



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE ECONOMIA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ECONOMIA**

**ÉRIK CÁSSIO CASTRO DA SILVA**

**Teoria dos Custos de Transação e o processo de terceirização:  
uma análise a partir do *case* da Vale S/A**

**SALVADOR**

**2020**

**ÉRIK CÁSSIO CASTRO DA SILVA**

**Teoria dos Custos de Transação e o processo de terceirização:  
uma análise a partir do *case* da Vale S/A**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Economia da Universidade Federal da Bahia (UFBA), como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Área de concentração: Organização Industrial

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Bispo de Jesus Júnior

**SALVADOR  
2020**

**ÉRIK CÁSSIO CASTRO DA SILVA**

**Teoria dos Custos de Transação e o processo de terceirização:  
uma análise a partir do case da Vale S/A**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no Curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas

Aprovada em 18 de Dezembro de 2020

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Leonardo Bispo de Jesus Junior  
Universidade Federal da Bahia – UFBA

---

Prof. Dr. Hamilton de Moura Ferreira Junior  
Universidade Federal da Bahia – UFBA

---

Prof. Dr. Bernado Pereira Cabral  
Universidade Federal da Bahia – UFBA

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar ao nosso senhor Jesus Cristo.

Em seguida a minha família, sem eles, meu pai, Ronaldo e minha mãe Osanice, pelo total apoio em todos os momentos dessa trajetória. Nada se realizaria sem eles.

Agradeço a faculdade de economia UFBA, pelos ensinamentos, por tudo que aprendi nesse período. Aos professores, que dotados de grande conhecimento, continuam e continuarão formando grandes profissionais qualificados para a sociedade baiana. E a todos os profissionais que compõem a fe, em especial Rafael e Fabrício do colegiado, sempre me deram total apoio em tudo que precisei.

Meus agradecimentos aos amigos que fiz nessa trajetória, em especial, Cláudia, Fernando, Victor, André, Maurício e Everton. Com eles, pude contar e compartilhar os momentos bons e ruins de que passei.

A meu orientador, prof. Leonardo, que, para mim, além do extraordinário conhecimento, é um exemplo de competência de professor. Agradeço por toda ajuda, orientações, sugestões e palavras de incentivo.

## RESUMO

Este trabalho monográfico tem como objetivo analisar a decisão da firma acerca da terceirização - ou seja, se ela deve terceirizar parte de sua produção, ou se deverá internalizá-la -, partindo do pressuposto de que para o gerente tomar a decisão, ele deverá analisar os custos de transação envolvidos. Outrossim, esses custos estão inseridos na busca por uma parceria, na realização, na análise da legislação, segurança jurídica e supervisão dos contratos. Se estes custos não superarem os custos de internalizar a produção, então, pela perspectiva da teoria dos custos de transação (TCT), a empresa deverá externalizar a sua produção, senão, deverá internalizá-la. A legislação flexibilizou a possibilidade de terceirização, através da lei 13.429/2017, permitindo a terceirização das atividades-fim, reduzindo, com isso, os custos de transação envolvidos no processo de terceirização. Por fim, é apresentado um case, onde há uma análise histórica da terceirização da empresa Vale S/A, uma análise sobre a perspectiva dos gerentes do setor de manutenção, o perfil de terceirização da Vale e uma ação trabalhista que a empresa sofreu referente a terceirização.

Palavras chave: Teoria dos custos de transação; contratos; terceirização; Vale S/A.

## **ABSTRACT**

This monographic work aims to analyze the firm's decision regarding outsourcing, that is, whether it should outsource its production, or whether it should internalize it. Assuming that, for the manager to make the decision, he must analyze the transaction costs involved. Furthermore, these costs are inserted in the search for a partnership, in the realization, in the research of legislation, legal and supervision of contracts. If these costs do not exceed the costs of internalizing production, then the company must outsource its production, otherwise it must internalize it. The legislation eased the possibility of outsourcing through law 13.429 / 2017, facilitating the outsourcing of the core activity, the resulting transaction cost. Finally, a case is presented, where there is a historical analysis of the outsourcing of the company Vale S / A, an analysis on the perspective of the managers of the maintenance sector, Vale's outsourcing profile and a labor action that Vale suffered regarding outsourcing.

Keywords: Transaction cost theory; contracts; outsourcing; Vale S / A.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Diferentes atributos das estruturas de mercado, híbrida.....	10
Figura 2 - Vantagens e Desvantagens da Terceirização .....	18
Figura 3 - Macro-processo da estrutura da manutenção das minas.....	31
Figura 4 - Opinião dos prepostos das empresas acerca da terceirização.....	32
Figura 5 - Evolução da proporção de terceirizados da Vale 2006-2016.....	35

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Evolução do quadro de terceirizados Vale nos últimos 5 anos.....38



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>ASPECTOS TEÓRICOS</b>	<b>12</b>
2.1	NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL	11
2.2	TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	12
2.2.1	Pressupostos comportamentais dos custos de transações	14
2.2.2	Dimensões dos Custos de Transações	14
2.3	TIPOS DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO	15
2.4	ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA	16
<b>3</b>	<b>TERCEIRIZAÇÃO</b>	<b>18</b>
3.1	HISTÓRIA DA TERCEIRIZAÇÃO	22
3.2	ARGUMENTOS PRÓS E CONTRAS AO OUTSOURCING	23
3.3	TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL	29
3.3.1	Lei da terceirização	29
3.4	TERCEIRIZAÇÃO E TEORIA DO CUSTO DE TRANSAÇÃO	32
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO: VALE S/A</b>	<b>34</b>
4.1	A EMPRESA	35
4.2	TERCEIRIZAÇÃO NA VALE	37
4.2.1	Terceirização no setor de Manutenção da Vale	38
4.2.2	Análise do perfil de terceirização da Vale S/A	42
4.2.3	Ação trabalhista referente a terceirização	45
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>46</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>50</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho monográfico pretende discutir, através da teoria econômica, o processo de terceirização da firma. O debate perpassa a discussão sobre o limite de crescimento da firma e os custos de transação. Assumindo que a firma tenha como função objetivo a maximização do lucro, então, uma das formas de alcançá-la seria diminuindo os seus custos, e para tal, ela poderá recorrer ao processo de terceirização, ou seja, decidir o que ela deve produzir e o que ela deve terceirizar (*outsourcing*). Esse é um questionamento que um administrador de uma firma fará ao longo do processo de crescimento da firma, com intuito de torná-la mais competitiva frente aos mercados cada vez mais especializados.

É possível que o gerente de uma determinada firma faça a seguinte indagação: qual a melhor opção para firma? Terceirizar a produção no sentido de passar sua produção a uma empresa contratante, e com isso, focar em outras atividades como *marketing*, administração e recursos humanos. Ou simplesmente internalizar a produção? Muitas marcas transnacionais têm utilizado essa estratégia, ao passo que mantém, para si, a gestão de suas marcas. Esse processo não se dá de forma trivial, mas sim a partir de escolhas que passam por custos não mensuráveis, como os custos de elaboração de contrato.

Os contratos incorporam dois custos, *ex antes* e *ex post*, dado que o gerente da firma não tem compreensão de todo o processo e nem dos interesses da outra parte. No entanto, a parte contratada pode se utilizar do oportunismo de eventuais falhas na elaboração do contrato para trazer vantagens para si. Esses aspectos se resumem na incerteza da parte na elaboração do contrato.

O gerente da firma teria essas dúvidas pelos aspectos que as firmas passam, como a redução incessante de custos e o aumento do lucro, e por serem pressionadas pela atual competitividade global.

Segundo Lodi (2018), o processo de crescimento da economia global requer que as firmas se tornem competitivas, em função de estarem concorrendo com empresas que produzem produtos similares. Para que possam ser competitivas, as empresas recorrem à transformações na estratégia organizacional com intuito de serem

eficientes. Assim, é essencial que as empresas aloquem bem os seus recursos e tenham seus custos minimizados. Custos que não se restringem aos de produção, mas aos de transação, também.

O primeiro autor a abordar este conceito foi o Ronald Coase, que demonstrou um descontentamento com a abordagem tradicional, que percebia o mercado como auto regulável pelo sistema de preços e as firmas como uma função de produção, sem se preocupar com questões relacionadas a sua existência. Julgando a teoria tradicional incompleta, Coase buscou estudar a natureza e o funcionamento da firma, rompendo com o paradigma tradicional. Ele acreditava que o sistema econômico não era coordenado apenas pelo mecanismo de preço, e sim por uma autoridade dentro dele que exerce o comando das atividades. Assim, Coase concluiu que mercado e firma eram maneiras alternativas de dirigir a produção. (LODI, 2018)

O Coase (1937) argumenta que os custos de produção e contratação devem ser analisados criteriosamente sobre seu caráter, o fornecedor, e questiona se os preços são fixos ou variáveis para contratos de longo prazo, dado que, às vezes, é muito melhor contratos de longo prazo, devido ao menor custo de redação. Porém, há o lado contrário desse efeito, segundo o autor, a intenção do fornecedor no longo prazo.

Segundo Lodi (2018), sobre esses aspectos da TCT, uma empresa decidirá se irá terceirizar ou não sua produção a depender dos custos de transação envolvidos.

Diante do exposto, o objetivo deste trabalho monográfico é analisar o processo de terceirização, e, para atingir o objetivo proposto, o trabalho está dividido em cinco seções, além desta introdução, a saber:

Na segunda seção se apresenta o referencial teórico acerca da TCT, seu surgimento, a partir do seu fundador Ronald Coase, além de seu aperfeiçoamento através dos trabalhos de Olivier Williamson acerca da decisão da firma;

Na terceira seção se discute a terceirização, abordando o seu conceito, buscando na história o seu surgimento, até chegar no Brasil, abordando os aspectos prós e contras e, posteriormente, os desdobramentos da legislação acerca do tema;

Na quarta seção se apresenta um Estudo de caso, abordando a terceirização na mineradora Vale S/A e analisando o perfil de terceirização desta empresa antes e

após o processo de privatização da companhia e, posteriormente, um litígio trabalhista da Vale sobre o tema de terceirização.

Na quinta seção se faz as considerações finais.

## **2 ASPECTOS TEÓRICOS**

O referencial teórico que fundamenta esse trabalho pertence a Nova Economia Institucional (NEI), onde, dividida entre passado e presente, pertencem os economistas, Ronald Coase, que iniciou a escola no passado e que posteriormente foi aperfeiçoada por Olivier Williamson.

Segundo Sarto e Almeida (2015), a principal contribuição de Ronald Coase, no seu primeiro artigo clássico, “*The Nature of the firm*”, de 1936, é justificar a existência das firmas, aspecto não contemplado pela teoria neoclássica. Na época, os economistas reconheciam que as empresas representavam um modo alternativo de organização econômica, mas careciam de uma teoria para explicar por que existiam. Segundo Rindfleisch, a resposta obtida por Coase a esta questão inaugura, assim, a percepção de que as relações entre os agentes econômicos dadas no mercado envolveriam custos concretos, referidos, basicamente, aos custos relacionados à coleta de informação e negociação e confecção de contratos.

*The main reason why it is profitable to establish a firm would seem to be that there is a cost of using the price mechanism. The most obvious cost of "ORGANISING" production through the price mechanism is that of discovering what the relevant prices are. (COASE, 1936, p.390).*

Ainda segundo Rindfleisch (2019), os custos relacionados a utilização do mecanismo de preço são de natureza inerentemente comparativa. Como Coase pontuou quase 50 anos depois, a decisão de organizar uma transação no interior de uma firma dependia da comparação dos custos de realização dessa transação no mercado. Essa ideia, aparentemente simples, mas profunda, de que os mercados e as empresas diferem em seus custos, lançou a base para uma nova escola de pensamento econômico, denominada Nova Economia Institucional (NEI), que será discutida na próxima subseção.

## 2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL

Segundo Vargas (2015), o objetivo principal da NEI é estudar os custos de transação, uma vez que estes são responsáveis por originar distintas formas de estruturas de governança.. Outrossim, a firma não é somente uma função de produção, mas parte

do sistema econômico, dotado de contratos e direitos de propriedade, que devem ser respeitados.

