

# TERCEIRIZAÇÃO

## É necessário discutir novas formas de organização e gestão da mão-de-obra rural

Por Álvaro Legnaro

Terceirizar algumas atividades da empresa é uma alternativa comum para os setores urbanos. Na agricultura, porém, a terceirização da mão-de-obra, especificamente, tem sido tema polêmico, que dificulta bastante a situação de produtores rurais que dependem da intensificação do trabalho apenas em determinados períodos da safra. Terceirizar mão-de-obra tem sido uma dor de cabeça difícil de ser sanada por produtores que dependem da intensificação do trabalho apenas em determinados períodos.

Terceirizar significa que uma empresa, habitualmente chamada de tomadora, contrata outra, a prestadora, para cumprir determinadas atividades. Essas poderiam ser, até então, realizadas por funcionários da tomadora ou mesmo representar uma nova necessidade da empresa que procura a terceirização. Atualmente, já ocorre também a “quarteirização”, quando uma empresa prestadora “terceiriza” parte de seu serviço a outra.

Na agricultura, um dos marcos da polêmica da terceirização da mão-de-obra temporária foi a formação das cooperativas de trabalhadores rurais. Essas cooperativas prestadoras de serviços foram estimuladas pela Lei nº 8.949, de 09/12/1994, que acrescentou parágrafo ao artigo nº 442 da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) para declarar ausência de vínculo empregatício entre a cooperativa e o cooperado e entre este e o tomador de serviço.

Um dos setores a utilizar essas cooperativas foi a citricultura paulista a partir de 1995, com os serviços sendo demandados tanto pelas indústrias de suco quanto por produtores. Essas organizações ofereciam principalmente mão-de-obra terceirizada para a colheita da fruta. No entanto, o Ministério Pú-

blico do Trabalho interpretou que essa forma de gestão era fraudulenta porque não prevaleciam os princípios do cooperativismo de igualdade de direitos e deveres entre os membros<sup>a,b</sup>. Um dos problemas dessas cooperativas foi que a maior parte dos seus cooperados continuava subordinada muitas vezes à mesma pessoa (ou pequeno grupo) que os contratavam anteriormente para trabalhar. Esse fato deu margem para que a fiscalização trabalhista avaliasse aquela situação como vínculo empregatício, não se assemelhando à prática de cooperativismo.

A discussão continua até hoje e não só na citricultura paulista. A maioria das culturas hortifrutícolas, altamente dependentes do trabalho temporário, tem dificuldade de interpretar quais são os seus direitos e deveres no caso da terceirização.



### Nota:

<sup>a</sup> “Contratação fraudulenta de trabalhadores por intermédio de cooperativas de trabalho”, de André Cremonesi e Orlando de Melo, publicado na Revista do Ministério Público do Trabalho de fev/2001.

<sup>b</sup> “Terceirização e Reestruturação Agroindustrial: Avaliando o Caso Citrícola Brasileiro”, de Luiz Fernando Paulillo, publicado na Revista Administração Contemporânea de jan/abril/1999.



## Banco do Brasil. 200 anos fazendo o futuro do agronegócio brasileiro.



O Banco do Brasil oferece uma linha completa de soluções que atende desde o pequeno produtor até a agroindústria. Com o BB é possível obter recursos para financiar toda a produção, do custeio à comercialização, com as melhores condições do mercado.

Conte com o Banco que mais investe no agronegócio brasileiro.  
**Abra sua conta e tenha um banco todo seu.**

**Banco do Brasil. 200 anos fazendo o futuro.**

Todo  
seu



bb.com.br

# BANCO DO AGRONEGÓCIO

Central de Atendimento BB 4004 0001 Capitais e Regiões Metropolitanas 0800 729 0001 Demais localidades

## COLHEITA É A PRINCIPAL DEMANDA NOS SERVIÇOS TEMPORÁRIOS

Para saber a opinião do setor a respeito da contratação de serviços terceirizados, a **Hortifruti Brasil** entrevistou 162 produtores de frutas e hortaliças das principais regiões ofertantes do País. A pesquisa foi realizada na primeira quinzena de julho de 2008. O grupo de produtores entrevistados abrange tanto aqueles de pequena quanto de grande escala de produção. Os resultados não têm a ambição de retratar a totalidade da hortifruticultura brasileira, mas fornecem um quadro razoável sobre como produtores pensam e agem quanto à contratação de serviços terceirizados temporários.

