



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS APLICADAS – FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

LINHA DE PESQUISA: FUNÇÕES GERENCIAIS

ÁREA: ESTRATÉGICA

GILBERTO MENDES DE AZEVEDO

20800436

**A INFLUÊNCIA DO ESTACIONAMENTO
NA ESTRUTURA DE UM *SHOPPING CENTER*: *UM ESTUDO
DE CASO DA BRAPPAS LTDA***

Brasília

2012

GILBERTO MENDES DE AZEVEDO

**A INFLUÊNCIA DO ESTACIONAMENTO
NA ESTRUTURA DE UM *SHOPPING CENTER*: *UM ESTUDO
DE CASO DA BRAPPAS LTDA***

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Prof. Erika Lisboa.

Brasília

2012

GILBERTO MENDES DE AZEVEDO

**A INFLUÊNCIA DO ESTACIONAMENTO
NA ESTRUTURA DE UM *SHOPPING CENTER*: UM ESTUDO
DE CASO DA BRAPPAS LTDA**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. Erika Lisboa.

Brasília, ____ de _____ de 2012.

Banca examinadora

Prof. Erika Lisboa.
Orientadora

Prof.: _____
Examinador (a)

Prof.: _____
Examinador (a)

**A INFLUÊNCIA DO ESTACIONAMENTO
NA ESTRUTURA DE UM *SHOPPING CENTER*: UM ESTUDO
DE CASO DA BRAPPAS LTDA**

Gilberto Mendes de Azevedo¹

Prof. Erika Lisboa²

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar e definir o tipo de administração de estacionamento mais adequado para um *shopping center*, observando a via da terceirização ou da administração própria do referido espaço. Abordou-se o conceito de terceirização, discutindo-se sobre as vantagens, desvantagens, características e obrigações contratuais entre contratante e contratada, em tal processo. A base para a análise das questões identificadas foram extraídas em referenciais bibliográficos e a partir de pesquisa realizada por meio de entrevista estruturada na administração de um estabelecimento próprio na cidade de Brasília, utilizando-se de pesquisa exploratória com abordagem qualitativa. Ao final, têm-se a recomendação, através do estudo realizado, sobre qual tipo de administração deve-se realizar em um estacionamento de *shopping center*.

Palavras-chave: estacionamento; *shopping center*; terceirização.

¹ Acadêmico do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

² Professor orientador.

1 INTRODUÇÃO

Trafegar pelas grandes cidades brasileiras vem sendo a cada dia uma missão menos atrativa. Algo que contribui para a formação de tal situação é o aumento constante do número de veículos nas ruas e a busca por uma vaga para estacioná-lo. Esse é um dos problemas que o consumidor jamais espera encontrar quando se dirige, por exemplo, a um *shopping center*.

Atrás dos referidos condutores, os *shopping centers* buscam cada vez mais ampliar os seus estacionamentos e torná-los modernos e práticos para os seus clientes. No entanto, administrar um estabelecimento como este, com tamanha grandeza e complexidade, não é tarefa fácil. Segundo a arquiteta Camila Giongo, do departamento de projetos da Multipark,

[...] é preciso conhecer a legislação municipal, analisar o entorno dos empreendimentos com um estudo de acessibilidade, definir a localização de equipamentos de controle e segurança de acordo com as normas vigentes, identificar o público alvo, o fluxo de pessoas e a previsão de tráfego. (AQUINO, 2009, p. 1).

Diante da questão, uma grande preocupação dos *shoppings centers* hoje em dia é saber qual o tipo de administração adotar em tais empreendimentos: terceirização, ou seja, contratando uma empresa especializada na execução deste tipo de serviço; ou, administrar por conta o referido espaço, ou seja, ser uma ação do próprio empreendedor. Segundo Antônio Paulo Cordeiro, arquiteto da Coutinho, Diegues & Cordeiro Arquitetos,

[...] o estacionamento é hoje o cartão de visitas do *shopping center*. O primeiro contato da maioria dos clientes com o empreendimento é através do estacionamento. Por isso, o acabamento deve ser muito bem tratado, o revestimento, a pintura e a facilidade de circulação são detalhes que vão contar no conceito que o novo frequentador fará do *shopping center*. (AQUINO, 2009, p. 1).

Tem-se assim, a discussão da questão sobre o tipo de administração empregada em um estacionamento de *shopping center*.

Para a abordagem do referido tema, apresentar-se-ão as vantagens e desvantagens de um estacionamento de um *shopping center* ser administrado de forma terceirizada ou própria, de forma a contribuir para uma ideal tomada de decisão.

Para maior compreensão do tema abordado, além do referencial teórico que se apresentará, fez-se a realização de um estudo com base em uma empresa de estacionamento que é administrada pelo próprio *shopping center*.

O tema central do trabalho diz respeito à decisão sobre terceirizar ou não a administração do estacionamento de um *shopping center*. Como problema a ser respondido, tem-se o seguinte questionamento: Qual é a melhor maneira de um *shopping center* administrar o estacionamento, de forma própria ou terceirizada?

O objetivo geral do presente estudo é definir e analisar a maneira mais vantajosa de se administrar um estacionamento para um *shopping center* a partir de um estudo de caso específico. Como objetivos específicos, tem-se:

- identificar os conceitos sobre empresas terceirizadas;
- verificar quais as características da terceirização;
- conhecer as obrigações entre empresa contratante e contratada quando sob regime de uma empresa terceirizada; e
- analisar quais são as vantagens e desvantagens em terceirizar e em administrar por conta própria um estacionamento.

O estudo em curso justifica-se por ter a questão apresentada figurando como algo muito discutido no momento em que os empreendedores ou proprietários dos shoppings centers estão construindo os estacionamentos dos estabelecimentos, e pelo fato do pesquisador trabalhar em um *shopping center* em que ambas as formas de administração já foram praticadas.

A metodologia utilizada em relação ao tipo de pesquisa foi de cunho exploratório e a abordagem, de cunho qualitativo. Como técnicas de pesquisa, foi realizada entrevista e pesquisas bibliográficas.

2 DESENVOLVIMENTO

A seguir, serão apresentadas as teorias que discorrem a respeito de empresas terceirizadas, com o objetivo de verificar as características da terceirização, as vantagens e desvantagens da administração terceirizada. Para tanto, serão identificados os tipos de terceirização no âmbito das organizações, bem como apresentados os aspectos mais relevantes a serem considerados quanto aos modos decisórios na escolha da melhor administração de um estacionamento privativo.

