

O IMPACTO DA TERCEIRIZAÇÃO SOBRE OS CUSTOS DE MÃO-DE-OBRA DAS ORGANIZAÇÕES

Roberto Bertoldo Garcia

Resumo:

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

Área temática: *Novas Tendências Aplicadas na Gestão de Custos*

O impacto da terceirização sobre os custos de mão-de-obra das organizações

Resumo

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

Palavras-chave: Terceirização. Custo de mão-de-obra. Racionalização.

Área Temática: Novas Tendências Aplicadas na Gestão de Custos.

1 Introdução

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

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

O custo de mão-de-obra, sendo um item que compõe o custo do produto/serviço, é um componente de extrema relevância para a maioria das empresas, principalmente pelo fato de que, no Brasil, o custo de mão-de-obra é “excessivo” e varia principalmente em função da relação de trabalho estabelecida entre as partes contratantes.

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

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

o como instrumento competitivo a partir de uma gestão adequada da forma de contratação de mão-de-obra.

Dentre as alternativas de racionalização dos custos de mão-de-obra, encontra-se a prática da terceirização, consistindo no processo de transferir para terceiros as atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa. A principal vantagem da terceirização, sob o ponto de vista da empresa, é que ela possibilita a redução de custos de forma direta e indireta, por meio de salários mais baixos e de encargos sociais reduzidos.

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

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

Como metodologia, adotou-se o estudo de caso descritivo e qualitativo. Segundo Yin (1994) o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de alguns setores.

2 O Custo de Mão-de-obra

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

2.1 Custo da Mão-de-Obra no Brasil

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

Tabela 1 - Despesas de Contratação em Países Selecionados

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

FONTE: Pastore (1997). Atualizado em 2004

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

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

Visando evitar os encargos, surgem as formas ilegais de contratação, ou seja, o trabalho informal e sem carteira de trabalho, o qual estimula a informalidade, a sonegação e o aumento do desemprego.

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

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

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

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

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

Tabela 2 - Tabela de Encargos Sociais

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

Fonte: Elaboração Própria

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

3 A Terceirização

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

O termo terceirização, deriva do latim “*tertius*” significando um estranho na relação entre duas pessoas. Numa visão simples, compreende os ajustes pelos quais se busca a locação de serviços, a contratação de pessoal por interposta pessoa, para que sejam cumpridas necessidades, transitórias ou permanentes do serviço.

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

3.1 Características e Requisitos da Terceirização

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

No geral, as características básicas da terceirização são:

- a) Especialização do trabalho;
- b) Direção da atividade pelo fornecedor;
- c) Idoneidade econômica do fornecedor;
- d) Inexistência de fraude.

3.2 Vantagens e Desvantagens da Terceirização

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

Souza Pinto (1995) cita as seguintes vantagens de uma terceirização bem executada:

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

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

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

3.3 O Impacto da Terceirização

De acordo com Palma (2004):

A grande vantagem na terceirização é a possibilidade da redução de custo na relação de empregos e os decorrentes dos encargos trabalhistas e previdenciários (salários, férias, gratificação natalina, Fundo de Garantia do Tempo de Serviço,

Instituto Nacional de Seguro Social, etc). Com a terceirização reduz-se drasticamente valor referente à folha de pagamento, sendo muitas vezes extinta dentre outras a necessidade de função de chefias, cujo custo com a mão-de-obra passa a ser aplicado no produto final, melhorando sua qualidade e competitividade no mercado podendo inclusive ser vendidos por menor preço e maior tecnologia. (PALMA, 2004, p.10).

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

O impacto da contratação de um empregado é bem superior (99,28%), o que pode ser reduzido através das alternativas de substituição da mão-de-obra formal para a contratação de autônomos ou através de uma empresa de terceirização (20%), sendo permitido, até mesmo uma redução maior, se a empresa optar por contratar uma cooperativa de trabalho (15%).

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

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

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

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

4 Estudo de Caso

4.1 O Setor de Telecomunicações

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

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

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

4.2 O Diagnóstico da Situação Encontrada

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

- a) A empresa procedeu a um reajuste linear de 4% (quatro por cento) no salário de janeiro de 2005 e mais 4% (quatro por cento) no salário de junho de 2005, totalizando um percentual de 8,16% (oito vírgula dezesseis por cento) de reajuste, frente a uma taxa inflacionária estimada em 5,7% (cinco vírgula setenta por cento) divulgada pelo Banco Central em 28/12/2005. Portanto, verifica-se que o reajuste concedido foi superior à inflação do período.
- b) A partir de janeiro de 2005, nenhum empregado, exceto aqueles em regime de contrato por prazo determinado, não superior a 03 meses, passou a receber menos que R\$ 624,00 (seiscentos e vinte e quatro reais) mensais. Em junho de 2005, o piso salarial foi majorado para o valor de R\$ 650,00 (seiscentos e cinquenta reais). O piso é pago proporcionalmente às horas trabalhadas, quando a jornada de trabalho for inferior ao limite estabelecido em lei ou pelo acordo. Verifica-se que o valor do piso (R\$ 650,00) é bem superior ao valor do salário mínimo (R\$ 300,00).
- c) A empresa manteve os convênios médico, hospitalar, odontológico, seguro de vida em grupo, assim como os firmados com supermercados e farmácias, na forma de contratos.

