

INSTITUTO SUPERIOR DE ANGOLA ISA

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E ECONOMICAS
LICENCIATURA EM GESTÃO DE EMPRESAS**

**IMPACTO DA TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS PARA DESENVOLVIMENTO DE
EMPRESA. ESTUDO DE CASO EMPRESA SHOPRITE SUPERMERCADO LDA,
LOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE CACUACO, LDA NO PERÍODO DE 2023.**

Autor: Edivaldo da Silva Miguel

Orientador : Lubamba Ndotoni, Lic.

LUANDA, 2025

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E ECONOMICAS
LICENCIATURA EM GESTÃO DE EMPRESAS

**IMPACTO DA TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS PARA DESENVOLVIMENTO DE
EMPRESA. ESTUDO DE CASO EMPRESA SHOPRITE SUPERMERCADO LDA,
LOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE CACUACO, LDA NO PERÍODO DE 2023.**

Trabalho de fim de curso, apresentado ao Instituto superior de Angola-ISA, como requisito para obtenção do título de licenciatura em Gestão de empresa, sob orientação do Professor **Lubamba Ndotoni. Lic.**

Autor: Edvaldo da Silva Miguel

Orientador: Lubamba Ndotoni, Lic.

Luanda, 2025

FOLHA DE APROVAÇÃO

EDVALDO DA SILVA MIGUEL

Este trabalho de fim de curso foi julgado e aprovado para obtenção do grau de Licenciatura

em gestão de empresa pelo instituto superior de angola dia...../...../ 2024. Foi apresentado e

defendido perante o júri composto pelos professores:

Presidente da mesa

Primeiro vogal

Segundo vogal

Secretário

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho de forma honrosa aos meus pais e toda minha família.

Em particular a todos aqueles que contribuíram de diversas formas ao longo da minha vida para a construção de mais uma etapa da minha formação académica.

AGRADECIMENTOS

O Deus todo poderoso pela saúde e proteção dada para chegamos ao fim deste grande objectivo.

Ao instituto superior de a angola – ISA – na pessoa do seu presidente e de todos os seus colaboradores administrativos e docentes.

Ao estimado orientador Lubamba Ndotoni, Lic. Pela força, paciência, disponibilidade, dedicação e confiança depositadas em mim durante a preparação deste trabalho de fim de curso.

A minha família e amigos pelo apoio incondicional na minha formação académica e na agregação do conhecimento científico.

A todos o meu muito obrigado!!

EPÍGRAFE

Nunca deixe que lhe digam que não vale a pena acreditar nos sonhos que se tem , ou que os seus planos nunca vão dar certo , ou que você nunca vai ser alguém.... quem acredita, sempre alcança.

Renato Russom, (2009)

RESUMO

O presente trabalho tem como impacto da terceirização dos serviços para desenvolvimento da empresa, que é como um estudo que possibilite comparar as despesas com a terceirização de serviços, por uma empresa especializada com as despesas e receitas relacionadas à contratação de mão-de-obra própria. Verificando-se que actualmente a terceirização tem tido crescimento expressivo, em todos os sectores.o trabalho visou questionar: **Qual é o impacto da terceirização dos serviços para desenvolvimento da empresa Shoprite um período de 2023?** Para tal foi eleita várias hipóteses H1: Os benefícios oferecidos aos funcionários da empresa terceirizados são menores que os benefícios da empresa tomadas. Teve ainda como objectivo geral: Desenvolver um estudo de caso que possibilite analisar o impacto da terceirização de serviços. Quanto a abordagem trata-se de uma abordagem (exploratória, quali-quantitativa). Recorreu-se ao questionário para a recolha de dados, o questionário. Hoje as empresas terceirizam diversos segmentos, como os serviços de limpeza, vigilância, logística, escrituração contábil, fiscal, recursos humanos, digitação, entrega, vendas, guarda de documentos, qualquer serviço que não seja à actividade principal da empresa. A terceirização de serviços de mão-de-obra no sector de carga e descarga de produtos foi uma estratégia utilizada pela empresa **Shoprite,LDA** para agilizar as actividades do sector, enfrentar a concorrência, tentar reduzir despesas e otimizar o recurso financeiro disponível.

Palavras Chave: Impacto, Terceirização; Desenvolvimento; Empresa.

ABSTRACT

This work has as its impact the outsourcing of services for the development of the company, which is like a study that makes it possible to compare the expenses with the outsourcing of services, by a specialized company with the expenses and revenues related to the hiring of own workforce. It is verified that currently outsourcing has had significant growth, in all sectors. The work aimed to question: What is the impact of outsourcing of services for the development of the Shoprite company for a period of 2023? For this, several hypotheses were elected H1: The benefits offered to the employees of the outsourced company are smaller than the benefits of the company taken. It also had as a general objective: To develop a case study that makes it possible to analyze the impact of outsourcing of services. As for the approach, it is an exploratory, qualitative-quantitative approach. The questionnaire was used for data collection, the questionnaire. Today, companies outsource various segments, such as cleaning, security, logistics, accounting, tax, human resources, typing, delivery, sales, document storage, and any service that is not part of the company's core business. The outsourcing of labor services in the product loading and unloading sector was a strategy used by the company Shoprite,LDA to streamline the sector's activities, face competition, try to reduce expenses and optimize available financial resources.

Keywords: Impact, Outsourcing; Development; Company.

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

BPF - Boas Práticas Fabricação.

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas.

EPI – Equipamento de Proteção Individual.

FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço.

HACCP (APPCC) - Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle.

INSS - Instituto Nacional do Seguro Social.

ISO - International Organization for Standardization.

ISS - Imposto sobre Serviços.

MAP - Ministério da Agricultura e Pecuária.

MOD - Mão-de-Obra Direta.

MOI - Mão-de-Obra Indireta.

PIB - Produto Interno Bruto.

SA – Sociedade Anônima.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 - Consolidado de despesas da empresa terceirizada para o ano 2023.....

Tabela 2 - Consolidado de despesas da empresa Shoprite, Lda, para o ano 2023.....

Tabela 3 - Quadro comparativo de despesa real e despesa provável sem terceirização...

Tabela 4 - Quadro comparativo de despesas com encargos no ano 2023.....

Tabela 5 - Quadro comparativo de despesas com benefícios no ano 2023.....

Tabela 6 - Quadro comparativo de despesas com provisões no ano 2023.....

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	1
Problema da pesquisa.....	3
Hipóteses.....	3
Objectivos.....	4
Geral.....	4
Específicos.....	4
Delimitação e limitação.....	4
Estrutura do trabalho.....	5
Justificativa.....	5
CAPÍTULO I: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
1.1. Definições de termos e conceitos.....	8
1.1.1 Impacto.....	8
1.1.2 Terceirização.....	8
1.1.3 Desenvolvimento.....	8
1.1.4 Empresa.....	8
1.2 História da terceirização.....	9
1.3 Impacto da terceirização.....	10
1.4 Conceitos e fundamentos.....	11
1.5 Características da terceirização.....	12
1.6 Etapas do Processo de Terceirização.....	13
1.7 Às vantagens e desvantagens da terceirização.....	14
1.8 Quarteirização.....	16
1.9. Contabilidade de Custos.....	17
1.10. A contabilidade de custos dentro da empresa.....	18
1.11. Terminologias contábeis.....	19
1.12. Custos e Despesas.....	20
1.14. Despesas Fixas e Variáveis.....	22
1.15. Mão-de-Obra Directa e Indireta.....	23
1.16. Custos Logísticos.....	24

1.17. Encargos Trabalhistas.....	25
1.18. O PAPEL DA TERCEIRIZAÇÃO NA EXPANSÃO DAS EMPRESAS.....	26
1.19. A TERCEIRIZAÇÃO COMO MOTOR DA EXPANSÃO EMPRESARIAL.....	26
1.19.1. Foco no core business.....	26
1.19.2. Redução de custos operacionais.....	27
1.19.3. Escalabilidade e flexibilidade.....	27
1.19.4. Acesso a especialistas.....	27
1.20. VANTAGEM COMPETITIVA.....	27
1.21. Exemplos práticos de terceirização estratégica.....	28
1.21.1. Logística integrada.....	28
1.22. FACILITIES EM GRANDES ESCRITÓRIOS.....	28
1.22.1. SERVIÇOS DE ATENDIMENTO.....	28
1.23. DESAFIOS DA TERCEIRIZAÇÃO.....	29
1.24. Terceirização nacional vs. terceirização internacional.....	30
1.25. Nearshoring: a estratégia do meio-termo.....	31
1.26. Relacionamentos de terceirização.....	32
1.26.1 Danos à reputação.....	32
1.27. Crescimento da microterceirização especializada.....	33
1.28. Terceirização de Processos de Negócios (BPO).....	34
1.29. Como investir e escolher os parceiros de terceirização ideais.....	35
CAPÍTULO II: METODOLOGIA DE PESQUISA.....	37
2.1 Tipos de pesquisas.....	37
2.2 Modelos de abordagem.....	37
2.3 Níveis de instruturação de métodos.....	38
2.3. Instrumentos e procedimentos.....	38
2.4 Técnica de recolha de dados.....	38
2.5 População e amostras.....	39
2.6 Dificuldades encontradas.....	39
CAPÍTULO III: DISCUSSÃO E RESULTADOS.....	40
3.1. Apresentação e interpretação dos resultados.....	40
EMPRESA SHOPRITE, LDA.....	42
4. CONCLUSÃO.....	48
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50

QUESTIONÁRIO.....	55
-------------------	----

1. INTRODUÇÃO

As organizações vêm crescendo em ritmo acelerado a cada ano e com esse crescimento é normal que o sector logístico trabalha cada vez mais com maior volume de produção e conseqüentemente precisa ter em sua equipe pessoas ágeis e bem preparadas para executar o serviço. Por isso é imprescindível para as organizações empresariais ter um planejamento estratégico bem definido para este sector, muitas destas, procurando reduzir custos, utilizam-se da terceirização integral ou parcial das actividades.

Percebemos que muitas organizações tem buscado a terceirização total ou parcial até mesmo da própria produção dos seus produtos como uma forma de atender a demanda. A Subcontratação pode atender a várias necessidades do contratante, uma delas é a falta de capacidade produtiva em planta própria ou mesmo redução de custos.

Alguns propósitos para o uso da terceirização são: a diluição dos custos directos e indirectos; a elevação do nível de eficiência dessas actividades, pela sua execução terceirizada; e manutenção de um nível mínimo aceitável de lealdade à empresa, por parte dos novos executores das actividades terceirizadas Oliveira, (1994, p.111).

Assim, acredita-se que a parceria entre empresas é estratégica, pois cada uma se dedica a fazer o que melhor conhece, gerando ganhos para todos os parceiros. Este modelo de gestão tornou-se uma ferramenta útil na busca da qualidade, eficiência, agilidade, redução de custos e optimização da comunicação dentro das corporações, o que é importante para manter a empresa em condições de competir num mercado cada vez mais agressivo, veloz e mutável. Segundo Giosa, (1997).

Segundo essa tendência mundial os empresários brasileiros utilizam a terceirização como forma de reduzir custos, objectivando entrar no mercado globalizado de forma competitiva; no inicio, sem perda de qualidade nos produtos / serviços e sem precarização nas relações de trabalho, o que não mais se verifica actualmente.(Castro, 2002).

Preocupada com o desenvolvimento cada vez mais acelerado das organizações, a indústria de alimentos Super Leite, AS, sentiu necessidade de reavaliar seus processos no sector de logística e resolveu terceirizar parte de seus serviços, optou por terceirizar os serviços de carga e descarga de caminhões da empresa.

A indústria sabe que para se manter competitiva no mercado precisa ter flexibilidade nos processos, a fim de suprir a crescente demanda, acredita que com a elevação do nível de eficiência dessas actividades, pela sua execução terceirizada ela poderá reduzir as despesas com mão-de-obra e indirectamente com estocagem.

