

UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO

GABRIEL MARTINS TENÓRIO

**A TERCEIRIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA
EMPRESARIAL E A NOVA LEGISLAÇÃO**

BAURU
2015

GABRIEL MARTINS TENÓRIO

**A TERCEIRIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA
EMPRESARIAL E A NOVA LEGISLAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Centro de Ciências Exatas
e Sociais Aplicadas da Universidade do
Sagrado Coração como parte dos requisitos
para obtenção do título de bacharel em
Administração, sob orientação do Prof. Me.
Fábio José de Souza.

BAURU
2015

T312t	Tenório, Gabriel Martins A terceirização como estratégia empresarial e a nova legislação / Gabriel Martins Tenório. -- 2015. 34f. Orientador: Prof. Me. Fábio José de Souza. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade do Sagrado Coração – Bauru – SP. 1. Administrador. 2. Terceirização. 3. Súmula nº 331 TST. 4. Projeto de Lei nº 4330/04. I. Souza, Fábio José de. II. Título.
-------	--

GABRIEL MARTINS TENÓRIO

**A TERCEIRIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E A NOVA
LEGISLAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas da Universidade do Sagrado Coração como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Administração, sob orientação do Prof. Me. Fábio José de Souza.

Banca Examinadora:

Prof. Me. Fábio José de Souza
Universidade Sagrado Coração

Profa. Ma. Débora Scardine da Silva Pistori
Universidade Sagrado Coração

Profa. Espec. Elza Socorra Yamada Inoue
Universidade Sagrado Coração

Bauru, 02 de dezembro de 2015.

Dedico esse trabalho a minha família em especial ao meu pai, que foi meu espelho e força para chegar até a conclusão dessa graduação.

AGRADECIMENTOS

A minha eterna gratidão a todos que me ajudaram nesses anos para que eu chegasse a conclusão de mais uma etapa na minha vida e realizando o sonho de uma graduação, mas não posso deixar de registrar alguns agradecimentos especiais.

Agradeço aos meus pais Valdir e Marinalva, e também meu irmão Mateus por sempre estarem do meu lado, me apoiando e ajudando em tudo que preciso.

A minha namorada Bruna que sempre me apoiou e ajudou tanto na minha vida acadêmica quanto na pessoal, em todos os momentos mais difíceis.

Agradecimento especial aos professores da escola Vera Braga, que me deram toda a base no ensino médio, para que chegasse com grande conhecimento para o ensino superior.

Meu agradecimento mais que especial ao Professor Fábio pela dedicação em todo esse último semestre nas orientações do trabalho, e pela amizade construída durante a minha vida universitária.

Agradeço especialmente aos participantes da banca examinadora, Professora Debora Pistori e Professora Elza Inoue por estarem presente neste meu último ato de avaliação acadêmica.

Agradeço a todos aos professores da USC que passaram todo o conhecimento possível durante o curso universitário, pois me fizeram sair da universidade com uma bagagem enorme de conhecimento profissional e pessoal.

Agradeço a todos meus amigos, que durante todos esses anos juntos se tornaram uma família, me dando força em vários momentos, me passando muito conhecimento de sua experiência de vida e experiências profissionais.

Agradeço a Deus por todas as conquistas da minha vida, em especial essa formação acadêmica, no qual foi um sonho que se tornou realidade graças a força que Ele me dá todos os dias de minha vida.

“Se você quer ser bem sucedido, precisa ter dedicação total, buscar seu último limite e dar o melhor de si”.

(Ayrton Senna)

RESUMO

A terceirização é uma importante ferramenta de gestão que consiste em delegar à uma prestadora de serviços especializada uma atividade específica da organização, desde que essa atividade não seja a principal ao negócio, ela se constitui a partir da assinatura de um contrato com conteúdo claro, onde os direitos e deveres de cada uma das partes interessadas estejam bem definidos. Tal ferramenta empresarial objetiva-se na redução de custos e melhora da qualidade dos bens e serviços oferecidos ao mercado, pois a empresa tomadora volta totalmente seus esforços a execução de suas principais atividades enquanto as terceirizadas focam nas demais, com mão-de-obra especializada e própria. A terceirização é regulamentada pela Súmula nº 331 do Tribunal Superior do Trabalho, enquanto o Projeto de Lei nº 4330/04 ainda está em trâmite no Senado. O administrador tem um papel muito importante para que a terceirização seja efetiva, pois ele está envolvido desde o início do processo, na tomada de decisão em relação as empresas prestadoras de serviços que serão contratadas até o acompanhamento e controle dos serviços contratados, atentando – se ainda em verificar se a empresa contratada está em dia com suas obrigações trabalhistas. Sendo assim este trabalho aborda quais as principais responsabilidades do administrador, analisando estrategicamente as vantagens e desvantagens de contratar prestadoras de serviços especializadas e quais serão as mudanças com a aprovação do Projeto de Lei nº 4330/04 em relação a Súmula nº 331 do Tribunal Superior do Trabalho, salientado a importância do administrador frente a essa ferramenta.

Palavras-chave: Administrador. Terceirização. Súmula nº 331 TST. Projeto de Lei nº 4330/04.

ABSTRACT

Outsourcing is an important management tool consisting of delegating to a provider of specialized services with a specific activity of the organization, provided that such activity is not the main to the business, she is from the signing of a contract with clear content, where the rights and duties of each of the stakeholders to be well defined. Such purpose is to achieve business tool to reduce costs and improve the quality of goods and services offered to the market because the borrowing firm back fully their efforts to run their core business activities while outsourcing companies focus on other activities, labor- skilled labor and own. Outsourcing is regulated by Precedent 331 of the Superior Labor Court, while Bill No. 4330/04 is still pending in the Senate. The administrator has a very important role in that outsourcing is effective because it is involved from the outset in the decision making regarding the service providers will be contracted to the monitoring and control of the contracted services, noting - if still verify that the contractor is in good standing labor obligations. Thus, this paper discusses what the main administrator responsibilities, strategically analyzing the advantages and disadvantages of hiring specialized services providers and what are the changes with the approval of Bill No. 4330/04 regarding Precedent 331 of the Superior Court work, stressed the importance of front administrator to this tool.

