



TERCEIRIZAÇÃO:

NECESSIDADE PARA A ECONOMIA,

DESAFIO PARA O DIREITO

JOSÉ PASTORE
JOSÉ EDUARDO G. PASTORE



**TERCEIRIZAÇÃO:
NECESSIDADE PARA A ECONOMIA,
DESAFIO PARA O DIREITO**





© Todos os direitos reservados

Rua Jaguaribe, 571
CEP 01224-001
São Paulo, SP — Brasil
Fone (11) 2167-1101
www.ltr.com.br
Agosto, 2015

Produção Gráfica e Editoração Eletrônica: R. P. TIEZZI
Projeto de Capa: FÁBIO GIGLIO
Impressão: PIMENTA GRÁFICA E EDITORA

Versão impressa — LTr 5348.5 — ISBN 978-85-361-8589-7
Versão digital — LTr 8797.1 — ISBN 978-85-361-8567-5

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Pastore, José

Terceirização : necessidade para a economia, desafios para o direito / José Pastore, José Eduardo G. Pastore. — São Paulo : LTr, 2015.

Bibliografia

1. Direito do trabalho — Brasil — História 2. Economia — Aspectos sociais 3. Terceirização — Brasil 4. Terceirização do trabalho
I. Pastore, José Eduardo G. II. Título.

15-07225

CDU-34:331.6(81)

Índice para catálogo sistemático:

1. Brasil : Terceirização : Direito do trabalho 34:331.6(81)

Sumário

APRESENTAÇÃO	7
O PAPEL DA TERCEIRIZAÇÃO NA ECONOMIA MODERNA	11
TERCEIRIZAÇÃO NAS CADEIAS GLOBAIS DE VALOR	37
TERCEIRIZAÇÃO: UMA REALIDADE DESAMPARADA PELA LEI	45
A REGULAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL.....	61
A TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR ELÉTRICO.....	65
TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR DE PAPEL E CELULOSE.....	74
TERCEIRIZAÇÃO SEM MITOS.....	84
TERCEIRIZAÇÃO CIVILIZADA.....	87
TERCEIRIZAÇÃO: QUEM É O RESPONSÁVEL?	89
TERCEIRIZAÇÃO E PROTEÇÃO DOS TRABALHADORES	91
TERCEIRIZAÇÃO E PRODUÇÃO EM REDE	94
TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.....	96

A TERCEIRIZAÇÃO NAS EMPRESAS ESTATAIS.....	98
A PROIBIÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO NA PETROBRAS.....	100
A TERCEIRIZAÇÃO NA NUVEM.....	102
TERCEIRIZAÇÃO: SERÁ QUE AGORA VAI?.....	104
TERCEIRIZAÇÃO DA ATIVIDADE-FIM.....	106
TERCEIRIZAÇÃO: PERIGO À VISTA.....	108
TERCEIRIZAÇÃO E MEDO DA “PEJOTIZAÇÃO”.....	110
A TERCEIRIZAÇÃO SAIU DO ÂMBITO DO TST.....	112
A TERCEIRIZAÇÃO CHEGOU AO STF.....	114
O PARADOXO DA TERCEIRIZAÇÃO.....	116
A TERCEIRIZAÇÃO E A IDEOLOGIA QUE A INVIABILIZA.....	118
TERCEIRIZAÇÃO SEM IDEOLOGIA.....	120
LONGE DO OBJETIVO.....	125

Apresentação

A jurisprudência trabalhista informa não ser permitido terceirizar a atividade-fim de uma empresa. Entretanto, a Constituição de 1988 não limita a terceirização de atividade (meio ou fim). Nem sequer trata do tema. Aliás, em nenhuma das Constituições que precederam a de 1988 foi esse assunto abordado. No âmbito do direito privado (Código Civil) tampouco se estipulou o limite do contrato civil de prestação de serviços à sua natureza. No art. 593, o Código Civil estabelece que “a prestação de serviço, que não estiver sujeita às leis trabalhistas ou a lei especial, rege-se-á pelas disposições deste Capítulo”. A CLT também não trata do tema.

Ou seja, a limitação à terceirização não decorre de mandamento constitucional, tampouco de legislação ordinária, tendo sido fixada pelo Poder Judiciário (Justiça do Trabalho), num primeiro momento, por meio da Súmula n. 256 do TST, que assim dispunha:

Salvo nos casos de trabalho temporário, e de serviços de vigilância, previstos nas Leis ns. 6.019, de 3 de janeiro de 1974 e 7.102, de 20 de junho de 1983, é ilegal a contratação de trabalhadores por empresa interposta, formando-se vínculo de empregatício diretamente com o tomador dos serviços (trabalho temporário e serviços de vigilância).