Apesar da necessidade de mão-de-obra temporária e de dois terços dos entrevistados considerarem a qualidade desses serviços igual ou superior à obtida por eles próprios, menos da metade – 74 dos 162 consultados – declarou já ter terceirizado alguma atividade.

A oferta de serviços de empresas terceirizadas na hortifruticultura seria baixa, com cerca de 50% dos entrevistados declarando que não há esse tipo de empresa na sua região. Na opinião dos produtores, na hortifruticultura, a maior necessidade de serviços terceirizados seria para as atividades de colheita e produção de mudas.

Quanto à produção de mudas, os viveiristas

já prestam esse serviço aos produtores. Nos casos do tomate e da cebola, os produtores compram a semente e terceirizam o serviço de formação da muda. Essa relação, segundo os entrevistados, tem um bom custo-benefício, já que a qualidade do serviço seria muito boa. Além disso, ajuda o horticultor a se concentrar na produção de tomate e cebola propriamente, permitindo-lhe reduzir a estrutura fixa e de mão-de-obra para a atividade de viveiros, sobrando mais dinheiro para ser investido na produção.

É importante ressaltar que a opção por terceirizar serviços deve vir de um planejamento estratégico do produtor, com vistas a otimizar seus recursos, melhorar a qualidade do seu produto e elevar a sua produtividade. No entanto, a exemplo de algumas empresas urbanas, parte dos contratantes rurais ainda considera a terceirização apenas como meio de cortar custos ou de evitar problemas trabalhistas, sem integrar essa modalidade ao planejamento da propriedade como um todo.

Na opinião de 73% dos entrevistados, contratar uma empresa prestadora de serviços é uma forma de evitar problemas trabalhistas. Por outro lado, 54% ressaltaram que esses serviços acabam custando mais caro que o obtido por conta própria. Esse ponto deve ser analisado com cuidado. O produtor deve comparar todos os seus encargos trabalhistas para então avaliar se a mão-de-obra terceirizada é realmente mais cara.

### Principais atividades que demandam serviços terceirizados na hortifruticultura\*:

29%	Colheita
27%	Produção de mudas
20%	Tratamentos fitossanitários
13%	Implantação da cultura
12%	Serviços especializados (tecnologia de precisão, gestão)

\* respostas de 162 produtores de hortifrutícolas - somente 46% declararam que já contratam serviços terceirizados.



Foto: Frauzo Ruiz Sanches



Foto: Gilberto Tozatti

Fonte: Cepea



Foto: Frauzo Ruiz Sandres



## Avaliação dos serviços terceirizados na hortifruticultura

Avaliação/Aspecto	Positiva	Negativa	Indiferente
Qualidade do serviço	O serviço terceirizado é melhor que o obtido por mim mesmo <sup>1</sup> : <b>53%</b>	O serviço terceirizado é inferior ao obtido por mim <sup>1</sup> : <b>25%</b>	A qualidade é a mesma <sup>1</sup> : <b>23%</b>
Custo	O custo do terceirizado é menor <sup>2</sup> : <b>34%</b>	O custo é maior <sup>2</sup> : <b>54%</b>	O custo é o mesmo <sup>2</sup> : <b>12%</b>
Legalização	É uma forma de evitar problemas trabalhistas <sup>3</sup> : <b>73%</b>	Não evita problemas trabalhistas <sup>3</sup> : <b>18%</b>	Indiferente <sup>3</sup> : <b>9%</b>

<sup>1</sup> Opinião dos produtores de uma amostra de 158 entrevistados

<sup>2</sup> Opinião dos produtores de uma amostra de 160 entrevistados

<sup>3</sup> Opinião dos produtores de uma amostra de 159 entrevistados

A confusão sobre o uso do serviço terceirizado é maior quando se trata da atividade de colheita. Nesse caso, o serviço principal é a própria mão-de-obra, não envolve transformação de um produto ou aquisição de uma infra-estrutura, como no caso de viveiros. Segundo os entrevistados,

cerca de 60% da necessidade de mão-de-obra temporária na hortifruticultura é justamente com colheita, o que torna difícil dizer que o produtor está errado ao buscar a terceirização desta atividade como estratégia de minimização dos custos trabalhistas da mão-de-obra temporária.

