

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**  
**FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**



**O IMPACTO DA TERCEIRIZAÇÃO SOBRE OS CUSTOS DE MÃO-DE-OBRA  
NAS ORGANIZAÇÕES – UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE  
TELECOMUNICAÇÕES**

**ROBERTO BERTOLDO GARCIA**

**UBERLÂNDIA - 2006**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**  
**FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O IMPACTO DA TERCEIRIZAÇÃO SOBRE OS CUSTOS DE MÃO-DE-OBRA  
NAS ORGANIZAÇÕES – UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE  
TELECOMUNICAÇÕES**

**ROBERTO BERTOLDO GARCIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof(a). Dr(a). Sirlei Lemes - UFU

**UBERLÂNDIA – 2006**

Roberto Bertoldo Garcia

O IMPACTO DA TERCEIRIZAÇÃO SOBRE OS CUSTOS DE MÃO-DE-OBRA NAS ORGANIZAÇÕES – UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a  
Obtenção do título de Mestre em Administração  
No Programa de Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal de Uberlândia

Uberlândia, 22 de fevereiro de 2006.

Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior  
Coordenador do Curso

BANCA EXMANINADORA

---

Prof(a). Dr(a). Sirlei Lemes – Orientadora – UFU

---

Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior – UFU

---

Prof(a). Dr(a). Adriana Maria Procópio de Araújo  
- USP

## SUMÁRIO

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| 1 INTRODUÇÃO                                            | 1  |
| 1.1 Apresentação do assunto e justificativa             | 1  |
| 1.2 Problema                                            | 2  |
| 1.3 Delimitação do Estudo                               | 3  |
| 1.4 Objetivo                                            | 4  |
| 1.5 Estrutura                                           | 5  |
| <br>                                                    |    |
| 2 O CUSTO DE MÃO-DE-OBRA E A OUTSOURCING                | 6  |
| 2.1 O Setor de Recursos Humanos                         | 7  |
| 2.2 Custo da mão-de-obra no Brasil                      | 8  |
| 2.3 Conceito e elementos do Custo da Mão-de-obra Direta | 9  |
| 2.4 Administração e controle dos custos de Mão-de-obra  | 11 |
| 2.5 Encargos Sociais                                    | 13 |
| 2.6 Elementos integrantes do custo da Mão-de-obra       | 15 |
| 2.7 O Impacto dos Encargos Sociais                      | 22 |
| 2.8 Alternativas para redução dos custos da Mão-de-obra | 29 |
| 2.9 Modismo: A Outsourcing                              | 30 |
| 2.10 Conceito de Outsourcing                            | 30 |
| 2.11 A outsourcing no Brasil e no Mundo                 | 32 |
| 2.12 Campo da Outsourcing                               | 33 |

|          |                                                      |    |
|----------|------------------------------------------------------|----|
| 2.13     | Características e Requisitos da Outsourcing          | 36 |
| 2.14     | Vantagens e Desvantagens da Outsourcing              | 37 |
| 2.15     | O Impacto da Outsourcing                             | 38 |
| 2.16     | O Planejamento da Outsourcing                        | 45 |
| 2.17     | Tipos de Outsourcing                                 | 49 |
| 2.17.1   | O Trabalho Autônomo                                  | 50 |
| 2.17.2   | A Empresa de Outsourcing                             | 51 |
| 2.17.3   | Cooperativas de Trabalho                             | 52 |
| 2.17.3.1 | As vantagens de uma Cooperativa de Trabalho          | 55 |
| 2.17.3.2 | Críticas à Outsourcing das Cooperativas de Trabalho  | 57 |
| 3        | METODOLOGIA                                          | 61 |
| 3.1      | Conceito de Metodologia                              | 61 |
| 3.2      | Características e estrutura metodológica da pesquisa | 61 |
| 3.2.1    | Em relação à natureza                                | 62 |
| 3.2.2    | Em relação à forma de abordagem                      | 63 |
| 3.2.3    | Em relação ao objetivo proposto                      | 63 |
| 3.2.4    | Em relação aos procedimentos adotados                | 64 |
| 3.2.4.1  | A pesquisa empírica                                  | 64 |
| 3.3      | O processo de condução do Estudo de Caso             | 67 |
| 3.3.1    | A escolha da organização                             | 68 |
| 3.3.2    | Contato com a organização                            | 69 |
| 3.3.3    | O período de levantamento da pesquisa                | 69 |

|                                                    |     |
|----------------------------------------------------|-----|
| 3.3.4 A coleta de dados                            | 70  |
| 3.3.5 A análise e interpretação dos dados          | 73  |
| 3.4 Limites da pesquisa                            | 74  |
| <br>                                               |     |
| 4 ESTUDO DO CASO                                   | 75  |
| 4.1 O Setor de Telecomunicações                    | 75  |
| 4.2 A Empresa                                      | 76  |
| 4.3 As Unidades organizacionais analisadas         | 77  |
| 4.4 Diagnóstico da situação encontrada             | 77  |
| 4.5 As alternativas de redução de custo de análise | 90  |
| 4.6 Outsourcing                                    | 90  |
| 4.6.1 O Trabalho Autônomo                          | 92  |
| 4.6.2 As Empresas de Outsourcing                   | 92  |
| 4.6.3 A Cooperativa de Trabalho                    | 98  |
| 5.7 Resultados do Estudo do Caso                   | 108 |
| <br>                                               |     |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS                             | 115 |
| <br>                                               |     |
| REFERÊNCIAS                                        | 119 |

**ANEXOS:**

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| A) Acordo Coletivo de Trabalho                                                         | 126 |
| B) Termo de Rescisão do Contrato de Trabalho                                           | 134 |
| C) Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971                                                 | 135 |
| D) Diretrizes para uma legislação sobre as relações de trabalho em atos de Outsourcing | 153 |

## LISTA DE QUADROS

|          |                                                                                       |     |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| QUADRO 1 | Total de dias efetivos durante o ano de 2005                                          | 23  |
| QUADRO 2 | Encargos da Empresa 'A' sobre a mão-de-obra                                           | 83  |
| QUADRO 3 | Impacto dos Encargos da Empresa 'A' no custo da mão-de-obra                           | 84  |
| QUADRO 4 | Custos de uma rescisão de contrato de um funcionário da Empresa 'A'                   | 85  |
| QUADRO 5 | Estratégias adotadas pela Empresa 'A' para a racionalização dos custos de mão-de-obra | 90  |
| QUADRO 6 | Custos da Empresa 'A' com a Cooperativa 'D'                                           | 102 |

## LISTAS DE TABELAS

|           |                                                                      |     |
|-----------|----------------------------------------------------------------------|-----|
| TABELA 1  | Despesas de Contratação em Países Selecionados                       | 8   |
| TABELA 2  | Tabela de Encargos Sociais                                           | 22  |
| TABELA 3  | Cálculos do Grupo B                                                  | 24  |
| TABELA 4  | Custos relacionados ao caso hipotético                               | 27  |
| TABELA 5  | Tipos de Outsourcing                                                 | 40  |
| TABELA 6  | Encargos Sociais                                                     | 41  |
| TABELA 7  | Direitos Trabalhistas                                                | 42  |
| TABELA 8  | Comparativo Final                                                    | 42  |
| TABELA 9  | Evolução do Número de Pessoal da Empresa ‘A’                         | 89  |
| TABELA 10 | Relação de Cooperados                                                | 99  |
| TABELA 11 | Economia da Empresa ‘A’ ao contratar com a<br>Cooperativa ‘D’        | 103 |
| TABELA 12 | Economia Percentual da Empresa ‘A’ ao<br>contratar a Cooperativa ‘C’ | 104 |

## **LISTA DE SIGLAS**

ABT – Associação de Tele-marketing de Brasil

CF – Constituição Federal de 1988

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

DAC – Distribuição Automática de Chamadas

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos

DRS – Descanso Remunerado Semanal

FAER – Fundo de Apoio ao Ensino Rural

FATES – Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social

OCB – Organização das Cooperativas do Brasil

PAGE – Programa de Apoio à Gestante

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SENAT – Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte

SESC – Serviço Social do Comércio

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SESI – Serviço Social da Saúde

SEST – Serviço Social do Transporte

SLAs – Gestão Qualitativa-Operacional

TST – Tribunal Superior do Trabalho

## RESUMO

O custo com pessoal é significativo para as organizações em geral, uma vez que o Brasil situa-se no topo dos países com maiores despesas com encargos na contratação. Esta dissertação descreve como ocorre o processo de outsourcing visando principalmente à redução dos custos de mão-de-obra. Outsourcing é uma ferramenta administrativa, através da qual, atividades que eram realizadas internamente passaram a ser realizadas por terceiros. Atualmente essa estratégia vem sendo muito utilizada nos meios empresariais de todo o mundo com o intuito de buscar vantagens, no entanto, os riscos estão presentes, podendo gerar maiores responsabilidades. Utilizando-se de um estudo de caso de uma empresa de telecomunicações e as inter-relações com seus parceiros, seja trabalho autônomo, empresas de outsourcing e cooperativas de trabalho, verifica-se uma evolução cada vez mais crescente da prática de outsourcing em todas as suas formas, que proporcionaram uma redução do número de pessoal da empresa contratante e principalmente redução com os custos de mão-de-obra. Por outro lado, verifica-se que a prática do outsourcing acaba sendo um meio para se corromper os direitos e desrespeitar a legislação trabalhista brasileira.

Palavras-chaves: Redução, Custo de mão-de-obra e Outsourcing.

## **ABSTRACT**

The cost with staff is significant for the organizations in general, a time that Brazil is placed in the top of the countries with bigger expenditures with incubencies in the act of contract. This dissertation describes as the outsourcing process occurs aiming at mainly to the reduction of the man power costs. Outsourcing is an administrative tool, through which, activities that were carried through internally had passed to be carried through by third. Currently this strategy comes being very used in the enterprise ways of the whole world with intention to search advantages, however, the risks is gifts, being able to generate greater responsibilities. Using of a study of case of a company of telecommunications and the Inter-relations with its partners, either independent work, companies of outsourcing and cooperatives of work, an evolution is verified each more increasing time of practical of outsourcing in all the its forms, that had mainly provided to a reduction of the number of staff of the contracting company and reduction with the man power costs. On the other hand, it is verified that the practical one of the outsourcing finishes being a way to corrupt the rights and to disrespect the Brazilian labor law.

Word-keys: Reduction, Cost of man power and Outsourcing.

## **1 INTRODUÇÃO**

### **1.1 Apresentação do Assunto e Justificativa**

É importante para o administrador manter-se atualizado com as novas tendências de mercado, o que é um fator indispensável para se prosperar em um ambiente globalizado. Assim, os gestores de negócios devem difundir conhecimento gerado por meio de ensino e pesquisa, promover inovações, implementar ações tecnologicamente corretas e empresarialmente bem sucedidas pois, desta forma, estarão garantindo uma posição de destaque.

As empresas são sistemas que captam recursos e geram bens e serviços a partir da transformação de tais recursos. Para garantirem sua sobrevivência, as organizações estão comprometidas a agregarem valor aos recursos consumidos, isto é, elas devem gerar receitas com produtos capazes de superar os custos dos recursos.

O custo de mão-de-obra, sendo um item que compõe o custo do produto/serviço, é um componente de extrema relevância para a maioria das empresas, principalmente pelo

fato de que, no Brasil, o custo de mão-de-obra é “excessivo” e varia principalmente em função do regime tributário da empresa e da forma de contratação da mão-de-obra.

Portanto, um dos temas de grande relevância para as organizações é o impacto que os custos da mão-de-obra exercem nas áreas administrativas, dando-se destaque à influência tributária. Neste sentido, almeja-se um conjunto de alternativas para a redução dos encargos sociais, visando racionalizar os gastos da organização.

## **1.2 Problema**

Atualmente, verifica-se o quanto é difícil manter uma empresa em situação legal em nosso país, considerando-se os estudos de Pastore (2005, p. 49), nota-se que o Brasil faz parte do topo de um grupo de países com maiores despesas de contratação de mão-de-obra, na medida em que os encargos trabalhistas são excessivos, atingindo mais de 100% sobre o valor do salário contratado.

Dessa forma, uma política de diminuição dos gastos, geral ou departamental, é de vital importância para os custos da mão-de-obra na empresa, nos aspectos produtivos, administrativos ou técnicos. Portanto, é possível otimizar o custo de mão-de-obra, utilizando-o como instrumento competitivo a partir de uma gestão adequada da forma de contratação de mão-de-obra.

Dentre as alternativas de racionalização dos custos de mão-de-obra, encontra-se a prática da terceirização, consistindo no processo de transferir para terceiros as atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa. A principal vantagem da terceirização, sob o

ponto de vista da empresa, é que ela possibilita a redução de custos de forma direta e indireta, por meio de salários mais baixos e de encargos sociais reduzidos.

Assim, a presente dissertação procurou responder ao seguinte questionamento: De que forma o processo de terceirização, a partir de parceiros selecionados, gerou impacto no custo de mão-de-obra em uma empresa de telecomunicações, localizada na cidade de Uberlândia-MG, no período de 2000-2005?

### **1.3 Delimitação do Estudo**

A delimitação do estudo é necessária para se focar num determinado problema de pesquisa, de maneira que o mesmo possa ser melhor analisado, explorado e compreendido. Para isto, a presente pesquisa buscou desenvolver pontos como: a influência das relações trabalhistas, a estrutura e os cálculos do custo da mão-de-obra e, principalmente, a análise da terceirização como alternativa para redução dos gastos com pessoal.

Não foi realizada nenhuma análise sobre outras possibilidades de redução do custo de mão-de-obra, tais como a contratação de pessoal por prazo determinado; opção pelo lucro presumido ou real; inovação tecnológica; além das tentativas de diminuição da rotatividade de pessoal e do absenteísmo. Também, não se refletiu a respeito do ponto de vista humano e social influentes sobre o tema, sendo esta pesquisa mais voltada para a área sociológica e filosófica.

Esta delimitação se faz necessária em função da pergunta de pesquisa que se buscou responder, para a qual a análise de outros fatores, apesar de relevantes, se distanciaria do objetivo proposto.

## 1.4 Objetivos

Como objetivo geral, procurou-se verificar de que forma o processo de terceirização da empresa em estudo, a partir de parceiros previamente selecionados, gerou impacto no custo da mão-de-obra da empresa de telecomunicações, sediada na cidade de Uberlândia-MG. Assim, foi analisada a terceirização sob um duplo prisma: de um lado os benefícios advindos para a empresa, uma vez que a terceirização é tida como uma alternativa para minimizar os gastos decorrentes da mão-de-obra, visando, acima de tudo, solucionar as dificuldades da organização; e, de outro lado, do empregado, no qual a terceirização é encarada como um meio para se corromper e prejudicar os direitos consagrados do trabalhador.

Os objetivos específicos foram:

- Verificar quais são os benefícios trabalhistas dos empregados internos da empresa em estudo;
- Demonstrar os percentuais de encargos trabalhistas incidentes sobre a folha de pagamento dos empregados da empresa em análise;
- Constatar a existência de variação no nível de contratação da empresa;
- Analisar as relações da empresa em estudo com os seus parceiros, selecionados para este estudo, que prestam serviços caracterizados como terceirização;
- Demonstrar as vantagens e desvantagens de se contratar um serviço terceirizado;

- Verificar como a Cooperativa de Trabalho tem servido como um meio para se gerar economia e reduzir custos para a empresa e ao mesmo tempo corromper e prejudicar o trabalhador.

## **1.5 Estrutura**

A presente dissertação esteve orientada para a linha de pesquisa Controladoria e Gestão Financeira, particularmente no projeto de pesquisa custos na empresa, visando à maximização das riquezas dos proprietários ou acionistas das organizações. Dessa forma, uma política de racionalização ou redução dos custos de mão-de-obra, por intermédio da terceirização, é uma medida apropriada para atingir os objetivos financeiros.

O referencial teórico deste trabalho focou nos seguintes pontos: 1) considerações e reflexões sobre o custo de mão-de-obra e sobre a terceirização e, 2) formas de se praticar a terceirização (trabalhador autônomo, empresa de terceirização e cooperativas de trabalho). Em seguida, foi exposto o Estudo de Caso de uma empresa de telecomunicações, demonstrando o diagnóstico da situação encontrada e a análise da terceirização como uma proposta adotada para solucionar o problema.

## **2 O CUSTO DE MÃO-DE-OBRA E A TERCEIRIZAÇÃO**

Os direitos trabalhistas garantidos pela Constituição Federal e pela Consolidação das Leis do Trabalho conduzem a uma conclusão imediata, ou seja, o impacto considerável nos custos da mão-de-obra. Com isto, os empresários e administradores estão sendo desafiados no sentido de reformular inteiramente sua estratégia de ação no convívio com a força de trabalho, procurando, a todo momento, racionalizar ou otimizar os custos da mão-de-obra.

Por outro lado, é necessário considerar que os custos decorrentes de encargos sociais apresentam as suas utilidades, pois promovem o reverso da moeda na medida em que proporcionam ao empregado um conjunto de benefícios tais como a estabilidade, a paz social, a seguridade destinada para o indivíduo e sua família, e um programa de saúde. Estas vantagens são patrocinadas pelo empregador e representam um conjunto de benefícios ao empregado sendo, até certo ponto, consideradas importantes para o contexto organizacional.

Neste capítulo será analisado como se estrutura os elementos do custo de mão-de-obra e qual o seu impacto na organizações, em termos financeiros. Em seguida, será apresentada as formas de terceirização como uma alternativa capaz de reduzir estes gastos com pessoal.

## 2.1 O Setor de Recursos Humanos

Segundo Carvalho e Nascimento (1997, p.62), as empresas necessitam adotar, com certa urgência, medidas administrativas fundamentais, pois, por meio destas, a empresa terá melhores condições de enfrentar e superar, ao mesmo tempo, as dificuldades oriundas do novo relacionamento entre capital e trabalho e adaptar-se a um quadro econômico adverso. São elas:

- Reestruturação do sistema de Recursos Humanos e custos, tornando-os mais ágeis e eficientes;
- Implantação do planejamento estratégico de Recursos Humanos e de Custos;
- Incentivos ao diálogo entre empregados e chefias;
- Possibilidade de criação de um clima de franqueza e objetividade nas negociações com os sindicatos, governos, e demais prestadoras de serviços;
- Aumento da produtividade do trabalho.

Diante da necessidade de se reestruturar o sistema de custos de maneira a torná-lo ágil e eficiente é necessário entender como se estrutura o custo da mão-de-obra no Brasil; o conceito e os elementos do custo de mão-de-obra; a administração e o controle dos custos de mão-de-obra; os encargos sociais; os elementos que integram o custo da mão-de-obra; o impacto dos encargos sociais e as alternativas para a redução dos custos de mão-de-obra, os quais serão analisados em seguida.

## 2.2 Custo da Mão-de-Obra no Brasil

Segundo Pastore (2005, p.49) a comparação de despesas de contratação entre países é difícil devido às peculiaridades das leis e das condições de trabalho. Uma comparação é demonstrada na Tabela 1 a seguir. Esta indicou que, apesar de alguns países terem salários mais altos, o Brasil apresenta as maiores despesas de contratação.

**TABELA 1**

Despesas de Contratação em Países Selecionados

| Países                   | % sobre o Salário |
|--------------------------|-------------------|
| Brasil                   | 103,46            |
| França                   | 79,7              |
| Argentina                | 70,27             |
| Alemanha                 | 60                |
| Inglaterra               | 58,3              |
| Itália                   | 51,3              |
| Holanda                  | 51                |
| Uruguai                  | 48,06             |
| Bélgica                  | 45,4              |
| Paraguai                 | 41                |
| Japão                    | 11,8              |
| Dinamarca                | 11,6              |
| Tigres Asiáticos (média) | 11,5              |
| Estados Unidos           | 9,03              |

FONTE: Pastore (2005, p.30)

Conforme se percebe, o Brasil é um dos campeões de despesas de contratação, o que acaba restringindo o espaço de negociação, uma vez que os encargos trabalhistas são definidos em lei, tornando-se compulsórios. Sendo assim, uma das formas mais comuns de se administrar o custo final do trabalho contratado é reduzindo o salário.

Apesar do alto nível de regulação legislada, o valor do salário no Brasil é baixo quando comparado com os países mais desenvolvidos, o que dá às empresas boas condições de competitividade no mercado internacional. Contudo, no âmbito interno, comum a todas as empresas nacionais, o custo dos encargos é o mesmo, ou seja, elevado.

Visando evitar os encargos, surgem as formas ilegais de contratação, ou seja, o trabalho informal e sem carteira de trabalho, o qual estimula a informalidade, a sonegação e o aumento do desemprego. O desemprego aumenta pois os empresários ficam desestimulados a contratar diante do elevado percentual de encargos sociais incidentes sobre a folha de pagamento.

Portanto, cada vez mais os países, principalmente os desenvolvidos, estão seguindo o rumo de uma regulação negociada e descentralizada, ao contrário do Brasil, que mantém ainda uma rígida postura no tocante aos custos trabalhistas.

## **2.3 Conceito e elementos do Custo da Mão-de-obra Direta**

Inicialmente, deve-se considerar a noção de custos da mão-de-obra:

Custo da mão-de-obra é qualquer pagamento efetuado a trabalhadores, a título de remuneração por contribuições fornecidas ao processo produtivo, acrescido de todos os encargos (elementos ou fatores) decorrentes. Trata-se, pois, da contribuição humana ao processo de produção de bens e serviços. (THOMATSU, 1992, p. 49).

A mão-de-obra direta é definida como:

(...) aquela relativa ao pessoal que trabalha diretamente sobre o produto em elaboração, sendo possível a averiguação de qual o tempo despendido e de quem executou o trabalho, sem necessidade de qualquer apropriação indireta ou rateio. (MARTINS, 1990, p.133).

Vários são os elementos que compõem os custos da mão-de-obra. Três grandes grupos se formam:

1- Remunerações e adicionais por serviços prestados – Neste grupo incluem-se salários, ordenados, horas extras, adicionais de insalubridade, periculosidade e por trabalho noturno, gratificações, comissões, prêmios, etc. O pagamento pode ser determinado por lei ou ser feito por liberalidade da empresa.

2- Remunerações e adicionais sem contraprestação de serviço – Neste grupo encontram-se inúmeros casos de obrigações pecuniárias devidas pelas empresas a seus empregados, sem que estes tenham permanecido à sua disposição. O pagamento pode ser decorrente de legislação trabalhista ou previdenciária, de acordo com a convenção coletiva de trabalho, de dissídio coletivo etc. Pode ser também por mera liberalidade da empresa. Exemplos: férias, abono de férias, 13º salário, descanso remunerado, feriados, ausências remuneradas etc.

3- Contribuições e benefícios sociais – As contribuições sociais são obrigações impostas por lei aos empregadores, destinadas ao financiamento do bem-estar social refletido nos planos de aposentadoria, assistência médica e social, pensões, etc. Os benefícios sociais são liberalidades da empresa, geralmente com o objetivo de manter um bom ambiente de trabalho. Assim, fornecimento de refeições, assistência médica privada, seguro de vida, plano de aposentadoria privada, transporte e entidades recreativas são exemplos de benefícios sociais assumidos deliberadamente pelas empresas. (THOMATSU, 1992, p.50-51).

Segundo Rocha (1992, p. 04) o conceito de “custo de mão-de-obra” compreende todos os gastos relacionados ao “ciclo de vida da mão-de-obra”:

### **ADMISSÃO -----> MANUTENÇÃO -----> DESLIGAMENTO**

Seus elementos componentes são:

- 1) Gastos com admissão;
- 2) Gastos com aprendizagem, treinamento, desenvolvimento e formação profissional.
- 3) Remuneração indireta (benefícios adicionais);
- 4) Contribuições sociais;
- 5) Gastos com desligamento.

Assim, não se pode esquecer dos custos decorrentes da admissão e treinamento dos novos funcionários, bem como os gastos com a rescisão de funcionários, que por sua vez também representam ônus para as empresas.