Keywords: Administrator. Outsourcing. Precedent 331 TST. Bill No. 4330/04.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVO GERAL	10
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.4 JUSTIFICATIVA	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 TERCEIRIZAÇÃO	11
2.2 ASPECTOS JURÍDICOS	13
2.2.1 NATUREZA JURÍDICA	13
2.2.2 SÚMULA Nº 331 DO TST	13
2.2.3 TERCEIRIZAÇÃO LÍCITA E ILÍCITA	14
2.2.4 ATIVIDADE MEIO E ATIVIDADE-FIM	15
2.2.5 RESPONSABILIDADE SOLIDÁRIA E SUBSIDIÁRIA	16
2.2.6 O ADMINISTRADOR E AS EXIGÊNCIAS AO TERCEIRIZAR	17
2.3 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	19
2.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO	20
2.4.1 VANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO	21
2.4.2 DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO	23
2.5 PROJETO DE LEI Nº 4330/2004	23
3 METODOLOGIA	25
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	27
4.1 ENTENDIMENTO SOBRE O PROJETO DE LEI Nº 4330/04	28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	31

1 INTRODUÇÃO

Com as diversas mudanças no mercado econômico, as empresas tiveram que se adaptar para ficar cada vez mais bem posicionadas em relação às suas concorrentes e, como estratégia para aumentar a competitividade entre as empresas, foi a busca pela terceirização, que visa reduzir custos, o tempo de fabricação do produto ou prestação de serviços e, até mesmo melhorar a qualidade do que oferece.

Inúmeras empresas estão usando a terceirização, além da estratégia destacada acima, ela também possibilita que a contratante conceda um tempo com exclusividade para se concentrar em sua atividade principal, deixando as acessórias sob a responsabilidade da terceirizada.

Mas tem o lado negativo de se utilizar a terceirização, a empresa contratante tem que tomar os cuidados necessários, pois se a mesma não acompanhar de perto a contratada, checando se esta mantendo em dia com suas responsabilidades trabalhistas com seus funcionários, previdenciárias e fiscais, além dos depósitos do fundo de garantia, poderão ocorrer problemas trabalhistas futuramente.

O que regulamenta a terceirização é a Súmula nº 331 do Tribunal Superior do Trabalho, porém, não deixa claro todos os pontos desta relação de serviço entre as partes, mas já tem-se em trânsito na Câmara dos Deputados o Projeto de Lei nº 4330/04 que prevê regularizar melhor a terceirização, o que poderá gerar várias dúvidas.

O presente estudo esclareceu como o administrador deve contratar corretamente a terceirizada e a importância do mesmo nas empresas tomadora de serviço para a fiscalização da prestadora de serviços, com as cautelas necessárias para que assim, evite transtornos trabalhistas, tendo como objetivo para empresas, um saldo positivo financeiramente e analisando o Projeto de Lei nº 4330/04 que tramita na Câmara dos Deputados e o que mudará favorável ou não às empresas.

1.1 PROBLEMA

Em virtude da importância do assunto, muitos questionamentos surgem a respeito da viabilidade ou não da terceirização. Desta forma, como os administradores deverão realizar a terceirização, como estratégia para obter resultados favoráveis economicamente, observando-se as implicações jurídicas?

1.2 OBJETIVO GERAL

Demonstrar quais aspectos legais, que deverão ser observados pelos administradores, ao terceirizar, para alcançar resultados efetivos.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- a) Apresentar as principais alterações que poderão ocorrer em virtude da nova lei, de acordo com o texto da mesma ao entrar em vigor;
- b) Identificar os setores da sociedade brasileira que são favoráveis e contrários ao Projeto de Lei nº 4330/2004 que tramita na Câmara dos Deputados, sobre a nova legislação a ser aplicada na terceirização.

1.4 JUSTIFICATIVA

A Terceirização é um assunto amplamente discutido há algum tempo, por necessidade das empresas em reduzir custos, além de assegurar maior qualidade ao produto ou serviço prestado.

Entretanto, não basta simplesmente contratar uma empresa, exige-se um contrato muito bem elaborado que deve ser assinado entre as partes, para que no futuro não gere problemas jurídicos e econômicos.

O presente estudo demonstrou a importância das providências necessárias que deverão ser adotadas na contratação da terceirizada, visando resultados positivos para as partes envolvidas, especialmente, a contratante.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização é uma relação jurídica que envolve o interesse de três partes. Daquela que contrata uma empresa especializada em determinado serviço, chamada de tomadora. Por sua vez, a empresa contratada que é a especialista no serviço, chamada prestadora. E, por fim, do empregado contratado pela prestadora. (CASTRO, 2000).

A ação de terceirizar, permite à uma empresa contratar serviços que não agregam valor aos seus processos, por intermédio de uma prestadora de serviços ou terceirizada, que oferece mão-de-obra especializada para a realização de tais atividades.

A terceirização teve sua origem durante a II Guerra Mundial, quando os Estados Unidos aliaram-se aos países europeus para combater as forças nazistas e também o Japão. As indústrias de armamento não eram capazes de suprir a demanda excessiva. E foi a partir desta necessidade que a indústria notou que deveria voltar-se apenas para a produção e que as atividades de suporte poderiam ser delegadas para os terceiros, na época isso resultou na geração de vários empregos. (CASTRO, 2000).

Do ponto de vista administrativo, a terceirização é uma estratégia utilizada para a especialização, na busca de aumento de produtividade e redução de custos.

A palavra terceirização na linguagem da administração empresarial ganhou corpo para designar o processo de descentralização das atividades da empresa, no sentido de desconcentrá-las para que sejam desempenhadas em conjunto por diversos centros de prestação de serviços e não mais de modo unificado numa só instituição. Ainda para este autor outro termo que pode ser utilizado para sublinhar esta estrutura jurídica que se forma é “subcontratação”. (NASCIMENTO, 2002).

Na visão de Falcão (1996, p. 15):

Terceirização, neologismo criado pelo mundo empresarial, que significa o desenvolvimento de uma atividade triangulada, em três pessoas as físicas ou duas jurídicas e uma física aparecem ajustando mão-de-obra ou contratando serviço para barateamento de custos e conseqüentemente aumento de lucro, sem despersonalização da empresa tomadora de serviços.

Giosa (1997) afirma que a terceirização é um processo de gestão em que a empresa repassa a terceirizada algumas atividades, concentrando seus esforços na atividade em que atua.