### PLUTÃO

- Longa Vida
- Excelente Padrão
- Frutos muitos firmes
- Paredes Grossas



## Maior valor e durabilidade, frutos de um bom investimento.



TRADIÇÃO EM ITALIANOS!

A Eagle traz toda a linha de sementes para o seu negócio.

Eagle Comércio de Sementes Ltda | Telefone: 34 3217 - 3110 | eaglesementes@eaglesementes.com.br



SATURNO



NETUNO



VENUS



KÁTIA

## O PRODUTOR DEVE BUSCAR A REGULAMENTAÇÃO DA MÃO-DE-OBRA

Com base na pesquisa da **Hortifruti Brasil**, constata-se que a maior parte da mão-de-obra temporária na hortifruticultura brasileira continua sendo obtida diretamente pelo produtor rural. No entanto, somente metade dos entrevistados declarou que assina a carteira de trabalhadores temporários. A maioria os remunera como diaristas.

Apesar de a fiscalização ser mais severa em regiões próximas a grandes centros urbanos e em culturas de grande escala, um terço dos entrevistados - entre produtores de frutas e hortaliças - declarou que já teve problemas trabalhistas, sendo que na maioria dos casos o produtor teve de pagar multas. É importante que o produtor tenha ciência de que todos os trabalhadores rurais em sua propriedade - permanentes ou temporários - devem estar enquadrados na lei trabalhista. Isso protege o

trabalhador e o empregador de custos inesperados.

Para os que optam - por um motivo ou outro - contratar diretamente a mão-de-obra temporária, a lei nº 11.718, de 20 junho de 2008, pode ser um auxílio. Ela permite que o produtor como pessoa física contrate quantas vezes quiser o trabalhador, sendo que, em 1 ano, o período de contratação não pode exceder 2 meses (somado o tempo de todos os contratos). Nesse contrato, o produtor deverá recolher todos os encargos previstos em leis referentes somente pelo período trabalhado.

Outra alternativa são os condomínios de produtores, que podem ser formados especificamente para a contratação conjunta de trabalhadores (veja box abaixo). Essa modalidade, no entanto, ainda é desconhecida pela maioria dos produtores consultados pela **Hortifruti Brasil**.

### Quais as maiores dificuldades para regulamentar a mão-de-obra temporária<sup>1</sup>?

56%	É muito oneroso “registrar” um trabalhador temporário.
46%	Muita burocracia para um período curto de serviço.
20%	Não há dificuldade.
2%	Não soube responder.

<sup>1</sup> Baseado nas respostas de 162 produtores. Os entrevistados podiam assinalar mais de uma alternativa.

### Você já ouviu falar em condomínio de empregadores?

Define-se por “condomínio” a união de produtores rurais, pessoas físicas, com a única finalidade de contratar, diretamente, empregados rurais, sendo delegado a um dos produtores poderes para contratar e gerir a mão-de-obra a ser utilizada em suas propriedades. Essa união não é caracterizada como pessoa jurídica, associação, sociedade mercantil ou união de propriedades. Para a formação de um condomínio de empregadores rurais, é necessário que os produtores estejam em municípios vizinhos, firmem o pacto de solidariedade e estejam dispostos a tentar trabalhar em conjunto, de acordo com o contrato de condomínio firmado em cartório.

Há exemplos de condomínios de empregadores nas culturas da laranja e da batata. Essa ação, inclusive, é muito bem vista sob o aspecto legal, sendo estimulada pelo próprio Ministério Público do Trabalho.