Vale destacar que, segundo Bornia (2002, p.257), tanto a mão-de-obra direta, sendo esta envolvida diretamente com a produção, quanto a mão-de-obra indireta, que compõe a remuneração daqueles que não trabalham diretamente na fabricação, fazem parte do custo de produção.

Para Sardinha (1995, p.98), o preço é obtido aplicando-se uma margem de lucro sobre o custo do produto, margem esta que deverá cobrir todas as outras despesas ainda não consideradas e, ainda, gerar retornos. Assim com um custo total menor a uma mesma margem percentual de lucro, proporcionará um preço de venda menor.

Neste ponto, é necessário realizar uma ressalva, uma vez que nem sempre se segue esta sistemática de repasse, pois existem imperfeições na economia tais como monopólio, oligopólio e concorrência, na qual, muitas das vezes, o preço é definido baseado em outros fatores, tais como preço de mercado ou de acordo, e outros. Atualmente, na maioria dos casos, o mercado domina a imposição do preço do produto, cabendo aos administradores o gerenciamento eficiente do sistema de custos.

## **2.4 Administração e controle dos custos de Mão-de-Obra**

Diferentemente dos demais custos com materiais e suprimentos, os custos da mão-de-obra não podem ser estocados e por isso requerem administração e controle diferenciados. Assim, o controle das atividades deve fornecer aos administradores as

informações oportunas e pertinentes, incluindo a verificação da eficiência e eficácia das tarefas executadas.

Um controle de custos apropriado sobre os dispêndios de mão-de-obra compreende o seguinte:

- 1- Procedimentos satisfatórios de seleção, treinamento e lotação dos operários nos vários serviços;
- 2- Um programa adequado de remuneração da força de trabalho, condições de trabalho sadias e higiênicas e benefícios aos empregados, compatíveis com os requisitos legais e com a concorrência;
- 3- Métodos para assegurar o desempenho eficiente da mão-de-obra;
- 4- Controle para assegurar que somente os operários devidamente qualificados sejam remunerados e isso conforme os serviços realmente prestados. (BACKER e JACOBSEN, 1978, p. 112).

Para Thomatsu (1992, p.54) são várias as formas de controle, tais como:

- Controle do tempo: é o maior dos princípios, pois as relações entre empregado/empregador estão regulamentadas, geralmente, em função do tempo. A legislação brasileira determina um patamar de 44 horas semanais que, se ultrapassado, implica remuneração adicional, as chamadas horas extras.
- Cartão de Ponto Manual/Magnético: controla a frequência dos funcionários e determina a base de cálculo da remuneração.
- Controle do tempo produtivo: as empresas adotam técnicas para medir o tempo produtivo como forma de minimizar os desperdícios inerentes ao elemento humano, uma vez que ninguém consegue ser produtivo o tempo todo. A orientação indicada é que o tempo ocioso deverá ser rateado como se fosse um custo indireto, ou seja, não ligado diretamente à produção.

- Relatório de Tempo de Serviço / Alocação do tempo: é fundamental na medida em que consta em que atividade o tempo de cada funcionário foi gasto. Permite que a exatidão e a confiabilidade dos dados coletados se aloquem e se distribuam corretamente no custo da mão-de-obra aos produtos elaborados ou às atividades executadas.
- Folha de Pagamento: fornece subsídios importantes à distribuição do custo da mão-de-obra, por exemplo, o agrupamento dos funcionários por departamento, centro de custos ou centro de resultado, a segregação dos custos com salários, horas extras, descontos, impostos e outros.

## **2.5 Encargos Sociais**

Os encargos sociais podem ser conceituados, de acordo com Rocha (1992, p.16) como todos os gastos de mão-de-obra, exceto os relativos à unidade salarial considerada. São, portanto, os custos excedentes à unidade salarial.

No mesmo sentido, apresenta-se a seguir outra definição de encargos sociais:

Encargos sociais básicos. Representam os dispêndios que a empresa realiza sobre a folha de pagamento de seus empregados. Estes dispêndios são definidos em leis e representam o mínimo custo que uma empresa tem de encargos sociais. (LEÃO,1996, p.35)

Assim, percebe-se que o conceito de encargo social limita-se aos valores recolhidos aos cofres públicos ou a favor dos empregados, apresentando uma visão integral e universal. A partir dessa interpretação, conclui-se que o impacto dos encargos sociais no

Brasil chega a atingir patamares elevados, atingindo mais de 100% do salário, conforme a Tabela 01.

Por outro lado, existe uma visão restrita do conceito de encargos sociais, sendo defendida pelos estudos do DIEESE (1997):

(...) encargos sociais incidentes sobre a folha restringem-se às contribuições sociais pagas pelas empresas como parte do custo total do trabalho, mas que não reverterem em benefício direto e integral do trabalhador. (DIEESE, O polêmico peso dos encargos sociais no Brasil, 1997).

Diante dessa visão, o conceito de encargos sociais refere-se apenas ao valor convertido para os cofres públicos que não representa benefício direto para um determinado funcionário, sendo destinado aos benefícios da coletividade. Assim:

(...) o peso dos **encargos sociais** é de 25,1% sobre os salários. Isto considerando que salário é a remuneração total recebida integral e diretamente pelo trabalhador, como contraprestação pelo seu serviço ao empregador. (...) aquilo que o trabalhador “põe no bolso”, seja em dinheiro vivo, ou na forma de uma espécie de conta-poupança aberta em seu nome pelo empregador (o FGTS, que constitui um patrimônio individual do trabalhador).(DIEESE, O polêmico peso dos encargos sociais no Brasil, 1997).

Para finalizar, Vilaça apresenta uma definição de encargos sociais com maior precisão e consolidada pela análise das duas vertentes anteriores, na qual estabelece:

**Encargos Sociais** – São o conjunto de obrigações trabalhistas e previdenciárias que, além da *remuneração* dos trabalhadores, oneram as entidades, quer seja, por imposição legal, acordos, convenções e dissídios coletivos ou por mera liberalidade destas, com o objetivo de constituir fundos ou de complementar as ações governamentais voltadas para o atendimento das necessidades sociais, educacionais, profissionalizantes e da saúde dos empregados, de seus familiares ou da coletividade. (VILAÇA, 2003, p. 44)

Para fins do presente trabalho, a noção de encargos sociais se assemelhará à primeira visão, ou seja, a integral ou universal, uma vez que a principal preocupação desse

estudo é determinar o impacto dos gastos incidentes sobre a folha de pagamento da mão-de-obra, independente da natureza das parcelas.

## **2.6 Elementos integrantes do custo da Mão-de-Obra**

São diversos os custos incidentes sobre a folha de salários, conforme se demonstra a seguir:

### **a) INSS Patronal**

#### **Empresa**

As empresas em geral contribuem com 20% sobre o total das remunerações pagas, devidas ou creditadas a qualquer título, durante o mês, aos segurados empregados, trabalhadores avulsos (art. 22, inc. I, da Lei 8.212/91) e contribuintes individuais (art. 201, inc. II, Dec. Lei nº 3.048/99) que lhe prestam serviços.

É importante ressaltar que quando a empresa contrata serviço mediante cessão de mão-de-obra, como por exemplo, através de uma empresa de terceirização, essa contribuição passa para 11% do valor total do pagamento.

### **SAT – Seguro Acidente de Trabalho**

Com o objetivo de financiar os benefícios concedidos em grau de incidência de incapacidade laborativa decorrentes dos riscos ambientais do trabalho, as empresas

contribuem com 1%, 2% ou 3%, dependendo do grau de risco de acidentes do trabalho (leve, médio ou grave), sobre o total das remunerações pagas ou creditadas, no decorrer do mês, aos segurados empregados, trabalhadores avulsos e contribuintes individuais.

### **Terceiros**

Contribuição a ser recolhida, de acordo com índices definidos em dispositivos legais para outras entidades: FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação), INCRA (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária), SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), SESI (Serviço Social de Saúde), SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial), SESC (Serviço Social do Comércio), SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), FAER (Fundo de Apoio ao Ensino Rural), SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural), SEST (Serviço Social do Transporte), SENAT (Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte) e SESCOOP (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo).

### **b) Salário Educação**

O salário educação é uma contribuição social devida pelas empresas, definida em 2,5% sobre o valor total das remunerações, que constitui fonte adicional de financiamento do ensino fundamental público, conforme dispõe o art. 212, § 5º da Constituição Federal.

### **c) FGTS**

O FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço) é um pecúlio representado por um depósito mensal efetuado compulsoriamente pela empresa em nome do empregado, calculado à base de 8,5% do salário de cada funcionário, sendo 8% com a finalidade de formar um fundo que poderá ser movimentado pelo empregado em alguns casos como: demissão sem justa causa, aposentadoria, aquisição de moradia e, o restante, para compor uma contribuição social instituída com o objetivo de custear as reposições das perdas passadas, decorrentes da aplicação de indicadores de correção sobre saldos das contas do fundo.

Em caso de demissão sem justa causa do empregado, incide sobre o saldo de FGTS depositado, uma alíquota de 50%, pelos quais, 40% são destinados ao próprio funcionário e o restante, 10%, formam uma contribuição social.

Por fim, vale ressaltar que o FGTS é um direito garantido constitucionalmente, conforme disposição a seguir:

*Art. 7º. São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:*

*III - fundo de garantia do tempo de serviço;*

### **d) Férias**

As férias anuais remuneradas se prestam para o descanso e para a reparação física e mental do empregado. A cada 12 meses de vigência do contrato de trabalho o empregado

adquire o direito ao gozo das férias, sem prejuízo da remuneração e, valendo, para todos os efeitos, como tempo de serviço. O período de férias é de 30 dias corridos, mas haverá diminuição conforme o número de faltas injustificadas do período da aquisição. Sobre o salário normal é acrescido 1/3, conforme disposição constitucional exposta no art. 7º, XVII da CF/88:

*XVII - gozo de férias anuais remuneradas com, pelo menos, um terço a mais do que o salário normal;*

#### **e) 13º Salário**

Também chamado de gratificação natalina, o 13º Salário representa o valor de 1/12 da remuneração devida em dezembro, multiplicada pelos meses de serviço daquele ano. Para esse cálculo, a fração igual ou superior a 15 dias de trabalho será considerada como um mês integral e frações inferiores são desprezadas. A verba deve ser paga em duas metades: a primeira (adiantamento) entre os meses de fevereiro e novembro, e a segunda até o dia 20 de dezembro. O referido direito é garantido constitucionalmente, conforme dispõe art. 7º, VIII da CF:

*VIII - décimo terceiro salário com base na remuneração integral ou no valor da aposentadoria;*

**f) Hora Extra**

A jornada de trabalho é o período no qual o empregado fica à disposição do empregador, contudo, a jornada estipulada pela Constituição Federal é de 8 (oito) horas diárias e 44 (quarenta e quatro) horas semanais (art. 7º, XIII, da CF). É interessante notar que caso a ocorrência de horas extras seja habitual, esta se incorpora ao salário para todos os efeitos.

Aquilo que excede a jornada normal é considerado hora extraordinária, que deve ser remunerada com acréscimo de, no mínimo, 50%, de acordo com art. 7º, inc. XVI da CF:

*XVI - remuneração do serviço extraordinário superior, no mínimo, em cinquenta por cento à do normal;*

**g) Aviso Prévio**

Aviso Prévio é o ato jurídico pelo qual quem quer rescindir o contrato de trabalho por prazo indeterminado comunica tal fato à parte inocente e concede-lhe um prazo mínimo de 30 dias, sob pena de ser obrigado a pagar a remuneração correspondente àquele período.

Se o empregador deixa de conceder o aviso prévio, deverá pagar indenização correspondente à remuneração daqueles 30 dias. É o aviso prévio indenizado, que também integra o tempo de serviço para todos os efeitos, inclusive para cálculo de 1/12 a mais nas férias e no 13º salário.

Se, ao contrário, o empregado não concede aviso prévio, o empregador tem direito de descontar das verbas rescisórias os salários correspondentes ao tempo de serviço.

Por fim, é necessário salientar que o referido direito é garantido pelo art. 7º, inc. XXI da Constituição Federal de 1988:

*XXI - aviso prévio proporcional ao tempo de serviço, sendo no mínimo de trinta dias, nos termos da lei;*

#### **h) Repouso Semanal Remunerado**

A cada semana trabalhada é assegurado ao empregado um descanso remunerado de 24 horas consecutivas. O repouso semanal deverá coincidir com o domingo, salvo motivo de conveniência pública ou necessidade imperiosa do serviço.

Para a aquisição do direito ao repouso semanal remunerado é necessário que não haja falta injustificada durante a semana. Se houver, sobrevive o direito ao dia de descanso, mas haverá perda do direito de remuneração daquele dia.

#### **i) Adicionais**

A legislação trabalhista disciplinou 03 (três) tipos de adicionais:

1) Adicional por trabalho noturno: Considera-se noturno o trabalho executado entre 22 h de um dia até as 5 h do dia seguinte. Neste período de jornada a remuneração terá um acréscimo de 20%, calculado sobre a hora diurna.

2) Adicional-insalubridade: O trabalho realizado em atividade que atente contra a saúde humana, acima dos limites toleráveis, é remunerado com adicional de 40%, 20% ou 10%, calculados sobre o salário mínimo, conforme a insalubridade seja classificada em grau máximo, médio ou mínimo.

3) Adicional de periculosidade: Refere-se ao trabalho sob condições de risco acentuado como contato permanente com inflamáveis e explosivos, setor de energia elétrica e outros. O adicional é de 30% sobre o salário básico, assim entendido aquele ainda não acrescido de outros adicionais.

Os adicionais são garantidos constitucionalmente de acordo com art. 7º, inc. XXIII e IX da CF/88:

*XXIII - adicional de remuneração para as atividades penosas, insalubres ou perigosas, na forma da lei;*

*IX - remuneração do trabalho noturno superior à do diurno;*

Diante da necessidade de se ponderar cada um dos elementos citados acima e outros, faz-se necessário reuni-los para se verificar a intensidade do custo de mão-de-obra.

## 2.7 O Impacto dos Encargos Sociais

As discussões sobre os elementos que integram o custo da Mão-de-obra têm sido úteis para perceber que a contratação de um trabalhador no Brasil custa para as empresas o valor do seu salário mais 100%, pagos a título de "pedágio legal", composto de 15 itens de natureza impositiva, conforme demonstra a Tabela 2 a seguir:

**TABELA 2**

Tabela de Encargos Sociais

| <b>Itens de Encargos</b>                 | <b>Incidência(%)</b> |
|------------------------------------------|----------------------|
| <b>Grupo A</b>                           |                      |
| Previdência Social                       | 20,00                |
| Acidentes do Trabalho (média)            | 2,00                 |
| FGTS                                     | 8,00                 |
| FGTS – Contribuição Adicional            | 0,50                 |
| Salário Educação                         | 2,50                 |
| INCRA                                    | 0,20                 |
| SESI/SESC                                | 1,50                 |
| SENAI/SENAC                              | 1,00                 |
| SEBRAE                                   | 0,60                 |
| <b>Subtotal 1</b>                        | <b>36,30</b>         |
| <b>Grupo B</b>                           |                      |
| Repouso Semanal                          | 18,77                |
| Férias                                   | 9,39                 |
| 1/3 Constitucional sobre férias          | 3,61                 |
| Feriados                                 | 3,61                 |
| 13º Salário                              | 10,83                |
| <b>Subtotal 2</b>                        | <b>46,21</b>         |
| <b>Grupo C</b>                           |                      |
| <b>Incidência Cumulativa 1o/2o Grupo</b> | <b>16,77</b>         |
| <b>Sutotal 3</b>                         |                      |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>99,28</b>         |

Para a compreensão do quadro acima, faz-se necessário ressaltar o número de dias úteis; assim, para o calendário do ano 2005, obtém-se os seguintes dados:

- ✓ Ano de 2005 = 365 dias
- ✓ Número de domingos = 52 dias
- ✓ Número de feriados e dias santificados = 10 dias

Na apuração do total de dias efetivamente trabalhados durante o ano de 2005, devemos ainda computar para subtração, 26 dias (30 – 4 domingos em média) de férias, que o empregado não trabalha no período do ano. Portanto, tem-se:

|                                      |            |
|--------------------------------------|------------|
| Total de dias no ano de 2005         | 365        |
| (-) Domingos                         | 52         |
| (-) Feriados e Dias Santificados     | 10         |
| (-) Férias                           | 26         |
| <b>Total de dias efetivos no ano</b> | <b>277</b> |

**QUADRO 01** – Total de dias efetivos do ano de 2005

Em relação ao GRUPO A da Tabela 2, verifica-se que são valores impostos pelo governo, que incidem diretamente sobre a folha de pagamento.

Em relação ao GRUPO B da Tabela 2, demonstra-se a seguir, na Tabela 3, como se calcula o impacto de cada encargo:

**TABELA 3**

## Cálculos do Grupo B

| VERBAS                                 | BASE DE CÁLCULO                                                                                                                                                                                        | CÁLCULOS                                                                                                                                                                | CUSTOS        |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>DSR (DOMINGOS)</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>1 dia por semana</li> <li>52 dias/ano</li> <li>277 dias efetivamente trabalhadas.</li> </ul>                                                                    | (números de domingos : números dias efetivamente trabalhados)<br>Portanto, temos:<br>$52 \text{ dias} : 277 \text{ dias} = 0,187726$ ou seja 18,77%                     | <b>18,77%</b> |
| <b>FÉRIAS</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>30 dias de descanso ao ano</li> <li>menos 4 dias de DSR (porque já foram computadas no DSR/ANUAL)</li> <li>277 dias efetivamente trabalhadas no ano.</li> </ul> | (números de dias de férias : números de dias efetivamente trabalhadas)<br>Portanto, temos:<br>$26 \text{ dias} : 277 \text{ dias} = 0,0938628$ ou seja 9,39%            | <b>9,39%</b>  |
| <b>1/3 CONSTITUCIONAL SOBRE FÉRIAS</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>10 dias ao ano</li> <li>277 dias efetivamente trabalhadas.</li> </ul>                                                                                           | (números de dias 1/3 constitucional : números de dias efetivamente trabalhadas)<br>Portanto, temos:<br>$10 \text{ dias} : 277 \text{ dias} = 0,0361011$ ou seja 3,61%   | <b>3,61%</b>  |
| <b>13º SALÁRIO</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>30 dias de salário ao ano</li> <li>277 dias efetivamente trabalhadas no ano.</li> </ul>                                                                         | (13º salário : números de dias efetivamente trabalhadas no ano)<br>Portanto, temos:<br>$30 \text{ dias} : 277 \text{ dias} = 0,108303$ ou seja 10,83%                   | <b>10,83%</b> |
| <b>FERIADOS E DIAS SANTIFICADOS</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>10 dias de feriados e dias santificados durante o ano de 2005 (*)</li> <li>277 dias efetivamente trabalhados.</li> </ul>                                        | (números de dias trabalhados durante o ano: números de dias efetivos/trabalhados)<br>Portanto, temos:<br>$10 \text{ dias} : 277 \text{ dias} = 0,0361011$ ou seja 3,61% | <b>3,61%</b>  |

FONTE: SATO (2005)

Vale destacar que alguns itens não foram considerados no cálculo, uma vez que dependem de hipóteses, para a sua concretização, quais sejam:

1. Auxílio Doença/Acidentário;
2. Faltas legais/Absenteísmo;
3. Licença Maternidade e Paternidade;
4. Aviso Prévio Indenizado;
5. Afastamento por serviço militar;
6. Multa de 40% sobre o FGTS em caso de rescisão do contrato sem justa causa;
7. Indenizações Adicionais conforme o caso;
8. Creche – Assistência aos filhos;
9. Vale transporte e refeição.
10. Outros.

É interessante destacar que o presente estudo pode variar de empresa para empresa, de acordo com as suas características e peculiaridades, da natureza do contrato de trabalho, da maneira e forma de rescisão do contrato, dentre outros.

Santos (2000, p.48) apresenta um estudo que objetiva dimensionar o peso dos encargos sociais na folha de pagamento das empresas, considerando estes como todas as despesas incidentes sobre esta, relacionadas ao processo de contratação e também de demissão dos empregados, exceto a unidade salarial. O interesse de apontar um elevado peso dos encargos sociais sobre o custo do trabalho, tem servido como principal argumento para defender a necessidade de redução e flexibilização do custo do trabalho, via eliminação dos encargos sociais, fato que já é suficiente para sugerir conexões dessas

posições com uma política neo-liberal de abertura comercial e que rumam para a desregulamentação do mercado de trabalho.

A seguir, apresenta-se um exemplo de como o impacto dos encargos sociais recaem de maneira significativa no total de gastos de uma organização. Suponha que um funcionário seja contratado pelo salário de R\$ 300,00 (trezentos reais) mensais, correspondente ao valor de um salário mínimo atual, para exercer as suas atividades, de segunda-feira a sábado, num total de 44 horas semanais garantidas pela Constituição Brasileira. Assim, sendo inicialmente um contrato com prazo indeterminado, mas rescindido em 01 (um) ano, sem justa causa, chegando o trabalhador a fazer aproximadamente 12 (doze) horas extras por mês (média de 3 horas por semana), têm-se os seguintes custos, conforme Tabela 4 a seguir:

**TABELA 4**  
Custos relacionados ao caso hipotético

| <i>Itens</i>                                                                    |                     |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 1- Salário contratado                                                           | R\$ 3.600,00        |
| 2- Férias <sup>1</sup> indenizadas                                              | R\$ 432,75          |
| 3- 13º salário <sup>2</sup>                                                     | R\$ 324,55          |
| 4- Hora Extra (300/220x1,5x12x12)                                               | R\$ 294,55          |
| 5- Contribuição ao INSS de 27,8% <sup>3</sup>                                   | R\$ 1.172,90        |
| - Contribuição da empresa ao INSS                                               | 20%                 |
| - SAT (seguro de acidente de trabalho)                                          | 2% - risco médio    |
| - Senai/SENAC                                                                   | 1 %                 |
| - Sesi/Sesc                                                                     | 1,5 %               |
| - Sebrae                                                                        | 0,6 %               |
| - Incra                                                                         | 0,2 %               |
| - Salário Educação                                                              | 2,5%                |
| 6- Contribuições ao FGTS de 8% <sup>4</sup>                                     | R\$ 311,57          |
| 7- 50% de multa de FGTS <sup>5</sup>                                            | R\$ 155,78          |
| 8- Aviso Prévio trabalhado                                                      | R\$ 300,00          |
| 9- Reflexos do Aviso Prévio – férias, 13º, hora extras, INSS, FGTS, multa, etc. | R\$ 216,82          |
| <b>Total<sup>6</sup></b>                                                        | <b>R\$ 6.808,92</b> |

<sup>1</sup> Incluído reflexo das horas extras habituais, sendo que estas incorporam ao salário.

<sup>2</sup> Incluído reflexo das horas extras habituais, sendo que estas incorporam ao salário.

<sup>3</sup> Os 27,8% incidirão sobre o salário contratado, horas extras e aviso prévio, pois representam o efetivo exercício do trabalho.

<sup>4</sup> Horas extras habituais integram o salário, devendo ser incorporada ao cálculo do FGTS.

<sup>5</sup> Destes 50%, 40% é destinado ao empregado e 10% para o governo, conforme Lei Complementar nº 110.

<sup>6</sup> É importante incluir também no cálculo dos encargos sociais, as contribuições ao INSS/FGTS pagas pela empresa sobre auxílio enfermidade pelo qual a empresa paga os primeiros 15 dias de afastamento por doença ou acidente de trabalho sem ressarcimento, maternidade, e outros, ressarcidos pelo próprio INSS.

Os valores referentes a remunerações e benefícios como adicional noturno, adicional de insalubridade, adicional de periculosidade, auxílio doença, salário maternidade e outros não foram tratados no presente trabalho, porém isto não impede que sejam considerados em uma situação real da prática empresarial, na qual podem ser identificados de forma específica.