A ideia de terceirizar foca na descentralização de algumas atividades, destinando-as ao subcontratado, com o objetivo de permitir a contratante que se dedique somente a atividade principal, desde o planejamento ao controle do seu negócio. (GIRAUDEAU, 2010)

Nas palavras de Reis (2005):

A terceirização é a contratação de serviços por meio de empresa intermediária entre o tomador de serviços e a mão-de-obra, mediante contrato de prestação de serviços. Onde a relação de emprego acontece entre o trabalhador e a empresa prestadora de serviços, e não diretamente com o contratante destes.

Terceirizar significa realizar a transferência de determinadas atividades a outras empresas que as façam melhor e mais barato, transformando custos fixos em custos variáveis, simplificando o processo decisório dentro das organizações e focalizando nos aspectos essenciais do negócio. (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Martins (1996) na administração a terceirização se constitui numa fonte estratégica das empresas, tratando de um processo de gestão. Tem empresas grandes foi constatado que algumas atividades por ela desenvolvidas não tinham tanta utilidade, com isso constataram a necessidade de descartar para que a empresa ficasse focada apenas na atividade específica gerando maiores lucros.

Entende-se por atividade-meio e fim:

Atividades-meio são aquelas que não coincidem com os fins da empresa contratante, e atividades-fim são aquelas que coincidem. Se um estabelecimento bancário contrata empresa de vigilância, trata-se da contratação de atividade-meio, mas se contrata empresa de serviços de caixa trata-se de atividade-fim. (NASCIMENTO, 2002, p. 195).

Sendo assim conclui-se que a terceirização é uma opção para o administrador melhorar o desempenho de sua empresa, tendo menos preocupações em relação as atividades que fazem parte do processo, mas que não atribuem valor ao negócio.

2.2 ASPECTOS JURÍDICOS

A terceirização no Brasil é regulamentada pela Súmula nº 331 do Tribunal Superior do Trabalho, que segundo Castro (2000) pacificou a jurisprudência no sentido de admitir a prestação de serviços de vigilância, conservação e limpeza, bem como a prestação de serviços especializados ligados à atividade-meio da contratante, desde que inexistam a pessoalidade e a subordinação direta.

2.2.1 NATUREZA JURÍDICA

Não existe consenso em relação à natureza jurídica da terceirização, pois dependendo da conjuntura em que ela for realizada haverá elementos de diferentes tipos de contratos, podendo haver combinação entre contratos distintos.

2.2.2 SÚMULA Nº 331 DO TST

A Súmula 331 do TST teve sua aprovação através da Resolução Administrativa nº 23/93, de 17 de dezembro de 1993, de acordo com a orientação do órgão Especial do Tribunal Superior do Trabalho, tendo sido publicada no Diário da Justiça de 21 de dezembro de 1993 (p.28.358). Tem a seguinte redação:

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS. LEGALIDADE (nova redação do item IV e inseridos os itens V e VI à redação) - Res. 174/2011, DEJT divulgado em 27, 30 e 31.05.2011

I - A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 03.01.1974).

II - A contratação irregular de trabalhador, mediante empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública direta, indireta ou fundacional (art. 37, II, da CF/1988).

III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.06.1983) e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta.

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

V - Os entes integrantes da Administração Pública direta e indireta respondem subsidiariamente, nas mesmas condições do item IV, caso evidenciada a sua conduta culposa no cumprimento das obrigações da Lei nº 8.666, de 21.06.1993, especialmente na fiscalização do cumprimento

das obrigações contratuais e legais da prestadora de serviço como empregadora. A aludida responsabilidade não decorre de mero inadimplemento das obrigações trabalhistas assumidas pela empresa regularmente contratada.

VI – A responsabilidade subsidiária do tomador de serviços abrange todas as verbas decorrentes da condenação referentes ao período da prestação laboral.

Oportuno destacar que os contratos que serão celebrados entre as empresas na terceirização, deverão possuir cláusulas objetivas, claras, que demonstrem o que competirá para cada parte envolvida, com a finalidade de que toda atividade seja desenvolvida da forma mais adequada e eficiente, justamente para que os objetivos sejam plenamente alcançados.

Neste sentido, as cláusulas contratuais deverão ser respeitadas tanto pela contratante, como a contratada, com a finalidade de evitar qualquer desgaste empresarial e colocar em risco a própria terceirização.

Ainda, existem as implicações jurídicas que poderão decorrer de uma terceirização realizada sem observar os contratos, que foram celebrados entre as empresas. A própria súmula mencionada revela que o inadimplemento de determinadas obrigações, como por exemplo nas questões trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços quanto àquelas obrigações.

2.2.3 TERCEIRIZAÇÃO LÍCITA E ILÍCITA

Segundo Martins (1996), a terceirização lícita é a que está atenta aos preceitos legais relativos aos direitos dos trabalhadores, não pretendendo enganar, distanciando-se da existência da relação de emprego. E a terceirização ilícita segundo ele, é a que se refere a locação permanente de mão-de-obra, que pode dar ensejo a fraudes e a prejuízos em relação aos trabalhadores.

Sobre a licitude da terceirização Viana, Delgado e Amorim (2011, p. 67) explicam:

A Súmula nº 331 estabelece, de forma sintética, a terceirização lícita composta por quatro grandes grupos, sendo o primeiro deles a única hipótese de terceirização temporária permitida por lei. São eles: Trabalho Temporário (Lei nº 6.019/74; Súmula nº 331, I, TST); Serviços de vigilância (Lei nº 7.102/70; Súmula nº 331, III, ab initio, TST); Serviços de conservação e limpeza (Súmula nº 331, I, TST) e Serviços especializados

ligados à atividade-meio do tomador (Súmula nº 331, I, TST)⁴¹. Em todas as três situações de terceirização permanente discriminadas na Súmula nº 331 do TST, deve-se observar a inexistência de pessoalidade e de subordinação direta do trabalhador terceirizado para com o tomador de serviços. A não observância de tais exigências implica a configuração da ilicitude da prática terceirizante, com a consequente fixação de vínculo empregatício com o tomador de serviços.

Para Basile (2012) não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços especializados ligados à atividade-meio deste, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta (terceirização lícita). Ainda que exista em serviço terceirizado de limpeza, em sendo exigido especificamente um determinado trabalhador pelo contratante, que, de forma direta, também organiza a atividade, controla horários de início e término da prestação e ainda adverte disciplinarmente quando necessário, ocorrerá uma terceirização ilícita.