2.1 Referencial teórico

2.1.1 Conceito

Nas últimas décadas, muitos estabelecimentos vêm promovendo a terceirização de alguns serviços que se dispõem a prestar. Diante de tal fato e em consonância com a pesquisa em curso, faz-se importante abordar a teoria sobre terceirização nas empresas a fim de demonstrar o que se entende como empresa terceirizada, como se cria este tipo de organização e o tipo de relação entre empregador e empregado dali decorrente.

O conceito de terceirização deve ser entendido como

[...] a transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenham esta atividade terceirizada como sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e gerando competitividade (SILVA, 1997, apud RICOI, s.d., p. 5).

Segundo Leiria e Saratt (1995, p. 22, *apud* IMHOFF; MONTARI, 2005, p 83), “a terceirização surgiu nos Estados Unidos da América (EUA) antes da II Guerra Mundial e consolidou-se como técnica de administração empresarial a partir da década de 1950, com o desenvolvimento acelerado da indústria.” No Brasil esta estratégia tem o seguinte histórico:

A terceirização foi gradativamente implantada com a vinda das primeiras empresas multinacionais – principalmente as automobilísticas – no início da década de 1980. Tais fábricas recorriam a outras empresas para adquirir certas peças, guardando para si a atividade fundamental de montagens de veículos’. Desde aquela época até aproximadamente o ano de 1989, a terceirização era conhecida como a contratação de serviços de terceiros e

vinha sendo aplicada apenas para reduzir custos de mão-de-obra. As empresas utilizavam-se desta prática simplesmente para obter algumas economias e gerar ganho de qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade (QUEIROZ, 1998, p. 63, adaptado, *apud* IMHOFF; MONTARI, 2005, p.83).

De acordo com Rosso (*apud* GIOSA; 1997), existem vários conceitos sobre terceirização, a saber:

- é a tendência de transferir para terceiros as atividades que não fazem parte do negócio principal da organização;
- é uma tendência moderna que consiste na concentração de esforços nas atividades essenciais, delegando para terceiros as atividades complementares;
- é um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros – com os quais se estabelece uma relação de parceria – ficando a organização concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

Com a redefinição das funções do Estado contemporâneo, a terceirização avança a passos largos; em termos práticos, reduzindo-se às funções essenciais, assiste-se a desregulamentação das relações de trabalho e a perda de controle pelo trabalhador sobre as condições de realização do trabalho em si. Vale destacar que eventual discussão em tal âmbito não se deseja abranger questões legais – uma vez que o uso da força de trabalho assalariada pertence formalmente ao empregador – mas sim, do controle sobre o trabalho real.

Ao buscar o entendimento na relação de trabalho que tange o empregado e o seu empregador, é importante buscar a conceituação e os limites jurídicos de trabalho da chamada relação empregatícia. Conforme o art. 2º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) é considerado como empregador, podendo ser de forma coletiva ou individual a empresa que é responsável pela a sua atividade econômica, assumindo os riscos, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços. O art. 3º do referido ditame instrui que toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a o empregador, tendo relação de dependência e recebendo salário é empregado.

Em relação à jurisdição, seguem algumas considerações adicionais sobre os direitos e aspectos trabalhistas entre empregadores e empregados. Segundo

Gonçalves (2005), de acordo com a CLT, os empregados possuem alguns direitos latentes, a saber:

- Licença paternidade de 5 (cinco) dias de afastamento;
- Licença maternidade de 120 (cento e vinte) dias de afastamento;
- Férias anuais de 30 (trinta) dias, com acréscimo de 1/3 (um terço) do salário;
- Salário adicional em dezembro – 13º salário;
- Indenização de 30 (trinta) dias, em caso de demissão sem justa causa;
- Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS);
- Piso salarial;
- Limite de 44 (quarenta e quatro) horas semanais ou 8 (oito) horas diárias; e
- Repouso semanal remunerado.

Além dos chamados direitos que todos os trabalhadores/empregados possuem, tem-se ainda direito a alguns benefícios, a saber:

- Vale refeição;
- Assistência médica;
- Seguro de vida;
- Vale alimentação;
- Plano de aposentadoria; e
- Vale transporte (obrigatório) (GONÇALVES, 2005, p. 25).

A respeito dos benefícios supracitados, as empresas se valem da legislação específica para o abatimento do Imposto de Renda (IR), como por exemplo, na questão do vale transporte ou do vale refeição.

De acordo com Gonçalves (2005), a maioria dos benefícios regula-se por meio de acordos coletivos firmados entre os empregadores e os sindicatos de trabalhadores.

Conforme as relações de trabalho evidenciadas nos últimos tempos, tem-se percebido determinada fragilização social do trabalhador – efeito da precarização de condições salariais e perda dos direitos trabalhistas. Quando se terceirizam trabalhos realizados em condições insalubres ou perigosas, o objetivo, declarado ou não, é terceirizar o risco. Neste caso, não se pode atribuir à terceirização em si mesma os danos à saúde, pois eles já existiam na empresa matriz. A relação é, antes, inversa, ou seja, os riscos de acidentes e as más condições de trabalho é que

são a causa motivadora da terceirização. Como os problemas existentes não são resolvidos recorre-se à terceirização para que a empresa contratante se livre dos mesmos, transferindo-os esta responsabilidade às empresas terceirizadas. A responsabilização solidária da contratada e da contratante é uma tentativa de estabelecer controle social para coibir a estratégia de terceirização dos riscos à saúde (MARTINS; RAMALHO, 1994).

A terceirização, em realidade, é o ato pelo qual a organização contratante, mediante contrato, entrega à outra organização certa tarefa para que esta a realize de forma habitual. De acordo com Leira (1992), a terceirização é o fenômeno consistente na contratação, por determinada organização, de serviços de terceiros, para sua atividade-meio.

Tal prestação de serviço deu-se para a administração do estacionamento do *shopping center* alvo de pesquisa do presente estudo, durante 10 (dez) anos. No momento da contratação, o foco do referido *shopping center* era reduzir ao máximo os custos e focar os seus esforços no desenvolvimento do empreendimento, através da comercialização de lojas e salas ali existentes.

