

AS MUDANÇAS NA CLT E SEUS IMPACTOS NA TERCEIRIZAÇÃO - ESTUDO DE CASO

Eliane Alves Almeida¹
Ailson José Vier²

RESUMO

A Reforma Trabalhista entra em vigência com alterações na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), apresentando mudanças nos vínculos de trabalho entre empregador e empregado. Entre as alterações citadas no decorrer deste artigo, uma apresenta-se em destaque e serve de embasamento para o presente estudo, que se refere à Regulamentação da Terceirização. Com a Reforma Trabalhista, surge um conceito mais abrangente, permitindo terceirizar a operação principal que, antecedente à Reforma, era considerada como ilícita. Analisando essa situação, muitas empresas estão terceirizando parte de seus processos de produção, contudo, os riscos que essa contratação pode ocasionar devem ser avaliados. Com a terceirização, busca-se empresas para atender processos complexos na perspectiva de redução de custos, haja vista o repasse de atribuições à terceirizada. Entretanto, a empresa passa a apresentar riscos de ser acionada e ter que assumir os custos desses empregados, em caso de descumprimento da prestadora, sem contingenciar tal risco. O presente trabalho busca demonstrar, através de um estudo de caso em uma empresa fictícia, do ramo calçadista, os impactos causados com as novas regras sobre terceirização, assim como os principais cuidados para se minimizar um futuro passivo trabalhista. Como metodologia, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, exploratória, com abordagem quantitativa e qualitativa, mediante a aplicação de um questionário dissertativo, assim como a análise dos processos judiciais. O resultado demonstra que a empresa em estudo muito tem a aprimorar em controles internos e fiscalização na contratação e na suspensão dos serviços, bem como aperfeiçoar a correlação entre a equipe jurídica e a empresa.

Palavras-chave: Reforma Trabalhista. Consolidação das Leis do Trabalho. Terceirização.

ABSTRACT

The Labor Reform enters into force with changes in the CLT - Consolidation of Labor Laws, presenting changes in the labor relations between employer and employee. Considering the changes mentioned in this article, one is highlighted, the basis of the present study, it refers to the Outsourcing's Regulation. Emerges with Labor Reform, a comprehensive concept, allowing outsourcing any of its activities, including its main activity, which was unlawful before. Based on this, many companies are outsourcing

¹ Acadêmica do curso de graduação em Ciências Contábeis das Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT – Taquara - RS. e-mail: naina-almeida@hotmail.com.

² Professor orientador das Faculdades Integradas de Taquara - FACCAT – Taquara - RS. e-mail: ailsonjvier@gmail.com.

part of their production processes, however, the risks this hiring situation can bring, must to be considered. Outsourcing looks for companies that can provide complex processes intending to cost reduction, considering the transfer of assignments and activities to outsourced, but at the same time, company starts to assume risks such as being responsible and having to bear the costs of these workers in case of default of the outsourcing company, without having contingency of such risk. The present article seeks to demonstrate, through a case study in a fictitious shoe industry company, the impacts caused by the new outsourcing rules, as well as the main care to be taken to minimize future labor liabilities. The methodology, bibliographic research was used, exploratory, quantitative and qualitative approach, through the application of questionnaire as well as judicial processes' analysis. The result shows that the company under study has much to improve in its internal controls, on hiring and suspending services, as well as it would improve the correlation between legal team and company.

Keywords: Labor Reform. Consolidation of Labor Laws. Outsourcing.

1 INTRODUÇÃO

Em um universo onde a integração de mercado está inserida em um cenário cada vez mais complexo e competitivo, as empresas buscam melhorias constantes no meio em que estão implantadas. Atualmente, o mercado industrial demonstra-se instável perante as incertezas políticas, as altas cargas tributárias, o aumento de custo da matéria-prima, entre tantos outros fatores que afetam, inteiramente, as indústrias. Em contrapartida, as empresas são impulsionadas pelo mercado a amortizarem os preços de seus produtos para permanecerem competitivas e sustentáveis.

Assim, nesse panorama, as empresas buscam opções para a diminuição de seus custos operacionais, sendo que uma das formas mais praticadas pelas indústrias calçadistas, no escopo de buscar essa redução, vem sendo o uso da terceirização. Segundo Perez (2003), terceirização, *outsourcing* em inglês, é um modelo de gestão que permite conceder a um agente externo a obrigação operacional por processos ou serviços até então executados na empresa. No entanto, apesar da grande propagação dessa ferramenta de gestão na produção, observa-se a necessidade de procedimentos organizados capazes de coordenarem a evolução dos processos gerais específicos da atividade.

A importância de um correto planejamento estratégico para a superação dos impedimentos em se encontrar o parceiro ideal é essencial. Além disso, a avaliação dos custos internos, para uma justa retribuição do serviço a ser terceirizado, é fundamental para o sucesso da parceria e para a saúde operacional das empresas,

uma vez que, em função da ausência de amparo legal, se a terceirizada tiver dificuldades financeiras, fiscais e sociais, não tendo como responsabilizar-se, acarretará prejuízos também para a contratante. O acompanhamento desses itens é imprescindível para a não existência de discordâncias nas relações contratuais, sindicais e comerciais.

Tendo isso em vista, o presente artigo busca responder ao seguinte questionamento: Quais os impactos causados com as novas regras sobre terceirização e como contingenciar futuros passivos trabalhistas, que podem afetar a empresa calçadista em estudo?