De acordo com Bowersox e Closs (2001, p. 43-45) e Faria & Costa (2005, p. 22), a logística pode ser dividida em três processos básicos, sendo:

- Logística de suprimento ou abastecimento: responsável pelas actividades de colocar os materiais e componentes disponíveis à produção ou distribuição, utilizando técnicas de armazenagem, movimentação, estocagem, transporte e fluxo de informações;
- Logística de apoio à manufatura ou de planta: envolve todas as actividades realizadas no suporte logístico à produção, envolvendo todo o fluxo de materiais e componentes na manufatura dos produtos em processo, até a entrega dos produtos acabados para a logística de distribuição;
- Logística de distribuição: é a parte da logística que trata da distribuição dos produtos acabados para entrega aos clientes. “[...] É pelo processo de distribuição física que o tempo e o espaço do serviço ao cliente se tornam parte integrante de marketing [...]” Bowersox & Closs, (2001, p. 44).

Nesta pesquisa vamos analisar a Indústria Super Leite SA que optou por terceirizar parcialmente o sector de logística (logística de distribuição), terceirizando as actividades de carga e descarga de caminhões, acreditando que com essa nova estratégia será possível reduzir despesas.

Problema da pesquisa

A terceirização surge como uma estratégia de redução de custos cada vez mais utilizada como ferramenta gerencial. No entanto muitas destas empresas não têm conhecimento das ameaças, vantagens e desvantagens dessa estratégia de redução de custos e despesas.

Partindo da premissa o que se busca com a terceirização é aumentar a flexibilidade, qualidade, produtividade e a especialização do serviço, sendo assim, a questão básica que motiva esta pesquisa é:

Qual é o impacto da terceirização dos serviços para desenvolvimento da empresa Shoprite um período de 2023?

Hipóteses

Segundo Vilelas, (2017, p. 129), “afirma que a hipótese de investigação é a resposta temporária, provisória, que o investigador propõe perante uma interrogação formulada a partir de um problema de investigação. Os factores que levaram a empresa Shoprite, Lda, optar pela terceirização dos serviços de carga e descarga de caminhões está relacionado com redução de gastos, a busca de profissionais qualificados e a constante necessidade de actualização e treinamento destes profissionais; Este contexto leva à formulação de diversas hipóteses, como as que se seguem:

H1. Os benefícios oferecidos aos funcionários da empresa terceirizada são menores que os benefícios da empresa tomadora;

H2. Mesmo com as taxas administrativas do contrato entre terceirizada e contratante possível reduzir as despesas e tornar vantajosa a terceirização dos serviços;

Objectivos

Os objectivos dividem-se em geral e específicos, utilizando a conjugação verbal no definitivo eles consistem na formulação das pretensões da pesquisa, onde pesquisadores define, esclarece e revela os facos de interesse da pesquisa. Na perspectiva de Armando (2019, p. 28).

Geral

Desenvolver o impacto da terceirização de serviços para desenvolvimento da empresa Shoprite, Lda, no período de 2023.

Específicos

- Verificar os encargos e benefícios à empresa deixa de pagar com a terceirização das actividades e em contra partida os tributos que assume com essa prestação de serviço;
- Identificar o valor do gasto com mão-de-obra contratada, os riscos está exposta dentro da empresa contratante pela má gestão da empresa terceirizada.

Delimitação e limitação

Delimitar a pesquisa é estabelecer limites para investigação pode ser delimitada em realizaçãoo assunto, ao extenção entre outro fator (Marconi e Lakatos 2012).

- a) Devido à complexidade do tema, delimitaremos a nossa pesquisa na empresa Shoprite, Lda.
- b) Na mesma abordagem limitaremos a pesquisa a partir das matérias, levantamentos bibliográficos, livros e site.

Estrutura do trabalho

O presente trabalho parte da introdução que esclarece o desenho teórico da pesquisa e apresenta três capítulos.

O primeiro capítulo faz abordagem sobre a fundamentação teórica, onde apresentamos a definição de termos e conceitos a perspectivas de alguns autores sobre impacto da terceirização do serviço para desenvolvimento da empresa.

No segundo capítulo abordou-se sobre a metodologia, onde apresentamos as opções metodológicas para a elaboração da pesquisa.

O terceiro capítulo foi estruturado pela apresentação, análise e discussão dos resultados na empresa na Shoprite Município de Cacuaco na Província de Luanda do ano 2023.

No final segue-se as conclusões, sugestões as referências Bibliográficas, o apêndice e os anexos.

Justificativa

Como o tema terceirização é muito discutido e praticado por empresas atualmente, a realização do presente trabalho visa auxiliar no processo de tomada de decisão de empresas que estão pensando em terceirizar alguns serviços na sua empresa. O assunto terceirização é importante para as grandes indústrias, pequenas e médias empresas, além de órgãos públicos, e até mesmo empreendedores que desejam abrir um negócio podem enxergar na terceirização uma oportunidade para bons negócios.

Essa pesquisa é motivada por uma indagação sobre os gastos reais de mão de obra terceirizada versus mão de obra contratada e quais são as vantagens e desvantagens de cada uma.

Para tanto, é necessário que as mesmas tenham claro suas exigências quanto à agilidade e custo do serviço, para que estes requisitos não diferenciem muito do nível conseguido sem a terceirização. Mostrar ao administrador que o objetivo real da terceirização não é redução de custos trabalhistas. A redução de custos trabalhistas

com a terceirização de mão de obra, pode vir uma vantagem, ou como consequência de uma boa gestão desse serviço. Para a área acadêmica, o estudo trará embasamento para a compreensão e desenvolvimento dos métodos que poderão auxiliar empresas na etapa em que se encontram, possibilitando uma análise comparativa entre o processo próprio e terceirizado.

A pesquisa justifica-se pela importância do estudo para a indústria e, consequentemente, para o desenvolvimento regional, tratando-se de um tema atual, necessário e abrangente.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA

1.1. Definições de termos e conceitos

1.1.1 Impacto

O dicionário refere impacto a uma força física, como uma colisão, uma influência ou efeito significativo. Mas essa palavra versátil também pode ser usada como verbo, sinônimo de afetar, suportar ou tocar. A palavra impacto deriva do latim *impactus*, que significa impulsionado contra. Origem etimológica: latim *impactus*, particípio passado de *impingere*, espetar, enterrar, plantar, empregar, lançar, atirar e impelir. Na perspectiva de F. Rebelo Gonçalves (2011, p. 76), impacto é só substantivo.

Do latim tardio *impactus*, impacto é o choque de um objecto contra algo. O impacto é também a marca ou as quebras deixada por esse mesmo choque.

1.1.2 Terceirização

Na visão de Prunes (2007), a terceirização tem a finalidade de reduzir custos para a empresa que produz o produto final a ser oferecido ao mercado econômico, proporcionando às pequenas empresas a fabricação de alguns elementos essenciais formadores da mercadoria principal

1.1.3 Desenvolvimento

É a parte principal de um determinado trabalho de pesquisa, chamada de corpo do trabalho. É nela que se devem expor os resultados de uma pesquisa, aprofundando conceitos, em correlação com as ideias e, no final, chegar a uma conclusão, segundo Peres (2006, p. 15).

1.1.4 Empresa

Empresa é toda organização que produz bens (roupas, doces, peças mecânicas etc.), comercializa produtos feitos por ela própria ou comprados de outras empresas, ou presta serviços a outras empresas ou ao público em geral, segundo Inapem (2014).

1.2 História da terceirização

Em períodos de rápidas transformações tecnológicas, sociais, políticas e econômicas, surgem novas relações trabalhistas nas empresas; estratégias que aumentam a competitividade do mercado, bem como diversos fatores que influenciam, de forma que a organização estática acaba sendo atropelada pela avalanche de acontecimentos que impulsionam uma dada organização a se sobrepor a outras, gerando assim a falência de diversas empresas, decorrente da não adaptação ao novo estilo de mercado globalizado, terceirizado e tecnológico.

No mundo, a terceirização obteve um rápido crescimento. A melhora do ambiente econômico internacional reflete-se positivamente no comércio internacional, que favorece a economia, dobrando o Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, impulsionado pelos acordos regionais de comércio, pelas estratégias de terceirização, pela busca da competitividade e pela conquista da unificação de mercado, através da globalização (Lacerda, 2004).

Para Moraes (2003), essa prática, já difundida desde os séculos XVIII e XIX, tem raízes bem mais profundas na história, desde o escambo ao surgimento da moeda, momento em que a ideia de segmentar as atividades encontrou plenitude. Outro fator preponderante para a inserção da terceirização na economia foi o desenvolvimento natural das relações trabalhistas, que gerou uma nova divisão do trabalho, não centrada na busca pela eficiência e ampliação de mercado, mas que deu lugar à comodidade e exploração. Nessas relações, mantidas pelo capital e pelo trabalho, caracterizadas pelo mercantilismo e, mais tarde, pelo capitalismo predatório ao trabalhador.

Em meados da década de 1940, esta técnica foi amplamente utilizada pelos países europeus que participaram da Segunda Guerra Mundial, para a produção de armamentos. Assim, devido à sobrecarga e à incapacidade de atender à demanda, a indústria bélica iniciou o processo de transferência de serviços a terceiros, contratando-os para dar suporte ao aumento da produção de uniformes militares, armas leves e pesadas, munições, navios, aviões e tanques de guerra (NASCIMENTO FILHO, 2001).

Nascimento Filho (2001) relata que a discussão sobre terceirização ganhou importância no início da década de 1990, quando a economia brasileira passava por uma abertura comercial e por um processo de privatização. Esses fatores levaram as empresas brasileiras a diminuir a defasagem tecnológica e a enfrentar grande concorrência de empresas estrangeiras, especialmente as multinacionais, que foram gradativamente implantadas no Brasil, principalmente as do setor automobilístico.

Dessa forma, a terceirização foi inserida nas empresas brasileiras, sendo entendida como a contratação de outras pessoas ou empresas para a realização de atividades não essenciais em qualquer organização.

Queiroz (2002) observa que, no Brasil, até aproximadamente o início dos anos 1990, a terceirização era conhecida como contratação de serviços de terceiros, com aplicação exclusiva para reduzir o custo da mão de obra. Este recurso visava obter alguma economia em atividades pouco significativas, sem preocupação em gerar ganhos de qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade nos serviços prestados.

A terceirização ganhou mais destaque somente quando as empresas foram obrigadas a desenvolver estratégias competitivas, visando alcançar maior produtividade e qualidade, aliadas a preços menores, fatores que buscavam atender às necessidades e expectativas dos clientes. As pequenas e médias empresas foram as primeiras a aderir a este novo processo, por serem mais flexíveis e por perceberem a gradativa mudança nas relações de trabalho, conquistando assim seu espaço no mercado.

.3 Impacto da terceirização

Os principais impactos causados pelo processo foram, entre outros, redução de custos, perda das condições de trabalho anteriormente existentes, medo de demissão e choque de culturas.

As principais causas da terceirização no mundo estão relacionadas à diminuição dos custos. Uma das principais vantagens da terceirização é a redução de custos, proporcionando às empresas grandes avanços econômicos. No entanto, as desvantagens incluem o risco de precarização do trabalho, como redução na remuneração, benefícios e garantias dos trabalhadores. Fernando Henrique Cardoso,

em 1998, enfatizou que a produção de bens e serviços pode e deve ser transferida à iniciativa privada, visando maior eficiência e menor custo para o consumidor

O processo de terceirização causa maior impacto no início de sua implantação, gerando grande insegurança nos funcionários das empresas. A terceirização das atividades de apoio causa menos impactos, uma vez que essas funções foram, em grande parte, encaradas como terceirização.

A terceirização é um processo empresarial que revoluciona a forma como as organizações operam, permitindo a delegação de atividades específicas para empresas externas especializadas.

