Cadeias contratuais: é possível terceirizar atividades sem assumir responsabilidades?

Os pressupostos e limites da fragmentação empresarial diante dos riscos de irresponsabilidade organizada

---

Ana Frazão

Advogada. Professora Titular de Direito Civil e Comercial da UnB. Ex-Conselheira do CADE.

Tema importante no âmbito dos contratos empresariais é a alocação de riscos e responsabilidades em cadeias contratuais. Uma das importantes discussões é saber se e em que medida a distribuição interna de riscos e responsabilidades entre os membros da cadeia pode afetar a imputação de responsabilidades perante terceiros, ainda mais quando se trata de terceiros vulneráveis, como consumidores e trabalhadores, ou credores não contratuais, como as vítimas de danos ambientais e outras hipóteses de responsabilidade extracontratual.

A questão é relevante porque, no âmbito de contratos empresariais, presumivelmente paritários, deve prevalecer a alocação de riscos devidamente acordada entre as partes, ainda que questões instigantes possam surgir, como as da existência de um dever de cuidado em relação a todos os participantes da cadeia, mesmo que não vinculados diretamente por uma relação contratual.

Entretanto, o foco de preocupações do presente artigo diz respeito a saber qual é a extensão da alocação de riscos e responsabilidades fixada pelos agentes econômicos em relação a terceiros, especialmente aqueles que merecem uma proteção especial.

Nesse sentido, a reflexão ora proposta tem por fim dar eficácia prática ao princípio do equilíbrio entre poder e responsabilidade, evitando que os

arranjos econômicos possam criar um ambiente de irresponsabilidade organizada perante terceiros.

No caso do Direito do Consumidor, como já abordei em coluna anterior[1], existe uma regra geral de responsabilidade solidária entre todos os participantes da cadeia. Assim, o desafio é tentar delimitar os participantes diretos da cadeia, a fim de não estender indevidamente a responsabilidade solidária aos que têm participação indireta ou acessória no fornecimento do produto ou serviço.

Entretanto, em outras áreas, como o Direito do Trabalho e o Direito Ambiental, não há previsão legal de responsabilidade solidária entre os membros da cadeia, de forma que é necessário maior esforço para saber se e em que medida os participantes devem responder pelos danos sofridos por terceiros.

Para avançar nessa discussão, é necessário considerar as recentes transformações pelas quais o dever de diligência de administradores de sociedades vem passando. Com efeito, tal dever vem ganhando uma dimensão procedimental, a fim de abranger o cuidado com que gestores estruturam a organização empresarial para lidar com os riscos respectivos[2].

Dessa forma, o dever de diligência passa a se estender igualmente aos parceiros comerciais, exigindo cuidado tanto na escolha como no monitoramento de suas atividades. Sob essa perspectiva, não basta saber se o parceiro presta um bom serviço ou entrega um bom produto; é essencial saber como ele presta tal serviço ou fabrica o seu produto, assim como quais são os cuidados que toma para o cumprimento da legislação e das metas de compliance. Afinal, de nada adianta um bom produto ou serviço que seja oferecido às custas de práticas de corrupção, trabalho escravo, degradação ambiental ou outros ilícitos.

Além do dever de cuidado sobre parceiros comerciais, algumas áreas, como o Direito Ambiental, procuram ampliar a responsabilização dos agentes econômicos por meio de definições amplas dos centros de responsabilidade, de que é exemplo o art. 2º. da Lei Ambiental brasileira.

---

1 https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/constituicao-empresa-e-mercado/quem-responde-pelos-danos-ao-consumidor

22 https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/constituicao-empresa-e-mercado/dever-de-diligencia

Ora, se mesmo no âmbito penal, a responsabilidade penal atinge todos os que, com suas condutas comissivas ou omissivas, participaram da prática, com maior razão tal raciocínio deve ser aplicado no âmbito da responsabilidade civil.

No plano internacional, destacam-se iniciativas legislativas nacionais e também a recente diretiva da União Europeia, que prevê amplo dever de diligência em relação a parceiros comerciais em questões de sustentabilidade em sentido amplo, aí incluídos os direitos humanos[3]. Daí a previsão do *corporate due diligence duty* para grandes empresas, sob pena de multas e indenizações.

De toda sorte, pode-se afirmar que, no Direito Ambiental, a definição de poluidor, combinada com a extensão do dever de diligência em relação a parceiros comerciais, pode auxiliar na atribuição de responsabilidade pelo dano ambiental àqueles que participam da cadeia produtiva e, de alguma maneira, tenham contribuído, com suas ações ou omissões, para a produção do dano.

Já no Direito do Trabalho, um importante referencial é o julgamento do STF no caso da terceirização das atividades-fim. Embora o Tribunal tenha reconhecido a possibilidade da terceirização, a sua fundamentação é convergente com o fundamento econômico de que se pode terceirizar atividades, mas não responsabilidades[4].