Nesse enunciado, a Justiça do Trabalho permitiu a terceirização apenas em casos específicos. Ao reconhecer, porém, a dimensão econômica da terceirização, o Tribunal Superior do Trabalho editou o Enunciado n. 331 que, de certa forma, flexibilizou a terceirização não mais limitando-a ao trabalho temporário e aos serviços de vigilância. Seu texto assim se manifesta:

III — Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância 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.

Como se vê, de um lado, o Enunciado n. 331 ampliou o campo da terceirização e, de outro, limitou-a à atividade-meio do tomador de serviços.

Esta limitação se choca com o disposto no art. 170 da Constituição Federal, que dispõe:

A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e da livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios: [...]

Parágrafo único. É assegurado a todos o livre exercício de qualquer atividade econômica, independente de autorização de órgãos públicos, salvo nos casos previstos em lei.

É exatamente a ausência de lei que, nos dias atuais, tem levado empresas ao Supremo Tribunal Federal para que a Suprema Corte se pronuncie sobre a validade da Súmula n. 331 no que tange à limitação da terceirização às atividades-meio.

À luz do art. 170 da Constituição Federal, é questionável que até mesmo o Poder Legislativo tenha alçada para limitar a terceirização à atividade-meio da empresa.

A restrição anômala da terceirização praticada pelo Poder Judiciário tem sido entendida como exemplo do crescente ativismo judicial, que ignora a separação dos Poderes da República, criando com isso uma séria insegurança jurídica.

Essa insegurança é responsável pelo grande debate hoje instalado no país a respeito do processo de terceirização, mesmo porque o próprio Enunciado n. 331 que limita esse tipo de contratação de serviços é omissivo quanto à definição precisa de atividade-meio e atividade-fim.

A referida omissão não surpreende, pois a definição da natureza deste ou daquele serviço diz respeito ao mundo empresarial e não ao mundo jurídico. É impossível definir juridicamente um conceito que se refere a uma realidade heterogênea e cambiante. O que hoje é a atividade-fim de uma empresa, amanhã pode ser sua atividade-meio e vice-versa. A atividade empresarial é dinâmica, sofrendo influência dos aspectos tecnológicos, da produtividade, da eficiência de gestão e de vários outros elementos que são estranhos ao direito do trabalho.

Por sua vez, a moderna economia globalizada, na qual a produção se realiza em redes e com base em uma extensa divisão do trabalho, requer necessariamente a prática das parcerias entre empresas e profissionais. Numa palavra, requer a prática da terceirização em todos os serviços com empresas ou profissionais (contratados) que podem fazer o trabalho de forma mais expedita, menos onerosa e com mais qualidade do que faria a empresa contratante.

Este livro reúne uma série de ensaios que revelam a importância e o avanço da terceirização nas empresas do Brasil e do mundo. Neles, são apresentados inúmeros exemplos de parcerias visando ganhar eficiência e competitividade e, com

isso, possibilitar o crescimento das empresas e da economia para, em seguida, se ampliar os investimentos e gerar mais empregos.

Sem a terceirização, os bens e serviços se tornam extremamente caros para o consumidor. As empresas deixam de ser competitivas. E sem competitividade não há crescimento e geração de empregos.

Acreditamos que o leitor interessando em uma visão realista da terceirização, encontrará nos aludidos ensaios os argumentos para se regular a terceirização em lugar de combatê-la. Nesse sentido, apresentamos várias análises do Projeto de Lei n. 4.330/04 que, na época da redação deste livro (julho de 2015), estava tramitando no Congresso Nacional, tendo sido aprovado pela Câmara dos Deputados e encaminhado ao Senado Federal no qual recebeu o número de PL n. 30/2005. Os autores veem nesse projeto uma oportunidade para acabar ou reduzir drasticamente a precarização que ainda prospera em vários tipos de terceirização. Numa palavra, os autores consideram que o prioritário não é especular sobre atividade-meio e atividade-fim, mas sim assegurar, por lei clara e precisa, as proteções a todos os trabalhadores que participam do processo de terceirização e garantir a necessária segurança jurídica para quem contratar serviços de terceiros.

Esperamos, com isso, contribuir para o debate da terceirização dentro da dupla perspectiva — econômica e jurídica.

Os Autores

Julho de 2015.