Muitas organizações ainda possuem certa dúvida quanto a que tipo de serviço é passível de terceirização. De acordo com Russo (2007), o essencial é identificar se os serviços ou atividades que se pretendem repassar não são atividades-fim da empresa ou atividades estratégicas. O referido autor aponta que existem algumas atividades que não devem ser terceirizadas por grandes empresas, a saber:

- desenvolvimento tecnológico e de produtos: embora seja possível terceirizar grandes parcelas de tal atividade, não convém, até por questões estratégicas, transferir para terceiros as decisões sobre os produtos da organização;
- desenvolvimento de novos negócios; e
- definição de estratégia de comercialização.

Estabelecida essa conceituação, passa-se à análise tipológica da terceirização de serviços. A esse respeito, afirma Vale (1992) que a terceirização pode ser apresentada de três maneiras ou estágios. O primeiro estágio ou estágio inicial comporta os serviços de apoio, como, por exemplo, limpeza e segurança. O estágio intermediário está relacionado às atividades ligadas à função principal da empresa, como manutenção da fábrica e assistência técnica. O terceiro e último estágio – estágio avançado – está relacionado às atividades de decisão de uma organização, que são: a gestão dos processos e a implantação de qualidade total.

Na empresa de estacionamento em questão, o tipo de terceirização implantado foi o de terceiro estágio, em que a empresa atuava na área de gestão do estacionamento, tendo como uma de suas obrigações com a administração do *shopping center* o repasse mensal do aluguel do empreendimento.

2.1.2 Características da Terceirização

É notório que se vive, nos dias de hoje, em um mundo onde todas as organizações buscam reduzir os custos para adquirir um lucro maior e, diante desse fato, a terceirização de certos serviços, como, por exemplo, de alimentação, de segurança e de transporte viraram uma tendência mundial. A terceirização chegou para aumentar a competitividade entre as empresas e melhorar a qualidade da produção.

Segundo Queiroz (1998), a terceirização abrange mais que uma nova relação trabalhista; cuida também da promoção da empresa contratante, bem como da mobilidade e da eficiência quanto aos serviços prestados. Cada vez mais, as empresas estão preocupadas com o fator “satisfação” de seus clientes – aspecto proporcionado pela terceirização, em forma de parcerias especializadas.

Conforme Queiroz (1998), mediante a contratação de serviços terceirizados e a busca da redução de custos de mão de obra, a característica do empreendedor atual é voltar sua atividade em prol da satisfação dos seus clientes, de seus fornecedores e da sociedade em geral. Tais peculiaridades estão na forma de como o gestor aplica a terceirização, visando não somente o lucro, mas também soluções inteligentes para a empresa e para os empregados. Outra peculiaridade da terceirização, além da parceria supracitada, é o fator empregatício, ou seja, a inexistência de tal aspecto, uma vez que, conforme as condições econômicas do empreendimento têm-se a dificuldade na sustentação dos encargos sociais advindos da relação trabalhista.

De acordo com Silva (1997 *apud* ROCOI s.d.), uma das principais características da terceirização é a descaracterização da personalidade na prestação dos serviços: o terceirizado nunca se inserirá na estrutura funcional da empresa tomadora como engrenagem permanente, como ocorre com os trabalhadores contratados como empregados, pois sempre será um membro externo que participará de forma ocasional no ciclo produtivo do tomador, em atividades

secundárias. Há uma perda da identidade do terceirizado em relação aos trabalhadores que integram o quadro funcional do tomador de serviços.

Após a troca de uma empresa terceirizada que administrava o estacionamento pela gestão do próprio *shopping center* analisado na pesquisa em curso, ainda existem serviços terceirizados que são prestados para a atual empresa detentora da prestação do serviço em voga, dentre eles a manutenção dos equipamentos (câmera de vídeo e do sistema). Como foi dito anteriormente é mais eficaz contratar uma empresa que seja *experts* em determinado serviço do que ter o ônus de ter um funcionário apenas para fazer a manutenção, que não é diária, destes equipamentos.

2.1.3 Vantagens da Terceirização

A terceirização, como qualquer outro tipo de gestão que foi implantada ou que está em processo de introdução em uma organização, possui vantagens e desvantagens. No entanto, devem ser levadas em consideração e serem bem analisadas quando forem implementadas. Conforme Russo (2007), como qualquer modelo de gestão, a terceirização apresenta vantagens e desvantagens, que devem ser consideradas no momento da decisão. É necessário detalhar as relações com a qualidade, os benefícios e os custos pertinentes.

Para Russo (2007), as principais vantagens em aderir à terceirização no nível econômico e administrativo são.

- Transformar os custos fixos em variáveis;
- Minimizar os desperdícios, as perdas, os controles, os custos administrativos e de pessoal, o nível hierárquico, o passivo e as reclamações trabalhistas, a burocracia, pois os equipamentos e a mão de obra são do prestador de serviços que é especializado;
- Aumentar a qualidade, a otimização dos serviços e incrementar a produtividade, pois passa a ser executada por pessoal especializado;
- Focalizar a organização em suas atividades-fim e estratégicas, proporcionando a concentração dos recursos/investimentos e melhorando a qualidade e competitividade do negócio;
- Evitar a dispersão da organização daquilo que é considerado seu foco, sua atividade-fim;
- Evitar o sucateamento dos equipamentos;
- Liberar recursos para a aplicação em outras tecnologias de última geração;
- Pulverizar a ação sindical;
- Otimizar o uso de espaços colocados em disponibilidade;

- Agilizar as decisões;
- Gerar melhoria na administração do tempo e liberar a supervisão para outras atividades produtivas;
- Gerar efetividade e eficiência;
- Renovar a cultura através da parceria;
- Reverter processos de verticalização e
- Racionalizar estruturas organizacionais.

Segundo Martins (2001, *apud* IMHOFF; MORTARI, 2005), o maior destaque na visão da administração é a possibilidade de melhoria da qualidade no serviço ou do produto, além de impactar sobre a produtividade. Poderia ser uma maneira melhor de obtenção do controle de qualidade total na organização, tendo como um dos principais objetivos dos gestores a diminuição dos impostos de trabalho e previdência, contribuindo também para reduzir o preço final do serviço ou produto.