Dessa forma, o objetivo geral do estudo é analisar os impactos causados com as novas regras sobre terceirização e identificar como contingenciar futuros passivos trabalhistas, na contratação de serviços de terceiros da empresa XY, que atua no ramo calçadista, localizada no município de Campo Bom (RS). Tem-se como objetivos específicos:

- a) interpretar os impactos das mudanças na legislação em relação à terceirização;
- b) relacionar pontos a serem observados para minimizar o passivo trabalhista na terceirização;
- c) identificar problemas enfrentados pela empresa XY na defesa dos processos trabalhistas em relação à terceirização.

Como metodologia, foi utilizado um estudo exploratório e bibliográfico com abordagem qualitativa e quantitativa, com aplicação de um questionário contendo 10 (dez) questões, submetido aos profissionais da área jurídica da empresa XY, na cidade de Novo Hamburgo (RS). Outro questionário com 05 (cinco) questões foi aplicado à equipe gestora da organização.

Na sequência, apresenta-se a estrutura deste trabalho, que é composta da seguinte forma, sucessivamente: introdução, principais mudanças das leis trabalhistas, principais impactos da Lei nº 13.467/2017, gerenciamento dos riscos trabalhistas, regras sobre contingenciamento e seus impactos nas organizações, definição de terceirização, regulamentação da terceirização e suas alterações, metodologia, resultados e considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Principais mudanças das leis trabalhistas

Segundo Castro (2017), a CLT é o pilar das normas de trabalho no Brasil, e foi fundada por Getúlio Vargas³. Na história do Brasil, a polêmica relacionada com os direitos trabalhistas ganhou mais força no início da Primeira República, em 1889. Na época, o tema foi muito polêmico, pois grande parte das relações de labor humano era abalizada na escravidão.

O avanço da mão de obra assalariada provocou a escalada de sindicatos, com empregados organizados, requerendo melhores condições. Desse modo, nas primeiras décadas do século XX, a polêmica começa a obter espaço na política, mas as alterações nas normas surgiram somente, após a revolução de 1930, que marca o desenlace do poder de mineiros e paulistas, com a ascensão de Getúlio Vargas, que assumiu o poder e fez das normas trabalhistas uma bandeira. Ao longo dos dezoito (18) anos em que esteve no comando do país, o político gaúcho construiu a base da Legislação Trabalhista. (CASTRO, 2017).

Ainda conforme Castro (2017), a política trabalhista auxiliava Vargas a reter o apoio popular enquanto controlava seus adversários políticos. Nessa época, uma das medidas de grande importância foi a regulamentação do salário mínimo, em 1938. O Decreto-Lei nº 5.452/1943, que passou para a história como a Consolidação das Leis do Trabalho, foi assinado em 1º de maio de 1943, e a partir de sua promulgação, sofreu inúmeras correções e atualizações no Congresso Nacional. A estrutura do texto publicado em 1943 segue sendo o principal instrumento de regulamentação das relações trabalhistas.

A Reforma Trabalhista entra em vigência ocasionando diversas alterações na CLT. Uma das alterações advindas da lei foi conhecida como “negociado sobre o legislado”, que é a possibilidade de o empregador e o empregado estabelecerem regras próprias, com a anuência do sindicato, através de convenção ou acordo coletivo, conforme a demanda de trabalho. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a nova lei trabalhista, adotada no Senado

³ Getúlio Dornelles Vargas (1883-1954), político gaúcho governou o Brasil por 18 anos (1930-1945 e 1951-1954).

em julho de 2017, apresentou muitas alterações nas relações de trabalho, bem como normatizou assuntos de extrema importância, ainda sujeitos a melhorias.

2.2 Principais mudanças da Lei nº 13.467/2017

A Reforma rompeu paradigmas históricos, fazendo com que as instituições sindicais, os profissionais da área jurídica trabalhista, as empresas e os setores de recursos humanos ampliassem suas habilidades comportamentais a fim de gerenciar os conflitos resultantes das relações de trabalho e, dentro da aceitabilidade, contribuir para o crescimento da produtividade, propiciando a criação de novas funções de trabalho.

O Quadro 1 apresenta as principais mudanças da Lei nº 13.467/2017.

Quadro 1 - Principais mudanças da Lei nº 13.467/2017

| TIPOS | DESCRIÇÃO |
|--|--|
| Mudanças imediatas | Redução de gastos com conflitos, redução do custo do trabalho, eficiência no uso dos recursos, segurança jurídica, redução de conflitos, equilíbrio entre direitos e deveres; no médio prazo: regulação de novos contratos e ambiente de negócios mais favorável; no longo prazo: aumento da formalização e redução do medo de empregar. |
| Mudanças mediatas | Complexidade da Reforma exigirá tempo para as adaptações. |
| Desafios para as empresas | Compreensão do novo ambiente (visão dos empresários <i>versus</i> visão dos juízes); maior demanda para os recursos humanos (atenção com pessoas jurídicas, produtividade, comissão de empregados, pautas laborais); nova atuação dos advogados; nova vida sindical (necessidade imperiosa de focar na representatividade dos sindicatos). |
| Equilíbrio entre direitos e deveres | Tempo de deslocamento não integra jornada de trabalho; dano extrapatrimonial (exemplos: assédios sexual e moral – parâmetros para indenização); regras para gestante em ambiente insalubre; higienização de uniforme. |
| Desburocratização | Simplificação da quitação; quitação anual liberatória; desburocratização da dispensa imotivada (dispensa coletiva sem negociação); reconhecimento dos Planos de Demissão Voluntária - PDV; contribuição sindical voluntária. |
| Valorização da negociação coletiva | Alguns direitos rígidos passam a ser negociáveis (jornada, banco de horas, intervalo intrajornada, teletrabalho, feriado, produtividade, incentivos, etc.); o acordo coletivo prevalece sobre a convenção. |
| Racionalização da jurisprudência | Jurisprudência não restringe direitos legais nem cria condições; regras para criar e alterar súmulas (audiências públicas, incidência repetida, quórum qualificado). |
| Avanços na terceirização | Definida a possibilidade da contratação para atividades meio e fim, com proteção dos empregados das contratadas; salários iguais negociados; proteção de dispensa para trabalho na contratada (decorso do prazo de 18 meses a partir da demissão para a recontração, evitando a chamada "pejotização"). |