Assim, percebe-se que os custos se elevam à aproximadamente 90% (R\$ 6.808,92/R\$ 3.600,00) em relação ao salário original. Isto representa um grande montante, na medida em que existe geralmente um considerável número de funcionários nas empresas e a estrutura esquematizada acima faz com que todos se comportem da mesma forma, variando em função do salário que percebem.

Dessa forma, verifica-se que os aspectos legais nas relações de trabalho representados pelos encargos sociais intensificam excessivamente os custos relativos à contratação de mão-de-obra, conforme se verificou nas Tabelas 2 e 3 e no caso descrito anteriormente.

Portanto, ao contratar um empregado, devem-se considerar todos os custos que possam incidir sobre os serviços do mesmo, por meio de um planejamento e organização de um orçamento adequado com a finalidade de criar uma base para a previsão e controle de eventos econômicos e financeiros futuros que estão ao alcance da empresa.

Diante dessa problemática, emergem as alternativas que visam reduzir ou racionalizar os custos de mão-de-obra, conforme item exposto a seguir.

## **2.8 Alternativas para redução dos custos da Mão-de-obra**

Hodiernamente, conceitos como qualidade, produtividade e racionalização de custos são extremamente importantes para a sobrevivência das empresas, independentemente da área em que estas atuam.

Atualmente, há um conjunto de estratégias nas organizações na tentativa de diminuir os custos, principalmente em relação à mão-de-obra. O governo tem se pronunciado favoravelmente com algumas ações no sentido de proporcionar uma maior flexibilidade na legislação do trabalho. Assim, surgem alternativas relevantes como a terceirização, o contrato de trabalho por tempo determinado, a opção pelo lucro real ou presumido, a inovação tecnológica, e as ações de redução da rotatividade de pessoal e do absenteísmo. Diante da delimitação do assunto, proposto no Capítulo 01, a opção de terceirização será melhor detalhada, uma vez que compõe o ponto principal do presente trabalho.

A redução dos encargos sociais sobre a mão-de-obra propiciada pelas alternativas citadas anteriormente permite às empresas a possibilidade de criar estratégias. Estas ajudam a ampliar ou manter a participação das organizações no mercado, passando a apresentar competitividade com ampliação ou conservação de uma posição sustentável. Por outro lado, faz-se necessário destacar que a mesma acaba causando prejuízos visíveis ao trabalhador.

## **2.9 Modismo: A Terceirização**

Segundo Oliveira (1996, p.85), o contexto das organizações está voltado para a ampliação da capacidade de incorporar novas tecnologias (de produção e gestão), assegurando as chances de competir com êxito e garantir um lugar no futuro. A terceirização apresenta-se como uma estratégia para a reestruturação organizacional das empresas, necessária para garantir a sobrevivência das mesmas, permitindo-lhes uma estrutura ágil, enxuta e voltada, cada vez mais, para a melhoria dos serviços prestados ao cliente.

Modismo ou não, as empresas tem recorrido à terceirização, como meio de atender ao trinômio produtividade, qualidade e competitividade no mercado, frente a atual política imposta pelo governo brasileiro, na qual o peso dos encargos sociais são significativos, conforme se verificou no Capítulo anterior.

Neste Capítulo serão analisados os conceitos de terceirização; seu campo de atuação; suas características e requisitos essenciais; suas vantagens e desvantagens; seu impacto no custo de mão-de-obra e o planejamento da referida estratégia, a fim de as organizações empresariais possam manter e crescer no mercado e atenuar a sua exposição aos riscos.

## **2.10 Conceito de Terceirização**

O termo terceirização, deriva do latim “*tertius*” significando um estranho na relação entre duas pessoas. Numa visão simples, compreende os ajustes pelos quais se

busca a locação de serviços, a contratação de pessoal por interposta pessoa, para que sejam cumpridas necessidades, transitórias ou permanentes do serviço.

Para Robertella (1994, p.101), a palavra “terceirização” indica a existência de um terceiro que, com competência, especialidade ou qualidade, em condição de parceria, presta serviços ou produz bens para a empresa contratante.

Segundo Young (1995, p.05), terceirização nada mais é do que transferir aos terceiros a execução de tarefas para as quais a relação custo/benefício da execução interna não é mais vantajosa, seja do ponto de vista financeiro, de qualidade ou mesmo de especialidade. Assim, no sentido administrativo, terceirização significa descentralizar a terceiros processos auxiliares (atividade-meio), permitindo que a empresa concentre os seus esforços nas atividades essenciais, ou seja, na atividade principal (atividade-fim). Os consultores afirmam que a terceirização, sendo uma parceria formada por um grupo exterior à empresa, permite uma maior visibilidade para corrigir as falhas e propor estratégias mais eficientes.

Finalizando, Amato Neto refere-se a terceirização como sendo:

O ato de transferir a responsabilidade por um determinado serviço ou operação/fase de um processo de produção ou comercialização, de uma empresa para outra(s), neste caso conhecida(s) como terceira(s). Nesta forma, a empresa contratante deixa de realizar alguma ou várias atividades cumpridas com seus próprios recursos (pessoal, instalações, equipamentos, etc.) e passa-as para empresa(s) contratada(s). (AMATO NETO, 1995, p.36).

A evolução do processo de terceirização determinou de um lado o surgimento da **quarteirização** - contratação de terceiros para acompanhar e controlar o trabalho terceirizado, cujas experiências registradas concentram-se em atividades como limpeza, vigilância, alimentação, área jurídica e informática - e, de outro, as **parcerias** -

estabelecimento de sociedades em torno de negócios e projetos de interesse comum, que muitas vezes implicam no redirecionamento estratégico das empresas envolvidas.

A quarteirização, de acordo com Queiroz:

É quando o fornecedor de serviços terceirizados, (...), terceiriza algumas das suas atividades em benefício do seu tomador. Isso acontece quando ocorre a contratação de “outros” terceiros, que passam a fornecer ou a executar serviços para, ou, nas instalações de um determinado tomador, o qual já tem sob contratação um terceiro, que contrata a assume a responsabilidade pela quarteirização. (QUEIROZ, 1992, p.145).

Portanto, nota-se que a terceirização já assumiu tamanhas proporções e se aperfeiçoou através da nova tendência de quarteirização. Resta agora analisar as características daquela estratégia.

## **2.11 A terceirização no Brasil e no Mundo**

Segundo Gonçalves (2005, p.20) as principais diferenças da terceirização praticada no Brasil em relação ao restante do mundo são:

- a) Em muitos países, como os Estados Unidos, é comum a terceirização de atividades ou funções por prazos determinados que podem ser desde algumas horas até meses e anos. No Brasil, os contratos são mais complexos e dificilmente uma empresa é contratada por apenas algumas horas. Além disso, o conceito de vínculo empregatício é diferente.
- b) Enquanto nos Estados Unidos os empregadores podem contratar funcionários por períodos pré-estabelecidos ou por tempo indeterminado, no Brasil, somente empresas

de terceirização estão autorizadas por lei a contratar e fornecer mão-de-obra temporária e ainda no limite máximo de 06 (seis) meses.

- c) Ainda sobre a contratação de mão-de-obra, outra diferença fundamental é que em muitos países o trabalhador terceirizado pode optar por um salário menor ou maior dependendo do seu interesse em trabalhar numa determinada empresa. Já no Brasil, os sindicatos de trabalhadores definem com as grandes empresas os pisos salariais de cada categoria, e um funcionário deve receber este piso, independente de quanto um trabalhador terceirizado custa de fato para a tomadora em relação a um contratado seu e por prazo indeterminado.

Mais uma vez, percebe-se que a rigidez da lei trabalhista consiste em um entrave para a flexibilização do trabalho, não permitindo que o processo de terceirização seja uma alternativa ainda melhor para a racionalização dos custos na contratação do serviço terceirizado.

## **2.12 Campo da Terceirização**

Segundo Pastore (2005, p.122) o campo da terceirização evolui muito, pois cresce cada vez mais o número de empresas que buscam terceirizar pelo “melhor custo”, o que implica considerar a especialidade e a qualidade dos serviços contratados.

Para Souza Pinto (1995, p.23) as áreas mais terceirizadas nas empresas brasileiras são: informática, organizações e métodos, serviços jurídicos, relações públicas, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, administração de cargos e salários, folha de pagamento, benefícios em geral, restaurante e alimentação, previdência privada,

saúde, seguro de vida e acidentes, transporte coletivo, limpeza e conservação, segurança, gráfica, correio externo, malote, frota de veículos, importação e exportação, auditoria de sistemas, marketing, pesquisa de mercado, propaganda, projetos, laboratórios diversos e serviços domésticos para executivos.

Diante da infinidade de áreas, nas quais a terceirização está atuando, faz-se necessário diferenciar a “atividade-meio”, pela qual a terceirização é permitida, da “atividade-fim”, na qual a terceirização é proibida legalmente. Apesar da legislação não definir os termos, cabe aos doutrinadores jurídicos tal tarefa, os quais defendem, em comum, a seguinte definição:

- a) Atividade-fim é toda aquela atividade nuclear da empresa, sem a qual não se chega ao resultado final e da qual se obtém proveitos econômicos. Ou seja, é qualquer atividade ligada à cadeia produtiva da empresa, ainda que não prevista no seu contrato social, que lhe gere renda.
- b) Por outro lado, atividade-meio é aquela tarefa não essencial ao núcleo empresarial e que não contribui diretamente para o resultado lucro da empresa.

Para Gonçalves:

A definição de atividade-meio é excessivamente subjetiva. Em tese são atividades não ligadas ao objetivo social do tomador, como a limpeza de um estabelecimento bancário, por exemplo. Simples? Pelo contrário. Vários setores terão imensa dificuldade de classificação. Serviços de digitação, por exemplo, poderiam ser terceirizados mesmo com os empregados trabalhando dentro do estabelecimento comercial do tomador? Perguntas como esta ainda são uma incógnita em nossa legislação, o que leva diversos empresários a “arriscar” uma contratação terceirizada, mas sem nenhuma garantia de que nosso judiciário não julgue procedente eventual reclamação trabalhista entre funcionário e tomador de serviços. (...). Receia-se que este risco atrase em muito a tendência mundial de terceirizar a mão-de-obra e reduzir custos de produção, o que certamente não trará nenhum benefício à nossa já sofrida economia. (GONÇALVES, 2005, p.15).

Complementando, Gonçalves (2005, p.17) alega que a utilização de terceirização nas atividades-fim gera vínculo empregatício. Muitas empresas incorrem neste erro ao “transformar” empregados em profissionais terceirizados. O comparecimento diário na empresa, o trabalho realizado sob subordinação, de forma contínua e assalariada (já que emite notas fiscais somente para um cliente) caracterizam o vínculo empregatício. Dessa forma, em vez de economizar a empresa entra em um enorme passivo trabalhista.

Giosa (1993, p.123) alega que muitas empresas terceirizam serviços que, embora sejam caracterizados como atividade-meio, guardam uma estreita relação com as atividades-fim. Na indústria têxtil, para citar um caso concreto, é comum cortar a camisa na fábrica e terceirizar serviços de cerzimento, colocação de botões e outros detalhes que fazem parte da produção daquele bem.

Portanto, pressupõe-se que as empresas têm optado pela terceirização nas atividades-fim, caracterizando um desrespeito à legislação trabalhista, na medida em que representa a transferência do risco do negócio e a precariedade dos direitos do trabalhador.

### **2.13 Características e Requisitos da Terceirização**

Na busca de alternativas para gerenciar a mão-de-obra ou transferir parte das atividades para terceiros a fim de reduzirem custos, administrarem melhor a produção e continuarem competitivas, as empresas têm optado pela prática da terceirização.

No geral, as características básicas da terceirização são:

- a) Especialização do trabalho;
- b) Direção da atividade pelo fornecedor;

- c) Idoneidade econômica do fornecedor;
- d) Inexistência de fraude.

No sentido legal, a terceirização foi reconhecida pelo Enunciado nº 331 (Anexo D), do Tribunal Superior do Trabalho - TST, em dezembro/93, o qual alterou o conteúdo do Enunciado 256, que colocava obstáculo à terceirização.

Segundo o Enunciado acima, três são os requisitos necessários para caracterização legal da terceirização:

- **ATIVIDADE-MEIO:** a descentralização de atividades somente poderá ocorrer nas atividades auxiliares a sua atividade principal. São exemplos de atividades auxiliares: manutenção, alimentação, limpeza, segurança, administração, e outras.
- **IMPESSOALIDADE:** a contratação de empresa com personalidade jurídica (Pessoa Jurídica), não há diretamente a pessoalidade, porque tem a opção de contratar empregados para prestarem o serviço, junto ao tomador. Já a contratação de profissionais autônomos (Pessoa Física), muito embora seja ele quem deverá executar o serviço, deve-se tomar o cuidado para não ficar subordinado a horário de trabalho e subordinado hierarquicamente, pois, caso contrário, poderá caracterizar a pessoalidade.
- **SUBORDINAÇÃO DIRETA:** em qualquer forma de contratação de terceiros não poderá haver a subordinação direta (hierárquica), isto é, o tomador de serviços não poderá ficar dando ordens aos empregados da contratada ou ao autônomo profissional.

A seguir será analisado, com maiores detalhes, o custo-benefício da terceirização, ou seja, quais são as suas vantagens e desvantagens.

## **2.14 Vantagens e Desvantagens da Terceirização**

É necessário analisar o fenômeno da terceirização do ponto de vista econômico-empresarial e do ponto de vista jurídico trabalhista, conforme a reflexão a seguir:

Souza Pinto (1995, p.122) cita as seguintes vantagens de uma terceirização bem executada:

- 1) Ganhos de eficiência na operação do negócio central ou de missão da empresa;
- 2) Transformação de custos fixos em custos variáveis;
- 3) Redução de custos de forma direta (salários mais baixos) e indireta (encargos sociais reduzidos);
- 4) Economias em treinamento;
- 5) Economias de espaço físico;
- 6) Enxugamento do quadro fixo e redução das despesas de sua administração;
- 7) Transferência de tecnologias;
- 8) Aumento de sinergia entre contratantes e contratada.

Em relação às desvantagens, Souza Pinto (1995, p.122) destaca:

- 1) O aumento do número de fornecedores gera novos custos de administração;
- 2) Torna-se mais difícil manter os padrões de qualidade das empresas contratantes;
- 3) É difícil conservar clima de parceria quando trabalhadores de diferente formação e remuneração têm de trabalhar juntos;
- 4) Aumenta-se a quantidade de retrabalho e de acidentes pessoais.

Na verdade, quando entram serviços terceirizados em uma empresa, pode-se dizer que instalou-se ali um novo sistema de gestão. É a gestão de pessoas e de culturas diferentes, que trabalham para o mesmo fim, mas em condições distintas. Trata-se de uma gestão mais complexa do que a mera administração dos quadros próprios. Nem sempre essa mescla é bem administrada e, nestes casos, a terceirização, de fato, precariza o trabalho.

### **2.15 O Impacto da Terceirização**

Com a terceirização, a empresa contratante não assume quaisquer tipos de encargos trabalhistas, garantindo a possibilidade de transformar custos fixos em variáveis, eliminar boa parte das operações não essenciais e liberar o capital para a aplicação na melhoria do processo produtivo, em novas tecnologias e novos produtos. Com esta técnica, as empresas podem manter pessoal fixo reduzido, utilizado de maneira intensa e continuamente. Além disso, economizam custos de contratação, treinamento de empregados bem como encargos sociais decorrentes.

De acordo com Palma, em artigo publicado na Gazeta Mercantil/Legal e Jurisprudência, denominado de Aspectos Jurídicos da Terceirização:

A grande vantagem na terceirização é a possibilidade da redução de custo na relação de empregos e os decorrentes dos encargos trabalhistas e previdenciários (salários, férias, gratificação natalina, Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, Instituto Nacional de Seguro Social, etc). Com a terceirização reduz-se drasticamente valor referente à folha de pagamento, sendo muitas vezes extinta dentre outras a necessidade de função de chefias, cujo custo com a mão-de-obra passa a ser aplicado no produto final, melhorando sua qualidade e competitividade no mercado podendo inclusive ser vendidos por menor preço e maior tecnologia. (PALMA, 2004, p.10).

O único encargo que a empresa contratante assume em relação à mão-de-obra prestadora de serviço e é obrigada a recolher, consiste no pagamento de 15% a 20% sobre o valor contratado pelo serviço, de acordo com as opções de terceirização demonstradas na Tabela 5 a seguir, ficando livre de qualquer tipo de ônus trabalhista.

**TABELA 5**  
Tipos de Terceirização

| OPÇÃO       | DEFINIÇÃO                                                                                                                                                                                                                                                                  | ENCARGOS TRABALHISTAS | FGTS   | INSS -PATRONAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AUTÔNOMOS   | É aquele que sem subordinação hierárquica e de horário de trabalho, executa serviços profissionais por conta própria.                                                                                                                                                      | não há                | não há | <p>A partir da competência março/2000, com o advento da Lei nº 9.876, de 26/11/99, DOU de 29/11/99, as empresas que contratam os serviços do Trabalhador Autônomo, estão sujeitos ao recolhimento da contribuição social de 20% sobre o total das remunerações ou retribuições pagas ou creditadas no decorrer do mês ao segurado contribuinte individual.</p> <p>No período de maio/96 até fevereiro/00, a contribuição era de 15% sobre os honorários pagos ou opcionalmente 20% sobre o seu salário de contribuição ao INSS (Decreto nº 1.826, de 29/02/96, DOU de 01/03/96).</p> <p>Nota: A empresa está obrigada a fornecer, ao trabalhador autônomo, cópia da GPS ou cópia da GFIP (subitem 15.6, da Instrução Normativa nº 4, de 30/11/99, DOU de 02/12/99).</p>                                                                                                                             |
| EMPRESA     | É um organismo que, reunindo pessoas e meios materiais, tem como fim o produto ou prestação de serviços.                                                                                                                                                                   | não há                | não há |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| COOPERATIVA | É uma forma de organização mútua de livre ingresso, na qual os fundos investidos geralmente recebem apenas os juros de lei. Os lucros obtidos acima desse limite são distribuídos entre os cooperados, de modo proporcional às suas operações (Lei nº 5.764/71). (Anexo C) | não há.               | não há | <p>É de 15% a contribuição a cargo da empresa sobre o valor bruto da Nota Fiscal ou fatura de prestação de serviços, relativamente aos serviços que lhes são prestados por cooperados por intermédio de cooperativas de trabalho.</p> <p>Notas:</p> <p>Na contratação de serviços em que a contratada se obriga a fornecer material ou dispor de equipamentos, fica facultada ao contratado a discriminação, na nota fiscal, fatura ou recibo, do valor correspondente ao material ou equipamentos, que será excluído da retenção, desde que contratualmente previsto e devidamente comprovado.</p> <p>Não havendo previsão contratual dos valores correspondentes a material ou a equipamentos, cabe ao INSS normatizar a forma de apuração e o limite mínimo do valor do serviço contido no total da nota fiscal, fatura ou recibo. (Instrução Normativa nº 4, de 30/11/99, DOU de 02/12/99).</p> |

FONTE: SATO (2005)

A Tabela 5 demonstra que tipos de terceirização, seja por meio de autônomos, empresa ou cooperativa, não apresentam encargos trabalhistas, FGTS, se diferenciando apenas em relação ao INSS-patronal, o qual varia de 15% ou 20% sobre o valor do serviço.

A seguir, demonstram-se nas Tabelas 6 e 7 uma comparação feita por Sato (2005) entre o serviço autônomo e as formas de terceirização por meio de empresas e cooperativas de trabalho:

**TABELA 6**

Encargos Sociais

| <b>ELEMENTOS</b>        | <b>AUTÔNOMO</b> | <b>EMPRESA</b> | <b>COOPERATIVA</b> |
|-------------------------|-----------------|----------------|--------------------|
| INSS (PARCELA PATRONAL) | 20,00%          | 20,00 %        | 15,00% (*)         |
| SALÁRIO-EDUCAÇÃO        | não há          | não há         | não há             |
| INCRA                   | não há          | não há         | não há             |
| SENAI/SENAC             | não há          | não há         | não há             |
| SESI/SESC               | não há          | não há         | não há             |
| SEBRAE                  | não há          | não há         | não há             |
| ACIDENTE DO TRABALHO    | não há          | não há         | não há             |
| FGTS                    | não há          | não há         | não há             |
| <b>TOTAL =&gt;</b>      | <b>20,00%</b>   | <b>20,00%</b>  | <b>15,00% (*)</b>  |

FONTE: SATO (2005) - Tabela adaptada

(\*) 15% sobre o valor bruto da nota fiscal ou fatura de prestação de serviços, relativamente a serviços que lhes são prestados por cooperados por intermédio de cooperativas de trabalho. Fds.: Inciso III, art. 201, Decreto no 3.048, de 06/05/99, DOU de 07/05/99 (Regulamento da Previdência Social).

É de se perceber pela Tabela 6 que as cooperativas de trabalho fornecem uma redução menor (15%) em comparação com as empresas e autônomos (20%).

**TABELA 7**

## Direitos Trabalhistas

| <b>ELEMENTOS</b>                | <b>AUTÔNOMO</b> | <b>EMPRESA</b> | <b>COOPERATIVA</b> |
|---------------------------------|-----------------|----------------|--------------------|
| DSR (DOMINGOS)                  | não há          | não há         | não há             |
| FÉRIAS                          | não há          | não há         | não há             |
| 1/3 CONSTITUCIONAL S/ FÉRIAS    | não há          | não há         | não há             |
| 13º SALÁRIO                     | não há          | não há         | não há             |
| FERIADOS E DIAS SANTIFICADOS    | não há          | não há         | não há             |
| AUXÍLIO DOENÇA/ACIDENTÁRIO      | não há          | não há         | não há             |
| ABSENTEÍSMO/FALTAS LEGAIS       | não há          | não há         | não há             |
| LICENÇA-PATERNIDADE             | não há          | não há         | não há             |
| AVISO PRÉVIO INDENIZADO         | não há          | não há         | não há             |
| AFASTAMENTO POR SERVIÇO MILITAR | não há          | não há         | não há             |
| AFASTAMENTO ACIDENTE/DOENÇA     | não há          | não há         | não há             |
| LICENÇA-MATERNIDADE             | não há          | não há         | não há             |
| MULTA DE 40% S/ MONTANTE FGTS   | não há          | não há         | não há             |
| INDENIZAÇÃO ADICIONAL           | não há          | não há         | não há             |
| <b>TOTAL =&gt;</b>              | <b>0,00%</b>    | <b>0,00%</b>   | <b>0,00%</b>       |

FONTE: SATO (2005) - Tabela adaptada

Conforme se demonstra na Tabela 7, em todas as formas de terceirização não há incidência de nenhum tipo de encargo social, o que proporciona, portanto, a racionalização dos custos.

**TABELA 8**

## Comparativo Final

| <b>VÍNCULOS =&gt;</b> | <b>EMPREGADO</b> | <b>AUTÔNOMO</b> | <b>EMPRESA</b> | <b>COOPERATIVA</b> |
|-----------------------|------------------|-----------------|----------------|--------------------|
| <b>CUSTO TOTAL</b>    | <b>99,28%</b>    | <b>20,00%</b>   | <b>20,00%</b>  | <b>15,00%</b>      |

FONTE: SATO (2005) - Tabela adaptada

Nota-se na Tabela 8 que o impacto da contratação de um empregado é superior (99,28%), o que pode ser reduzido através das alternativas de substituição da mão-de-obra formal para a contratação de autônomos ou através de uma empresa de terceirização (20%),

sendo permitido, até mesmo uma redução maior, se a empresa optar por contratar uma cooperativa de trabalho (15%).

Os tipos de terceirização demonstrados nesta seção serão melhores detalhados e compreendidos na seção 2.17 do presente Capítulo.

