

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

MARCELO DIAS DALALANA

**TERCEIRIZAÇÃO: UMA ANÁLISE DOS IMPACTOS DESSA ESTRATÉGIA
SOBRE AS EMPRESAS E OS TRABALHADORES**

Porto Alegre

2017

MARCELO DIAS DALALANA

**TERCEIRIZAÇÃO: UMA ANÁLISE DOS IMPACTOS DESSA ESTRATÉGIA
SOBRE AS EMPRESAS E OS TRABALHADORES**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação em Ciências Econômicas da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Economia.

Orientador: Prof. Dr. Julio Cesar Oliveira

Porto Alegre

2017

CIP - Catalogação na Publicação

Dalalana, Marcelo

Terceirização: uma análise dos impactos dessa estratégia sobre as empresas e os trabalhadores / Marcelo Dalalana. -- 2017.

65 f.

Orientador: Julio Cesar Oliveira.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Curso de Ciências Econômicas, Porto Alegre, BR-RS, 2017.

1. Terceirização. 2. Mão de obra terceirizada. 3. Relações e condições de trabalho. I. Oliveira, Julio Cesar, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

MARCELO DIAS DALALANA

**TERCEIRIZAÇÃO: UMA ANÁLISE DOS IMPACTOS DESSA ESTRATÉGIA
SOBRE AS EMPRESAS E OS TRABALHADORES**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação em Ciências Econômicas da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Economia.

Aprovado em: Porto Alegre, _____ de Dezembro de 2017.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Julio Cesar Oliveira – Orientador
UFRGS

Prof. Dra. Marcilene Martins
UFRGS

Prof. Dra. Ana Lúcia Tatsch
UFRGS

AGRADECIMENTOS

À minha família por todo amor, carinho e incentivo.

À minha namorada pela compreensão, amor e suporte.

Ao meu orientador, Julio Cesar Oliveira, pela confiança, suporte, dedicação e empenho.

Às professoras da banca, Marcilene Martins e Ana Lúcia Tatsch, pela disponibilidade e interesse.

RESUMO

Este trabalho analisa o fenômeno da terceirização com ênfase em suas consequências para as empresas e para os trabalhadores. O principal objetivo do trabalho é analisar os impactos da terceirização a partir da avaliação de três estudos de caso que procuraram identificar empiricamente os efeitos dessa estratégia empresarial. Busca-se também definir o processo de terceirização, identificar o contexto histórico no qual ela se insere e apontar as vantagens e desvantagens dessa prática empresarial. A primeira hipótese do trabalho é de que a terceirização provoca impactos favoráveis às empresas no que se refere à redução de custos com mão de obra. A segunda hipótese é de que a terceirização causa impactos negativos para os trabalhadores na perspectiva das condições e relações de trabalho que são refletidos principalmente em demissões, reduções de salários e perdas de benefícios. A principal conclusão desse trabalho é que a terceirização provoca impactos tanto na perspectiva das empresas quanto dos trabalhadores. Do lado das empresas, a terceirização leva à melhoria de desempenho a partir da redução dos custos de mão de obra. Do lado dos trabalhadores, a terceirização provoca demissões, reduções de salários, perda de benefícios e, de forma geral, determina a deterioração das relações e condições de trabalho.

Palavras-chave: Terceirização; Custos de mão de obra; Relações e condições de trabalho.

ABSTRACT

The present study analyzes the outsourcing phenomenon with emphasis on its consequences over firms and workers. The main objective of this study is to analyze outsourcing impacts through the evaluation of three empirical studies which sought to identify the effects of this business strategy. It also seeks to define the outsourcing process, to identify its historical context and to point out advantages and disadvantages of this business practice. The first hypothesis is that outsourcing causes beneficial impacts for firms by reducing labor costs. The second hypothesis says that outsourcing has negative effects from the perspective of labor relations and conditions which are mainly reflected in work force reductions, wage reductions and loss of benefits. This main conclusion of this study is that outsourcing generates impacts from both firms and workers perspectives. From firms' side, outsourcing leads to performance improvements due to labor costs reductions. From workers' side, outsourcing causes work force reductions, wage reductions, benefits loss and, in general, deterioration of work relations and conditions.

Key words: Outsourcing; Labor Costs; Work relations and conditions

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Estruturas de mercado de trabalho em condições de acumulação flexível..... | 28 |
| Quadro 1 – Vantagens e desvantagens da terceirização | 39 |
| Quadro 2 – Atividades-fim da empresa <i>Cozinha Brasileira S.A.</i> | 48 |
| Quadro 3 – Resultado financeiro consolidado da terceirização em Unidades de Análise Monetária (UA\$) | 50 |
| Quadro 4 – Principais impactos da terceirização segundo os estudos de caso analisados | 58 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Ranking dos propósitos da terceirização das atividades-fim..... | 47 |
| Tabela 2– Demonstrativo de custos das modalidades de mão de obra em R\$ | 53 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 11 |
| 2. CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA | 15 |
| 2.1 A TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO..... | 15 |
| 2.2 A MUDANÇA DE PARADIGMA | 19 |
| 2.2.1 Fordismo: o modelo de desenvolvimento e sua crise | 20 |
| 2.2.2 Pós-fordismo: acumulação flexível e o Toyotismo | 25 |
| 3. A TERCEIRIZAÇÃO..... | 31 |
| 3.1 TERCEIRIZAÇÃO: CONCEITO, ORIGEM E MOTIVAÇÕES | 31 |
| 3.2 A RELEVÂNCIA DA TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL | 40 |
| 4. OS IMPACTOS DA TERCEIRIZAÇÃO..... | 44 |
| 4.1 O CASO DE UMA EMPRESA DE LINHA BRANCA | 46 |
| 4.2 O CASO DE UMA EMPRESA DE ALIMENTOS | 51 |
| 4.3 O CASO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS NO REINO UNIDO | 54 |
| 4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES | 58 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 60 |
| REFERÊNCIAS | 63 |

1. INTRODUÇÃO

As formas de organização do capital e do trabalho praticadas pelas principais economias capitalistas são historicamente determinadas pelo modelo de desenvolvimento hegemônico em determinado período. A partir da metade do século XX, o fordismo foi o modelo de desenvolvimento predominante nas principais economias capitalistas do mundo, em especial nos Estados Unidos. Caracterizado pela racionalização da produção através da divisão e especialização do trabalho, o fordismo representou uma revolução nos padrões de produção industrial da época e gerou impactos significativos nas relações de trabalho.

Após um longo período de hegemonia, o modelo fordista começou a dar sinais de desgaste no início dos anos de 1970. Representada principalmente pela queda da taxa de lucro, a crise do fordismo tem sua origem no excesso de capacidade de produção que determinou a incapacidade de ajuste da oferta a bruscas reduções da demanda. A crise do petróleo em 1973, o fim do acordo de Bretton Woods e a o acirramento da competição internacional foram fatores que também contribuíram para o desgaste do modelo. A combinação desses fatores determinou uma crise estrutural do capital.

Com o objetivo de superar as limitações do modelo fordista, a partir dos anos de 1980 o capital deu início a um processo de reestruturação da produção e do trabalho que determinou um novo paradigma de desenvolvimento. O pós-fordismo caracterizou-se pelo surgimento de novas formas de acumulação fundamentadas pela flexibilidade dos processos produtivos, dos mercados de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo. Nesse aspecto, o modelo pós-fordista se desenvolveu paralelamente ao surgimento de avanços tecnológicos no âmbito industrial, à modificação dos padrões de organização da produção e do trabalho e a mudanças nas configurações dos mercados e dos produtos.

O conjunto dessas modificações caracterizou o que a literatura denominou por acumulação flexível. No regime de acumulação flexível, as novas formas de se organizar a produção permitiram que as empresas passassem a adotar estratégias de flexibilização do processo produtivo, e por consequência, determinaram novas formas de organização do trabalho. Isso representou um processo de reorganização do trabalho através do enxugamento do quadro de funcionários, adoção de novas técnicas de gestão e terceirização de atividades e serviços.

A experiência mais bem sucedida de acumulação flexível foi o modelo de produção toyotista, criado na fábrica automotiva da Toyota no Japão após a II Guerra Mundial. Em meio a uma economia devastada pela guerra, a ideia central do modelo toyotista era que os recursos não deveriam ser desperdiçados, a produção deveria ser flexibilizada e as empresas deveriam possuir estruturas enxutas. Em oposição ao fordismo, o toyostismo caracterizou-se pela produção vinculada a demanda através do sistema *just in time* e pela horizontalização do processo produtivo.

O toyostismo enquanto modelo de acumulação flexível incorporado pelas economias ocidentais representou um plano de reestruturação do capital e do trabalho caracterizado pela racionalização do processo produtivo e pela utilização de novas formas de exploração da força de trabalho. A intensificação da exploração do trabalho se deu a partir do aumento do ritmo e da velocidade de produção e pela adoção de novas modalidades de contratação de mão de obra, das quais a de maior destaque foi a terceirização.

No Brasil, a prática da terceirização se intensificou a partir dos anos 90 através da indústria automobilística multinacional. Diferentemente das principais economias capitalistas, a terceirização no caso do brasileiro não representou uma mudança de paradigma de desenvolvimento, mas sim uma alternativa de adaptação das empresas a um cenário político e econômico desfavorável que tinha como objetivo manter suas taxas de lucro. Em 2016, a terceirização voltou a ser debatida no Brasil a partir da aprovação de um projeto de lei que trata da regulamentação dessa prática empresarial.

Levando em consideração esse contexto, a questão central do trabalho é analisar o processo de terceirização com ênfase em seus impactos sobre as empresas e os trabalhadores. Assim, é objetivo desse trabalho identificar o processo histórico no qual se insere a terceirização a partir de uma revisão bibliográfica detalhada. Da mesma forma, procura-se definir o processo de terceirização e apontar as principais motivações que levam as empresas a terceirizar suas atividades. Por fim, também é finalidade desse trabalho estabelecer uma relação entre vantagens e desvantagens da terceirização a partir da identificação dos impactos desse fenômeno.

A partir da análise dos aspectos relevantes à terceirização, o trabalho procura avaliar duas hipóteses. A primeira hipótese é de que a terceirização causa impactos que são vantajosos para as empresas, pois viabilizam a redução de custos, em especial aqueles relacionados à contratação de mão de obra. Além disso, a segunda hipótese é de que a

terceirização gera impactos negativos para os trabalhadores a partir do aumento do número de demissões, da perda de benefícios essenciais e, de forma geral, da precarização das relações e condições de trabalho.

Os procedimentos metodológicos utilizados no trabalho consistiram na seleção e análise de material bibliográfico e de três estudos de caso relativos ao tema da terceirização. Em relação ao material bibliográfico, foram utilizados, principalmente, estudos teóricos e acadêmicos. Os estudos de caso selecionados procuraram identificar e mensurar os impactos da terceirização em diferentes setores da economia. A utilização dos estudos de caso justificasse pela relativa escassez de base de dados que permitam a mensuração dos impactos de um fenômeno tão recente como a terceirização.

O trabalho divide-se em 3 capítulos. No primeiro capítulo é feita a contextualização teórica referente ao tema em uma perspectiva histórica através de uma revisão bibliográfica detalhada. O capítulo analisa a Teoria dos Custos de Transação, identifica sua origem e definição e estabelece sua relação com o tema da terceirização. O capítulo também tem como objetivo analisar a transição entre os paradigmas fordista e pós-fordista de desenvolvimento no período entre 1960 e 1980. Assim, é apresentado modelo de desenvolvimento fordista, suas principais características e os fatores que determinaram seu colapso. Da mesma forma, analisa-se a transição para o regime de acumulação flexível e descreve-se o modelo de produção toyotista.

No segundo capítulo, procura-se definir o fenômeno da terceirização e identificar quais são as principais motivações que levam as empresas a terceirizar suas atividades. Através de uma revisão bibliográfica, também é finalidade do capítulo apontar as vantagens e desvantagens da terceirização a partir da identificação de seus impactos. Ainda, o capítulo analisa a terceirização na realidade brasileira, identificando sua origem e principais características e destacando a relevância do tema no cenário político-econômico atual.

No terceiro capítulo são analisados os impactos da terceirização e são avaliadas as hipóteses do trabalho. Para tanto, foram selecionados e analisados descritivamente três estudos de caso que tiveram como finalidade mensurar os impactos da terceirização em diferentes setores da economia. A partir da análise dos resultados obtidos por cada estudo, o capítulo tem como objetivo confirmar ou negar as hipóteses levantadas acerca dos impactos da terceirização.

Por fim, são apresentadas as considerações finais, avaliando o cumprimento dos objetivos e se as hipóteses podem ou não ser aceitas. Além disso, é apresentado um resumo acerca das principais evidências encontradas a partir das análises realizadas.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo tem como um de seus objetivos analisar a Teoria dos Custos de Transação (TCT) e sua relação com o tema desse trabalho. Procura-se identificar a origem da TCT, apresentar a definição de custos de transação e analisar qual sua relação com a estratégia da empresa competitiva: a decisão de *make or buy*.

A análise da TCT é justificada pela relevância das estruturas de governança das empresas. De acordo com Santos e Mira (2014), a literatura especializada sobre os arranjos institucionais define que existem três estruturas de governança possíveis: hierarquia, mercado e híbrida. Posto isso, a terceirização pode ser definida como uma estrutura híbrida de governança pela qual as empresas assumem estratégias de internalização (hierarquia) para algumas atividades e estratégias de horizontalização para outras atividades (mercado).

Ainda, o capítulo irá analisar o período compreendido entre os anos de 1960 e 1980, o qual marca a transição do paradigma de desenvolvimento baseado no modo de produção fordista para o paradigma pós-fordista, fundamentado pelo regime de acumulação flexível, do qual o toyotismo japonês foi o maior expoente.

Assim, a principal finalidade desse capítulo é analisar o modelo de desenvolvimento fordista, apontar suas principais características e identificar quais fatores determinaram seu colapso. Também é finalidade desse capítulo analisar a transição para o regime de acumulação flexível, sinalizar suas principais características e descrever o modelo toyotista de produção.

2.1 A TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Como sinalizado por Fiani (2013), até a publicação do artigo de Ronald Coase em 1937, intitulado *The Nature of the Firm*, a teoria econômica tinha sua ênfase voltada somente para os custos de produção. Dessa forma, as empresas eram analisadas a partir de uma função de produção pela qual insumos eram transformados em produtos finais.

Coase procurou em seu artigo definir a empresa que corresponde ao que ela é no mundo real, onde os custos de produção não são os únicos que devem ser analisados. Para tanto, o autor procurou responder a seguinte pergunta: por que as empresas existem? A resposta encontrada foi que

[...] as empresas (organizações que decidem hierarquicamente a alocação dos fatores de produção no seu interior substituindo o mecanismo de mercado) existem porque os custos de transação desse tipo de organização devem ser menores do que os custos de transação no mercado para as mesmas transações (FIANI, 2013, p.172).

Assim, a obra de Coase deu início a estudos que ultrapassaram o enfoque exclusivo aos custos de produção e passaram analisar condições nas quais os custos de transação não são desprezíveis. A análise dessas condições e dos impactos dos custos de transação para a eficiência do sistema representa o objeto da Teoria dos Custos de Transação (FIANI, 2013).

Os custos de transação representam custos que uma organização incorre quando opta por adquirir um produto ou serviço no mercado ao invés de internalizar a produção do mesmo. Ao recorrerem ao mercado, as organizações estabelecem relações de parcerias entre si através de contratos com objetivo de garantir o fornecimento do produto ou serviço necessário.