Fonte: Cartilha *A Reforma Trabalhista* - CNC (2017, p.8-9), adaptado pela autora.

Para Lopes (2017), a nova CLT representa uma mudança no universo do trabalho, no qual todos deverão se adequar a essa realidade com prudência e, acima de tudo, seguindo o princípio da clareza a ser praticada na área de negócio, com o intuito de reduzir os conflitos e as demandas trabalhistas.

A segurança jurídica nas relações contratuais é importante para empresas e empregados, porém a Reforma Trabalhista, em diversas situações, trouxe insegurança jurídica para todos.

2.3 Gerenciamento dos riscos trabalhistas

A economia brasileira atravessa um cenário de constantes transformações, fazendo com que as empresas tenham dificuldades em conservar seus resultados. Um dos fatores que ocasiona impacto negativo é o passivos trabalhista, quando não projetado pela organização. Diante dessa conjuntura, torna-se fundamental buscar alternativas para administrar passivos, com o propósito de reduzir os efeitos financeiros, para administrar adequadamente o seu negócio. (METADADOS, 2016).

Segundo Martins (2016), as políticas internas para administração dos riscos trabalhistas são medidas de gestão, presentes nas relações de trabalho do século XXI. A gestão de riscos trabalhistas consiste na utilização de políticas internas, tendo em vista a melhor a administração dos recursos humanos, limitando o número de reclamações trabalhistas, como também o “resultado financeiro” dessas reclamações. Administrar riscos é entender que pode ocorrer uma possível perda. Por conseguinte, a elaboração de políticas internas apresenta-se como uma obrigação na governança corporativa, uma vez que as relações de trabalho modificaram-se de maneira significativa, de forma que a própria legislação (CLT e Constituição da República) não consegue acompanhar essas mudanças. (MARTINS, 2016).

Para gerir o passivo trabalhista, faz-se necessário os acompanhamentos demonstrados no Quadro 2.

Quadro 2 – Acompanhamentos para gerenciar passivos trabalhistas

| AÇÃO | DESCRIÇÃO |
|---|---|
| Acompanhar o fluxo de passivos trabalhistas | Para fazer uma boa gestão de passivos trabalhistas, é importante controlar de perto os processos judiciais da organização, especialmente aqueles que já se encontram em fase de execução. É uma boa prática a ser adotada, de forma a mensurar de maneira correta e efetiva quais serão os gastos necessários para o pagamento de cada execução trabalhista, independentemente da sua natureza. |
| Fazer uma gestão de riscos | Fazer a gestão de riscos, especialmente os que envolvem problemas trabalhistas, deve se tornar uma rotina. É importante também saber todos os detalhes acerca da legislação sobre o assunto e normas de sindicatos para se manter atualizado e saber como agir da forma mais correta possível quando surgir qualquer tipo de passivo trabalhista. |
| Revisar a provisão dos passivos trabalhistas | Fazer a correta provisão dos passivos trabalhistas torna os valores mais realistas e garante que os valores previstos na gestão de riscos fiquem o mais próximo possível daqueles efetivamente devidos. Por isso, é preciso fazer os cálculos dos passivos conforme as regras de cada pleito, de forma individual e bem organizada, deixando de acordo, também, a folha de pagamento. |
| Investir em parcerias especializadas | Contar com uma empresa parceira para gerenciar os ativos trabalhistas do seu negócio faz com que você ganhe tempo e não perca o foco nem a produtividade, uma vez que os problemas com passivos ficam delegados a outra empresa confiável, que vai solucionar a questão de forma mais eficaz. |
| Conscientizar | Todas as empresas precisam compreender que fazer a correta gestão dos passivos trabalhistas é um processo importante e que requer, inclusive, uma auditoria especializada acerca de riscos ocupacionais, uma verificação das instalações de trabalho e de equipamentos de segurança, além da realização do devido cumprimento de suas obrigações previdenciárias e trabalhistas. |

Fonte: Metadados (2016), adaptado pela autora.

As políticas internas para gestão de riscos trabalhistas não fazem o administrador, necessariamente, obter resultado, mas impedem que a empresa venha a perder o que ganhou. (SILVA, 2016).

2.4 Regras sobre contingenciamento e seus impactos nas organizações

Segundo Vidigal (2009), as organizações precisam manter seus balanços sociais corretos, para demonstrar a situação patrimonial da empresa, devendo as contas de ativo e passivo representar dados fidedignos de suas demonstrações financeiras. Assim, evitam-se acontecimentos inesperados, principalmente nas contas passivas, devendo ser contabilizados todos os encargos e riscos conhecidos e que possam ser mensurados. Diante do exposto, torna-se fundamental o planejamento de riscos futuros, através da constituição de reservas financeiras, sendo esse procedimento obrigatório por determinação legal.