O Papel da Terceirização na Economia Moderna^()*

José Pastore
José Eduardo G. Pastore

INTRODUÇÃO

A terceirização é uma realidade e uma necessidade. Por meio dela, as empresas contratam serviços especializados, aumentam a eficiência, competem melhor, investem mais e geram empregos.

A terceirização gera empregos e distribui riquezas; incrementa a produtividade; aumenta a especialização; reduz controles de internos; libera a supervisão para outras atividades; simplifica a estrutura empresarial; agiliza as decisões; diminui perdas e custos fixos; libera recursos para outras atividades; promove a modernização tecnológica; otimiza o uso de espaços e equipamentos; e permite a concentração de recursos nas áreas em que a empresa tem nítidas vantagens comparativas, elevando a sua competitividade. Com isso, a terceirização prepara a empresa para novos investimentos e geração de empregos, tanto indiretos quanto diretos. Empregos indiretos florescem por conta dos empregados terceirizados contratados, que permitem que a empresa contratante da terceirização, exatamente por conta dos benefícios econômicos advindos da terceirização, possa alocar esses recursos também na contratação de novos empregados.

(*) Trabalho adaptado pelos autores para este livro.

A contratação de serviços especializados com terceiros é uma prática mundial. Poucas são as empresas que conseguem fazer de tudo. A produção moderna é realizada em redes ou cadeias produtivas que são verdadeiras constelações de empresas e pessoas que se entrelaçam nas mais variadas formas de trabalhar. Disso decorrem novas relações do trabalho, pois os contratos de terceirização assumem diferentes formas e tipos jurídicos.

Há contratos que entregam produtos. Outros que entregam serviços. Há os que entregam produtos e serviços.

Existem atividades que são realizadas no local da empresa contratante. Outras são executadas no local da contratada ou à distância.

Há contratos em que uma contratada serve apenas a uma contratante. Em outros casos, a mesma contratada serve a várias contratantes, às vezes simultaneamente.

Há situações em que as tarefas são executadas exclusivamente por funcionários da contratada. Há outras em que, por exigências técnicas, elas são realizadas em íntima parceria com os funcionários da contratante a ponto de não se distinguir quem é quem.

Os contratos podem envolver empregados por prazo indeterminado, por prazo determinado, em tempo parcial, em regime de trabalho temporário e até autônomos, tanto do lado da contratante quanto do lado da contratada. A cada momento pode haver uma composição diferente, com profissionais que saem e profissionais que entram — um verdadeiro caleidoscópio.

Há contratos em que a profissão dos funcionários da contratada é diferente da profissão dos empregados da contratante. Há outros em que a profissão é a mesma, mas com nível de qualificação diferente. Buscam-se talentos especiais.

Existem tarefas que se realizam de uma só vez. Outras são recorrentes, mas de curta duração. Há as que se estendem por longo prazo. Em um só contrato pode haver os três tipos de tarefas.

Há atividades que são executadas pela contratada durante a jornada normal da contratante. Outras só podem ser realizadas em horas atípicas e exigem a presença de empregados da contratante.

Há contratos realizados entre empresas do mesmo setor e com integrantes das mesmas categorias profissionais. Outros envolvem setores e categorias diferentes, cada uma com sua convenção coletiva.

Há atividades em que a subordinação técnica da contratada em relação à contratante é mínima. Há outras em que a dependência técnica é tão grande que gera confusão com a subordinação jurídica.

Essa é a realidade de um mundo que é marcado pela variedade de modos de trabalhar, presentes nas redes de produção. As redes são estratégicas. A concorrência

já não se dá entre empresas, mas sim entre redes. Quem tem a melhor rede, vence, e, com isso, lucra, investe, paga impostos e gera empregos. E o direito do trabalho deve se voltar a este fenômeno, sob pena de ser ignorado por ele.

A busca da especialização no trabalho é uma imposição para melhor atender os consumidores que, hoje em dia, são os verdadeiros proprietários dos postos de trabalho. Se eles não ficarem satisfeitos, os fornecedores fecham e os empregos terminam. A figura clássica do empregador, representada pelo dono da empresa, está migrando para um “ente coletivo” denominado “consumidor”. É realmente um impacto brutal para o direito do trabalho, que deve se preparar para enfrentar esta chocante realidade.

Em poucas palavras: sem a terceirização, muitos negócios se tornariam inviáveis. Imaginem uma construtora de edifícios residenciais que, em lugar de terceirizar a terraplanagem dos alicerces, fosse obrigada a comprar todo o maquinário — caríssimo — que seria usado uma vez a cada dois ou três anos. Quanto custaria um apartamento nesse prédio? Isso é impensável!