De acordo com Queiroz (1998), o acesso a novos recursos tecnológicos, inovações, previsibilidade dos gastos e redução de encargos são vantagens para as empresas aderirem à contratação de prestadores de serviços que terceirizem os mesmos. Uma das principais vantagens da terceirização é que o contratante da mão de obra consegue focar seus esforços no que é a sua expertise, deixando a cargo da contratada todas as responsabilidades que envolvem a prestação de serviços, tais como: seleção, admissão, treinamentos e acompanhamentos – ações essenciais para a contratação de profissionais capacitados e competentes.

Consoante Paulo Roberto, diretor comercial do Grupo GR,

terceirizar é uma ótima solução para muitas empresas. Quando um condomínio, por exemplo, opta por este procedimento, os benefícios são enormes, tanto em relação à qualidade dos serviços, quanto à redução dos custos, [...] à facilidade de organização e gerenciamento do controle de custos da empresa ou do condomínio contratante, que consegue otimizar os investimentos em prestação de serviços, como mão de obra, uniformes e equipamentos (MELO, 2009, p. 1).

Além disso, segundo o diretor comercial,

terceirizar evita que as empresas que optam por este procedimento tenham que lidar com trâmites jurídicos e possíveis problemas trabalhistas com funcionários, pois é a prestadora de serviços que oferece suporte e que atua com responsabilidade nestas questões (MELO, 2009, p. 1).

No entanto, segundo Queiroz (1998, p. 55), para manter essas vantagens é preciso estabelecer “uma verdadeira relação de parceria que é a essência da

terceirização.” A atividade participativa deve ser sempre uma constante na relação entre o tomador e o prestador de serviços. O autor destaca ainda outros pontos importantes e inovadores, a saber: ouvir os empregados do futuro parceiro, conversar com empresas que já utilizaram os seus serviços, conhecer os planejamentos a curto e longo prazo e, principalmente, saber a filosofia central da empresa que será ou não contratada.

Ao adotar a terceirização, a organização pode manter o seu foco, recursos e investimentos na produção atendo-se a sua especialidade para melhoria da qualidade e conseqüente aumento da sua competitividade. Ao utilizar a estratégia de contratar uma empresa terceirizada busca-se reduzir os custos, em especial, os fixos, na intenção de transforma-los em variáveis para o aumento dos seus lucros, garantindo assim a eficácia e eficiência do seu plano de ação, concomitante tem-se uma economia de escala, por meio da eliminação de desperdícios e gargalos. (IMHOOF; MORTARI, 2005)

2.1.4 Desvantagens da Terceirização

A desvantagem em uma organização contratar uma empresa terceirizada, segundo Giosa (1997), é a dificuldade em encontrar parceiros que possam atender às condições de qualidade e produtividade, e com isso, gerar uma possível queda de qualidade dos serviços que ficam a cargo da empresa contratada. Russo (2007) destaca que a implementação inadequada, a falta de uma política de terceirização, o hábito de implementar terceirizações sem um projeto de planejamento e a ineficaz gestão dos contratos e das pessoas são as causas principais pelo fracasso de uma ação de terceirização.

Para Russo (2007), a má contratação ou cuidado com os funcionários pelas empresas terceirizadas são uma desvantagem para a empresa contratante, pois pode ocorrer a possibilidade de queda da qualidade dos serviços ou das atividades, além da dependência total da organização fornecedora que, se estiver em situação de falência, pode prejudicar toda a atividade da contratante; pode ocorrer ainda a depreciação das relações trabalhistas, pois os empregados do setor que está sendo terceirizado podem perder as possibilidades de acesso à carreira e ao salário da categoria contratante. Tal situação se agrava quando os trabalhadores do serviço terceirizado exercem suas atividades nas mesmas condições e ao lado de

empregados registrados pela contratante, além da mudança na estrutura de poder – aspectos que podem trazer instabilidade, mas também um efeito positivo de redução do clientelismo.

Conforme Russo (2007), existem diversas desvantagens que ocorrem devido à implementação inadequada e à falta de acompanhamento na gestão de contratos e de pessoas. A seguir, têm-se as principais desvantagens da má condução de administração dos empregados durante o processo de terceirização.

- Direito a isonomia salarial, a qual declara o vínculo empregatício diretamente com o contratante;
- Aumento da dependência de terceiros;
- Problemas de gestão e relacionamento devido à convivência com várias empresas terceirizadas e à necessidade de forte supervisão e
- Dificuldade de aproveitamento de empregados treinados em tarefas que passarão a ser executadas por empregados da organização contratada;

Um dos principais riscos da terceirização

[...] é contratar empresas inadequadas para realizar os serviços em aberto, sem competência e idoneidade financeira, pois poderão advir problemas, principalmente, de natureza trabalhista. Outro risco é o de pensar a terceirização apenas como uma forma de reduzir custos: se tal objetivo não for alcançado, ou se no final, a terceirização não der certo, implicará no desprestígio de todo o processo (MARTINS, 2011, p. 46).

Segundo Russo (2007), existem onze riscos advindos a contratação de uma empresa terceirizada para prestar serviços, a saber:

- Má escolha de parceiros;
- Descontinuidade ou má qualidade nos serviços prestados;
- Desestabilização do ambiente interno da organização;
- Resistência de gerentes e de empregados da organização que esta terceirizando;
- Dificuldade de encontrar organização substituta;
- Surgimento de ações trabalhistas;
- Perda do conhecimento adquirido;
- Mudança da cultura organizacional;
- Defasagem tecnológica do prestador de serviços;
- Perda do controle efetivo das atividades terceirizadas; e
- Dificuldade de retomada da atividade se a terceirização falhar.

A experiência tem mostrado que muitos fracassos de terceirização decorrem de uma preocupação exagerada com a redução dos custos e do descuido com os

demais fatores relevantes para a tomada de tal decisão. O processo de terceirização deve ser muito bem estudado e planejado para que os riscos sejam minimizados. Russo (2007) destaca que um dos riscos é cair na armadilha do benefício aparente e imediato; faz-se importante, então, analisar os benefícios a longo prazo, assim como os seus riscos, pois os processos organizacionais possuem correlações que podem impactar negativamente no resultado a longo prazo de uma terceirização.

2.1.5 Obrigações dos estabelecimentos privativos com o contratante

O instrumento/contrato, apresentado no anexo A, firmado na inauguração do *shopping center* entre a administração do mesmo (contratante) e a empresa contratada, estipulava que a empresa terceirizada iria administrar o estacionamento por um período de 10 (dez) anos. A prestação do referido serviço se dava pela manutenção dos equipamentos, contratação/demissão de funcionários, folha de pagamento e conservação do espaço onde o serviço seria executado.