Coase, citado por Fiani (2013), afirma que os custos de transação resultam da divisão do trabalho, em outras palavras, da divisão de tarefas no processo produtivo. Assim, os custos de transação representam os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato, esse que é a unidade básica de análise da TCT. Seguindo o mesmo raciocínio, Pondé (1996¹ *apud* FAGUNDES, 1997) aponta que os custos de transação representam o gasto de recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar as interações entre os agentes, garantindo que o cumprimento dos termos contratuais aconteça de forma satisfatória para as organizações envolvidas.

Williamson, contrapondo a afirmação de Coase de que os custos de transação só existem na presença de mercados, afirma que os últimos não são determinantes para a existência dos custos de transação. Assim, o autor define que custos de transação representam os dispêndios necessários para o funcionamento do sistema econômico, dada a divisão do trabalho tanto no interior da empresa como entre duas unidades produtivas distintas (FIANI, 2013).

Em suma, Williamson aponta que os custos de transação surgem quando um ativo atravessa uma interface tecnológica, ou seja, passa de uma etapa do processo de trabalho para outra. Portanto, os custos de transação são significativos tanto quando uma empresa decide internalizar uma etapa da produção como quando ela decide recorrer ao mercado para aquisição de um insumo ou serviço (FIANI, 2013).

¹ PONDÉ, J.L. Coordenação, Custos de Transação e Inovações Institucionais, 1996.

Indo ao encontro da definição de Williamson, Arrow (1969) afirma que os custos de transação são os custos associados à administração do sistema econômico. Assim, enquanto os custos de produção formam a variável que se ocupou detidamente a Economia Neoclássica, os custos de transação se caracterizam por serem os custos que existem ao se colocar em funcionamento econômico.

Williamson (1985) também classifica os custos de transação em dois tipos: custos *ex-ante*, prévios à firmação de um contrato de fornecimento, e custos *ex-post*, conseguintes ao estabelecimento do contrato.

Os custos *ex-ante* são normalmente relacionados:

- À formalização da transação entre as empresas parceiras;
- À localização de clientes e fornecedores;
- Ao estabelecimento de salvaguardas necessárias a todo e qualquer acordo;
- Ao processo de negociação;
- Aos recursos dispendidos para ensinar ao fornecedor o que precisa ser produzido.

De outra forma, os custos *ex-post* se relacionam com:

- A má adaptação das transações ao acordo;
- As negociações necessárias para corrigir o que foi estabelecido em contrato;
- O estabelecimento e manutenção das estruturas de governança;
- Os compromissos estabelecidos formal ou informalmente.

Os custos de transação *ex-ante* são mais intensos em situações nas quais é difícil estabelecer pré-condições para que a transação seja efetuada conforme o planejado. A questão central consiste, portanto, na definição de qual produto ou serviço a empresa irá adquirir no mercado e qual o melhor fornecedor para isso. Essa questão implica longas barganhas para garantir a qualidade e as características desejadas ao bem ou serviço transacionado. Em seu turno, os custos *ex-post* referem-se à adaptação das transações a novas circunstâncias que surgem após a firmação dos contratos (FAGUNDES, 1997).

De acordo com Fagundes (1997) a TCT baseia-se em dois pressupostos comportamentais a respeito dos agentes econômicos: racionalidade limitada e oportunismo. Como apontado pelo autor, a afirmação dessas hipóteses quanto ao comportamento e motivação dos agentes é fator determinante para que os custos de transação existam.

A hipótese de racionalidade limitada relaciona-se com o fato de os agentes serem incapazes de prever todos os eventos relacionados à transação (ARBAGE, 2004). Entretanto, a racionalidade limitada por si só não é suficiente para que os custos de transação se tornem relevantes. Como apontado por Fiani (2013), a racionalidade limitada só se torna relevante para a análise em condições de complexidade e incerteza. Portanto,

[...] ambientes simples, mesmo com racionalidade limitada, não oferecem dificuldades, porque as restrições de racionalidade dos agentes não são exigidas. Já no caso de transações de elevada complexidade, a descrição de todos os desdobramentos envolvendo a transação e a especificação das decisões em cada circunstância pode se tornar extremamente custosa, impedindo os agentes de especificar antecipadamente (FIANI, 2013, p.173).

Da mesma forma,

[...] a presença de incerteza, mesmo que seja no sentido convencional de risco, combinada com a racionalidade limitada, dificulta definir e distinguir as probabilidades associadas às diferentes circunstâncias que podem afetar a transação (FIANI, 2013, p.173).

Conforme Arbage (2004), o oportunismo refere-se a uma hipótese comportamental pela qual os agentes econômicos adotam posturas não cooperativas em uma transação, atuando somente em favor próprio. O pressuposto da TCT é de que em determinadas situações, os agentes econômicos podem agir de forma oportunista devido à assimetria no domínio das informações referentes às transações. Portanto, a existência de agentes oportunistas determina que os contratos e parcerias firmados necessitem de monitoramento, o que resulta em custos de transação.

Ainda sobre o pressuposto de oportunismo, Fagundes (1997) afirma que a emergência potencial de ações que, através da manipulação ou ocultamento de intenções, buscam obter ganhos que alterem a configuração inicial do contrato, pode gerar conflitos no âmbito das relações contratuais. O autor também divide o oportunismo em dois tipos: *ex-ante* e *ex-post*.

O oportunismo *ex-ante*, também conhecido como seleção adversa, ocorre quando os agentes econômicos não compartilham informações pertinentes ao contrato antes de firmá-lo. O oportunismo *ex-post*, ou *moral hazard*, refere-se a situações nas quais uma das partes da transação adota atitudes que afetam a avaliação do valor do negócio por parte dos outros agentes envolvidos.

A combinação dos pressupostos de racionalidade limitada e oportunismo, somados aos agravantes de complexidade e incerteza, sinalizam a impossibilidade de confecção de contratos completos. A junção desses fatores determina que os contratos passem por contínuas renegociações e monitoramentos após seu firmamento, o que resulta na existência de custos significativos relacionados a essas transações (ARBAGE, 2004).

Nas palavras de Farina (1997, p.71-72):

O ponto de partida para a existência dos custos de transação é o reconhecimento de que os agentes econômicos são racionais, porém limitadamente e oportunistas. De um lado, assumindo-se racionalidade limitada, os contratos serão intrinsicamente incompletos, na medida em que será possível aos agentes prever e processar todas as contingências futuras relativas ao contrato. De outra, assumindo-se também oportunismo, a inevitável renegociação sujeita as partes envolvidas na transação ao comportamento aético das(s) outra (demais).

Posto isto, a Teoria dos Custos de Transação se relaciona com a principal estratégia competitiva das empresas: a decisão de produzir internamente (*make*) ou recorrer ao mercado (*buy*). A questão fundamental da TCT consiste na decisão de quais atividades serão internalizadas e quais atividades devem ser realizadas no mercado.

Dessa forma, considerada existência de custos de transação, a empresa irá internalizar a produção de um produto ou serviço quando os custos internos de produção forem inferiores aos preços exercidos pelo mercado, caracterizando uma estratégia de verticalização. Analogamente, caso os preços de mercados apresentarem-se inferior aos custos internos de se produzir um produto ou serviço, a empresa irá terceirizar essa atividade através de um fornecedor, caracterizando uma estratégia de desverticalização.

2.2 A MUDANÇA DE PARADIGMA

As sessões a seguir têm como objetivo analisar modelo de desenvolvimento fordista, apontar suas principais características e identificar quais fatores determinaram seu colapso. Procura-se também analisar a transição para o regime de acumulação flexível, sinalizar suas principais características e descrever o modelo toyotista de produção.

2.2.1 Fordismo: o modelo de desenvolvimento e sua crise

O fordismo em sua mais simples concepção é definido como um modo de produção caracterizado pela intensa divisão e especialização do trabalho, padronização e mecanização de processos produtivos, otimização de recursos e produção em larga escala. Inspirado pela Administração Científica de Taylor², o fordismo representou uma revolução nos padrões de produção industrial na primeira metade do século XX nos principais países desenvolvidos, com destaque para os Estados Unidos, seu local de origem. De acordo Alfaya (2015), o modelo fordista orientou-se por três princípios fundamentais:

- i) Princípio da intensificação: significa reduzir o tempo de produção com a utilização de equipamentos.
- ii) Princípio da economicidade: consiste em reduzir ao mínimo o volume do estoque de matéria-prima em transformação.
- iii) Princípio da produtividade: representa o aumento da capacidade de produção por meio da divisão e especialização do trabalho.

O modelo fordista, entretanto, não se limitou apenas aos aspectos relacionados à produção anteriormente citados. Em seu entendimento mais abrangente, o fordismo representou um paradigma de desenvolvimento que gerou impactos significativos tanto na produção industrial como nas relações de trabalho e na sociedade como um todo. A dualidade da concepção do fordismo é resumida por Borges e Druck (1993, p.6):

Para alguns autores o fordismo é identificado com o aprofundamento e intensificação do taylorismo – enquanto prática gestão/organização do trabalho que tem como princípio fundamental a separação entre planejamento e execução da produção – e a parcelização de tarefas, onde a linha de montagem (as esteiras rolantes) subordina o trabalhador e o transforma numa engrenagem do processo de produção. Nesta concepção, o conteúdo central do fordismo está limitado ao processo de trabalho. Para outros autores, o fordismo representa um modo de organização do conjunto da sociedade à medida que designa um modo de desenvolvimento que marca uma determinada fase de desenvolvimento do capitalismo em países do centro.

² “A Administração Científica foi vista como uma tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da Administração até então, a fim de alcançar elevada eficiência industrial [...] sua preocupação foi tentar eliminar os desperdícios e as perdas sofridas pela indústria” (ALFAYA, 2015, p.22).

Seguindo a concepção daqueles autores que enxergam o fordismo como um modelo de desenvolvimento, Lipietz (1991) afirma que esse é sustentado por um tripé, o qual é composto pelos seguintes aspectos:

- i) Um modelo de organização do trabalho. Refere-se aos princípios que governam a organização do trabalho durante o período de hegemonia do modelo. Engloba não somente as formas de organização do trabalho no interior das empresas, mas as formas de divisão do trabalho entre elas;
- ii) Um regime de acumulação. É composto pela lógica e as leis macroeconômicas que descrevem as evoluções conjuntas, por um longo período, das condições de produção, bem como das condições de uso social da produção;
- iii) Um modo de regulação. Representa a combinação dos mecanismos que efetuam o ajuste dos comportamentos contraditórios, conflituosos, dos indivíduos, aos princípios coletivos do regime de acumulação. Essas formas de ajuste apresentam-se tanto em forma de costumes como instituições (legislação social, regras de mercado, etc.).

Assim, “[...] o regime de acumulação aparece como resultado macroeconômico do funcionamento do modo de regulação, com base num modelo de organização do trabalho. E é o conjunto que constitui um modelo de desenvolvimento” (LIPIETZ, 1991, p.28).

No paradigma fordista o modelo de organização do trabalho foi baseado na racionalização da produção de Taylor, a qual era diretamente relacionada à divisão do trabalho dentro das empresas. Assim, o trabalho era disposto de forma verticalizada através da fragmentação de diversos processos em uma única linha de produção com objetivo de otimizar recursos e, por conseguinte, aumentar a produtividade. Como derivação direta dessa disposição do processo produtivo, o modelo fordista tinha como característica a organização do trabalho através da distinção entre os operários, trabalhadores manuais que executavam atividades repetitivas, e os gestores, aqueles que idealizavam e sistematizam a produção.

O regime de acumulação, segundo aspecto que constituiu o modelo de desenvolvimento fordista, é resumido por Lipietz (1991, p.31):

- Uma produção de massa, com polarização crescente entre idealizadores qualificados e executantes sem qualificação, com mecanização crescente, que acarretava uma forte alta da produtividade (o produto por habitante) e alta do volume de bens de equipamento utilizado pelo trabalhador;
- Uma repartição regular do valor agregado, isto é, um crescimento do poder aquisitivo dos assalariados, paralelo ao crescimento de sua produtividade; e

- Assim a taxa de lucros das firmas permanecia estável, com plena utilização das máquinas e com pleno emprego dos trabalhadores.

Em suma, o fordismo caracterizou-se pela combinação entre produção em larga escala, resultado direto dos ganhos de produtividade derivado da divisão e especialização do trabalho, e consumo em massa, viabilizado pelo aumento do poder aquisitivo dos trabalhadores. O regime de acumulação estabelecido pelo modelo fordista foi fundamental para construção do *american way of life*, conceito criado no pós-guerra que se referia a forte ideia difundida dentro da cultura estadunidense de que a busca pela felicidade estáva diretamente relacionada com o aumento do número de mercadorias consumidas.

Definidos o modelo de organização do trabalho e o regime de acumulação, foi papel do modo de regulação garantir que o setor privado respeitasse o compromisso estabelecido pelo modelo fordista, de modo a intermediar as relações conflituosas e contraditórias. Nesse aspecto, verificou-se a criação de uma legislação social relacionada ao salário mínimo e às convenções coletivas com objetivo de assegurar que os ganhos de produtividade fossem traduzidos em elevação do poder aquisitivo dos trabalhadores.

Da mesma forma, houve a formação de um sistema de previdência social que garantia que os trabalhadores continuassem com sua condição de consumidor mesmo estando desempregados ou aposentados. Todavia, é importante destacar que essas novas formas reguladoras não foram conquistas do fordismo, mas sim que “[...] o novo modelo de regulação, apropriado a um novo modelo de desenvolvimento, foi o produto de lutas sociais nacionais [...]” (LIPIETZ, 1991, p.33).

As regulações estabelecidas durante o período de predomínio do paradigma fordista também foram fundamentais para modificação do papel do Estado como agente econômico. Lipietz (1991, p.33) afirma que:

Todas essas instituições ofereciam um novo quadro, uma nova regra do jogo. Investiam o Estado de uma responsabilidade ativa no controle da conjuntura econômica. Por seus déficits orçamentários, por suas despesas, ele podia estimular o crescimento. Por esse papel de tutor do sistema bancário, podia, ao facilitar ou ao restringir a emissão de novos créditos, acelerar ou diminuir o investimento das firmas e dos particulares. O uso dessas alavancas foi chamado de política keynesiana. Mas esse novo papel não implicava necessariamente o crescimento da propriedade pública sobre o setor produtivo.

De acordo com Arienti (2003) o Estado tomou para si três funções fundamentais para a manutenção do regime fordista, caracterizando-o assim como Estado Fordista. Pelo lado da oferta, foi papel do Estado garantir investimento em infraestrutura para a ampliação da produção e circulação de bens de consumo duráveis. Pela perspectiva da demanda, a atuação do ente governamental se deu pela adoção de políticas keynesianas para assegurar a demanda efetiva sempre próxima do pleno emprego. Por último, coube ao Estado regular os conflitos sociais por meio de acordos corporativos relativos a compromissos salariais, ampliação da proteção legal dos trabalhadores e formação de um sistema de seguridade social.