Segundo Ilha (2010), a racionalidade limitada é um aspecto relevante introduzido pela NEI, uma vez que é importante ressaltar que o processo de tomada de decisão dos agentes econômicos deve ser vista como um aspecto pontual e próprio de cada indivíduo, que possuem diferentes intenções quando decidem interagir no mercado, sendo possível o comportamento oportunista. Logo, faz-se necessário um código de regras, capazes de balizar as ações dos indivíduos, que formatam as estruturas de governança;

Segundo Sarto e Almeida (2015), a teoria dos custos de transação (TCT) representa a principal contribuição da escola, resumida a partir de três pontos, à saber: 1) a transação e os custos associados definem diferentes modos institucionais de organização da atividade econômica; 2) a tecnologia, embora importante aspecto da organização da firma, não é determinante da mesma; 3) as falhas de mercado são centrais à análise, o que confere importância às formas institucionais (WILLIAMSON, 1991 apud SARTO; ALMEIDA 2015). Na próxima subseção se discutirá de forma mais pormenorizada a referida teoria.

## 2.2 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Segundo Ilha (2010), para compreender a TCT, é importante, primeiro, buscar o significado da palavra transação. A transação não pode ser vista apenas como um processo de transferência de recursos, mas de transferência de direitos de propriedade.

Segundo Vargas (2015), o foco da TCT é a obtenção de resultados eficientes, observando o comportamento dos indivíduos em uma organização e a relação desta com o meio no qual está inserida. As estruturas de governança são, dessa forma, construídas socialmente para diminuir a incidência de comportamentos oportunistas de cunho egoísta.

Para Thielmann (2010), o avanço na compreensão do papel dos custos de transação no processo de produção e distribuição é balizado pela resposta as seguintes questões: Por que algumas firmas escolhem produzir alguns de seus próprios insumos, em uma integração vertical? E por que, algumas vezes, elas escolhem usar

o mercado? São essas as questões clássicas que a teoria dos custos de transação busca investigar. Sumarizando: qual é a melhor opção para a firma, fazer ou comprar? E como esta, sobre pressão do mercado, age racionalmente de forma a explorar as vantagens contingentes da firma sobre o mercado.

Segundo Rindflelsch (2019), Ronald Coase, além de inserir o debate sobre custos de transação, fornece informações importantes sobre a natureza desses custos. Com base na suposição econômica padrão de que o preço é uma forma de informação, então, Coase sugere que, o custo mais óbvio é o de descobrir o quanto os preços são relevantes. Ele prossegue observando que o custo de negociação e celebração de um contrato separado para cada transação de troca também deve ser levado em consideração. Todavia, quanto a natureza dos custos de transação, Coase passa a explicá-lo com mais detalhe nos seus escritos posteriores. No artigo *Problem of social cost* (1960), ele fornece exemplos adicionais de custos de transação, incluindo os custos de mudança de parceiros e realização de inspeções. Seus escritos estabeleceram a base conceitual para a subsequente especificação dos custos de transação *ex ante* (os custos de negociação), e *ex post* (resolução de disputas). Em suma, o trabalho de Coase desempenhou um papel fundamental, estabelecendo a existência e natureza dos custos de transação, e propondo um exame comparativo destes custos como determinante de se uma transação é conduzida dentro do mercado ou dentro da empresa.

Ainda segundo Rindflelsch (2019), enquanto Coase deu origem à TCT, Williamson ajudou a levá-la à maturidade. Para Coase, a influência de Williamson foi imensa, em um sentido real. Até 2019, Williamson publicou cerca de 100 artigos e 5 livros sobre o tema. Lançara seu artigo seminal em 1979, com o título "*Transaction Cost Economics*", em que observa a existência de dois dispositivos econômicos importantes, a racionalidade limitada e o oportunismo e três dimensões-chaves para transações econômicas, especificidade de ativos, frequência e incerteza. Em suma, enquanto Coase estabeleceu a existência dos custos de transação, Williamson identificou os principais atributos dos tomadores de decisão, discutidos a seguir.

### 2.2.1 Pressupostos comportamentais dos custos de transações

É possível relacionar os pressupostos comportamentais dos custos de transação por meio da seguinte forma:

a) Racionalidade limitada

Segundo Ilha (2010), os indivíduos possuem racionalidade limitada portanto, capacidade restrita para processar informações. Com isso, tem-se a impossibilidade de formatação de contratos incompletos, o que sempre exige negociação futura, o que implica em mais custos de transação.

b) Oportunismo

De acordo com (FIANNI, 2002 apud ILHA, 2010, p 14), a racionalidade limitada, o ambiente complexo e as incertezas, implicam assimetrias de informação, isto é, diferenças nas informações que as partes envolvidas em uma transação possuem. Essa diferença pode afetar o resultado final das transações e criar as condições para que os agentes adotem uma iniciativa oportunista.

As dimensões dos custos de transação serão discutidas a seguir.

### 2.2.2 Dimensões dos Custos de Transações

a) Especificidade dos Ativos

Segundo Ilha (2010), as transações com ativos específicos são aquelas que somente alguns agentes estão habilitados à participar, tendo em vista que a especificidade dos ativos reduz consideravelmente o número de produtores capazes de ofertá-los e de demandantes interessados em adquirí-los. Destacam-se: (i) especificidade de localização, que são ativos que uma vez estabelecidos, podem ser de difícil ou impraticável transporte ; (ii) especificidade física, ativos cujas características físicas podem reduzir seu valor em uma aplicação alternativa; (iii) especificidade de capital humano, que surge por meio do processo de *learning by doing* dos empregados de uma empresa; (iv) especificidade de ativos dedicados, que surge no caso em que o fornecedor faz um investimento que exceto pela perspectiva da venda de uma quantidade expressiva do produto não seria feito; desta forma, havendo quebra contratual, o fornecedor ficará com capacidade produtiva ociosa. (ILHA, 2010, p. 17)

b) Frequência



Segundo Ilha (2010), a frequência com que as transações acontecem é um outro aspecto relevante relacionado a especificidade dos ativos e, conseqüentemente, aos custos de transação. Através dos arranjos contratuais feito por várias transações é possível diminuir os custos de transação tomando como referência a reputação.

#### c) Incerteza

De acordo com (SOUZA, 2004 apud ILHA, 2010, p. 17), as transações estão associadas a dois tipos diferentes de incerteza, um ligado ao aspecto contingencial, que é do tipo de origem eventual, que surge de ações aleatórias da natureza humana, e a segunda ligada à assimetria de informações, que possui origem nas alterações das preferências dos indivíduos.

### 2.3 TIPOS DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Segundo Ilha (2010), os típicos custos de transação podem ser de mercado, administrativos e políticos. Sendo que os custos de mercado podem ser classificados como de pesquisa e informação, que correspondem aos custos incorridos no momento em que se está construindo o contrato. Os indivíduos precisam encontrar um agente adequado para estabelecer a transação. Porém, essa procura possui custos, como propagandas e visitas a potenciais clientes. Há também os custos de negociação e de decisão, que são referentes ao momento em que as partes estão montando o contrato e estão negociando as cláusulas. Nesse caso específico de custo, pode haver assimetria de informação, com uma das partes possuindo informações privilegiadas. Existe, também, custos de supervisão e cumprimento, que são custos relacionados a monitoração do acordo e verificação da qualidade do produto.

Segundo Thielmann (2010), aspectos como a racionalidade limitada e o oportunismo fornecem base de sustentação para o surgimento dos custos de transação e, conseqüentemente, a estrutura de governança apropriada para realização de uma transação específica, que será discutida na próxima subseção.

### 2.4 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

Segundo (WILLIAMSON, 1996 apud THIELMANN, 2010, p. 3), existem diferentes modelos de governança, que diferem em sua forma e por vários motivos. Faz referência a três tipos específicos de governança, a saber: os mercados, as estruturas híbridas e as hierarquias (empresas), e apontam alguns aspectos que as diferenciam, a saber:

a) controles administrativos: as empresas são apoiadas por uma série mais extensa de regras administrativas e procedimentos. (THIELMANN, 2010, p. 4)

b) adaptação: os mercados têm a vantagem de efetuar a adaptação de forma autônoma em resposta a mudanças nos preços relativos, mas a vantagem se reverte para as empresas como adaptações mais cooperativas; (THIELMANN, 2010, p. 4)

c) direito dos contratos: nos mercados necessita-se de tribunais para dirimir quaisquer dificuldades ou problemas que aconteçam com as transações, enquanto nas empresas os problemas são resolvidos por elas mesmas, ou seja, a empresa é o seu próprio tribunal de recurso final. (THIELMANN, 2010, p. 4)

**Tabela 1 - Diferentes atributos das estruturas de mercado, híbrida e hierárquica**

Atributos	Estruturas de Governança		
	Mercado	Híbrida	Hierarquia
Instrumentos			
Intensidade dos incentivos	Forte	Pouco forte	Fraca
Controles Administrativos	Fraca	Pouco forte	Forte
Atributos de Performance			
Adaptação autônoma (A)	Forte	Pouco forte	Fraca
Adaptação coordenada (C)	Fraca	Pouco forte	Forte
Direito dos contratos	Forte	Pouco forte	Fraca

Fonte: (WILLIAMSON 1996 apud THIELMANN, 2010, p 3).

Na próxima seção se discutirá a história da terceirização no Brasil e no mundo, debaterá acerca dos seus prós e contras. Também, discutirá a lei da terceirização, lei 13.429/2017 e discorrerá sobre a Terceirização sobre a TCT.

### **3 TERCEIRIZAÇÃO**

A discussão acerca da terceirização (*outsourcing*) da firma perpassa a literatura econômica sobre várias óticas. As empresas produzem uma variedade de produtos

dos quais podem não ter *expertise* necessária para produzi-las, daí vem a necessidade de terceirização. (BERA, 2017, p. 37).

O conceito de *Outsourcing* está relacionado com o termo americano “Recursos externos”, que se refere a atitude da empresa em buscar recursos de outras empresas para supri-las. Também, relaciona-se com a diminuição da sobrecarga da empresa em determinadas especificidades do processo, tendo como objetivo a redução e o maior controle sobre os custos (BODISLAV; TROACÃ, 2012). A decisão de terceirizar, ou não, depende da visão estratégica da empresa frente a um mercado.

A decisão de terceirizar, ou não, depende da visão estratégica da empresa frente a um mercado. Portanto, os itens que não oferecem vantagem na produção interna são, então, adquiridos de outras empresas especializadas naquele item. Independente do motivo que leve a essa decisão, a intenção final é a geração de melhores resultados e aumento da lucratividade (ANJOS *et al.*, 2018).

Uma terminologia utilizada para prática são os termos, “Empresa-mãe” ou empresa “contratante”, que se refere a quem contrata de outra empresa a produção de um bem ou a prestação de um serviço. Outro será “empresa terceira” ou “empresa contratada”, pois é aquela que fabrica o componente ou presta o serviço para a empresa-mãe (DIEESE, 2007).

Segundo Oliveira (2013), existem várias formas das empresas terceirizarem sua produção, dentre as quais se destacam:

- a) Franquia: uma empresa concede a terceiros o uso de sua marca, em condições preestabelecidas, para a comercialização dos produtos ou serviços;
- b) Consultoria: é a forma de prestação de serviços altamente especializados;
- c) Concessões: a delegação contratual ou legal da execução do serviço, na forma autorizada e regulamentada pelo governo, no qual se fixam as condições de prestação de serviço;
- d) Autônomos: é a contratação de pessoa física para funções especializadas, sendo exercidas com completa autonomia e utilizando suas próprias instalações.
- e) Contratação de serviços gerais ou auxiliares: é quando o terceiro exerce atividades auxiliares do tomador, executando o seu trabalho onde for

determinado, inclusive nas instalações da contratante. Os serviços executados poderão ser de caráter permanente (limpeza e conservação) ou temporário.

Fonseca (2018) esclarece o conceito com o seguinte exemplo: uma fábrica de brinquedos que decide fornecer almoço para seus empregados. A empresa se propôs a fabricar brinquedos e possui conhecimento sobre esse processo produtivo. Mas não tem *know how* na fabricação de refeições, decidindo, então, repassar esse serviço para uma empresa especializada no fornecimento de alimentos, que conduzirá todo o processo produtivo com os seus próprios empregados e meios de produção. A vantagem disso é que a tomadora se dedique somente a atividade-fim, contratando serviços, e não trabalhadores.