Pode-se esquematizar o impacto dos encargos e benefícios concedidos ao funcionário contratado por prazo indeterminado, segundo a visão da Empresa ‘A’. O Quadro 1 a seguir apresenta o seguinte esquema:

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

Quadro 1 - Impacto dos Encargos da Empresa 'A' no custo da mão de obra

Outro ponto a ser destacado é que a Empresa 'A' tem optado por manter um pessoal interno em número reduzido e ampliar as formas de racionalização dos custos de mão-de-obra, através das alternativas a serem analisadas nos próximos itens. Cabe neste ponto, demonstrar apenas a evolução do número de funcionários da empresa ao longo do tempo, conforme pode ser verificado na Tabela 3 adiante:

Tabela 3 - Evolução do Número de Pessoal da Empresa 'A'

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

FONTE: Dados fornecidos pela Empresa 'A'

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

4.3 Da Prática da Terceirização

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

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

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

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

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

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

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

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

4.3.1 As Empresas de Terceirização

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

A Empresa 'B', fundada há 60 anos, é uma empresa global de terceirização e consultoria de serviços, independente da Empresa 'A', capaz de oferecer uma linha completa de serviços integrados, ajudando as empresas a gerenciar o seu custo total de Recursos Humanos e Pessoal, Compras, Finanças e Controladoria. Existem responsabilidades previamente definidas para ambas as partes, de forma a permitir que a tomadora de serviços terceirizados tenha foco exclusivamente em seu negócio principal, ou "*core business*".

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

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

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

As atividades principais da Empresa 'B' consistem resumidamente em:

- a) Executar a folha de pagamentos e monitorar todas as informações sobre os custos de mão-de-obra, principalmente os encargos sociais;
- b) Administrar pessoal e benefícios por meio da admissão, rescisão, férias, ponto, benefícios, cargos e salários;
- c) Recrutar, treinar e desenvolver pessoal;
- d) Processamento e controle da área financeira da empresa, tais como, contas a pagar, contas a receber, faturamento, cobrança, tesouraria que engloba a conciliação bancária, fiscalização de empréstimos e aplicações;
- e) Oferecimento de serviços de controladoria (contabilidade, custos, fiscal/tributário, patrimônio e cadastros);
- f) Realiza compras pontuais e estratégicas.

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

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

A terceirização da Empresa 'A' junto à Empresa 'B' não reduz custo, principalmente quando se realiza uma análise sistemática. Se fosse para optar em ter uma equipe de Recursos Humanos interno certamente teria um custo menor do

que o pago à Empresa 'B'. A vantagem em continuar a utilizar o serviço advém do ganho de produtividade, qualidade e concentração no foco, mantendo um pessoal interno no nível estratégico e não em serviços burocráticos. No geral, o resultado é compensador. (CONSULTOR DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA 'A', 2005).

Outro ponto a ser analisado neste caso, refere-se ao fato de que, ao terceirizar atividades como Recursos Humanos, Controladoria, Finanças e Compras, estaria havendo um desvio em relação à legislação, uma vez que estas atividades estão relacionadas mais às atividades-fim, do que propriamente às atividades meio, o que conduz às reflexões a respeito das fraudes trabalhistas. Certamente, não se pode duvidar que a terceirização praticada possui estreita ligação com o negócio principal da empresa, sendo motivo de questionamento pelo Poder Judiciário.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5 Resultados do Estudo de Caso

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

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

O impacto dos encargos do pessoal interno da Empresa 'A' chega a atingir a percentagem de 112,65% do salário contratado (Quadro 1), sendo superior a dos estudos dos impactos dos encargos legais, que atinge a margem de aproximadamente 99,26% sobre o salário (Tabela 2).

Ao mesmo tempo, percebe-se que a empresa mantém um número de pessoal interno reduzido e a contratação de mão-de-obra por meio de terceiros em grande volume, conforme se verificou na Tabela 3, na qual o número de pessoal interno da empresa decresce a cada ano. Contudo, este pessoal, ao sair da condição de pessoal interno e, por não ter outra saída, ao ingressar na condição de trabalhador terceirizado, não é tão bem remunerado quanto o pessoal interno, pois ocorre uma notória perda salarial.

Nota-se também que o número de pessoal interno da Empresa 'A' foi diminuindo ao longo do tempo, uma vez que a empresa passou a adotar as estratégias para a redução dos custos de mão-de-obra, conforme será relatado a seguir.