Após um longo período de acumulação de capitais e hegemonia do modelo fordista de desenvolvimento, os principais países capitalistas começaram a mostrar indícios de crise. Antunes (2002) sintetiza os aspectos relevantes que sinalizavam esse cenário:

- i) Queda da taxa de lucro em virtude do aumento do preço da força de trabalho, conquistado durante o período posterior a 1945 e pela intensificação das lutas sociais dos anos 60. A combinação desses aspectos levou uma redução dos níveis de produtividade do capital, intensificando a tendência decrescente da taxa de lucro;
- ii) O enfraquecimento do padrão de acumulação do paradigma fordista de produção devido à incapacidade de ajustar a oferta à redução do consumo acentuada;
- iii) Hipertrofia da esfera financeira, que ganhava relativa autonomia frente aos capitais produtivos, o que já era expressão da própria crise estrutural do capital e seu sistema de produção.
- iv) Maior concentração de capitais graças às fusões entre as empresas monopolistas e oligopolistas;
- v) A crise do Estado de bem-estar social e seus mecanismos, induzindo uma crise fiscal e a necessidade de retração dos gastos públicos;
- vi) Incremento das privatizações, tendência generalizada às desregulamentações e à flexibilização do processo produtivo, dos mercados e da força de trabalho.

Conforme Antunes (2002), a crise do fordismo encontra suas origens em um problema secular de produtividade resultante do excesso de capacidade e de produção do setor manufatureiro. Harvey (1993) afirma que a origem da crise do modelo fordista está diretamente relacionada com a sua incapacidade de encontrar soluções para as incoerências

inerentes ao mesmo e resume a justificativa para tal em uma palavra: rigidez. Havia rigidez dos investimentos em capital fixo em um sistema de produção em massa que inviabilizava a flexibilidade de planejamento e assumia crescimento estável em mercados de consumo invariáveis. Nas palavras de Boyer (1987³ *apud* GUERRA FERREIRA, 1993, p.15):

De um ponto de vista eminentemente técnico, a procura de crescentes retornos de escala levou à construção de plantas industriais cada vez maiores, que devem produzir para uma fatia significativa do mercado global. Torna-se então mais difícil manter o equilíbrio da linha de montagem em relação à evolução da demanda, tanto em termos qualitativos (a mudança de modelos) quanto quantitativamente (adaptação a choque de curto prazo).

Aos fatores citados anteriormente, somou-se aquilo que Lipietz (1993) denominou internacionalização da crise. O acirramento da competição internacional representada pela ascensão das economias do Japão e da Alemanha foi fator fundamental para o agravamento do cenário desfavorável. A expansão desses produtores com custos menores a partir dos anos 60 reduziu as fatias de mercado e taxas de lucro de seus competidores (ANTUNES, 2002). A crise do petróleo em 1973 veio agravar ainda mais a questão da rentabilidade do fordismo ao impactar diretamente sua lucratividade. A balança comercial americana tornou-se estruturalmente deficitária. O dólar deixou de ser vinculado ao ouro, rompendo com o acordo de Bretton Woods, e experimentou sua primeira desvalorização (LIPIETZ, 1993).

Inseridos no contexto de crise também estavam aspectos de ordem socioeconômica dos quais se destacaram o conflito distributivo e a resistência dos trabalhadores diretos em relação ao tipo de trabalho ao qual são submetidos no âmbito da organização taylorista-fordista do processo de produção (GUERRA FERREIRA, 1993). As ondas de greves e revoltas trabalhistas na década de 60 agravaram o quadro de crise à medida que a rigidez dos compromissos sociais do Estado se intensificava através da pressão imposta sob o aumento dos programas de seguridade social, direitos de pensão e etc. (HARVEY, 1993). A essas movimentações operárias atribuem-se dois resultados, conforme Boyer (1987⁴ *apud* GUERRA FERREIRA, 1993):

- i) Aumento do poder sindical, resultando em maiores conquistas econômicas para os trabalhadores.

³ BOYER, R. Technical change and the theory of “regulation”. Paris, CEPREMAP, 1987.

⁴ BOYER, R. Technical change and the theory of “regulation”. Paris, CEPREMAP, 1987.

- ii) Negação por parte da massa trabalhadora a determinadas formas de organização do trabalho, materializada pelo aumento do absenteísmo, sabotagens e pedidos de demissão.

A crise do modelo de acumulação e do modo de regulação fordistas representou uma crise estrutural do capital, simbolizada pela tendência decrescente da taxa de lucro em virtude da combinação dos fatores citados anteriormente. Com o intuito de contornar a crise e restabelecer o padrão de acumulação do auge do fordismo, a resposta à crise se deu por duas vias. A primeira foi um processo de reorganização do capital e de seu sistema ideológico-político, no qual se enfatizou a ascensão de governos neoliberais nos Estados Unidos (Ronald Reagan) e no Reino Unido (Margaret Thatcher), a desregulamentação dos direitos do trabalho e a desmontagem do setor produtivo estatal. A segunda representou um intenso processo de reestruturação da produção e do trabalho (ANTUNES, 2002).

O período subsequente à crise do fordismo ficou caracterizado pela intensificação do processo de reestruturação da produção e do trabalho anteriormente citado. Nesse sentido destacou-se o surgimento de modelos de acumulação flexível, dos quais o Toyotismo foi o mais relevante, e da constante investida do capital e do Estado contra a classe trabalhadora e contra as condições vigentes durante a fase de apogeu do fordismo. A próxima sessão irá analisar esses dois aspectos.

2.2.2 Pós-fordismo: acumulação flexível e o Toyotismo

Buscando retomar os níveis de acumulação do período de hegemonia do fordismo, o capital deu início a um movimento de reestruturação e racionalização da produção e do trabalho. Com o objetivo de superar a rigidez do modelo fordista, o paradigma denominado pós-fordista caracterizou-se pelo surgimento de novas formas de acumulação baseadas na flexibilidade dos processos produtivos, do mercado de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo. De acordo com Guerra Ferreira (1993), a essas mudanças estruturais do capital estão relacionados três processos históricos, os quais constituíram o eixo dessas transformações:

- i) A revolução tecnológica (terceira revolução industrial).
- ii) As mudanças de caráter organizacional que se traduziram no surgimento de princípios inovadores em matéria de organização do trabalho e da produção em geral.

- iii) As mudanças nos mercados e nos produtos e, em decorrência, nas formas de concorrência intercapitalista.

O primeiro processo faz referência ao conjunto de evoluções que surgiram no campo tecnológico e suas implicações diretas na base técnica da produção industrial. Na origem dessa mudança está o surgimento do microprocessador no início dos anos 70 e a rápida difusão do seu uso nos sistemas produtivos. Em torno do advento de novas tecnologias como computador, e na interface da eletrônica, informática e telecomunicações, toda uma safra de objetos técnicos inéditos foi sendo absorvida pelos processos produtivos (CORIAT, 1990⁵ *apud* GUERRA FERREIRA, 1993).

No que se refere ao segundo processo presente no eixo de reestruturação do capital, observou-se o surgimento de novos conceitos organizacionais frente ao esgotamento do modo taylorista-fordista. Desse contexto emergiu um modo de organização pós-taylorista fundamentado por três princípios interdependentes. De acordo com Coriat (1990⁶ *apud* GUERRA FERREIRA, 1993, p.18), são eles:

- i) Não segmentar o trabalho em tarefas individuais parcelares, mas em pequenos grupos gerando um conjunto homogêneo de tarefas;
- ii) Quebrar o caráter unidimensional das linhas de montagem e de fabricação, no sentido de conhecer a oficina como uma rede de mini-linhas entre as quais o produto circula segundo trajetórias mais complexas;
- iii) Substituir o transportador que se movimenta numa cadência fixa por veículos que se movem sobre uma rede, em cadências flexíveis. Ou seja, passa-se de linhas unidimensionais a cadência rígida, para organizações multidimensionais em rede e a cadências flexíveis.

O terceiro processo teve sua origem na transição de um cenário econômico de crescimento sustentado e regular da demanda, durante o apogeu do fordismo, para um cenário marcado pelo crescimento lento e pela instabilidade da demanda, no qual a capacidade instalada era superior à procura. Nesse sentido, a mudança dos mercados ocorreu de tal modo que esses, regidos pela demanda até os anos 60, tornaram-se regidos pelo lado da oferta. Essa modificação determinou ao mesmo tempo um acirramento e uma mudança de forma dominante na concorrência entre empresas.

⁵ CORIAT, B. *L'Atelier et le Robot*. Paris, Edi. Christian Bourgois, 1990.

⁶ *Idem*

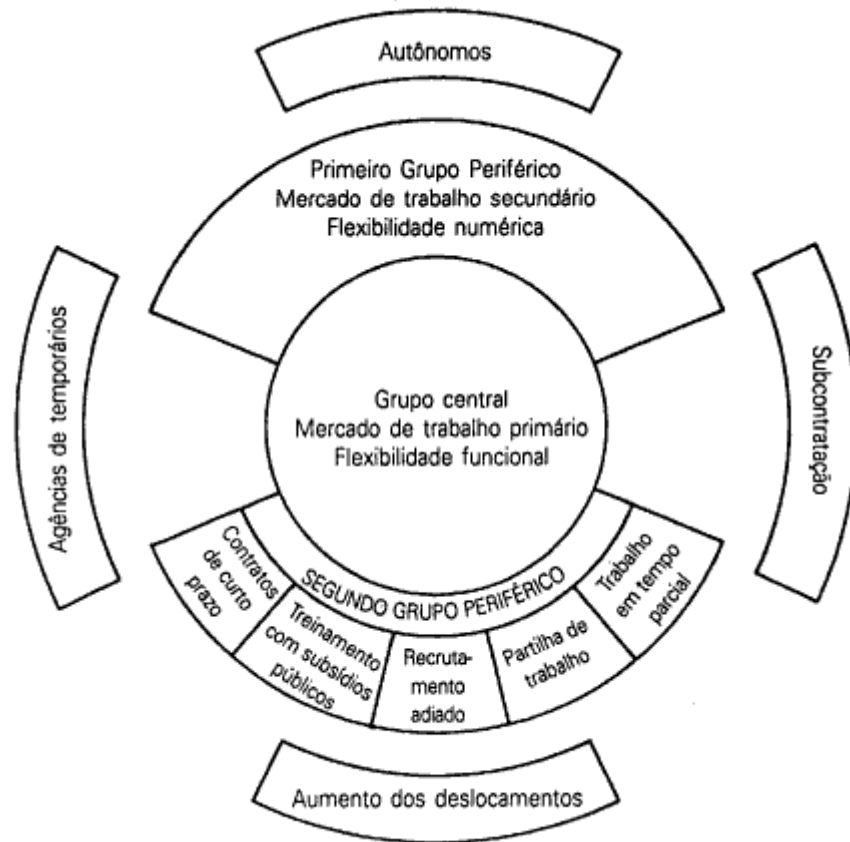
O conjunto dessas transformações constituiu aquilo que Harvey (1993) denominou acumulação flexível, o que representou uma oposição à rigidez do modelo fordista. O regime de acumulação flexível se caracterizou pelo surgimento de setores de produção novos, novas maneiras de fornecimento de serviços, novos mercados e taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. Também se atribui à acumulação flexível mudanças dos padrões do desenvolvimento desigual entre os setores, criando um amplo movimento de emprego no setor de serviços (HARVEY, 1993).

Os novos modos de organização da produção, agora mais flexíveis, também determinaram novas formas de organização do trabalho. Nesse aspecto, a maior flexibilidade e mobilidade do processo produtivo permitiu que os empregadores exercessem maiores pressões no controle da força de trabalho. Essa pressão representou um processo de reorganização do trabalho através do enxugamento do quadro de funcionários, adoção de novas técnicas de gestão e terceirização de atividades e serviços. Esse processo é descrito por Antunes (2002, p.52):

De fato, trata-se de um processo de organização do trabalho cuja finalidade essencial, real, é a intensificação das condições de exploração da força de trabalho, reduzindo muito ou eliminando tanto o trabalho improdutivo, que não cria valor, que suas formas assemelhadas, especialmente nas atividades de manutenção, acompanhamento, e inspeção de qualidade, funções que passaram a ser diretamente incorporadas ao trabalhador produtivo. Reengenharia, *lean production*, *team work*, eliminação de postos de trabalho, aumento da produtividade, qualidade total, fazem parte do ideário (e da prática) cotidiana da “fábrica moderna”. Se no apogeu do taylorismo/fordismo a pujança de uma empresa mensurava-se pelo número de operários que exerciam sua atividade de trabalho, pode-se dizer que na era da acumulação flexível e da “empresa enxuta” merecem destaque, e são citados como exemplos a serem seguidos, aquelas empresas que dispõem de menor contingente de força de trabalho e que apesar disso têm maiores índices de produtividade.

O principal resultado desse processo foi a reestruturação do mercado de trabalho. No contexto de intensificação da exploração da força de trabalho, as empresas tiraram proveito do enfraquecimento do poder sindical e da grande quantidade de mão de obra excedente para impor regimes e contratos de trabalho mais flexíveis (HARVEY, 1993). A nova estrutura do mercado de trabalho é demonstrada pela Figura 1:

Figura 1 – Estruturas de mercado de trabalho em condições de acumulação flexível



Fonte: Institute of Personnel Management *apud* Harvey (1993).

De acordo com Harvey (1993), os grupos que compõem a nova estrutura do mercado de trabalho são:

- i) O centro. É o grupo composto por empregados em tempo integral, condição permanente e posição essencial para o futuro das empresas. A força de trabalho que constitui esse grupo possui maior estabilidade em seus empregos, boas perspectivas de promoção e outras vantagens indiretas. Espera-se, por parte do empregador, que esse grupo seja adaptável, flexível e geograficamente móvel.
- ii) Primeiro grupo periférico. É constituído por empregados em tempo integral com habilidades facilmente disponíveis no mercado de trabalho. Esse grupo tende a se caracterizar por uma alta taxa de rotatividade, tornando as demissões relativamente mais fáceis.
- iii) Segundo grupo periférico. Esse grupo oferece flexibilidade ainda maior e inclui empregados em tempo parcial, empregados casuais e pessoal contratado

por tempo determinados. O segundo grupo da periferia possui segurança em relação ao seu emprego ainda menos do que o primeiro grupo.

A experiência mais notável de acumulação flexível foi o toyotismo, modelo de produção criado na fábrica automotiva Toyota no Japão após a II Guerra Mundial. O modelo surgiu em um momento de muita fragilidade da economia japonesa, devastada em virtude da guerra. Dessa forma, o toyotismo se desenvolveu a partir da ideia de que os recursos deveriam ser otimizados, não poderia haver desperdício de matérias primas, a produção deveria ser flexibilizada e a empresa deveria assumir uma estrutura tão enxuta quanto possível. Portanto, o toyotismo caracterizou-se pelo controle do desperdício dos recursos empregados na produção, pelo uso da terceirização, pela contratação de mão de obra qualificada e multisetorial, meritocracia, e pelo trabalho sob encomenda.

Em virtude de tais características, o modelo japonês representou uma possível via de superação do cenário crítico instaurado pela crise estrutural do capital nas economias ocidentais durante o período fordista. De acordo com Antunes (2002, p.54-55), o toyotismo diferencia-se do fordismo nos seguintes aspectos:

- i) A produção é vinculada à demanda, o que atribui mais variedade e heterogeneidade aos produtos.
- ii) Fundamenta-se no trabalho em equipe (*team work*), com multivariabilidade de funções.
- iii) O processo produtivo é flexível, permitindo que o empregado opere simultaneamente várias máquinas.
- iv) Baseia sua produção no princípio *just in time*. De acordo com esse princípio apenas a matéria necessária para fabricação de uma quantidade predeterminada de mercadorias é utilizada.
- v) As empresas são distribuídas de forma horizontalizada. Assim, a fábrica toyotista é responsável por somente 25% da produção, enquanto o restante fica distribuído entre empresas terceirizadas.
- vi) Funcionamento de acordo com o sistema *kaban*, placas ou senhas de comando para reposição do estoque.
- vii) São organizados Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), grupos de trabalhadores que são estimulados a discutir seu trabalho e desempenho com o objetivo de melhorar a produtividade da empresa.