Para fazer face a concorrência, as empresas devem ser eficientes, entregando em tempo hábil os serviços dentro da limitação de seu orçamento. Todavia, o *make or buy* não é uma decisão simples, requer transferir a terceiros as responsabilidades, muitas vezes de instalações e equipamentos. (ANJOS, *et al.* 2018).

*In the modern world, independently from the geographical location, all companies are subjected to globalization, it forces them to focus on the core processes that the company specialises in so that they would be a competition in their respective markets while it also requires from them to be flexible as much as possible, that is where outsourcing comes in. There are other advantages of outsourcing as well and few is mentioned here such as: Access to modern knowledge impossible to reach with company's own resources. As mentioned focus of core specialisation of the company and higher competitiveness of the company. (QUANDT, 1937, p. 2)<sup>1</sup>.*

Segundo Froés (2003), a terceirização deve ser usada de forma ofensiva e não defensiva, ou seja, ser usada para ganhar competência e habilidades para competir. Atividades que criam um diferencial no produto para o consumidor devem ser mantidas na empresa. É importante do ponto de vista estratégico, e se não tiver condições de produzi-la, terá que desenvolver essa habilidade. Sendo que esta decisão é que impactará o perfil competitivo da empresa no futuro.

---

<sup>1</sup> Tradução nossa: No mundo moderno, independentemente da localização geográfica, todas as companhias estão sujeitas a globalização. Com isso as empresas focam na atividade na qual ela se especializou para que sejam competitivas nos seus respectivos mercados. Ao mesmo tempo que necessitam ser flexíveis ao máximo, é aí que entra a terceirização. Existem outros benefícios em terceirização, como acesso ao conhecimento, foco na parte em que a empresa se especializa e como foi dito, maior competitividade

A prática de terceirização como conhecida é nova e se difundiu nas últimas décadas, porém, há indícios de práticas desde o século XIX como será descrito na subseção seguinte.

### 3.1 HISTÓRIA DA TERCEIRIZAÇÃO

O avanço dos meios de transporte no século XIX, a expansão da navegação, trens e telégrafo aproximou distâncias, o que facilitou a expansão de empresas na busca de outros mercados. A expansão de mercados também acarretou a necessidade de importação e treino de mão-de-obra. O Japão, por exemplo, teve a necessidade de trazer mão de obra especializada estrangeira para treinar seus trabalhadores. Já a Rússia, importou técnicos da Singer para treinar sua mão de obra. (GÓNZALES *et al.*, 2009).

Alguns autores acreditam que a prática de terceirização possa ter surgido na idade moderna, a saber:

A terceirização não é um fenômeno recente [...]. Robert Castel conta que na Europa, entre os séculos XVI e XVIII, praticava-se o “putting-outsystem” sistema de subcontratação onde o comerciante fornecia a lã, o tecido de lã ou o metal, e às vezes até as ferramentas, a trabalhadores habitantes no meio rural, retornando estes o material acabado ou semiacabado. O interessante é que, ainda segundo Castel, a subcontratação teve como móvel contornar as regras da organização tradicional das profissões (Corporações de Ofício), já que os subcontratados (ou terceirizados da época) eram camponeses, fora do âmbito da estruturação urbana dos ofícios. (CARELLI, 2003 apud OLIVEIRA, 2013, p. 8).

O processo de terceirização se inicia com o desenvolvimento industrial. Segundo Altunian (2004), a organização industrial elevou os níveis de produtividade e progresso econômico no século XX, com o desenvolvimento de um conjunto de inovações industriais. A produção passou a ter volumes enormes e padronizados, em empresas de grande porte e integradas verticalmente. Essas transformações começaram com o trabalho de Frederick Taylor, no denominado “princípio da administração científica”. Taylor acreditava que a lógica da mecanização, com movimentos padronizados, repetidos de maneira mecânica, poderia ser igualmente estendida ao trabalho. A lógica da especialização da mão-de-obra para determinada atividade, a partir daí, evoluiu para a terceirização.

Segundo Figueiredo *et al.* (2003), a prática da terceirização foi percebida de forma tênue, no começo das décadas de 50 e 60, devido a crescente competitividade e a cada vez maior transnacionalidade das empresas e serviços, além do aumento do comércio exterior.

Segundo Altunian (2004), a ascensão da terceirização passa, também, pela crise do modelo Taylorista/Fordista, expresso no movimento de lutas nos locais de trabalho, índices de absenteísmo, *turnover*<sup>2</sup>, defeitos de fabricação e quebra no ritmo de produção. Fatores sociais ocorridos no período influenciaram esse processo, como, por exemplo, a crescente oposição dos estudantes nos anos de 1960 ao estilo de vida americano. Com isso, houve uma perda de competitividade e, conseqüentemente, perda dos mercados. As empresas japonesas ascenderam nesse período, com uma reestruturação produtiva sustentada na crescente adoção da base tecnológica da microeletrônica, nas novas políticas de gestão e na organização de trabalho adaptados a cada região. Esse sistema de produção era mais enxuto, balizando-se na demanda preexistente, diferentemente ao utilizado pelos EUA. Essa forma de organização da produção tinha por objetivo evitar perdas e desperdícios e assegurar aumentos da produtividade e redução de custos, baseando-se em dois pilares; a “automação” e o *just-in-time*.

Segundo algumas estimativas, em 1946 apenas 20% do valor adicionado dos bens norte-americanos e serviços eram originados de fontes externas, 50 anos depois, a proporção triplicou, atingindo 60%. (BODISLAV; TROACÃ, 2012).

Na compreensão de (DRUCK *et al.* 1999, apud ALTUNIAN, 2004, p.31), a particularidade do modelo japonês é a diferenciação que se verifica nas grandes corporações com relação as micro e pequenas empresas, em que as grandes utilizavam mão-de-obra mais qualificada e participativa, no sentido de envolver o trabalhador na busca por produtividade, redução de custos e aumento da qualidade, com a finalidade de obtenção de produtos diferenciados, e organização do trabalho baseada na gestão da qualidade total. Enquanto nas micro e pequenas empresas, que formam a rede de subcontratação, o tratamento dado aos trabalhadores é diferente. Marcado, em geral, por uma instabilidade do emprego muito grande, não

---

<sup>2</sup> Taxa, geralmente expressa em números percentuais, de substituição ou renovação anual do pessoal de uma empresa, em relação a seu número médio de funcionários. Disponível em < <http://michaelis.uol.com.br/busca?id=e3pDQ> > Acessado em 09/10/2020

existindo emprego vitalício, menor qualificação da mão-de-obra, condições precárias de trabalho, assim como contratos irregulares e de trabalhos ocasionais ou parciais. A intensificação do processo de terceirização, contribui para a redução do emprego industrial e a expansão do setor de serviços.

Sobre a rota da terceirização, segundo Bera (2017), em uma pesquisa recente, a maioria, ou cerca de 80% das empresas do setor de tecnologia terceirizam para Índia. Embora muitos outros países como China, México, Filipinas e Irlanda também fornecem mão de obra terceirizadas. Os fatores que influenciam a essa decisão conjunta é a qualidade do produto, qualificação dos trabalhadores, relação custo-benefício, tempo de resposta rápida, segurança de dados obtida. Uma pergunta a se fazer com tudo isso seria, o porquê a Índia?

Existe, desde a independência, uma preocupação do governo indiano em relação ao direcionamento a ser dado à educação do país. Buscando assim, "*ajudar a melhorar a produtividade, enfatizando a experiência de trabalho, a profissionalização, as melhorias na educação e pesquisa científica e tecnológica*". Ou seja, os indianos preparam sua mão de obra para atender a demanda das empresas estrangeiras ou envia trabalhadores qualificados para o exterior a um preço competitivo. (GONZÁLES *et al.*, 2009, p. 7).

Um dos argumentos da teoria econômica acerca da terceirização vem da teoria desenvolvida por David Ricardo, denominada de teoria das vantagens comparativas, que pode ser resumida em quatro princípios: (i) o comércio ocorre devido as diferenças de produção ou tecnologia; (ii) o comércio é vantajoso; (iii) até mesmo um país com tecnologia inferior, pode se beneficiar do livre comércio; e (iv) um país desenvolvido pode competir com países menos desenvolvidos que possuam salários mais baixos. Embora a Índia e os Estados Unidos tenham trabalhadores com produtividades diferentes, a Índia consegue competir com vantagens no que se refere a terceirização de sua mão de obra, dado os baixos salários e a alta qualificação (GONZÁLES *et al.*, 2009).

Atualmente, estima-se que os fabricantes terceirizam de 70 a 80% do conteúdo dos seus produtos. As empresas, em geral, terceirizam suas folhas de pagamento e contabilidade, essas iniciativas ajudam as empresas a reduzirem custos e no final do processo o consumidor se beneficia com menores preços. (CORBETT, 2004, p. 1).



*More than 90% of companies say that outsourcing is an important part of their growth strategy. Management expert Peter Drucker calls outsourcing America's fastest-growing industry, involving such companies as ARAMARK Corporation, Electronic Data Systems Corporation (EDS), General Electric (GE), International Business Machines Corporation (IBM), United Parcel Service of America, Inc. (UPS), Xerox and others. Many U.S. (CORBETT. p. 2, 2004)<sup>3</sup>.*

Terceirização não é uma prática vantajosa em si, tem seus pontos fortes e pontos fracos, devendo o gestor da firma entender se será vantajoso terceirizar ou não através desses pontos, que será descrito na subseção seguinte.

### 3.2 ARGUMENTOS PRÓS E CONTRAS AO *OUTSOURCING*

Segundo Bera (2017), para que o processo de terceirização seja bem-sucedido, alguns fatores são determinantes, a saber:

- Como o preço é geralmente a principal motivação para terceirização, é necessário colher preço de vários fornecedores para a escolha do mais viável;
- Verificar se o fornecedor é rígido ou flexível na abordagem, ou seja, é preciso que o fornecedor seja flexível o suficiente para entender os possíveis problemas que possam ocorrer e propor soluções viáveis;
- Que o fornecedor goze de capacidade e experiência;
- Outro fator que deve ser observado na escolha de um fornecedor é se seu contrato de fornecimento tem cláusulas rígidas ou flexíveis, sobretudo com as possíveis necessidades de mudanças que o projeto possa ter ao longo do tempo.

Para Froés (2003), além desses fatores listados, na busca por um fornecedor, deve-se verificar se a atividade que se deseja terceirizar pertence ao *core business* da empresa terceira. Se a terceirizada não for especialista na área que ela pretende ofertar, ela então dividirá seus recursos de desenvolvimento tecnológico em outras

---

<sup>3</sup> Tradução Nossa: Mais de 90% das empresas acreditam que terceirização é uma estratégia importante de crescimento. O especialista em Administração Peter Drucker chama o *outsourcing* como o setor de crescimento mais rápido da América, envolvendo empresas como ARAMARK Corporation, Electronic Data Systems Corporation (EDS), General Electric (GE), International Business Machines Corporation (IBM), United Parcel Service of America, Inc. (UPS), Xerox e outros.

áreas que não seja de interesse da contratante, o que a tornará atrasada em relação a outros fornecedores.

Segundo Bodislav e Troaçã (2012), o *Outsourcing Institute*, uma voz forte no campo da terceirização, criou as 10 principais razões pelas quais uma empresa teria que recorrer a esses serviços, entre as principais se destacam:

- Redução de custos e controle de operações;
- Melhoramento do foco da empresa;
- Ter acesso às várias possibilidades;
- Recursos internos livres para outros fins; e
- Compartilhamento de riscos

Bera (2017) destaca entre fatores contrários a terceirização:

- Quando a organização terceiriza folha de funcionários, contabilidade e RH corre o risco de perda da confidencialidade.
- Pode haver falta de comunicação entre as empresas, acarretando demora da conclusão do projeto.

Bodislav e Troaçã (2012) destacam outros riscos relacionados ao processo de terceirização, a saber: (i) falta de conhecimento do contratante e definição incorreta dos objetivos com a terceirização; e (ii) falta capacidade da contratante em avaliar a qualidade do fornecimento.

