



ADMINISTRANDO A TERCEIRIZAÇÃO

Renata Drumond Pinto Coelho

O administrador, encarregado de organizar a empresa para que esta atinja suas metas e maximize seus lucros, deve possuir embasamentos gerais. Para ser um bom administrador, não basta contratar um bom advogado, um bom contador, um bom recursos humanos, enfim, uma boa equipe de trabalho. Ele tem que conseguir discutir com essa equipe, entender o trabalho de todos, saber opinar, reconhecer erros e acertos, enfim, estar bem informado sobre as demais profissões que integram a organização e com as quais ele a administra. Por isso, em um curso de Administração estudam-se Contabilidade, Direito, Psicologia, Estatística, Marketing e outros. O profissional deve tentar sempre superar-se, buscando constantemente conhecimentos, não somente em sua área.

Analisaremos o processo de terceirização no âmbito do Direito e da Administração. Como se sabe, por meio da terceirização a empresa terceirizadora deixa para empresas especializadas a realização de atividades administrativas ou operacionais que exigem certo investimento com otimização de custos, enquanto concentra energia em suas atividades principais, com o intuito de aprimorar a qualidade de serviços e diminuir a ociosidade. De acordo com Carlos Alberto Ramos Soares de Queiroz, em seu livro *Manual de terceirização*, a terceirização é o processo de busca de parcerias determinado pela visão empresarial moderna e pelas imposições do mercado, uma metodologia de motivação e fomento à criação de novas empresas. Para o autor, não mais se pode repassar aos

preços os elevados custos. Isso tem feito com que os empresários se preocupem com a qualidade, competitividade, agilidade de decisão, eficiência e eficácia, que acabam resultando na manutenção dos clientes e consumidores.

O administrador deve determinar os setores que podem ser terceirizados, as vantagens e desvantagens que isso pode acarretar, sempre se preocupando em conhecer a legislação desse processo para não cometer erros. Muito importante para que tudo seja conduzido com segurança é evitar pressupostos que caracterizem o vínculo empregatício. Para tanto, é crucial a clareza de que a subordinação hierárquica será entre a empresa terceirizada e seus empregados e não entre estes e a empresa terceirizadora. Além disso, os pagamentos devem ser efetuados diretamente à empresa prestadora de serviços, de acordo com os termos do contrato, e não às pessoas que realizam as tarefas. Recomenda-se também que, periodicamente, os funcionários que realizam os trabalhos terceirizados sejam substituídos. Já a habitualidade e a onerosidade são fatores presentes em qualquer processo de terceirização. Mas, apenas esses dois fatores, sem os demais, não caracterizarão o vínculo empregatício. Todo esse cuidado se deve ao fato de que a relação contratual trabalhista está sob a égide de um regime jurídico demasiada-

mente fechado, estabelecido na Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, enquanto a relação contratual de prestação de serviços é regida pelo Direito Civil e Comercial, prestigiando a liberdade de contratar e a vontade das partes envolvidas na relação jurídica estabelecida, ou seja, não se pode confundir a relação trabalhista com a prestação de serviços por terceiros.

O ideal é que o administrador consiga, com a terceirização, adquirir agilidade, liberando capital para investimento e, principalmente, concentrando esforços na atividade-fim da empresa. Assim, seu raio de ação será maior, o que significa a ampliação de seu mercado. Destacase, ainda, que o total conhecimento da sua atividade e o estabelecimento de padrões de qualidade irão permitir uma auditoria dos produtos terceirizados, evitando a venda de peças defeituosas e reduzindo a perda de matéria-prima, o que garante a qualidade da produção.