Em resumo, o toyostismo e seu plano de reestruturação do capital e do trabalho se caracterizaram pela racionalização processo produtivo fomentada pela necessidade de implantar novas formas de capital e trabalho intensivo e com objetivo de retomar os níveis de acumulação anteriores. Em virtude disso, a produção no modelo japonês determinou a intensificação da exploração da força de trabalho, a qual se deu de diversas formas.

Conforme Antunes (2002), a exploração do trabalho se deu tanto pela intensificação do ritmo da produção e velocidade da cadeia produtiva quanto pela expansão do trabalho *part time*, modalidades de trabalho na qual não se possui vínculo direto com a empresa o que acaba viabilizando o processo de exploração. Nas palavras de Antunes (2002, p.57):

O trabalho no universo do toyostismo [...] se estrutura preservando dentro das empresas matrizes um numero reduzido de trabalhadores qualificados, multifuncionais e envolvidos com seu ideário, bem como ampliando o conjunto flutuante e flexível de trabalhadores com o aumento das horas-extras, da terceirização no interior e fora das empresas, da contratação de trabalhadores temporários e etc., opções estas que são diferenciadas em função das condições. [...]

O próximo capítulo terá como objeto de estudo uma das formas de exploração do trabalho que caracterizam o modelo toyotista: a terceirização.

3. A TERCEIRIZAÇÃO

O modelo toyotista foi bem sucedido em seu objetivo de superar a crise imposta pela rigidez do fordismo. O êxito do modelo japonês, e principalmente da reestruturação produtiva por ele imposta, despertou o interesse das principais economias capitalistas do ocidente, em crise desde o início dos anos 70, das quais se destacaram os Estados Unidos e Reino Unido (ANTUNES, 2002). Nas palavras de Antunes (2002, p.58):

A vigência do neoliberalismo, ou de políticas sob sua influência, propiciou condições em grande medida favoráveis à adaptação diferenciada de elementos do toyostismo no Ocidente. Sendo o processo de reestruturação produtiva do capital a base material do projeto ideo-político neoliberal, a estrutura sob a qual se erige o ideário e a pragmática neoliberal, não foi difícil perceber que desde fins dos anos 70 e início dos 80 o mundo capitalista ocidental começou a desenvolver técnicas similares ao toyostismo.

No âmbito empresarial, a transferência do modelo toyotista para o ocidente significou a adoção de novas práticas organizacionais na produção, e por consequência nas relações de trabalho, das quais a terceirização começou a ganhar importância. No Brasil, a terceirização passou a ser difundida a partir dos anos 90 e tinha como objetivo principal a redução de custos. Essa prática foi introduzida pela indústria automobilística multinacional que importava de seus países de origem.

Posto isso, esse capítulo tem como finalidade conceituar o fenômeno da terceirização e identificar quais são as principais motivações/causas que levam as empresas a terceirizar. Também é objetivo desse capítulo apontar as vantagens e desvantagens da terceirização a partir da identificação dos impactos dessa prática conforme a literatura estudada. Ainda, procura-se analisar a terceirização na realidade brasileira e qual a importância do tema no cenário político-econômico atual.

3.1 TERCEIRIZAÇÃO: CONCEITO, ORIGEM E MOTIVAÇÕES

De acordo com Fróes (2003) a terceirização é um processo através do qual algumas atividades que são realizadas internamente pela empresa passam a ser realizadas fora dela, por terceiros. Esse processo compreende duas etapas: desativação dos setores da empresa e posterior contratação de um ou mais terceiros para realização da tarefa. O processo de terceirização muitas vezes é denominado de outras formas, sejam elas: focalização,

horizontalização, desintegração vertical (desverticalização), *outsourcing*, externalização de atividades, parceria, contrato de fornecimento, subcontratação, entre outras (CASTRO, 2000¹ *apud* CRUZ, 2009).

Como apontado por Amato Neto (1995), o termo terceirização refere-se ao ato de transferir a responsabilidade por um determinado serviço ou operação de um processo de produção de uma empresa para outra, essa conhecida como terceira. O autor ainda aprofunda sua análise sobre dois conceitos importantes que fazem referência ao processo de terceirização: a desintegração vertical e a focalização.

A desintegração vertical, ou desverticalização, refere-se ao movimento de redução da do tamanho da cadeia de atividades de uma dada empresa, tanto no nível administrativo como também no nível da produção, por meio da eliminação ou redução de processos ou postos de trabalho. Entretanto, Rezende (1997, p.12) ressalta:

[...] confunde-se terceirização com desverticalização, quando nem todo movimento de terceirização significa a desverticalização. Terceirização como sinônimo de desverticalização só ocorre no eixo da cadeia produtiva e eventualmente no eixo de atividades complementares. Terceirização no eixo das atividades de apoio não é sinônimo de desverticalização, podendo ser chamada de *downsizing*, *rightsizing*, desburocratização, enxugamento, etc.

A focalização representa a ideia de que as empresas deveriam focalizar seus esforços no seu *core business*², ou seja, nas atividades que realmente possam se traduzir em vantagens competitivas, reduzindo o número de processos, enxugando suas estruturas e delegando a outras empresas funções não essenciais. Segundo Skinner (1985³ *apud* AMATO NETO, 1995, p.36), há cinco características-chave que evidenciam a manufatura focalizada:

- No nível da tecnologia de processos, a empresa deveria se restringir a um número limitado de processos que sejam facilmente controláveis pela sua gerência. Por exemplo, no caso da indústria metal mecânica a empresa deveria se concentrar em fundição, usinagem e retífica de metais.
- Em relação às varias demandas de mercados, que envolvem uma gama de solicitações em termos de qualidade, preços, lead-time e especificações, uma dada planta fabril poderá responder a apenas uma ou duas demandas por vez, tendo em vista manter a excelência de seus produtos.

¹ CASTRO, R.F. A terceirização no direito do trabalho. São Paulo: Malheiros, 2000.

² *Core business*: a parte principal de um determinado negócio, o ponto forte de uma empresa que deve ser trabalhado estrategicamente.

³ SKINNER, W. Manufacturing: the formidable competitive wepon. New York: John Willey. 1985

- No que se refere ao volume de produtos, este deve ser, geralmente, compatível com as demandas de mercado (e não dimensionados para um eventual “estoque de segurança”, por exemplo).
- Quando aos níveis de qualidade, estes devem ser definidos de tal forma a evitar novas especificações ou sistemas complexos (com vários níveis de supervisão) de controle de qualidade.
- Com relação às “tarefas da manufatura”, estas devem ser limitadas apenas a atividades nas quais a unidade (planta) possuir real competência para ser competitiva.

Nota-se, portanto, que a terceirização representa uma estratégia de gestão e uma opção de modernização e posicionamento competitivo como adequação às necessidades de mercado em um determinado momento (VALENÇA E BARBOSA, 2002). Adicionalmente, Amato Neto (1995) afirma que a terceirização e suas diferentes denominações estão fundamentalmente relacionadas a um dos aspectos mais importantes da estratégia de manufatura da grande empresa industrial: às decisões de produzir ou comprar (*make or buy*).

As atividades passíveis de terceirização podem ser divididas em atividades-fim, são aquelas que representam a razão de ser da empresa, e atividades-meio, aquelas que são auxiliares à atividade principal. Buscando concentrar seus esforços em suas atividades mais rentáveis, usualmente as empresas optam por terceirizar atividades auxiliares, como transporte, logística e manutenção. Entretanto, vale ressaltar que “[...] as atividades a serem terceirizadas pelas empresas são importantes, porém passíveis de serem delegadas e, com isso, possibilitar à organização ganho na gestão empresarial, desde que não se abandone a concepção estratégica de sua implementação [...]” (GIRARDI, 2006, p. 9).

Fróes (2003, p.98) complementa:

Atividades que criam um diferencial de produto para o consumidor devem ser mantidas dentro da empresa. Se a empresa considerar que a atividade é importante estrategicamente, mas não tiver capacidade para realizá-la internamente, deve desenvolver essa capacidade. Atividades ligadas a itens não críticos, que podem ser adquiridas no mercado são candidatas à terceirização.

A terceirização é regulada de acordo com a legislação trabalhista de cada país. No Brasil, a terceirização é permitida por lei tanto em atividades-meio com atividades fim. Em outros países, como o Uruguai, os dois tipos de atividades também são juridicamente passíveis de terceirização (FALVO, 2010).

Na perspectiva do direito do trabalho, a terceirização é um fenômeno pelo qual se dissocia a relação econômica de trabalho da relação trabalhista que lhe seria

correspondente. Assim, insere-se o trabalhador no processo produtivo do tomador de serviços sem que se estendam a este os laços justralhistas, que se preservam fixados com uma atividade interveniente (DELGADO, 2007⁴ *apud* CRUZ, 2009). Logo, a terceirização é uma relação jurídica que envolve o interesse de três partes (CASTRO, 2000⁵ *apud* CRUZ, 2009):

- i) A empresa que contrata os serviços de uma especializada em determinado serviço, a fim de poder concentrar seus recursos materiais e humanos em sua atividade principal, chamada tomador.
- ii) A empresa especializada nos serviços que foram contratados, chamada prestadora.
- iii) O empregado contratado pela prestadora, que desempenha funções beneficiando secundariamente a tomadora.

A prática da terceirização teve sua origem nos Estados Unidos durante a Segunda Guerra Mundial. Com o objetivo de aumentar rapidamente sua capacidade produtiva, as indústrias bélicas adotaram a estratégia de passar atividades de suporte às empresas terceirizadas e concentrar-se na produção de armamentos (GIRARDI, 2006). Entretanto, o aprofundamento da terceirização como expediente empresarial de gestão e estratégia remete ao processo histórico descrito no capítulo anterior. O contexto de transição de um modelo de desenvolvimento fordista para um pós-fordista que determinou a intensificação da terceirização como estratégia competitiva pode ser resumido pelos seguintes fatores (NETO, 1996):

- i) A crise do sistema de produção fordista e a crise do sistema de consumo estadunidense.
- ii) A desvinculação do dólar ao padrão ouro, rompendo o acordo de Bretton Woods e gerando instabilidade na economia mundial.
- iii) Questionamento do papel do Estado na economia, caracterizado pela contraposição entre as vertentes neoliberal, que defendia o Estado mínimo, e a keynesiana, que acreditava no Estado intervencionista e promotor do desenvolvimento.

⁴ DELGADO, M.G. Curso de direito do trabalho. São Paulo: LTr, 2007

⁵ CASTRO, R.F. A terceirização no direito do trabalho. São Paulo: Malheiros, 2000.

- iv) Ascensão de governos neoliberais nas maiores economias capitalistas ocidentais, Margaret Thatcher no Reino Unido e Ronald Reagan nos Estados Unidos.

A combinação dos fatores supracitados contribuiu para o desencadeamento de um processo de reestruturação produtiva e do trabalho. Esse processo caracterizou-se pela adoção de novas formas de racionalização técnica e organizacional da produção. Isso representou um enxugamento drástico das estruturas empresariais, com remodelamento de processos e terceirização de serviços, determinando a flexibilização do mercado de trabalho e o aumento dos trabalhos temporários.

Faz-se necessário analisar como a transição entre os padrões desenvolvimento fordista e pós-fordista repercutiu no comportamento das empresas. Em outras palavras, quais são os fatores que induzem empresas a terceirizar atividades. De modo geral, a terceirização é impulsionada pela possibilidade de redução de custos fixos, vislumbrando melhorias no desempenho das funções da empresa e, portanto, é consistente com a economia de custos de transação (MCCARTY e ANAGNOSTOU, 2004). Salienta-se, entretanto, a importância de se analisar esses fatores detalhadamente.

Como apontado por Rezende (1997), os fatores que induzem as empresas à terceirização, qualquer que seja o sentido dado ao termo, podem ser divididos em conjunturais e estruturais. Os fatores conjunturais são pontuais e possuem limitações quanto à sua abrangência e profundidade. Logo, existe um “ponto ótimo” a partir do qual seu aprofundamento poderá apresentar disfuncionalidades. Os fatores conjunturais “alavancadores” da terceirização são:

- i) A crescente burocratização e inchaço das organizações. O aumento excessivo de setores auxiliares representou uma disfuncionalidade das empresas. Portanto, a terceirização é utilizada para diminuir os excessos da burocracia.
- ii) A necessidade de a empresa focar suas operações em seu *core business*, deixando de lado áreas e setores auxiliares que anteriormente eram verticalmente integradas ao processo produtivo.
- iii) Diminuição dos níveis hierárquicos, não somente por uma questão de redução de custos, mas também em função de novos processos de trabalho, cuja racionalidade exige uma quantidade menor de chefes e gerentes.

- iv) A necessidade de fazer caixa para manter as atividades principais, implicando a venda de ativos e descarte de atividades anteriormente integradas.

Os fatores estruturais “alavancadores” da terceirização são aqueles relacionados ao padrão de produção e de competitividade de um mercado em um período específico. Nesse sentido, a possibilidade de benefícios de eficiência decorrentes do processo de especialização e exploração de competências centrais são fatores que levam empresas a optarem por terceirizar atividades. Os fatores estruturais são:

- i) O pagamento por um bem ou serviço no momento de sua efetiva utilização. Setores e atividades que antes representavam custos fixos (manutenção, ferramentas ou salários), com a terceirização passam a ser tratados como custos variáveis. Assim, o desembolso por parte da empresa só ocorrerá caso efetiva necessidade de utilização do bem ou serviço.
- ii) A possibilidade de ganhos de especialização, fazendo com que a empresa especializada em determinados processos obtenha ganhos de eficiência. Esse fator está diretamente relacionado com a exploração das competências centrais da empresa.
- iii) A flexibilização da produção e as suas potenciais alterações no produto final conforme as exigências do mercado. A terceirização permite que as empresas ampliem sua capacidade de adaptação às variações de oferta e demanda do mercado.
- iv) A dificuldade de controle sobre atividades auxiliares, como transporte e distribuição.
- v) O acelerado desenvolvimento tecnológico. É inviável que uma empresa verticalizada se modernize em todos os pontos de sua cadeia produtiva e, portanto, a terceirização surge como um meio facilitador para modernização.

Ao analisar quais os motivos levam as empresas a optarem pela terceirização, Fróes (2003) afirma que esses podem ser resumidos em quatro objetivos principais. Os objetivos são: *redução do custo* (o preço de ir ao mercado adquirir um bem ou serviço normalmente é inferior ao custo interno de produção, portanto há uma redução de custo fixo da empresa); *focalização em atividades de maior retorno* (ao terceirizar uma atividade a empresa libera recursos que podem ser aplicados *no core business*); *acesso a novas tecnologias* (a atividade terceirizada deve representar o *core business* da empresa prestadora do serviço, cabendo a ela

a aplicação de recursos em P&D para melhorar o desempenho da atividade); e *melhoria da qualidade* (a especialização das empresas fornecedoras é fundamental para a qualidade dos produtos e serviços adquiridos).

Entretanto, é importante ressaltar que “[...] ao selecionar um fornecedor, apenas porque ele tem custos menores, as empresas podem ter problemas em todos os quatro pontos listados anteriormente [...]” (FRÓES, 2003, p. 97).

No que se refere ao primeiro objetivo, a escolha errada de um fornecedor ou parceiro e a negligência quanto aos custos de transação podem inviabilizar a redução de custos planejada. É fundamental que a empresa considere os custos referentes a atrasos, insatisfação com clientes e administração, por exemplo. Não considerar essas variáveis pode significar um aumento de custos não planejado.