Ainda sobre Bodislav e Troaçã (2012), os resultados da terceirização não são imediatos, algumas organizações percebem uma redução de 20% da produtividade do trabalho no primeiro ano de contrato, ocasionado pelo tempo necessário para a transferência de conhecimentos para o fornecedor e adaptação. Após obter o conhecimento necessário e se adequar as metas de seus clientes, é possível se verificar um aumento de eficiência e, conseqüentemente, redução de custos.

Existem estímulos que motivam as empresas a buscarem um maior grau de terceirização, que podem ser econômicos ou não econômicos. Os estímulos econômicos podem ser ligados ao ambiente fiscal, sendo este um fator decisivo para determinar se empresas nacionais terceirizam parte de sua produção para outros países. Um outro fator econômico que pode servir de estímulo são os custos do

salário. Geralmente, países receptores de *outsourcing* tem vantagens sobre os exportadores por apresentar um custo menor sobre o salário. Estes custos podem está relacionados à fatores como seguro saúde obrigatório ou, até, eventuais processos por parte dos funcionários. (GONZÁLES *et al.*, 2009).

Segundo Bodislav; Troaçã (2012), podem ocorrer desvantagens da terceirização no nível macroeconômico. Isso ocorre porquê a terceirização pode transferir atividades pra economias diferentes, juntamente com os empregos, levando a uma diminuição dos padrões de vida, e um aumento, pelo menos no curto prazo, da taxa de desemprego.

O processo de terceirização deverá começar com um bom planejamento. Por isso, é fundamental ter uma visão estratégica, observando vantagens e desvantagens da prática.

**FIGURA 02 – Vantagens e Desvantagens da Terceirização**

VANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO	DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO
Focalização dos negócios da empresa na sua área de atuação;	Risco de desemprego e não absorção da mão-de-obra na mesma proporção;

Diminuição dos desperdícios e Redução das Atividades meio	Conflito com os sindicatos;
Aumento da qualidade e Ganhos de flexibilidade	Perca do vínculo para com o empregado;
Aumento da Especialização do Serviço e aprimoramento do sistema de custeio	Desconhecimento da legislação trabalhista
Maior esforço de treinamento e desenvolvimento profissional e maior agilidade nas decisões	Dificuldade de parceria
Menor custo, Maior lucratividade e crescimento, Favorecimento da economia de mercado	
Otimização dos serviços e redução dos níveis hierárquicos	
Aumento da produtividade e competitividade	
Redução do quadro direto de empregados	

Fonte: Elaboração própria, Gimenes, *et. al.* (2016)

Segundo Froés (2003), algumas empresas estão passando dificuldades após a terceirização e o *downsizing*<sup>4</sup>. Com a redução de seus departamentos comprometidos com o futuro da empresa nas áreas de engenharia de produto, engenharia de processo e planejamento estratégico, por exemplo, as empresas estão ficando defasadas tecnologicamente, com funcionários desmotivados após os cortes e sobrecarregados com o aumento da demanda, tornando-se empresas sem fôlego para continuar no mercado, sendo ultrapassadas por outras.

Segundo Imhoff e Mortari (2004), um dos principais riscos da terceirização é contratar empresas inadequadas para realizar os serviços, sem competência e idoneidade financeira. Outro risco seria de pensar a terceirização apenas como forma de reduzir

<sup>4</sup> Racionalização através da redução de estruturas hierárquicas.

custos, pois, caso esse objetivo não seja alcançado, implicará no desprestígio de todo o processo..

Para Froés (2003), as grandes empresas têm certa cautela quanto a terceirização, demonstrado uma preocupação especial com alguns fatores, a saber:

- (i) Queda no padrão de qualidade;
- (ii) Dificuldade em encontrar o fornecedor;
- (iii) Necessidade de grande investimento na qualificação do fornecedor; e
- (iv) Risco de perda de segredo tecnológico.

Sem perder o norte do presente trabalho, direciona-se agora, para entender como se deu o processo de terceirização no Brasil.

### 3.3 TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL

Segundo Froés (2003), há relatos de terceirização no século XIX, como por exemplo do que ocorreu na cidade de Franca, com a indústria calçadista. Em 1824, já existiam artesões que fabricavam sapatões de artesanato, arreios e capas para facas, produzido por proprietários de oficinas e vendiam seu produto, sobretudo, no mercado local. Em 1947, Miguel Sábio de Mello, que em 1934 havia fundado a própria indústria, Samello, enviou dois de seus filhos aos Estados Unidos. Retornando, em 1952, os jovens empresários colocam em prática importantes conhecimentos adquiridos sobre técnicas de produção e conquista de mercados, introduzindo no mercado brasileiro o modelo mocassim. Montado de cima pra baixo, primeiro, prepara-se o solado e, por último, costura-se a mão a parte superior. A costura feita à mão abriu novas perspectivas para a mão-de-obra, pois essa costura passou a ser realizada nos próprios domicílios.

Porém, em maior proporção, a terceirização passou a ser implantada de forma gradativa através das multinacionais, sobretudo do setor automobilístico, no início da década de 1980. Adquirindo peças de outras empresas e resguardando a atividade principal, que seria a linha de montagem. Com esse processo acontecendo, as pequenas e médias empresas perceberam que aquele era o momento de fazer mudanças, começando o processo de transferir para outras empresas atividades secundárias (IMHOFF ; MORTARI, 2004, p. 88).

Segundo Fonseca (2018), a relação de trabalho mais comum no Brasil é a assalariada, regulamentada desde 1943, com a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Historicamente, a CLT não tratou da relação trilateral, com a qual resulta a terceirização. Para isso, a partir de 1960, surgiram novas normas se dedicando a acordos trilaterais de trabalho, conforme citação a seguir.

Art. 2º - Considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviço.

§ 1º - Equiparam-se ao empregador, para os efeitos exclusivos da relação de emprego, os profissionais liberais, as instituições de beneficência, as associações recreativas ou outras instituições sem fins lucrativos, que admitirem trabalhadores como empregados. (BRASIL, 1943).

Segundo Oliveira (2013), a terceirização no Brasil caminhou em passos largos desde quando surgiu, na década de 80, sendo intensificada após a promulgação da lei 9.601/98, que permitia a contratação via contrato de trabalho por tempo determinado. Essa lei se tornou facilitadora para a expansão do fenômeno da terceirização no Brasil, sendo usada pelas empresas como estratégias de redução dos custos de produção.

Sobre as relações trilaterais trabalhistas, segundo Fonseca (2018), pode-se mencionar avanços que houveram na norma trabalhista, em 1967, com o Decreto 200/1967, e a lei 5645/1970, estabelecendo que as instituições governamentais deveriam adquirir, sempre que possível, os chamados serviços “instrumentais”, ou seja, não finalístico, de empresas privadas. Um exemplo desse serviço foram os de limpeza das instalações, transportes de pessoal, manutenção de equipamentos e segurança. Desse modo, a terceirização passou a ser incentivada pelo setor público, disseminando-se, também, pelo setor privado, com o advento da lei 6.019/1974, que se referia a serviços temporários, e as leis 7.102/1983 e 8.863/1994, que tratavam de situações de serviços permanentes de segurança.

### 3.3.1 Lei da terceirização

A lei 13.429/2017, denominada de Lei da terceirização<sup>5</sup>, foi sancionada em 31 de março de 2017, modificando a lei anterior, 6.019/1974<sup>6</sup>, que tratava do tema.

---

<sup>5</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm) Acessado em 16/08/2020

<sup>6</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6019.htm) Acessado em 16/08/2020

A nova lei de trouxe mudanças significativas em favor da terceirização, dando mais oportunidades com o aumento de motivos que justificam a autorização de trabalhadores temporários e a inexistência de vínculo empregatício entre os trabalhadores e a empresa contratante, dentre outros.

Segue, a seguir, os artigos modificados pela nova lei.

Art. 1º As relações de trabalho na empresa de trabalho temporário, na empresa de prestação de serviços e nas respectivas tomadoras de serviço e contratante regem-se por esta Lei.

Art. 2º Trabalho temporário é aquele prestado por pessoa física contratada por uma empresa de trabalho temporário que a coloca à disposição de uma empresa tomadora de serviços, para atender à necessidade de substituição transitória de pessoal permanente ou à demanda complementar de serviços.

Art. 4º A. Considera-se prestação de serviços a terceiros a transferência feita pela contratante da execução de quaisquer de suas atividades, inclusive sua atividade principal, à pessoa jurídica de direito privado prestadora de serviços que possua capacidade econômica compatível com a sua execução.

Art 5º A. Contratante é a pessoa física ou jurídica que celebra contrato com empresa de prestação de serviços relacionados a quaisquer de suas atividades, inclusive sua atividade principal. (BRASIL, 2017)

Para Fonseca (2018), no momento de sua publicação, o legislador não fazia menção sobre quais atividades se referia, se era para atividade-fim ou atividade meio. Ao conceituar o que viria ser a empresa prestadora de serviço no 4º A, observou-se somente uma menção a fornecimentos de serviços determinados e específicos. O que de modo algum se refere a serviços finais. Como também, por determinado e específico entende-se serviço certo e delimitado no contrato de serviços. Todavia, quatro meses depois, o legislador impôs uma nova modificação sobre a Lei no 13.467/2017 modificando o artigo 4º A, permitindo então a terceirização da atividade-fim.

No que se refere ao trabalho temporário, as modificações foram os seguintes dispositivos:

A ampliação dos motivos justificadores de tal sorte de contrato para abarcar a demanda complementar de serviços que, nos termos do art. 2o, §2o, é aquela oriunda de fatores imprevisíveis ou, quando decorrente de fatores previsíveis, a que possui natureza intermitente, periódica ou sazonal; ii) a ampliação do prazo do contrato de trabalho temporário para 180 dias, prorrogáveis por mais noventa dias, consecutivos ou não, quando

---

comprovada a manutenção das condições que o ensejaram (art. 10, § 2o). (FONSECA, 2018, p.11).

Segundo Farias (2017), como a lei não faz distinção sobre a atividade meio e atividade-fim, dá margem a presunção de que seja possível a terceirização da atividade-fim. Com o intuito de evitar fraudes, o legislador evitou que fossem feitos contratos genéricos, determinando que os contratos tenham objeto de serviços determinados e específicos, como demonstra o artigo 5º em seu §1º, da Lei 13.429/17, não podendo o trabalhador atuar em áreas distintas da determinada em contrato.

Segundo Maciel (2019), a nova lei amplia a possibilidade de terceirização com a atividade-fim, que outrora era regulamentada pela Súmula nº 331, do Superior Tribunal do Trabalho (TST). A saber:

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 n.º 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.(BRASIL, 2017)



No período em que este trabalho foi elaborado, o STF julgou improcedente cinco ações diretas de inconstitucionalidade acerca desta lei. No dia 16/06/2020, o STF julga como constitucional a referida. Segue trecho importante do relator:

É nesse contexto que se assenta a pedra fundamental do Direito do Trabalho: a relação de emprego. E, enquanto perdura o império do modelo fordista, também as instituições clássicas do Direito Trabalho desenvolvem-se e consolidam-se. No entanto, o modelo de internalização das etapas produtivas passa a ceder espaço para um modo descentralizado, externalizado, de produção. Na verdade, os novos modos de produção são só mais um viés das revoluções culturais pelas quais temos passado com uma frequência assustadora. É, portanto, no contexto desses “tempos líquidos”, na expressão cunhada por Zygmunt Bauman, que devemos discutir o problema. Como assevera o autor, vivemos a passagem de uma fase “sólida” para uma fase “líquida” de modernidade, em que “as formas sociais (estruturas que limitam escolhas individuais, instituições que guardam repetições de rotinas, padrões de comportamento aceitáveis) não podem mais (e não se espera isso delas) manter o seu formato por muito tempo, porque elas se decompõem e derretem mais rapidamente do que o tempo necessário para moldá-las”. (Zygmunt Bauman, Liquid Times, e-book, tradução livre). Para admitirmos que os ares socioeconômicos são completamente diversos daqueles em que se assentaram as bases principiológicas do Direito do Trabalho, basta observar que a maior empresa de transportes do mundo não tem um carro sequer, e a maior empresa de hospedagem do mundo também não dispõe de um único apartamento. Refiro-me aos paradigmáticos Uber e Air B&B, ambos fundados em economia colaborativa e na descentralização da atividade econômica entre diversos agentes mercadológicos. (CONSULTOR JURÍDICO, 2020, p. 8)

Portanto, com essa possibilidade, a firma passa a ter uma maior segurança jurídica no processo de terceirização. Far-se-á, então, a seguinte indagação: - Por que essa decisão seria importante para as empresas?