A terceirização é o processo pelo qual uma empresa contrata outra entidade para realizar atividades que não fazem parte do seu core business, como serviços de limpeza, contabilidade e atendimento ao cliente. Esse tipo de parceria permite que a empresa contratante concentre seus esforços em áreas essenciais e estratégicas, enquanto as tarefas secundárias são realizadas por especialistas externos.

O impacto da terceirização oferece uma série de vantagens para as empresas, além de permitir foco nas competências principais. Ela proporciona flexibilidade financeira, redução de custos operacionais, acesso a especialistas e tecnologia avançada, bem como a capacidade de responder de forma mais eficaz às flutuações na demanda.

1.4 Conceitos e fundamentos

O processo de terceirização é uma ação administrativa alinhada com a realidade do mercado. Assim, é essencial compreender corretamente o conceito de terceirização e determinar o que deve ser terceirizado dentro de uma empresa.

De maneira simplificada, Cavalcante Júnior (2006, p. 11) define a palavra "terceirização" como:

"Um neologismo cunhado a partir da palavra 'terceiro', entendido como intermediário, que, na linguagem empresarial, caracteriza-se como uma técnica de administração através da qual se interpõe um terceiro, geralmente uma empresa, na relação típica de trabalho (empregado versus empregador)."

Hoje, percebe-se que terceirizar é muito mais que contratar mão-de-obra ou serviços, terceirizar é uma estratégia, uma ferramenta administrativa que deve ser vista dentro de uma organização como a contratação de soluções, visando à competitividade, boa qualidade e a permanência de uma empresa no mercado atual.

Assim, Oliveira (2004, p. 43) afirma que:

Terceirizar é buscar racionalmente os melhores resultados em escala de produção, a maior flexibilidade operacional e uma adequada redução de custos administrativos, juntamente com a concentração e a maximização de oportunidades para enfrentar o mercado.

Finalmente, de acordo Queiroz (2008, p. 53) engloba todos os conceitos citados acima, quando refere que terceirização é:

Uma técnica administrativa, uma metodologia e um processo. A técnica administrativa possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias das empresas, permitindo a estas se concentrarem no seu negócio, ou seja, no objetivo final. A metodologia incentiva motivação e fomento à criação de novas empresas, que proporciona o surgimento demais empregos. E por fim o processo busca parcerias, determinado pela visão empresarial moderna e pelas imposições do mercado.

Logo, mediante os conceitos citados pelos autores, entende-se que a terceirização é a trilha para modernizar e especializar as empresas. Utilizada atualmente pelos gestores como ferramenta estratégica, renova e amplia suas participações no mercado e pode proporcionar redução de custos e aumento de qualidade.

1.5 Características da terceirização

Favorecendo um crescente número de pessoas empregadas, a terceirização, abrange mais que nova relação trabalhista cuida também de promover à empresa contratante mobilidade e eficiência quanto aos serviços prestados. Cada vez mais as empresas estão preocupadas com ofator - satisfação de seus clientes, e isso a

terceirização pode proporcionar, em forma de parcerias especializadas (QUEIROZ, 2008).

Se anteriormente, quando do surgimento da terceirização no Brasil suas características básicas eram, conforme Queiroz (2008), a contratação de serviços de terceiros, a busca da redução de custos de mão-de-obra, hoje, suas características estão também voltadas para a satisfação dos seus clientes, de seus fornecedores, da sociedade em geral, essas peculiaridades estão na forma como o gestor aplica a terceirização, visando não somente lucros, mas também soluções inteligentes para a empresa e para os empregados.

Outra particularidade da terceirização, além da parceria já citada, que vem chamando atenção é a da não relação empregatícia, mas esse fator deve-se à estrutura econômica brasileira que não suporta mais tamanhos encargos sociais advindos da relação trabalhista.

1.6 Etapas do Processo de Terceirização

Para que o processo de terceirização seja realizado com sucesso, assim como qualquer atividade de uma empresa, a empresa contratante deverá seguir algumas etapas.

Como afirma Costa (2009, p. 102) “Para implantação correta de uma terceirização, todas as etapas são importantes, e não podem ser abandonadas sob pena de ocasionar sérios prejuízos ao tomador dos serviços”.

Atualmente, não há mais possibilidades das empresas não serem susceptíveis as mudanças, pois sua sobrevivência dependerá da habilidade de seus gestores avaliarem as decisões tomadas no passado, entender e reagir às situações presentes prevendo eventos futuros que poderão ser vistos como fatores críticos de sucesso para a empresa. Na perspectiva de Caggiciano&Figuereido, (2008).

De acordo com Costa,(2009, p. 102), as quatro etapas para o processo de terceirização são:

- **Identificação das áreas terceirizáveis:** a empresa precisa estudar, com muito cuidado, quais os serviços que poderão ser terceirizados para não realizar uma contratação que ofereça posteriormente algum prejuízo ou desgaste no caso de

uma desterceirização. Nesta fase, devem ser previstos todos os pontos positivos e negativos que poderão ocorrer, quais as consequências que acarretarão nos procedimentos internos, para as pessoas envolvidas;

- **Formação do perfil do terceiro:** Depois de identificar as atividades que poderão ser terceirizadas, o executivo precisará estudar o perfil da empresa que pretende contratar de acordo com as necessidades da empresa. A terceirização deverá ser viável para empresa, atendendo a qualidade e eficiência esperada pelos serviços contratados. Na perspectiva de Costa (2009), apresenta que, no caso de empresas públicas, existe uma legislação específica sobre licitações que tem aspectos positivos quanto à habilitação da contratação em relação à documentação. Porém, quanto à escolha da contratada no aspecto qualidade o executivo precisa elaborar um perfil de empresa que pretende contratar, não deixando de lado o valor a ser pago;
- **Cronograma do processo de terceirização:** Dentro do planejamento não poderá faltar um cronograma que contempla todas as variáveis possíveis de ocorrer durante o processo, identificando as etapas previstas e os momentos em que deverão ser tomadas algumas medidas decorrentes do processo;
- **Preparação do público interno:** É fundamental o apoio do público interno para que o processo de terceirização seja realizado com sucesso, ao contrário, o processo tenderá a dar errado porque os próprios funcionários precisarão interagir com várias fases deste processo e sem essa interação de forma positiva ficará difícil para a empresa fazer uma boa contratação.

1.7 Às vantagens e desvantagens da terceirização

De acordo Rodrigues Pinto (2007, p. 154) prega que a terceirização produz algumas vantagens para as empresas, quais sejam:

O enxugamento e consequente melhor controle de seu pessoal diretamente engajado, a diminuição dos gastos salariais e sociais e a própria simplificação da contabilidade são resultados positivos para a empresa contratante, além de um melhor índice de aproveitamento da atividade de apoio prestada por uma organização só a ela dedicada.

De acordo Garcia (2007, p. 101) aponta algumas vantagens da terceirização para as organizações, afirmando ser a principal delas a possibilidade de “[...] redução

de custos de forma direta e indireta, por meio de salários mais baixos e de encargos sociais reduzidos.” Esta, sem dúvida, leva à precarização das condições de trabalho.

Observe-se que há argumentos tanto favoráveis quanto desfavoráveis à utilização desse instituto. Segundo Jorge Neto & Cavalcante (2005, p. 379), seriam considerados como favoráveis “[...] a modernização da administração empresarial com a redução de custos, aumento da produtividade com a criação de novos métodos de gerenciamento da atividade produtiva”. No que diz respeito aos argumentos contrários, os autores afirmam que seriam “[...] a redução dos direitos globais dos trabalhadores, tais como a promoção, salários, fixação na empresa e vantagens decorrentes de convenções e acordos coletivos.” Segundo Jorge Neto & Cavalcante, (2005, p. 379).

Como bem expressam Druck & Borges (2002, p. 115):

Na visão gerencial e empresarial, os resultados da terceirização apontados como vantagens são praticamente os mesmos nas duas pesquisas: em primeiro lugar indica a redução de custos, em segundo lugar, a redução de pessoal – por sua vez, a parte mais importante da redução de custos – e, em terceiro, simplificação da estrutura da organização.

Nota-se claramente que as empresas buscam, enquanto vantagem dessa terceirização, a redução de custos e de pessoal, bem como a simplificação na estrutura da organização.

Muito embora muitos autores não concordem, fato é que a terceirização acaba por influenciar na oferta de empregos, na medida em que proporciona o seu encolhimento, mesmo porque a intenção dessa prática, por parte das empresas, é o enxugamento de custos, o que fatalmente irá desaguar na redução da empregabilidade. De acordo com Silva (1997, p. 105-106):

[...] um dos principais motivos da terceirização (custos) induz estas empresas a oferecer seus serviços a custos reduzidos e, para tanto, promovem internamente medidas de racionalização que sempre acabam no enxugamento de empregos, gerando mais ociosidade de mão de obra.

[...] Aliada à racionalização, ela provoca uma fila infindável de ações que resultam em desemprego.

Carelli (2003, p. 171) afirma:

Destarte, para que a intermediação permanente de mão de obra cause redução de custos para o tomador de serviços, somente se houvesse redução de salários ou subtração de direitos trabalhistas. E essa redução tem, necessariamente, que ser de grande monta, para cobrir o pagamento do lucro da intermediadora de mão de obra e sua verba de administração.

Com tudo as empresas também amargam algumas desvantagens tais como despreparo dos terceirizados ou mesmo a dificuldade em assegurar a qualidade da produção, além da perda da habilidade técnica, dos problemas de natureza sindical, do custo do monitoramento dos terceiros e do risco de descontrole do processo produtivo. Ademais, vale observar que as tomadoras, em razão do não cumprimento da legislação trabalhista por parte das terceiras, acabam por sofrer processos na Justiça do Trabalho (Druck & Borges,(2002).

1.8 Quarteirização

Após o surgimento da quarteirização como instrumento de gestão dos contratos tercerizados, algumas distorções aconteceram quanto a elaboração e aceitação de seu conceito, em um primeiro momento. Como se pode observar na definição de (Dias, 2012). Entendia – se a quarteirização apenas como uma evolução da terceirização.

Quarteirização é a evolução do processo de terceirização, em que o gerenciamento dos terceiros passa para uma quarta empresa. Trata-se do gerenciamento por parte de uma empresa quarteirizadora, de todas as actividades, serviços e fornecimento de uma empresa e que podem ser terceirizados, empregando.

1.9. Contabilidade de Custos

Uma das finalidades da contabilidade de custos é manter a administração bem informada a cerca da situação da empresa. Esta informação auxiliará nas tomadas de decisão, que vão desde a precificação dos serviços, aquisição de equipamentos e evitar desperdícios e prejuízos. Para Eliseu Martins (2003, p.21), “o auxílio no controle e nas tomadas de decisões são duas funções importantes na Contabilidade de Custos”.

A contabilidade de custos coleta os dados da empresa, organiza, analisa e gera informações de custos aos diversos níveis gerenciais. E a sua função vai além de classificar e relatar dados. Como explica Leone (2009, p. 21) “O contador de custos deve projetar um sistema de custos em que os dados estejam prontos para solucionar os múltiplos problemas com que se defronta a administração da empresa”

A contabilidade de custos não abrange somente dados monetários internos e externos, pois diante das novas exigências dos administradores, a contabilidade de custos está cada vez mais utilizando dados quantitativos não monetários internos e externos, colhendo-os, trabalhando-os, organizando-os, combinando-os e produzindo informações gerenciais de alta relevância, baseadas nesses dados. Conforme Leone (2009, p. 23) “as informações monetárias isoladas, para atender aos objetivos da contabilidade de custos, não dispõem da relevância que possuem quando relacionadas a algum dado não monetário, mas quantitativo”. Esta combinação de um dado monetário com um dado não monetário faz surgir um terceiro dado, que é chamado de índice ou indicador.

Os Indicadores são dados cuja natureza é diferente da natureza original de um dado monetário e de um não monetário, que o formaram. Eles servem como orientação ao trabalho do contador de custos em qualquer tipo de empresa, para a análise econômica de qualquer tipo de atividade. Apesar de muitas vezes os administradores ainda tomar decisões com base em dados quantitativos, os dados qualitativos são importantes e decisivos. Segundo Leone, (2009).