No tocante ao objetivo de focalização em atividades de maior retorno, se a terceirizada apresentar problemas de qualidade e prazo não haverá a liberação de recursos gerenciais para essas atividades. Da mesma forma, se a empresa terceirizada não for preocupada em melhorar o desempenho de suas atividades e não investir em novas tecnologias, a empresa contratante ficará defasada em relação à concorrência. Por fim, caso a empresa contratada não tenha capacidade técnica e mão de obra qualificada para execução da atividade, o desempenho da empresa principal será comprometido.

A terceirização, portanto, “[...] deve ser usada de forma ofensiva e não defensiva, ou seja, usada para ganhar competência e habilidades para competir e não para defender a sua posição no mercado procurando custos mais baixos” (FRÓES, 2003, p. 98).

Outros autores também procuraram identificar quais os possíveis ganhos que levam as empresas a adotar a terceirização como estratégia competitiva. Abraham e Taylor (1996) afirmam que as empresas terceirizam atividades com o objetivo de reduzir salários, transferir a incerteza da demanda para o prestador de serviço e ter acesso a habilidades especializadas que a empresa não possui. Já Bendor-Samuel (1998) sustenta que a terceirização proporciona um poder (a atuação do prestador de serviço) que pode ser expresso em diversas dimensões: economia de escala, expertise de processos, acesso a tecnologias caras, etc. A combinação dessas dimensões viabiliza a redução de custos inerente ao *outsourcing*.

Adicionalmente, Kakabadse e Kakabadse (2000) apontam três razões para a prática de *outsourcing*: (i) econômica, pois a terceirização possibilita economias de escala e garantia da demanda no longo prazo; (ii) qualitativa, devido ao acesso a habilidades específicas dos

prestadores de serviço; e (iii) inovações diretamente relacionadas com o desenvolvimento de novos serviços e otimização de processos que podem levar a novas demandas.

Contudo, existem posições contrárias à terceirização baseadas na verificação dos impactos negativos provocados pela mesma. Como apontado por Domberger (1998) e Quinn e Hilmer (1994) a terceirização causa perda de controle gerencial, redução da flexibilidade da empresa e aumento dos custos.

A perda de controle gerencial e a redução de flexibilidade estão diretamente relacionadas aos contratos de longo prazo estabelecidos com prestadores de serviços que criam relações de dependência e podem ser prejudiciais ao desenvolvimento da empresa. A terceirização também leva a uma reestruturação de recursos humanos dentro das empresas, determinando um grande número de demissões, resultando em custos sociais e financeiros. Mesmo que os custos sociais sejam transitórios e possam ser atenuados pela qualificação de parte da mão de obra, ainda assim há redução significativa dos salários.

Entretanto, impactos negativos também ocorrem para os trabalhadores em virtude da terceirização. Nesse aspecto, Cruz (2009) afirma que a terceirização representa uma precarização das relações e condições de trabalho na qual o empregado tem seus direitos fragmentados.

Essa afirmação está relacionada com o fato de a terceirização provocar aumento do número de demissões, redução dos salários e perda de benefícios dos trabalhadores (férias, licença médica e alimentação). No mesmo sentido, a terceirização estimula altos índices de rotatividade dos postos de trabalho, o que acaba afetando o ambiente das empresas terceirizadas à medida que se estabelece sensação de instabilidade e insegurança nos trabalhadores, pois há medo de demissões repentinas (DELGADO, 2004⁶ *apud* CRUZ, 2009).

Como apontado por Druck e Godinho (2003), a pulverização dos trabalhadores em empresas terceirizadas contribui para o enfraquecimento do poder e unicidade sindical, o que acaba inviabilizando a prospecção de melhores condições de remuneração e trabalho. Dessa forma, a combinação dos elementos mencionados contribui para a deterioração das relações e condições de trabalho em sentido desfavorável aos trabalhadores.

⁶ DELGADO, G.N. Terceirização: paradoxo do direito do trabalho contemporâneo. São Paulo: Ltr, 2004.

Posto isso, é possível estabelecer um comparativo entre vantagens e desvantagens da terceirização a partir de seus principais impactos apontados ao longo desse capítulo. Esse comparativo é resumido pelo Quadro 1.

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens da terceirização

| Vantagens | Desvantagens |
|--|--|
| Redução de custos | Aumento de custos (custos de transação) |
| Focalização no <i>core business</i> | Dependência do fornecedor/parceiro |
| Acesso a novas tecnologias e habilidades | Falta de capacidade técnica do fornecedor/parceiro |
| Maior qualidade dos produtos/serviços | Deterioração das relações e condições trabalho |
| Transferência de incerteza da demanda | Perda de controle gerencial nas atividades terceirizadas |

Fonte: elaboração própria (2017).

A partir da análise do Quadro 1, constata-se que a opção pela terceirização é vantajosa para uma empresa, pois representa uma possibilidade de redução de custos, principalmente aqueles relacionados à mão de obra. Ao transferir a responsabilidade de produção ou prestação de serviço a uma empresa terceira, a empresa contratante pode voltar suas atenções para sua atividade principal que normalmente é mais rentável. A terceirização também possibilita o acesso a novas tecnologias/habilidades, a aquisição de produtos/serviços de maior qualidade e a transferência da incerteza da demanda para uma empresa parceira.

Contudo, a prática da terceirização também pode apresentar resultados desfavoráveis. A redução de custos, um dos principais objetivos da adoção dessa estratégia, pode ser inviabilizada caso não sejam levados em conta os custos de transação. Esses representam o custo que as empresas incorrem ao deixar de produzir ou prestar um serviço (*make*) e optam por adquiri-lo no mercado (*buy*). Ao repassar uma atividade a um terceiro, é importante que a empresa contabilize os custos relacionados aos contratos, atrasos e outros componentes que podem representar não uma redução, mas sim um aumento de custos em decorrência da terceirização.

Ainda, a falta de capacidade técnica por parte da empresa terceirizada pode resultar em baixa qualidade dos produtos/serviços contratados. Da mesma forma, a incapacidade da

terceira pode determinar um baixo desenvolvimento de novas tecnologias e equipamentos, que pode significar uma defasagem da empresa principal em relação ao mercado. Essa situação agrava-se à medida que contratos de longo prazo reduzem a flexibilidade da empresa contratante de fazer modificações nos produtos/serviços adquiridos, intensificando uma relação de dependência prejudicial.

Como descrito no Quadro 1, a terceirização também traz consequências na perspectiva das relações de trabalho. A bibliografia revisada aponta um aumento do número de demissões, redução significativa dos salários e perda de benefícios importantes aos trabalhadores. Ainda, há alta rotatividade dos postos de trabalhos nas empresas terceirizadas e fraca atuação dos sindicatos, fatores que contribuem para a deterioração das condições de trabalho.

A próxima sessão desse capítulo propõe uma breve análise da terceirização na realidade brasileira. A principal finalidade desse tópico é identificar a origem do processo de terceirização no Brasil, quais são suas principais características e por que esse tema é tão importante na conjuntura político-econômica atual.

3.2 A RELEVÂNCIA DA TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL

A terceirização foi difundida no Brasil a partir dos anos 90 por empresas multinacionais da indústria automobilística. “Estas se caracterizam como montadoras de veículos e têm agilidade como meta. Portanto, se apresentam dependentes da produção de peças elaboradas por outras empresas” GIRARDI (2006, p.18).

Como apontado por Borges e Druck (1993), o processo de terceirização no Brasil não pode ser plenamente explicado a partir da reestruturação produtiva que marcou a transição entre os modelos de desenvolvimento fordista e pós-fordista nos países desenvolvidos. Logo, as especificidades do modelo brasileiro de desenvolvimento determinaram que a terceirização assumisse características diferentes das observadas nos países centrais.

A análise mais detalhada da introdução da terceirização no Brasil indica que essa é resultado da combinação entre as características históricas da industrialização nacional e as dificuldades do cenário político-econômico nos anos 90. De acordo com Borges e Druck (1993), os fatores que compuseram essa conjuntura desfavorável são:

- i) O esgotamento do modelo de industrialização devido ao fim da capacidade de financiamento pelo Estado.

- ii) A perda de competitividade da indústria nacional em virtude da defasagem tecnológica.
- iii) A crise política de legitimação e autoridade com desmoralização das instituições.

Posto isso, a terceirização surgiu como uma estratégia de adaptação das empresas, de sobrevivência empresarial e de manutenção da taxa de lucro numa conjuntura marcada por elevada instabilidade econômica e política. Assim sendo, a terceirização não se impõe como elemento constitutivo de um novo modelo de produção industrial/desenvolvimento (BORGES e DRUCK, 1993).

Uma característica importante da fase inicial da terceirização no Brasil é apontada por Girardi (2006, p.18):

[...] a terceirização no Brasil era aplicada apenas para reduzir custos de mão-de-obra, não possuindo como meta gerar ganhos de qualidade, eficiência, eficácia e produtividade. As empresas prestadoras, por sua vez, não se preocupavam em melhorar seus serviços, nem buscavam especialização, melhoria de qualidade e competitividade.

A terceirização brasileira também se caracterizou pela falta de uma rede de parceiros que possuíssem características necessárias para transição a um novo estágio de produção industrial. Na perspectiva das empresas que terceirizam atividades, a consistência e qualidade das empresas terceiras são fundamentais para garantir ganhos de eficiência com a transferência de responsabilidades. Ainda, o processo de terceirização brasileiro não se restringiu somente às atividades denominadas auxiliares (não essenciais), mas também se estendeu à produção de bens e serviços considerados essenciais para o processo produtivo (BORGES; DRUCK, 1993).

O debate acerca da terceirização voltou a tomar grandes proporções a partir do ano de 2016 após o presidente Michel Temer sancionar o Projeto de Lei 4.302/1998. Esse dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de trabalho temporário e na empresa de prestação de serviços a terceiros, modificando alguns dispositivos da Lei de Trabalho Temporário.

Em linhas gerais, o Projeto de Lei (PL) permite a terceirização de todas as atividades dentro empresas, o que antes era somente possível para atividades-meio. O PL justifica seu conteúdo demonstrando o contexto da economia em um mundo globalizado, o que faz necessária a adaptação dos instrumentos normativos que regem o mundo do trabalho, em busca de maior flexibilização nas formas de contratação, adequados à realidade das empresas.

A justificativa do PL fundamenta-se na alegação de que as noções de funcionalidade associadas à produtividade e à organização do trabalho são obsoletas e rígidas (ALBARELLO, 2010).

Nota-se que a proposta de flexibilização das relações de trabalho surge novamente com objetivo de superar, ou pelo menos atenuar, os impactos de uma crise política e econômica instaurada durante o governo de Dilma Rousseff e que se agravou após seu *impeachment*. Entretanto, importa ressaltar que a terceirização não deve ser encarada como uma resposta a todos os problemas da economia brasileira. Como apontado por Rezende (1997, p.11), a terceirização

[...] apresenta-se como uma possibilidade de decisão muito mais adequada para uma série de situações enfrentadas pelas empresas. Isso, no entanto, não deve ser encarado como um novo dogma, visto que dogmas, tantos os velhos como os novos, não conseguem mais dar respostas satisfatórias à efetiva prática empresarial moderna.

Isto posto, a importância do debate quanto a terceirização justifica-se pelos impactos dessa prática que transcendem a esfera econômica. Borges e Druck (1993) apontam que as consequências mais visíveis do processo de terceirização no Brasil não se restringem a alguns ganhos de competitividade da indústria brasileira. Assim, destacam que os impactos da terceirização aparecem no reforço do caráter excludente do modelo de acumulação brasileiro, que se manifesta através da precarização do vínculo empregatício para parcelas crescentes da força de trabalho e do crescimento da desigualdade de poder entre oferta e demanda no mercado de trabalho.

De acordo com Albarello (2010, p.61)

[...] a riqueza de um país deve ser medida pelos avanços sociais e por uma distribuição de renda equilibrada e equânime, na medida do possível. Quando todos os trabalhadores se beneficiam dos ganhos de produtividade, a renda das pessoas aumenta, a demanda no consumo dos produtos expande e os investimentos se concretizam. Nessa ótica, a contratação de serviços de terceiros está caminhando na contramão, ignorando os conceitos e os princípios construídos no ordenamento jurídico vigente.

Assim sendo, a relevância da terceirização no Brasil reside na nova dinâmica das relações de trabalho que a mesma proporcionou. Logo, faz-se necessário que a terceirização não seja encarada como uma medida paliativa aos períodos desfavoráveis à economia

brasileira. Como apontado por Albarello (2010, p.61), [...] todos perdem quando a terceirização é vista apenas como um fator de redução de custos e modernização [...]. Portanto, as motivações por trás de iniciativas favoráveis à terceirização devem ser fundamentadas tanto por aspectos econômicos, visando o desenvolvimento da indústria brasileira no longo prazo, quanto pela perspectiva das relações sociais impactadas nesse processo.

4. OS IMPACTOS DA TERCEIRIZAÇÃO

A partir da revisão bibliográfica realizada nos capítulos anteriores foi possível identificar que a terceirização gera impactos significativos, sejam eles vantajosos ou não. Na perspectiva da empresa, a terceirização mostra-se uma opção interessante à medida que viabiliza a redução de custos expressivos, como mão de obra. A escolha de terceirizar uma atividade também representa uma possibilidade de redirecionar recursos internos para operações mais rentáveis, permitindo assim que a empresa concentre esforços em atividades que lhe proporcionam maiores vantagens competitivas.

A terceirização também possibilita o acesso a novas tecnologias e a produtos de melhor qualidade à medida que a especialização e expertise das empresas terceirizadas proporcionam ganhos de eficiência e qualidade à empresa principal. Ainda sob essa perspectiva, a habilidade específica das terceirizadas também leva ao desenvolvimento de inovações relacionadas à produção de novos bens e serviços.

Contudo, os impactos positivos da terceirização para o desempenho da empresa podem ser inviabilizados caso a terceirizada não seja tecnicamente qualificada, o que poderá impossibilitar a liberação de recursos para atividades mais rentáveis da empresa. Da mesma forma, caso não exista por parte da terceirizada interesse em desenvolver novos produtos e serviços e investir em novas tecnologias, a empresa contratante ficará defasada em relação à concorrência.

Ademais, é fundamental que a empresa contratante considere a existência de custos de transação ao optar pela terceirizar. Não considerar o impacto de custos relacionados a atrasos, insatisfação com clientes e administração, por exemplo, pode impossibilitar redução de custos desejada. Em alguns casos, a terceirização pode representar um aumento de custos.

A terceirização, entretanto, é um fenômeno que causa repercussões além da perspectiva da empresa e provoca impactos expressivos nas relações e condições de trabalho de maneira negativa para os trabalhadores. Como apontado pela bibliografia revisada, a terceirização determina aumento do número de demissões, redução dos salários e perda de benefícios dos trabalhadores.

No mesmo sentido, empresas terceirizadas apresentam altos índices de rotatividade em seus postos de trabalho, o que acaba criando um ambiente de insegurança e instabilidade devido ao medo de demissões. Observa-se também uma redução do poder dos sindicatos nas

empresas terceirizadas, o que reduz a possibilidade de melhores condições de remuneração e trabalho. Assim, a articulação dos elementos citados favorece a precarização das relações e condições para os trabalhadores.

Posto isto, esse capítulo propõe uma análise mais detalhada acerca dos impactos da terceirização e tem como objetivo principal confirmar ou negar as hipóteses sustentadas no início desse trabalho. As pressuposições são: a terceirização causa redução de custos às empresas, sobretudo aqueles relacionados à mão de obra, mas também propicia impactos negativos, como a degradação das relações e condições de trabalho.