Segundo Lodi (2017), uma empresa leva em conta a legislação antes de contratar uma outra empresa, pois ela regulamenta quais atividades podem ser terceirizadas e a que custo isto se dará. Até o limite possível anteriormente, as empresas sabiam previamente o que deveria terceirizar, e esses custos já eram preestabelecidos, dado que eram atividades meio. Todavia, com a legislação vigente que amplia essa possibilidade, a decisão estratégica de *make or buy* deverá contemplar uma abordagem multidimensional, combinando a abordagem baseada na análise econômica e dos custos de transação.

As formas de terceirizar evoluíram com o tempo, não eram mais como descrito nos primórdios da prática, que firmavam a relação através de relações de confiança entre firma e terceiros, porém, hoje em dia, é um movimento sofisticado, analisando as vantagens através de um contrato, respeitando a legislação vigente, como descreve a subseção seguinte.

### 3.4 TERCEIRIZAÇÃO E TEORIA DO CUSTO DE TRANSAÇÃO.

Como fora descrito anteriormente, ao estabelecer uma prestação de serviços, as empresas celebram um contrato, que, segundo Altunian (2004), é uma instituição típica do direito privado, baseado na autonomia, vontade e igualdade jurídica dos contratantes. É utilizado, também, na administração pública com adaptações necessárias. De certo, eles são aplicados nos negócios privados (civis e comerciais), e na esfera pública. Os contratos são regidos por duas partes que convencionam e devem cumpri-lo fielmente. No direito privado, a liberdade de contratar é maior.

As empresas celebram o contrato, segundo Lodi (2017), e terceirizam sua produção quanto menor for o custo de transação envolvido, ou seja, quanto maior for o custo de transação, mais a firma decidirá produzir seus componentes, ao invés de terceirizar.

Entretanto, sendo viável **terceirizar**, a empresa deve considerar ao menos três possibilidades, à saber: i) a análise econômica, com objetivo de assegurar a fonte mais eficiente para cada estágio da cadeia de valor da organização, considerando-se, aqui, somente os custos que podem ser mensurados; ii) a análise os custos e identificação, negociação e gerenciamento de contratos; e iii) a análise das competências, a qual condiciona a decisão de terceirizar ou sobre a ótica do que é essencial ou não para a organização como vantagem competitiva.

Segundo Altunian (2004), os contratos devem maximizar as vantagens e minimizar as desvantagens, tornando a parceria cada vez mais atrativa para ambas as partes. Como isso é possível? Com o uso de informação *ex-ante*, ou seja, colocando cláusulas que estabeleçam multas pesadas por atrasos, para garantir que estes sejam o menor possível; cláusulas de plano de contingência, para situações inesperadas; e uso da informação, como por exemplo, um gerente que receba aviso antecipado sobre um atraso de término de um serviço pode tomar uma contramedida que minimize prejuízos.

Sobre os custos *ex-post*, podem ser explicados na seguinte citação:

Os custos de transação *ex-post* são de quatro tipos: 1) custos de mal-adaptação, que se originam de eventos não planejados que afetam as relações entre as partes envolvidas; 2) custos de realinhamento, que ocorrem quando é preciso renegociar e consertar o desempenho de transações que sofreram alterações ao longo da relação entre as partes; 3) custos de montar e manter estruturas de gestão, que são aqueles referentes à tarefa de gerir divergências que possam surgir no decorrer das transações; 4) custos

requeridos para efetuar comprometimentos, que surgem da necessidade de se criar garantias quanto à não existência de ações oportunistas. (WILLIAMSON 1985, apud VARGAS, 2015 p.20)

Segundo Lodi (2017), optando pela terceirização da atividade fim, a empresa perde vantagem competitiva, dado que há o pressuposto de que as empresa em sí não são melhores que os seus funcionários. A mudança de pessoal é um contratempo custoso, sobretudo quanto ao treinamento do novo pessoal. A transação pode afetar características intrínsecas quanto a forma de relação trabalhador-firma, como, por exemplo, a pessoalidade e habitualidade da relação; mesmo que isso proporcione redução dos custos de transação e dos custos econômicos.

O próximo capítulo trará de um estudo caso da empresa Vale S/A, a partir de levantamento bibliográfico sobre o processo de terceirização, e a evolução do quadro de terceirizados da empresa Vale S/A.

#### **4 ESTUDO DE CASO: VALE S/A**

Este capítulo pretende ampliar o debate através da apresentação de um case de terceirização. A metodologia utilizada no presente trabalho é o estudo de caso, em que se pretende utilizar do procedimento técnico de uma pesquisa bibliográfica, que,

segundo Silva e Menezes (2001), é elaborada a partir de material já publicado, constituído, principalmente, de livros e artigos de periódicos.

A pesquisa teve abordagem qualitativa. Para isso, foi levantado material bibliográfico acerca dos processos de terceirização ocorrido dentro da Vale e no setor de mineração, além de divulgação dos formulários de referência da Vale nos últimos anos. Diante disso, segue uma breve explicação do formato metodológico-qualitativo:

A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (SILVA; MENEZES, p. 20, 2001).

A utilização da mineradora Vale S/A como caso, justifica-se por ter sido anteriormente uma companhia estatal. Nesse período, até a privatização, a mineradora, segundo (SARAIVA *et. al* 2009, apud MACIEL, 2019), terceirizava, principalmente a partir dos anos de 1980, somente atividades meio, como restaurante, limpeza industrial e predial. Sendo assim, uma pequena proporção.

Somente a partir dos anos de 1990, sobretudo a partir do processo de privatização, a Vale S/A intensificou seu processo de terceirização. Fato este, que passou a ser, segundo Saraiva *et. al* (2010), regulamentada por diversas normas internas. Delas, destacam-se, a Decisão do Conselho de Administração, em 1999 (DCA 0079/1999), e a decisão da diretoria executiva, de 2003 (DDE 0387/2003). Sendo que a primeira estabelece a política de terceirização da empresa, tratando esta ferramenta como a transferência a terceiros de atividades não estratégicas e de gestão, tendo como meta a obtenção de vantagens econômicas e tecnológicas. Já a DDE 0387/2003, estabelece que qualquer aquisição, mesmo a terceirização, deve ter como meta, a redução de custos.

Segundo Magalhães, Carvalho e Gonçalves (2011), a empresa espera como vantagem da terceirização: a) o foco da contratante em questões estratégicas; b) a racionalização da estrutura; c) a redução do ativo fixo; d) a redução dos estoques; e) o aumento da qualidade e da produtividade; f) o incentivo á criação de novas empresas e g) a geração de emprego.

#### 4.1 A EMPRESA

Segundo Costa (2009), a Vale é uma das maiores empresas do mundo no ramo de mineração, presente em treze estados brasileiros e trinta e dois países, em todos os continentes. A companhia é líder mundial na comercialização do minério de ferro e pelotas, além de possuir as maiores reservas de níquel do planeta. A Vale também produz Cobre, Carvão, Bauxita, Alumina, potássio, caulim, manganês e ferroligas. Centrada na mineração, para dar conta na cadeia de negócios nos cinco continentes, a Vale montou uma estrutura interligada que, atualmente, está envolvido na área de minerais ferrosos, não ferrosos, alumínio, serviço de logística em ferrovias, portos e navegações. Além disso, investe em usinas hidrelétricas e carvão, para atender suas demandas energéticas. Dez anos após privatizada, a mineradora se tornou uma das maiores mineradoras do mundo e um dos exemplos de companhia internacional.

Ainda segundo Costa (2009), a história da Vale está ligada ao contexto internacional da Segunda Guerra Mundial, que provocou uma forte demanda de matéria-prima, e ao modelo de industrialização por substituição de importações (ISI), adotado pelo Brasil e em plena implantação naquela época. A empresa, então, nasceu para atender a demanda dos aliados, sobretudo Inglaterra e Estados Unidos. Para que estes países pudessem manter seu fornecimento de matéria-prima, foi firmado, em 1942, os Acordos de Washington, pelos governos do Brasil, Inglaterra e EUA, que estabeleceram as bases para a organização de uma companhia de exportação de minérios de ferro pertencentes a Itabira Iron. O governo americano se comprometia a fornecer um financiamento no valor de 14 milhões de dólares para a compra, nos EUA, de equipamentos, máquinas, material rodante e serviços necessários ao prolongamento e restauração da estrada de ferro que liga Vitória à Minas Gerais, de modo a assegurar a produção, transporte e exportação de 1,5 milhão de toneladas/ano de minérios de ferro, a serem compradas em partes iguais pelos dois países. Foi assim que a firma iniciou suas atividades.

A privatização da Vale veio, segundo Maciel (2019), em um contexto de implementação de políticas neoliberais no Brasil, e de busca da inserção do país no processo de globalização e de reestruturação produtiva. Tendo como objetivos a redução de custos e o aumento da competitividade, a terceirização entrou no contexto

destas transformações. Em um período de desemprego estrutural, novas formas de contrato predominam nas relações de trabalho; lógica advinda da concentração financeira e de um capital internacionalizado e financeiro. Este processo foi observado em diversos setores, não só mineração, mas, também, na telecomunicação, produção florestal, bancos, hotéis, indústria química, plásticos, madeira, construção civil, petroquímica, avicultura, siderurgia, petróleo e automobilística. No contexto da Vale, é possível observar que a terceirização é um deslocamento do trabalho, transformando-o em uma cadeia produtiva fragmentada cada vez menor e isolada, em que cada trabalhador não tem ideia do que ocorre na outra parte.

Segundo Carvalho (2014), quando reduzia sua produção ou havia queda na demanda de minério no mercado internacional, a empresa não conseguia diminuir seu quadro de funcionários, devido a dois fatores, a saber: (i) as relações de trabalho rígidas, e (ii) ao caráter paternalista, ou seja, só era demitido um funcionário que cometesse falta grave ou gravíssima dentro da instituição, ou em caráter excepcional. A preparação para a privatização veio acompanhada de várias mudanças, não só no jurídico-legal da CVRD, mas, sobretudo, com a dispensa de trabalhadores antigos, que chegaram ao topo da carreira e a apelidaram, devido aos privilégios que recebiam, de “Vale-Mãe”. A efetivação da privatização foi dada em 1997, com a mudança de dono, do estado patrão, para o setor privado, em que a busca agora era simbolizada pela palavra lucro, opondo-se a expressão “sentido social” anterior.

Ainda segundo Carvalho (2014), no período estatal, a produtividade era incentivada pelo apelo ao sentimento cívico do país, atualmente é requerida pela recompensa econômica coletiva ou individualizada, com meta estabelecida e controladas dia a dia. Atualmente, as admissões são controladas e não crescem com o aumento da demanda. Todavia, para cobrir eventuais necessidades, a empresa recorre a terceirização.

## 4.2 TERCEIRIZAÇÃO NA VALE

Para Maciel (2019), a terceirização cresceu fora do padrão, em função das necessidades de cada negócio e peculiaridades regionais. Todavia, no intuito de padronizar as políticas de terceirização, a Vale decidiu, em agosto de 1999, estabelecer regras para sua política de terceirização. Para isso, foi realizado um mapeamento dos contratos vigentes, com objetivo de classificar se os contratos se

adequavam a política da empresa. Também, nesse período, foi criada a Comissão Permanente de Terceirização, com representantes de diversas áreas dando suporte na adequação e elaboração dos processos de terceirização, acrescentando auditorias periódicas internas para verificar procedimentos e diretrizes com diversas normas internas. A Vale determinou como objetivo principal do processo a “obtenção de vantagens econômicas e tecnológicas, observadas as regras legais aplicáveis ao assunto e os riscos/consequência inerentes ao mesmo”. (SARAIVA; SILVA; MAGALHÃES, 2009 *apud* MACIEL, 2009, p. 9)

Ainda segundo Maciel (2019), um dos pontos relevantes, quando se trata do processo de terceirização em uma empresa do porte da Vale, é a diferenciação feita entre trabalhadores próprios e terceirizados. A empresa arca com o investimento em treinamento para ambos, ainda que a responsabilidade seja da empresa contratada. Além disso, a empresa trata, não só com preocupações ligadas ao trabalho em si, mas, também, com questões pontuais para a saúde da empresa, como: gastos com a aquisição e a distribuição de repelentes, devido à presença endêmica de Malária em algumas regiões, como, por exemplo, Moçambique, e ações de pulverização, redes mosquiteiras, campanhas de prevenção ao HIV.