Caso que ilustra a terceirização ilícita foi o que ocorreu na Raízen de acordo com a notícia publicada no portal g1.com, onde a mesma foi condenada a pagar 3 milhões de reais por danos morais coletivos por terceirização ilícita da atividade-fim, pois contratava pequenas empresas para transporte de cana-de-açúcar que é a atividade principal da empresa.

2.2.4 ATIVIDADE MEIO E ATIVIDADE-FIM

Para Castro (2000) é necessária a coexistência de elementos que garantam a licitude à terceirização, da mesma forma que será necessária para existência de empresa prestadora de serviços regularmente constituída, ausência de pessoalidade e de subordinação direta entre trabalhador e a tomadora; assim a terceirização somente é admitida para execução de serviços auxiliares, não ligados ao fim principal da empresa tomadora, servidos usualmente conhecidos como atividade-meio e por atividade-fim entende-se que é o objetivo principal da empresa, ou dirigida ao objetivo econômico, atividade para qual a empresa foi criada e organizada.

Atualmente, no Brasil, de acordo com o a Súmula nº 331 do TST, é permitida a terceirização nas atividades-meio das empresas. A atividade-meio consiste nas atribuições necessárias que a empresa desenvolve, mas não sendo o seu objetivo principal. Atuação da atividade-meio: segurança e vigilância, conservação e limpeza e serviços especializados ligados à atividade meio do tomador de serviço. A

atividade-fim compreende as atividades principais e específicas da empresa, onde terá seu objetivo principal no seu ramo de atuação.

A atividade-meio se resume nas atividades secundárias das empresas, ou seja, que não é tão importante para o objetivo principal da empresa, já atividade-fim é tudo que a empresa realiza visando o objetivo específico, o produto que produz ou serviço que desenvolve. Atualmente, de acordo com a Súmula nº 331 citada acima, no Brasil somente poderão ser terceirizadas as atividades-meio, para que não tenha vínculo com a empresa contratante.

Para melhor entendimento, o fluxograma abaixo expressa a relação que ocorre entre a tomadora e a prestadora de serviço e o empregado desta.

Figura 1 – Fluxograma sobre a definição de Terceirização – Elaborada pelo autor



2.2.5 RESPONSABILIDADE SOLIDÁRIA E SUBSIDIÁRIA

Para Castro (2000 apud DINIZ p. 148) a solidariedade não se presume; resulta da lei ou da vontade das partes e, ainda conceitua obrigação solidária como sendo aquela em que, havendo multiplicidade de credores ou de devedores, ou uns e outros, cada credor terá direito á totalidade da prestação, como se fosse único credor, ou cada devedor estará obrigado pelo débito todo, como se fosse o único

devedor. A responsabilidade solidária das obrigações trabalhistas pode decorrer de estipulação entre partes, como, por exemplo, em acordo ou convenção coletiva de trabalho ou da própria lei.

O Código Civil lei 10.406 (BRASIL, 2002), capítulo VI destaca as obrigações solidárias:

Art. 264. Há solidariedade, quando na mesma obrigação concorre mais de um credor, ou mais de um devedor, cada um com direito, ou obrigado, à dívida toda.

Art. 265. A solidariedade não se presume; resulta da lei ou da vontade das partes.

Art. 266. A obrigação solidária pode ser pura e simples para um dos credores ou co-devedores, e condicional, ou a prazo, ou pagável em lugar diferente, para o outro.

Em virtude do que poderá ser incluída acima segundo Castro (2000) a responsabilidade subsidiária está contida na redação da Súmula nº 331 do TST, com o objetivo de garantir a aplicação das normas do Direito do Trabalho ao celebrar o contrato de terceirização, estando a tomadora presente na ação desde o início, será responsabilizada pelo inadimplemento das verbas decorrentes da relação de emprego havida entre trabalhador e a empresa que tenha o trabalhador e a empresa que tenha lhe prestado serviços ligados à atividade-meio.

Nas Reclamações Trabalhistas, a tomadora deverá ser incluída no polo passivo, desde o início da ação, para que ocorra, eventualmente, a condenação subsidiária da mesma, pelo inadimplemento das verbas decorrentes da relação de emprego havida entre o trabalhador e sua empregadora, que é a prestadora de serviços.

2.2.6 O ADMINISTRADOR E AS EXIGÊNCIAS AO TERCEIRIZAR

A terceirização é uma modalidade contratual amplamente usada no Brasil. A princípio terceirizava-se serviços de limpeza, segurança, alimentação etc., através de técnicas especializadas atingindo alguns segmentos como: logística, informática, contábil entre outros.

Para a empresa contratante é preciso cuidado redobrado no momento de celebrar o contrato, pois o que aparentemente será uma boa alternativa pode se transformar em problema considerável. (VIEIRA, 2012).

É responsabilidade do administrador ou gestor de contratos, pesquisar se a empresa prestadora do serviço a ser contratada, é idônea, se é legalizada, qual a sua situação quanto ao recolhimento de tributos. É importante saber se a empresa terceirizada cumpre as normas trabalhistas, bem como os encargos fiscais e previdenciários. Necessário solicitar um portfólio, para que a futura empresa a ser contratada apresente sua experiência, comprove sua experiência. O Administrador poderá consultar os clientes da empresa e constatar sobre a capacidade em atender a demanda nas condições estabelecidas, em quantidade e qualidade de serviços, caso seja contratada. (HERMANSON, 2009).

Ao elaborar o contrato de terceirização o administrador deverá observar o conteúdo da sumula nº 331 do TST que orienta a ação de terceirizar devidamente.

Segundo Martins (1996) para começar a terceirizar não basta a vontade de modificar as estruturas e processos que existem na empresa. É necessário que o empresário faça um planejamento do que pretende terceirizar. Para tanto, deve ter uma visão estratégica daquilo que pretende realizar dentro da empresa, analisar quais processos que serão utilizados, além dos programas e das ações que serão desenvolvidos. O empresário deverá identificar o previamente o cenário a ser enfrentado, inclusive os custos, para que a terceirização seja concretizada da melhor forma possível, concedendo resultados positivos. Pois terá que terceirizar parte da empresa que lhe trará resultado positivos. A contratante terá que analisar a empresa que se contratada, se ele é idônea, não só moralmente, mas também financeiramente para não comprometer o produto final, também deverá analisar aquelas possíveis colaboradores que podem ser terceirizado, de preferência especialistas para atender os interesses do terceirizante. Necessário verificar o custo da terceirização, pois se esta custar mais do que custava para a própria empresa produzir não será interessante.

