contratado é chamado de “prestador” de serviços.

Conforme dita o Tribunal Superior do Trabalho (TST) através do Enunciado 331, não se permite que se contrate terceiros para executar os serviços relacionados a atividade-fim (principais, objeto do contrato social) da empresa contratante, mas tão somente é permitido a terceirização dos serviços ligados a atividade-meio (suporte, não essenciais).

Não existe relação de emprego entre duas pessoas jurídicas, mas, apenas entre uma pessoa física (trabalhador) e uma empresa jurídica.

Mas, que todo empresário fique atento, pois, o Ministério do Trabalho fiscaliza as empresas que contratam empresas tomadoras de serviços irregularmente com o intuito de burlar as leis, prejudicando os trabalhadores.

Constatando-se a irregularidade, o Ministério do Trabalho condena a empresa contratante a pagar todos os direitos trabalhistas ao indivíduo contratado irregularmente.

### **3 – CONCLUSÃO:**

O objetivo primeiro da terceirização e quarteirização é tornar as empresas livres de atividades que não estão diretamente relacionadas ao seu foco principal, assim, elas poderão se dedicar melhor a sua atividade fim, delegando poderes para que outras empresas especializadas cumpram com maior eficiência e qualidade as tarefas de apoio.

Com esta atitude as mesmas se tornam mais competitivas no mercado globalizado, levando seu produto e serviço com maior rapidez , satisfazendo assim o usuário final que sempre deseja ser atendido com muita presteza e eficiência.

#### 4 – REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

ARAUJO, Luis César G. de , **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gerção Organizacional**, Volume 2, 2ª Edição São Paulo, Editora Atlas S/A 2006

SEBRAE, **Terceirização de Serviços**, Disponível em <http://www.guiapraia grande.com.br/arquivos/terceirizacao.pdf>. Acesso em 06/09/2007

SOUZA, Maria Tereza de , **BRASIL carga tributária, REVISTA EXAME MELHORES E MAIORES** / Agosto 2007, pagina 68 a 70,

ROCHA, Luiz Carlos de Assis, **Como Elaborar Trabalhos Acadêmicos**, 3 ed. Ver.Belo Horizonte, Ed.do autor, 2002, 38p.

ELITE Work, **Terceirização e Eventos**, Disponível em <http://www.elitework.com.br/terceirizacao.html>, Acesso em 07/09/2007

DIEESE, **O Polemico Peso dos Encargos Sociais no Brasil**, disponível em <http://www.dieese.org.br/esp/cjujul97.xml> . Acesso em 09/09/2007