A seguir, destacam-se as principais obrigações da locadora e da locatária, de acordo com o contrato de locação firmado entre o shopping analisado e a empresa terceirizada:

- Facultar à **LOCATÁRIA** a execução de eventuais benfeitorias voluptuárias ou úteis, a seu custo, e das benfeitorias necessárias ao imóvel, a custo das **LOCADORAS**, devendo, em qualquer caso, haver prévia anuência destas, ficando estabelecido, ainda, que a **LOCATÁRIA** não terá direito a qualquer indenização, nem gozará do direito de retenção;
- Fornecer à **LOCATÁRIA** mão de obra necessária ao funcionamento ordinário do estacionamento, em número entendido como suficiente pelas **LOCADORAS**, podendo a **LOCATÁRIA** promover a contratação de outras pessoas, desde que os valores correspondentes não componham as despesas consideradas para o cálculo do valor do aluguel;
- Facultar às **LOCADORAS** ou ao seu procurador, o direito de vistoriar o imóvel sempre que lhes aprouver;
- Utilizar o imóvel, única e exclusivamente, em sua finalidade comercial, abstendo-se de cedê-lo, a qualquer título, ou subloca-lo, total ou parcialmente, de forma onerosa ou gratuita, sem prévia concordância escrita das **LOCADORAS**;
- Abster-se de utilizar o imóvel em atividades ilícitas ou ofensivas à moral pública, aos bons costumes, ao sossego dos vizinhos ou que, devido aos meios empregados para a sua consecução, possam contribuir para reduzir o seu valor ou padrão de aproveitamento comercial, sob pena de despejo;
- Sob pena de responsabilidade civil da **LOCATÁRIA**, levar imediatamente ao conhecimento das **LOCADORAS** e entregar às

mesmas quaisquer documentos e papéis a elas destinados ou entregues aos cuidados da **LOCATÁRIA**, desde que se refiram aos interesses das **LOCADORAS** ou do imóvel;

- Fazer imediata comunicação às **LOCADORAS** sempre que ocorrer qualquer avaria grave ou dano na estrutura ou nas instalações do imóvel, onde não poderão ser depositados bens inflamáveis, explosivos ou de fácil deterioração;
- Manter o imóvel em perfeito estado de conservação e asseio, devendo satisfazer, nesse caso, todas e quaisquer exigências formuladas pelas autoridades públicas; e
- Restituir o imóvel, ao final da vigência do contrato, em idênticas condições às do recebimento, salvo as deteriorações decorrentes de seu uso normal, ficando obrigada a restabelecer o seu estado original, na hipótese de haver promovido benfeitorias que lhe tenham alterado as características (PRINCIPAL; VIA EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS, s.d., p. 1-3).

Através do exposto anteriormente, o *shopping center* analisado e a empresa prestadora do serviço de administração do estacionamento do estabelecimento principal firmaram o acordo para a execução dos serviços acordados.

2.2 Estudo de caso

Segundo Gil (1999), o estudo de caso é um delineamento de pesquisa que tem sido muito utilizado nas áreas de Ciências Contábeis e Administração, pois permite a descrição e aprofundamento de uma realidade social. Conforme Yin (apud ROESCH, 1999, p. 155), “no que se refere ao conceito de estudo de caso: é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”. Assim, o tipo de pesquisa apresentado pode ser caracterizado pelo estudo verticalizado de um caso, sendo a empresa em questão o objeto de observação.

Após a experiência tida anteriormente com a empresa terceirizada, a empresa administradora de *shopping centers*, localizada em Brasília, Distrito Federal (DF), criou em 2004, uma empresa chamada BRAPPAS, para gerir e administrar os próprios estacionamentos, que antes eram de responsabilidade de uma empresa terceirizada. O quadro de funcionários da empresa prestadora do referido serviço possui 30 funcionários e é composto por um diretor, dois supervisores, sendo um operacional e outro administrativo, além de caixas, auxiliares de tráfego, conforme organograma a seguir.

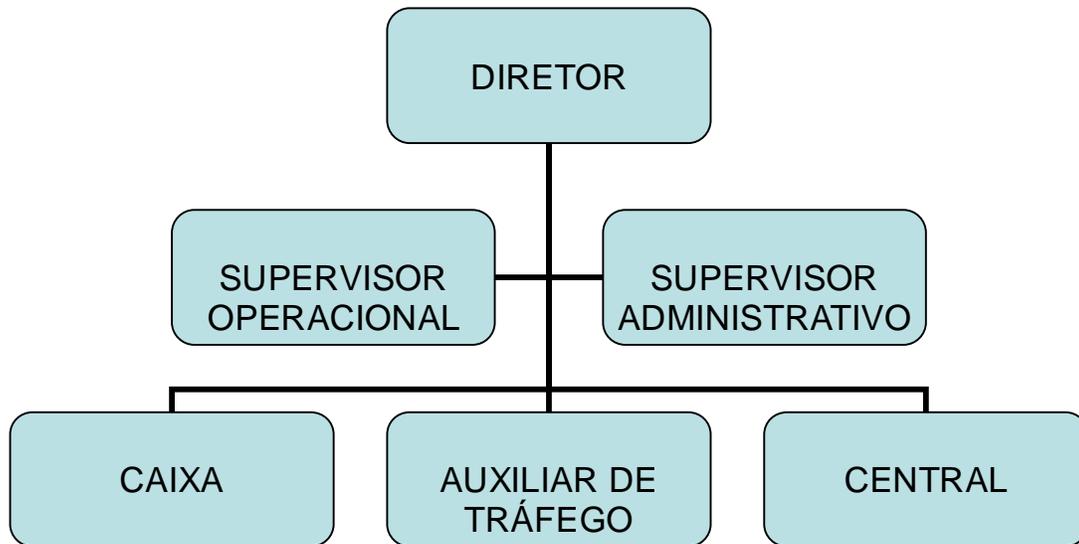


Figura 1. Organograma da empresa administradora do estacionamento do *shopping center* analisado.

3 METODOLOGIA

A pesquisa possui caráter exploratório, pois, segundo Gil (1999), busca prover o entendimento sobre a natureza geral do problema apresentado, proporcionar um maior conhecimento sobre o assunto estudado, prevendo a formulação de problemas mais precisos ou criar hipóteses para serem estudadas em pesquisas posteriores. Envolve, ainda, levantamento bibliográfico, documental e entrevistas com o diretor da empresa que teve experiências práticas com o problema pesquisado.