Martins (1996) ainda afirma que no Brasil a terceirização tem sido utilizada visando redução de custos, enquanto que outros países implica na transferência não só de funcionários, mas de material, equipamentos etc., porém, não poderão ser esquecidos três elementos conjugados na terceirização: produtividade, qualidade e competitividade.

2.3 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A terceirização é uma estratégia aplicada para reformular os negócios, impulsionada pela oportunidade de eliminar desperdícios e processos ineficientes, destinando as atividades acessórias às empresas que conseguem desempenhá-las melhor ou de modo mais econômico e por tornar possível a empresa dedicar-se as suas principais fontes geradoras de valor, concentrando as energias em suas competências centrais, determinantes em seu sucesso financeiro e competitivo.

Segundo Oliveira (2012) a palavra estratégia tem seu significado literal, “a arte do general”, que deriva-se da palavra grega *strategos*, que significa, General, na Grécia antiga significava aquilo que o general fez. O autor ainda diz que antes de Napoleão, a estratégia significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo.

Para Barney e Hesterly (2011, p. 4) dizem que “[...] a estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas, uma boa estratégia é aquela que realmente gera tais vantagens.”

Segundo Maximiano (1997) o conceito de estratégia nasceu da necessidade de desenvolver objetivos em situações de concorrência. Realizar um objetivo acaba frustrando e também procura anular o do concorrente, principalmente quando trata-se de um inimigo que está atacando ou sendo atacado. No campo da administração de empresas, existe inúmeros significados, longo prazo, ambiente, planejamento e concorrência são alguns termos relacionados aos significados principais que aos poucos foram agregados no moderno vocabulário de administração estratégica.

Para terceirizar o administrador deve estar atento se esta ação está de acordo com as táticas da empresa, considerando que “[...] a estratégia é definida como um plano amplo e genérico desenvolvido para conduzir a organização ao alcance de seus objetivos a longo prazo” (CHIAVENATO, 1999, p. 576) a contratação de terceiros deve contribuir com os objetivos da empresa, seja tornando-a mais lucrativa, ou contribuindo com a redução de custos, ou buscando focalizar seus esforços em uma maior especialização e qualidade do produto, entre outros.

Segundo Albuquerque (2011) antes a terceirização tinha uma única finalidade: diminuir os custos. Atualmente a terceirização é vista como uma ferramenta

estratégica importante, voltada não apenas para reduzir custos, mas principalmente, para aumentar a receita. A terceirização não trata somente de uma contratação, mas sim de uma parceria com empresas experientes, que oferecem soluções completas, desde a execução até o gerenciamento das atividades, cumprindo as diretrizes estratégicas da contratante.

O mesmo autor elucida:

Com o crescimento da complexidade dos negócios, para manter a vantagem competitiva é importante que as empresas concentrem suas atenções no desenvolvimento das suas atividades-fim (*core business*), deixando a administração das atividades de suporte para empresas especializadas, chegando assim a um alto nível de excelência nos processos internos. Isso por sua vez se reflete no cliente de duas maneiras: o foco da empresa fica totalmente voltado para ele, o *stakeholder* mais importante, ao mesmo tempo em que a empresa mantém uma infraestrutura de qualidade, o que também impacta na percepção do cliente. A terceirização, portanto, visa buscar uma vantagem competitiva baseada em dois pilares: foco no cliente e infraestrutura de qualidade. (ALBUQUERQUE, 2011).

Porter (1986), autor de uma das teorias mais difundidas sobre estratégia, afirma que há três estratégias genéricas que uma empresa pode utilizar, separadamente ou integradas, para competir nos mercados, sendo elas: Liderança em custos, a partir de economia de escala, redução de custos, minimização de custos em áreas como pesquisa e desenvolvimento, serviços, publicidade, entre outras; Diferenciação, por meio da criação de valor percebido pelos clientes como sendo exclusivo; Foco, através do atendimento excelente em qualidade, serviços e custos, a um segmento de mercado limitado e bem definido.

Sabendo que a terceirização quando bem planejada resulta em redução de custos operacionais, maior especialização e qualidade, além de outros benefícios ela pode ser tranquilamente implementada nas organizações que buscam criação de vantagem competitiva a partir de umas dessas estratégias.

2.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

Oportuno neste estudo, diante da relevância do assunto, apresentar as vantagens e desvantagens que contemplam a terceirização.

Nesse sentido, toda organização deve focar seus esforços no próprio negócio e melhorar a qualidade do produto ou serviços oferecidos e consequentemente gerar maiores lucros.

2.4.1 VANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

Giosa (1997) destaca alguns itens que descreve as vantagens competitivas resultantes da terceirização. São elas:

- a) o desenvolvimento econômico a partir da criação de novas empresas, pois com oferta de mão-de-obra de diferentes níveis de qualificação eleva-se o nível de emprego e de receita para o Estado;
- b) a especialização dos serviços de modo com que as organizações se tornam cada vez mais enquadradas nos critérios internos das atividades que garantem o aperfeiçoamento na gestão e na obtenção de lucros;
- c) o aumento da competitividade, pois, há um melhor aproveitamento dos pontos positivos, estimulando assim a concorrência, que irá diferenciar as empresas pela qualidade;
- d) a busca da qualidade torna-se chave de sustentação do prestador de serviços, sua filosofia de ação, sua meta constante de aprimoramento, o que reflete diretamente nos ganhos da tomadora;
- e) controles adequados na execução dos serviços, Giosa (1993) reforça que este item estimula a valorização de certas operações, e ao mesmo tempo garantem as conexões naturais na qualidade, reforçando os parâmetros definidos nos contratos firmados;
- f) o aprimoramento do sistema de custeio diante da necessidade de se ter claro o custo de cada processo, o que é fundamental para se comparar com o custo dos serviços prestados pelos terceiros;
- g) o esforço de treinamento e desenvolvimento profissional, itens estes que pode constar como uma cláusula do contrato entre as partes, o maior esforço de treinamento e desenvolvimento profissional para os empregados das empresas prestadoras de serviço e como um

processo de transferência de tecnologia para os funcionários das empresas contratantes;

- h) diminuição do desperdício é ponto constantemente proporcionado pela terceirização, a otimização de recursos e enfoque para a atividade principal remete a empresa a busca de maior lucratividade;
- i) a valorização dos talentos humanos, pois este fator eleva o compromisso com a organização para a busca de resultados mais concretos e de metas tangíveis;
- j) melhor agilidade das decisões, com a revisão estrutural aprimora-se as relações interdepartamentais, os sistemas de comunicação se aperfeiçoam e os processos fluem de forma mais adequada;
- k) menor custo, diante da contratação de serviços de terceiros a empresa irá obter vantagens com um menor custo da operação, em relação aos custos praticados quando os serviços eram internos;
- l) e principalmente uma maior lucratividade e crescimento, resultado do reforço dado as atividades no negócio principal da empresa, que será estimulada a cumprir a sua missão.