Segundo CVRD (2005), citado por Magalhães (2008), a empresa estabeleceu vantagens esperadas com a terceirização, expressas no discurso institucional da Vale, a saber:

- Racionaliza a estrutura organizacional;
- Aumenta a velocidade na implantação de mudanças;
- Libera o tomador de serviços para exercer somente atividades estratégicas e de gestão;
- Incrementa a qualidade e a produtividade, porque conta com empresas de maior especialização técnica;
- Reduz despesas com especialização de mão-de-obra nas atividades conduzidas pelo tomador de serviço, que não têm tanta demanda a ponto de exigir a absorção de profissionais;
- Reduz o ativo fixo;

- Reduz estoques;
- Permite atualização e/ou intercâmbio permanente em tecnologia;
- Incentiva o surgimento de novas empresas; e
- Gera empregos.

#### 4.2.1 Terceirização no setor de Manutenção da Vale

Na pesquisa realizada pelos autores Saraiva *et al.* (2010), sobre empresas terceirizadas no setor de manutenção da mineradora, verificou-se que a Vale, dentro da área de manutenção, terceirizou diversos setores específicos, como a manutenção de áreas ou tipos de equipamentos distintos. Essa estratégia permitiu que a manutenção ficasse sobre gerência da área de operação, que é sua área estratégica e cautelosa, pois a contratante vem repassando paulatinamente as fases da manutenção para as contratadas.

Sobre a metodologia que os autores utilizaram, segundo Saraiva *et al.* (2010), foi realizada uma pesquisa direcionada a doze profissionais de nível gerencial, com roteiros semi-estruturados, entre eles, (engenheiros, analistas e supervisores que controlavam a manutenção e representavam a inteligência das áreas de gerência). O critério usado na pesquisa era que o preposto tivesse no mínimo quinze anos de serviço na empresa, o que os permitiria comparar a terceirização ao longo do tempo. Todavia, a principal limitação da pesquisa se refere a disponibilidade de informações referente a salários, por exemplo.

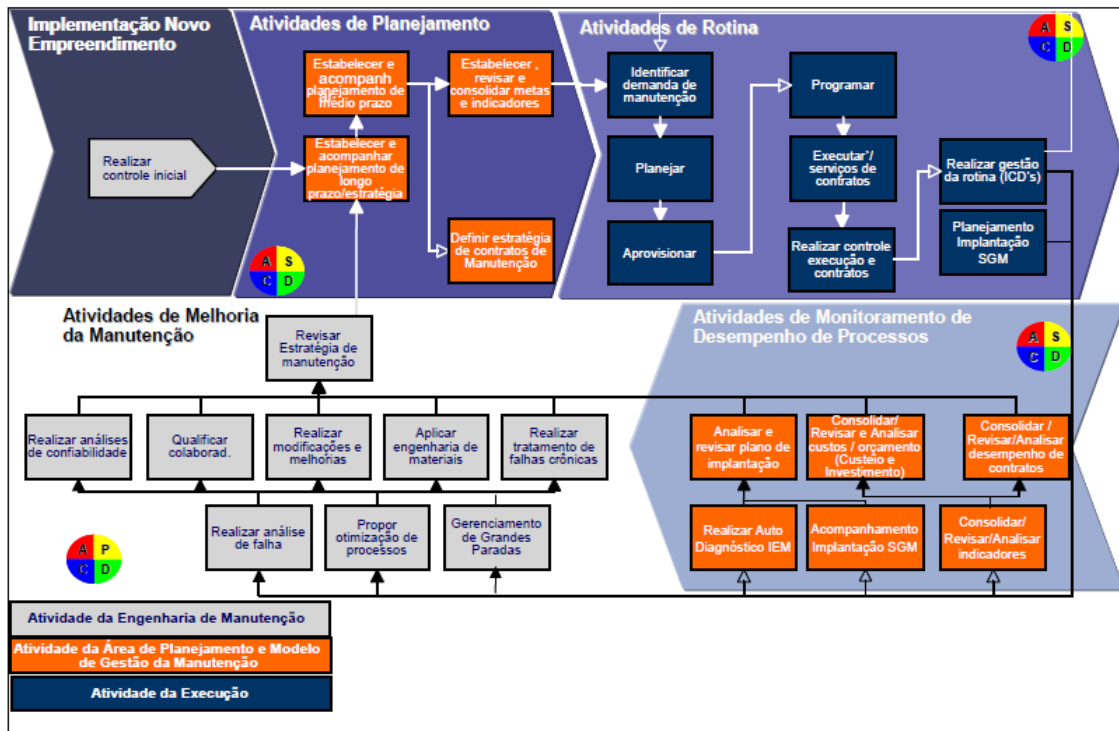
A estratégia metodológica adotada neste estudo foi qualitativa, apropriada para a avaliação formativa, na qual a postura do pesquisador é de captar a perspectiva dos entrevistados, sem partir de um modelo preestabelecido. Dentro desta estratégia, foi feito um estudo descritivo, com pesquisa documental associada à investigação de campo, em uma organização industrial de grande porte do setor de mineração, escolhida em função e abrigar diferentes estruturas de manutenção (SARAIVA *et al.*, p. 6, 2010).

A pesquisa, por razões de confidencialidade, não exibiu o nome dos entrevistados, referidos, no presente trabalho, por uma letra do alfabeto.

A figura, a seguir, refere-se a estrutura do macro-processo de manutenção das minas do sistema sudeste da empresa.



**FIGURA 03 – Macro-processo da estrutura da manutenção das minas.**



Fonte: Saraiva *et al.* (2010)

Segundo Saraiva *et al.* (2010), o setor de manutenção de áreas passou a ser terceirizado cerca de cinco anos antes da privatização, com a mineradora estabelecendo pequenos contratos que davam suporte à equipe de manutenção. Todavia, a gestão na empresa era restringida por regulamentos, como a Lei 8.666, de 1993, que tornava o processo de terceirização lento e burocrático. Todavia, a terceirização foi usada como forma de driblar a legislação, que dificultava a contratação imediata de mão-de-obra necessária ao crescimento da empresa. Necessitando expandir seus negócios após a privatização em 1997, a empresa definiu que nas áreas de britagem das Minas de Cauê e Conceição, em Itabira, seria implantado um projeto piloto de terceirização, com transferência total para empresas contratadas as áreas de rotina de execução, ficando sob responsabilidade da empresa a inspeção, planejamento, programação, controle e acompanhamento.

**FIGURA 4 – Opinião dos prepostos das empresas acerca da terceirização.**

Opinião dos prepostos das empresas sobre as vantagens da Terceirização para a Vale S/A	
Vantagens	Desvantagens

A e D - Viram como positivas e viável a medida que apresentam um custo menor para o contratante	D e F - Redução de custo do contratante se deve a mão de obra terceirizada mais barata e menos qualificada
B - As empresas contratadas podem ofertar mão-de-obra com custo reduzido por oferecerem menos benefícios aos seus empregados	
E - Considera que a empresa contratante obteve redução de custo, contratando a reforma de componentes mecânicos que não consegue absorver com pessoal e instalações existentes. Para atender à demanda atual de reforma dos componentes, a empresa teria que investir grandes somas em instalações, equipamentos e pessoal, além de aumentar estoques com material	

Fonte: Elaboração própria, a partir de Saraiva *et al.* (2010).

Sobre a qualificação profissional, é possível identificar três situações, segundo Saraiva *et al.* (2010). Na primeira situação, a empresa contratante realiza o treinamento do pessoal, isso geralmente ocorre quando o contratante detém o domínio tecnológico de destaque, ou equipamentos específicos, sendo a atividade laboral específica e não comum. Esse episódio foi vivenciado pelo preposto profissional da empresa A. No segundo caso, relatado por profissionais das empresas B e D, não há treinamento por parte da contratante nem da contratada, diminuindo a eficiência e produtividade destes. Por último, as empresas C, E e F dispunham de um programa para treinar seus funcionários, o que é de suma importância, dado que no âmbito da qualidade, duas destas consideram suas qualificações melhores e superiores a dos funcionários da contratante. Em entrevista, fiscais de contrato da Vale afirmaram que metade das empresas são consideradas especializadas, ou seja, trabalham somente no ramo específico em que foram contratadas.

Ainda segundo Saraiva *et al.* (2010), após a terceirização de várias áreas da manutenção, pode-se perceber que a gestão da empresa se deparou com falhas neste processo, o que levou a desenvolver dentro da gerência de manutenção procedimentos para estudos de viabilidade entre primarizar o setor ou terceirizar. Entretanto, a partir deles, as decisões são tomadas pelos gerentes, que, após avaliarem, encaminham para a diretoria do departamento e, em seguida, para a diretoria executiva. Um processo de visão racional cujas decisões são repassadas do topo para base (fluxo *top-down*). Contudo, os estudos de viabilidade são repassados da base para os superiores hierárquicos (fluxo *down-top*).

O entrevistado 1 afirma que os envolvidos é que tomam a decisão de terceirizar ou não as atividades, o que demonstra um sentimento de fazerem parte do processo por participarem da análise de viabilidade. E precisamente por estarem diretamente envolvidos no processo, os envolvidos podem influenciar e, em alguns casos, contrariar a racionalidade planejada. (SARAIVA *et al.*, 2010, p. 8).

Segundo Saraiva *et al.* (2010), a empresa, então, adotou uma estratégia sobre o tema, com o objetivo de estabelecer uma estratégia para contratação de serviços na área alinhada às diretrizes de suprimentos e à política de terceirização da empresa, possibilitando a melhor decisão entre terceirização e primarização. Eles retratam as razões para terceirização da manutenção, enfatizando que se deve pensar na terceirização de uma atividade quando não compensa executar um serviço internamente com seus recursos próprios, ou quando a empresa contratada possibilitar um resultado melhor para todo o processo.

A estratégia de contratação da manutenção considera, também, a importância da existência de concorrência entre as empresas prestadoras de serviços de manutenção, possibilitando, assim, oferta de preços competitivos e vantajosos. Para a efetivação da possibilidade de redução dos custos com a terceirização, propõem-se, ainda, contratos com os maiores prazos possíveis. Entretanto, a gerência da área deverá considerar questões técnicas, estratégicas, sociais, econômicas e políticas. Portanto, deve fazer uma análise destes aspectos, que precisam ser posteriormente validados dentro de um cenário mais amplo e estratégico montado por um gerente e um diretor. Apesar destes procedimentos, foi possível perceber que muitos fatores influenciam no processo. Os gerentes de manutenção, por exemplo, influenciam significativamente por serem cobrados a todo momento pela disponibilidade de

equipamentos, gastos com a manutenção e resultados da manutenção, responsabilizando-se pela solução de problemas, na medida em que são profissionais experientes e capazes de dar informações necessárias à seus superiores para uma boa tomada de decisão.

Segundo o entrevistado 3, estes gerentes devem levar aos níveis hierárquicos superiores o que está acontecendo na área e, por isso, influenciam diretamente a tomada de decisão principalmente pelo fato de responderem depois pelos resultados obtidos. Este achado da pesquisa confirma a teoria de que aqueles que exercem o poder podem comportar-se de forma a defender seus interesses, ajustando as decisões aos seus próprios fins ou de outros, conduzindo as opções preferenciais. (SARAIVA *et al.*, 2010, P. 11).