A alternativa de terceirização é questionada em relação às possibilidades de redução dos custos de mão-de-obra, na medida em que os encargos trabalhistas preexistem, devendo ser quitados pela empresa de terceirização e, na verdade, chegam a ser repassados à empresa contratante dos serviços. Contudo, é uma alternativa que poderá ser viável para atingir o objetivo proposto, desde que seja negociada coerentemente, ou seja, desde que represente vantagens para a contratante, pois, caso contrário, será preferível manter um corpo de pessoal sob o regime de contrato individual de trabalho, conforme se verificará no próximo item.

Neste sentido, alguns pesquisadores, como Franceschini e outros (2004, p.39-41), argumentam que num processo de terceirização, os custos decorrentes da mão-de-obra de responsabilidade da empresa prestadora de serviços são repassados para a contratante. Assim, a terceirização somente é viável se houver uma negociação que compense o pagamento por esta modalidade quando comparada à contratação de funcionários pela empresa.

Franceschini e outros (2004, p.40) destacam que, geralmente, a terceirização reduz esses custos ao oferecer uma economia de escala. No entanto, existem também os custos transacionais que encarecem o processo e incluem:

- **Custos de negociação:** associados aos entendimentos entre as partes durante a definição do contrato.
- **Custos de monitoramento:** consiste na fiscalização e controle do serviço.
- **Custos contratuais circunstanciais:** decorrentes das condições gerais durante as etapas preliminares.
- **Custos de mercado:** associados à existência de um número limitado de fornecedores. Quando o mercado oferece um grande número de fornecedores, o contratante na maior parte das vezes escolhe o de menor custo.
- **Custos relacionados à gerência:** é importante notar que as escolhas, neste item, não devem resultar somente de uma análise de custos, mas também precisam considerar o poder e a tática política da gerência da empresa.

Portanto, percebe-se que nem sempre a terceirização vem ao encontro de sua finalidade essencial, ou seja, redução de custos, uma vez que existem determinados custos de transação contribuindo para o encarecimento da alternativa, tornando-a inviável.

Neste sentido, surge o seguinte questionamento: A terceirização realmente compensa? Para responder a esta questão, deve-se analisar caso a caso, pois a resposta dependerá de cada situação em concreto, de acordo com as particularidades dos parceiros e principalmente do seu planejamento.

## **2.16 O Planejamento da Terceirização**

Um processo de terceirizar determinada atividade deve ser devidamente planejado. Com o planejamento, há uma tendência em se alcançar bons resultados, tais como desenvolvimento de novos produtos, diminuição dos riscos de obsolescência de equipamentos, transferência de conhecimentos produtivos e administrativos, processo de decisão mais ágil e flexível, dentre outros. Ainda sobre aspectos positivos, pode-se destacar dentro da perspectiva macroeconômica, o incentivo à criação de mercados para pequenas e micro empresas, geração de empregos, maior receita oriunda de impostos, qualificação da mão-de-obra existente no mercado, aumento da competitividade e melhor distribuição de renda. Enfim, a terceirização é uma estratégia econômica que proporciona qualidade, agilidade, simplicidade e competitividade.

Segundo Teixeira (2000, p.157) o processo de terceirização se inicia na identificação de oportunidades, passa contratação de serviços e estende-se pelo acompanhamento da realização do trabalho até o término da vigência do contrato. Pode-se afirmar que a terceirização combina objetivos econômicos, a exemplo da redução dos custos com objetivos organizacionais, como o aumento de flexibilidade, na busca de qualidade e produtividade, o que pode levar à competitividade.

Alguns fatores podem interferir de forma negativa no processo de terceirização de serviços, como, por exemplo, a dificuldade de integração de culturas do contratante e do contratado, o risco na escolha de parceiros, o risco da não conformidade do produto ou serviço (qualidade) e o não cumprimento das cláusulas contratuais acordadas.

Um fator negativo da terceirização é que, legalmente, o serviço de terceiros pode ser contratado apenas para áreas que não estejam ligadas à atividade-fim da empresa. Ou

seja, a organização não pode terceirizar setores diretamente ligados à sua área de atuação. Somente se admite a intermediação de mão-de-obra para serviços referentes à atividade-meio da empresa, de acordo com o Enunciado 331 do Tribunal Superior do Trabalho (Anexo D). A contratação para atividade-fim só pode ser feita pelo meio comum, que é o contrato de trabalho.

Geralmente, a terceirização envolve um investimento de longo prazo devido ao seu grau de complexidade e ainda existem os custos de supervisão administrativa e operacional; custos das instalações para recepção da empresa de terceirização; custos de adaptação do novo pessoal para se evitar perdas tanto de produtividade quanto de materiais; danos a equipamentos; segurança do trabalho; uniformização de empregados; ociosidade; dentre outros. Porém, os custos associados à presente alternativa compreendem pequenos encargos com a mão-de-obra, limitando-se ao valor de 15 a 20% do que foi contratado pela prestação de serviços.

É preciso muito cuidado na contratação da prestadora de serviços. Caso a empresa contratada esteja em situação irregular, quem contrata pode compartilhar também as responsabilidades legais, devido ao instituto da responsabilidade.

Segundo Gonçalves (2005, p.25-26) as empresas clientes contratantes de serviços ou produtos terceirizados dentro do seu parque fabril, devem ser muito criteriosas para a contratação destes, uma vez que na Legislação Trabalhista dois princípios são irrefutáveis: a solidariedade e a subsidiariedade. A primeira preceitua que a responsabilidade entre a empresa de terceirização e a tomadora é igual, ao passo que a segunda orienta que, se a empresa de serviços não cumprir com as suas obrigações, a outra será notificada a pagar o débito. O judiciário brasileiro ainda está no processo de transição entre o conceito de solidariedade para subsidiariedade, acontecendo condenações trabalhistas das duas formas.

Segundo o mesmo autor (2005, p.26) as empresas de serviços terceirizados no Brasil, além de serem obrigadas a cumprir as exigências trabalhistas, necessitam de sistematicamente provar ao contratante a sua regularidade, a fim de evitar um passivo trabalhista, fundiário (FGTS) ou administrativo (multas).

Outros cuidados essenciais são: o funcionário que está prestando serviços não deve estar subordinado diretamente a ninguém na empresa contratante, não pode haver habitualidade de determinada pessoa, não deve existir pagamentos diretamente ao funcionário da empresa de terceirização e não se pode contratar pessoa certa. Todos estes fatores evitam a configuração de relação de trabalho.

Quanto aos procedimentos, verifica-se que a terceirização deve ser bem administrada na fase inicial, contemplando estudos, escolha de parceiro, definição de custos e preços, e, principalmente, o desenvolvimento da prestação de serviços. Seria conveniente nomear um gestor do contrato que ficaria responsável pela elaboração de relatórios contendo informações importantes e pelo acompanhamento da preservação da comparabilidade dos custos e do desempenho de resultados.

Diante da necessidade de se promover um estudo de viabilidade, deve-se considerar: 1) verificar cuidadosamente a aplicabilidade do processo, 2) analisar criteriosamente a viabilidade, 3) estudar a coerência, 4) justificar e determinar a necessidade, 5) medir e antever as conseqüências potenciais, 6) administrar a terceirização individualmente na fase do planejamento.

Segundo Ernst e Steinhubl (1997, p.124) e Doz e Hamel (2000, p.100) a terceirização exige muito cuidado. Mais importante do que ter regras e exigências de qualificação é manter um monitoramento efetivo. O contrato de terceirização tem de ser, na prática, um contrato de parceria. As empresas contratantes e contratadas devem trabalhar

em aliança e basearem-se na confiança recíproca. A reciprocidade de relacionamentos, a comunicação sadia e o respeito ao trabalho de cada parte é que garantem o alcance dos objetivos da contratante ao negociar com a contratada.

Por fim, é necessário destacar que a terceirização é sempre realizada em atividade-meio e a preparação de projetos de terceirização não deve visar simplesmente à redução de níveis hierárquicos ou a eliminação de pessoas.

Por outro lado, alguns autores criticam o processo de terceirização. Pastore (2005, p.124) apresenta os estudos realizados pela Organização Internacional do Trabalho - OIT - (1980 e 1998) segundo os quais:

- 1) Os trabalhadores terceirizados tendem a ser mais jovens e menos treinados do que os trabalhadores da empresa contratante;
- 2) Apesar de serem submetidas às mesmas normas, as empresas contratadas dão menos valor à segurança do que as empresas contratantes;
- 3) O enfoque de gestão global (incluindo segurança) é muito diferente entre as empresas contratantes e contratadas.

Ainda nas pesquisas disponíveis, verificam-se que, além da lei, vários fatores dificultam a terceirização no Brasil. Os estudos de Giosa (1993) concluem que:

- 1) Muitas empresas não valorizam como deviam a manutenção de um padrão de qualidade;
- 2) Os terceirizados tendem a ser mal treinados e descomprometidos;
- 3) Surge uma dependência excessiva da empresa contratante;

Leira e Saratt (1996) também apontam dois outros fatores que dificultam a terceirização no Brasil:

- 1) Poucos investimentos são feitos em tecnologia e treinamento por parte da empresa contratada;
- 2) Os atritos com sindicatos de trabalhadores são freqüentes.

Conforme assevera Pastore (2005, p.122) a precarização ocorre em grande parte do trabalho terceirizado. Trabalhadores contratados trabalham junto com empregados da empresa contratante em condições muito inferiores. Trata-se de uma terceirização buscando, única e exclusivamente, o menor custo do fator trabalho. Ou seja, há que se distinguir a terceirização bem feita da mal feita. Esta acarreta prejuízos não só para os trabalhadores, mas também para as empresas contratantes, enquanto aquela é um exemplo a ser seguido.

## **2.17 Tipos de Terceirização**

Conforme se verificou na seção 3.6 deste Capítulo existem principalmente três formas de terceirização, quais sejam, o trabalho autônomo, a empresa de terceirização e as cooperativas de trabalho. Neste Capítulo se analisará com maiores detalhes as três práticas indicadas acima, detalhando o conceito, as características e a possibilidade de racionalização do custo de mão-de-obra de cada uma delas, dentre outros aspectos.

### 2.17.1 O Trabalho Autônomo

O trabalhador autônomo exerce as suas funções por conta própria e não é subordinado. As relações jurídicas entre o autônomo e o contratante são de cunho civil ou comercial e não trabalhista.

Para Magano (1993, p.154) o trabalhador autônomo é a pessoa física que exerce habitualmente e por conta própria determinadas atividades econômicas, tais como advogados, médicos, engenheiros e outros.

Segundo Mauad (2001, p.152-153) as principais características do trabalhador autônomo são:

- a) Autonomia na prestação do trabalho com independência para realizá-lo;
- b) Exercício da função com habitualidade e não eventualidade, ou seja, o autônomo tem, no exercício constante de sua ocupação, uma profissão.
- c) É pessoa física, contudo, nada impede que possua empregados trabalhando para si.
- d) Assunção dos riscos na prestação do trabalho, ou seja, o risco da atividade produtiva é exclusivamente do autônomo.
- e) Não possui o dever de exclusividade, neste sentido, poderá manter vários contratos concomitantes e trabalhar para empresas concorrentes, a menos que se contrate de forma diversa.
- f) Seu ganho é aleatório e não periódico.

Segundo Gonçalves (2005, p. 40) para a contratação de profissionais independentes, não é necessária a intermediação de uma empresa de trabalho temporário,

seja qual for o período ou o prazo do contrato. O trabalhador autônomo administra o seu próprio serviço através da efetiva realização de tarefas, sendo responsável pelos encargos sociais, impostos municipais sobre os seus serviços e imposto de renda.

Em relação à empresa contratante, conforme se verificou neste, a opção por contrato autônomo propicia inúmeras vantagens em termos de redução de custos, uma vez que a empresa fica responsável pelo pagamento apenas de 20% sobre o valor do serviço contratado, repassando as demais obrigações para o próprio autônomo.

Assim, retomando ao exemplo anterior (Capítulo 2, páginas 26-27), do funcionário que recebia mensalmente R\$ 300,00 mensais e sobre o qual incidia encargos no montante aproximado de 100%, ou seja, novos R\$ 300,00; agora ele poderá ser contratado como autônomo, percebendo a remuneração que pode ser variável, inclusive inferior ao valor do salário mínimo, e a empresa ficará responsável por pagar apenas 20% do valor do serviço contratado, ou seja, R\$ 60,00 (sessenta reais).

### **2.17.2 A Empresa de Terceirização**

Segundo Carrion:

Empresa é o conjunto de bens materiais, imateriais e pessoais para a obtenção de certo fim. Juridicamente, a empresa é uma universalidade, compreendendo duas universalidades parciais, a de pessoas (personarum) e a de bens (bonorum), funcionando em direção a um fim. (CARRION, 1996, p.26).

Os elementos próprios à caracterização do empregador, ou seja, da pessoa jurídica são, segundo Mauad (2001, p.143):

- a) Assume os riscos da atividade econômica;
- b) Paga salários, sendo devido desde que o empregado permaneça à disposição do empregador;
- c) Dirige a prestação pessoal de serviços, com o poder de controle e direção sobre o trabalho subordinado do empregado.

Mais uma vez, verificou-se no capítulo anterior que há uma possibilidade de redução de custos através do contrato de terceirização realizado junto a uma pessoa jurídica, na medida em que a empresa contratante fica responsável por apenas 20% sobre o valor do serviço e, em contrapartida, evita o pagamento dos encargos sociais sobre um funcionário comum, o qual gera gastos de 100% do valor pago a título salarial.

### **2.17.3 Cooperativa de Trabalho**

Para compreender Cooperativas de Trabalho é importante analisar o conceito de Terceiro Setor, na medida em que aquelas são tidas como um integrante deste.

Numa visão bastante simplista, Fisher e Falconer (1997, p.26), definem o Terceiro Setor como o segmento político-econômico-institucional que agrega as organizações sem fins lucrativos.

Já numa visão mais aprofundada, Fernandes dispõe:

Terceiro Setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais de caridade, de filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios,

graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil. (FERNANDES, 1995, p. 11).

Apresenta-se, a seguir, o conceito de cooperativas, sendo um integrante do Terceiro Setor. Segundo a Lei 5.764/71, no seu art. 4º, (Anexo C) têm-se que:

Art. 4º: As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

- I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;
- II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes;
- III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;
- IV - inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;
- V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;
- VI - quorum para o funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseado no número de associados e não no capital;
- VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral;
- VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;
- IX - neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;
- X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;
- XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Existem atualmente vários tipos de cooperativas no Brasil. Dependendo de sua área de atuação, as cooperativas podem pertencer ao segmento: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, mineral, produção, serviços, trabalho, saúde, dentre outros. Para a presente dissertação, faz-se necessária uma análise de como se caracterizam e se estruturam as Cooperativas de Trabalho, uma vez que estas reúnem um número considerável de mão-de-obra disposta a prestar serviços.

A legislação das cooperativas de trabalho no Brasil se consolidou pelo art. 24 do Decreto- Lei n.º 22.232, de 19/12/32, que define:

São Cooperativas de trabalho aquelas que constituídas entre operários de uma determinada profissão ou ofício ou de ofícios vários de uma mesma classe, têm como finalidade primordial melhorar salários e as condições de trabalho pessoal de seus associados e, dispensando a intervenção de um patrão ou empresário, se propõem contratar obras, tarefas, trabalhos ou serviços públicos ou particulares, coletivamente por todos ou por grupos de alguns.

Por fim, alega Salvador:

As cooperativas de trabalho existem primordialmente para prestar serviços a seus associados organizando seu trabalho e fornecendo condições operacionais, contábeis e fiscais, necessárias para que eles possam prestar serviços a terceiros. A sociedade cooperativa inspira-se em princípios de ordem ética e moral, na busca de uma economia mais humana e solidária. (SALVADOR, 2003, p.101).

Segundo Gonçalves (2005, p.69) a cooperativa de trabalho, no panorama de parceria e de negociação direta com o tomador de serviço, é o instrumento ideal para funcionar, ao mesmo tempo, como representante dos trabalhadores (muitas vezes conjuntamente com os sindicatos) e como instrumento de apoio e de assistência aos mesmos. O autor ainda acrescenta:

As cooperativas de trabalho passarão, ale, de congregar os que hoje estão afastados do mercado de trabalho pela crise do emprego, em função das demissões no inchaço do setor público, da modernização de empresas e da crise financeira mundial, a congregar também profissionais que estarão dentro do mercado de trabalho no futuro, já que os mesmos procurarão as cooperativas para assisti-los tanto na negociação dos serviços como no apoio, desenvolvimento e valorização de sua atividade profissional (GONÇALVES, 2005, p.69)

Portanto, a cooperativa de trabalho, vista sob a ótica do Terceiro Setor, possui como base a finalidade social, contudo, conforme se analisará adiante, isto nem sempre prevalece.

#### **2.17.3.1 As vantagens de uma Cooperativa de Trabalho**

Primeiramente, é necessário destacar que não existe vínculo empregatício entre cooperantes e tomadores de serviços e nem com a Cooperativa, de acordo com o art. 442 da CLT e art. 90 da Lei 5.764/71 (Anexo C).

O prestador de serviço mantém uma relação de independência e autonomia. Uma cooperativa, sendo legítima, deverá ter um contrato celebrado com o tomador de serviços, mantendo as peculiaridades da cooperativa no local de trabalho e não apresentar os seguintes requisitos de uma relação de emprego:

- **Salário:** o cooperante não recebe salários do tomador de serviços, em troca dos serviços prestados. O associado é reembolsado pela cooperativa da qual é cooperado da receita que auferir pelo fruto dos serviços prestados a terceiros por intermédio da mesma;
- **Subordinação:** não há subordinação, pois o associado é sócio da cooperativa e também um prestador de serviços autônomo, responsável pelas tarefas previstas em contrato celebrado entre a cooperativa e o tomador de serviços. Toda e qualquer orientação, instrução ou tarefa a ser passada aos cooperantes deverá ser efetuada através do gestor;

- **Pessoalidade:** o tomador de serviços não deve contratar cooperantes certos e determinados. A cooperativa deve enviar o número suficiente de cooperantes qualificados para atender à demanda dos serviços;
- **Habitualidade:** igualmente não há de se falar em habitualidade, considerando que o cooperante não está sujeito à fixação de horários e de determinados locais de trabalho.

Atualmente vem crescendo – e muito – o interesse pela terceirização, por intermédio de cooperativas de trabalho. Isto porque o trabalho realizado por estas organizações reduz sensivelmente os encargos de caráter trabalhista, uma vez que é de 15% a contribuição a cargo da empresa sobre o valor bruto da nota fiscal ou fatura de prestação de serviços, relativamente aos serviços que lhes são prestados por cooperados com o intermédio das cooperativas de trabalho.

Dessa forma, aquele mesmo funcionário que foi contratado por uma determinada empresa com um salário hipotético de R\$ 300,00 (trezentos reais), no qual pesavam os encargos sociais, atingindo o valor de R\$ 597,84 (quinhentos e noventa e sete reais e oitenta e quatro centavos), pode, agora, ser admitido por intermédio de uma cooperativa de trabalho, no qual incide uma contribuição de 15%, ou seja, aproximadamente R\$ 45,00 (quarenta e cinco reais), alcançando um gasto de R\$ 345,00 (trezentos e quarenta e cinco reais) para a organização, ou seja, uma economia considerável de aproximadamente 72%, representativa da redução dos custos diretos e indiretos com mão-de-obra.

Segundo Gonçalves (2005, p.71) as vantagens de se terceirizar atividades-meio por intermédio das cooperativas de trabalho são muitas, dentre as quais, destacam-se:

- a) a flexibilidade e a agilidade para substituição de profissionais;
- b) o menor custo em função da não incidência de encargos sociais;
- c) a remuneração do profissional por produção, evitando dispêndio de recursos em época de ociosidade;
- d) a maior especialização e qualificação profissional, considerando que as cooperativas utilizam o Fundo Obrigatório de Assistência Técnica e Educacional para reciclagem e treinamento de seus associados.

Portanto, verificam-se inúmeras vantagens em relação ao processo de terceirização, propiciando benefícios, colaborando, dessa forma, para a prosperidade das empresas contratantes no mercado.

#### **2.17.3.2 Críticas à Terceirização das Cooperativas de Trabalho**

O fator negativo da terceirização é que legalmente o serviço de terceiros pode ser contratado apenas para áreas que não estejam ligadas à atividade-fim da empresa, de acordo com o Enunciado 331 do TST (Anexo D). Ou seja, a organização não pode terceirizar setores diretamente ligados à sua área de atuação. Somente se admite a intermediação de mão-de-obra para serviços referentes à atividade-meio da empresa. A contratação para atividade-fim só pode ser feita pelo meio comum, que é o contrato de trabalho.

Segundo o Enunciado 331 do TST (Anexo D), podem ser enumeradas 4 (quatro) hipóteses de terceirização lícita:

- 1) As previstas na Lei nº 6.019/74 (trabalho temporário, desde que presentes os pressupostos de necessidade transitória de substituição pessoal regular e permanente da empresa tomadora ou acréscimo extraordinário de serviço);
- 2) Atividade de vigilância regida pela Lei nº 7.102/83;
- 3) Atividades de conservação e limpeza;
- 4) Serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador.

Fora dos casos acima relatados a utilização de mão-de-obra por meio de cooperativas seria ilegal, não sendo permitido terceirizar. Assim, a utilização de terceirização por meio das cooperativas de trabalho fica restrita, não se verificando a existência de cooperativismo de fato, mas sim, o intuito das empresas em geral ou cooperativas de fraudar a lei e os direitos do trabalhador, existindo o risco de se reconhecer a relação de emprego havida entre as partes pela Justiça do Trabalho.

Segundo Salvador (2001, p. 43) a busca da redução dos custos da produção para obter maior competitividade no mercado hoje globalizado (incluída a redução dos gastos com salários e com os encargos sociais e trabalhistas), tem motivado muitas empresas (mesmo as de grande porte, sejam nacionais, multinacionais e até mesmo o Poder Público – Prefeituras), a utilizarem cooperativas de trabalho para obter mão-de-obra barata e para a execução de serviços necessários, essenciais ao alcance das finalidades empresariais, nos quais o trabalhador locado presta trabalho pessoal, subordinado, participando integralmente do processo produtivo empresarial.

Segundo o mesmo autor (2001, p.43) a utilização deste sistema de contratação de pessoal locado, mesmo através de cooperativa, visa reduzir custos operacionais, pois é sabido que o trabalhador assim contratado não recebe os mesmos salários e vantagens

asseguradas aos demais empregados admitidos diretamente pela empresa beneficiária desses serviços então intermediados. Com isso, a empresa tomadora de serviços locados obtém uma vantagem econômica de imediato, reduzindo os custos de produção, mas impondo ao trabalhador um prejuízo econômico atual, já que fazendo trabalho igual, recebe menos pelo mesmo serviço.

Para se atenuar o referido problema, as cooperativas de mão-de-obra, quando regulares devem orientar-se no sentido de suprir a ausência dos benefícios e direitos trabalhistas, mediante outras garantias aos cooperados. Dessa forma, estar-se-á assegurando o nível de vida e as condições de trabalho dos cooperados em patamar de desenvolvimento humano e profissional adequado.

Perius (1996, p.19-20) ciente dos riscos provenientes dos abusos praticados pelas cooperativas de trabalho irregulares, aponta, como forma de evitar tais distorções, a proposta do Grupo de Estudos do Cooperativismo, baseada nos estudos da OCB (Organização das Cooperativas do Brasil) a saber:

A Cooperativa deverá criar, nas suas demonstrações financeiras, as provisões necessárias e correspondentes aos direitos sociais assegurados aos trabalhadores com vínculo empregatício, todas elas incidentes sobre os valores pactuados na fixação e pagamento de honorários ao corpo social com os seguintes percentuais:

- a) 8,33% para gratificação natalina;
- b) 8,33% para uma gratificação por tempo de serviço efetivamente prestado a terceiros e de responsabilidade contratual da cooperativa;
- c) 1,1% para uma licença remunerada anual de, no máximo, 30 dias.