A partir destes itens é essencial que a organização ao firmar contrato com uma prestadora de serviços, busque tais características e analise se existe pessoal competente para controlar o processo, com boa comunicação e com intenções de implantar sempre novas melhorias.

No entendimento de Thompson Jr, Strickland II e Gamble (2011, p. 175-176), a estratégia de terceirização é vantajosa quando: (i) existe atividade que pode ser executada melhor ou mais economicamente por especialistas externos; (ii) a atividade não é importante para a capacidade da empresa em obter vantagem competitiva e não diminuirá a competência central, sua capacidade e know-how técnico; (iii) reduz a exposição ao risco da empresa à mudança da tecnologia e/ou às preferências dos compradores; (iv) aumenta a capacidade que uma empresa possui para competir; (v) organiza as operações da empresa de modo que melhore a flexibilização organizacional e diminua o tempo para lançar novos produtos no mercado; (vi) permite a uma empresa agrupar diversos tipos de especialização de modo rápido e eficiente; e por fim (vii) permite a empresa concentra-se em seus negócios principais, alavancar seus recursos básicos e realizar até melhor aquelas atividades que já desempenham bem.

2.4.2 DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

Ao decidir pela terceirização as empresas devem ter consciência que essa estratégia pode ocasionar algumas desvantagens quando mal planejadas e controladas. Giosa (1997) apresenta alguns fatores restritivos para a implantação da terceirização, tais como:

- a) o desconhecimento da alta administração: reflete-se junto a Alta Administração e sobre áreas-chave da organização, dificultando a sua implantação;
- b) as resistências e conservadorismo, pois a resistência se sobrepõem ao novo e o conservadorismo inibe a aplicação de técnicas modernas;
- c) a dificuldade de se encontrar a parceria ideal, que tenham capacidade de atender as condições de qualidade e produtividade exigidas pelas operações;
- d) o risco de coordenar as atividades de terceiros, com perda de poder de execução e a falta de parâmetros de custos internos para comparar com os preços das contratadas;
- e) o custo de demissões, quando há;
- f) conflito com os Sindicatos;
- g) o desconhecimento da legislação trabalhista e dos aspectos jurídicos relacionados à decisão de contratar terceiros.

Estas considerações podem variar para cada organização, pois irá repercutir internamente os graus de dificuldade e de facilitação, para chegar em uma estabilidade decisória, com a visão estratégica.

Para Thompson Jr, Strickland II e Gamble (2011, p. 177), o grande risco em adotar a estratégia de terceirização é decidir por transferir atividades erradas, deste modo a empresa perde contato com as próprias atividades e especializações que determinam seu sucesso ao longo prazo. Além disso, cabe lembrar que a transferência de atividades- fim, caracteriza a terceirização como ilícita.

2.5 PROJETO DE LEI Nº 4330/2004

O Projeto de Lei nº 4330/2004 prevê a contratação de serviços terceirizados para qualquer atividade, sem distinção entre atividade – meio e atividade- fim, deste modo as

empresas poderão delegar também sua atividade principal para a terceira executá-la. O projeto propõe ainda que a responsabilidade da empresa contratante pelo cumprimento dos direitos trabalhistas do empregado terceirizado seja subsidiária apenas quando ela fiscalizar os pagamentos realizados aos trabalhadores pela terceirizada, caso não haja tal fiscalização em relação as obrigações trabalhistas a responsabilidade da contratante passa a ser solidária e ela poderá ser acionada diretamente pelo trabalhador terceirizado. Outra questão discutida se refere à representação sindical, caso seja aprovado o Projeto de Lei nº 4330/2004 os empregados terceirizados serão representados pelo mesmo sindicato dos empregados da contratante apenas se o contrato de terceirização for entre empresas que pertençam a mesma categoria econômica. As mudanças previstas atingem empresas privadas e públicas, sociedades de economia mista, profissionais liberais e produtores rurais. As normas não se aplicam à administração pública direta, fundações e autarquias.

3 METODOLOGIA

Os métodos aplicados aos trabalhos científicos são intitulados metodologia, Prodanov e Freitas (2013) definem a metodologia como aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, tendo como propósito comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade.

A pesquisa tem enorme importância na elaboração da metodologia.

No que se diz respeito a pesquisa Gil (2002 p. 17) constata que:

Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

Para Lakatos e Marconi (1999) a pesquisa tem como objetivo abranger a bibliografia já publicada em relação ao tema estudado, colocando o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito e dito sobre determinado assunto.

Existem diversas razões que determinam a realização de uma pesquisa, para Gil (2002) podem ser classificados em dois grupos: razões de ordem intelectual e razões de ordem prática. As primeiras decorrem do desejo de conhecer pela própria satisfação de conhecer. As últimas decorrem do desejo de conhecer com vistas a fazer algo de maneira mais eficiente ou eficaz.

Neste sentido, como métodos e técnicas de pesquisa utilizadas para alcançar o objetivo no presente trabalho, foi utilizado o método exploratório e indutivo.

Para Gil (2002), este método têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

No entendimento de Lakatos e Marconi (1999, p. 47):

Indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.

A pesquisa bibliográfica fundamenta a fonte de informação deste trabalho. Neste ponto, esclarece Gil (2010, p. 29):

[...] é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa de pesquisa inclui trabalho impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia em virtude da disseminação de novos formatos de informações, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material utilizado pela internet.

Por fim, Carvalho (2002, p. 100), esclarece que a pesquisa bibliográfica pode ser compreendida como uma “[...] atividade de localização e consulta de fontes diversas de informações escrita, para coletar dados gerais ou específicos a respeito de determinado tema.”