Segundo Bruni & Famá (2009, p. 22) a contabilidade de custos deve buscar atender a três razões primárias:

- Determinação do lucro: empregando dados originários dos registros convencionais contábeis, ou processando-os de maneira diferente, tornando-os mais úteis à administração;
- Controle das operações: e demais recursos produtivos, como os estoques, com a manutenção de padrões e orçamentos, comparações entre previsto e realizado;
- Tomada de decisão: o que envolve produção (o que, quanto, como e quando fabricar), formações de preços, escolha entre fabricação própria ou terceirizada.

Na perspectiva de Hansen & Mowen (2001, p. 28), “definem contabilidade de custos como responsável pela produção de informações para usuários internos, no sentido de identificar, coletar, mensurar, classificar e relatar informações que são úteis aos gestores para custeio (determinar quanto algo custa), planejamento, controle e tomadas de decisão”.

Segundo Eliseu Martins (2003, p.57), o esquema básico da contabilidade de custos consiste na separação de custos e despesas; apropriação dos custos diretos aos produtos e apropriação mediante rateio dos custos indiretos aos produtos. Esses rateios podem ser feitos por vários critérios diferentes.

A contabilização dos custos pode ir de um extremo de simplificação, com contabilidade financeira separando custos de despesas e registrando diretamente a passagem dos custos aos produtos, ou então acompanhando passo a passo todas as etapas seguidas nos mapas e arquivos de apropriação. Na prática, o sistema de contabilização deve ser o mais simples possível, desde que a empresa mantenha um adequado sistema de arquivamento dos mapas, eletrônicos ou não. Conforme Martins, (2003).

1.10. A contabilidade de custos dentro da empresa

Devido ao crescimento das empresas, com o conseqüente aumento da distância entre o administrador, activo e pessoas administradas, a contabilidade de custos passou a ser encarada como uma eficiente forma de auxílio no desempenho dessa nova missão: a gerencial. De acordo Martins, (2009, p. 21)

Além disso, observa-se que o escopo da contabilidade de custos é muito amplo nos dias actuais. Uma simples averiguação de carácter pessoal permitirá constatar

que as decisões diárias de todos os tipos envolvem em maior ou menor escala a variável de custo. Na vida das organizações, o cenário não é diferente. Segundo Bertó & Beulke, (2005, p. 3).

Portanto, o papel da contabilidade custos para as empresas é fundamental, pois fornece informações que auxiliam nas tomadas de decisões, como sobre valores relevantes que dizem respeito às consequências de curto e longo prazo sobre medidas de introdução ou corte de produtos, administração de preços de venda, opção de compra ou produção; e contribui no controle destas informações, fornecendo dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão e, acompanhar efetivamente o acontecido para comparação de valores anteriormente definidos. Segundo Martins, (2009, p. 22).

1. 11. Terminologias contábeis

São muito comuns à confusão entre os conceitos Gasto, Custo e Despesa.

Na perspectiva de Eliseu Martins (2003, p. 24-26), preocupou-se em fixar o significado de cada nomenclatura em razão de tais conceitos não obterem uma unanimidade pela Doutrina Contábil.

Gasto – Sacrifício financeiro com que a entidade arca para a obtenção de um produto ou serviço qualquer, sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro). Conceito extremamente amplo e que se aplica a todos os bens e serviços recebidos. Só existe gasto na passagem para a propriedade da empresa do bem ou serviço, ou seja, no momento em que existe o reconhecimento contábil da dívida assumida ou da redução do ativo dado em pagamento.

Desembolso – Pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço. Pode ocorrer antes, durante ou após a entrada da utilidade comprada, portanto defasada ou não no momento do gasto.

Investimento – Gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s).

Custo – Gasto relativo à bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços. O Custo é também um gasto, só que reconhecido como tal, isto é, como

custo, no momento da utilização dos fatores de produção (bens e serviços), para a fabricação de um produto ou execução de um serviço.

Despesa – São Gastos com bens e serviços não utilizados nas atividades produtivas e consumidos com a finalidade de obtenção de receitas. As despesas são itens que reduzem o Patrimônio Líquido e que têm essa característica de representar sacrifícios no processo de obtenção de receitas.

Perda – Bem ou Serviço consumidos de forma anormal e involuntária. Não se confunde com a despesa (muito menos com o custo), exatamente por sua característica de anormalidade e involuntariedade; não é um sacrifício feito com a intenção de obtenção de receita.

1.12. Custos e Despesas

Um custo, conforme Megliorini (2007, p. 7), correspondem à parcela dos gastos consumida no ambiente fabril para a fabricação do produto, pela aquisição de mercadorias para revenda e para a realização de serviços.

De acordo com Ferreira R. (2007, p. 15), “o custo só existe durante o processo de produção do bem ou serviço, portanto, os gastos posteriores à produção, necessários a administração e comercialização do produto, não são custos, e sim despesas”.

Para Eliseu Martins,(2003, p. 40), em termos práticos, nem sempre é fácil distinguir Custos e Despesas. Pode-se, entretanto, propor uma regra simples do ponto de vista didático: todos os gastos realizados com o produto até que esteja pronto, são Custos; a partir daí, são Despesas. Assim, por exemplo, gastos com embalagens são Custos se realizados no âmbito do processo produtivo (o produto é vendido embalado); são Despesas, se realizados após a produção (o produto pode ser vendido com ou sem embalagem).

Todos os custos que estão incorporados nos produtos acabados que são fabricados pela empresa industrial são reconhecidos como despesas no momento em que os produtos são vendidos. A matéria-prima industrial que, no momento de sua compra, representava um investimento, passa a ser considerado custo no momento de sua utilização na produção e torna-se despesa quando o produto fabricado é

vendido. Entretanto, a matéria-prima incorporada nos produtos acabados em estoque, pelo fato destes serem ativados, volta a ser investimento. Os encargos financeiros incorridos pela empresa, mesmo aqueles decorrentes da aquisição de insumos para a produção, são sempre considerados despesas.

Como vimos, Custo e despesa são sinônimos, mas tem conceitos diferentes; têm sentido próprio, assim como Investimento, Gasto e Perda. A utilização de uma terminologia homogênea simplifica o entendimento e a comunicação. No estudo de caso deste trabalho, o Gasto com mão-de-obra (salários, benefícios e encargos sociais) no setor de carga e descarga de produtos por serem gastos posteriores à produção são Despesas, ou Despesas de Distribuição.

O presente estudo analisa o gasto com mão-de-obra terceirizada versus mão-de-obra própria para executar serviço de carga e descarga de produtos, não abrange a frota de caminhões, apenas a fase de carregamento e descarregamento dos caminhões, a qual acontece dentro do próprio armazém da empresa contratante.

1.13. Custos Fixos, Variáveis, Directos e Indirectos.

As empresas apuram custos diferentes para cada tipo de produto ou serviço. Contudo, conforme a associação dos custos na produção classifica-se em diretos e indiretos. Como Custos Diretos entendem-se aqueles que podem ser imediatamente apropriados a um só tipo de produto ou a um só tipo de serviço. Especificamente, são aqueles que podem ser apropriados diretamente a uma função de acumulação de custos, seja um produto, um serviço, uma ordem de produção, um centro de custos, uma atividade, seja um departamento da empresa Ferreira, (2007, p. 53).

Já o Custo Indirecto é um custo comum a muitos tipos diferentes de bens, sem que se possa separar a parcela referente a cada um, no momento de sua ocorrência. Atribui-se parcela de cada tipo de bem através de um critério de rateio. Segundo Dutra, (1995, p. 35).

Os custos classificam-se também conforme a variação no nível de atividade, em fixos e variáveis.

Os custos fixos são despesas que permanecem constantes dentro de determinada capacidade instalada, independentemente de variações no volume de

produção. Em outras palavras, a organização mantém o mesmo custo ao fabricar mais ou menos produtos. De acordo com Schier (2006, p. 40), "os custos fixos são aqueles que não variam em seu montante total conforme ocorram alterações no nível de atividade. Assim, qualquer aumento ou redução no nível de atividade não provocará mudança no total de custos fixos."

Enquanto os custos variáveis são aqueles que dependem do volume de produção. À medida que a produção aumenta esses custos também aumentam; à medida que a produção diminui, eles também diminuem. Existe, portanto, uma proporcionalidade entre o total dos custos variáveis e o total da produção. Na perspectiva de Zucchi, (2002, p. 19).

Na perspectiva Eliseu Martins (2003, p. 50), "diz que são custos que variam em seu montante total conforme ocorram alterações no nível de atividade. Neste caso, qualquer aumento ou redução no nível de atividade provocará mudança no total de custos variáveis".

1.14. Despesas Fixas e Variáveis

Assim como nos custos, as despesas também podem ser fixas ou variáveis, quanto à variação das despesas em relação ao volume de vendas, classificam-se em despesas fixas e variáveis.

As despesas fixas são as despesas que permanecem constantes dentro de determinada faixa de atividades geradora de receitas e independem do volume de vendas ou de prestação de serviços. Na optica de Schier, (2006, p. 40). De acordo com Eliseu Martins (2003, p. 34), são as despesas que não variam de acordo com o volume das vendas no mês a exemplo Despesas com aluguéis do escritório; Despesas com o pessoal do escritório; Normalmente, as despesas administrativas são fixas.

Já as despesas variáveis são aquelas que se alteram proporcionalmente a variação no volume de receitas. Na perspectiva de Schier, (2006, p. 40).

Fixas e variáveis são uma classificação aplicável a custos e despesas, enquanto diretos e indiretos são uma classificação aplicável somente a custos. Martins, (2003 p.34).

1.15. Mão-de-Obra Directa e Indirecta

O conceito de custo de mão-de-obra e os elementos componentes deste custo são os mais diversos possíveis.

Podemos dizer que o custo de mão-de-obra compreende todos os gastos realizados, directa ou indirectamente, a título de remuneração por contribuições fornecidas pelos empregados da entidade ao processo de produção de bens e serviços, incluindo todos os tributos dela decorrentes, bem como os benefícios adicionais a eles concedidos e ainda todos os gastos necessários para atrair, contratar, manter e desligar os empregados.

Na definição de Leone (2007, p.102), quando o tempo de trabalho do operário pode ser identificado com o produto, lote de produtos, processo fabril ou centro de custos, o salário correspondente é considerado como mão-de-obra directa. Para efeitos práticos, então, considera-se como mão-de-obra directa, ou simplesmente MOD, o salário do operário cuja ocupação estiver directamente relacionada ao produto que está sendo fabricado. Os demais operários, embora imprescindíveis à tarefa de produzir, não se encontram directamente identificados com um determinado produto ou centro de custos. Nesse caso, serão considerados como mão-de-obra indirecta (MOI).

No entender de Eliseu Martins (2000, p. 113), a mão-de-obra directa é definida como “aquela relativa ao pessoal que trabalha directamente sobre o produto em elaboração, sendo possível a averiguação de qual o tempo despendido e de quem executou o trabalho, sem necessidade de qualquer apropriação indirecta ou rateio”.

No que tange à mão-de-obra indirecta, segundo Eliseu Martins (1990), comenta que esta só é apropriada por meio de fatores de rateio, com alto grau de arbitrariedade, e que pode, com menor grau de erro e arbitrariedade, ser alocada ao produto.

Porém, na perspectiva de Eliseu (2000, p. 113), Mão-de-obra Directa não se confunde com o total pago a produção, mesmo aos operários directos. Só se caracteriza como tal a utilizada directamente sobre o produto. Portanto, a Mão-de-obra

Direta varia com a produção, enquanto a Folha relativa ao pessoal da própria produção é fixa.