Conforme Requião (2003, p.248),

Dentre as reservas previstas pelo legislador, destaca-se a reserva para contingências, prevista no Art. 195 da Lei 6.404/76, permitindo que a organização esteja ciente das possíveis perdas que possam ocorrer em exercício futuro, tendo condições de estimar o seu valor. Diante dessa possibilidade, admite-se no exercício, constituir uma reserva para compensar a diminuição de lucro, essa é a reserva para contingências. Essa reserva será revertida no exercício em que deixarem de existir as razões que justificaram a sua constituição ou em que ocorrer a perda. O objetivo deste tipo de reserva será compensar a diminuição dos lucros decorrente da perda considerada provável, cujo valor possa ser estimado.

Portanto, para demandas judiciais, devem ser adotados os critérios previstos na Norma e Pronunciamento de Contabilidade (NPC 22), adaptando-os à realidade jurídica e, dessa forma, quitando a obrigação criada pela decisão judicial. (VIDIGAL, 2009).

O Quadro 3 apresenta os critérios a serem adotados para demandas judiciais, adaptando-os à realidade jurídica.

Quadro 3 – Demandas judiciais

| |
|--|
| <u>Provável</u> – Há decisão judicial parcial ou totalmente desfavorável aos interesses da empresa; |
| <u>Possível</u> – Ainda não há decisão judicial, mas é possível que essa venha a ser contrária aos interesses da empresa. |
| <u>Remota</u> – Há decisão judicial favorável aos interesses da empresa, ou a obrigação já foi devidamente cumprida. |

Fonte: Vidigal (2009).

Enfim, ao ser proferida a decisão judicial que tenha impacto direto no valor contingenciado, a provisão deverá ser logo revista, de forma a adequar-se à nova orientação, alterando-se o risco, gradativamente, até a sua efetiva perda.

2.5 Definição de terceirização

Hoje, o tema terceirização representa, em síntese, a origem da Teoria da Divisão e Especialização do Trabalho dentro da empresa, desenvolvida por Adam Smith, na obra "A Riqueza das Nações", de 1776. Perez (2003) explica a terceirização como uma tradução em português para o termo inglês *outsourcing*, que significa *plenamente externa* ou *fornecimento vindo de fora*. A origem do termo indica a definição inicial da produção, que passa a ser realizada nas dependências da empresa contratada. O termo *terceira* vem da concepção do cliente em primeiro lugar, a

empresa em segundo, e a empresa contratada para o repasse da atividade como terceira.

A terceirização manifestou-se na Segunda Guerra Mundial, na qual as indústrias tinham dificuldades de dedicar-se à produção de armas para serem empregadas no combate contra as forças do eixo. Diante desse fato, descobriram que algumas atividades de suporte à produção poderiam ser repassadas para outras organizações que prestavam serviços, passando a contratá-las. (GIOSA, 2003).

Para Carvalho e Kardec (2002), o processo de terceirização poderia ser considerado como uma relação e parceria entre contratante e contratada, com o objetivo de obter resultados positivos para ambas as partes envolvidas. Uma característica importante a ser analisada pela contratante seria a de verificar se a empresa contratada presta serviços para outros clientes, evitando, dessa forma, a exclusividade, uma vez que, quando essa existir, em um futuro passivo trabalhista, a contratante vai arcar com todos os custos.

Seguindo o mesmo pensamento, Gonçalves (2005) expõe critérios a serem analisados na seleção da empresa terceirizada. Segundo o autor, faz-se necessário buscar informações sobre a contratada em departamentos como recursos humanos, jurídico e produção, também se deve avaliar instalações e maquinários. Outros itens devem ser aferidos, como, por exemplo, ouvir empregados do futuro parceiro, buscar informações com empresas que já utilizaram seus serviços e, principalmente, conhecer a filosofia da empresa.

No Brasil, a terceirização foi estabelecida de forma progressiva, iniciando-se a partir dos anos 50/60, por meio do surgimento das primeiras empresas multinacionais do setor automobilístico. Desde aquela época até 1989, a terceirização era conhecida como a contratação de serviços de terceiros, cuja finalidade era a redução dos custos de mão de obra. As empresas utilizavam-se desses recursos para obter economias e gerar ganhos de qualidade, eficiência, eficácia e produtividade. (QUEIROZ, 1998).

A partir dos anos 80, outros segmentos começaram a ganhar espaço, entre eles o setor público e a vigilância bancária.

2.6 Regulamentação da terceirização e suas alterações

A regulamentação da terceirização foi consagrada pela Lei nº 13.429/2017, que altera dispositivos da Lei nº 6.019/1974, a qual dispõe sobre o trabalho temporário nas

empresas urbanas, bem como disciplina as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Conforme definição dada pela própria lei em comento, o 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. (NAZARIO, 2018).

Ainda segundo Nazario (2018), a Lei nº 13.429/2017 também trouxe a regulamentação da terceirização. Antes do referido dispositivo, não havia lei que regulamentasse essa prática. O tema era regulado pelo entendimento da Justiça do Trabalho, consubstanciado na Súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho, a qual estabelecia que a terceirização das atividades-meio da empresa tomadora dos serviços era lícita, mas a terceirização de atividades-fim era ilícita. Na prática, cada caso era analisado individualmente nas demandas judiciais ajuizadas pelos empregados que se sentiam prejudicados.