O condomínio é vantajoso tanto para o empregado como para o empregador. Para o trabalhador é a garantia do cumprimento da legislação trabalhista e previdenciária por todos os produtores devido ao pacto de solidariedade. Para o produtor, a principal vantagem é a segurança jurídica, tendo em vista a legalização da mão-de-obra. Ele fica isento dos riscos com a contratação de “gatos”, cooperativas ou prestadoras de serviço não idôneas. Além disso, pelo condomínio, o pagamento é proporcional ao uso da mão-de-obra, com os gastos com encargos trabalhistas sendo divididos entre os produtores.

## TERCEIRIZAÇÃO COMO ALTERNATIVA PARA AS PROPRIEDADES AGRÍCOLAS

No meio industrial, a terceirização ganhou força no fim da década de 1970 com a crise do modelo de produção “fordista”. Este modelo baseava-se na concentração de todas as etapas de produção numa única planta industrial. O exemplo clássico que deu o nome ao modelo era o sistema de produção da montadora de automóvel Ford. A empresa era responsável desde a lâ utilizada nos bancos dos carros até a venda e serviços de manutenção dos veículos. Com o aumento do mercado de automóveis, porém, esse modelo tornou-se de difícil administração pela complexidade de serviços envolvidos em uma única unidade produtiva.

Na década de 1980, várias estratégias de administração surgiram contrapondo-se ao modelo fordista. O exemplo principal foi o modelo japonês de produção, que avançou pelo mundo e se tornou referência devido ao ganho de produtividade em relação ao modelo anterior. No caso

japonês, as estratégias de produção denominadas “toyotismo” (desenvolvida na empresa Toyota) e “*just in time*” (que dispensa a formação de estoques) também foram desenvolvidas em montadoras de automóveis, mas buscaram descentralizar a produção. Essa terceirização proporcionou ganhos com a redução dos custos com estoques, com o enxugamento da mão-de-obra e com a eficiência da produção devido à maior especialização das empresas em cada etapa do processo.

A partir daí, a terceirização foi difundida como elemento de modernização nas estratégias das empresas. As empresas de grande porte foram as primeiras a adotá-la, mas com o passar dos anos se integrou como ferramenta na gestão administrativa em todos os setores da economia desde indústrias, hospitais, governos e também na agricultura. Nesta área, a terceirização tem apresentado relação direta com a minimização dos custos da mão-de-obra temporária.

### “TERCEIRIZAÇÃO TUPINIQUIM”

No Brasil, a terceirização iniciou nos anos 1980, mas só ganhou força com a implantação do Plano Real (1994). Inicialmente, os serviços terceirizados eram basicamente de limpeza e de segurança. Nos anos 90, com a abertura do mercado e a concorrência com produtos estrangeiros, as empresas precisaram se tornar mais competitivas.

No entanto, muitos especialistas em administração relatam que a terceirização daquele período

foi denominada “tupiniquim”, já que as empresas não utilizam o recurso da terceirização como uma estratégia de longo prazo, visando selecionar parcerias que pudessem aumentar a qualidade do seu produto ou serviço e sua competitividade. O foco era somente reduzir o custo da mão-de-obra. Assim, a terceirização na década passada ficou conhecida como uma prestadora de mão-de-obra de baixa qualidade ou de baixa capacitação.



## A TERCEIRIZAÇÃO NO AMBIENTE AGRÍCOLA

A contratação de serviços terceirizados tem aumentado na agricultura, principalmente nas grandes culturas, como cana-de-açúcar e grãos. Consta-se grande demanda por equipamentos sofisticados e serviços de alta qualificação para serviços como colheita mecanizada, pulverização aérea, agricultura de precisão, máquinas de poda entre outros. A contratação desses serviços pelos produtores tende a reduzir o investimento em maquinaria e mão-de-obra qualificada. É, portanto, uma ferramenta a ser considerada na gestão da propriedade agrícola, com potencial para aumentar sua competitividade.

Nas grandes culturas, a mecanização do processo tem sido alternativa factível para reduzir a necessidade de mão-de-obra temporária. Já na produção de frutas e hortaliças, a substituição do trabalhador por máquinas não é simples, não existindo, inclusive, tecnologia para a mecanização de muitas atividades.