1.16. Custos Logísticos

São todos os custos relacionados com a logística de uma empresa, entre os quais se podem destacar os custos de armazenagem, custos de existência estoques, custo de ruptura de estoque, custos de processamento de encomendas e custos de transporte. Os custos logísticos são, geralmente, os segundos mais importantes, só ultrapassados pelos custos da própria mercadoria. Por isso, saber gerir esses custos pode ser crucial para a sobrevivência da empresa. Segundo Ricarte, (2002).

A gestão destes custos é feita através do planeamento de custo ou do pré-cálculo de custo, pois estes permitem determinar os padrões de custo de produção ou produto/mercadoria Chiavenato, (2001, p. 130).

Os custos são na atualidade um dos maiores desafios a serem enfrentados pelos gestores, pois, segundo Lima (2000), cada vez mais os clientes exigem maior nível de serviço, mas não estão dispostos a pagar mais por isso.

O preço está passando a ser um qualificador, e o nível de serviço, um diferenciador, perante o mercado. Assim, a logística ganha à responsabilidade e agregar valor ao produto por meio do serviço por ela oferecido. Segundo Lima, (2000, p.251).

De acordo Ballou (2003, p. 78), “os custos afetam o nível de serviço, uma vez que, custos logísticos tendem a aumentar com taxas crescentes à medida que nível de serviço é empurrado para níveis mais altos”. Sendo assim, quanto maior o nível de serviço maior será o custo para o cliente.

Uma maior preocupação com esses custos pode gerar resultados satisfatórios para a empresa e um diferencial de mercado entre os concorrentes. Podemos formular o Custo Total, no sistema logístico, com a seguinte expressão:

CL = T + A + E + I + C + Q + O; onde: **CL**: Custo logístico; **T**: Transportes; **A**: Armazenagem; **E**: Estoques; **I**: Instalações; **C**: Comunicações; **Q**: Quebras e Obsolescência e **O**: Oportunidade Faria, (2003).

As empresas devem estar preparadas para identificar e apurar os seus custos logísticos corretamente, dessa forma ela conseguirá estabelecer metas e melhorar seus resultados repassando seus ganhos para a cadeia como um todo. Assim, outras empresas pertencentes à cadeia absorvem as novas práticas, reduzem seus custos logísticos, contribuindo para a competitividade da cadeia.

1.17. Encargos Trabalhistas

A contratação de funcionários implica gastos que não se limitam ao valor do salário acertado no contrato de trabalho. Além desses valores, existe a necessidade de se pagar ao empregado verbas adicionais referentes aos direitos trabalhistas previstos na legislação e nos acordos coletivos.

Não existe uma padronização de conceitos referentes à remuneração, benefícios e encargos. Em vista dessa dificuldade, para este estudo de caso adotaremos os seguintes conceitos:

- Remuneração - É todo e qualquer pagamento efetuado aos empregados em retribuição aos serviços prestados, por força de lei, negociação individual ou coletiva, ou ainda por liberdade do empregador;
- Benefícios - Remuneração ao empregado, normalmente em forma não monetária, decorrente de acordos coletivos ou liberalidade da empresa. Como exemplos de benefício podem ser mencionados os planos de saúde e previdência, transporte próprio, cesta básica, entre outros. Por apresentarem variações entre empresas, não podem ser quantificados de forma genérica;

1.18. O PAPEL DA TERCEIRIZAÇÃO NA EXPANSÃO DAS EMPRESAS

A terceirização deixou de ser apenas uma tendência para se tornar uma estratégia consolidada de crescimento e competitividade no mercado. Empresas que buscam expandir suas operações, conquistar novos clientes e fortalecer sua posição no setor têm encontrado na terceirização um caminho seguro para alcançar resultados mais expressivos.

ENTENDENDO O CONCEITO DE TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização é o processo pelo qual uma empresa contrata outra para executar determinadas atividades que não fazem parte da atividade principal da empresa.

A terceirização garante que a empresa não perca tempo e recursos em áreas que não são estratégicas, mantendo o foco total em seu objetivo principal, enquanto parceiros especializados e confiáveis cuidam do restante.

Ela pode envolver setores estratégicos ou operacionais, como:

- Serviços de limpeza e conservação;
- Segurança patrimonial;
- Gestão de facilities;
- Logística e transporte;
- Controles de acesso;

Essa prática permite que as organizações direcionem seus recursos internos para aquilo que realmente gera valor, enquanto parceiros especializados assumem funções de apoio com mais qualidade e eficiência.

1.19. A TERCEIRIZAÇÃO COMO MOTOR DA EXPANSÃO EMPRESARIAL

1.19.1. Foco no core business

Ao delegar funções secundárias a empresas especializadas, os gestores podem concentrar esforços em estratégias de crescimento, inovação e

relacionamento com clientes. Isso acelera o desenvolvimento de produtos, serviços e processos que fazem a empresa se destacar no mercado.

1.19.2. Redução de custos operacionais

A terceirização elimina gastos excessivos com recrutamento, treinamento, encargos trabalhistas e gestão de equipes em setores de apoio. Com custos mais previsíveis e controlados, a empresa tem maior capacidade de reinvestir em expansão e inovação.

1.19.3. Escalabilidade e flexibilidade

Um dos grandes diferenciais da terceirização é a capacidade de adaptação ao crescimento da demanda. Se a empresa precisa expandir rapidamente suas operações, o parceiro terceirizado consegue dimensionar equipes e processos sem a necessidade de grandes investimentos internos.

1.19.4. Acesso a especialistas

Ao contratar empresas terceirizadas, a organização tem acesso a profissionais altamente qualificados e treinados. Isso garante um padrão de excelência difícil de manter internamente em áreas que não são o foco principal da empresa.

Impactos da terceirização na gestão e na competitividade eficiência operacional com parceiros terceirizados, os processos internos se tornam mais rápidos e organizados. Isso impacta diretamente a produtividade das equipes e a eficiência da gestão.

1.20. VANTAGEM COMPETITIVA

Empresas que terceirizam conseguem entregar resultados mais consistentes aos seus clientes, seja pela melhoria da experiência do consumidor, seja pela qualidade dos serviços de apoio que sustentam o negócio principal.

Sustentabilidade e inovação

Muitos parceiros terceirizados já operam com práticas sustentáveis e tecnologias modernas, o que agrega valor à imagem da empresa contratante e melhora sua reputação no mercado.

1.21. Exemplos práticos de terceirização estratégica

1.21.1. Logística integrada

No setor de varejo, a logística é um dos maiores desafios para quem deseja crescer. Ao optar pela terceirização de transporte e armazenagem, a empresa elimina a necessidade de altos investimentos em frota própria, contratação de motoristas, manutenção de veículos ou construção de galpões.

Além da economia, essa escolha traz flexibilidade para expandir para novas regiões, já que o parceiro logístico normalmente possui uma rede estruturada que garante entregas rápidas e seguras. Isso significa que, em vez de ficar limitado a uma área de atuação, o varejista pode alcançar novos mercados em pouco tempo, oferecendo prazos competitivos e melhorando a experiência do consumidor.

1.22. FACILITIES EM GRANDES ESCRITÓRIOS

Ambientes corporativos exigem cuidados constantes com limpeza, manutenção predial, jardinagem e conservação. Quando essas tarefas são internalizadas, a empresa precisa gerir equipes diversas, adquirir equipamentos, lidar com faltas, treinamentos e ainda se preocupar com normas de segurança.

Ao terceirizar esses serviços, a organização garante um espaço de trabalho saudável, bem cuidado e pronto para receber clientes, colaboradores e parceiros. Além do aspecto estético, existe também o ganho em produtividade, já que equipes internas podem focar em atividades estratégicas em vez de se ocupar com questões operacionais do dia a dia.

Um escritório organizado transmite profissionalismo e fortalece a imagem da marca, tornando-se um diferencial competitivo na hora de fechar novos contratos.

1.22.1. SERVIÇOS DE ATENDIMENTO

O relacionamento com o cliente é um dos pilares do crescimento empresarial. No entanto, montar uma estrutura interna de SAC ou suporte técnico demanda investimentos significativos em tecnologia, treinamento de pessoal e infraestrutura.

A terceirização nessa área permite que a empresa aumente sua capacidade de atendimento com rapidez, mantendo padrões de qualidade e agilidade. Isso evita sobrecarga da equipe principal e garante que o cliente tenha sempre respostas rápidas e eficientes, um fator determinante para a fidelização.

Além disso, empresas terceirizadas de atendimento costumam operar com métricas de desempenho, relatórios e sistemas de monitoramento que ajudam a mapear necessidades e expectativas dos clientes, fornecendo dados valiosos para tomadas de decisão e ajustes estratégicos.

1.23. DESAFIOS DA TERCEIRIZAÇÃO

Embora traga inúmeros benefícios, a terceirização também exige planejamento. Alguns pontos de atenção são: Escolha de parceiros confiáveis, que garantam qualidade e segurança; Clareza nos contratos, especificando responsabilidades e prazos; Acompanhamento contínuo, com indicadores de desempenho para avaliar resultados. Com uma boa gestão desses aspectos, os riscos são minimizados e os ganhos potencializados.

1.24. Terceirização nacional vs. terceirização internacional

A terceirização pode ser aplicada de duas formas distintas: nacional ou internacional.

Terceirização nacional: envolve delegar tarefas a fornecedores ou parceiros dentro do próprio país. Essa abordagem é ideal quando a colaboração em tempo real é importante ou quando o alinhamento cultural faz diferença, como trabalhar com uma agência local para gerenciar anúncios pagos da sua loja.

Terceirização internacional: consiste em transferir atividades para outro país, geralmente em busca de mão de obra mais barata ou condições econômicas favoráveis. Diferente da nacional, que foca em parceiros locais, a terceirização internacional prioriza a realocação geográfica de processos empresariais para aproveitar vantagens competitivas.

1.25. Nearshoring: a estratégia do meio-termo

O nearshoring oferece uma solução intermediária entre a terceirização nacional e a internacional, ao transferir funções empresariais para fornecedores em países próximos ou vizinhos, geralmente no mesmo fuso horário ou região. Essa abordagem permite reduzir custos sem comprometer a comunicação e a colaboração em tempo real.

O **nearshoring** é uma estratégia ideal para empresas que buscam alinhamento cultural, comunicação rápida e eficiência de custos. Essa abordagem permite escalar o negócio sem comprometer a experiência do cliente.



1.26. Relacionamentos de terceirização

Construir e manter um relacionamento sólido com o fornecedor de terceirização de serviços é essencial para o sucesso a longo prazo. Esse relacionamento vai além de um contrato: exige respeito mútuo, compreensão e colaboração contínua.

1.26.1 Danos à reputação

A terceirização, especialmente a internacional, pode gerar preocupações sobre a perda de empregos locais ou sobre práticas trabalhistas. Essas percepções podem afetar a confiança na marca; por isso, é fundamental assegurar que os contratos com fornecedores de serviços sejam justos e equilibrados.

1.27. Crescimento da microterceirização especializada

O crescimento da microterceirização especializada representa uma mudança estratégica na forma como as organizações estruturam suas operações e gerem recursos. Diferentemente da terceirização tradicional, que envolve a delegação de funções empresariais completas e contínuas, a microterceirização foca na contratação de fornecedores ou profissionais altamente especializados para executar tarefas pontuais, bem definidas e, muitas vezes, de curta duração.

Essa abordagem permite às empresas **acessar conhecimentos técnicos avançados e expertise de nicho**, que dificilmente estariam disponíveis internamente ou que não justificariam a contratação permanente de um colaborador. Exemplos comuns incluem análise de dados específicos, design gráfico para campanhas pontuais, auditorias de segurança da informação, tradução técnica, marketing digital especializado ou desenvolvimento de módulos específicos de software.

Além disso, a microterceirização **favorece relações contratuais mais flexíveis e orientadas por projetos**, nas quais o foco está nos resultados e prazos, e não em vínculos de longo prazo. Essa flexibilidade permite que as organizações se adaptem rapidamente às mudanças do mercado, ampliando ou reduzindo a contratação de serviços conforme a necessidade, sem comprometer sua estrutura organizacional.