Segundo a nova Lei, a terceirização é descrita no Art. 4º-A como sendo 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.

Conforme a Lei nº 13.429/2017, a empresa contratante é subsidiariamente responsável pelas obrigações trabalhistas no período em que ocorrer a prestação de serviços. (BRASIL, 2017). Isto é, a empresa que contrata o serviço é acionada na justiça apenas se findos os bens da empresa terceirizada, no momento em que a contratada não cumprir as obrigações trabalhistas e após ter respondido, previamente, na justiça.

A Lei da Terceirização trouxe ainda as seguintes situações:

Este dispositivo permite à empresa contratante estender alguns direitos aos terceirizados, mas não torna essa imposição obrigatória:

Art. 4º-C. São asseguradas aos empregados da empresa prestadora de serviços a que se refere o art. 4º-A desta Lei, quando e enquanto os serviços, que podem ser de qualquer uma das atividades da contratante, forem executados nas dependências da tomadora, as mesmas condições: I - relativas a:

- a) alimentação garantida aos empregados da contratante, quando oferecida em refeitórios;
- b) direito de utilizar os serviços de transporte;
- c) atendimento médico ou ambulatorial existente nas dependências da contratante ou local por ela designado;
- d) treinamento adequado, fornecido pela contratada, quando a atividade o exigir.

II - sanitárias, de medidas de proteção à saúde e de segurança no trabalho e de instalações adequadas à prestação do serviço.

A Lei ainda conceitua a empresa contratante:

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.

A Lei também cria um limite ou obstáculo para evitar contratação consecutiva do mesmo empregado:

Art. 5º-D. O empregado que for demitido não poderá prestar serviços para esta mesma empresa na qualidade de empregado de empresa prestadora de serviços antes do decurso de prazo de dezoito meses, contados a partir da demissão do empregado. (BRASIL, 2017).

Portanto, a Reforma Trabalhista adequou pontos da CLT a fim de regular à legislação as atuais relações de emprego, entre elas a terceirização de serviços. Dessa forma, os tópicos alterados na Reforma Trabalhista foram somente adicionados à “nova” Lei. (DINO, 2018).

3 METODOLOGIA

Para que os objetivos propostos neste estudo sejam alcançados, é necessário traçar o caminho percorrido durante o processo de pesquisa, ou seja, a metodologia empregada. A pesquisa realizada para o presente artigo caracteriza-se, quanto aos objetivos, de natureza exploratória, pelo fato de a pesquisadora procurar analisar quais os impactos causados com as novas regras sobre terceirização que poderão vir a influenciar na contratação de serviços terceirizados da empresa XY, a fim de mantê-la competitiva no mercado, baseada na legislação em vigor.

Para Gil (2010), as pesquisas exploratórias têm por finalidade proporcionar maior ligação com o problema de pesquisa, com vistas a torná-lo mais claro, tendo como perspectiva o aprimoramento de ideias. Conforme Marconi e Lakatos (2010), as pesquisas exploratórias empregam-se, geralmente, em procedimentos sistemáticos, para a obtenção de observações empíricas ou para análise de dados.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi aplicado um estudo de caso na empresa XY, localizada no município de Campo Bom - RS. Segundo Gil (2010), o estudo de caso deve ser usado quando o pesquisador procura respostas para as perguntas “como” e “por que”, quando não acontece o controle dos eventos ambientais e quando se trata de um evento contemporâneo. Consiste em uma investigação minuciosa de uma ou mais organizações ou grupos, visando prover uma análise do conjunto e dos processos envolvidos no fato analisado.

O universo pesquisado é a empresa XY, do ramo calçadista, na qual foram analisados os impactos ocasionados pelas mudanças na CLT, relacionados à contratação de serviços terceirizados e aos cuidados necessários para minimizar um futuro passivo trabalhista.

A pesquisa documental também foi aplicada à assessoria jurídica, em que foram observados os critérios e os controles utilizados pela empresa XY na contratação de serviços de terceiros, utilizados como fonte de complementação para o presente estudo. Sob esse enfoque, Gil (2010) menciona que a pesquisa documental se vale de documentos elaborados com diversas finalidades, tendo como exemplo relatórios, relatos de pesquisa e, geralmente, define-se também pelo fato de o material consultado ser interno da organização.

Este estudo teve por objetivo explicar o problema de pesquisa e contextualizar o referencial teórico de modo a esclarecer o problema do trabalho. Entende-se que a metodologia adotada é de caráter quantitativo e qualitativo, com aplicação de um questionário dissertativo contendo 10 (dez) questões, direcionado à equipe jurídica da empresa XY, e outro questionário dissertativo contendo 05 (cinco) questões, direcionado à equipe de gestão, que atua diretamente com os prestadores de serviços terceirizados da organização. Além disso, realizou-se a análise de dados dos processos trabalhistas relacionados à terceirização dos últimos 05 (cinco) anos, levantados e disponibilizados pelo setor jurídico. Os questionários foram encaminhados por *e-mail*, em 27 de junho de 2018.

Segundo Lakatos e Marconi (2010), a pesquisa exploratória utiliza-se, frequentemente, de descrições, tanto quantitativas quanto qualitativas, do objeto de estudo, e o investigador deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente observado. Lakatos e Marconi (2009) relatam que a característica principal desta técnica é de que não se faz o uso de formas aleatórias de seleção e torna-se impossível a aplicação de fórmulas estatísticas.

O TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido) foi encaminhado por *e-mail*, junto com o questionário, sendo assegurado o sigilo e a privacidade quanto à identidade, não revelando os nomes dos respondentes.

Na análise e interpretação dos dados coletados, foi utilizada a análise interpretativa e, também, a estatística descritiva.

Diante dos conhecimentos obtidos no referencial teórico e da coleta de dados realizada através da aplicação do questionário, foram efetuadas análises e interpretações, nas quais houve uma comparação entre as respostas obtidas e os objetivos propostos por esta pesquisa.

As questões aplicadas aos advogados e à equipe de gestão foram elaboradas de forma clara e simples, porém, de modo a atender os objetivos propostos na pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, apresenta-se a análise dos dados coletados, obtidos através dos questionários, assim como dos dados fornecidos pelo setor jurídico, referente aos processos trabalhistas relacionados à terceirização.

4.1 Processos trabalhistas relacionados à terceirização

Foram disponibilizados pela equipe jurídica da empresa os dados dos processos trabalhistas relacionados à terceirização, dos seus últimos 05 (cinco) anos. Após retorno do setor jurídico, da empresa XY, foi constatada a existência de processos terceirizados movidos contra a empresa, também conhecidos como Passivos Contingentes ou Ocultos. Esses processos são demonstrados no Quadro 4 e no Gráfico 1.

Quadro 4 – Demonstrativo de processos terceirizados

| Ano | Número de processos | Mensuração em R\$ | Representatividade % |
|-------|---------------------|-------------------|----------------------|
| 2013 | 2 | 12.432,44 | 2,71 |
| 2014 | 57 | 11.816,22 | 2,57 |
| 2015 | 44 | 212.351,34 | 46,18 |
| 2016 | 6 | 2.208,00 | 0,48 |
| 2017 | 132 | 221.000,00 | 48,06 |
| Total | 241 | 459.808,00 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa / Elaborado pela autora (2018).

De acordo com o Quadro 4, constatou-se que, no ano de 2015, os números de processos mensurados são inferiores ao ano de 2017. Porém, ao observar os valores apontados, esses se aproximam. Em 2015, o valor registrado destacou-se pelo fato de existir a exclusividade nos serviços prestados pelo terceirizado para com a empresa XY e não haver parceiros para divisão do custo trabalhista. Já em 2017, o número de processos é bem superior se comparado com 2015, porém, os valores se mantiveram praticamente os mesmos, em função da não existência de exclusividade. Não foi possível explicar os dados pela falta de informações disponibilizadas pelo departamento jurídico da empresa, contudo, fica explícito que a contratante é subsidiariamente responsável pelas obrigações trabalhistas no período em que ocorrer a prestação de serviços.

Também se constatou que a empresa em estudo não faz a provisão dos passivos contingentes dentro do balanço patrimonial, do mesmo modo que não faz nenhuma divulgação em notas explicativas.

4.2 Questões aplicadas ao departamento jurídico da organização

4.2.1 Na visão jurídica, a revogação da Súmula nº 331 do TST está refletindo de alguma forma positiva nos processos trabalhistas? Explique, sucintamente, quais os principais ganhos ou perdas para o empregador.

Todos responderam que, por ora, ainda não é possível identificar aspectos relevantes, por tratar-se de uma questão interpretativa dos magistrados trabalhistas, podendo os julgadores utilizarem-se dela da forma que entenderem cabível.

4.2.2 Quais foram as principais mudanças na legislação trabalhista relacionadas diretamente à contratação de serviços terceirizados?

Dentre as principais mudanças citadas pelos assessores jurídicos, apresentam-se a regulamentação e a anuência da terceirização de todas as atividades, inclusive as atividades fins, anteriores ao advento da Lei nº 13.467/2017, considerada como sendo ilícita. Outra está relacionada à responsabilidade do tomador pelo cumprimento dos débitos trabalhistas, que passa a ser subsidiária, caso a empresa terceirizada não venha a cumprir com tais compromissos.

4.2.3 No seu entendimento, que cuidados são necessários para minimizar um futuro passivo trabalhista na contratação de terceirizados?

A terceirização dos serviços, embora necessária para que a empresa tomadora possa manter-se no mercado, traz consigo riscos, uma vez que pode gerar passivo trabalhista e tal risco não deixará de existir. Na opinião de todos, os riscos são menores quando a empresa terceirizada estiver estruturada e já estabilizada no mercado de trabalho, e ainda prestando serviços para diversos tomadores ao mesmo tempo. Além disso, faz-se necessário que a empresa tomadora fiscalize as atividades da empresa terceirizada, exigindo desta o cumprimento da legislação trabalhista e previdenciária, inclusive a observância das normas de segurança do trabalho.

4.2.4 A empresa mantém alguma rotina ou setor que avalia e audita os procedimentos a serem adotados pelo prestador de serviço no seu dia a dia, assim como na contratação desse, com o intuito de minimizar o passivo trabalhista? Se sim, descrever, sucintamente, as principais rotinas adotadas pela organização.

Constatou-se, pelas respostas, que os jurídicos não têm conhecimento de tal procedimento.

4.2.5 Na opinião do departamento jurídico, haveria ganhos se a organização implementasse uma área específica de controles (auditoria interna ou controladoria) nos processos de contratação dos serviços de terceirização?