Nesse caso, o STF deixou claro que a responsabilidade do tomador de serviços, embora se modifique, não deixa de existir. Continua presente, ainda que de forma subsidiária, a depender do grau de culpa na escolha ou na fiscalização dos parceiros ou até mesmo do risco assumido por cada membro da cadeia. A ementa já deixa claro que é fundamental que o tomador verifique a idoneidade e a capacidade econômica da terceirizada e responda subsidiariamente pelo descumprimento das normas trabalhistas e previdenciárias, valendo ressaltar o voto do Ministro Barroso ao tratar do tema:

> "A responsabilidade subsidiária do tomador de serviços, na terceirização, constitui corolário mínimo dos direitos assegurados pela Constituição aos trabalhadores e da

---

[3] https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/constituicao-empresa-e-mercado/sustentabilidade-e-dever-de-diligencia

[4] STF, ADPF 324, Relator Ministro Roberto Barroso, julgamento em 30.08.2018.

> vedação a que a exploração da atividade econômica ocorra às custas da dignidade do trabalhador. (...) Celebrar contratos de terceirização, a baixo custo, com empresas terceirizadas, não fiscalizá-las, apropriar-se de parte das vantagens econômicas auferidas com a violação de tais normas e pretender eximir-se de qualquer consequência decorrente de tal estado de coisas é ilegítimo. Quem terceiriza aufere as vantagens e, portanto, também deve assumir os riscos da terceirização, que não podem ser suportados apenas pelos empregados e pelo Poder Público, em sua vertente de previdência e assistência social."

Trata-se de lição primordial, em que o STF afirma que, mais do que um dever de cuidado, o tomador de serviços deve responder, de alguma maneira, pelo risco da terceirização, uma vez que obtém proveitos diretos disso. Dessa maneira, não faria sentido que se eximisse de todas as responsabilidades pelos danos causados a trabalhadores pelo empregador direto.

Para além disso, iniciativas legislativas pontuais têm contribuído para assegurar a responsabilidade dos participantes da cadeia em questões trabalhistas. Veja-se, como exemplo, o objeto da ADI 5465, oportunidade em que o Tribunal declarou constitucional lei de São Paulo que previa sanções pesadas – cancelamento do cadastro do ICMS e até proibição para atuar no ramo de atividade por até dez anos, de acordo com a interpretação conforme dada pelo STF - por aquisições de produtos relacionados ao trabalho análogo a escravidão[5].

Outro caso interessante é aquele em que a CVM entendeu ser possível a violação do dever de diligência de administradores de uma sociedade em razão de violação de normas trabalhistas – condições análogas à escravidão - praticadas pela sociedade contratada[6]. Ainda que os diretores tenham sido absolvidos, a CVM não considerou impertinente a discussão sobre violação de dever de diligência em casos assim, baseando a absolvição na existência de razoável controle interno.

---

[5] https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/constituicao-empresa-e-mercado/sancoes-por-aquisicoes-de-produtos-relacionados-ao-trabalho-escravo

[6] PAS CVM 19957.003158/2024-46,Relator Diretor João Accioly, julgamento de 11.11.2025.

O voto da Diretora Marina Copola menciona, inclusive, que "o risco relacionado ao cumprimento, por parte de prestadores de serviço, à legislação a eles aplicável, era inerente à atividade da Companhia. Tal risco deveria, portanto, figurar como uma prioridade no monitoramento exercido pelo conselho de administração, integrando ostensivamente o sistema de gestão de risco da T4F."

Dessa maneira, observa-se, no Brasil, um esforço para encontrar fundamentos de responsabilização dos participantes de cadeias produtivas diante de terceiros vulneráveis. A diferença é que, enquanto na área consumerista, diante de uma definição legal ampla de cadeia produtiva, os esforços estão sendo feitos para delimitar melhor essa cadeia, nas outras áreas, nas quais não existe regra legal, o esforço é precisamente encontrar fundamentos para responsabilizar os seus participantes diretos.

Para isso, a visão procedimental do dever de diligência e sua associação às exigências de compliance dos parceiros contratuais é muito importante, o que exige um diálogo cada vez mais estreito entre o Direito Societário e o Direito Contratual.

É fundamental também considerar as peculiaridades de cada área - como a noção de poluidor adotada pelo Direito Ambiental, os princípios constitucionais aplicáveis e a racionalidade econômica da responsabilização dos participantes da cadeia produtiva, que é evitar a criação de eficiências econômicas mediante a transferência indevida de custos sociais.

Conclui-se, assim, que os esforços a serem feitos no tema exigem soluções que encontrem um adequado equilíbrio entre capacidade decisória, apropriação de benefícios econômicos e assunção efetiva de riscos correspondentes, a fim de se evitar oportunismo exagerado, assunção excessiva de riscos, geração de externalidades negativas, transferências de custos a terceiros e violações de direitos.

Publicado em 5/11/2026
Link: https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/constituicao-empresa-e-mercado/cadeias-contratuais-e-possivel-terceirizar-atividades-sem-assumir-responsabilidades