Outro aspecto relevante é a **redução de custos, compromissos e riscos operacionais**. Ao contratar apenas serviços específicos, a empresa diminui encargos trabalhistas, investimentos em treinamento e riscos associados à dependência excessiva de um único fornecedor. Também há maior controle sobre a qualidade e o desempenho, já que cada tarefa é claramente definida e avaliada individualmente.

Por fim, a microterceirização contribui para a **otimização precisa de processos empresariais específicos**, permitindo melhorias pontuais e estratégicas em áreas críticas da organização. Ao concentrar esforços em tarefas que agregam maior valor ao negócio, a empresa aumenta sua eficiência, competitividade e capacidade de inovação, tornando-se mais ágil e preparada para responder às exigências de um ambiente empresarial cada vez mais dinâmico e especializado.

1.28, Terceirização de Processos de Negócios (BPO)

A terceirização de processos de negócios, conhecida como **BPO (Business Process Outsourcing)**, é uma prática amplamente utilizada no setor de e-commerce e no varejo em geral, especialmente para atividades que não fazem parte do núcleo estratégico do negócio. Entre os processos mais comumente terceirizados estão o **atendimento ao cliente**, a **contabilidade**, o **processamento de pedidos**, a **gestão de pagamentos** e o **suporte administrativo**.

No contexto do comércio eletrônico, o BPO permite que as empresas mantenham o foco em áreas essenciais, como vendas, marketing, inovação de produtos e relacionamento com o cliente, enquanto fornecedores especializados assumem a responsabilidade por tarefas operacionais e administrativas. Essa estratégia contribui para o aumento da eficiência operacional, uma vez que empresas terceirizadas possuem infraestrutura, tecnologia e pessoal treinado para executar esses processos com maior rapidez e qualidade.

A **terceirização de tarefas administrativas**, em particular, representa uma forma rápida e eficaz de liberar recursos financeiros e humanos. Funções rotineiras, como organização de agendas, gestão de e-mails, emissão de relatórios, lançamento de dados e acompanhamento de pedidos, podem ser delegadas a profissionais externos, reduzindo a carga de trabalho da equipe interna.

Nesse cenário, os **assistentes virtuais** têm ganhado destaque como uma solução prática e acessível. Eles oferecem suporte remoto, flexível e sob demanda, adaptando-se às necessidades específicas de cada empresa. Além disso, encontrar o assistente virtual adequado tornou-se relativamente simples, graças a plataformas digitais especializadas que conectam empresas a profissionais qualificados.

Assim, o BPO torna-se uma ferramenta estratégica para empresas varejistas e de e-commerce que buscam **reduzir custos, otimizar tempo, melhorar a produtividade e escalar suas operações**, mantendo a qualidade dos serviços e a competitividade no mercado.

1.29. Como investir e escolher os parceiros de terceirização ideais

Investir em parceiros de terceirização ideais é uma decisão estratégica que impacta diretamente a eficiência operacional, a qualidade do serviço e a imagem da empresa. Uma estratégia de terceirização só alcança resultados positivos quando os parceiros selecionados são confiáveis, competentes e alinhados aos objetivos do negócio. Para isso, é essencial adotar critérios claros e um processo estruturado de avaliação e investimento.

Em primeiro lugar, deve-se considerar a **experiência relevante** do fornecedor. Investir em parceiros com histórico comprovado no setor de e-commerce, especialmente na mesma categoria de produto ou nicho de mercado, reduz riscos e acelera a integração. Fornecedores experientes já compreendem os desafios do ambiente digital, o comportamento do consumidor online e as melhores práticas do setor.

Outro fator fundamental é a **compatibilidade técnica**. Antes de investir, a empresa deve assegurar que o parceiro domina as plataformas, sistemas e tecnologias atualmente utilizadas, como sistemas de gestão (ERP), plataformas de e-commerce, ferramentas de marketing digital e meios de pagamento. A compatibilidade tecnológica evita retrabalho, falhas operacionais e custos adicionais com adaptações.

A **escalabilidade** também deve ser avaliada com atenção. Um bom investimento em terceirização considera não apenas as necessidades atuais, mas também o crescimento futuro da empresa. O parceiro ideal deve demonstrar capacidade de aumentar a operação, atender a picos de demanda e acompanhar a expansão do negócio sem comprometer a qualidade dos serviços.

Além disso, é indispensável definir **protocolos de comunicação claros e eficientes**. Investir em parceiros que mantêm comunicação transparente, com canais bem definidos e prazos de resposta acordados, facilita o acompanhamento das atividades e a resolução rápida de problemas. Reuniões periódicas, relatórios de desempenho e indicadores de serviço (SLAs) fortalecem o relacionamento e garantem alinhamento contínuo.

As **práticas de segurança da informação** representam outro critério crítico de investimento. É essencial confirmar que o parceiro segue padrões reconhecidos de

segurança da indústria, especialmente no tratamento e proteção de dados de clientes, prevenindo vazamentos, fraudes e problemas legais. Certificações, políticas de privacidade e conformidade com legislações de proteção de dados devem ser verificadas.

Por fim, o **alinhamento cultural** não deve ser negligenciado. Investir em parceiros cujo estilo de trabalho, valores, ética profissional e visão de negócio estejam alinhados aos da empresa contribui para uma relação mais colaborativa e duradoura. Esse alinhamento facilita a integração das equipes, melhora a comunicação e aumenta a confiança mútua.

Dessa forma, investir em parceiros de terceirização ideais vai além do custo do serviço. Envolve análise criteriosa, planejamento estratégico e construção de parcerias sólidas, capazes de gerar valor, apoiar o crescimento sustentável e fortalecer a competitividade da empresa no mercado.

CAPÍTULO II: METODOLÓGIA DE PESQUISA

A pesquisa é definida, como o procedimento racional e sistemático que tem como objectivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. Na perspectiva de Gil, (2003, p. 45). Para o desenvolvimento da mesma, é necessário que os métodos, técnicas e outros procedimentos, sejam utilizados de forma adequada no decorrer do processo, uma vez que este envolve inúmeras fases, tais como, a formulação do problema até a apresentação dos resultados.

2.1 Tipos de pesquisas

Quanto ao tipo de pesquisa utilizada neste trabalho, foi uma pesquisa exploratória e estudo de caso (quali-quantitativa).

Pesquisa exploratória é uma metodologia de pesquisa que tem como objetivo preencher lacunas de informação e obter uma melhor compreensão de um fenômeno ou problema. Quanto ao meio de investigação, utilizamos a pesquisa bibliográfica, realizada em livros, revistas, artigos e demais publicações. Esse tipo de pesquisa possibilitou a análise conceitual envolvendo a terceirização na prestação dos serviços de carga e descarga de mercadorias. Conforme Gil (2002, p. 44), "[...] a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos".

Segundo Gil (2002, p.48), "as pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõe à análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente a partir de fontes bibliográficas."

As bibliografias foram selecionadas com base nos assuntos pertinentes a pesquisa proposta, tratando-se principalmente dos aspectos de terceirização, contabilidade de custos com foco em custos de mão-de-obra.

2.2 Modelos de abordagem

Quanto aos objetivos esta pesquisa caracteriza-se como exploratória uma abordagem quali-quantitativa. Segundo Flick,(2009, p.22), entende que este tipo de abordagem usada tanto os métodos qualitativos e quantitativos, esta categoria de pesquisa possibilita um cruzamento maior dos dados e o peso da pesquisa.

2.3 Níveis de instruturação de métodos

a) Nível teórico

Na perspectiva de Marconi & Lakatos (2007, p. 107), “resumem histórico lógico que o foco está na investigação de acontecimento ou instituições do passado, para verificar sua influência na sociedade actual”. As instituições alcançaram sua forma actual através de alterações de suas partes componentes ao longo do tempo, influenciadas pelo contexto cultural particular de cada época.

Método “Indutivo” é a aproximação dos fenômenos que caminham geralmente para planos cada vez mais abrangentes. Segundo Marconi & Lakatos (2019, p. 48).

Método dedutivo tem objectivo de explicar o conteúdo das premissas por análise do geral para particular. De acordo com Prodanov & Freitas (2013, p. 25).

B) Nível estatístico / matemático

Utilizamos o nível estatístico.

Conforme afirma o Gil (2008, p. 17), “este método se fundamenta na aplicação da teoria estatística da probabilidade e constitui importante auxilio para a investigação em ciências sociais”.

2.3. Instrumentos e procedimentos

Os nossos dados serão recolhidos através das respostas dos questionários obtidos, apresentados em gráficos, configurados a partir do Microsoft, excel e word, para melhor esclarecimento. No que tange as citações, normas e referências bibliográficas utilizamos a norma APA (associação dos Psicólogos Americanos) e credencial. Em conformidade como o regulamento interno do ISA.

2.4 Técnica de recolha de dados

Quanto as técnicas utilizamos:

Pesquisa bibliografica “é desenvolvida com base em material já elaborada, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Segundo Gil (2002, p. 44).

Inquérito por questionário “é uma técnica de colecta de dados constotuido por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Na perspectiva de Marconi & Lakatos (2003, p. 201).

Entrevista pode-se definir “como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe fórmula perguntas”. De acordo Gil (2008, p. 201).

2.5 População e amostras

População (ou universo) “é o conjunto de todos os elementos (pessoas ou objectos) cujo o pesquisador está interessado em estudar”. Segundo Vasconcellos (2012, p. 20).

A população da nossa investigação é constituída de 50 funcionários da empresa Africana, nas respectivas áreas: Administrativa 20, e a produção 30, que corresponde a 100% da população em estudo. Amostra é um subconjunto representativo da população em estudo. Essa representatividade da amostra ocorre quando ela apresenta as mesmas características gerais da população da qual foi extraído. De acordo França (2007, p. 32).

A nossa amostra é composta de 25 trabalhadores número este equivalente a 50% da população, e a mesma será constituída de forma probabilística estratificada, proporcional nas áreas: administrativa com 10, e a produção 15, que corresponde à 50% da população.

Designação	População	Amostra	%
Área Administrativa	20	10	0,4
Área da Produção	30	15	0,6
Total geral	50	25	100

Fonte: El.aboração própria / 2023

2.6 Dificuldades encontradas

Dentre os principais desafios que encontrei para a elaboração do trabalho final, destacam-se escassez de tempo pessoal dado para a realização do mesmo, dificuldade de compreensão e de uso das normas técnicas etc.

CAPÍTULO III: DISCUSSÃO E RESULTADOS

3.1. Apresentação e interpretação dos resultados

Pretende-se com o presente trabalho alcançar resultados e objetivos claros, visando à resolução dos problemas reais identificados, de maneira a melhorar significativamente o funcionamento das operações. Espera-se também dinamizar o impacto da terceirização dos serviços para o desenvolvimento da empresa. Este estudo de caso foi realizado na empresa Shoprite Lda, localizada no Município de Cacuaco, no período de 2023. Inicialmente, foi efetuado um levantamento dos valores desembolsados mensalmente pela empresa Shoprite Lda durante o ano de 2023, referentes à prestação de serviços, valores esses obtidos através das notas fiscais correspondentes.

Em seguida foi feito o levantamento de documentos da empresa terceirizada, foi levantando o resumo completo da folha de pagamento mensal dos funcionários no ano de 2023, recolhidas no ano, enquadramento na receita para sabermos o valor dos encargos trabalhistas incidentes sobre a folha de salários bem como o contrato de prestação de serviço.

Quanto aos benefícios ofertados o levantamento foi feito com os próprios funcionários da empresa terceirizada, foi questionado a alguns funcionários se a empresa prestadora de serviço pagava a eles algum benefício além do salário. Foi informado o recebimento de Vale transporte, alimentação no local de trabalho (café da manhã, almoço e lanche da tarde), uniformes (calça, camisa, botina e luva como EPI - Equipamento de Proteção Individual). A resposta dos funcionários foi confirmada pelo prestador de serviço.