A redução de custos é também um item de suma importância, já que, com a terceirização, deixa-se de pagar por estoque de materiais e maquinários (que se tornam responsabilidade do parceiro) e há uma redução da folha de pagamento (não se gastam tempo e dinheiro com o treinamento de empregados especializados). Estudos têm demonstrado que, muitas vezes, o aumento dos custos

de pessoal com a terceirização, em média de 10%, é plenamente compensado pelo aumento dos níveis de produtividade e qualidade, pois o empregado terceirizado rende mais que o antigo funcionário da empresa. A redução do espaço físico deverá ser levada em consideração pelo administrador, uma vez que algumas atividades passam a ser desenvolvidas na sede de outras empresas e cada metro quadrado poupado poderá ser transformado num precioso diferencial de mercado, se o seu custo for repassado em benefício da empresa. O objetivo é fazer com que a empresa passe a ter um ganho muito maior, com investimentos menores, contando com o suporte econômico das prestadoras de serviços, que irão ratear os custos operacionais do empreendimento. O administrador vai perceber que, concentrando todos os esforços na atividade-fim, a empresa se tornará especializada no seu negócio (*core business*) e atenderá melhor seus clientes quanto a pedidos, prazos, especificações e serviços.

O que muitos talvez não saibam é que o administrador pode optar por outra forma de terceirizar, que não é ilegal, como se pode acreditar. Trata-se da compra de determinados produtos que a empresa opta por não produzir, sem a necessidade de contratar uma empresa terceira para tanto. É somente uma relação de compra e venda, mas não deixa de ser

uma forma mais prática de terceirizar, a ser adotada, obviamente, quando os ganhos compensarem os custos. Deve-se analisar o que será mais benéfico: contratar uma terceira para produzir (com qualidade e especialização) ou comprar o produto de outro, sem necessidade de contratos.

A terceirização é um dos processos com o qual o administrador lida no mercado atual para nele concorrer com as demais organizações, numa disputa que se pode classificar como acirrada. Todos buscam métodos para a redução de custos, aumento de produção, qualidade total, etc. Por isso o administrador, para conseguir fazer com que sua organização sobressaia no mercado, terá que estudar suas decisões, baseando-se não apenas nos conhecimentos de sua área, mas também nos das outras áreas envolvidas. No processo de terceirização, não será suficiente organizar o que deve ser terceirizado e o que não deve. É necessário pensar não apenas na administração, mas também naquilo que envolve a área de Direito desse processo. Afastar a possibilidade de vínculo empregatício, evitando-se futuros problemas com os empregados da empresa terceirizada, é um dos cuidados que se deve tomar. A terceirização não pode ser feita de maneira aleatória e centrada exclusivamente na questão dos custos. A idéia de que a terceirização é sinônimo de demissão deve ser des-

mentida, pois a maioria dos empregados poderá ser reaproveitada.

Destaca-se também a importância de saber escolher bem as empresas parceiras, definindo-se uma política de terceirização em conformidade com os valores da empresa, identificando-se as áreas a serem terceirizadas e, somente após essas etapas, assinar o contrato. É essencial, portanto, a confiança mútua, que exige uma transferência de *know-how* e até de tecnologia para que o parceiro alcance os graus de eficiência e eficácia necessários. Com o *know-how* adequado, a qualidade do produto ou serviço aumenta. A empresa terá de ser aberta ao terceiro, para que ele possa conhecer todos os segredos e, principalmente, absorver a cultura da empresa, pois muitas vezes irá trabalhar lado a lado com o empregado e é de bom alvitre minimizar os choques. Como a terceirização favorece a desburocratização, todo o processo deve ser conduzido com a maior lisura, dentro da lei e das normas sindicais. Para tanto, o administrador deve estar sempre atento e em busca de conhecimentos gerais para evitar que erros sejam cometidos na organização, sem que ele ao menos perceba a tempo de corrigi-los.

Referências bibliográficas

ABDALA, Vantuil. Terceirização: atividade-fim e atividade-meio, responsabilidade subsidiária do tomador de serviço. *Revista LTR*, v. 60, n. 5, p. 587.

ALMEIDA, Amador Paes de. A terceirização no Direito do Trabalho: limites legais e fraude à lei. *Revista de Direito do Trabalho*, n. 80, p. 15, 1992.

POLÔNIO, Wilson Alves. *Terceirização: aspectos legais e trabalhistas*. São Paulo: Atlas, 2000.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. *Manual de terceirização*. São Paulo: STS, 1992.

VIDAL, Alcides Gabancho. *Terceirização: a arma empresarial*. São Paulo: Érica, 1993.

Renata Drumond Pinto Coelho é aluna do
Curso de Administração da Face-Fumec