Mesmo que a revisão da literatura contribua para a avaliação das hipóteses, faz-se necessária a análise empírica para a confirmação ou negação das mesmas. Logo, o quarto capítulo procura analisar e descrever dados que corroboram para verificação das hipóteses citadas anteriormente. Com esse intuito, o presente capítulo descreve três estudos de caso que procuraram identificar os impactos da terceirização em diferentes setores da economia.

Os dois primeiros estudos de caso foram selecionados devido a sua significativa contribuição para análise empírica dos impactos da terceirização. Há relativa escassez de estudos que tratam da terceirização na realidade brasileira a partir da análise de dados consistentes e, nesse aspecto, esses dois estudos de caso fogem a esse senso comum de grande parte da literatura referente ao tema. Dessa forma, ambos os estudos foram considerados representativos e passíveis de serem analisados pelo presente trabalho.

O terceiro estudo de caso foi selecionado devido à sua importante contextualização histórica que remete a um período subsequente àquele caracterizado pela transição entre os paradigmas fordista e pós-fordista de desenvolvimento. Nesse sentido, a grande contribuição do estudo consiste na identificação dos impactos da terceirização na perspectiva das relações e condições de trabalho em um período no qual se deu a intensificação dessa estratégia nas principais economias do mundo.

O primeiro estudo de caso analisou a terceirização em uma empresa de linha branca¹ brasileira no ano de 2010. Os autores foram Serafim Firmo de Souza Ferraz, Ângelo Rafael Vieira de Assis e Márcia de Freitas Duarte e o título da obra é *Análise diferencial da terceirização de atividades-fim em uma indústria de linha branca brasileira*.

¹ São classificadas como linha branca as indústrias de eletrodomésticos de maior porte, como geladeira, fogão, micro-ondas e freezer, que historicamente têm como finalidade principal atender as necessidades básicas de uma residência.

O segundo estudo buscou avaliar os impactos da terceirização em uma empresa de farinha de trigo brasileira no ano de 2012. Os autores foram Elisângela de Pieri Ventura, Jose Manoel da Costa e Marcelo Molina, sendo o título da obra: *Análise comparativa entre contratação e terceirização de mão de obra: um estudo de caso em uma indústria alimentícia*.

Por fim, o último estudo de caso descreve os impactos da terceirização dos serviços públicos no Reino Unido entre 1979 e 1990. O autor deste estudo foi Antonio Moreira de Carvalho Neto e o título da obra é *Terceirização de serviços públicos no Reino Unido e os impactos sobre as relações de trabalho: considerações sobre a realidade brasileira*.

4.1 O CASO DE UMA EMPRESA DE LINHA BRANCA

O estudo de caso utilizado como objeto de análise da presente sessão foi realizado no ano de 2010 pelos autores Serafim Firmo de Souza Ferraz, Ângelo Rafael Vieira de Assis e Márcia de Freitas Duarte. O principal objetivo do estudo foi avaliar qual o impacto da terceirização nos custos de uma empresa de linha branca brasileira, a partir da hipótese de que a terceirização gera impactos financeiros positivos que favorecem o surgimento de vantagens competitivas. Com o intuito de manter a identidade da empresa em sigilo, foi utilizado um nome fantasia de *Cozinha Brasileira S.A.*

Foi utilizado um método quantitativo de análise e qualitativo de descrição e interpretação por meio de pesquisa exploratória, incluindo pesquisa documental e entrevistas com gestores de diferentes áreas da empresa. Segundo os autores, o caráter exploratório justificasse pela relativa escassez de estudos relacionados com o tema da terceirização no Brasil.

Ainda sobre as questões metodológicas, as unidades de análise do estudo de caso foram os processos de trabalho de atividades-fim terceirizadas, elencados em termos de agregação de valor de uma indústria de linha branca. Com o objetivo de manter em sigilo as informações financeiras da empresa, os dados foram apresentados em Unidades de Análise Monetária (UA\$) e não em moeda corrente. No tocante às entrevistas realizadas, os entrevistados foram selecionados de acordo com seu grau de participação nas tomadas de decisão. Assim, foram escolhidos três gerentes responsáveis pela gestão de atividades terceirizadas na empresa contratante: o gerente de produção, o gerente de engenharia e o gerente de qualidade.

Como descrito pelo estudo de caso, a *Cozinha Brasileira* é uma empresa de atuação nacional e internacional de capital fechado que exporta suas linhas de produtos para mais de cinquenta mercados presentes na Europa, Oriente Médio, América Latina e África. A empresa opera com uma unidade de fabricação em uma grande metrópole brasileira, um centro de distribuição na cidade de São Paulo e uma unidade comercial em uma grande capital. No ano de 2010, a empresa gerou mais de 2.400 empregos diretos.

Presente no mercado de linha branca há mais de quarenta anos, a *Cozinha Brasileira* iniciou em 1982 a produção de refrigeradores com o foco na Região Nordeste. No mesmo ano, lançou seus modelos de fogões no Centro-Sul e passou a deter 5% de participação do mercado nacional. A empresa destaca-se no mercado pela sua atuação direcionada para as classes de baixa renda, como as classes C e D.

Uma das análises fundamentais do estudo de caso refere-se à identificação dos motivos que levaram a *Cozinha Brasileira* a terceirizar algumas de suas atividades entre os anos de 2005 e 2006. Para tanto, foi utilizado um questionário no qual constavam sete propósitos da terceirização apontados pela revisão bibliográfica feita pelo estudo. O resultado do questionário é ilustrado pela Tabela 1.

Tabela 1 – Ranking dos propósitos da terceirização das atividades-fim

| Propósitos | Consolidado | | | Produção | | Engenharia | | Qualidade | |
|---|-------------|------------|----------|-----------|------------|------------|------------|-----------|------------|
| | ? | % | Rank | ? | % | ? | % | ? | % |
| Necessidade de concentração em atividades essenciais | 69 | 35,9 | 1º | 32 | 50 | 24 | 37,5 | 13 | 20,3 |
| Melhoria da qualidade dos | 45 | 23,4 | 2º | 5 | 7,8 | 14 | 21,9 | 26 | 40,6 |
| Necessidade de redução de custos | 30 | 15,6 | 3º | 11 | 17,2 | 17 | 26,6 | 2 | 3,1 |
| Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados | 30 | 15,6 | 3º | 8 | 12,5 | 6 | 9,4 | 16 | 25 |
| Dificuldade de controle da atividade | 18 | 9,4 | 5º | 8 | 12,5 | 3 | 4,7 | 7 | 10,9 |
| Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional | 0 | 0 | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização | 0 | 0 | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Outro motivo (especificar, se possível) | 0 | 0 | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL | 192 | 100 | - | 64 | 100 | 64 | 100 | 64 | 100 |

Fonte: Ferraz, Assis e Duarte (2010).

Observa-se, de acordo com a Tabela 1, que a principal razão que levou a *Cozinha Brasileira* a optar pela terceirização foi a “necessidade de concentração em atividades

essenciais”, seguida pelo motivo “melhoria da qualidade dos produtos/serviços” em segundo. No terceiro lugar, “necessidade de redução de custos” e “carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados” ficaram empatados.

A análise dos resultados permite inferir que empresa utilizou-se da terceirização como uma estratégia de melhoria de desempenho das suas funções internas e da qualidade de seus produtos e não somente como uma possibilidade de redução de custos. Nesse sentido, a posição da empresa aproxima-se do argumento de Fróes (2003, p.98), previamente citado na revisão bibliográfica desse trabalho, de que a terceirização “[...] deve ser usada de forma ofensiva e não defensiva, ou seja, usada para ganhar competência e habilidades para competir e não para defender a sua posição no mercado procurando custos mais baixos”.

O estudo também procurou identificar quais operações eram desempenhadas pela empresa. Assim, primeiro distinguiram-se as atividades-meio das atividades-fim, e das últimas foram identificadas quais eram terceirizadas de forma parcial ou total. O Quadro 2 ilustra as atividades-fim da empresa e suas classificações quanto à terceirização.

Quadro 2 – Atividades-fim da empresa *Cozinha Brasileira S.A.*

| Terceirizada | Não Terceirizada |
|----------------------------------|----------------------------|
| Totalmente | Controle de qualidade |
| Desbobinamento e corte de arames | Embalagem |
| Formação de tubos | Engenharia de produtos |
| Parcialmente | Esmaltação |
| Desbobinamento e corte de chapas | Injeção de poliuretano |
| Estampagem | Montagem |
| Extrusão de plásticos | Pesquisa e Desenvolvimento |
| Galvanização | Pintura a pó |
| Injeção de Alumínio | Termoformagem |
| Injeção de plásticos | |

Fonte: Ferraz, Assis e Duarte (2010).

A partir do Quadro 2 nota-se que as atividades não terceirizadas estão relacionadas com questões de qualidade, engenharia de produtos e P&D. Por sua vez, as atividades terceirizadas, sejam total ou parcialmente, relacionam-se com questões mais operacionais, processos padronizados e repetitivos. Isso mostra novamente que a *Cozinha Brasileira* utilizou-se da terceirização como um método de direcionar seus recursos para operações que

possam lhe garantir vantagens competitivas em virtude de sua maior agregação de valor e alta intensidade tecnológica.

Assim, novamente a abordagem da empresa em relação à terceirização vai ao encontro do argumento de Fróes (2003, p.98) que diz que “[...] atividades que criam um diferencial de produto para o consumidor devem ser mantidas dentro da empresa [...] atividade ligadas a itens não críticos, que podem ser adquiridos no mercado, são candidatas à terceirização [...]”.

Entretanto, o fato de uma atividade ser passível de terceirização não reduz sua importância para o desempenho da empresa. Como apontado por Girardi (2006, p.9), também citado anteriormente, “[...] as atividades a serem terceirizadas pelas empresas são importantes, porém passíveis de serem delegadas e, com isso, possibilitar à organização ganho na gestão empresarial, desde que não se abandone a concepção estratégica de sua implementação [...]”.

Como seu principal objetivo, o estudo procurou identificar os impactos da prática de terceirização para a *Cozinha Brasileira* na dimensão de seus custos. Para tanto, a análise dos custos foi feita sob duas perspectivas: dos custos convencionais, ou diretos, e dos custos não convencionais.

Conforme o estudo, os custos convencionais referem-se às variáveis financeiras que estão tradicionalmente envolvidas na apuração de custo de produto, como matéria-prima e mão de obra. Os custos não convencionais, em seu turno, tratam de variáveis que usualmente não são consideradas nas análises financeiras devido a sua difícil mensuração. Para esse estudo de caso foram considerados dos tipos de custos não convencionais: o custo de oportunidade e o custo de qualidade.

Juran (1979² *apud* CORAL, 1996) afirma que custos de qualidade são aqueles não deveriam existir se o produto ou serviço fosse produzido de maneira perfeita na primeira vez. Logo, associam-se custos de qualidade com as falhas na produção de um produto ou serviço que levam ao retrabalho e desperdício. Esses custos podem ser gerados por falhas internas à empresa, quando essa é responsável pela produção, ou externas, quando cabe à terceirizada a produção do bem ou serviço.

Logo, nota-se que o conceito de custo de qualidade relaciona-se com a teoria dos custos de transação. Uma vez que os custos de transação representam custos que uma organização incorre quando opta por adquirir um produto ou serviço no mercado ao invés de internalizar a produção do mesmo, é possível afirmar que o custo de qualidade provocado por

² JURAN, J.M. Quality control handbook. New York: McGraw-Hill, 1979.

falhas externas representou para a *Cozinha Brasileira* um custo de transação. O Quadro 3 ilustra os resultados obtidos pelo estudo de caso.

Quadro 3 – Resultado financeiro consolidado da terceirização em Unidades de Análise Monetária (UA\$)

| Dados | Antes da Terceirização (2005) | Após a terceirização (2006) | Diferença | % Part. Resultado |
|--------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|---------------|----------------------|
| Custos Diretos | (380,415) | (371,405) | 9,010 | 9.79% |
| Materiais diretos | (362,078) | (371,405) | (9,327) | -10.14% |
| Mão de obra direta | (18,337) | 0 | 18337.00 | 19.93% |
| Custo de Oportunidade | (88,476) | (5,785) | 82,691 | 89.88% |
| Utilização dos recursos | (83,062) | 0 | 83,062 | 90.28% |
| Necessidade de capital de giro | (5,415) | (5,785) | (370) | -0.40% |
| Custo de estocagem | (8,838) | (9,092) | (254) | -0.28% |
| Receita de financiamento das compras | 3,424 | 3,307 | (117) | -0.13% |
| Custo da Qualidade | (1,498) | (1,194) | 304 | 0.33% |
| Custo de falhas internas | (1,149) | 0 | 1,149 | 1.25% |
| Custo de falhas externas | (350) | (1,194) | (844) | -0.92% |
| Resultado Financeiro | (470,390) | (378,384) | 92,006 | 100.0% |

Fonte: Ferraz, Assis e Duarte (2010).

Os resultados mostram que a terceirização determinou a melhoria do resultado financeiro da empresa a partir da redução de custos no total de UA\$ 92 mil. Desse montante, as maiores reduções ocorreram no custo de oportunidade de utilização dos recursos (UA\$ 83 mil) e no custo de mão de obra direta (UA\$ 18 mil). Logo, constatou-se que a terceirização posta em prática pela *Cozinha Brasileira* foi bem sucedida em seu objetivo de redução de custos.

Destaca-se ainda a importância da contabilização dos custos não convencionais na análise dos resultados. Ao considerar somente os custos diretos, os resultados apontaram para uma redução de custos no total de UA\$ 9 mil. Percebe-se, portanto, que não levar em consideração a existência dessas variáveis gera uma análise subdimensionada dos impactos da terceirização na perspectiva dos custos, o que poderia induzir a tomada de decisão equivocada por parte da empresa do ponto de vista estratégico.

No mesmo sentido, é importante ressaltar o papel que os custos de transação assumem no processo de terceirização. Conforme sinalizado pela revisão bibliográfica nos capítulos anteriores, a Teoria dos Custos de transação relaciona-se com a principal estratégia competitiva das empresas: a decisão de produzir internamente (*make*) ou recorrer ao mercado

(buy). Logo, ignorar a existência de custos de transação ao terceirizar uma atividade pode comprometer os objetivos das empresas.

No caso da *Cozinha Brasileira*, os custos de transação, representados pelo custo de qualidade de falhas externas, não apresentaram crescimento significativo suficiente que pudesse comprometer o resultado financeiro da empresa. De acordo com o Quadro 3, os custos de falhas externas aumentaram de UA\$ 350 em 2005 para UA\$ 1.194 em 2006, após a terceirização. Como sinalizado nos capítulos anteriores, a redução dos custos de transação passa pela escolha de empresas terceirizadas capazes de suprir a demanda da empresa contratante de forma eficiente e com qualidade técnica, a partir da formalização de contratos bem elaborados.

4.2 O CASO DE UMA EMPRESA DE ALIMENTOS

O estudo de caso analisado nessa sessão foi realizado no ano de 2012 pelos autores Elisângela de Pieri Ventura, Jose Manoel da Costa e Marcelo Molina. Um dos seus principais objetivos foi analisar comparativamente o custo de mão de obra em três modalidades de contratação. Para tanto, os autores utilizaram-se de dados de uma empresa de farinha de trigo que contrata mão de obra efetiva, terceirizada e avulsa.