Em seguida foi elaborada uma planilha mensal detalhando todos os funcionários com as verbas pagas no mês em folha de pagamento tais como: salários, horas extras, bonificações, adicionais, faltas, além dos encargos trabalhistas,

benefícios e provisões. Em seguida foi feito o mesmo levantamento simulando a contratação pela EMPRESA SHOPRITE, LDA.

Depois de feito esses levantamentos foram analisados as despesas da contratação da mão-de-obra terceirizada versus a mão-de-obra contratada pela EMPRESA SHOPRITE, LDA para a execução de serviços de carga e descarga de produtos alimentícios dentro de um armazém. Após levantamento mensal das despesas das duas empresas, chegamos aos valores consolidados das despesas do ano 2023:

Empresa Terceirizada				
	Remuneração	Encargos	Benefícios	Provisões
Jan/11	34.261,19	2.186,18	5.983,70	9.109,06
Fev/11	29.714,56	1.822,44	6.103,79	7.593,52
Mar/11	35.091,33	2.252,59	10.056,11	9.385,78
Abr./11	53.524,66	3.727,25	9.640,40	15.530,22
Mai/11	56.076,98	3.931,44	9.760,83	16.380,99
Jun./11	35.681,45	2.299,80	10.683,94	9.582,48
Jul./11	39.526,21	2.607,38	9.114,68	10.864,07
Ago./11	42.150,69	2.817,34	9.342,66	11.738,90
Set/11	42.811,93	2.870,23	7.758,53	11.959,31
Out/11	48.607,44	3.333,88	8.972,52	13.891,15
Nov./11	46.951,90	3.201,43	10.075,52	13.339,30
Dez/11	60.105,19	4.253,70	9.280,46	17.723,73

	524.503,54	35.303,64	106.773,16	147.098,51
Despesas				
Mão-de-obra	813.678,85			

Tabela n.º 1 – Consolidado de despesas da empresa terceirizada para o ano 2023.

Ressalta-se que para chegar às despesas da empresa SHOPRITE, LDA, utilizamos por base os mesmos funcionários contratados pela empresa terceirizada, inclusive utilizando os mesmos salários, a seguir o quadro de custos da empresa SHOPRITE, LDA.

EMPRESA SHOPRITE, LDA

Desembolso Bruto 1.007.638,74

Remuneração Encargos Benefícios Provisões

SHOPRITE, LDA				
	Remuneração	Encargos	Benefícios	Provisões
Jan/11	34.261,19	2.186,18	5.983,70	9.109,06
Fev/11	29.714,56	1.822,44	6.103,79	7.593,52
Mar/11	35.091,33	2.252,59	10.056,11	9.385,78
Abr./11	53.524,66	3.727,25	9.640,40	15.530,22
Mai/11	56.076,98	3.931,44	9.760,83	16.380,99
Jun./11	35.681,45	2.299,80	10.683,94	9.582,48
Jul./11	39.526,21	2.607,38	9.114,68	10.864,07
Ago./11	42.150,69	2.817,34	9.342,66	11.738,90
Set/11	42.811,93	2.870,23	7.758,53	11.959,31
Out/11	48.607,44	3.333,88	8.972,52	13.891,15
Nov./11	46.951,90	3.201,43	10.075,52	13.339,30

Dez/11	60.105,19	4.253,70	9.280,46	17.723,73
	524.503,54	35.303,64	106.773,16	147.098,51
Despesas				
Mão-de-obra				
	1.114.249,43			

Tabela n.º 2 – Consolidado de despesas da EMPRESA SHOPRITE, LDA para o ano 2023.

Observamos que a empresa terceirizada gastou Akz. 813.678,85 com funcionários, enquanto que se estes mesmos funcionários fossem contratados pela Super Leite SA, o custo seria de Akz.1.114.249,43. Porém, o valor pago pela EMPRESA SHOPRITE, LDA pela prestação de serviço foi de R\$ 1.007.638,74, valor este menor que o valor que teria gasto caso tivesse executado o serviço com mão-de-obra própria.

Este valor foi distribuído da seguinte maneira: Akz. 859.213,33 para a empresa terceirizada, Akz.42.623,12 (4,23%) fomos retidos e repassados a prefeitura referente à ISS (Imposto sobre Serviços) e Akz.105.802,19 (11%) retido e repassado à previdência social referente INSS (Instituto Nacional do Seguro Social). Ressalta-se que estes valores retidos são especificados em nota fiscal fornecida pelo próprio prestador de serviço. Abaixo o quadro comparativo que mostra o resultado principal da pesquisa:

Valor gasto com a prestação de serviço	1.007.638,74
Provável valor a ser gasto sem terceirização	1.114.249,43
REDUÇÃO GASTO	(106.610,69)
REDUÇÃO %	9,57

Tabela n.º 3 – Quadro comparativo de despesa real e despesa provável sem terceirização.

A empresa gastou com a prestação do serviço Akz. 1.007.638,74 se a mesma realizasse a contratação da sua mão-de-obra própria o gasto seria de Akz. 1.114.249,43. Sendo assim a Super Leite SA teve uma redução de despesas anual de Akz. 106.610,69 representando um percentual de 9,57% de redução de despesa.

Vamos agora realizar uma análise comparativa entre os itens dos quadros um e dois. Como já foi explicado anteriormente, assumimos a mesma remuneração para os funcionários nas duas empresas, portanto este item permanece sem alterações. Vale lembrar que remuneração é composta de salário, horas extras, adicionais, bonificações deduzidas faltas e atrasos.

Empresa Terceirizada NA EMPRESA SHOPRITE, LDA**ENCARGOS ENCARGOS****FGTS FGTS INSS**

Empresa Terceirizada		Shoprite, Lda	
Encargos		Encargos	
	FGTS	FGT	INSS
JANEIRO	2186,18	2740,90	90 9867,22
FEVEREIRO	1822,44	2377,16	8557,79
MARCO	2252,59	2807,31	10106,30
ABRIL	3727,25	4281,97	15415,10
MAIO	3931,44	4486,16	16150,17
JUNHO	2299,80	2854,52	10276,26
JULHO	2607,38	11383,55	3162,10
AGOSTO	11 2817,34 3372,06	3372,06	12139,40
SETEMBRO	11 2870,23	23 3424	3372,06
OUTUBRO	3333,88	3888,60	13998,94
NOVEMBRO	11 3201,43	3756,15	13522,15
DEZEMBRO	4253,70	4808,42	17310,30
TOTAL	35303,	41960,28	151057,02

--	--	--	--

Tabela n.º 4 – Quadro comparativo de despesas com encargos ano 2023.

Já no item encargos, enquanto a empresa terceirizada que é optante pelo sistema SIMPLES Nacional pagou somente 8% de FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço) sobre remuneração, a empresa Shoprite, Lda pagaria além dos 8% de FGTS, 20% de INSS, 3% de SAT (Seguro Acidente de Trabalho) e 5,8% de terceiros. No total a empresa africana sa pagaria de encargos sobre a remuneração 36,8%, ou seja, enquanto a terceirizada gastou com encargos somente R\$ 35.303,64 e africana sa gastaria R\$.193.017,30.

Shoprite, Lda E Empresa Terceirizada

BENEFÍCIOS BENEFÍCIOS

SHOPRITE, LDA						EMPRESA DE TERCEIRIZAÇÃO			
BENEFÍCIOS						BENEFÍCIOS			
	VT	UNIFO RME8	EPI	PROD	P.SAUDE	VT	UNIFO RME	EPI	PR OD
JAN	2230,32	255,00	87,50	3410,88	5233,14	2230,32	255,00	87,50	341 0,88
FEV	2190,10	229,50	78,75	3605,44	4757,40	2190,10	229,50	78,75	360 5,44
MARCO	3650,10	374,00	128,33	5903,68	7453,26	3650,10	374,00	128,33	590 3,68
ABRIL	3483,67	374,00	128,33	5654,40	7453,26	3483,67	374,00	128,33	565 4,40

MAIO	3569,85	399,50	137,08	5654,40	7929,00	3569,85	399,50	148,75	6159,04
JUNHO	3942,65	433,50	148,75	6159,04	8563,32	3942,65	433,50	134,17	5216,64
JULH	3372,88	391,00	134,17	5216,64	7611,84	3372,88	391,00	131,25	5417,28
AGOSTO	3411,63	382,50	131,25	5417,28	7453,26	3411,63	382,50	110,83	4578,24
SET	2746,46	323,00	110,83	5417,28	6343,20	2746,46	323,00	122,50	5313,92
OUT	3179,10	357,00	122,50	4590,40	6977,52	3179,10	357,00	140,00	5982,72
NOV	3544,80	408,00	140,00	5313,92	7929,00	3544,80	408,00	142,92	5654,40
DEZ	343,60	416,50	142,92	5982,72	7929,00	3443,60	416,50	137,08	
	38765,16	4343,50	1490,42	62289,60	85633,20	38765,16	4343,50	1490,42	6217,08
TOTAL	192.521,88					106.773,16			

Tabela n.º 5 – Quadro comparativo de despesas com benefícios no ano 2023.

No item benefícios aos funcionários a empresa terceirizada oferece vale-transporte, alimentação e uniforme. A empresa Shoprite, Lda. fornece além dos benefícios ofertados pela terceirizada o plano de saúde. O custo final da terceirizada com benefícios no ano foi de Akz. 106.773,16 versus Akz. 192.521,88 da EMPRESA SHOPRITE, LDA, O benefício do plano de saúde representaria para A SHOPRITE, LDA, um aumento de Akz. 85.633,20 nas despesas com benefícios.

SHOPRITE, LDA, E Empresa Terceirizada

EMPRESA DE TERCEIRIZACAO				EMPRESA DE TERCEIRIZACAO				
PROVISOE				PROVISOES				
	FERIAS	13 ^o	MULTA FGTS	AVISO	FERIAS		MULTAS FGTS	AVISO
JAN	2230,32	255,00	87,50	3410,88	2230,32	255,00	87,50	3410,88
FEV	2190,10	229,50	78,75	3605,44	2190,10	229,50	78,75	3605,44
MARCO	3650,10	374,00	128,33	5903,68	3650,10	374,00	128,33	5903,68
ABRIL	3483,67	374,00	128,33	5654,40	3483,67	374,00	128,33	5654,40
MAIO	3569,85	399,50	137,08	5654,40	3569,85	399,50	148,75	6159,04
JUNHO	3942,65	433,50	148,75	6159,04	3942,65	433,50	134,17	5216,64
JULH	3372,88	391,00	134,17	5216,64	3372,88	391,00	131,25	5417,28
AGOSTO	3411,63	382,50	131,25	5417,28	3411,63	382,50	110,83	4578,24
SET	2746,46	323,00	110,83	5417,28	2746,46	323,00	122,50	5313,92
OUT	3179,10	357,00	122,50	4590,40	3179,10	357,00	140,00	5982,72
NOV	3544,80	408,00	140,00	5313,92	3544,80	408,00	142,92	5654,40

	0			2				0
DEZ	343,60	416,50	142,92	5982,7 2	3443,60	416,50	137,08	
	38765, 16	4343,5 0	1490,4 2	62289, 60	38765,16	4343,50	1490,4 2	6217,0 8
TOTAL	147.098,94				147.098,51			

Tabela n.º 6 – Quadro comparativo de despesas com provisões no ano 2023.

Por fim o item provisões que é composto por provisão de 13º salário, férias, aviso prévio em multa correspondente a 50% do FGTS depositado. Neste item encontramos os seguintes valores de Akz.147.098,51 para a empresa terceirizada e Akz. 204.206,71 para a Super Leite SA. Percebe-se que a empresa Super Leite SA no item provisão também superou o prestador de serviço em de Akz. 57.108,20, devido ao fato de que sobre a provisão de 13º salário e férias ocorreu incidência de INSS e FGTS. A empresa terceirizada só incide FGTS, pois a mesma é optante pelo sistema SIMPLES Nacional. É importante salientar que as provisões são necessárias em se tratando de despesas, pois quando há rescisões contratuais, esse desembolso acontece.