Parágrafo único. Toda prestação de serviços que a cooperativa vier a realizar junto a terceiros, só poderá ser iniciada após a assinatura de contrato, no qual deverá estar previsto, além da inclusão de percentuais fixados nas alíneas “a”, “b” e “c” retromencionadas, complementados por encargos sociais indiretos, tais como vale-refeição, vale-transporte e quaisquer outros que venham a ser criados.

Conforme se pode observar, a própria Organização das Cooperativas de Trabalho admite que, através da Cooperativa, houve uma perda dos direitos dos trabalhadores, pretendendo, agora, garantir que os cooperados possuam um conjunto de garantias mínimas, de tal maneira a assegurar-lhes condições dignas de trabalho e de vida.

Portanto, verifica-se que muitas das cooperativas de trabalho acabam por corromper os direitos trabalhistas, na medida em que estes servem, muitas vezes, para falsear a relação empregatícia.

## **3 Metodologia**

### **3.1 Conceito de Metodologia**

Segundo Gil (1999, p. 26) a metodologia consiste numa investigação científica representativa de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para que os objetivos sejam atingidos.

Para Silva:

A metodologia é uma etapa na qual o pesquisador irá definir onde e como será realizada a pesquisa. Definirá o tipo de pesquisa, a população (universo da pesquisa), a amostragem, os instrumentos de coleta de dados e a forma como pretende tabular e analisar seus dados. (SILVA, 2001, p. 32).

Assim, a metodologia é uma fase que orienta o estudioso na busca das fontes e ferramentas auxiliares da pesquisa. A seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a sua realização.

### **3.2 Caracterização e estrutura metodológica da pesquisa**

Para Demo (1996, p.34) insere a pesquisa como atividade cotidiana considerando-a como uma atitude, um “questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático”.

De acordo com Silva (2001, p.20) “Pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos”. Portanto, a pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se tem informações para solucioná-lo.

Para a classificação desta presente pesquisa, teve-se como referência os estudos de Silva (2001, p.20-22) que admite quatro formas de classificar as pesquisas científicas, quais sejam: sob o ponto de vista da sua natureza, do ponto de vista da forma de abordagem do problema, do ponto de vista de seus objetivos e do ponto de vista dos procedimentos técnicos.

### **3.2.1 Em relação à natureza**

O presente estudo classifica-se como pesquisa aplicada, pois segundo Silva (2001, p.20) esta “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais”.

Portanto, sendo uma pesquisa aplicada, a dissertação procurou investigar e descrever os processo de terceirização e apurar fatos e condições a fim de diagnosticar a situação e analisar a referida alternativa adotada para se resolver os possíveis problemas encontradas em uma empresa do ramo de telefonia, com sede na cidade de Uberlândia-MG, no período de 2000/2005, em relação ao custo de sua mão-de-obra.

### **3.2.2 Em relação à forma de abordagem**

Quanto à forma de abordagem este trabalho se caracteriza principalmente como pesquisa qualitativa, que de acordo com Silva considera que:

Na pesquisa qualitativa há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. (SILVA, 2001, p. 20).

Assim, a presente dissertação segue um projeto de pesquisa qualitativa, na medida em que procura investigar, descrever e interpretar o impacto da terceirização sobre os custos de mão-de-obra.

### **3.2.3 Em relação ao objetivo proposto**

Este trabalho se enquadra no grupo de pesquisa descritiva, uma vez que para Gil:

A pesquisa descritiva procura descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento. (GIL, 2001, p. 21).

A dissertação consiste basicamente num estudo de caso de uma empresa do ramo de telecomunicações, visando proporcionar o maior conhecimento possível dos elementos

da terceirização que influenciam o custo de mão-de-obra e qual o impacto que aqueles causam sobre este.

### **3.2.4 Em relação aos procedimentos adotados**

Este estudo foi realizado basicamente sob a forma de estudo de caso, que é utilizando, segundo Gil (2001, p. 54) quando “envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Portanto, o trabalho consistiu em um estudo de múltiplas fontes, pelo qual se coleta uma ampla bibliografia e análise de documentos.

#### **3.2.4.1 A pesquisa empírica**

O procedimento adotado para a pesquisa empírica foi o de estudo de caso.

Ao comparar o método do estudo de caso com outros métodos, Yin (1989, p.19) afirma que para se definir o método a ser usado é preciso analisar as questões que são colocadas pela investigação. De modo específico, este método é adequado para responder às questões "como" e "por que", que são questões explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo, mais do que frequências ou incidências.

Segundo Yin (1994, p.14) o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – ciclos de

vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de alguns setores.

Ainda, de acordo com Yin (1989, p.19), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações nas quais os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Apesar de ter pontos em comum com o método histórico, o estudo de caso se caracteriza pela capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências, quais sejam, documentos, artefatos, entrevistas e observações.

Segundo Gil a crescente utilização do estudo de caso no âmbito das ciências sociais, com diferentes propósitos, tem por objetivo:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- c) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- d) formular hipóteses ou descrever teorias; e
- e) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos. (GIL, 2001, p. 54).

Portanto, o presente estudo de caso é descritivo e consiste na análise de um projeto caso único com múltiplas unidades de análise, através do exame de diversas unidades. Para Yin (1994, p.14) a vantagem consiste na possibilidade de se aprofundar o estudo da unidade em análise e apresenta como limite o fato de que quando o estudo concentra-se somente no nível das subunidades, não se consegue retornar a uma unidade maior de análise.

Bonoma (1985, p.206) ao tratar dos objetivos da coleta de dados, coloca como objetivos do Método do Estudo de Caso não a quantificação ou a enumeração, "... mas, ao invés disto (1) descrição, (2) classificação (desenvolvimento de tipologia), (3) desenvolvimento teórico e (4) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão".

De forma sintética, Yin (1989, p. 20) apresenta quatro aplicações para o Método do Estudo de Caso:

1. Para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos 'surveys' ou pelas estratégias experimentais;
2. Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
3. Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada; e
4. Para explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

Um outro aspecto levantado por Gil, é que:

A despeito do estudo de caso encontram-se muitas objeções à sua aplicação. Uma delas refere-se à falta de rigor metodológico, (...) uma vez que são freqüentes os vieses do estudo de caso. (...). Logo, o que cabe ao pesquisador disposto a desenvolver estudos de caso é que redobre seus cuidados tanto no planejamento quanto na coleta de dados para minimizar os efeitos dos vieses. Outra objeção refere-se à dificuldade de generalização. A análise de um único estudo ou de poucos casos de fato fornece uma base muito frágil para a generalização. A análise de um único ou de poucos casos de fato fornece uma base muito frágil para a generalização. No entanto, os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que influenciam ou são por eles influenciados. Outra objeção refere-se ao tempo destinado à pesquisa. Alega-se que os estudos de caso demandam muito tempo para serem utilizados e que frequentemente seus resultados tornam-se poucos consistentes. (...). Todavia, a experiência

acumulada nas últimas décadas mostra que é possível a realização de estudos de caso em períodos mais curtos e com resultados passíveis de confirmação por outros estudos. (GIL, 2001, p.54).

Diante das características e vantagens do método de estudo de caso e considerando as limitações inerentes a este, o pesquisador procurou investigar a realidade em uma organização do ramo de telecomunicações, com fins lucrativos, que foi denominada por Empresa 'A', uma vez que a mesma não autorizou a utilização do seu nome real, nem mesmo de seus parceiros, que foram denominados de Empresa 'B' e 'C' e Cooperativa 'D'.

As unidades de análise desta pesquisa foram: a estrutura dos elementos que compõem o custo de mão-de-obra, a opção pela prática da terceirização e a relação da Empresa 'A' com os seus parceiros, quais sejam, trabalhador autônomo, empresas de terceirização (Empresa 'B' e 'C') e cooperativas de trabalho (Cooperativa 'D').

Todas estas categorias de análise serviram como base para o entendimento do processo da terceirização como uma técnica para racionalizar os custos de mão-de-obra para a empresa, embora em contrapartida, produza perdas e prejuízos irreparáveis para o trabalhador.

### **3.3 O processo de condução do Estudo de Caso**

Inicialmente foi descrito como ocorreu a escolha da Empresa 'A' para este estudo, como se deu a apresentação do pesquisador junto a esta organização e como foi realizada a coleta de dados junto aos gestores e funcionários da organização e de seus parceiros e, por fim, a análise e interpretação desses dados.

### **3.3.1 A escolha da organização**

Após a definição do problema e dos objetivos da pesquisa, escolheu-se a organização Empresa 'A' para o estudo de caso, por entender que a mesma vêm desenvolvendo com intensidade a gestão baseada na terceirização como estratégia para a redução dos custos de mão-de-obra.

Percebe-se claramente ao longo do tempo (2000-2005) que o número de funcionários desta empresa foi reduzindo significativamente, ocasião em que se intensificou a utilização da terceirização, no qual muitos funcionários internos da empresa 'A' migraram para os parceiros desta, seja na forma de trabalhador autônomo, funcionários das empresas de terceirização ou como membro de cooperativas de trabalho.

A escolha desta organização se justifica ainda, pelo fato dela ser uma das melhores empresas para se trabalhar conforme premiação recebida através da Revista Exame, por cinco anos consecutivos (2001-2005).

Além disso, percebe-se, por meio dos demonstrativos financeiros, que a empresa 'A' apresenta um valor considerável para o pagamento de sua mão-de-obra interna, representando motivos de preocupação por parte dos administradores da empresa, razão pelo qual, cogita-se na terceirização como um meio para se reduzir os impactos do custo de pessoal.

São devido a estes diferenciais, que faz com que a organização se sobressaia perante outras do mesmo ramo de atividade e, portanto, justifica-se a sua escolha para este estudo de caso.

### **3.3.2 Contato com a organização**

Após ser definida a organização para o estudo, foi realizado um contato via telefone com a administração da mesma e logo em seguida foi agendada uma entrevista entre o pesquisador com o consultor de recursos humanos e com o consultor financeiro, sem a necessidade de qualquer carta-apresentação. O entrevistado não permitiu a citação do nome da organização no trabalho de pesquisa, sendo permitido expressamente a realização da empírica com outros parceiros da empresa, sem divulgação de nomes, junto às empresas de terceirização, à cooperativa de trabalho e ao Sindicato do Setor de Telecomunicações.

Assim, foi agendada novas entrevistas do pesquisador com o Analista de Relacionamento com o Cliente da Empresa ‘B’, com o Analista de Marketing da Empresa ‘C’, com o Diretor e Gerente Financeiro da Cooperativa ‘D’ e por fim, com o Assistente Jurídico do Sindicato de Telecomunicações.

### **3.3.3 O período de levantamento da pesquisa**

A pesquisa de campo foi realizada entre os meses de abril a outubro de 2005, por meio de coleta de dados, complementado por visitas pessoais do pesquisador à organização e seus parceiros, quando do momento da realização das entrevistas, para fazer a observação direta e as entrevistas semi-estruturadas com os respectivos responsáveis ou indicadas pela direção.

### **3.3.4 A coleta de dados**

A presente pesquisa utilizou de uma grande variedade de procedimentos e instrumentos de coleta de dados. Foram adotadas como técnicas a pesquisa documental, a observação direta não participante e a entrevista semi-estruturada, os quais são discutidos a seguir. Assim, procurou-se minimizar os limites metodológicos intrínsecos a cada uma das fontes isoladamente.

#### **A) Pesquisa documental**

Segundo Silva (2001, p. 21) a “pesquisa documental é utilizada quando for elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico”.

Neste estudo, foi realizada a pesquisa documental, a partir de documentos fornecidos pela Empresa ‘A’ e seus parceiros, sindicatos e órgãos governamentais, tais como acordo coletivo de trabalho, parecer de auditores, reportagens, páginas da organização na internet, relatório de atividades e tabelas estatísticas, dentre outras.

Assim, procedeu-se a uma leitura preliminar-seletiva dos documentos, após uma outra reflexiva e interpretativa, a qual permitiu correlacionar aspectos significativos percebidos no referencial teórico e de acordo com o problema de pesquisa.

## **B) Observação direta**

Na pesquisa foi adotada a observação direta durante as entrevistas junto aos sujeitos da pesquisa, para registrar aspectos importantes que complementassem os dados registrados, através das gravações das falas e anotações.

A observação realizada foi do tipo direta não participante, ou seja, o pesquisador presenciou o fato, mas não participou dele, se comportando como espectador.

A observação consistiu apenas em entrevistas, ou seja, conversação face a face, do qual se extraiu as informações verbais necessárias ao desenvolvimento da pesquisa.

## **C) Entrevistas**

Optou-se pelo tipo de entrevista semi-estruturada, no qual o entrevistador realizou perguntas específicas, contudo deixou que o entrevistado respondesse em seus próprios termos.

As entrevistas tiveram por finalidade esclarecer dúvidas surgidas na pesquisa bibliográfica e documental e foram devidamente gravadas para assegurar que a informação verbal fosse preservada para a análise. As entrevistas foram realizadas no período de maio a agosto de 2005.

Em síntese o roteiro de pesquisa utilizado junto à Empresa 'A', parceiros e sindicatos, com algumas especificidades, de acordo com o entrevistado, foram:

1. Qual o impacto do custo de mão-de-obra na Empresa 'A'?
2. Quais as alternativas adotadas para a redução ou racionalização deste tipo de custo?
3. Como compensar a racionalização com as perdas de direitos para o trabalhador?
4. Qual a estrutura ou composição dos custos de mão-de-obra na Empresa 'A'?
5. Além do obrigatório definido em lei, a empresa presta alguma contribuição ou benefício ao seu empregado interno?
6. Existem custos estimados com a admissão, treinamento e desligamento de funcionários?
7. Como a empresa controla o custo de mão-de-obra?
8. Como se estrutura a terceirização na empresa em número de funções, remuneração, vantagens/desvantagens e resultados?
9. Qual tipo de atividades que a Empresa 'A' terceiriza? Quanto é gasto em média com o contrato, especificando as atividades e o número de pessoas envolvidas? Quanto a Empresa 'A' paga com encargos e taxas sobre o serviço prestado pelas empresas de terceirização e pela cooperativa de trabalho?
10. Qual o posicionamento da empresa em relação aos tópicos inerentes à terceirização, tais como atividade meio, impessoalidade, insubordinação, precariedade, e outros.
11. Qual é a remuneração média destas pessoas que prestam serviços terceirizados para a Empresa 'A'?
12. Como ocorre o planejamento da terceirização?

Portanto, este foi o roteiro utilizado para a solução do problema de pesquisa, de acordo com o levantamento do referencial teórico.

### **C.1) Sujeitos da Pesquisa**

Foram realizadas 06 (seis) entrevistas de acordo com a indicação do coordenador da área de Recursos Humanos da Empresa 'A', sendo estas, segundo ele, as pessoas mais capacitadas para responderem aos questionamentos e que estavam disponíveis no período da pesquisa. Portanto, a entrevista se deu com o Consultor de Recursos Humanos e Consultor Financeiro da Empresa 'A', com a Analista de Relacionamento com o Cliente da Empresa 'B', com o Analista de Marketing da Empresa 'C', com o Diretor e Gerente Financeiro da Cooperativa 'D' e por fim, com o Assistente Jurídico do Sindicato de Telecomunicações.

Os nomes dos entrevistados não foram divulgados por não se ter o consentimento, por escrito, de todos os sujeitos que participaram da pesquisa.

Por fim, partiu-se para a análise e interpretação dos dados coletados, sendo esta uma fase de julgamento, conforme o tópico a seguir:

### **3.3.5 A análise e interpretação dos dados**

Segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder:

As pesquisas (...) geram um enorme volume de dados que precisam ser organizados e compreendidos. Isto se faz através de um processo continuado em que se procura identificar dimensões, categorias, tendências, padrões, relações, desvendando-lhes o significado. Este é o processo complexo, não-linear, que implica um trabalho de redução, organização e interpretação dos dados que se inicia já na fase exploratória e acompanha toda a investigação. À medida em que os dados vão sendo coletados, o pesquisador vai procurando (...) identificar temas e relações, construindo interpretações e gerando novas questões e/ou

aperfeiçoando as anteriores, o que, por sua vez, o leva a buscar novos dados, complementares ou mais específicos, que testem suas interpretações, num processo de “sintonia fina” que vai até análise final” (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 2002, p. 170).

Neste estudo, a interpretação foi um momento significativo do pesquisador com os dados disponíveis, dos quais se extraíram as informações para a interpretação do pesquisador. Esta fase foi importante para as conclusões do trabalho, para as recomendações de trabalho futuro e para a própria organização repensar a sua prática do processo de terceirização.

### **3.4 Limites da pesquisa**

Esta pesquisa apresenta como limite inicial o fato de que, ao se fazer generalizações, fizeram-nas somente em relação à amostra pesquisada e não a todas as categorias que compõem o setor.

Também se evitaram as narrações longas e extensas uma vez que relatórios deste tipo desencorajam a leitura e a análise do estudo do caso.

Verificaram-se limites ainda em relação à falta de referencial teórico para determinadas categorias de análise e principalmente pela não divulgação de certas informações essenciais por parte da Empresa ‘A’, seus parceiros e sindicato.

Por fim, cabe ressaltar que quanto à limitação de coleta de dados e sua interpretação, as análises pessoais do pesquisador sobre o referencial teórico, documentação, observação, entrevista sofrem inferência direta de sua própria visão da realidade.

## **4 ESTUDO DO CASO**

### **4.1 O Setor de Telecomunicações**

O setor de telecomunicações passou, nos últimos anos, por uma fase de rápida evolução em nível mundial, devido à disseminação dos serviços de telefonia celular, de TV a cabo e da Internet. Tais serviços, além de agregar valor ao consumidor, elevando a sua qualidade de vida, também tiveram um importante efeito social, na medida em que transformaram muitos de seus hábitos.

A indústria das telecomunicações que durante a última década exerceu um papel importante no aumento da produtividade e na difusão tecnológica, vem experimentando um período de transformações tecnológicas, organizacionais e institucionais sem precedentes na atualidade, passando a compor um novo complexo estrutural que envolve desde o suprimento de novas tecnologias até serviços ao usuário final.

O setor de telefonia cresceu, mas os resultados ainda são tímidos diante do que o setor pode obter. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o número de domicílios com telefone fixo ou celular no País evoluiu de 19,8% para 65,4% entre 1993 e 2004. As regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil lideram a concentração de aparelhos. Já a quantidade de residências com computadores com acesso a internet ampliou de 8,6% para 12,2% entre 2001 e 2004.

Ainda, recentes pesquisas divulgaram que a indústria eletroeletrônica viveu no ano de 2004, um dos seus melhores momentos em função, sobretudo, do desempenho do segmento de telecomunicações e utilidades domésticas, com um aumento das exportações.

Segundo essas pesquisas, a área de telecomunicações, por exemplo, teve um faturamento 51% maior em relação a 2003, aumento que equivale a 33% em termos reais. Depois de telecomunicações, o segmento com maior crescimento na receita comparado a 2003 foi o de utilidades domésticas, cujas vendas cresceram 20% em termos nominais, também de acordo com estudos do IBGE.

Segundo Pinheiro (2005, p.6) enquanto infra-estrutura de apoio às novas tecnologias de comunicação, ao comércio eletrônico e à ampliação e difusão da Internet, a indústria de telecomunicações tornou-se um fator-chave na nova economia e nas mudanças das estruturas econômicas vigentes.

Portanto o setor de telecomunicações encontra-se atualmente com um mercado bastante promissor, com muitas possibilidades de crescimento, o que trará desenvolvimento tecnológico, facilitando a vida dos usuários, e um incremento na economia, capaz, inclusive, de absorver um maior contingente de mão-de-obra

## **4.2 A Empresa**

Em 1954, nasceu a empresa sob estudo, uma Companhia de Telecomunicações, que receberá neste trabalho o nome fictício de Empresa 'A'. Esta empresa tem sua sede administrativa em Uberlândia, Minas Gerais.

Com um portfólio completo de serviços, a Empresa 'A' pertence a um grupo que oferece soluções integradas que vão da telefonia fixa, celular, passando pela internet, TV a cabo, até a comunicação de dados e *Data Center*.

A Empresa ‘A’ atende a cerca de 3,5 milhões de pessoas com pontos de presença no Triângulo Mineiro, Brasília, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Goiás e Paraná. Com isto, a empresa possui mais de 1 milhão de clientes.

#### **4.3 As Unidades organizacionais analisadas**

O presente estudo de caso procurará analisar o sistema de custo de mão-de-obra da Empresa ‘A’, principalmente no tocante à prática da alternativa de terceirização com vistas à racionalização dos gastos com pessoal, levando-se em consideração os parceiros da empresa, tais como os trabalhadores autônomos, as empresas de terceirização e serviços e as cooperativas de trabalho.

Dentre as estratégias adotadas pela empresa está a tentativa de racionalização de custos via otimização dos gastos com a mão-de-obra, conforme se demonstra na seção 5.4.

#### **4.4 Diagnóstico da situação encontrada**

Em relação à empresa estudada, inicialmente verificou-se que os direitos trabalhistas garantidos por lei, encareciam e continuam a pesar excessivamente sobre os custos relativos à mão-de-obra de acordo com a teoria pesquisada, conforme pode ser visto na estrutura apresentada a seguir, sendo um resumo do acordo coletivo de trabalho utilizado em 2005 (Anexo A):

✓ A empresa procedeu a um reajuste linear de 4% (quatro por cento) no salário de janeiro de 2005 e mais 4% (quatro por cento) no salário de junho de 2005, totalizando um percentual de 8,16% (oito vírgula dezesseis por cento) de reajuste, frente a uma taxa inflacionária estimada em 5,7% (cinco vírgula setenta por cento) divulgada pelo Banco Central em 28/12/2005. Portanto, verifica-se que o reajuste concedido foi superior à inflação do período.

✓ A empresa fornece *tickets* refeição para todos os empregados, em número de 20 (vinte) tickets/mês, no valor facial de R\$ 15,00 (quinze) reais, totalizando R\$ 300,00 (trezentos reais). O ticket refeição e/ou alimentação tem seu custo compartilhado, sendo 90% (noventa por cento) para a empresa e 10 (dez por cento) para o empregado.

✓ A partir de janeiro de 2005, nenhum empregado, exceto aqueles em regime de contrato por prazo determinado, não superior a 03 meses, passou a receber menos que R\$ 624,00 (seiscentos e vinte e quatro reais) mensais. Em junho de 2005, o piso salarial foi majorado para o valor de R\$ 650,00 (seiscentos e cinquenta reais). O piso é pago proporcionalmente às horas trabalhadas, quando a jornada de trabalho for inferior ao limite estabelecido em lei ou pelo acordo. Verifica-se que o valor do piso (R\$ 650,00) é bem superior ao valor do salário mínimo (R\$ 300,00).

✓ As horas extraordinárias foram remuneradas com os seguintes acréscimos:

a) Até 02 (duas) horas diárias, acréscimo de 50 % (cinquenta por cento);

b) As excedentes a 02 (duas) horas diárias, acréscimo de 100% (cem por cento).

✓ A empresa manteve um programa de reembolso de despesas com educação e saúde para os portadores de necessidades especiais de filhos de empregados, limitado a R\$ 190,00

(cento e noventa reais) mensais, a partir de janeiro de 2005 e a R\$ 198,00 (cento e noventa e oito) reais por dependente, a partir de junho de 2005;

✓ A empresa pagou auxílio creche para os filhos de empregadas, durante a vigência do acordo até o mês em que a criança completasse a idade de 06 (seis) anos, de acordo com o art. 7º, XXV da Constituição Federal. Este auxílio foi pago, mensalmente, em folha de pagamento da empregada e teve o seu valor reajustado para R\$ 190,00 (cento e noventa reais) e para R\$ 198,00 (cento e noventa e oito reais) mensais a partir de junho de 2005, independente da carga horária de trabalho;

✓ A empresa procedeu, sobre o valor do salário base, o desconto da taxa de fortalecimento para a organização sindical de todos os empregados, que foi descontada e repassada ao sindicato da seguinte forma: 0,5 % (meio por cento) sobre o valor do salário base dos empregados do mês de abril de 2005 e mais 0,5% (meio por cento) do salário base do mês de outubro de 2005.