A METAMORFOSE DA TERCEIRIZAÇÃO

Impulsionadas pelas novas tecnologias e novos modos de trabalhar, as empresas modernas passam por profundas transformações. Muitas se expandem, enquanto outras encolhem ou se fundem e a maioria se transforma com a busca de parcerias que dão vida às redes de produção.

O próprio processo de terceirização passou por uma grande metamorfose. A primeira fase, por assim dizer, ocorreu na década de setenta, em que o processo de terceirização envolvia apenas as atividades periféricas das empresas e era orientada basicamente por redução de custo como o caso de segurança, limpeza, alimentação e outros.

Na segunda fase, ocorrida em meados dos anos oitenta, as empresas começaram a terceirizar atividades próximas do seu *core business*, e a melhoria da qualidade dos serviços era tão importante quanto à redução de custo. O relacionamento entre parceiros passou a ganhar importância estratégica. Foi nessa fase que começaram a ser contratados fora da empresa contratante os serviços de criação de novos produtos, pesquisa e desenvolvimento, compra de sistemas sob medida e outros, executados inclusive por empresas localizadas no exterior (*off shoring*).

A terceira fase, iniciada em meados dos anos noventa, foi guiada pela necessidade de superar a intensa concorrência que se estabeleceu entre as empresas mundiais e, principalmente, entre as cadeias globais de valor. Nessa fase, as empresas partiram para contratar etapas de seu *core business* e contar com esses serviços

em tempo real, com rigor técnico e qualidade, como, por exemplo, ocorre até hoje na indústria da moda e de confecções. A padronização dos processos permitiu a contratação do mesmo componente do *core business* com várias contratadas simultaneamente que, por sua vez, avançaram na especialização e na capacitação de seu pessoal e melhoria salarial, como veremos adiante. A essa altura, a parceria estava estabelecida. Contratantes e contratados passaram a ser partes integrantes das mesmas cadeias globais de valor e passaram a trabalhar juntas. Surgiu uma nova visão da terceirização. Em documento baseado em pesquisas, a IBM assim se expressa:

Atualmente..., a decisão de terceirização mudou. [Hoje] os executivos (CEOs) estão sendo solicitados a adotar um papel estratégico a fim de estimular inovações e vantagens competitivas. [...] eles estão conscientes do papel desempenhado pela terceirização para alcançar os objetivos de transformação. As apostas na terceirização nunca foram tão altas. Eles reconhecem que a terceirização tem potencial para oferecer um valor de negócios extraordinário e [...] descobriram que terceirização é menos arbitragem [de custos] e mais acesso à enorme quantidade de talento global disponível nas empresas. [Com isso] eles vêm estabelecendo relacionamentos estratégicos com parceiros comerciais, fornecedores e clientes a fim de multiplicar o conhecimento especializado em todas as áreas de operação.⁽¹⁾

Ao ganhar eficiência produtiva, as empresas desempenham melhor a sua função social, em especial a de gerar empregos de boa qualidade, protegendo os trabalhadores e pagando salários e benefícios condignos. Terceirização não é sinônimo de precarização, embora em muitas áreas haja espaço para melhorar a segurança jurídica das empresas e a proteção dos trabalhadores. Mundialmente, o processo de terceirização avança nessa direção. Onde há processos de terceirização, em que não haja respeito à legislação trabalhista, não há falar em terceirização. A fraude à legislação trabalhista não é “privilégio” de quem terceiriza, mas sim daquele que deseja não cumprir as leis do trabalho, independente da terceirização.

A TERCEIRIZAÇÃO NO MUNDO

A literatura sobre terceirização é imensa. Mais de seis mil títulos sobre o assunto foram identificados no *site* da Amazon.com, a maior distribuidora de livros do mundo. O tema é objeto de estudo de acadêmicos e administradores.

(1) ARMONK. *A decisão de terceirizar com uma empresa globalmente integrada*: da terceirização de até a criação de valor. New York: IBM, 2008.

Os acadêmicos têm enfrentado o debate sobre os eventuais efeitos desempregadores da terceirização enquanto os administradores procuram destacar as condições sob as quais a terceirização apresenta os melhores resultados. Como exemplo de trabalho acadêmico, tem destaque o livro de William Milberg e Deborah Winkler⁽²⁾.