Todos entendem que sim, para acompanhamento dos documentos que comprovem que os funcionários dos terceirizados têm todos os seus direitos cumpridos, a fim de se defender em eventual futura ação judicial, já que há risco de o prestador não se defender, principalmente se não estiver mais ativo no mercado. Outro item citado pela maioria se refere à análise, antes de se iniciar uma contratação, da situação dessa empresa no mercado para se evitar surpresas negativas. Além disso, é de extrema importância a estratégia que a tomadora adotará quando da suspensão dos serviços, até então contratados, porque o grande passivo corresponde às verbas rescisórias no caso das demandas trabalhistas.

4.2.6 De que forma as orientações jurídicas são atendidas pela alta administração na contratação dos prestadores de serviços?

Segundo respostas, as orientações jurídicas nem sempre existem ou são buscadas, porque a contratação é feita de forma precipitada em muitas ocasiões, face à premência da exigência de conclusão do serviço para o cliente que adquire a mercadoria, considerando o mercado. Quando tais orientações são dadas e participadas, elas permitem ao tomador resguardar-se de eventuais prejuízos que possam advir da prestação de serviços realizada pela empresa terceirizada, ou pelo menos minimizados eventuais prejuízos sem tal ciência.

4.2.7 Quais os procedimentos/orientações adotados pela assessoria jurídica para prevenir futuros processos trabalhistas?

A resposta foi unânime em reiterar a importância do contato entre a empresa e a assessoria jurídica, orientando tanto na contratação quanto no encerramento dos serviços prestados. As orientações repassadas são para que se busquem informações sobre o prestador a ser contratado, bem como a elaboração de um plano de desligamento, para que não se crie um passivo que certamente será arcado pela empresa tomadora.

4.2.8 Quais as maiores dificuldades enfrentadas pela empresa XY na defesa dos processos trabalhistas relacionados à mão de obra terceirizada?

Todos citam a falta de documentação dos empregados da empresa terceirizada e, ainda, a ausência do representante legal nas audiências trabalhistas, acarretando a confissão quanto a matéria de fato aduzida nas demandas trabalhistas.

4.2.9 Quais são os principais pedidos nos processos trabalhistas relacionados aos contratos de prestação de serviços terceirizados?

A resposta foi unânime em afirmar que os pedidos normalmente postulados são as verbas rescisórias, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), horas extras e adicional de insalubridade.

4.2.10 A organização solicita ao departamento jurídico o levantamento mensal ou anual dos processos trabalhistas com a finalidade de registrar, na contabilidade, as contingências trabalhistas de natureza provável, já reconhecendo como despesa, ou de natureza possível, para constar nas Notas Explicativas? Se não, o departamento jurídico entende como importante o devido registro do passivo trabalhista na contabilidade antes da execução do processo?

A resposta foi não. Destaca-se que tal solicitação é importante, pois verificar-se-ia o passivo que as empresas terceirizadas geram para a empresa tomadora.

4.3 Questões aplicadas aos gestores da organização

4.3.1 No seu entendimento, que ações são necessárias para minimizar um futuro passivo trabalhista na contratação de terceirizados?

De acordo com as respostas recebidas, faz-se necessária a conferência mensal para verificar e analisar se a empresa terceirizada está em dia com os impostos relacionados à área trabalhista, bem como o acompanhamento da saúde financeira da empresa terceirizada, para verificar se suportaria uma interrupção contratual de parceria, sem ocasionar um passivo trabalhista para a contratante. Outro item a ser

observado refere-se ao valor pago pelo serviço terceirizado, a fim de que seja justo para ambos os lados.

4.3.2 A empresa mantém alguma rotina ou setor que avaliam e auditam os procedimentos a serem adotados pelo prestador de serviço no seu dia a dia, assim como na contratação desse com o intuito de minimizar o passivo trabalhista? Se sim, descrever, sucintamente, as principais rotinas adotadas pela organização

Segundo respostas, não existe um setor ou rotinas bem claras para avaliar e auditar. No momento somente estão sendo conferidos mensalmente os pagamentos de impostos. Porém, isso não é suficiente para evitar uma possível quebra ou falência da empresa, que, com má índole, jogará o custo trabalhista para a contratante.

4.3.3 Quais os procedimentos/orientações fornecidos pela assessoria jurídica para a equipe que coordena a contratação de terceiros, bem como o acompanhamento dos serviços prestados para prevenir futuros processos trabalhistas?

Conforme conhecimento geral, a orientação é de que sejam exigidas as guias pagas mensalmente. Não se tem conhecimento de nenhum outro procedimento orientado pela assessoria jurídica da empresa pesquisada.

4.3.4 Na sua visão, qual ou quais os principais problemas enfrentados pela empresa com relação aos serviços terceirizados? De que forma poderão influenciar em um futuro passivo trabalhista?

Um dos principais problemas vivenciados refere-se ao preço que a empresa pode pagar para o serviço terceirizado. Fica-se no meio do processo, já que, de um lado, o cliente não paga o que corresponde efetivamente ao custo do produto, pelo outro lado, a empresa é forçada a oferecer valores que podem ser insuficientes para a saúde financeira do terceirizado, trazendo, na maioria das vezes, surpresas desagradáveis no futuro.

4.3.5 Na sua visão, existe, por parte das empresas prestadoras de serviços, uma análise mensal de receita/custos, para verificar se seu negócio está obtendo

resultado positivo ou negativo? Como essa análise poderia vir a influenciar positivamente para minimizar um futuro passivo trabalhista?