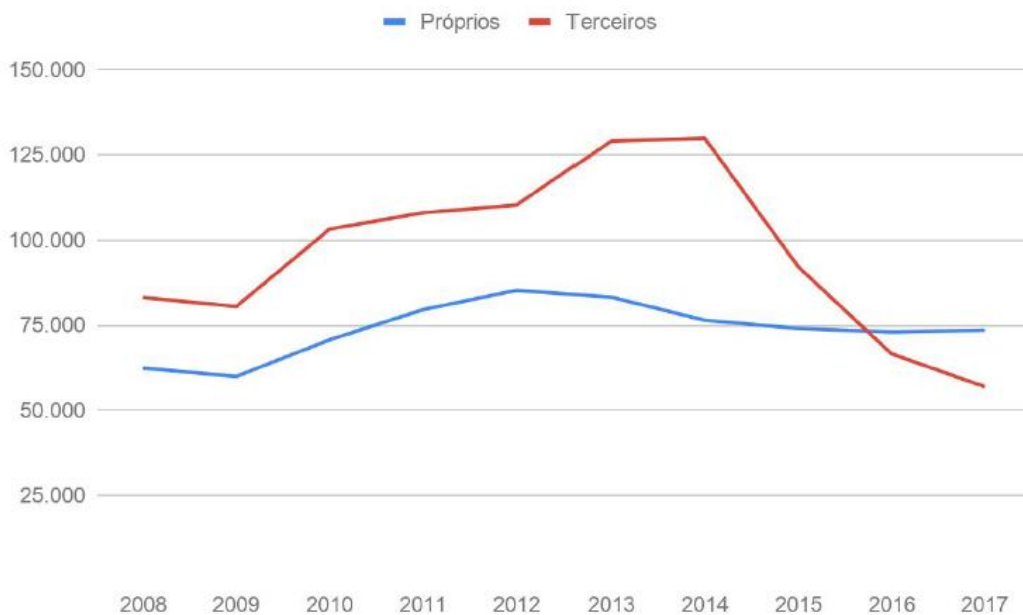
Na próxima seção se analisará o perfil da terceirização da Vale S/A.

#### 4.2.2 Análise do perfil de terceirização da Vale S/A

A análise tem como referência os últimos cinco anos divulgados, ou os últimos cinco formulários de referência publicados pela Vale, entre 2014 e 2019. Tem como intuito captar a evolução dos quadros de terceirizados da Vale nos últimos anos.

Segundo Vale (2010), em dez anos de privatização, período de 1997-2007, a empresa expandiu sua área de atuação, e seu contingente total de trabalhadores somava 174 mil, em 2010. Todavia, nessa proporção, os terceirizados, em 2010, representavam, aproximadamente, 59% de trabalhadores na empresa. A análise do perfil da empresa demonstra que a maior parte de sua mão de obra é de terceiros. O número de terceirizados cresceram após 2009, que subiu de 57%, para 59% na proporção em 2010.

**Figura 5 – Evolução da proporção de terceirizados da Vale 2008-2017**



Fonte: Maciel (2019)

Segundo Vale (2015), em 2015 a soma contingente de funcionários terceiros e próprios eram de 166 mil funcionários, sendo que 92,2 mil eram funcionários terceirizados, ou seja, 55%. No período de 2010 a 2015, verificou-se uma queda de 4% na proporção de funcionários durante o período de cinco anos.

Segundo Maciel (2019), no período de 2008 à 2017, conforme na Figura 1, a proporção de terceirizados superou os 60% em dois anos, 2013 e 2014, correspondendo a menos da metade apenas nos dois últimos anos do período, 2016 e 2017.

Para (CARVALHO, 2014 *apud* MACIEL, 2019, p. 7), um critério a ser observado é que as informações dos relatórios da mineradora não permitem uma distinção bem definida entre trabalhadores terceirizados e trabalhadores de contrato temporário, sendo todos aqui considerados terceirizados. Uma vez que os relatórios se referem a esses trabalhadores, apenas nos anos 2016 e 2017, o número de trabalhadores terceirizados foi menor que os próprios. Todavia, os formulários da mineradora do ano de 2018 mostram que a proporção inferior de terceirizados persiste até o ano de 2018, sendo superados somente no ano de 2019.

Segundo Vale (2016), para o exercício social de 2016, a redução do número de terceiros ocorreu, quase que integralmente, pela desmobilização de projetos. Outrossim, em 2017 há uma redução significativa de, aproximadamente, 14% da quantidade de terceirizados da Vale, que ocorreu, do mesmo modo, em função da crescente desmobilização de projetos da companhia. Todavia, em 2018, houve um crescimento de 39% na quantidade de terceiros da área de ferrosos, devido ao aumento da produção de minérios de ferro em regiões como Pelotas e retorno das usinas 1, 2 e São Luís.

Segundo Vale (2020), no exercício de 2019 houve crescimento em média de 43% no total de terceirizados da empresa, onde 31% se referem a terceirizados de projetos próprios e 12% restante de projetos permanentes. Este crescimento se deve ao aumento do efetivo de terceiros da área de projetos de 2018 até 2019. Todavia, em termos específicos, o aumento foi devido a projetos de contenção de barragens, aumento da carteira de correntes e aumento das obras de grandes projetos aprovados no segundo semestre de 2018.

**Tabela 1 - Evolução do quadro de terceirizados Vale nos últimos 5 anos**

Ano	Empregados Próprios	Empregados Terceirizados	Total de empregados	Percentual de Empregados Terceirados
<b>2015</b>	74.098	92.242	166.340	55,50%
<b>2016</b>	73.062	66.659	139.721	47,70%
<b>2017</b>	73.596	56.979	130.575	43,60%
<b>2018</b>	70.270	54.644	124.914	43,75%
<b>2019</b>	71.149	78.143	149.292	52,34%

Fonte: Elaboração Própria, a partir de Vale (2016,2017,2018,2019,2020).

Na seção seguinte, segue a apresentação de uma ação trabalhista sofrida pela mineradora em 2006, acerca de suas atividades fins.

#### 4.2.3 Ação trabalhista referente a terceirização

Segundo Vale (2016), em 2006, a empresa foi ré de uma ação ajuizada pelo Ministério Público do trabalho de Minas Gerais para impedir a terceirização de serviços como: (i) operação de máquinas e equipamentos destinados à mineração, tais como pá carregadeira, escavadeira e perfuratriz; (ii) monitoramento e leitura de instrumentos nas barragens de rejeito e pilhas de estéril; e (iii) elaboração e execução de plano de fogo (detonação).

Ainda segundo Vale (2016), em 2009 foi proferido uma sentença determinando que a Vale se abstenha de terceirizar os serviços mencionados, devendo ser executados por funcionários próprios. O juízo entendeu que tais atividades seriam atividade-fim da companhia e não poderiam ser terceirizadas.

Segundo Vale (2019), em 2010, o Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região (“TRT3”) negou provimento ao recurso interposto pela Vale e deu provimento parcial ao recurso do MPT-MG, para conceder a antecipação de tutela pretendida, obrigando a Vale a dar imediato cumprimento à sentença.

Segundo Vale (2016), todavia, em 2010, nos autos de Ação Cautelar proposta pela Vale, o TST deferiu o pedido de liminar para suspender a antecipação de tutela que determinava o imediato cumprimento da sentença, porém, em 2015, houve um recurso de revista parcialmente favorável a Vale, anulando os embargos de declaração proferida pelo TRT.

Segundo Vale (2019), entretanto, após reclamações da parte do MPT-MG, os autos retornaram ao TRT3 para novo julgamento dos embargos de declaração. Em março de 2018, então, a Vale protocolizou uma petição no TST requerendo que o tribunal reconheça a perda do objeto, em razão das leis 13.429/17 e 13.467/17 autorizarem a terceirização de atividade fim.

Segundo Vale (2020), em setembro de 2018, o processo foi sobrestado, ou seja, parado, por depender do julgamento pelo STF sobre a matéria “terceirização”.

## 5 CONCLUSÃO

A presente monografia teve como objetivo explicar as práticas de terceirização da produção nas firmas, recorrendo ao desenvolvimento histórico da prática, destacando prós e contras da terceirização.

Desta maneira, de certo se pode afirmar que o preço, ou a busca pelo menor custo é o principal fator para a decisão de terceirizar de uma empresa. Outrossim, será necessário colher vários fornecedores que valide a melhor opção que se dará, também, por fornecedores que tenham conhecimentos sobre as possibilidades de falhas dentro do processo de fornecimento e que, caso venham acontecer, possam prever melhor e solucionar com mais facilidade. Além disso, o fornecedor deve ser especializado, gozando de capacidade e experiência.

Todavia, foi apresentado os fatores contrários a prática de terceirização, como a perda do vínculo empregatício entre o empregado e o empregador, além de que as empresas poderiam incorrer em falta de conhecimento sobre as normas trabalhistas acerca da terceirização, fator este que se presume estar vinculado a firmas de menor porte, sem o prévio suporte de uma equipe jurídica.

Importante ressaltar que a terceirização deve ser usada de caráter ofensivo e não defensivo, portanto, para ganho de competências e habilidades. Todavia, atividades que criam um diferencial no produto para o consumidor devem ser mantidas na empresa. Pois, essa decisão impactará o perfil competitivo da empresa no futuro.

A viabilidade de terceirizar ou não, como dito anteriormente, perpassa pela análise econômica, abordagem do custo de transação, e análise de competências. Através dessa abordagem, infere-se o que é melhor e o que não é para a organização.

No fim do século XX, durante a aceleração da terceirização no Brasil, estava em curso um modelo mundial de desregulamentação, fato este, que, segundo Altunian (2009), foi devido ao novo ambiente produtivo e concorrencial, resultado da ação das empresas em buscas de novos produtos, processos e práticas organizacionais, que possam lhes dar vantagens competitivas no mercado. Este fato desencadeou, na década de 1990, um amplo processo de terceirização por parte das grandes empresas, fato este que ocorreu, simultaneamente, com o processo de desestatização no Brasil.



Todo o processo de terceirização que ocorria não encontrava segurança jurídica, embora, no âmbito das normas trabalhistas, havia, vez ou outra, o surgimento de leis que davam margem a terceirização, mas nada abarcava a atividade-fim. Esse aspecto mudou com o surgimento da lei 13.429/2017, chamada de lei da terceirização. Com ela, as atividades fins poderiam ser terceirizadas.

O case apresentado se referia a empresa Vale S/A. Uma mineradora de grande porte, que iniciou seu processo de privatização a partir dos anos de 1980, com atividades meio, como segurança, restaurantes e limpezas de instalações prediais. A partir dos anos de 1990, com a privatização intensificada, a busca por lucros fez a sua administração buscar diretrizes para ampliar e regular a terceirização. Para isto, foram instituídos o DCA 0079/1999, que regularizava a terceirização, permitindo a empresa transferir atividades não estratégicas, e o DDE 0387/2003, que estabelecia que a terceirização deve ter como meta a redução de custos.

O debate sobre a empresa se dividiu em três partes: terceirização da manutenção, análise do perfil da terceirização e ação trabalhista referente a terceirização.

O trabalho apresentou uma pesquisa feita pelos autores Saraiva *et al.* (2010), em que são feitas entrevistas de forma qualitativa com 12 funcionários de empresas terceirizadas da Vale, no setor de manutenção. Observou-se que a contratante, a Vale, no que se refere a terceirização, obteve redução de custos e melhorou a qualidade dos contratos de serviço de manutenção. Infere-se que a Vale S/A mantém seu contingente de terceirizados neste setor ao longo do tempo, dado que é um setor específico e necessário para a produção da mineradora.

Segundo Saraiva *et al.* (2010), na medida em que alguns processos de terceirização se concretizam com êxito, ao passo que outros não, foi criada uma gerência responsável por elaborar procedimentos para a tomada de decisão entre primarização e terceirização nas áreas de manutenção. Um processo de racionalização da ação decisória justificou tecnicamente a primarização de várias atividades, consideradas estratégicas pelos procedimentos criados pela gerência específica, ainda que os custos sejam superiores. O fator estratégico, somado aos interesses dos decisores em manter ou terceirizar, é influenciado por variáveis comportamentais e políticas, sendo um processo, por definição, complexo.