✓ A empresa manteve o pagamento do adicional de periculosidade para os cargos que exerçam atividade ligada a riscos com energia elétrica, conforme previsto no Decreto 93.412 de 14/10/86.

✓ A empresa assegurou que, após cada período aquisitivo, os empregados pudessem sair em gozo de férias em qualquer dia do mês, desde que negociado e acordado com o superior imediato, ficando o empregado com o direito de parcelar o período de férias, obedecendo-se aos seguintes critérios:

- a) Os períodos de gozo de férias não poderiam ser inferiores a dez dias;

- b) O empregado teve a oportunidade de converter 1/3 das férias a que tem direito em abono pecuniário;
  - c) A gratificação de férias foi paga, integralmente, no primeiro período de gozo das férias;
  - d) A antecipação de 50% (cinquenta por cento) do décimo terceiro salário, referente ao adiantamento da 1ª parcela, foi paga conforme solicitação do empregado, no primeiro ou segundo período de gozo das férias, desde que o empregado ainda não tivesse recebido aquele valor referente ao ano em curso.
- ✓ A empresa concedeu a todos os seus empregados, por ocasião das férias, 66,67% da remuneração fixa mensal, a título de gratificação de férias e 33,33% da remuneração fixa mensal a título de salário de férias, conforme art. 7, XVII da CF, perfazendo 100% da remuneração. Além disso:
- a) Ficou assegurado o piso nunca inferior a R\$ 650,00, caso a somatória da gratificação de férias (66,67%) e do salário férias (33,33%) não atingisse este valor;
  - b) Foram considerados como remuneração fixa mensal os valores correspondentes ao salário-base, gratificações fixas e média das horas extras.
- ✓ Ficou mantido o fornecimento de lanche gratuito no início da primeira jornada diária de trabalho, para todos os empregados;
- ✓ Ficou mantida a estabilidade da gestante desde a confirmação da gravidez, mediante atestado de clínicas ou médicos credenciados, até 05 (cinco) meses após o parto ou 90 (noventa) dias após o término da licença previdenciária, se mais favorável à

empregada, ressalvadas as hipóteses de cometimento de falta grave e de término do contrato a prazo;

✓ A empresa complementou, observando o limite de 01 (um) salário-base do empregado, em até 40%, o benefício previdenciário “auxílio-doença”, a partir do 16º dia de afastamento, durante a vigência do acordo coletivo, excluídos os contratos a prazo não superiores a 03 meses, inclusive o de experiência, limitado ao período de 02 (dois) anos de afastamento do empregado. Caso o valor do benefício, pago pelo INSS, fosse igual ou superior ao valor do salário base do empregado, a empresa ficaria desobrigada a realizar a complementação;

✓ A empresa manteve os convênios médico, hospitalar, odontológico, seguro de vida em grupo, assim como os firmados com supermercados e farmácias, na forma de contratos.

✓ A empresa manteve uma jornada de trabalho de 40 horas semanais, de segunda a sexta-feira, e de 36 horas para aqueles que usam fone de ouvido ou terminal de vídeo, simultaneamente, em caráter permanente e ininterrupto. Fica eliminada a necessidade de marcação de ponto e controle de jornada e/ou horário de trabalho, sendo de livre escolha do empregado a opção para isenção da marcação do ponto.

✓ Para o cálculo da gratificação natalina (13º salário) a empresa considerou o período de até 180 (cento e oitenta) dias em que o empregado tenha permanecido em gozo de auxílio-doença ou licenciado por acidente de trabalho, desde que o retorno ao trabalho ocorresse até o dia 15 de novembro. A empresa computou no 13º salário, a média de horas extras, adicionais de periculosidade, quando habitualmente pagos durante o ano.

✓ Os demais direitos foram devidamente prestados aos empregados pela empresa de acordo com a legislação trabalhista (CLT – Consolidação das Leis do Trabalho).

Percebe-se que as atividades desenvolvidas pela Empresa ‘A’ garantiram aos seus funcionários internos direitos ainda não consagrados em lei e reconheceram a extensão de direitos além dos obrigatórios fixados na legislação, tais como: gratificação de férias superiores a 1/3 do salário, possibilidade de remuneração das horas extras superiores aos 50%, concessão de uma série de benefícios não previstos legalmente: assistência médica, auxílio educacional, alimentação e outros. Portanto, verifica-se que a Empresa ‘A’ valoriza o seu pessoal interno.

A política salarial da Empresa ‘A’ é definida pela média do mercado de telecomunicações. Isto faz com que a remuneração do seu pessoal seja composta de um salário base acrescido de encargos legais e benefícios. De acordo com a convenção coletiva de trabalho acordada junto ao sindicato de telecomunicações, percebe-se o impacto dos encargos sociais sobre os custos da organização, conforme se verifica adiante:

|   |                                                                                                                                                |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ✓ | <b>Férias – 8,34%</b> > salário base dividido por 12                                                                                           |
| ✓ | <b>Adicional Constitucional – 2,78%</b> > 1/3 do valor das férias                                                                              |
| ✓ | <b>Gratificação de Férias – 5,56%</b> > 2/3 do valor das férias                                                                                |
| ✓ | <b>13º Salário – 8,34%</b> > salário base dividido por 12 meses                                                                                |
| ✓ | <b>INSS – 25,80%</b> > alíquota paga conforme legislação vigente                                                                               |
| ✓ | <b>FGTS – 8,50%</b> > alíquota paga conforme legislação vigente                                                                                |
| ✓ | <b>RAT – 1,00%</b> > alíquota paga conforme legislação vigente                                                                                 |
| ✓ | <b>PRL s/ 1º semestre – 10,50%</b> > valor total do PRL pago dividido pelo total do salário base                                               |
| ✓ | <b>PRL s/ 2º semestre – 25,20%</b> > valor total do PRL pago dividido pelo total do salário base                                               |
| ✓ | <b>Assistência Médica – 4,43%</b> > valor total da nota fiscal menos o valor da contribuição do associado, dividido pelo total do salário base |
| ✓ | <b>Auxílio Creche – 0,38%</b> > valor total pago dividido pelo total do salário base                                                           |
| ✓ | <b>Auxílio Educacional – 1,26%</b> > valor total reembolsado ao associado dividido pelo total do salário base                                  |
| ✓ | <b>Alimentação – 10,56%</b> > valor total da nota fiscal menos o valor de contribuição do associado, dividido pelo salário base.               |

## QUADRO 2 - Encargos da Empresa ‘A’ sobre a mão-de-obra

FONTE: Dados fornecidos pela Empresa ‘A’

Portanto, pode-se esquematizar o impacto dos encargos e benefícios concedidos ao funcionário contratado por prazo indeterminado, segundo a visão da Empresa ‘A’. O Quadro 2 a seguir apresenta o seguinte esquema:

|                              |                     |                |
|------------------------------|---------------------|----------------|
| <b>Grupo 01</b>              |                     |                |
|                              | Previdência Social  | 20,00%         |
|                              | Salário Educação    | 2,50%          |
|                              | INCRA               | 0,20%          |
|                              | SESI                | 1,50%          |
|                              | SENAI               | 1,00%          |
|                              | SEBRAE              | 0,60%          |
|                              | <b>Total</b>        | <b>25,80%</b>  |
| <b>Grupo 02</b>              |                     |                |
|                              | Férias              | 8,34%          |
|                              | Adicional Férias    | 2,78%          |
|                              | Gratificação Férias | 5,56%          |
|                              | 13° Salário         | 8,34%          |
|                              | FGTS                | 8,50%          |
|                              | RAT                 | 1,00%          |
|                              | <b>Total</b>        | <b>34,52%</b>  |
| <b>Grupo 03 – Benefícios</b> |                     |                |
|                              | PRL s/1° Semestre   | 10,50%         |
|                              | PRL s/2° Semestre   | 25,20%         |
|                              | Assistência Médica  | 4,43%          |
|                              | Auxílio Creche      | 0,38%          |
|                              | Auxílio Educacional | 1,26%          |
|                              | Alimentação         | 10,56%         |
|                              | <b>Total</b>        | <b>52,33%</b>  |
|                              | <b>Total Geral</b>  | <b>112,65%</b> |

### QUADRO 3 - Impacto dos Encargos da Empresa 'A' no custo da mão de obra

Vale destacar que para a realização do quadro acima, não foram considerados alguns itens que ocorrem ocasionalmente sobre a folha de pagamento da mão-de-obra, tais

como: auxílio doença/acidentário; faltas legais/absenteísmo; licença maternidade e paternidade; aviso prévio indenizado; afastamento por serviço militar; multa de 40% sobre o FGTS em caso de rescisão do contrato sem justa causa; indenizações adicionais conforme o caso; vale transporte e outros.

A admissão de pessoal pela Empresa 'A' é intermediada por outra empresa terceirizada. O processo de recrutamento e seleção é de responsabilidade desta organização, limitada às vagas de funcionários não executivos, cujo local de trabalho seja a cidade de Uberlândia. Os custos de admissão foram estimados pelo estudo de ambas as empresas como sendo **6,82%** (seis vírgula oitenta e dois por cento), correspondente ao total investido em admissão e treinamento dividido pelo salário base.

Contudo, em relação à rescisão, a Empresa 'A' não possui um custo predeterminado. Assim, faz-se necessário a análise do seguinte caso aleatório (Anexo B): uma funcionária foi contratada em 13/01/1995, sendo despedida sem justa causa em 05/07/2005, período de 10 anos e 06 meses, com um salário para fins rescisórios de R\$ 1.150,82 (um mil, cento e cinquenta reais e oitenta e dois centavos), tendo recebido todos os seus direitos até o ano de 2004, restando somente o período de 2005. Nestas circunstâncias, têm-se os custos, conforme Quadro 3 a seguir:

|                                                                                        |                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Créditos</b>                                                                        |                     |
| 1 – Aviso Prévio Indenizado                                                            | R\$ 1.150,82        |
| 2 – Multa FGTS                                                                         | R\$ 1.287,46        |
| <b>Total</b>                                                                           | <b>R\$ 2.438,28</b> |
| $\text{Total} = \frac{2.438,28}{126 \text{ meses}} = \frac{19,35}{1.150,82} = 1,70 \%$ |                     |

**QUADRO 4** - Custos de uma rescisão de contrato de um funcionário da Empresa 'A'

Assim, ao contratar um empregado por prazo indeterminado a Empresa 'A' considera todos os custos que possam incidir sobre os serviços do mesmo. Isso ocorre por meio do planejamento e da organização de um orçamento adequado com a finalidade de criar uma base para previsão e controle de eventos econômicos e financeiros futuros que estão ao alcance da empresa. Por outro lado, a empresa necessita se precaver para fazer frente aos 112,65% (Quadro 2) e outros sobre o salário em termos de encargos e benefícios sociais.

Mesmo o valor da rescisão por tempo de trabalho sendo bastante reduzido, a Empresa 'A' deveria se planejar em relação à possibilidade de término do contrato de trabalho, a fim de que não criasse um passivo trabalhista indesejável. Isto poderia ser feito da mesma forma que a realizada para a previsão dos encargos e benefícios (112,65%), bem como da admissão de pessoal (6,82%), criando, dessa forma, um fundo de reserva para suportar os gastos com a rescisão de pessoal.

Segundo entrevistas realizadas junto aos coordenadores da área de recursos humanos da empresa 'A', todos são unânimes em afirmar que:

Os encargos são elevados, mas as empresas que desejam sobreviver no mercado devem se adaptar a esta situação. Contudo, a empresa possui uma relação amistosa com políticos importantes, no sentido de se mudar termos da legislação e flexibilizar os contratos de trabalho. (CONSULTOR DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA 'A', 2005).

Percebe-se que a empresa 'A' busca utilizar-se de influências políticas no sentido de obter maiores vantagens para si com o objetivo de buscar elaboração de lei que minimizem o impacto do custo de mão-de-obra sobre a organização. No entanto, enquanto não consegue o seu propósito, apresenta como obrigação se adaptar à legislação até então vigente.

Em relação ao processo de remuneração, recrutamento e seleção, mesmo sendo todo terceirizado, a Empresa 'A' possui a seguinte política:

Em relação ao piso do mercado de telecomunicações, o piso salarial situa-se em torno de R\$ 680,00 (seiscentos e oitenta reais), dependendo do cargo. A tabela salarial é flexível em relação ao mercado, sendo que o funcionário é informado através de um comparativo mensal, configurando um processo transparente.

Quando existe uma tendência ou distanciamento do valor da remuneração de um determinado cargo, a Empresa A decide, aumentar a faixa, embora não se cogita a possibilidade de redução da faixa, nem mesmo de demitir o funcionário. (CONSULTOR DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA 'A', 2005).

Contudo, o impacto dos custos de mão-de-obra interna é pouco expressivo quando comparado ao faturamento da empresa em 2004. O custo total de pessoal efetivo dividido pelo faturamento líquido atingiu o percentual de apenas 5,5%, conforme dados fornecidos pela empresa. No entanto, conforme se constatou a seguir, o valor pago por funcionário em termos absolutos é bastante considerável, sendo extremamente relevante a análise do custo da mão-de-obra da organização.

Segundo os dados financeiros fornecidos pela empresa, no ano de 2003 e 2004, percebe-se:

**O desempenho da Empresa 'A' resultou numa receita líquida consolidada de R\$ 1.037 milhões, superando em 13,7% os R\$ 912 milhões do ano anterior.** O EBITDA (resultado antes das despesas financeiras, impostos sobre o lucro, depreciação e leasing) consolidado revelou uma geração de caixa de R\$ 396 milhões, apresentando um crescimento de 18,6% em relação aos R\$ 334 milhões gerados no ano de 2003. O resultado de 2004 foi um lucro líquido consolidado de R\$ 63 milhões, sendo que no ano anterior a cifra alcançada foi de R\$ 3 milhões.

Entre os fatores que impactaram o resultado do período, destaca-se o crescimento da receita, o recuo do dólar e uma melhor performance operacional no ano.

Visando melhorar o perfil de endividamento e reduzir seu custo financeiro, a companhia realizou importantes negociações e adequou fluxo de caixa, obtendo desta maneira uma substancial melhora na classificação do seu passivo. Com o equacionamento da dívida concluída com sucesso no meio do ano, a Empresa A ficou liberada para atuar no desenvolvimento dos negócios. (CONSULTOR FINANCEIRO DA EMPRESA 'A', 2005).

Por outro lado, os dados da área de Recursos Humanos, apontam para a seguinte informação:

**Em 2004, o quadro de funcionários passou de 595 para 621 profissionais,** com a empresa aplicando R\$ 1 milhão e 454 mil na formação de seus associados, totalizando 31.374 horas de treinamento. Mais R\$ 234 mil foram investidos como incentivo ao auto-desenvolvimento em cursos superiores e de pós-graduação, totalizando 29.191 horas de auxílio educação. (CONSULTOR DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA 'A', 2005).

Neste sentido, percebem-se as seguintes observações e comparações:

- No ano de 2004, a empresa obteve um faturamento líquido no valor de R\$ 1.037.000.000,00 e um custo de mão-de-obra em torno de 5,5% sobre o mesmo, no qual se constata um gasto de R\$ 57.035.000,00. Este valor, dividido pelo número de funcionários internos da empresa no período (621), representa um custo médio de mão-de-obra no valor de R\$ 91.843,80 anuais por funcionário.
- No ano de 2003, a empresa obteve um faturamento menor, na faixa de R\$ 912.000.000,00. Supondo que no ano de 2004 o gasto com pessoal foi de R\$ 57.035.000,00 para o grupo de 621 funcionários, estima-se um gasto de mão-de-obra para 2003, em torno de 54.647.061,19 para o grupo de 595 funcionários<sup>7</sup>.
- Conforme se verificou, apesar do percentual ser pequeno, percebe-se que em termos absolutos isto representa para o ano de 2004, um alto valor, na medida em que o salário mensal médio situa-se em torno de R\$ 7.653,65 por funcionário, enquanto que o piso salarial dos funcionários da empresa é de R\$ 624,00.

---

<sup>7</sup>Estes valores foram simulados em função dos dados de 2004.

Portanto, percebe-se que o índice é bastante relevante, podendo assumir proporções de grande magnitude, de acordo com o faturamento líquido obtido pela empresa.

Outro ponto a ser destacado é que a Empresa ‘A’ tem optado por manter um pessoal interno em número reduzido e ampliar as formas de racionalização dos custos de mão-de-obra, através das alternativas a serem analisadas nos próximos itens. Cabe neste ponto, demonstrar apenas a evolução do número de funcionários da empresa ao longo do tempo, conforme pode ser verificado na Tabela 9 adiante:

**Tabela 9**

Evolução do Número de Pessoal da Empresa ‘A’

| Período | Nº de funcionários | Variação por Período | Variação Acumulada |
|---------|--------------------|----------------------|--------------------|
| 1999    | 1010               |                      |                    |
| 2000    | 972                | -3,76%               | -3,76%             |
| 2001    | 925                | -4,84%               | -8,42%             |
| 2002    | 589                | -36,32%              | -41,68%            |
| 2003    | 595                | 1,02%                | -41,50%            |
| 2004    | 621                | 4,37%                | -38,52%            |
| 2005    | 524                | -15,62%              | -48,12%            |

FONTE: Dados fornecidos pela Empresa ‘A’

Portanto, percebe-se que ao longo dos cinco anos de análise (2000 a 2005) a empresa veio reduzir de maneira significativa o seu quadro de pessoal em aproximadamente 50%, ou seja, metade.

#### 4.5 As alternativas de redução de custo de análise

Em termos de racionalização dos custos de mão-de-obra, a Empresa ‘A’ afirma que está sempre atenta às tentativas de redução, desde que sejam legais e não afrontem a lei, tais como o quadro a seguir:

| <b>Estatégias</b>                 | <b>Vantagens</b>                                                                                      |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Terceirização                     | É o objeto de análise no próximo item                                                                 |
| Contrato por prazo determinado    | Permite a redução do custo de mão de obra de 112,65% para 68,37% sobre o salário pago ao funcionário. |
| Redução da Rotatividade de Pessoa | O índice é baixo, cerca de 2,29% por semestre, evitando custos de rescisão e admissão de funcionários |
| Inovação Tecnológica              | Provoca uma redução líquida do número de funcionários e                                               |

#### QUADRO 5 – Estratégias adotadas pela Empresa ‘A’ para otimizar custos de mão-de-obra

FONTE: Dados fornecidos pela Empresa ‘A’

Em virtude da delimitação do assunto, será analisada adiante a estratégia de terceirização adotada pela Empresa ‘A’ e sua relação com os parceiros, permitindo a implantação do sistema, destacando a necessidade da medida, os benefícios e os prejuízos proporcionados, bem como as consequências de tal decisão para o futuro.

#### 5.6 Terceirização

Em relação ao processo de terceirização adotado pela Empresa ‘A’, verifica-se o seguinte posicionamento, conforme entrevista realizada nesta empresa:

O objetivo da terceirização não prioriza a redução de custos e sim a concentração ou o foco na atividade fim. Assim, a empresa terceiriza as atividades-meios, que sejam legalmente passíveis de terceirização e são utilizadas pelos concorrentes.

A Empresa 'A' contrata serviços de terceiros para atividades que não possui ligação direta com o seu negócio, eliminando a gestão de um grande número de pessoas, geralmente de salários mais baixos, com problemas sociais e de saúde.

A organização busca contratar somente com pessoas jurídicas de terceirização que sejam idôneas e que estejam em dia com as suas obrigações com os seus associados. O processo de seleção das empresas de terceirização é feito pelo departamento de compras. Este processo é extremamente rigoroso, pois qualquer falha na escolha poderá fazer com que a Empresa 'A' corra o risco de assumir responsabilidades pelo não pagamento do pessoal da empresa de terceirização, tendo em vista o princípio da responsabilidade solidária.

A terceirização não gera empregos precários, uma vez que há possibilidades de ascensão profissional junto à empresa de terceirização, como, por exemplo, ocupar o posto de supervisor. Ao contrário, a terceirização gera emprego e num primeiro momento reduz salário, contudo o impacto da terceirização é sempre positivo. Ainda, a qualidade dos serviços é melhor, o tempo de execução da tarefa é menor, ou seja, a terceirização facilita e simplifica.

A grande desvantagem da terceirização é que os prestadores de serviço não possuem o mesmo interesse, motivação, visão e objetivos. Geralmente são pessoas que não têm conhecimento do que está ocorrendo na empresa e não mantêm o mesmo nível de empatia nas reuniões junto à Empresa 'A'. Essa deficiência é justificada pelo fato de que o funcionário da empresa de terceirização presta serviços para várias empresas e todas com culturas diferenciadas, de difícil integração.

É importante destacar que o pessoal efetivo da Empresa 'A' não sabe quem são os terceiros, não há subordinação. A Empresa 'A' pode exigir o cumprimento das metas da terceirização através do supervisor junto com o gestor de contratos, principalmente no tocante ao prazo, sob pena de multa pelas desconformidades. (CONSULTOR DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA 'A', 2005).

Portanto, nota-se, diante da entrevista citada, que o processo de terceirização é bem visto na empresa, na qual as vantagens advindas com a utilização do serviço são superiores às desvantagens. Ao mesmo tempo, a Empresa 'A' está atenta aos riscos do negócio e procura se precaver das situações indesejáveis, seja contratando parceiros idôneos e responsáveis, seja no contato com o trabalhador terceirizado, evitando, dessa forma, a configuração de uma relação empregatícia.

#### **4.6.1 O Trabalho Autônomo**

Muito raramente a empresa contrata autônomos, sendo estes utilizados apenas em situações restritas e eventuais. Geralmente o trabalho autônomo ocorre em última circunstância, uma vez que o trabalho é qualificado e o profissional prefere não ser subordinado à empresa, mantendo a sua independência, característica do trabalhador autônomo.

Como foi visto anteriormente, ocorre um desestímulo em contratar um trabalhador autônomo, pois nestas circunstâncias, a contratante pagaria 20% de encargos sobre o valor do contrato, enquanto que por intermédio de uma cooperativa, este encargo se reduziria para 15%.

#### **4.6.2 As Empresas de Terceirização**

Uma das empresas de terceirização que mantém contrato com a Empresa ‘A’ será denominada, para fins deste estudo, pelo nome fictício de Empresa ‘B’, cujos comentários sobre o processo de terceirização serão expostos adiante:

A Empresa ‘B’, fundada há 60 anos, é uma empresa global de terceirização e consultoria de serviços, independente da Empresa ‘A’, capaz de oferecer uma linha completa de serviços integrados, ajudando as empresas a gerenciar o seu custo total de Recursos Humanos e Pessoal, Compras, Finanças e Controladoria. Existem responsabilidades previamente definidas para ambas as partes, de forma a permitir que a

tomadora de serviços terceirizados tenha foco exclusivamente em seu negócio principal, ou “*core business*”.

A terceirização de toda a área operacional de “*back office*” (escritório de trás) pela Empresa A teve como objetivo a busca de maior eficiência operacional, redução de custos e flexibilidade para a aquisição de novos negócios, permitindo aos seus principais executivos focar no negócio principal.

A responsabilidade da empresa ‘A’, inclusive com a operacionalização da folha de pagamento é transferida para a Empresa B, uma vez que este serviço ocupa muito tempo da administração daquela, o que faz com que acabe por desviar de seu negócio principal. Geralmente a gestão da atividade meio não tem a menor importância para a empresa, portanto, não há impedimentos em repassar estas atividades para terceiros. (ANALISTA DE RELACIONAMENTO COM CLIENTE DA EMPRESA ‘B’, 2005).