O método de abordagem do problema é de cunho qualitativo. Godoy (1995) aponta que a pesquisa qualitativa tem o ambiente como fonte direta dos dados, e o pesquisador como instrumento essencial; possui caráter descritivo; foco principal no processo e não no resultado ou produto, e tem como maior preocupação a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados. Para tanto, realizou-se uma entrevista, que segundo Gil (1999, p. 115), pode ser entendida como “a técnica que envolve duas pessoas numa situação face a face e em que uma delas formula questões e a outra responde.” Para Michel (2005, p. 42), a entrevista é considerada “um instrumento de excelência da investigação social, pois estabelece uma conversação de maneira metódica proporcionando ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária.”

A entrevista ocorreu em um dia programado com o diretor da empresa objeto de estudo, que é um dos empreendimentos da empresa administradora de shoppings centers, a fim de se obter um cenário real de como o processo de administração de transição de uma administração terceirizada para uma de cunho próprio, foi desenvolvido pela direção. Sua realização partiu do pesquisador responsável pelo estudo em questão, estipulando-se o tempo de quarenta minutos para a sua conclusão. A entrevista ainda foi confeccionada conforme a base teórica apresentada anteriormente.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A entrevista foi realizada com o diretor da empresa em análise. A escolha do diretor deu-se por este ser o responsável direto pela área estratégica e de tomada de decisão do shopping e da BRAPPAS (empresa responsável pela administração do estacionamento). Na entrevista, constatou-se que a empresa pesquisada já passou por um processo de terceirização e, atualmente, encontra-se sob administração do empreendedor, ou seja, pela administração do *shopping center* em estudo. Quando questionado se uma empresa terceirizada já tinha administrado o estacionamento do referido empreendimento e como ocorreu tal processo de mudança, o diretor informou que:

Mudar de modelo e passar a administrar o estacionamento foi, na realidade, uma necessidade do empreendimento devido a três fatores:

- O primeiro é que o estacionamento é uma fonte de receita para o *shopping*;
- O segundo é que o estacionamento faz parte do negócio *shopping center*, e
- O terceiro é que a criação da BRAPPAS (Brasília Participações e Administração de Shopping Centers) foi para auxiliar o *shopping*, pois o estacionamento é a porta de entrada do cliente, ou seja, é por onde entra o faturamento do *shopping*.

Ao ser indagado a respeito de como se deu o processo de implementação de uma administração por conta própria e o tempo total para tal de administração, o diretor assim respondeu:

Durante o último ano em que a empresa terceirizada administrava o estacionamento, ele buscou ter todo o *know how* e aprender o máximo possível sobre esse tipo de administração de estacionamento. Após esse um ano de aprendizagem, ele permaneceu com os equipamentos que lá existiam e convidou os funcionários que lá trabalhavam a permanecerem no estacionamento, pois estes já tinham experiência. Após certo período de

adaptação, novos equipamentos foram comprados e conseqüentemente tanto o atendimento ao cliente quanto o faturamento melhoraram.

Ademais, ao ser questionado sobre os pontos negativos e positivos de uma empresa terceirizada administrar um estacionamento, o diretor assim se manifestou:

Como fatores negativos, quando o estacionamento era administrado pela empresa terceirizada, esta não mantinha o estacionamento de acordo com as solicitações dos empreendedores do estabelecimento (*shopping*), não buscava melhorias como, por exemplo, instalação de novos equipamentos, não utilizava os melhores produtos para manutenção do estabelecimento e buscava apenas a redução dos custos para conseqüente aumento do lucro. Como fatores positivos quando o estacionamento era administrado pela empresa terceirizada, os empreendedores ou proprietários do *shopping center* tinham como foco apenas o desenvolvimento do *shopping* e não na despesa com o estacionamento.

Observando o referencial teórico exposto anteriormente, é possível apontar como sendo o principal erro na contratação de um serviço terceirizado o fato da mesma ter sido contratada sem algum tipo de planejamento, além da falta da busca de informação sobre a organização contratada, pois, conforme Giosa (1997), a dificuldade consiste em encontrar parceiros que possam atender às condições de qualidade e produtividade, e assim, gerar uma possível queda de qualidade dos serviços que ficam a cargo da empresa contratada. Segundo Russo (2007), a implementação inadequada, a falta de uma política de terceirização, o hábito de implementar terceirizações sem um projeto de planejamento e a ineficaz gestão dos contratos e das pessoas são as causas principais do fracasso.

Quando a pergunta foi sobre os pontos positivos e negativos sobre o próprio *shopping center* administrar o estacionamento, o diretor da empresa apontou:

Aponto como sendo positivo na gestão própria do estacionamento que quando a administração começou a ser realizada pelos empreendedores, a manutenção e o cuidado com o estacionamento terem melhorado muito, sendo que esse começou a ter a cara que os proprietários queriam passar para os clientes que frequentam o empreendimento. Em relação aos pontos negativos, enumerasse o alto custo com a manutenção do estabelecimento e dos impostos.

Apesar dos erros apontados anteriormente, o diretor considera que enquanto o estacionamento do *shopping center* foi administrado pela empresa terceirizada, houve êxito, pois apesar de todos os problemas encontrados, a empresa contratante encontrava-se em processo de reformulação, preocupando-se, primeiramente, com o seu principal produto: a administração de *shopping center*, como por exemplo, com a comercialização das lojas, e não com o estacionamento, e por isso achou interessante naquele momento contratar uma empresa especializada em

administração de estacionamentos. O mesmo apontou ainda que o aprendizado sobre o tema foi grande, e que o processo de administração própria que ocorre atualmente foi planejado com tempo, com a devida calma e com base na experiência passada, além do *know how* de estacionamento adquirido através da relação com a empresa terceirizada que administrava o estacionamento anteriormente.

Outro ponto positivo, observado através da entrevista realizada, foi o fato de que, na empresa investigada, o diálogo entre os membros envolvidos é, de fato, muito franco e aberto. Outro fator percebido e que é de extrema importância é a questão da responsabilidade, uma vez que o estabelecimento trabalha diariamente com grande movimentação financeira.