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Em virtude do presente estudo, tornou-se necessário elaborar o quadro comparativo abaixo, o qual permite identificar de forma clara as previsões contidas no texto da súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho (TST), bem como as modificações que poderiam ser introduzidas no sistema jurídico brasileiro, se aprovado o projeto de lei Nº 4330/04.

Figura 2 – Comparação entre a Súmula 331 TST e o Projeto de Lei 4330/04 – Elaborada pelo autor

Atualmente		Projeto de Lei 4330/04
Responsabilidade das empresas envolvidas	A contratante poderá ser acionada na justiça se a contratada não pagar os direitos trabalhistas e previdenciários (responsabilidade subsidiária)	A responsabilidade da contratante será solidária quanto às obrigações trabalhistas e previdenciárias da contratada, podendo ser processada em conjunto com esta
Atividade que pode ser terceirizada	Atividade-meio da contratante	Qualquer atividade
Filiação sindical	A filiação sindical é livre, mas a Justiça trabalhista tem reconhecido a submissão do contrato de trabalho a acordos e convenções coletivas com o sindicato da atividade preponderante da contratante se a terceirização for considerada irregular ou ilegal	Garante representação pelo mesmo sindicato apenas se a contratante e a contratada forem da mesma categoria econômica, mas não precisarão ser observados os acordos e convenções de trabalho
Troca de empresa	Não é regulamentado. Prejuízos ao trabalhador são julgados a cada caso	Prevê que, se ocorrer troca de empresa prestadora dos serviços terceirizados com admissão de empregados da antiga contratada, os salários e direitos do contrato anterior deverão ser garantidos
Garantia	Não é regulamentado	A contratada deverá fornecer garantia de 4% do valor do contrato, limitada a 50% de um mês de faturamento
Acesso a restaurante e transporte	Não é regulamentado	Prevê que o trabalhador terceirizado terá acesso a restaurantes, transporte e atendimento ambulatorial oferecidos pela contratante aos próprios empregados
Recolhimento antecipado de tributos	Não é regulamentado	A contratante deverá recolher antecipadamente parte dos tributos devidos pela contratada

Fonte: Entenda... (c2014).

Nota: Adaptado pelo autor.

Necessário destacar que poderão ocorrer inúmeras mudanças, se aprovado o projeto de Lei Nº 4330/04, haja vista a complexidade que contempla a terceirização. O Projeto de Lei Nº 4330/04 está gerando inúmeras dúvidas em relação ao que pode

ser terceirizado, a filiação sindical e responsabilidade da empresa contratante sobre suas obrigações trabalhistas.

4.1 ENTENDIMENTO SOBRE O PROJETO DE LEI Nº 4330/04

Diante das possíveis mudanças com a nova Lei, após entrar em vigor, a área empresarial, os representantes sindicais, bem como os políticos, possuem entendimentos distintos sobre a questão relacionada com postos de trabalho que serão diminuídos ou gerados.

De acordo com a análise realizada sobre a possibilidade de desemprego, após a vigência da nova lei, se autorizada a terceirização de todas as atividades da empresa, sem observar o requisito da atividade-fim, constata-se o que segue – FIESP/CIESP, federações, sindicatos/centrais sindicais, empresários e partidos políticos.

Figura 3 - Opinião sobre nova lei Nº 4330/04

	A FAVOR	CONTRA
FIESP/CIESP	Skaf afirmou que a terceirização é sinônimo de especialização e explicou que a aprovação do PL não tira nenhum benefício da classe trabalhadora. "Ela representa segurança jurídica para as empresas, e pode, representar no futuro a geração de 700 mil empregos em São Paulo e mais de 3 milhões no Brasil. Isto faz bem para o Brasil, faz bem para os trabalhadores, para as pessoas e para as empresas"	
Partidos Políticos	PSDB, PMDB, DEM, PSD e Solidariedade	PT, PCdoB, PSB, PV, PDT, Pros e Psol
Confederações	Confederações Nacionais da Indústria (CNI), do Comércio (CNC), da Agricultura (CNA), do Transporte (CNT), das Instituições Financeiras (Consif) e da Saúde (CNS)	
Sindicatos	Sindicato Nacional das Empresas Prestadoras de Serviços e Instaladoras de Sistemas e Redes de TV por assinatura, cabo, MMDS, DTH e Telecomunicações (Sinstal) e Sindicato Paulista das Empresas de Telemarketing, Marketing Direto e Conexos (Sintelmark).	CUT, a Força Sindical, sindicatos dos bancários de todo o país e a Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE)
Empresário	Os empresários alegam que é difícil definir o que é atividade-fim e o que é atividade-meio, e que é impossível modernizar a atividade econômica sem facilitar a terceirização.	

Fonte: Elaborada pelo autor.

Segundo Oliveira (2015) uma pesquisa realizada pela Consultoria Thomas Case & Associados, publicada na Revista VOCE RH, que tinha como objetivo levantar o posicionamento dos gestores de pessoas em relação a Lei da Terceirização, que vem causando embates entre sindicalistas e empresários, 55% dos 166 gestores de Rh entrevistados é a favor do Projeto de Lei nº 4330/04, mas 62% dos respondentes não acreditam que com o novo regulamento as organizações estarão livres dos problemas causados pelo não cumprimento das normas trabalhistas. Os entrevistados também foram questionados se haverá geração de mais empregos a partir da aprovação do projeto, 43% responderam que não acreditam no aumento do número de empregos, 32% disseram que haverá sim uma maior geração de empregos enquanto 25% não souberam responder. O presidente da Thomas Case & Associados, Norberto Chadad afirmou que 56% dos entrevistados não terceirizariam atividades-fim por não acreditarem na qualidade dos serviços realizados pelas prestadoras de serviços. Na mesma reportagem, é apresentado a opinião de Paulo Sergio João, professor de direito do trabalho da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC – SP e da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Ele acredita que apesar do projeto de lei permitir que as atividades-fim sejam delegadas à prestadora de serviços, nenhum empregador terceirizaria seu processo principal, por não fazer sentido delegar algumas tarefas à pessoas que não tem envolvimento intimo com o negócio.