No contexto da terceirização da Vale, tópico 2 do case, segundo Maciel (2019), no contexto de reestruturação produtiva e flexibilização das relações trabalhistas, as empresas intensificaram o uso de terceirização como um instrumento para redução de custos. Observando o período da Vale, de 2008 à 2017, o percentual de empregados terceirizados em relação ao total de empregados da Vale foi inferior a 50% apenas em 2016 e 2017, correspondendo a mais da metade no restante do período e superando os 60% em dois anos, 2013 e 2014. Essas variações de percentual podem ser explicadas pela maior rotatividade do número de funcionários terceirizados, que podem ser contratados ou descartados conforme a necessidade da mineradora e de sua produção.

A Vale apresentou dois relatórios, após a publicação da lei 13.429/2017, o do exercício de 2018 e, posteriormente, o de 2019. É possível observar uma tendência de queda do percentual proporcional de terceirizados da Vale S/A desde 2015, que representava 55,5% dos empregados terceirizados e decaiu, subsequentemente, para 47,7%, e, posteriormente, para 43,6%. Todavia, a partir de 2018 e, posteriormente, 2019, a proporção entre terceirizados voltou a ter uma tendência de crescimento, em 2018, com 43,75% dos terceirizados e, por último, em 2019, com 52,34% dos terceirizados, voltando a ser maioria entre os funcionários da empresa.

O tópico 3 aborda um processo movido em 2006, pelo MPT-MG, contra a Vale, no Tribunal Regional do Trabalho, referente ao processo de não mais terceirizar os serviços referentes (i) a operação de máquinas e equipamentos destinados à mineração, tais como pá carregadeira, escavadeira e perfuratriz; (ii) monitoramento e leitura de instrumentos nas barragens de rejeito e pilhas de estéril; e (iii) elaboração e execução de plano de fogo (detonação). O litígio durou cerca de 13 anos, quando, por último, o setor Jurídico da Vale protocolizou uma petição no TST requerendo que o tribunal reconheça a perda do objeto, em razão das leis 13.429/17 e 13.467/17 autorizarem a terceirização de atividades fim. Ficou em sobrestado aguardando a decisão do STF que deu favorável ao processo de terceirização da atividade-fim, como visto anteriormente.

Entretanto, analisando os eventos sobre a terceirização, ocorridos ao longo da história da Vale S/A, é possível separar em duas etapas, a primeira, refere-se ao período estatal, em que não havia diretrizes acerca da terceirização e resumia-se à atividades intermediárias. A segunda etapa se refere a pós privatização, quando se passa a ter

diretrizes normativas da diretoria concernente terceirização, em que as diretrizes são tomadas com intuito da redução de custos e o conseqüente aumento de lucro. Neste período, com a terceirização das atividades fins, a Vale é acionada em um processo por parte do Ministério Público do Trabalho de Minas Gerais, processo este que ficou sobrestado em 2018, aguardando a decisão do STF. Por fim, com a lei da terceirização, e com o parecer favorável do STF, seguido do aumento do número de terceirizados após a lei da terceirização, a Vale volta a ter maior proporção de terceirizados do que trabalhadores próprios. Esses eventos, apontam que a mineradora aprofundará seu processo de terceirização nos próximos anos.

## REFERÊNCIAS

- ALTUNIAN, Carlos Alberto da Silva. **Terceirização: uma abordagem estratégica para a gestão eficaz das empresas**. 2004. Dissertação (Doutorado em Gestão Estratégica) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, UFRJ, Rio de Janeiro, 2004.
- ANJOS, Edenise Aparecida dos; MOURA, Ivanildo Viana; BRITO, Adriely Camparoto; AQUINO, Bianca; ALMEIDAS, Lauro Brito; PACHECOS, Vicente. Outsourcing na indústria paranaense: um estudo empírico. **Revista Gestão Organizacional. São Leopoldo**, v. 11, n. 3, Set./Dez. 2018.
- BODISLAV, Dumitru-Alexandru; TROACĂ, Victor-Adrian. Outsourcing. The Concept. **Theoretical and Applied Economics**, p. 51-58, 2012 – Anual.
- BERA, Sova Pal. The concept of outsourcing. **IOSR Journal of Computer Engineering (IOSR-JCE)**, v.19, p. 37-39, Jul./Ago. 2017.
- BRASIL. Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Consolidação das Leis Trabalhistas. 1943. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452compilado.htm)
- \_\_\_\_\_. Lei nº13.429, de 31 de março de 2017. Lei de Terceirização. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6019.htm).
- CARVALHO, Laura Nazaré de. Análise da ação dos sindicatos dos trabalhadores da mineradora Vale S.A. na região sudeste brasileira. **Textos e Debates**, v. 1, n. 23, p.91-114, jun. 2014. Disponível em: <https://revista.ufrj.br/index.php/textosedebates/article/view/1623> . Acesso em: 11 setembro 2020.
- CORBETT, Michael F; The outsourcing Revolution Deadborn. **GetAbstract compressed knowledge**. 2014. Disponível em [https://www.economist.com/media/globalexecutive/outsourcing\\_revolution\\_e\\_02.pdf](https://www.economist.com/media/globalexecutive/outsourcing_revolution_e_02.pdf) Acesso em: 12 abr. 2020.
- COSTA, Armando Dalla. Vale no novo contexto da internacionalização das empresas brasileiras. **Entreprises et Histoire**. Paris, v. 54, p. 86-106, abr. 2009.
- CONSULTOR JURÍDICO. **Minuta de Voto do Relator sobre a lei da terceirização** Disponível em: <https://www.conjur.com.br/dl/gm-lei-permite-terceirizacao-atividades.pdf> Acessado em: 21 de ago. 2020.
- DIEESE. **Relatório Técnico: O processo de terceirização e seus efeitos sobre os trabalhadores no brasil**. São Paulo. Dez / 2007. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/relatoriotecnico/2007/terceirizacao.pdf> > Acessado em: 17 de jun. 2020.

FARIAS, Henrique Verzenhasse Batista. **Terceirização no trabalho e a nova lei 13.429/17**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Centro Universitário Toledo; Araçatuba. 2014.

FONSECA, Vanessa Patriota da; Terceirizar atividade-fim é alugar trabalhador. *In: IPEA. Terceirização do trabalho no Brasil : novas e distintas perspectivas para o debate*. – Brasília : Ipea, 2018. p.97-114.

FROÉS, Walter Luiz. Terceirização uma abordagem estratégica. **ECEF Pesquisa**. Franca. v. 6, p. 93-114. 2003.

GONZALES, Andrae; DORWIN, David. Outsourcing: Past, Present and Future. *Out*. 2009. p.1-38. Disponível em: <https://courses.cs.washington.edu/courses/csep590/04au/clearedprojects/Dorwin.pdf>  
Acesso em: 27 de mar/2020

ILHA, Valeska Takahashi. **A teoria dos custos de transação e o modelo de comercialização de energia elétrica após as reformas do setor elétrico**. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/25428>. Acesso em 14 Out/2020.

IMHOFF, Márcia Moraes; MORTARI, Aline Perico. Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**. Ed Especial, p. 1-13, Jul. 2005.

LODI, Graziela. Teoria dos custos de transação e sua relevância para as decisões organizacionais estratégicas de produzir ou terceirizar diante da lei n. 13.429 de 31 de março de 2017. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista - UNIOESTE/MCR**, Marechal Cândido Rondon, v.18, n. 35, p. 240-259, jun.2018.

MACIEL, Raul Lucas Tanigut Brisola. O uso da terceirização pela mineradora Vale. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL INTERDISCIPLINAR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS,3, 2019, Curitiba, Paraná. Anais[...]. Curitiba: Simpósio Internacional Interdisciplinar de Ciências Sociais Aplicadas, 2019.

MAGALHÃES, Yana Torres De. **Gestão de terceirizados: Múltiplos desafios**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica De Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

QUANDT, Michal. **The need and importance of outsourcing for small and medium sized companies**. Tese (Pós-graduação em Industrial Management). Centria University of Applied Sciences, Ylivieska. Jul. 2012. Disponível em < [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47823/Quandt\\_Michal.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47823/Quandt_Michal.pdf?sequence=1&isAllowed=y) > Acesso em: 19/03/2020

RINDFLEISCH, Aric. Transaction cost theory: past, present and future. **Academy of Marketing Science Review**. p. 1-14, Ago. 2019. Disponível em < <https://www.researchgate.net/publication/334973258> >

SARAIVA, Luiz Alex Silva; SILVA, Marcos Aurélio; MAGALHÃES, Yana Torres de. Terceirizar ou primarizar a manutenção? A tomada de decisão em uma mineradora. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29 2009, Salvador, Bahia. Anais[...]. Salvador: Encontro nacional de engenharia de produção, Salvador, 2009.

SARTO , Victor Hugo Rocha; ALMEIDA, Luciana Togeiro De. A teoria dos custos de transação: Uma Análise a partir das críticas evolucionistas. **Revista Iniciativa Econômica**. v.2,n.1, p. 1- 25. 2015

SILVA, Edina Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Disponível em: <http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf> . Acesso em: 27 de setembro de 2020.

THIELMANN, Ricardo. A Teoria dos Custos de Transação e as Estruturas de Governança: uma Análise do Caso do Setor de Suinocultura no Vale do Rio Piranga – MG. In: SEGET - SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO DE TECNOLOGIA, 2013, Resende, Rio de Janeiro. Anais[...] Resende: SEGET, 2013

VALE. **Relatório de Sustentabilidade 2010** . Rio de Janeiro, 2010. 140 p. Disponível em: < [http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/sustainability-reports/Sustentabilidade/Relat%C3%B3rio\\_Sustentabilidade\\_Port\\_2010.pdf](http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/sustainability-reports/Sustentabilidade/Relat%C3%B3rio_Sustentabilidade_Port_2010.pdf) > . Acesso em: 27 abr. 2019.

VALE. **Formulário de Referência 2015**. Disponível em: < [http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/reference-form/Documents/docs-pt/FR\\_2016\\_v2\\_p.pdf](http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/reference-form/Documents/docs-pt/FR_2016_v2_p.pdf) > . Acesso em: 29 de outubro de 2020

VALE. **Formulário de Referência. 2016**. Disponível em: < [http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/reference-form/Documents/docs-pt/FR\\_2017\\_p.pdf](http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/reference-form/Documents/docs-pt/FR_2017_p.pdf) > . Acesso em: 29 de outubro de 2020.

VALE. **Formulário de Referência. 2017**. Disponível em: < [http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/reference-form/Documents/docs-pt/FR\\_2017\\_2018\\_p.pdf](http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/reference-form/Documents/docs-pt/FR_2017_2018_p.pdf) > . Acesso em: 29 de outubro de 2020.

VALE. **Formulário de Referência. 2018**. Disponível em: < [http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/reference-form/Documents/docs-pt/FR\\_2018\\_p.pdf](http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/reference-form/Documents/docs-pt/FR_2018_p.pdf) > . Acesso em: 29 de outubro de 2020.

VALE. **Formulário de Referência. 2019**. Disponível em: < <http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/reference-form/Documents/docs-pt/Vale%20Formulario%20de%20Referencia%20-%20versao%20322019.pdf> > . Acesso em: 29 de outubro de 2020.

VALE. **Formulário de Referência. 2020**. Disponível em: < [http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/reference-form/Documents/docs-pt/FR\\_2020\\_p.pdf](http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/reference-form/Documents/docs-pt/FR_2020_p.pdf) > . Acesso em: 29 de outubro de 2020.

[form/Documents/docs-  
pt/Vale%20I%20Formul%C3%A1rio%20de%20Refer%C3%Aancia%20-  
%20v.%2010.2020%20\(Arquivada%20na%20CVM%20em%2001.09.20\).pdf](#) > .

Acesso em: 29 de outubro de 2020.

VARGAS, Luana Cristina Melo. **Economia Institucional: Uma Análise sobre os Custos de Transação no Brasil**. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Econômica de Finanças Públicas) - Universidade de Brasília – UnB, Brasília, 2015.

Disponível em:

[https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/19331/1/2015\\_LuanaCristinaMeloVargas.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/19331/1/2015_LuanaCristinaMeloVargas.pdf)