No que se refere à metodologia, a pesquisa foi definida como bibliográfica, descritiva e um estudo de caso. A pesquisa apresentou uma revisão bibliográfica sobre o tema, conceituando cada tipo de mão de obra e seus aspectos jurídicos. Em seguida, o estudo trouxe uma análise dos custos relacionados à mão de obra efetiva, avulsa e terceirizada da empresa de farinha de trigo no ano de 2010. O nome da empresa e suas atribuições (porte, localização, etc.) foram mantidos em sigilo a pedido da mesma.

Conforme apontado pelo estudo, o trabalhador efetivo é aquele que possui vínculo direto com a empresa na qual desempenha sua atividade, estabelecendo uma relação jurídica bilateral entre empregado e empregador. Nessa modalidade de contratação, é responsabilidade do empregador arcar com os custos relativos aos salários, encargos trabalhistas e benefícios previstos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). De acordo com a CLT, o trabalhador efetivo tem direito a férias remuneradas, fundo de garantia (FGTS), previdência social (INSS), licença maternidade, décimo terceiro salário, vale alimentação, entre outros benefícios.

Diferentemente do trabalho efetivo, a contratação de mão de obra terceirizada representa, na perspectiva do direito do trabalho, uma relação trilateral entre trabalhador, prestadora de serviço e tomadora de serviço. A principal diferença da mão de obra terceirizada para efetiva é que na primeira a empresa tomadora do serviço não é responsável pelo pagamento de benefícios, como vale alimentação e plano de saúde, e as férias e décimo terceiro são pagos à prestadora de serviço que os repassa aos empregados.

O trabalho avulso, por sua vez, tem como sua principal característica a não eventualidade. Assim, o trabalhador avulso é aquele que oferta sua força de trabalho por curtos períodos de tempo para diferentes empresas por intermédio dos sindicatos, não estabelecendo vínculo empregatício. Nessa modalidade de contratação, o custo para a empresa tomadora do serviço é composto pelas diárias de trabalho e encargos trabalhistas, mas não há responsabilidade de pagamento de benefícios. As férias e décimo terceiro são pagos mensalmente aos sindicatos que os repassa aos anualmente ao trabalhador.

A empresa objeto de análise do estudo contratava as três modalidades de mão de obra anteriormente citadas. Sua atividade principal e o setor administrativo eram compostos de trabalhadores efetivos, que recebiam salários e benefícios. As atividades de segurança e limpeza eram terceirizadas e esses trabalhadores só recebiam salários. Por fim, as atividades de carregamento, carga e descarga eram realizadas por trabalhadores avulsos que recebiam as diárias trabalhadas por intermédio dos sindicatos.

A partir dos dados coletados sobre as modalidades de contratação, o estudo constatou que existiam significativas diferenças entre os custos que cada uma representava para a empresa. Os cálculos foram feitos com base no piso salarial de R\$ 611,60, de acordo com a categoria da empresa, e na remuneração diária de R\$ 20,00 para os trabalhadores avulsos. A Tabela 2 ilustra os resultados obtidos.

Tabela 2– Demonstrativo de custos das modalidades de mão de obra em R\$

| Composição do Custo | | Efetivo | Terceirizado | Avulso | |
|-------------------------------------|--------------------|----------|---------------------|---------------------|-------------------|
| | Composição Salário | Unitário | Mensal | Mensal | 22 dias |
| Salário | Salário Mensal | 611,60 | R\$ 611,60 | R\$ 611,60 | R\$ 440,00 |
| | DSR | 18,18% | R\$ - | R\$ - | R\$ 79,99 |
| | Subtotal A | 100% | R\$ 611,60 | R\$ 611,60 | R\$ 519,99 |
| Encargos | INSS + INSS Terc. | 25,80% | R\$ 157,79 | R\$ 157,79 | R\$ 134,16 |
| | FGTS + RAT | 10% | R\$ 61,16 | R\$ 61,16 | R\$ 52,00 |
| | Subtotal B | 35,80% | R\$ 218,95 | R\$ 218,95 | R\$ 186,16 |
| Provisões | 13º Salário | 11,31% | R\$ 69,17 | R\$ 69,17 | R\$ 58,81 |
| | Férias | 14,10% | R\$ 86,24 | R\$ 86,24 | R\$ 73,32 |
| | Subtotal C | 25,41% | R\$ 155,41 | R\$ 155,41 | R\$ 132,13 |
| Subtotal Grupo A + B + Benefícios | | | R\$ 985,96 | R\$ 985,96 | R\$ 838,28 |
| Taxa Administrativa | | | R\$ - | R\$ 67,28 | R\$ 62,40 |
| INSS Descontado do Func. | | | R\$ - | R\$ - | R\$ 41,60 |
| Reembolso Desconto Vale Alimentação | | | R\$ 8,00 | R\$ - | R\$ - |
| Custos Fixos | Seguro | | R\$ 4,35 | R\$ - | R\$ - |
| | Unimed | | R\$ 80,00 | R\$ - | R\$ - |
| | Vale Alimentação | | R\$ 160,00 | R\$ - | R\$ - |
| | Cesta Básica | | R\$ 103,00 | R\$ - | R\$ - |
| Subtotal Custos Fixos | | | R\$ 347,35 | R\$ - | R\$ - |
| Líquido a Receber pelo Sindicato | | | | | R\$ 672,92 |
| Custo total mão de obra | | | R\$ 1.325,31 | R\$ 1.053,24 | R\$ 900,68 |

Fonte: Ventura, Costa e Molina (2012)

Na empresa de farinha de trigo, um trabalhador efetivo custava mensalmente R\$ 1.325,31. Esse montante era composto pelo salário de R\$ 611,60, encargos trabalhistas de R\$ 218,95 e provisões de férias e 13º salário de R\$ 155,41. O trabalhador também recebia benefícios (seguro, plano de saúde, vale alimentação e cesta básica) que somados representavam um custo de R\$ 347,35. O empregado ainda recebia um desconto referente ao vale alimentação no valor de R\$ 8,00.

Na mesma empresa, os trabalhadores que eram terceirizados representavam um custo unitário mensal de R\$ 1.053,24, valor aproximadamente 20% menor quando comparado ao trabalhador efetivo. A mão de obra terceirizada custava os mesmos salários, encargos e provisões que a mão de obra efetiva, totalizando R\$ 985,96. Contudo, a principal diferença entre essas duas modalidades de contratação era que o empregado terceirizado não recebia os benefícios de plano de saúde, alimentação, seguro e cesta básica, o que reduzia seu custo.

Entre os três tipos de mão de obra, o trabalhador avulso era aquele de menor custo mensal para a empresa, correspondendo a R\$ 900,68. O custo da mão de obra avulsa unitária

era composto pelas diárias e descanso semanal de R\$ 519,99, encargos trabalhistas de R\$ 186,16, provisões de férias e 13º salário de R\$ 132,12 e mais R\$ 62,40 de taxa administrativa. Assim como os trabalhadores terceirizados, os avulsos não recebiam benefícios. Dessa forma, o trabalho avulso era aproximadamente 47% e 17% mais barato do que o trabalho efetivo e terceirizado, respectivamente.

Os resultados do estudo de caso permitiram afirmar que a terceirização de algumas atividades representou uma opção menos onerosa financeiramente do que a contratação de trabalhadores efetivos. Portanto, a terceirização apresentou-se como uma estratégia capaz de impactar diretamente o resultado da empresa no sentido de redução de custos relacionados à contratação de pessoal. Essa constatação vai ao encontro do pensamento de Fróes (2003), anteriormente citado na revisão bibliográfica desse trabalho, de que um dos principais objetivos (e impactos) da terceirização é a redução de custos.

No mesmo sentido, a estratégia de terceirização da empresa foi consistente com a Teoria dos Custos de Transação. Essa afirma que quando o custo interno de produção for superior ao custo de recorrer ao mercado para o desempenho da mesma atividade, então a empresa deve optar pela terceirização. No caso da indústria de farinha de trigo, contratar um trabalhador efetivo custava aproximadamente 25% a mais do que um terceirizado, e portanto, optou-se pela utilização do último em determinadas atividades.

Entretanto, a redução de custos para a empresa significou uma redução dos recebimentos mensais para os trabalhadores terceirizados. Os dados mostraram que os trabalhadores das atividades terceirizadas não tinham direito aos mesmo benefícios que os efetivos, como seguro, plano de saúde, entre outros. Nesse aspecto, percebe-se que a terceirização de atividades nessa empresa representou uma modificação das condições de trabalho em sentido desfavorável ao empregado terceirizado.

4.3 O CASO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS NO REINO UNIDO

O último estudo de caso analisado no presente capítulo foi realizado no ano de 1996 pelo autor Antonio Moreira de Carvalho Neto. O principal objetivo da obra foi discutir a terceirização de serviços públicos no Reino Unido e traçar um paralelo com a realidade brasileira. Para tanto, Neto (1996) procurou avaliar os impactos da terceirização da prestação de serviços públicos no Reino Unido a partir uma pesquisa realizada pelo *Labor Research*

Department. A pesquisa, realizada entre 1979 e 1990, entrevistou dirigentes sindicais, gerentes responsáveis pelos serviços públicos terceirizados e gerentes das empresas privadas prestadoras desses serviços.

A escolha desse estudo justificasse pela relevância histórica do período analisado pelo autor. Como apontado pela revisão bibliográfica, o período entre 1960 e 1980 representa uma fase de transição entre os paradigmas de desenvolvimento fordista e pós-fordista que trouxe inúmeras transformações nas formas de organização da produção e do trabalho, sendo a terceirização uma delas. Logo, o estudo de caso escolhido é extremamente relevante, pois analisa o que pode ser assumido como os primeiros impactos significativos da terceirização em uma das principais economias capitalistas do mundo.

Como apontado por Neto (1996), o surgimento da terceirização do Reino Unido está inserido em um contexto econômico no qual o questionamento da atuação do Estado na economia estava muito presente. A partir disso, a ascensão do governo neoliberal de Margaret Thatcher nos anos 80 foi fundamental para a intensificação de agendas políticas privatizantes. No Reino Unido, essa tendência representou a venda de empresas estatais e a privatização de serviços públicos municipais, como serviços de limpeza urbana.

Nesse contexto, a terceirização dos serviços públicos foi uma das principais estratégias de privatização utilizadas. Conforme Neto (1996), a privatização é um termo que engloba as políticas de contratação temporária de mão de obra, terceirização, desregulamentação e privatização de fato. No Reino Unido, as políticas privatizantes tomaram forma principalmente através da terceirização dos serviços de coleta de lixo urbano, limpeza de ruas, limpeza e manutenção de hospitais e manutenção de prédios públicos.

De acordo com os resultados das entrevistas, a terceirização significou demissão de aproximadamente 37% e 20% do pessoal empregado na coleta de lixo e na limpeza de hospitais, respectivamente. Desse montante, 75% das demissões foram de mulheres. Os salários também foram impactados, reduzindo-se 25% em média. Nesse aspecto, a pulverização e rotatividade dos empregados terceirizados tornou mais difícil a atuação dos sindicatos, inviabilizando a prospecção de maiores salários. A pesquisa apontou que os trabalhadores sindicalizados recebiam salários 15% maiores do que aqueles não eram organizados em sindicatos.

A pesquisa também assinalou para uma deterioração das condições de trabalho, principalmente no que se refere à proteção contra doença, demissão e aposentadoria. Os

resultados obtidos mostraram que as prefeituras concediam 39 horas semanais, férias de 20 dias no primeiro ano de trabalho, licença médica de 26 semanas e pensão de aposentadoria para trabalhadores da coleta de lixo. Em contrapartida, as empresas privadas terceirizadas ofereciam 40 horas semanais, férias de 6 a 15 dias, licença médica de 4 semanas e não concedem pensão de aposentadoria. Houve, portanto, uma modificação desfavorável das condições de trabalho para os empregados.

Ainda sobre as condições de trabalho, os resultados mostraram que as trabalhadoras dos serviços de limpeza foram as mais prejudicadas pela precarização das condições de trabalho. Devido à redução da sua jornada de trabalho para 16 horas semanais, as trabalhadoras tiveram seus ganhos reduzidos e perderam o direito de reivindicar alguns benefícios que eram garantidos a partir do cumprimento de número mínimo de horas de trabalho. Posto isso, essas mulheres ficaram inviabilizadas de receber auxílio-doença, seguro desemprego, e outros benefícios que dependiam do montante de contribuição.

A terceirização dos serviços públicos também trouxe impactos ao Reino Unido na dimensão de seus custos sociais. Como apontado pela pesquisa, a queda do nível de emprego, resultado direto da terceirização, implicou um aumento de benefícios pagos pelo governo, como seguro-desemprego, e ampliou a demanda por serviços sociais. A pesquisa estimou a redução de 1,3 milhões de libras esterlinas devido ao corte de empregos públicos representou um aumento do gasto público em 2,0 milhões de libras em cinco anos.

Cabe, ainda, ressaltar que o gerenciamento e monitoramento dos serviços públicos prestados pelas empresas terceirizadas apresentaram dificuldades. Essa condição teve relação direta às especificidades dos contratos firmados com as terceirizadas que reduziam a flexibilidade de ajustes ao serviço prestado, o que impactava diretamente a qualidade do mesmo. Dessa forma, criou-se uma situação na qual os órgãos públicos tinham seu poder de ação reduzido pela inflexibilidade contratual e, em virtude disso, recusavam-se a aceitar responsabilidade sobre as queixas de má qualidade dos serviços públicos prestados. Essa situação se intensificava à medida que a ruptura de um contrato poderia criar dificuldades adicionais relacionadas a continuidade da prestação do serviço.

De acordo com Neto (1996), em direção oposta ao que defende a corrente neoliberal, a terceirização não representou um aumento da competição, mas sim o contrário. O que se verificou no caso do Reino Unido foram empresas contratadas para prestação de serviços mantendo seus contratos ao longo dos anos que, juntamente com um número de fusões

empresariais, inibiu a concorrência no setor. Destacou-se ainda que as firmas prestadoras desses serviços terceirizados passaram a exercer forte pressão sobre o governo com o objetivo de aumentar as opções de áreas onde se passaria a permitir a contratação das mesmas.

Procurando traçar um paralelo entre a realidade britânica e a brasileira, Neto (1996) analisou uma pesquisa que tinha como objetivo mensurar os impactos da terceirização no Brasil. A pesquisa era composta por entrevistas feitas com dirigentes sindicais do setor público de eletricidade, petróleo e telecomunicação de Minas Gerais, e por uma pesquisa documental feita pelo DIEESE relativa ao período entre 1979 e 1995. Nos setores analisados, a terceirização não se limitou somente as atividades apoio (limpeza, segurança, etc.), mas também se estendeu a outras atividades.

Em linhas gerais, a análise dos dados mostrou que os salários em funções equivalentes eram menores nas empresas terceirizadas quando comparados aos salários dos empregados diretos. A terceirização também representou perda de benefícios importantes para os trabalhadores, como transporte e alimentação. Sob o mesmo aspecto, a precariedade dos contratos de trabalho determinou que muitos empregados não recebessem alguns de seus direitos (FGTS, INSS) após sua demissão.

A terceirização no caso brasileiro também reduziu o nível de emprego uma vez que o número de vagas criadas era inferior ao número de demissões. Ainda, a pulverização dos trabalhadores em empresas terceirizadas acabou reduzindo o poder de ação dos sindicatos e dificultando suas reivindicações em favor da classe trabalhadora. Posto isto, os aspectos supracitados contribuíram para a deterioração das relações e condições de trabalho dos trabalhadores desses setores.