Dessa forma, ao hortifruticultor, a terceirização se apresenta possível principalmente através da contratação de empresas que oferecem serviços de mão-de-obra. A exemplo da indústria, no entanto, a terceirização na agricultura brasileira também tem características “tupiniquins”, ou seja, com foco somente na redução dos custos de curto prazo.

Reitera-se que a busca por terceirização deve visar, além da redução de custo, a obtenção de serviços de melhor qualidade que, no conjunto, elevem a competitividade da empresa rural. Para tanto, a idoneidade da empresa contratada é fundamental, principalmente nos quesitos obrigações trabalhistas e qualificação dos profissionais. Caso contrário, o produtor pode se ver diante do ditado “o barato pode sair caro”.

## O QUE O PRODUTOR DEVE BUSCAR NA TERCEIRIZAÇÃO?

Especialistas em administração recomendam que o produtor, inicialmente, identifique o seu núcleo de competência. A partir de então, poderá analisar se é viável ou não externalizar as demais etapas de produção. Só então começa a busca por uma empresa parceira, que deverá fornecer serviço igual ou de melhor qualidade a um custo competitivo para o seu negócio. Essa ferramenta pode ser útil para propriedades de todas as escalas, inclusive para as de pequena, que podem enfrentar dificuldades de financiamentos para adquirir novas tecnologias.

A terceirização permite descentralizar parcela importante dos riscos de produção e de distribuição de bens e serviços. Em muitos casos,

não é interessante economicamente para o empresário rural manter um parque de máquinas superdimensionado, caro, que será utilizado de forma sazonal, em épocas pontuais. Além disso, o parque de máquinas imobiliza capital financeiro e recursos humanos que implicam em alto custo.

É fundamental ter em mente que a terceirização deve tornar mais eficiente as tarefas substituídas. Deve reduzir os gastos relativos à contratação de mão-de-obra e otimizar os investimentos nos fatores de produção que atendem ao núcleo de competência do produtor.



## É legal contratar mão-de-obra terceirizada?

A Súmula nº 331 do Supremo Tribunal do Trabalho, sobre Contrato de Prestação de Serviços (descrita ao lado), gera dúvidas entre produtores e tem causado diferentes interpretações até mesmo entre magistrados.

Segundo o ex-presidente do Tribunal Superior do Trabalho (TST) e ex-ministro do Trabalho, Dr. Almir Pazzianotto Pinto, em palestra proferida no dia 17 de abril de 2008 em Leme (SP), o inciso I da Súmula nº 331, que diz que a contratação por empresa interposta é ilegal, configurando-se vínculo empregatício com o contratante da empresa (tomador do serviço), de certa forma, se contradiz com o inciso III da mesma Súmula, que diz que não forma vínculo empregatício a contratação de serviços de vigilância limpeza e ligados a atividade-meio do tomador. De acordo com o ex-presidente do TST, não há nada na lei que defina o que é atividade meio ou fim, ficando a cargo dos juízes a interpretação do fato.

## TERCEIRIZAR É LEGAL?

A contratação de empresas prestadoras de serviços é juridicamente aceita. Contudo, a legislação trabalhista referente à mão-de-obra utilizada pelas empresas que prestam serviço terceirizado é de difícil interpretação. Uma das grandes discussões sobre o tema é se o vínculo empregatício se configura entre o trabalhador e a empresa que presta serviço – e oficialmente o contrata – ou se entre o trabalhador e o produtor rural que terceirizou determinada atividade.

Para responder a esse impasse, um dos principais critérios é analisar quem dá ordens ao trabalhador: se o prestador de serviços ou se o produtor que contratou a empresa. A terceirização da mão-de-obra não pode ser simplesmente um artifício utilizado pelo empregador para não contratar em carteira, conforme descrito no

artigo 9º da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT): “serão nulos de pleno direito os atos praticados com o objetivo de desvirtuar, impedir ou fraudar a aplicação dos preceitos contidos na CLT.”