5 CONCLUSÃO

Com base na pesquisa realizada, conclui-se que a melhor maneira de administrar o estacionamento do *shopping center* em estudo é de forma própria, pois, atualmente, as garagens e os estacionamentos constituem não apenas a porta de entrada dos clientes ao estabelecimento, como também são fonte de receita para o empreendimento e, por isso, faz-se necessário que seja administrado de forma profissional e do modo mais eficiente possível. Sendo assim, administrar o estacionamento tornou-se, de fato, uma necessidade do empreendimento em captar recursos e fornecer ao cliente um lugar seguro, iluminado, confortável, que proporcione a tranquilidade em estacionar e guardar o próprio veículo.

A principal desvantagem que foi percebida durante o período em que a empresa terceirizada estava prestando o serviço de administrar o estacionamento do shopping center analisado foi o descaso total com a conservação do estabelecimento e com os funcionários. Esses fatos ocorreram, pois o principal objetivo da empresa que administrava o estacionamento era o de lucrar cada vez mais com o serviço e não o de oferecer aos funcionários um ambiente saudável de trabalho e aos clientes um atendimento de qualidade.

No empreendimento do estudo em questão, os pontos positivos que foram levados em consideração para a contratação da prestadora de serviços (empresa terceirizada) foram: o aumento da qualidade, a otimização dos serviços e a incrementação da produtividade, além de focalizar a organização contratante em

suas atividades-fim e estratégicas, proporcionando a concentração dos recursos/investimentos e melhorando a qualidade e competitividade do negócio.

A primeira e principal atitude do diretor da empresa para que o processo de administração própria do estacionamento desse certo foi ter buscado o *know how* durante o último ano de administração da empresa terceirizada: assim, seria possível a continuidade do processo de administração do estacionamento com certo conhecimento. Outro ponto importante foi à permanência dos funcionários, na administração do estacionamento, que auxiliaram na transição da administração terceirizada para a administração nascente do empreendimento proprietário do estacionamento em questão.

Em relação à empresa analisada, atualmente o processo de transição está completo, com a gestão sendo feita pela empresa criada em 2004, e que procura modernizar constantemente o estabelecimento, e que tem como objetivo principal oferecer ao cliente, a cada ano, um espaço mais confortável e, para os empreendedores, um maior faturamento.

O estudo teve como principal objetivo a análise dos fatores que influenciam na escolha o tipo de administração de um estacionamento em um *shopping center*, tendo sido alcançado na sua totalidade, pois junto com a entrevista realizada e o referencial teórico apontado anteriormente, conseguiu-se explicar e responder o problema destacado no início da pesquisa. Os objetivos específicos também foram alcançados.

Como aspectos adversos na elaboração do referido estudo, observou-se o fato do pesquisador trabalhar na empresa citada, algo que pode influenciar a observação do mesmo, ao passo que a vantagem existente foi o total acesso às informações da empresa e ao seu diretor principal, que esteve sempre aberto às perguntas e sugestões empreendidas.

Como perspectiva diante do estudo realizado, pode-se desenvolver uma pesquisa em outros estacionamentos de *shoppings centers*, a fim de verificar qual é o melhor tipo de administração para cada empreendimento: se de forma terceirizada ou por conta própria (empreendedor), a ser escolhidos para gerir um estacionamento de um *shopping center*, além da entrevista a diretores de outros estabelecimentos, gerando um melhor embasamento sobre os processos de decisão entre os dois tipos de administração.

REFERÊNCIAS

- AQUINO, Otto. Nos bastidores do estacionamento. **Revista *Shopping Centers***, n. 151, Jul. 2009. In: Portal do Shopping. Disponível em: <<http://www.portaldoshopping.com.br/Revistainterna.asp?CodA=55&CodAf=112&CodC=5>>. Acesso em: 5 mar. 2012.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, Abr. 1995.
- GONÇALVES, Nilton Oliveira. **Terceirização de mão de obra**. São Paulo: Editora LTR, 2005.
- IMHOFF, Márcia Moraes; MORTARI, Aline Perico. **Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas**. Revista Eletrônica de Contabilidade, Santa Maria, Ed. Especial, Jul. 2005. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIInEspecial/a06vIInesp.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2012.
- LEIRIA, Jerônimo Souto. Os bons exemplos que deram certo. **Suma Econômica**, São Paulo, n. 158, p. 14-16, Dez. 1992.
- _____; SARATT, Newton Dornelles. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. 8. ed. São Paulo: Gente, 1995.
- MARTINS, Heloisa Helena Teixeira de Souza; RAMALHO, José Ricardo. **Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho**. São Paulo: Hucitec; CEDI/NETS, 1994.
- MARTINS, Sérgio Pinto. **A terceirização e o Direito do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011.
- MELO, Pollyanna. Vantagens da terceirização de serviços. In: **Administradores**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/vantagens-da-terceirizacao-de-servicos/20481/>>. Acesso em: 5 mar. 2012.
- MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.
- PRINCIPAL, Via Empreendimentos Imobiliários. **Contrato de locação de bem imóvel que entre si fazem Principal Construções Ltda e Via Empreendimentos Imobiliários s/a, como locadoras, e Brasília Participações, Planejamento e Administração de Shopping Center Ltda. s.d.**
- QUEIROZ, Carlos A. R. **Manual de terceirização**. São Paulo: ETS, 1998.
- RICOI, Rosa Maria. Um ensaio sobre a formação profissional dos trabalhadores terceirizados da indústria a partir da reestruturação produtiva no Brasil. Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. s. d. Disponível em: <http://www.senept.cefetmg.br/galerias/Arquivos_senept/anais/quarta_tema3/QuartaTema3Artigo3.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2012.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUSSO, Giuseppe Maria. **Guia prático de terceirização**. Ed. Elsevier, 2007.

VALE, Gláucia Vasconcellos. Terceirização e Competitividade. **Rumos**, p. 18-22, Set./Out. 1992.