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

A Empresa 'A' já percebeu que os gastos com a contratação da Empresa 'B' são superiores aos de uma estrutura de pessoal interno. Contudo, a Empresa 'B' exerce uma imagem de bom posicionamento e incentiva os seus clientes a buscarem o seu foco principal.

Como a Empresa 'B' presta serviços na área de compras, finanças e controladoria, faz-se necessário a compreensão da sua legalidade ou não. É sabido que a terceirização somente pode ser feita em atividades meio e não de fim. Neste momento, é necessário refletir sobre as definições de atividade meio e fim, das quais se percebe que o serviço prestado é ilegal, pois as áreas terceirizadas mantêm relação direta com as atividades essenciais da Empresa 'A'.

Neste sentido, admitir que o controle de RH e Finanças - sendo áreas estratégicas dentro da organização - não estão ligados à cadeia produtiva, não geram renda e não contribuem para o lucro da empresa tomadora de serviço, é uma contradição e um equívoco. Assim, é evidente que a terceirização exercida pela Empresa 'A', atuando em relação à atividade-fim, é proibida, estando presente a ilegalidade frente à legislação trabalhista.

Em relação à Empresa ‘C’ percebe-se uma grande migração de mão-de-obra, o que fez com que se reduzisse bastante o número de mão-de-obra da Empresa ‘A’ ao longo do tempo. Hoje, o processo de terceirização já engloba 1.200 funcionários da empresa contratada. Esta utiliza mão-de-obra qualificada e se submete a uma carga de trabalho intensiva, no entanto, recebem salários inferiores aos dos funcionários da Empresa ‘A’, sendo que o percentual de defasagem chega a ser de aproximadamente 45%.

6 Considerações Finais

Ao longo do artigo, verificou-se o quanto o custo de mão-de-obra é significativo para as organizações, chegando a atingir o percentual de aproximadamente 100 a 120% sobre o salário contratado, uma vez que ocorre a incidência de encargos sociais sejam obrigatórios ou facultativos. Destaca-se ainda que o Brasil ocupa o topo do *ranking* com despesas de contratação.

Para tentar diminuir este impacto, surgem novas tendências no mercado, tais como a terceirização. Em linhas gerais, a terceirização envolve a intermediação de mão-de-obra por terceira pessoa, assumindo as formas de trabalho autônomo, empresas de terceirização e cooperativas de trabalho. Em todas as opções, a redução de custos é evidente, pois a empresa contratante se limita a pagar o valor do serviço contratado mais os encargos de 20% para os dois primeiros e 15% para o último sobre o valor da fatura do trabalho contratado.

O estudo de caso em análise demonstrou que a terceirização se estende por todos os ramos da empresa, assumindo vantagens e desvantagens. Em suma, para a empresa contratante, as vantagens tendem a superar as desvantagens, pois proporciona, principalmente, a redução de custos de mão-de-obra.

Contudo, a terceirização faz com que a empresa contratante se exponha a maiores riscos, os quais podem trazer conseqüências futuras. É grande o número de atividades, consideradas atividades-fim, e estas não podem servir como objeto de terceirização e, no entanto, vêm sendo praticadas, o que corresponde a uma ilegalidade.

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

Com relação ao Estudo de Caso em si, verificou-se que os resultados da análise contribuíram para a empresa pesquisada na medida em que se constatou uma série de vantagens com a prática da terceirização. Esta é uma técnica que reduz custos, simplifica e facilita o trabalho a ser desempenhado, contudo deve ser muito bem planejada, para que a empresa não incorra em riscos elevados, seja através da contratação de parceiros inidôneos, da forma de lidar com o terceirizado e principalmente, quais atividades são realmente permitidas terceirizar.

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

Um dos pontos extremamente desfavoráveis para a empresa contratante dos serviços de terceirização é que geralmente não se têm o mesmo envolvimento de um funcionário interno através dos prestadores de serviços, geralmente há um conflito entre as culturas de diferentes organizações, a empresa pode vir a assumir responsabilidades de uma gestão ineficiente, e, principalmente, pode-se ficar na dependência da própria empresa de terceirização, já que não se tem controle de suas próprias atividades que estão sendo

terceirizadas.

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

Percebe-se que na prática é muito comum as empresas se arriscarem, visando obter menores custos, mesmo que a contratação da atividade seja ilegal, ficando sempre na dependência de uma decisão judicial posterior.

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

Referências

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

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

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

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

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

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

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

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

THOMATSU, D. R. Custo da Mão-de-obra. In: Conselho Regional de Contabilidade (org.). **Curso sobre Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 1992. v. 5. p. 48-64.

YIN, Robert K. **Case Study Research - Design and Methods**. USA: Sage Publications Inc., 1994.