O produtor que queira terceirizar algumas atividades da produção, deve buscar no mercado uma empresa parceira, idônea, que venha a estabelecer uma relação de colaboração e aumento da sua competitividade, sem que isso constitua fraude ao contrato de trabalho. A terceirização é uma alternativa necessária à competitividade do produtor, independentemente das discussões sobre sua regulamentação. Essa modalidade continuará a avançar e deve forçar os legisladores a discutir o tema, buscando alternativas para organização dos serviços terceirizados na área rural.

### Súmula nº 331 -

#### Contrato de prestação de serviços

**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, inclusive quanto aos órgãos da administração direta, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista, desde que hajam participado da relação processual e constem também do título executivo judicial (art. 71 da Lei nº 8.666, de 21.06.1993).

*Fonte: Tribunal Regional do Trabalho/SP (grifos dos autores da matéria)  
Disponível em: <http://www.trt02.gov.br/geral/tribunal2/tst/Sumulas.htm#331>*

## É NECESSÁRIO LEGALIZAR O TRABALHO TEMPORÁRIO

É necessário que se discutam alternativas de legalização da mão-de-obra temporária na hortifruticultura. Essa discussão deve envolver todos: empregados, produtores e legisladores. A terceirização dos serviços na agricultura não deve se concentrar apenas na colheita, mas é inegável que esta é uma das etapas da produção hortifrutícola que mais demanda serviços temporários. Dessa forma, essa seria justamente a etapa mais beneficiada pelo avanço de alternativas de contratação – seja via terceirização, condomínio ou contratos de curto prazo.

Ainda que legislação sobre terceirização dê margem a várias interpretações, a contratação de prestadoras de serviços tem sido uma necessidade dos produtores. Dessa forma, a verificação dessas empresas, tanto na questão do respeito às obrigações trabalhistas quanto no treinamento da mão-de-obra, é prioritária. Somente assim, o setor poderá ter na terceirização um aliado.

O fato é que ainda alguns pequenos e médios hortifruticultores têm pouca informação sobre a legislação trabalhista e grande parte deles também não consegue absorver o custo de contratação da mão-de-obra temporária via carteira assinada. Assim, as alternativas devem auxiliar a minimizar tanto os custos da contratação quanto a reduzir a

burocracia. O produtor deve se interar de todos os seus direitos e deveres quanto à contratação do trabalhador temporário, bem como se informar sobre novas organizações de trabalho.

Outro aspecto é cultural, tanto do lado de trabalhador quanto do empregador. Muitos empregadores acreditam que não é necessário recolher todos os encargos sociais no caso da contratação de serviços dos chamados “diaristas”. Do lado do trabalhador temporário, muitas vezes ele está recebendo o seguro-desemprego ou algum benefício social e se recusa a formalizar vínculo empregatício. Esses fatores culturais alimentam a informalida-

de do trabalho temporário e coloca em risco tanto o empregador quanto o empregado, no caso de eventuais infortúnios como acidentes de trabalho.

Juntamente com os esforços para se modernizar as relações entre empregados e empregadores rurais, mantém-se firme o posicionamento de absoluta reprovação a práticas como exploração da mão-de-obra infantil, relação de trabalho semi-escravo e ambientes de trabalho insalubres. Isso é condenável e deve ser denunciado por todos os agentes de todos os setores do agronegócio que têm como objetivo o desenvolvimento sustentável da agricultura brasileira.

**As leis trabalhistas devem garantir os direitos dos funcionários e serem flexíveis para acompanhar a modernização da agricultura**

### Na hora de terceirizar...

O produtor deve estar atento à idoneidade da empresa contratada e à qualidade dos serviços oferecidos, como capacitação do pessoal, para que não corra riscos de ter um serviço de má qualidade ou que implique em problemas legais. Se a empresa prestadora não cumprir com suas obrigações trabalhistas, o produtor terá de responder por estas.

Deve buscar a integração da mão-de-obra contratada por sua empresa e de máquinas próprias com os serviços terceirizados.

Precisa observar que, mesmo com a contratação de serviços, em alguns casos, ainda será necessário manter uma estrutura mínima de máquinas próprias.

O sucesso das prestadoras de serviço tem se baseado na oferta de operações com qualidade e preços razoáveis. Procure empresas com esse perfil.