Acredita-se que, em grande parte, não há esse controle de forma correta ou coerente. Uma análise adequada neste sentido faria com que os terceirizados reconhecessem exatamente sua capacidade financeira de mercado, até mesmo refletindo na sua capacidade produtiva, a partir daí, sendo mais “sadia”, evitaria esse “problema” para os contratantes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O interesse em realizar este estudo de caso deu-se pela relevância do tema abordado, buscando compreender o processo de terceirização dentro da empresa em estudo. Em um cenário econômico cada vez mais competitivo, as empresas necessitam buscar formas de reduzirem seus custos sem perder a qualidade no processo produtivo.

Diante desse contexto, constatou-se que a empresa em estudo terceiriza etapas no processo de produção, ou seja, a terceirização da atividade fim, necessária pelo segmento hoje adotado no ramo calçadista. A partir do estudo, verifica-se que a empresa já efetuava a terceirização da atividade fim anterior à regulamentação originada pela Reforma Trabalhista.

O resultado da pesquisa demonstra que a empresa precisa ajustar os seus controles internos e aplicá-los, de forma contínua, para minimizar futuros passivos trabalhistas. Constatou-se, ainda, que se faz necessário a presença ativa do departamento jurídico da empresa, orientando e apresentando aos gestores relatórios, informando o real *status* dos processos entre cenários prováveis, possíveis e remotos.

Conforme análise dos dados, observou-se que os processos não estão sendo provisionados como passivos contingentes e nem relacionados em nota explicativa. Trata-se de uma informação necessária para que se consiga mensurar riscos conhecidos, evitando acontecimentos inesperados nas demonstrações contábeis da empresa.

Dentre os pontos relevantes a serem analisados na contratação de prestadores terceirizados, está o estudo do grau de especialização e a capacidade de o prestador de serviço agregar custo-benefício à atividade.

Por mais que a Reforma Trabalhista tenha regulamentado a terceirização de forma irrestrita, o tema ainda atrai discussão por parte do Judiciário Trabalhista e poderá sofrer alterações ao longo dos anos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. *Lei nº 13.429/2017*. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm>. Acesso em: 3 de abr. 2018.

_____. *Lei nº 13.467/2017*. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm>. Acesso em: 3 de abr. 2018.

CARVALHO, Cláudio; KARDEK, Alan. *Gestão estratégica e terceirização*. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRAMAN, 2002.

CASTRO, José Roberto. *Como nasceram as leis trabalhistas que governo quer flexibilizar*. Nexo, São Paulo, abr. 2017. Disponível em: <<https://www.nexojornal.com.br/expresso/2017/04/05/Como-nasceram-as-leis-trabalhistas-que-governo-quer-flexibilizar>>. Acesso em: 14 de mar. 2018 e 18 de mar. 2018.

DINO. *Com reforma trabalhista e lei da terceirização, mercado de serviços tende a crescer em 2018*. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/dino/com-reforma-trabalhista-e-lei-da-terceirizacao-mercado-de-servicos-tende-a-crescer-em-2018,62bf07f051fc8bdfdedaeabd63f2250cjk4230ow.html>>. Acesso em: 6 de jun. 2018.

_____. *Terceirização: principais modificações realizadas pela Reforma Trabalhista*. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/terceirizacao-principais-modificacoes-realizadas-pela-reforma-trabalhista/>>. Acesso em: 6 de jun. 2018

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIOSA, Lívio Antonio. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos da metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LOPES, Roberto. *Cartilha a reforma trabalhista - A nova Consolidação das Leis do Trabalho*. Disponível em: <http://cnc.org.br/sites/default/files/arquivos/cartilha_reformatralhista_interativa_0.pdf>. Acesso em: 14 de jun. 2018.

MARTINS, Veridiana. *Políticas internas para gestão de riscos trabalhistas*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/politicas-internas-para-gestao-de-riscos-trabalhistas/95004/>>. Acesso em: 14 de jun. 2018.

METADADOS. *A importância de gerenciar os passivos trabalhistas da empresa*. Disponível em: <<https://www.metadados.com.br/blog/como-devo-gerenciar-os-passivos-trabalhistas-da-empresa/>>. Acesso em: 14 de jun. 2018.

NAZARIO, César Romeu. Associação Comercial Industrial (ACI). *Informativo edição 574*. Local: Outubro de 2018.

PEREZ, Fábio Luis. *Estudo da terceirização da produção do complexo eletroeletrônico brasileiro*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. *Manual de terceirização*. São Paulo: STS, 1998.

REQUIÃO, Rubens. *Curso de direito comercial*. vol. 2, atualizada por Rubens Edmundo Requião, São Paulo: Saraiva, 2003, 25 ed., 2ª Tiragem. p. 248.

SEBRAE. *Saiba como a nova lei trabalhista impacta os pequenos*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/saiba-como-a-nova-lei-trabalhista-impacta-os-pequenos-negocios,c16a0edf67bef510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 18 de mar. 2018.

SILVA, Watson Pacheco da. *Gestão de riscos trabalhistas*. Disponível em: <<http://www.granadeiro.adv.br/destaque/2016/08/11/gestao-de-riscos-trabalhistas>>. Acesso em: 20 de jun. 2018.

SMITH, Adam. *A riqueza das nações*. volume I, Nova Cultural, 1988, Coleção “Os Economistas”, pág.17-54.

VIDIGAL, Henrique Martins. *Regras sobre contingenciamento e seu impacto nas atividades empresarias*. Disponível em: <<http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI87327,71043-Regras+sobre+contingenciamento+e+seu+impacto+nas+atividades>>. Acesso em: 23 de jun. 2018.