A área de Recursos Humanos tem ganhado proeminência nos últimos anos, como uma solução eficaz para a redução de custos, além de ganhos significativos em melhoria de qualidade e processos com a adoção das soluções tecnológicas do mercado. Até o final da década de 90, o recurso humano era visto como *core business* (negócio principal) de muitas empresas. Atualmente, a parte processual de Recursos Humanos tem sido vista como “terceirizável” e já não é prioridade nas empresas.

As atividades principais da Empresa ‘B’ consistem resumidamente em:

- a) Executar a folha de pagamentos e monitorar todas as informações sobre os custos de mão-de-obra, principalmente os encargos sociais;
- b) Administrar pessoal e benefícios por meio da admissão, rescisão, férias, ponto, benefícios, cargos e salários;
- c) Recrutar, treinar e desenvolver pessoal;

- d) Processamento e controle da área financeira da empresa, tais como, contas a pagar, contas a receber, faturamento, cobrança, tesouraria que engloba a conciliação bancária, fiscalização de empréstimos e aplicações;
- e) Oferecimento de serviços de controladoria (contabilidade, custos, fiscal/tributário, patrimônio e cadastros);
- f) Realiza compras pontuais e estratégicas.

A adoção do modelo de terceirização, quando conduzida por empresas com experiência comprovada em implementação e gestão de processos de Operação de Recursos Humanos (HRO), pode representar redução de custos entre 10% e 35%. E este é um dos fatores que tem contribuído com o crescimento sustentado do negócio da Empresa 'B'. (ANALISTA DE RELACIONAMENTO COM CLIENTE DA EMPRESA 'B', 2005).

Por outro lado, apesar da economia de custos relatada pela exposição acima, verifica-se que tal posicionamento não segue o mesmo sentido da visão dos administradores da Empresa 'B', conforme pode-se notar no depoimento a seguir:

A terceirização da Empresa 'A' junto à Empresa 'B' não reduz custo, principalmente quando se realiza uma análise sistemática. Se fosse para optar em ter uma equipe de Recursos Humanos interno certamente teria um custo menor do que o pago à Empresa 'B'. A vantagem em continuar a utilizar o serviço advém do ganho de produtividade, qualidade e concentração no foco, mantendo um pessoal interno no nível estratégico e não em serviços burocráticos. No geral, o resultado é compensador. (CONSULTOR DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA 'A', 2005).

Outro ponto a ser analisado neste caso, refere-se ao fato de que, ao terceirizar atividades como Recursos Humanos, Controladoria, Finanças e Compras, estaria havendo um desvio em relação à legislação, uma vez que estas atividades estão relacionadas mais às atividades-fim, do que propriamente às atividades meio, o que conduz às reflexões a respeito das fraudes trabalhistas. Certamente, não se pode duvidar que a terceirização

praticada possui estreita ligação com o negócio principal da empresa, sendo motivo de questionamento pelo Poder Judiciário.

Outra empresa de terceirização, parceira da Empresa ‘A’, presta serviços de “*call center*”, que consiste no fornecimento de serviços de atendimento a clientes por telefone, o que se chama genericamente de “*customer care*”, ou seja, reclamações, informações sobre contas telefônicas, solicitação de reparos, informações gerais, novos serviços, vendas e outros. Para fins deste estudo, esta empresa será denominada pelo nome fictício de Empresa ‘C’.

Segundo entrevista realizada com Analista de Marketing da Empresa ‘C’, são inúmeras as vantagens e desvantagens da terceirização.

As vantagens da terceirização vão desde a redução de custos; foco no seu negócio principal, ou seja, a empresa deixa de focar recursos e esforços administrando questões como contratação, demissão, reposição de pessoal, faltas, absenteísmos, produtividade, treinamentos, gestão de tecnologia, update de tecnologia, investimentos em tecnologia, etc) sobrando mais tempo e esforço para seu negócio principal que é telecomunicações, novos serviços para os clientes, novas tecnologias etc; minimização de necessidades de investimentos em negócio “não core” (ou seja, ao invés de investir US\$ 1 milhão em equipamento DAC de atendimento a cliente por telefone, direciona esse valor para investimento em subsídio de telefone celular para novos clientes, p.ex); ganho de produtividade e eficiência devido maior especialização do parceiro (no caso a Empresa ‘C’); melhoria da qualidade de serviços de atendimento ao cliente (pelo menos espera-se isso, afinal a Empresa ‘C’ é especializada em call center em atendimento a cliente e a Empresa ‘A’ é especializada em telecomunicações); maior facilidade de cobrar resultados (é mais fácil cobrar resultados de um terceiro, de um fornecedor, do que de um colega que amanhã pode ser seu chefe... questões políticas dentro das empresas); contratos normalmente baseados em objetivos e indicadores de nível de serviço (gestionam-se os indicadores e os SLAs); maior capacidade de ampliação e redução de estrutura sem necessidade de investimentos adicionais (p.ex. se numa determinada campanha ou época do ano o volume de ligações aumenta, a Empresa ‘A’ pode contratar temporariamente mais pessoas e recursos da

Empresa 'C'... se fosse fazer internamente teria que verificar onde conseguir recursos de informática, mobiliário, espaço físico, etc, para um período somente de 1 mês por ex.... então o fornecedor pode "*ramp-up*" ou "*ramp-down*" bem mais facilmente); dentre outras vantagens.

As desvantagens normalmente são: contato com o cliente final passa a ser de um terceiro e não pela própria empresa (por isso é necessário que haja uma parceria, uma relação muito forte entre contratante e prestador de serviços em caso de terceirização de call center); maior demora na fluência da comunicação interna (às vezes isso acontece); dificuldade maior de influenciar em algumas decisões (p.ex. se a Empresa 'A' não quer que fulano continue na operação, se essa pessoa fosse funcionário da Empresa 'A' era só demitir... no caso do terceiro tem que negociar a saída, a substituição... é mais demorado); (ANALISTA DE MARKETING DA EMPRESA 'C', 2006).

A relação entre a Empresa 'A' e a Empresa 'C' é bastante amistosa. É interessante ressaltar que, mesmo pertencendo ao mesmo grupo, não existe benefício ou vantagem financeira de uma ou outra parte, baseando-se numa relação normal cliente x fornecedor, com ocorrência de negociações constantemente. Inclusive, existe uma política de que se a Empresa 'A' encontrar outro fornecedor interno ou externo que faça o mesmo serviço, com a mesma qualidade, com custos menores, deverá ser dada preferência para a melhor relação custo x benefício.

Em relação ao número, à evolução e à remuneração de mão-de-obra da Empresa 'C', que presta serviços para a Empresa 'A', o Analista de Marketing ponderou:

Atualmente, a Empresa 'A' representa uns 15% das operações da Empresa 'C', ocupando uma mão-de-obra de aproximadamente 1.200 (um e duzentos) funcionários. A evolução do número de pessoal é algo que não se tem controle, pois o processo de migração, ou seja, de funcionários internos da Empresa 'A' se transferindo para a empresa 'C' aconteceu em fases diferentes, sendo a maior parte em 1999 e 2000, tendo como base a relação entre a quantidade de assinantes por clientes da Empresa 'A'.

Com relação à remuneração média dos funcionários, estima-se um valor médio de R\$ 800,00 (oitocentos reais) contando benefícios legais e outros benefícios da Empresa 'C' tais como prêmio por resultados financeiros, prêmios por objetivos atingidos e ticket-refeição, e outros. (ANALISTA DE MARKETING DA EMPRESA 'C', 2006).

Uma remuneração na base de R\$ 800,00 e considerando a incidência de encargos na margem de 115% (estimado de acordo com os encargos da Empresa 'A', já que pertencem ao mesmo grupo), conclui-se que o salário base de um funcionário da Empresa 'C' situa-se em torno de R\$ 370,00 (trezentos e setenta reais). Em comparação com o piso salarial de um funcionário da Empresa 'A' de R\$ 650,00, percebe-se uma defasagem salarial de 45%, o que poderia aumentar ainda mais de acordo com a informação do sindicato, o qual refere-se a um salário médio de R\$ 300,00, conforme declaração adiante.

Uma migração de 1.200 funcionários para a área terceirizada é algo extremamente significativa. Associando-se ao fato de que a terceirização praticada diante da Empresa 'C' garante redução de custos, impõe-se a conclusão de que houve uma verdadeira perda de direitos trabalhistas, confirmada pela declaração do assistente jurídico do sindicato de telecomunicações:

Geralmente existe uma sobrecarga de trabalho sobre o atendente de "call center", que não fica muito tempo na empresa e acima de tudo recebe valores inferiores ao funcionário interno da Empresa 'A'. Estes geralmente ficam mais tempo na empresa e recebem salários bem maiores.

Enquanto um funcionário da Empresa 'A' recebe no mínimo um piso salarial de R\$ 650,00 reais, na Empresa 'C' o salário médio é de R\$ 300,00, o que pode chegar a um valor mais alto de acordo com as comissões, ou seja, bem inferior. em média um salário bruto de R\$ 1.150,00, um funcionário (ASSISTENTE JURÍDICO DO SINDICATO DE TELECOMUNICAÇÕES, 2005).

Atualmente a Empresa 'C' possui 6.330 (seis mil, trezentos e trinta funcionários) que ocupam 3.750 postos de atendimento. Esta empresa obteve um faturamento de 136 milhões no ano de 2004, o que simboliza um faturamento médio de 21,5 milhares de reais por funcionário.

Toda esta vantagem advém do uso intensivo de mão-de-obra, sendo grande parte resultante do processo de migração da Empresa 'A' para a Empresa 'C', o que fez com que

o processo de atendimento de clientes via telefone fosse terceirizado, reduzindo as vantagens para o operário e contribuindo para o crescimento das empresas contratantes e contratadas.

Vale destacar neste ponto, que as áreas de atendimento a cliente poderiam também ser enquadrada como atividade-fim, na qual a terceirização seria ilegal, tendo em vista que o cliente é o agente fundamental para a prosperidade dos negócios da empresa. Contudo, a ATB, ou seja, a Associação de Tele-marketing do Brasil está trabalhando para regulamentar a possibilidade, adequando-a à lei.

#### **4.6.3 A Cooperativa de Trabalho**

A Empresa ‘A’ ainda utiliza os serviços prestados por uma cooperativa de trabalho, que será denominada pelo nome fictício de Cooperativa ‘D’.

A Cooperativa ‘D’ representa o trabalho multiprofissional da região do Triângulo Mineiro, envolvendo o trabalho de diversos profissionais, sendo uma sociedade de natureza civil, com estrutura jurídica própria, de responsabilidade limitada, fundada em 10-03-2001, regida pela lei nº 5.764, de 16 de Dezembro de 1971 (Anexo C), pela legislação complementar e pelo Estatuto do Cooperativismo.

O número de filiados ativos e inativos desta instituição está esquematizado na Tabela 10, a seguir:

**TABELA 10**

## Relação de Cooperados

| <b>Relação de Cooperados</b> |       |
|------------------------------|-------|
| Cooperados Ativos            | 1.156 |
| Cooperados Desativados       | 1.094 |
| Cooperados Desligados        | 757   |
| Total                        | 1.307 |

FONTE: Dados Internos da Cooperativa 'D' (2005)

O objeto da Cooperativa 'D' é a prestação de serviços aos seus cooperados, tendo como atividade econômica, a prestação de serviços desmembrados ou autônomos de natureza administrativa, operacional, técnica, elaborativa, assistencial, executiva, planejatória, gerencial e consultiva nos setores: comercial, industrial e de serviços, da iniciativa pública ou privada, entre outros, prioritariamente, nas seguintes categorias/ramos econômicos:

- Telemática;
- Turismo, Lazer e Entretenimento;
- Tecnologia da Informação;
- Comércio de Produtos e Serviços.

O capital social é dividido em quotas-partes de R\$ 100,00 (cem reais) cada uma. Cada cooperado possui duas quotas-partes de R\$ 100,00 (cem reais) cada uma, descontadas em 20 parcelas mensais de R\$ 10,00 (dez reais) no próprio demonstrativo de produção, desde que haja produção. São sócios da cooperativa todos os cooperados participantes da sociedade que tenham subscrito legalmente suas quotas-partes.

A Cooperativa 'D', sendo uma cooperativa de trabalho apresenta as seguintes vantagens para si:

- Autonomia profissional;
- Direitos e deveres iguais entre os cooperados;
- Administração sobre seus rendimentos;
- Maior rede de relacionamento;
- Existência de uma estrutura organizacional, cujo objetivo é buscar novos serviços e representar o cooperado no mercado de trabalho;
- Presença de planos assistenciais, conforme disponibilidade de verba do FATES - Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social;
- Desenvolvimento profissional através de treinamento na área comportamental.

Quem contrata serviços através da Cooperativa 'D' tem inúmeras vantagens, tais como:

- Serviços qualificados conforme a atividade econômica;
- Relação civil e não trabalhista;
- Redução de custos com treinamento na área comportamental, uma vez que essa responsabilidade passa a ser da cooperativa. Os treinamentos técnicos específicos são viabilizados de forma compartilhada;
- Redução dos custos com encargos sociais;
- Diminuição do quadro de pessoal fixo;
- Ganhos administrativos com a eliminação de tempo de gerenciamento de pessoas, já que a cooperativa é quem administra os seus cooperados;

- Otimização do trabalho e aumento dos ganhos uma vez que seu corpo diretivo e gerencial ficará mais livre para dedicar-se às estratégias de seu negócio;
- Ganhos de produtividade e melhor planejamento dos custos operacionais, uma vez que o cliente contratará da cooperativa a prestação do serviço, não importando quem são os profissionais que irão fazê-lo.

A Cooperativa ‘D’ se reconhece como uma organização do Terceiro Setor, cujo foco é prover a sociedade de melhores condições sociais por meio de uma satisfatória renda “*per capita*” e de programas ou ações sociais.

Os valores da instituição são: a adesão livre e espontânea limitada ao objeto social; democracia: discussão e decisão dos rumos da cooperativa mediante Assembléias; igualdade: todos são iguais em termos de tratamento e contribuições; independência; aprimoramento: viabiliza o treinamento técnico e comportamental; intercooperação: troca de informações e formação de parcerias com outras cooperativas.

Segundo informações colhidas em entrevistas sobre o processo de terceirização praticado na Empresa ‘A’, destaca-se:

A Cooperativa ‘D’ admite que não é do seu interesse aprovar cooperados que tenham como intenção exclusiva se submeter às regras pelo motivo dos altos índices de desemprego que assolam o país. O desejo da Cooperativa é a formação da cultura do cooperado e a valorização dos objetivos do Terceiro Setor, no entanto, reconhece que a própria estrutura governamental está desestruturada, na medida em que o mercado não proporciona oportunidades e não incentiva os programas sociais. (GERENTE FINANCEIRO DA COOPERATIVA ‘D’, 2005).

Tanto para a Empresa ‘A’ como para a Cooperativa ‘D’, o argumento utilizado para a intermediação de mão-de-obra é:

A utilização dos serviços da Cooperativa não prejudica o direito do trabalhador, pois os casos de cooperativização serviram para beneficiar a empresa e o cooperado, pois este ao invés de ganhar R\$ 600,00 a R\$ 800,00 na empresa, o prestador acaba sendo remunerado a uma base de R\$ 2.000,00 a R\$ 3.000,00. Assim, o ganho fica para o próprio trabalhador e não há descontos para o governo. Consiste numa situação construtiva para ambas as partes do contrato, exceto para o governo. (DIRETOR DA COOPERATIVA 'D', 2005).

A Empresa 'A' chega a defender a contratação dos serviços da Cooperativa, manifestando a sua satisfação, ao alegar que:

A Cooperativa possibilita um ganho de flexibilização da forma de trabalho, ou seja, paga-se por atividade realizada, com altos ganhos de produtividade. A opção pelos serviços da Cooperativa 'D' ocorreu por questões de oportunidade do momento, no qual se analisou a idoneidade da empresa, custos, qualidade, pessoas, ética, dentre outros aspectos. (CONSULTOR DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA 'A', 2005).

Ao contratar com a Cooperativa 'D', a Empresa 'A' obtém ganhos com a redução considerável dos custos de mão-de-obra, conforme se visualiza no Quadro 6 a seguir:

|                            |               |
|----------------------------|---------------|
| INSS                       | 15,00%        |
| Taxa de Administração      | 16,00%        |
| Impostos e Reservas Legais | 4,37%         |
| <b>Total</b>               | <b>35,37%</b> |

**QUADRO 6** - Custos da Empresa 'A' com a Cooperativa 'D'

FONTE: Dados fornecidos pela Cooperativa 'D'

Segundo dados fornecidos pela própria Cooperativa 'D', a Empresa 'A' obteve uma economia de custos de mão-de-obra considerável, como se percebe na Tabela 11 fornecida a seguir:

**TABELA 11**

Economia da Empresa 'A' ao contratar com a Cooperativa 'D'

| Período | Nº médio Cooperado | Produção Paga (R\$) | Custo C.L.T.  | Investimento Cooperativa | Economia CLIENTE    |
|---------|--------------------|---------------------|---------------|--------------------------|---------------------|
| 2001    | 292                | 1.790.541,00        | 3.312.500,00  | 2.077.027,00             | 1.235.472,00        |
| 2002    | 248                | 1.781.674,00        | 3.296.097,00  | 3.226.741,00             | 1.514.422,00        |
| 2003    | 253                | 1.613.632,00        | 3.018.519,00  | 1.892.693,00             | 1.125.825,00        |
| 2004    | 298                | 1.370.341,00        | 2.535.130,00  | 1.589.595,00             | 945.534,00          |
| TOTAIS  | #                  | 6.574.188,00        | 12.162.246,00 | 8.786.056,00             | <b>4.821.253,00</b> |

FONTE: Dados fornecidos pela Cooperativa 'D' (2005)

As colunas da Tabela 11 acima, tem os seguintes significados:

- a) Número médio de cooperados: significa a média de cooperados ligados à instituição que prestaram serviços para a Empresa 'A';
- b) Produção Paga: corresponde à somatória de valores pagos pela Empresa 'A' pelos serviços prestados pela Cooperativa 'D';
- c) Custo CLT: é o valor estimado, supondo-se que o número médio de cooperados da Cooperativa 'D' fossem funcionários internos da Empresa 'A', considerando a remuneração média destes profissionais, acrescidos de encargos de 102,65% sobre o salário;
- d) Investimentos: significa o quanto a Cooperativa investiu em sua própria infraestrutura e expansão de seus negócios no período;
- e) Economia Cliente: corresponde à diferença entre o Custo CLT e a Produção Paga.

Os dados da Tabela 11 reforçam a idéia amplamente difundida neste trabalho, ou seja, o fato de que um dos motivos para a redução do quantitativo de pessoal da Empresa

‘A’ foi o início da prática de terceirização, junto às empresas de terceirização e cooperativas, principalmente pelo fato de que foi confessado por todas as partes que a relação entre as mesmas baseia-se na economia de custos.

A redução de custos é evidente, conforme a Tabela 11, permitindo a continuidade da parceria ao longo de praticamente 5 (cinco) anos.

Por outro lado, verifica-se uma perda dos direitos trabalhistas por intermédio das cooperativas, gerando uma precarização das relações de trabalho, de acordo com a análise da Tabela 12 a seguir:

**TABELA 12**

Economia Percentual da Empresa ‘A’ ao contratar a Cooperativa ‘C’ – 2001 a 2004

| Ano  | Produção/Cooperado | Maior Variação | Salário A  | Defasagem |
|------|--------------------|----------------|------------|-----------|
| 2001 | R\$ 511,00 mensais |                |            |           |
| 2002 | R\$ 598,68 mensais |                |            |           |
| 2003 | R\$ 531,50 mensais |                |            |           |
| 2004 | R\$ 383,20 mensais | 36%            | R\$ 624,00 | 38,60%    |

Verifica-se pela 2ª coluna da Tabela 12 que o cooperado que presta serviços para a Empresa ‘A’ recebeu, em média, no ano de 2004, o valor de R\$ 383,20 (1.370.341,00 dividido por 298 dividido novamente por 12 meses). Isto corresponde a uma diminuição relevante de rendimento de 36% em relação ao ano de 2002, no qual o rendimento do cooperado foi de R\$ 598,68.

Em relação ao salário médio da Empresa ‘A’ para o ano de 2004, início de 2005, (em torno de R\$ 624,00), observa-se uma defasagem de 38,60%, ou seja, o cooperado acaba por receber a menos do que um funcionário normal contratado pela Empresa ‘A’.

Portanto, não há dúvidas de que a Cooperativa provoca realmente uma diminuição de custos, com elevada economia para os seus clientes. Em contraposição, prejudica e corrompe os direitos trabalhistas, evitando ganhos por parte dos trabalhadores.

Em virtude do questionamento junto aos órgãos públicos, principalmente baseado nas constatações acima, de que as cooperativas intermedeiam mão-de-obra barata, a Empresa 'A' já vem cogitando a possibilidade de eliminar este tipo de contratação, a não ser que haja mudança na legislação.

Os custos para o tomador de serviços compreendem: uma contribuição de 15% sobre o valor da nota fiscal do serviço destinado ao INSS; contribuição de 16% também sobre o valor da nota fiscal a título de taxa destinado à própria cooperativa e por fim, 4% de impostos. Assim, incide um excedente de 35% sobre o valor do serviço.

O grande diferencial da Cooperativa C é atender a redução dos encargos sociais por parte do tomador de serviços, permitindo uma redução de aproximadamente 100% para aproximadamente 35% de encargos sobre a folha de pagamento e a concentração em sua atividade fim. Isto não corresponde a uma terceirização ou precarização do trabalho, mas sim uma alternativa viável diante da atual competitividade. (DIRETOR DA COOPERATIVA 'D', 2005).

A Cooperativa 'D' reconhece as perdas de direitos trabalhistas, contudo reafirma que dependendo do esforço do cooperado, o mesmo pode ter ganhos bem superiores.

O cooperado, apesar de não ter o registro de trabalho em sua carteira de trabalho e dos direitos dela decorrentes como férias, 13º salário, FGTS e outros, apresenta a possibilidade de obtenção de uma remuneração média superior à do mercado. Assim, a cooperativa adota como política a idéia de que o cooperado deve ganhar no mínimo 33% acima do que o mercado paga pelo regime da CLT em relação ao mesmo cargo, justamente para se compensar os prejuízos. (DIRETOR DA COOPERATIVA 'D', 2005).

Ainda para diminuir os impactos, a Cooperativa 'D' desenvolveu programas alternativos pelos quais o cooperado pode optar livremente. Um deles é o 'descanso dez',

referente a 10 dias de férias. Para isto o cooperado contribui com 1,5% do valor a ser recebido como produção, por um período de 10 meses que, ao final, a Cooperativa, via fundos, remunera o prazo de descanso como se fossem férias, sem que o cooperado tenha trabalhado. Um outro programa é o Programa de Apoio à Gestante (PAGE), tendo como função complementar à licença maternidade garantida pelo INSS. Assim, o programa permite, mediante prévia adesão das interessadas, o recebimento de um benefício de R\$ 1.200,00 (pagos em duas parcelas de R\$ 600,00), a partir do nascimento dos filhos. Para tanto, a contribuinte deve destinar 3 parcelas de R\$ 75,00 ao longo do ano para a Cooperativa 'D' implementar o programa.

A Cooperativa 'D' não admite possibilidade de ganhos por parte do cooperado inferiores a R\$ 450,00, sendo este valor uma previsão da renda variável de acordo com a quantidade e o custo unitário do produto. Se o cooperado estiver recebendo abaixo do limite, isto se deve ao fato de que ele não está tendo êxito no projeto e, neste caso, procura-se encaminhá-lo para outra atividade de acordo com o seu perfil, experiência ou formação. Vale ressaltar que o valor de R\$ 450,00 corresponde ao ganho de um trabalhador que recebe em torno de R\$ 400,00 pelo regime da CLT. Ainda, é necessário destacar que o ganho médio situa-se na faixa de R\$ 989,00.