ANEXO A

CONTRATO DE LOCAÇÃO DE BEM IMÓVEL QUE ENTRE SI FAZEM PRINCIPAL CONSTRUÇÕES LTDA E VIA EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS S/A, COMO LOCADORAS, E BRASÍLIA PARTICIPAÇÕES, PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO DE SHOPPING CENTER LTDA, COMO LOCATÁRIA, NA FORMA ABAIXO:

Pelo presente instrumento particular de contrato de locação de bem imóvel de natureza comercial, **PRINCIPAL CONSTRUÇÕES LTDA.**, sociedade com sede no Setor Comercial Norte, Quadra 1, Bloco A - Edifício Number One, 18º andar, Brasília, DF, inscrita no CNPJ sob o nº 00.475.251/0001-22; e **VIA EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS S. A.**, sociedade comercial inscrita no CNPJ/MF sob o nº 03.554.207/0001-04, com sede no SIA, Trecho 03, lotes 1720/1730, Brasília - DF, representadas na forma dos respectivos atos constitutivos, doravante denominadas **LOCADORAS** e **BRASÍLIA PARTICIPAÇÕES, PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO DE SHOPPING CENTER LTDA**, sociedade inscrita no CNPJ sob o nº 37.065.604/0001-07, com inscrição no Cadastro Fiscal do Distrito Federal sob o nº 07.312.687/002-60, com sede na QS 01, Rua 210, Lote 40, Sala 01, 3º Pavimento, representada na forma de seu contrato social, adiante designada simplesmente **LOCATÁRIA**, têm entre si justa e contratada a locação do imóvel abaixo caracterizado, mediante os seguintes termos, cláusulas e condições:

CLÁUSULA PRIMEIRA - OBJETO

1.1 Constitui objeto do presente contrato a locação do imóvel de natureza comercial, correspondente a toda a área de estacionamento (garagem) do empreendimento comercial denominado Taguatinga Shopping, de propriedade das **LOCADORAS**, contendo ... (...) vagas cobertas e ... (...) vagas descobertas, totalizando ... (...) vagas, localizado na QS 1, Quadra 210, Lote 40, Águas Claras, Taguatinga, DF.

CLÁUSULA SEGUNDA - OBRIGAÇÕES DAS PARTES

2.1 Constituem obrigações das **LOCADORAS**, além daquelas constantes da legislação:

2.1.1 facultar à **LOCATÁRIA** a execução de eventuais benfeitorias voluptuárias ou úteis, a seu custo, e das benfeitorias necessárias ao imóvel, a custo das **LOCADORAS**, devendo, em qualquer caso, haver prévia anuência destas, ficando estabelecido, ainda, que a **LOCATÁRIA** não terá direito a qualquer indenização, nem gozará do direito de retenção;

2.1.2 fornecer à LOCATÁRIA mão de obra necessária ao funcionamento ordinário do estacionamento, em número entendido como suficiente pelas LOCADORAS, podendo a LOCATÁRIA promover a contratação de outras pessoas, desde que os valores correspondentes não componham as despesas consideradas para o cálculo do valor do aluguel;

2.2 Constituem obrigações da LOCATÁRIA, além daquelas constantes da legislação:

2.2.1 obedecer às normas do Código de Posturas Urbanas;

2.2.2 facultar às LOCADORAS ou ao seu procurador, o direito de vistoriar o imóvel sempre que lhes aprouver;

2.2.3 utilizar o imóvel, única e exclusivamente, em sua finalidade comercial, abstendo-se de cedê-lo, a qualquer título, ou sublocá-lo, total ou parcialmente, de forma onerosa ou gratuita, sem prévia concordância escrita das LOCADORAS;

2.2.4 abster-se de utilizar o imóvel em atividades ilícitas ou ofensivas à moral pública, aos bons costumes, ao sossego dos vizinhos ou que, devido aos meios empregados para a sua consecução, possam contribuir para reduzir o seu valor ou padrão de aproveitamento comercial, sob pena de despejo;

2.2.5 sob pena de responsabilidade civil da LOCATÁRIA, levar imediatamente ao conhecimento das LOCADORAS e entregar às mesmas quaisquer documentos e papéis a elas destinados ou entregues aos cuidados da LOCATÁRIA, desde que se refiram aos interesses das LOCADORAS ou do imóvel;

2.2.6 observar as disposições contidas na convenção de condomínio e no regimento interno correspondentes ao imóvel;

2.2.7 fazer imediata comunicação às LOCADORAS sempre que ocorrer qualquer avaria grave ou dano na estrutura ou nas instalações do imóvel, onde não poderão ser depositados bens inflamáveis, explosivos ou de fácil deterioração;

2.2.8 manter o imóvel em perfeito estado de conservação e asseio, devendo satisfazer, nesse caso, todas e quaisquer exigências formuladas pelas autoridades públicas;

2.2.9 restituir o imóvel, ao final da vigência do contrato, em idênticas condições às do recebimento, salvo as deteriorações decorrentes de seu uso normal, ficando obrigada a restabelecer o seu estado original, na hipótese de haver promovido benfeitorias que lhe tenham alterado as características.

CLÁUSULA TERCEIRA - VALOR, DATA E FORMA DE PAGAMENTO DO ALUGUEL

[OMISSIS]

CLÁUSULA QUARTA - VIGÊNCIA

4. A presente locação terá vigência por prazo de 10 (anos), iniciando-se na data de assinatura deste instrumento, podendo ser resilido por quaisquer das partes mediante simples comunicado dirigido a outra parte, para os endereços constantes deste contrato, com antecedência mínima de 30 (trinta) dias.

CLÁUSULA QUINTA - MULTAS E ENCARGOS DE MORA

5. O atraso no pagamento do aluguel mensal sujeitará a LOCATÁRIA ao pagamento de multa de 10% (dez por cento), além de juros moratórios à razão de 1% (um por cento) ao mês, ambos calculados sobre o débito atualizado na forma do contrato, além de honorários advocatícios de 20% sobre o valor da causa, se houver necessidade de intervenção judicial.

CLÁUSULA SEXTA - RESCISÃO

6. Constituem hipóteses de rescisão automática:

- a) anuência recíproca das partes;
- b) o sinistro total do imóvel;
- c) a sua desapropriação; ou o
- d) inadimplemento de qualquer cláusula contratual.

6.1 Em caso de rescisão judicial do presente instrumento, a parte vencida fica obrigada ao pagamento de uma multa equivalente a 3 (três) alugueres vigentes à época.

CLÁUSULA SÉTIMA - FORO

7.1 Para quaisquer questões decorrentes do presente contrato, fica eleito o foro da Justiça Comum de Brasília - DF.

E por estarem assim justos e contratados, assinam o presente instrumento em 02 (duas) vias de igual teor e forma, para um só efeito, na presença das testemunhas abaixo qualificadas.

Brasília, ____ de _____ de _____.