Na visão dos administradores, a terceirização das atividades principais da organização é desfavorável ao negócio, pois, será necessário transferir seu *know-how* para a terceirizada, criando uma dependência direta com a contratada, visto que ela estará envolvida na execução dos serviços e/ou produtos que deverão ser entregues pela tomadora aos seus clientes e isso torna a empresa mais vulnerável a ações dos concorrentes. Ainda assim, caso a terceirização da atividade-fim pareça uma boa alternativa para determinado negócio, o administrador que estará a frente do processo deverá propor cláusulas no contrato que garantam processos de treinamento e reciclagem para os trabalhadores terceirizados, além de monitorar a execução dos processos em cada estágio da produção, a fim de garantir conformidade e reduzir os riscos assumidos com tal estratégia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste trabalho, foram identificados, os principais aspectos jurídicos que devem ser observados pelo administrador durante um processo de terceirização, bem como as vantagens e desvantagens inerente a decisão de contratar uma empresa prestadora de serviços.

A decisão de terceirizar atividade-meio deve estar adequada a estratégia da organização e o papel do administrador é planejar, acompanhar e controlar cada parte do processo, mantendo-se atento em cumprir todas as obrigações contratuais que lhe foram atribuídas bem como fiscalizar se a empresa contratada cumpre suas obrigações com os trabalhadores terceirizados. Todo cuidado se dá para garantir que a terceirização seja realizada de forma segura e correta e traga resultados positivos em relação a redução de custos, melhora do serviço e da qualidade e principalmente os benefícios que decorrem de uma maior orientação à atividade principal da organização. O sucesso da terceirização depende da confiança entre a empresa tomadora e a empresa prestadora de serviços e de uma gestão efetiva.

Diante da complexidade do processo de terceirização, os administradores também sentem a necessidade de uma legislação específica, como o Projeto de Lei nº 4330/04 que aguarda apreciação pelo Senado e vem gerando discussões em torno de seu conteúdo e todas mudanças significativas que poderão ocorrer a partir da sua aprovação, pois o projeto não prevê distinção entre atividade-meio e atividade-fim, ampliando ainda mais a possibilidade de terceirização e este é o ponto que vem causando alguns impasses, como foi demonstrado neste estudo.

Deste modo, destaca-se a importância do administrador desde a tomada de decisão em implantar ou não a estratégia de terceirizar até o controle e fiscalização das empresas contratadas garantindo que não haja inconformidades e que os resultados esperados sejam alcançados.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, A. de A. A terceirização como estratégia. **Administradores**, c2003-2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-terceirizacao-como-estrategia/56043/>>. Acesso em: 6 out. 2015.
- AQUINO, B. de. Paulo Skaf afirma que a lei da terceirização deverá gerar 700 mil empregos em SP. **Fiesp**, 2015. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/noticias/paulo-skaf-afirma-que-a-lei-da-terceirizacao-devera-gerar-700-mil-empregosano-em-sao-paulo/>>. Acesso em: 24 out. 2015.
- BASILE, C. R. O. **Direito do trabalho**: teoria geral a segurança e saúde. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- BARNEY, J. B; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Centro de documentação e informação da Câmara dos Deputados**. Brasília, DF, 10 jan. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm>. Acesso em: 20 nov. 2015.
- _____. Súmula nº 331, de 24 de maio de 2011. Contrato de prestação de serviços. Legalidade (nova redação do item IV e inseridos os itens V e VI á redação) Res. 174/2011, DEJT. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 31 maio 2011. Disponível em: <http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_301_350.html#SUM-331>. Acesso em: 14 out. 2015.
- CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e pratica. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- CARVALHO, M. C. **Construindo um saber**: metodologia científica: fundamentos e técnicas. 12. ed. Campinas: Papirus, 2002.
- CASTRO, R. F. de. **A Terceirização no Direito do Trabalho**. São Paulo: Malheiros, 2000.
- ENTENDA as regras aprovadas pela Câmara para o serviço terceirizado. **O tempo**, c2014. Disponível em: <<http://www.otempo.com.br/capa/pol%C3%ADtica/entenda-as-regras-aprovadas-pela-c%C3%A2mara-para-o-servi%C3%A7o-terceirizado-1.1028369>>. Acesso em: 02 nov. 2015.
- FALCÃO, I. M. **A Terceirização no Direito do Trabalho**. Bauru: Edipro, 1996.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIOSA, L. A. **Terceirização uma abordagem estratégica**. 5. ed. rev. e amp. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIRAUDEAU, M. O. **Terceirização e responsabilidade do tomador de serviços**. São Paulo: LTr, 2010.

HERMANSON, B. **SEBRAE**: serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas, 2009. Apresenta consultoria às micros e pequenas empresas. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/SaibaMais/terceirizacao_aspectos_juridicos_fundamentais.pdf>. Acesso em: 02 out. 2015.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, S. P. **A terceirização e o direito do trabalho**. 2. ed. rev. e amp. São Paulo: Malheiros, 1996.

NASCIMENTO, A. M. **Iniciação ao direito do trabalho**. 28. ed. rev. e atual. São Paulo: LTr, 2002.

OLIVEIRA, A. C. Boa para quem? **Revista Você RH**. 38.ed. São Paulo: Abril, 2015

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Freevale, 2013.

REIS, J. T. Terceirização Trabalhista. **Âmbito Jurídico**, c1998-2015. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=612>. Acesso em: 22 nov. 2015.

SINDICATOS e CUT fazem ato contra a terceirização em 23 estados e no DF. **G1**, c2000-2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/politica/noticia/2015/04/sindicatos-e-cut-fazem-ato-contraterceirizacao-em-18-estados-e-no-df.html>>. Acesso em: 15 out. 2015.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND II, A.J.; GAMBLE, J.E. **Administração Estratégica**. 15. ed. Porto Alegre: Amgh, 2011.

TRT mantém condenação da Raízen em R\$ 3 milhões por terceirização. **G1**, C2000-2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sp/sao-carlos-regiao/noticia/2015/10/trt-mantem-condenacao-da-raizen-em-r-3-milhoes-por-terceirizacao.html>>. Acesso em: 10 out. 2015.

VIANA, M. T.; DELGADO, G. N.; AMORIM, H. S. Terceirização: aspectos gerais: a última decisão do STF e a Súmula n. 331 do TST: novos enfoques. **Revista do Tribunal Superior do Trabalho**, São Paulo, v. 77, n. 1, p. 54-84, jan./mar. 2011.