Diante do impasse entre atuar no melhor interesse para o cooperado ou reduzir os encargos sociais, a Cooperativa 'D' garante que não há nenhum tipo de prejuízo, pois procura compensar através dos 33% de aumento de renda. Reforça ainda que os seus cooperados, sendo pessoas competentes, conseguem prestar serviços para diversos locais, ganham com as oportunidades e obtém uma boa remuneração. Isto tudo, acaba incentivando a flexibilização do Direito do Trabalho.

Para se evitar a configuração do contrato de trabalho, o que seria uma burla ou fraude à legislação trabalhista, a Cooperativa 'D' possui as seguintes orientações:

- 1) Salário: o cooperado não recebe salário, mas sim uma remuneração por sua produção.  
Ao mesmo tempo, o cooperado faz parte da organização sendo um verdadeiro sócio detentor de sua quota parte.
- 2) Pessoalidade: não é possível contratar uma determinada pessoa, mas sim o serviço, o qual a própria cooperativa gerencia.
- 3) Subordinação: o cooperado é subordinado ao gestor de projetos, o qual negocia com o tomador de serviço e gerencia os resultados. Dessa forma, não há contato da empresa tomadora de serviços com o cooperado.
- 4) Habitualidade: ocorre um giro de mão-de-obra de acordo com os diversos projetos.  
Assim, dificilmente um cooperado ficará durante muito tempo (meses) prestando serviços para um único projeto. Além disso, reduzidos números de cooperados trabalham nas instalações físicas da empresa, sendo que a grande maioria exerce suas atividades nas sedes da própria Cooperativa.

Portanto, diante de todas as regras e orientações a serem seguidas, se o tomador de serviços desobedecer às regras, o mesmo deverá arcar com as consequências de seu ato, sendo responsável, solidário ou subsidiário.

A Empresa 'A' reconhece que pratica uma terceirização diferenciada, uma vez que não aloca mão-de-obra e sim presta serviços de acordo com o seu objeto social. Contudo, a instituição procura cumprir a legislação não se isentando das normas referentes à terceirização.

A Empresa 'A' alerta ainda que não se deve comparar uma Sociedade Cooperativa com uma agência de terceirização. De acordo com seu objetivo social, uma Sociedade Cooperativa não terá a finalidade lucrativa através da utilização de mão-de-obra empregada, mas sim produzindo bens ou serviços pelas habilidades de seus associados. É possível atuar no produto final do tomador de serviços, inclusive na venda do produto final, desde que atendidos alguns preceitos jurídicos contratuais. (DIRETOR FINANCEIRO DA COOPERATIVA 'D', 2005).

A Empresa 'A' considera as Empresas 'B', 'C' e a Cooperativa 'D' como instituições parceiras, propiciando ganhos para todas as partes, na medida em que os serviços de um complementam o do outro.

#### **4.7 Resultados do Estudo do Caso**

Em relação ao Estudo de Caso da Empresa 'A', percebem-se as seguintes evidências:

##### **A) Funcionários da Empresa 'A'**

- ✓ Em relação ao pessoal interno, funcionários da própria empresa, nota-se que há um grande conjunto de privilégios, tais como piso salarial superior ao mercado (R\$ 650,00), jornada de trabalho inferior à jornada legal de 44 horas/semanais, *ticket* alimentação, participação nos resultados e lucros, gratificação de férias, convênios médico, hospitalar, odontológico, seguro de vida, além daqueles garantidos pela Constituição Federal e pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).

- ✓ O impacto dos encargos do pessoal interno da Empresa 'A' chega a atingir a percentagem de 112,65% do salário contratado (Tabela 2, p.22), sendo superior a dos estudos dos impactos dos encargos legais, que atinge a margem de aproximadamente 99,26% sobre o salário (Quadro 3, p.84).
- ✓ Ao mesmo tempo, percebe-se que a empresa mantém um número de pessoal interno reduzido e a contratação de mão-de-obra por meio de terceiros em grande volume, conforme se verificou na Tabela 9, página 89, na qual o número de pessoal interno da empresa decresce a cada ano. Contudo, este pessoal, ao sair da condição de pessoal interno e, por não ter outra saída, ao ingressar na condição de trabalhador terceirizado, não é tão bem remunerado quanto o pessoal interno, pois ocorre uma perda salarial de 38,60% (Tabela 12, p.104).
- ✓ Nota-se também que o número de pessoal interno da Empresa 'A' foi diminuindo ao longo do tempo, uma vez que a empresa passou a adotar as estratégias para a redução dos custos de mão-de-obra, conforme será relatado a seguir.

## **B) Terceirização**

- ✓ Em relação à terceirização por intermédio da Empresa 'B', verifica-se uma dependência grande da Empresa 'A' em relação à empresa contratada. Muitas informações são somente de conhecimento da terceirizada e a Empresa 'A' não possui o devido controle.

- ✓ A Empresa 'A' já percebeu que os gastos com a contratação da Empresa 'B' são superiores aos de uma estrutura de pessoal interno. Contudo, a Empresa 'B' possui uma imagem de bom posicionamento e incentiva os seus clientes a buscarem o seu foco principal.
- ✓ Como a Empresa 'B' presta serviços na área de compras, finanças e controladoria, faz-se necessário a compreensão da sua legalidade ou não. É sabido que a terceirização somente pode ser feita em atividades meio e não de fim. Neste momento, é necessário refletir sobre as respectivas definições de atividade meio e fim, das quais se percebe que o serviço prestado é ilegal, pois as áreas terceirizadas mantêm relação direta com as atividades essenciais da Empresa 'A'.
- ✓ Neste sentido, admitir que o controle de RH e Finanças - sendo áreas estratégicas dentro da organização - não estão ligados à cadeia produtiva, não geram renda e não contribuem para o lucro da empresa tomadora de serviço, é uma contradição e um equívoco.
- ✓ Em relação à Empresa 'C' percebe-se uma grande migração de mão-de-obra, o que fez com que se reduzisse bastante o número de mão-de-obra da Empresa 'A' ao longo do tempo. Hoje, o processo de terceirização já engloba 1.200 funcionários da empresa contratada. Esta utiliza mão-de-obra qualificada e se submete a uma carga de trabalho intensiva, no entanto, recebem salários inferiores aos dos funcionários da Empresa 'A', sendo que o percentual de defasagem chega a ser de aproximadamente 45%, conforme página 97.

- ✓ Por outro lado, em relação à Cooperativa 'D', nota-se que a Empresa 'A' tem tido grande economia ao contratar a Cooperativa de Trabalho, pois ao invés de pagar os 112,65% de encargos sobre a folha de pagamento, paga apenas 35,37%, razão pela qual foi apontada uma economia para a Empresa 'A' na ordem de R\$ 4.821.253,00 durante os quatro anos de contrato. Verifica-se claramente que a Cooperativa proporciona uma série de benefícios ao tomador de serviços, principalmente em relação à redução dos encargos sociais. Não há dúvidas de que isto nem sempre representa um melhor bem estar social aos cooperados, uma vez que uma série de direitos, garantidos pela CLT, estão sendo desrespeitados e corrompidos por intermédio da cooperativa de trabalho, conforme se nota nos itens '1' a '7' a seguir:

1) A Cooperativa adota como política a idéia de que o cooperado deve ganhar no mínimo 33% acima do valor pago pelo mercado pelo regime da CLT em relação ao mesmo cargo, justamente para se compensarem os prejuízos com a perda de certos direitos trabalhistas. Ocorre que o acréscimo de renda ao cooperado não é capaz de compensar os 99,28% do regime da CLT, favorecendo direta ou indiretamente o trabalhador. Assim, não se justifica receber agora os 33%, sendo que no futuro há possibilidade de se ganhar mais do que o triplo deste valor, ou seja, 99,28%, igual a aproximadamente três vezes o percentual de 33%.

2) Além disso, nota-se que a Cooperativa 'D' não está respeitando as políticas e determinações do OCB, fixando um acréscimo de 57,1%, sendo este o valor mínimo para

se evitar perdas e prejuízos e garantir ao cooperado os direitos assegurados ao trabalhador celetista.

3) Os programas complementares desenvolvidos pela Cooperativa 'D' representam, na verdade, um investimento do próprio cooperado, não havendo nenhum ganho adicional ou incremental, ao contrário do regime da CLT.

Por exemplo, no projeto 'descanso dez', o cooperado contribui com 1,5% do valor a ser recebido como produção, por um período de 10 meses, e, ao final, a cooperativa, via fundos, remunera o prazo de descanso como se fossem férias, sem que o cooperado tenha trabalhado.

Supondo um cooperado recebendo R\$ 450,00 líquidos por mês de produção. Neste caso deveria reservar 1,5% do valor para o descanso 10, ou seja, R\$ 6,75. Ao final do período o cooperado acumularia R\$ 67,50. Como o cooperado recebe R\$ 150,00 pelas férias, percebe-se um rendimento de 16% sobre o valor investido.

Por outro lado, um trabalhador pelo regime da CLT não paga nada em relação à contraprestação das férias e ainda recebe 1/3 a mais sobre o valor, ou seja, há um incremento de 33,3% para compor o valor das férias. Ou seja, mesmo que o trabalhador acima, que recebe R\$ 450,00, fosse celetista, ao final de 12 meses, além de nada contribuir para ter direito às férias, receberia R\$ 200,00 pelo mesmo descanso de 10 dias.

4) A Cooperativa 'D' admite um valor mínimo de R\$ 450,00, correspondente ao de um trabalhador que recebe em torno de R\$ 400,00 pelo regime da CLT. Ocorre que, mesmo recebendo a menos, isto gera R\$ 397,12 ( $R\$ 400,00 \times 99,28\%$ ) a mais ao trabalhador, através de uma série de benefícios como INSS, FGTS, salário família e educação, 13º

salário, férias, descanso semanal remunerado, dentre outros, enquanto se fosse cooperado receberia apenas os R\$ 450,00.

5) A Cooperativa 'D' incentiva a flexibilização do Direito do Trabalho ao reforçar que os seus cooperados, sendo pessoas competentes, conseguem prestar serviços para diversos locais, ganham com as oportunidades e obtém uma boa remuneração. No entanto, verifica-se que o cooperado não recebe motivação, não é comprometido com a empresa tomadora de serviço, gera especialização, e corrompe os direitos trabalhistas, conforme esquematizado anteriormente.

6) Percebe na Cooperativa 'D' a existência de uma preocupação muito maior em relação ao tomador de serviço do que em relação ao cooperado. A cooperativa destina grande parte dos seus esforços para prestar um serviço de qualidade e seguir orientações no que tange a salários, subordinação, pessoalidade e habitualidade, com vistas a evitar a configuração do contrato de trabalho, sendo prejudicial ao tomador de serviços e benéfico ao próprio cooperado.

7) A Cooperativa 'D' reconhece que pratica uma terceirização diferenciada, ou melhor "camuflada", pois as razões alegadas, ou seja, de não locar mão-de-obra e sim prestar serviços de acordo com o seu objeto social, se aproximam e confundem, não havendo grande diferenciação. Contudo, apesar da instituição alegar que procura cumprir a legislação não se isentando das normas referentes à terceirização, percebe-se a presença de grandes equívocos.

A Cooperativa atua diretamente na venda do produto final, acreditando que se trata de uma atividade meio, o que não estaria de acordo com a definição legal.

Portanto, diante de tais evidências, a Empresa ‘A’ deveria rever a sua situação frente à Cooperativa ‘D’, tendo em vista o fato de que já enfrenta processos judiciais em virtude dos problemas causados por intermédio da Cooperativa de Trabalho. A reavaliação é necessária, já que a Empresa ‘A’ possui uma imagem e um posicionamento a zelar. No entanto, ela mantém a posição de contratar a Cooperativa ‘D’, que ao invés de proteger os direitos dos cooperados, acaba servindo como meio para se corromper os direitos trabalhistas, impedindo as relações de trabalho com vínculo empregatício.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do trabalho, nota-se o quanto o custo de mão-de-obra é significativo para as organizações, chegando a atingir o percentual de aproximadamente 100 a 120% sobre o salário contratado, uma vez que ocorre a incidência de encargos sociais, tanto os de caráter obrigatório quanto optativo. Destacou-se ainda que o Brasil ocupa o topo do *ranking* de países com maiores despesas de contratação.

Para tentar diminuir este impacto do custo de mão-de-obra, tem surgido novas alternativas no mercado, tais como a terceirização; o contrato por prazo determinado; a opção pelo simples ou outras formas de tributação (lucro presumido ou real); a diminuição da rotatividade de pessoal e do absenteísmo. Para fins deste estudo, foi analisada a opção de terceirização.

Em linhas gerais, a terceirização envolve a intermediação de mão-de-obra por terceira pessoa, assumindo esta as formas de trabalho autônomo, empresas de terceirização e cooperativas de trabalho. Em todas as opções, a redução de custos é evidente, pois a empresa contratante se limita a pagar o valor do serviço contratado mais os encargos de 20% para o trabalho autônomo e empresas de terceirização e 15% para as cooperativas de trabalho, todas sobre o valor da fatura do trabalho contratado.

O estudo de caso em análise demonstrou que a terceirização se estende por várias atividades da empresa, assumindo vantagens e desvantagens. Observou-se que para a empresa contratante, as vantagens tendem a superar as desvantagens, pois proporcionam, principalmente, a redução de custos de mão-de-obra.

Contudo, a terceirização faz com que a empresa contratante se exponha a maiores riscos, os quais podem trazer conseqüências futuras. É grande o número de atividades, consideradas atividades-fim, e estas, de acordo com a legislação trabalhista, não podem servir como objeto de terceirização.

Acima de tudo, nota-se que a terceirização, ao proporcionar a redução de custos, traz como conseqüência a perda de direitos trabalhistas consagrados. Ao longo do trabalho, percebe-se uma série de prejuízos sofridos pelos trabalhadores, pois, ao invés de serem contratados pela empresa, acabam se submetendo à terceirização, com ganhos, na grande maioria dos casos, inferiores.

No cenário brasileiro atual, discute-se a flexibilização, pela qual o que se almeja, de acordo com a visão dos proponentes, não é a total desregulamentação, mas sim a adaptação e o ajustamento do Direito do Trabalho à realidade social, redefinindo o papel do Estado, no qual este estaria menos centralizado, focando na eficácia de seus atos.

Por outro lado, a flexibilização não deve aspirar a qualquer defasagem sobre o trabalhador nem estimular qualquer burla ou fraude à legislação, pois neste caso, atenderia apenas aos anseios dos capitalistas e em conseqüência acarretaria o desprestígio da classe trabalhadora.

Muitos acreditam que a flexibilização realmente é uma alternativa viável diante das situações do cotidiano. No entanto, a legislação trabalhista não pode ser totalmente flexibilizada, pois assim o empregado ficaria completamente desprotegido. Portanto, deve existir uma garantia mínima prevista em lei, pela qual as partes não excederiam os limites impostos e alguns itens poderiam ser livremente negociados e acordados pelas mesmas.

Com relação ao estudo de caso aqui desenvolvido, verificou-se que os resultados da análise contribuíram para a empresa pesquisada na medida em que se constatou uma

série de vantagens com a prática da terceirização. Para a empresa em questão, esta técnica reduziu custos, simplificou e facilitou o trabalho a ser desempenhado. Contudo este processo precisa ser muito bem planejado, para que a empresa não incorra em riscos elevados, seja através da contratação de parceiros inidôneos, da forma de lidar com o terceirizado e principalmente, da terceirização de atividades não permitida pela legislação.

Não há dúvidas de que a prática organizada da terceirização realmente racionaliza o custo da mão-de-obra, permitindo que a organização foque nas atividades essenciais, concentrando-se sobre as suas atividades-fins.

Um dos pontos extremamente desfavoráveis para a empresa pesquisada e contratante dos serviços de terceirização é que geralmente não se têm o mesmo envolvimento de um funcionário interno através dos prestadores de serviços.

Para tal empresa, geralmente há um conflito entre as culturas de diferentes organizações, a empresa pode vir a assumir responsabilidades de uma gestão ineficiente, e, principalmente, pode-se ficar na dependência da própria empresa de terceirização, já que não se tem controle de suas próprias atividades que estão sendo terceirizadas.

Por outro lado é evidente que o processo de terceirização gerou prejuízos ao trabalhador, uma vez que este não conseguiu atingir os mesmos benefícios que um funcionário contratado diretamente pela empresa contratante dos serviços terceirizados. Portanto, uma série de direitos do empregado foi corrompida, conduzindo a enormes prejuízos às pessoas que prestam serviços terceirizados.

Realmente, através do presente trabalho, pode-se constatar, através da empresa pesquisada, que existem impactos da terceirização sobre os custos de mão-de-obra da empresa pesquisada, na medida em que a alternativa adotada possibilitou uma série de vantagens para a empresa contratante de serviços, principalmente redução de custos. Por

outro lado, notou-se que, ao terceirizar a empresa perdeu em informações, sendo esta de controle da empresa de terceirização, ficando na dependência da mesma. Em muitas situações ocorreu também que a empresa contratante: a) não conseguiu o mesmo grau de comprometimento e empatia com os seus parceiros; b) preferiu correr “riscos”, respondendo a processos judiciais, e acima de tudo, c) permitiu a precarização da mão-de-obra terceirizada, uma vez que esta não possui os mesmos direitos de um trabalhador sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT.

Em relação às pesquisas futuras, sugere-se que seja estendido o presente estudo para outras empresas do ramo de telecomunicações, de maneira a verificar se a terceirização praticada por outras organizações ocorre da mesma forma que a empresa em estudo. Ainda, sugere-se o desenvolvimento de estudos no sentido de verificar o impacto de outras variáveis no custo de mão-de-obra das organizações com fins lucrativos ou não, tais como a forma de tributação, o contrato por prazo determinado, a tecnologia e redução da rotatividade de pessoal e do absenteísmo, na medida em que estas alternativas são também capazes de otimizar os custos com relação à mão-de-obra.

## REFERÊNCIAS

ALVES-MAZOTI, Alda Judith e GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O Método das Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 2002.

AMATO NETO, João. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.3, n.6, p.30-42, jun. 1995.

BACKER, M. e JACOBSEN, L. E. **Contabilidade de Custos – Um enfoque para Administração de Empresas**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

BONOMA, Thomas V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, May. 1985.

BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos em empresas modernas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Decreto-Lei 5.452, de 1º de maio de 1943. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Brasília, DF: Senado Federal, 1943.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 16 dez. 1971.

BRASIL. Decreto-Lei nº 22.232, de 19 de dezembro de 1932. Define o cooperativismo e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 19 dez. 1932.

CARRION, Valentin. **Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho**. 21. ed., São Paulo: Saraiva, 1996.

CARVALHO, A. V; NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção de conhecimento**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

DIEESE. **O polêmico peso dos encargos sociais no Brasil**. São Paulo, 1997.

DOZ, Yves L.; HAMEL, Gary. **A Vantagem das Alianças: A arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ERNST, David.; STEINHUBL, Andrew M. J. **Alliances in Upstream Oil Gas**, New York: in The Mckinsey Quarterly, n.2, 1997.

FERNANDES, R. C. **Privado, porém público – O Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1995.

FISCHER, R. M.; e FALCONER, A. P. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n.1, p. 12-19, jan/mar. 1997.

FRANCESCHINI, F.; *et al.* **Um modelo para terceirização**. Disponível em <<http://www.saocamilo-ba.br/clipping>>. Acesso em : ago, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização: Uma Abordagem Estratégica**, São Paulo: Pioneira, 1993.

GONÇALVES, Nilton Oliveira. **Terceirização de mão-de-obra**. São Paulo: LTr, 2005.

LEIRA, Jerônimo Souto; SARATT, Newton. **Terceirização: Uma Alternativa de Flexibilidade Empresarial**, São Paulo: Gente, 1996.

LEÃO, Geraldo Magela Pereira. **Educação e subjetividade: a vivência da modernização em uma agência bancária**. Belo Horizonte: Atlas, 1996.

MAGANO, Octavio Bueno. **Manual de Direito Individual do Trabalho**, 4. ed., São Paulo: LTr, 1993.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 1990.

MAUAD, Marcelo José Ladeira. **Cooperativas de Trabalho: sua relação com o Direito do Trabalho**. 2. ed., São Paulo: LTr, 2001.

OLIVEIRA, P. A. F. **Terceirização como estratégia.** Disponível em <<http://www.pr.gov.br/celepar/celepar/batebyte/edições/1996/bb52/terceir.htm>>. Acesso em : set.2005.

OIT. **Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo em la Industria del Petróleo, incluídas las Actividades em Águas Litorales.** Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 1980.

\_\_\_\_\_. **El Empleo y las Relaciones de Trabajo em las Refinerias de Petróleo,** Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 1998.

PALMA, A. B. Aspectos jurídicos da terceirização. **Gazeta Mercantil/Legal e Jurisprudência**, v. 5, n. 9, set. 2004.

PASTORE, José. **A modernização das Instituições do Trabalho :** Encargos Sociais e Reformas Trabalhista e Sindical. São Paulo: LTr, 2005.

\_\_\_\_\_. **Encargos Sociais:** Implicações para o Salário, Emprego e Competitividade, São Paulo: LTr, 1997.

PÉRIUS, Vergílio. **Cooperativas de Trabalho.** Recife: OCEPE, 1996.

PINHEIRO, José Maurício Santos. **A indústria de Telecomunicações.** Disponível em <[http://www.projetoderedes.com.br/artigos/artigo\\_industria\\_telecomunicacoes.php](http://www.projetoderedes.com.br/artigos/artigo_industria_telecomunicacoes.php)>. Acesso em set/2005.

POOPER, Karl S. **A lógica da pesquisa científica.** 2. ed. São Paulo: Cultrix, 1975.

QUEIROZ, C. A. R. S. **Manual de Terceirização**. 4. ed. São Paulo: STS, 1992.

ROBORTELLA, L. C. A. **O moderno Direito do Trabalho**. São Paulo: LTr, 1994.

ROCHA, Welington. **Custo de mão de obra e encargos sociais**. Disponível em <<http://centercon.cnt.br/downloads/custodemaosociais.pdf>. 1992>. Acesso em : jun. 2005.

SALVADOR, L. **Da intermediação de mão-de-obra por cooperativa e a fraude aos direitos trabalhistas**. São Paulo: Atlas, 2003.

SANTOS, Joel J. **Análise de custos**: Remodelando com ênfase para custo marginal, relatórios e estudos de casos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SARDINHA, J. C. **Formação de Preços**: A arte do Negócio. São Paulo: Makron Books, 1995.

SATO, Vilson. **Guia DP** – Guia Prático do Departamento Pessoal. Disponível em: <[http://www.sato.adm.br/relats/supl\\_manual\\_de\\_custo\\_de\\_m.htm](http://www.sato.adm.br/relats/supl_manual_de_custo_de_m.htm)>. Acesso em : set. 2005.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 2. ed. rev. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SOUZA PINTO, Sandra. **Terceirização e Qualidade de Serviços nas Empresas Estaduais Paulistas**. 1995. Tese de Doutorado em Administração. Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

TEIXEIRA, J. F. **Orientações gerais para a terceirização de serviços de informática**. Disponível em <<http://www.informal.com.br/artigos/art018htm>>. Acesso em : mai. 2005.

THOMATSU, D. R. Custo da Mão-de-obra. In: Conselho Regional de Contabilidade (org.).

**Curso sobre Contabilidade de Custos.** São Paulo: Atlas, 1992. v. 5. p. 48-64.

VILAÇA, Flávio. **Espaço intra-urbano no Brasil.** São Paulo: Studio Nobel, 2003.

YIN, Robert K. **Case Study Research - Design and Methods.** USA: Sage Publications Inc., 1989.

\_\_\_\_\_. **Case Study Research: Design and Methods.** USA: Sage Publications, 1994.

YOUNG, E. E. Custos em Atividades Terceirizadas. In: Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo. **Custo como ferramenta Gerencial.** São Paulo: Atlas, 1995. v.8. p. 116-132.