O número de empresas e de redes de produção que utilizam trabalhos terceirizados é infindável e cresce constantemente. As contratações são variadas e seguem de perto as modalidades acima descritas. Além da contratação das tradicionais atividades de apoio, nota-se em todo o mundo uma nítida evolução em direção à terceirização de atividades mais próximas da produção. Outra marca dos tempos modernos é a contratação de serviços dentro e fora dos países produtores. Em muitos casos, observa-se a conjugação das duas tendências, ou seja, a contratação de serviços ligados à produção e em várias partes do mundo. A Nike é um caso ilustrativo, pois terceiriza 100% da sua produção em vários países simultaneamente, ficando com seus funcionários apenas as atividades do *design* inicial dos produtos e de assistência no pós venda⁽³⁾. A Apple, por não ter vantagem comparativa em todas as áreas, terceiriza a fabricação de *chips* com empresas fora dos Estados Unidos e concentra no país as atividades de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

Os efeitos desempregadores dos contratos de terceirização no exterior são, em parte, compensados pelo ganho de eficiência e pelo aumento do investimento nos países de origem, o que redundará em geração de postos de trabalho de melhor qualidade, como tem sido comprovado pela literatura especializada⁽⁴⁾. Para atenuar a resistência normal e possíveis efeitos desempregadores nos empregados das contratantes, muitas empresas preparam o seu quadro de pessoal para a terceirização por meio de comunicação bem feita, *workshops* internos, programas de retreinamento e recolocação e outros procedimentos⁽⁵⁾.

Inúmeros estudos mostram que, na maioria dos casos, o avanço da terceirização redundará em elevação da demanda por qualificação, havendo como consequência a melhoria da remuneração e da empregabilidade. Gary Gereffi foi pioneiro nesse campo, ao demonstrar que a ida da indústria de confecções para a Ásia levou para a região exigências mais altas em termos de precisão técnica e modos de produção. Isso induziu as empresas locais e o próprio governo a investirem na qualificação da

(2) MILBERG, William; WINKLER, Deborah. *Outsourcing economics: global value chain in capitalist development*. New York: Cambridge University, 2013.

(3) YU, Zhihao. *Economies of scope and patterns of outsourcing*. Disponível em: <http://www.nottingham.ac.uk/shared/shared_events/Yu.pdf>. Acesso em: 17.7.2015.

(4) BHAGWATI, Jagdish (cols.). The muddles over outsourcing. *Journal of Economic Perspectives*, v. 18, n. 4, p. 93-114, 2004.

(5) *Outsourcing center, trends in dealing with employee resistance to outsourcing*. Disponível em: <outsourcingcenter.com>. Acesso em: 16.7.2015.

mão de obra, o que, em médio prazo, permitiu a elevação dos salários e demais condições de trabalho dos empregados das empresas contratadas⁽⁶⁾.

Mas o tema é polêmico. Há que se notar que existe o lado perverso da terceirização. E conhecemos esta realidade em nosso país. Porém, este fato não está relacionado diretamente somente com o fenômeno da terceirização, mas sim com o ambiente legal em que ela se manifesta. Na migração de empresas ou na contratação no exterior há casos em que as perdas são irreparáveis, especialmente, para os trabalhadores que vivem em países onde o ambiente de negócios é perverso à inovação e à flexibilização do trabalho, como é o caso do Brasil. Por exemplo, na década de noventa, muitos técnicos em calçados do Vale dos Sinos (Rio Grande do Sul) e Franca (São Paulo) — que encontraram dificuldades para produzir e vender no Brasil — foram trabalhar na China e acabaram transformando aquele país num competidor voraz nesse ramo. Os números são impressionantes. Em 1985, o Brasil exportou 113 milhões de pares de sapatos para os Estados Unidos e a China apenas 21 milhões. Em 2001, as exportações do Brasil encolheram para 94 milhões de pares e as da China aumentaram para 1,1 bilhão! Em 2006, a China vendeu 1,3 bilhão de pares de sapatos nos Estados Unidos e o Brasil apenas 65 milhões, tendo perdido a liderança nesse setor⁽⁷⁾. Em consequência, os empregos minguaram para os brasileiros e expandiram-se para os chineses.