Nota-se, portanto, que os efeitos da terceirização no Reino Unido e no Brasil apresentaram dimensões semelhantes. As duas pesquisas apontaram que a terceirização de serviços públicos determinou a modificação das relações e condições de trabalho em sentido desfavorável aos trabalhadores. As demissões em massa, a perda de benefícios e a precarização das condições de trabalho sinalizam que a terceirização provocou impactos negativos na perspectiva dos trabalhadores.

4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

A análise dos três estudos de caso foi fundamental para o melhor entendimento quanto aos impactos da terceirização. A averiguação dos resultados apontados pelos estudos contribuiu para a verificação das hipóteses levantadas no início desse trabalho. Posto isso, os principais impactos da terceirização apontados pelos estudos de caso são resumidos pelo Quadro 4.

Quadro 4 – Principais impactos da terceirização segundo os estudos de caso analisados

| Estudo de caso | Impactos da terceirização |
|-------------------------------|---|
| Indústria de linha branca | Redução de custos com mão de obra Melhoria do resultado financeiro |
| Indústria de farinha de trigo | Redução de custos com mão de obra Perda de benefícios para os trabalhadores |
| Serviços públicos | Aumento do número de demissões Perda de benefícios (alimentação, transporte) Deterioração das condições de trabalho |

Fonte: elaboração própria (2017)

O primeiro estudo de caso mensurou os impactos da terceirização em uma empresa de linha branca brasileira. De acordo com os resultados encontrados, a terceirização viabilizou a melhoria do resultado financeiro da empresa a partir da redução de custos significativos, sejam eles convencionais ou não. Os resultados do estudo de caso mostraram que a terceirização determinou uma redução de custos no total de UA\$ 92 mil, dos quais UA\$ 18 mil relativos à contratação de mão de obra direta e UA\$ 83 mil relativos ao custo de oportunidade de utilização de materiais.

O segundo estudo de caso comparou o custo relacionado à mão de obra efetiva, terceirizada e avulsa em uma empresa de farinha de trigo. A partir das informações levantadas, foi constatado que a mão de obra terceirizada era aproximadamente 20% mais barata do que a efetiva. Portanto, foi possível afirmar que a terceirização trouxe como um de seus impactos a redução do custo relacionado à mão de obra. Entretanto, essa redução de custo na perspectiva empresa representou uma perda de benefícios para os trabalhadores. A mão de obra terceirizada era mais barata que a efetiva porque a primeira não recebia os mesmos benefícios de alimentação, plano de saúde e transporte que a segunda.

Por fim, o último estudo de caso analisou o impacto da terceirização de serviços públicos de limpeza e coleta de lixo no Reino Unido e procurou comparar os resultados com a terceirização no setor público de eletricidade, petróleo e telecomunicação de Minas Gerais. Em ambos os casos, os resultados obtidos apontaram que a terceirização provocou impactos negativos para os trabalhadores. A terceirização dessas atividades do setor público determinou demissões, reduções de salários, perda de benefícios e enfraquecimento dos sindicatos. Sob esse aspecto, a terceirização determinou a deterioração das condições e relações de trabalho.

A partir dos resultados ilustrados pelo Quadro 4, a hipótese de que a terceirização gerava resultados positivos no sentido de redução de custos, sobretudo aqueles relacionados à mão de obra, foi confirmada por dois estudos de caso. Tanto a empresa de linha de branca como a empresa de farinha de trigo obtiveram resultados que demonstraram que a terceirização teve influência direta na redução do custo com mão de obra.

Da mesma forma, os estudos da empresa de farinha de trigo e dos serviços públicos do Reino Unido demonstraram que a terceirização gerou impactos para os trabalhadores no sentido de perda de benefícios, aumento do expressivo do número demissões e, de modo geral, uma precarização das condições de trabalho. Posto isso, confirma-se a segunda hipótese do trabalho de que o processo de terceirização causa impactos negativos para os trabalhadores no que se refere à deterioração das relações e condições de trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A terceirização é um processo pelo qual uma ou mais atividades que antes eram internamente realizadas por uma empresa passam a ser realizadas por uma empresa terceirizada especializada. As empresas terceirizam suas atividades com o objetivo de melhorar seu desempenho através do direcionamento de recursos para atividades mais rentáveis, da redução dos custos com mão de obra e da utilização da capacidade tecnológica e especialização das empresas terceirizadas a seu favor. Portanto, a terceirização representa uma estratégia empresarial de gestão, modernização e posicionamento competitivo.

A prática da terceirização é vantajosa para as empresas à medida que viabiliza a redução de custos significativos, sobretudo aqueles relacionados à mão de obra. A terceirização também permite que empresa deixe de lado atividades que não são importantes para o seu desempenho e passe a direcionar seus recursos para setores mais rentáveis, capazes de gerar vantagens competitivas. Ainda, a opção pela terceirização facilita o acesso a novas tecnologias e a produtos e serviços de melhor qualidade por meio da especialização técnica da empresa terceirizada.

Entretanto, a terceirização pode apresentar impactos negativos que estão diretamente relacionados com a escolha errada de uma empresa terceirizada/parceira. Se empresa terceirizada não possuir capacidade técnica e mão de obra qualificada para a execução de sua atividade, o desempenho da empresa principal ficará comprometido pela baixa qualidade do produto ou serviço adquirido. No mesmo sentido, o desempenho insuficiente da terceirizada determina que a empresa principal constantemente esteja supervisionando e intervindo em atividades, o que acaba inviabiliza a liberação de recursos para atividades mais rentáveis. Ainda, a falta de investimento em pesquisa e desenvolvimento por parte da terceirizada pode determinar uma defasagem tecnológica da empresa contratante em relação a seus concorrentes.

A terceirização, contudo, é um fenômeno cujos impactos ultrapassam o âmbito das empresas e causam repercussões negativas sobre as relações e condições de trabalho. Em virtude da terceirização, ocorre aumento expressivo do número de demissões, redução dos salários e perda de benefícios para os trabalhadores. No mesmo sentido, as empresas terceirizadas apresentam altos níveis de rotatividade de mão de obra, o que acaba transformando o ambiente de trabalho e estabelece uma sensação de instabilidade e

insegurança para a classe trabalhadora. Também contribui para a acentuação desse cenário de precarização a falta de unidade sindical, que dificulta a reivindicação por melhores condições de trabalho.

Estabeleceu-se como objetivo principal desse trabalho analisar os impactos da terceirização a partir da avaliação de três estudos de caso. O primeiro estudo de caso, que mensurou os impactos da terceirização em uma empresa de linha branca, mostrou que essa estratégia possibilitou a melhoria do desempenho financeiro da empresa a partir da redução de custos significativos, dos quais se destacou o custo com mão de obra. Os resultados do estudo mostraram que a terceirização representou uma redução de custos de aproximadamente UA\$ 18 mil relativos à contratação de mão de obra direta entre os anos de 2005 e 2006.

O segundo estudo de caso analisou a terceirização em uma empresa de farinha de trigo e demonstrou que o custo relacionado à contratação de mão de obra terceirizada era aproximadamente 20% inferior ao custo da mão de obra direta. Entretanto, o impacto financeiro positivo para a empresa representou uma condição desfavorável aos trabalhadores terceirizados visto que esses não recebiam os mesmos benefícios que os trabalhadores diretos.

O terceiro estudo de caso avaliou a terceirização de serviços públicos no Reino Unido entre 1979 e 1990 e mostrou que a terceirização gerou impactos desfavoráveis aos trabalhadores. A terceirização determinou um número expressivo de demissões e representou a perda de benefícios e direitos importantes dos trabalhadores, como licença-saúde, férias e aposentadoria. Ainda, houve redução da ação dos sindicatos a partir da pulverização dos trabalhadores em empresas terceirizadas, o que acabou dificultando as reivindicações por melhores condições. Assim, os impactos negativos para os trabalhadores representaram, em conjunto, uma deterioração das condições e das relações de trabalho.

A partir dos estudos de caso analisados e levando em consideração a representatividade dos mesmos, confirma-se a hipótese de que a terceirização causa impactos vantajosos para as empresas a partir da redução de custos relacionados à contratação de mão de obra. Da mesma forma, confirma-se a segunda hipótese de que a terceirização gera impactos negativos para os trabalhadores a partir do aumento do número de demissões, da perda de benefícios essenciais e, de forma geral, da precarização das relações e condições de trabalho.

A principal limitação encontrada ao decorrer desse trabalho foi à relativa escassez de dados referentes à terceirização na realidade brasileira. Em virtude disso, grande parte da

bibliografia referente ao tema consiste de estudos de caso que tem como objetivo identificar os impactos da terceirização em situações específicas. Contudo, a partir da busca e seleção de estudos de casos representativos, sendo um deles estrangeiro, foi possível superar esse obstáculo e alcançar os objetivos do trabalho.

Espera-se, com este trabalho, contribuir para o debate sobre a terceirização e as dimensões de seus impactos. Espera-se também abrir caminho para que novos trabalhos surjam e enriqueçam o debate acerca da terceirização no âmbito acadêmico, sempre buscando a melhor compreensão desse tema de alta complexidade e relevância para as ciências econômicas.

REFERÊNCIAS

- ABRAHAM, K.G.; TAYLOR, S.K. **Firms' use of outside contractors: theory and evidence**. Chicago: National Bureau of Economic Research, 1996. (Working Paper, 4468).
- ALBARELLO, J.V.M. **Terceirização: a influência do capitalismo na dinâmica da regulamentação**, 2015. Dissertação (Especialização) – Faculdade de Direito. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2015. Disponível em:<<https://goo.gl/BY3d2R>>. Acesso em: 20 mai. 2017
- ALFAYA, T.V. **Teoria geral da administração**. Salvador: FTC, 2015. Disponível em:<<https://goo.gl/SXVueB>>. Acesso em: 23 mai. 2017
- AMATO NETO, J. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 33-42, Mar./1995. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a06v35n2.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2017.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2002.
- ARBAGE, A. P. **Custos de transação e seus impactos na formação e gestão da cadeia de suprimentos: estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul**, 2004. Tese (Doutorado) – Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004. Disponível em:<<https://goo.gl/mfCrXA>>. Acesso em: 15 abr. 2017.
- ARIENTI, W. L. Do estado keynesiano ao estado schumpeteriano. **Revista de Economia Política**, Florianópolis, v.23, n. 4, Oct./2003. Disponível em:<<http://www.rep.org.br/pdf/92-6.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2017.
- ARROW, K. **The organization of economic activity: issues pertinent to the choice of Market versus nonmarket allocation**. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1969. Disponível em:< <https://goo.gl/hWcnR7>>. Acesso em: 19 jun. 2017.
- BENDOR-SAMUEL, P. **The brave new world of outsourcing**. Dallas: 1998.
- BORGES, A.; DRUCK, G. **Crise global, terceirização e a exclusão no mundo do trabalho**. Salvador: CRH, 1993. (Caderno CRH, n.19). Disponível em:< <https://goo.gl/tLCiBi>>. Acesso em: 20 out. 2017.
- CORAL, E. Avaliação e gerenciamento dos custos da não qualidade, 1996. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996. Disponível em:< <https://goo.gl/FDDM3Y>>. Acesso em: 25 jul. 2017.
- CRUZ, L.G.R. A terceirização trabalhista no Brasil: aspectos gerais de uma flexibilização sem limite. **Revista do CAAP**, Belo Horizonte, n.1, 2009. (Revista do CAAP, n.1). Disponível em:<<https://goo.gl/dTz3Aa>>. Acesso em: 15 out. 2017.

DOMBERGER, S. **The contracting organization: a strategic guide to outsourcing**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

DRUCK, G.; GODINHO, L.F.R. **Um mosaico de classe: a terceirização na Riam e a pulverização dos sindicatos**. In: XXVII ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 2003, Caxambu. Resumos... Caxambu: ANPOCS, 2003. Disponível em: <<https://goo.gl/VJo45i>>. Acesso em: 4 nov. 2017.

FAGUNDES, J. Economia Institucional: Custos de transação e impactos sobre política de defesa da concorrência. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, 1997. Disponível em: <<https://goo.gl/Mw3GNn>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

FALVO, J.F. Balanço da regulamentação da terceirização do trabalho em países selecionados da América Latina. **Revista ABET**, v.9, n.1, 2010. Disponível em: <<https://goo.gl/WZe9sq>>. Acesso em: 24 jul. 2017.

FARINA, E.M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

FERRAZ, S.F.S; ASSIS, A.R.V; DUARTE, M.F. **Análise diferencial da terceirização de atividades-fim em uma indústria de linha branca brasileira**. XII SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 2010, São Paulo. Anais... São Paulo: FGV/EAESP, 2010.

FIANI, R. Teoria dos custos de transação. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**, n.2. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. FRÓES, W. L. Terceirização: uma abordagem estratégica. **FACEF Pesquisa**, Franca, v.6, n.2, p.93-114, 2003. Disponível em: <<https://goo.gl/nqv3Kc>>. Acesso em: 25 abr. 2017.

GIRARDI, D. **A terceirização como estratégia competitiva**. São Paulo: Organização Gelre, ago/2006. (Coletânea Gelre, n.5). Disponível em: <http://gelre.com.br/wp-content/uploads/2016/01/Estudo_Terceirizacao.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2017.

GUERRA FERREIRA, C. **O fordismo, sua crise e o caso brasileiro**. Belo Horizonte: CEDEPLAR/UFMG, 1993. Disponível em: <<https://goo.gl/wswKc4>>. Acesso em: 2 out. 2017.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1992.

KAKABADSE, N.; KAKABADSE, A. Outsourcing: a paradigm shift. **Journal of Management Development**, Cranfield, v.19, n.8, p.670-728, 2000.

LIPIETZ, Alain. **Audácia: uma alternativa para o século 21**. São Paulo: Nobel, 1991.

MCCARTY, Ian; ANAGNOSTOU, A. The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing. **International Journal of Production Economics**, v.88,

n.1, p.61-71. Oxford: Elsevier, 2004. Disponível em: < <https://goo.gl/CJoahF>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

NETO; A.M.C. Terceirização de serviços públicos no Reino Unido e os impactos sobre as relações de trabalho: considerações sobre a realidade brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.120, n.2, mai/1996. Disponível em: < <https://goo.gl/ya7zdC>>. Acesso em: 20 out. 2017.

QUINN, J.B.; HILMER, F.G. Strategic Outsourcing. **Sloan Management Review**, Cambridge, v.35, n.4, p.43-55, 1994.

REZENDE, W. Terceirização: a integração acabou? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 4, 1997. Disponível em: < <https://goo.gl/HhusZK>>. Acesso em: 5 mar. 2017.

SANTOS, J.S.; MIRA, E.C. A importância da estrutura de governança híbrida na economia contemporânea. In: IV SEMANA DO ECONOMISTA & IV ECONTRO DE EGRESSOS. Ilhéus: UESC, 2014.

VALENÇA, M.C.A; BARBOSA, A.C.Q. A terceirização e seus impactos: um estudo de em grande organizações de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.6, n.1, 2002. Disponível em: < <https://goo.gl/tepMvC>>. Acesso em: 2 jun. 2017.

VENTURA, E.; COSTA, J.M.; MOLINA, M. Análise comparativa entre contratação e terceirização de mão de obra: um estudo de caso em uma indústria alimentícia. **Revista de Estudos Contábeis**, v.3, n.4, Londrina, 2012. Disponível em: < <https://goo.gl/ZF1yKP>>. Acesso em: 8 out. 2017.

WILLIAMSON, O.E. **The economic Institutions of Capitalism**. The Free Press, New York, 1985. Disponível em: < <https://goo.gl/TSMYLZ>>. Acesso em: 24 ago. 2017.