No setor de serviços, dá-se o mesmo. A atividade mais terceirizada nos dias atuais é da tecnologia da informação (TI). Quase todos os setores contratam serviços de TI de empresas e profissionais especializados. Os bancos são os maiores contratantes, sendo seguidos pelas empresas de telecomunicações, indústrias, comércio e transporte. Na Alemanha, 35% dos serviços de TI são contratados pelos bancos; 25% pelas empresas de telecomunicações e pelas empresas que desenvolvem TI; 15% pelas empresas industriais; 7% pelo comércio varejista; 5% pelo setor de transporte e 15% por outros setores⁽⁸⁾. Uma pesquisa realizada pela KPMG junto a 1.355 CEOs de vários países do mundo indicou que 50% das empresas estudadas pretendem aumentar a terceirização de TI no futuro próximo⁽⁹⁾.

O Brasil se beneficia dessa expansão? Infelizmente, o Brasil ocupa um lugar de pouco destaque nessa lista. O maior centro de prestação de serviços de TI localiza-se na Índia (Bangalore) e em outros países da Ásia onde, ao contrário do Brasil, o ambiente de negócios e as facilidades para firmar contratos flexíveis são

(6) GEREFFI, Gary. Outsourcing and changing patterns of international competition in the apparel commodity chain. Conferencia *Responding to Globalization: Societies, Groups, and Individuals*, Boulder, abr. 2002.

(7) Dados da Abicalçados — Associação Brasileira da Indústria de Calçados, 2007. Disponível em: <www.abicalcados.com.br>.

(8) AMBERG, Michael; WIENER, Martin. It offshoring: a German perspective. In: KEHAL, Harbhajan; SINGH, Varinder P. *Outourcing and offshoring in the 21st century: a socio-economic perspective*. Hershey: Idea Group, 2006. p. 355.

(9) FERSHT, Phil; SNOWDON, Jamie. *State of outsource industry*. KPMG, 2013.

amplas. Na Índia, a prestação de serviços de TI vem aumentando na base de 5,5% ao ano; na Malásia, o aumento é de 5,4%; na China, 5,2%; na Tailândia, 4,5%; e no Brasil, apenas 2,8%⁽¹⁰⁾. Os especialistas indicam que, pela posição geográfica e pelas vantagens em relação aos fusos horários, o Brasil tem condições favoráveis para atender grande parte desse mercado, o que não é feito pela falta de mão de obra qualificada e pela rigidez das normas de contratação de trabalho.

Além das mudanças tecnológicas, a necessidade de terceirizar decorre também da expansão dos negócios. Por exemplo, na época de Natal, a Hewlett-Packard (HP) chegou a vender cerca de 400 mil computadores por dia. Por se tratar de grande volume de vendas, isso requereu uma reformulação completa nos sistemas de estocagem, de comercialização e de assistência pós-venda, o que levou a empresa a fazer uma parceria com a United Parcel Post (UPS), especializada em entregas, que, dali em diante, adquiriu competência para atender os consumidores na demanda por assistência técnica. As duas empresas passaram por várias adaptações para cumprir os novos papéis, mas a nova parceria foi coroada de êxito⁽¹¹⁾. É um dos muitos exemplos da importância da parceria para o crescimento das empresas, o atendimento do consumidor e a geração de empregos.

TERCEIRIZAÇÃO É PARCEIRIZAÇÃO

A terceirização não é uma mera operação de compra e venda de serviços, mas, sim um processo de “parceirização” que redunde em eficiência e aumento de investimentos e dos empregos. Os exemplos são abundantes. Está cada vez mais claro que a competição não exclui a cooperação. Ao contrário, é da união dos dois processos que surgem os bons negócios e os novos empregos. Processos de terceirização, como os citados, geram, concomitantemente, novos negócios e novos empregos. Esse é o caso das amplas redes de produção que hoje dominam a economia globalizada. Por exemplo, a Logitech Internacional é uma empresa suíço-americana cujo produto mais conhecido é o *mouse* Wanda. Para a construção desse produto, os *chips* são produzidos pela Motorola (Malásia), o sensor óptico é produzido pela Agilent Technologies e a solda é feita pela Cokson Eletronics em Yunann — ambas na China⁽¹²⁾. Com base nessa parceria, a Logitech passou a vender o *mouse* nos EUA, por US\$ 40, expandindo-se e ganhando mercado ao redor do mundo. Sem isso, o *mouse* custaria muito mais e a empresa ficaria restrita na sua capacidade de investir. A parceirização foi a mola mestra na expansão da empresa, geração de empregos e no atendimento dos consumidores.

(10) AMBERG, Michael; WIENER, Martin. *It offshoring: a German perspective...*, cit., p. 348.

(11) Citado por FRIEDMAN, Thomas L. *O mundo é plano: uma breve história do século 21*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

(12) Sérgio Rebelo, citando matéria do *Wall Street Journal*, de 30.1.2004.