Além dos encargos, outro fator que ocasionou diferença em todas as provisões calculadas entre as empresas foi o fato do supervisor na empresa terceirizada ser o próprio sócio da mesma. E como sócio não há o que se falar em provisões. Enquanto que o supervisor na empresa africana seria um funcionário registrado com todos os direitos trabalhistas vigente.

4. CONCLUSÃO

O presente trabalho apresentou um resultado satisfatório com relação aos questionamentos dapesquisa, pois foi verificado que a terceirização de serviços no sector de carga e descarga de produtos no ano 2023, foi menos onerosa que a contratação de mão-de-obra própria. A empresa terceirizada conseguiu prestar o serviço com eficiência, enquanto a contratante pode concentrar na sua actividade principal e se manter compectitiva no mercado e ainda conseguiu reduzir suas despesas.

Podemos observar que apesar de considerarmos a mesma remuneração para todos os funcionários em ambas as empresas, a despesa com encargos, benefícios e provisões foi maior para empresa Shoprite, Lda, nos três itens. Sendo que o fator que mais contribuiu para o aumento dessas despesas para manter mão-de-obra não terceirizada foram os encargos trabalhistas. Os encargos trabalhistas são muito pesados o que muitas vezes obriga o empresário a buscar outras formas de contratação para tentar maximizar o seu lucro, e na maioria das vezes opta por contratar mão-de-obra terceirizada para algumas actividades mesmo sabendo os riscos, pois precisa reduzir suas despesas e focar na sua actividade principal.

Há uma variedade de actividades que a empresa pode repassar a terceiros, entretanto, essa prática deve ser utilizada com cautela, para não ser utilizada para outros fins. Entre as vantagens que justificam a terceirização dos serviços de carga e descarga de acordo com a literatura estão: Produtividade, melhor administração do tempo, flexibilidade organizacional, redução das despesas com mão-de-obra, aumento da qualidade e principalmente a transferência de actividades meio.

Sendo assim, não se pode focar somente na redução de despesas no momento da contratação de um prestador de serviços. É importante analisar atentamente quais são os fornecedores de serviços terceirizados disponíveis no mercado. Avalie se, são qualificada, análise a capacidade técnica da razão comercial contratada, faça cálculos identificando os custos das actividades desenvolvidas por terceiros, compare esses valores aos oferecidos por outras empresas na suacidade e em outras cidades da região.

Além do mais, quando colocado o aspecto da redução de custos ou despesas proporcionados pela terceirização, muitas vezes se ignoram os custos gerados pela manutenção das relações que surgem com as subcontratadas.

Por fim é necessário desconfiar do barato, uma vez que pode sair muito caro futuramente, deve-se zelar pelos parceiros e ter conhecimento da sua idoneidade e serviços prestados anteriormente, pois não podemos esquecer que os riscos trabalhistas sempre existem em qualquer forma de contratação e na terceirização não é diferente.

A empresa contratante precisa acompanhar toda relação trabalhista da empresa terceirizada, conferir se os funcionários que estão prestando serviço estão registrados, acompanhar os pagamentos mensais, recolhimentos dos encargos trabalhistas para diminuir o risco de surpresas futuras na justiça do trabalho.

É fato que a empresa contratante se não for cautelosa, acompanhar a prestação de serviço executada pela empresa contratada, bem como os pagamentos das obrigações para com os seus funcionários, poderá ao invés de obter redução de seus custos criarem para si um enorme passivo trabalhista, uma vez que o foco das duas empresas é obter lucro e reduzir custos.

Considerado esse ponto de vista conclui-se que a terceirização configura uma ferramenta poderosa em termos de gestão, mas pode se tornar um fracasso. Isso se o processo não obedecer a critérios específicos e precisos em termos de operacionalização.

Assim, não se pode incorrer na prática da terceirização de forma improvisada, sob pena de perder de vista os seus potenciais benefícios. Na verdade, a terceirização, que é uma realidade entre as empresas modernas deve ser encarada como um importante método de gestão em que se considere a melhoria na qualidade dos serviços e a busca por maior competitividade.

Dessa forma as empresas não devem aderir à terceirização simplesmente para acompanhar modismos. Antes de tudo é fundamental discutir a viabilidade dessa eventual mudança enquanto mecanismo de melhorias na direção de uma determinada empresa.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ballou, R. H. (1993). *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas.

Brasil. (1966). *Lei nº 5.107, de 13 de setembro de 1966: Cria o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, e dá outras providências*. Página Eletrônica do Palácio do Planalto. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5107.htm

Brasil. (1991). *Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991: Dispõe sobre a organização da Seguridade Social, institui Plano de Custeio e dá outras providências*. Página Eletrônica do Palácio do Planalto. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8212orig.htm

Brasil. (2001). *Lei Complementar nº 110, de 29 de junho de 2001: Institui contribuições sociais, autoriza créditos de complementos de atualização monetária em contas vinculadas do FGTS e dá outras providências*. Página Eletrônica do Palácio do Planalto. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp110.htm

Brasil. (2009). *Instrução Normativa RFB nº 971, de 13 de novembro de 2009: Dispõe sobre normas gerais de tributação previdenciária e de arrecadação das contribuições sociais*. Receita Federal. <http://www.receita.fazenda.gov.br/previdencia/gfip/gfip4tabelas.htm>

Bertó, D. J., & Beulke, R. (2005). *Gestão de custos*. São Paulo: Saraiva.

Bowersox, D. J., & Closs, D. J. (2001). *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos* (Trad. Equipe do Centro de Estudos em Logística, A. F. das Neves). São Paulo: Atlas.

Bruni, A. L., & Fama, R. (2009). *Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP12C* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

Caggiano, P. C., & Figueiredo, S. (2008). *Controladoria: Teoria e prática* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.

- Carelli, R. de L. (2003). *Terceirização e intermediação de mão de obra: ruptura do sistema trabalhista, precarização do trabalho e exclusão social*. Rio de Janeiro: Renovar.
- Castro, R. R. S. (2002). *Comprometimento de trabalhadores terceirizados em um estudo de caso em duas empresas de prestação de serviços* (Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Porto Alegre.
- Cavalcanti Júnior, O. (1996). *A terceirização das relações laborais*. São Paulo.
- Chiavenato, I. (1991). *Iniciação à administração da produção*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Costa, R. F. (1999). *Administração de serviços gerais: utilizando a infraestrutura para o sucesso empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Druck, M. G., & Borges, Â. (2002). Terceirização: balanço de uma década. *Caderno CRH*, (37), 111–139.
- Dutra, R. G. (1995). *Custos: uma abordagem prática* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Faria, A. C. (2003). *Custos logísticos: uma abordagem na adequação das informações de controladoria à gestão da logística empresarial* (Tese de doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP – FEA-USP).
- Faria, A. C., & Costa, M. de F. G. (2005). *Gestão de custos logísticos*. São Paulo: Atlas.
- Ferreira, R. J. (2007). *Contabilidade de custos* (4ª ed.). Rio de Janeiro: Ferreira.
- Garcia, R. B. (2007). Terceirização: impacto sobre os custos de mão-de-obra. *Caminhos de Geografia*, 8(21), 100–108. <http://www.ig.ufu.br/revista/caminhos.html>
- Gil, A. C. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Giosa, L. A. (1997). *Terceirização: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Pioneira.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2001). *Gestão de custos: contabilidade e controle* (R. B. Taylor, Trad.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Jorge Neto, F. F., & Cavalcante, J. Q. P. (2005). *Direito do trabalho* (3ª ed., Vols. 1–2). Rio de Janeiro: Lúmen Juris.

Lacerda, A. C. de. (2004). *Globalização e investimento estrangeiro no Brasil* (2ª ed.). São Paulo: Saraiva.

Leone, G. S. G. (1987). *Custos: um enfoque administrativo* (9ª ed.). Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.

Leone, G. S. G. (2009). *Custos: planejamento, implantação e controle* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.

Lima, M. P. (n.d.). Custos logísticos. In P. F. Fleury, K. Figueiredo, & P. Wanke (Orgs.), *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. (2000). São Paulo: Atlas.

Martins, E. (1990). *Contabilidade de custos* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.

Martins, E. (2003). *Contabilidade de custos* (9ª ed.). São Paulo: Atlas.

Martins, E. (2009). *Contabilidade de custos* (10ª ed.). São Paulo: Atlas.

Megliorini, E. (2007). *Custos: análise e gestão* (2ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Moraes, P. D. A. de. (2003). *Contratação indireta e terceirização de serviço na atividade-fim das pessoas jurídicas: possibilidade jurídica e conveniência social*. Campo Grande: [s.n.].

Nascimento Filho, A. F. do. (2001). *Terceirização: aspectos práticos e teóricos* (Monografia de Graduação, Universidade Federal do Paraná). Curitiba.

Oliveira, M. A. (1994). *Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas*. São Paulo: Nobel.

Queiroz, C. A. R. (1998). *Manual de terceirização*. São Paulo: ETS.

Ricarte, M. A. C. (2002). A importância dos custos logísticos na cadeia de suprimentos. *Widesoft Sistemas*. http://www.pauloangelim.com.br/artigos3_52.html

Rodrigues Pinto, J. A. (2007). *Tratado de direito material do trabalho*. São Paulo: LTr.

- Moraes, P. D. A. de. (2003). *Contratação indireta e terceirização de serviço na atividade-fim das pessoas jurídicas: possibilidade jurídica e conveniência social*. Campo Grande: [s.n.].
- Nascimento Filho, A. F. do. (2001). *Terceirização: aspectos práticos e teóricos* (Monografia de Graduação, Universidade Federal do Paraná). Curitiba.
- Oliveira, M. A. (1994). *Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas*. São Paulo: Nobel.
- Queiroz, C. A. R. (1998). *Manual de terceirização*. São Paulo: ETS.
- Ricarte, M. A. C. (2002). A importância dos custos logísticos na cadeia de suprimentos. *Widesoft Sistemas*. http://www.pauloangelim.com.br/artigos3_52.html
- Schier, C. U. da C. (2006). *Gestão de custos*. Curitiba: Ibplex.
- Silva, R. A. R. da, & Almeida, M. C. de. (1997). Terceirização e quarteirização: indicadores estratégicos para implementação. In *XXI Encontro Anual da ANPAD*, Rio das Pedras, RJ. Anais. ANPAD.
- Zucchi, A. L. (1992). *Contabilidade de custos: uma introdução*. São Paulo: Scipione.

SUGESTÕES

Sugerimos a Shoprite, que monitore e avalie os resultados do processo de terceirização. Para fazer isso, deve acompanhar o progresso, a qualidade e a

eficiência dos fornecedores contratados e medir os resultados, benefícios e custos dos projetos de terceirização. Diversas métricas e indicadores, como tempo, custo, qualidade e satisfação devem ser utilizados para avaliar o desempenho dos fornecedores. Além disso, o feedback de fornecedores, clientes e sua equipe interna deve ser coletado e analisado para identificar pontos fortes, fracos, oportunidades e desafios do processo de terceirização. Ajustes devem ser feitos conforme necessário para otimizar a eficiência e eficácia do processo de terceirização.

- Sugerimos também a empresa a estabelecer expectativas e acordos claros com os provedores que contrata. Devem comunicar suas metas, requisitos, especificações e prazos para as tarefas que lhes atribuir. Devem definir o escopo, as entregas, os padrões de qualidade e as condições de pagamento para os projetos terceirizados. Devem também configurar os canais de comunicação, ferramentas e frequência que usará para trocar informações, feedback e atualizações. Documentar todos esses detalhes em um contrato escrito ou acordo que ambas as partes assinam e seguem.

APÊNDICES

empresas no que visa: IMPACTO DA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA.

1) Que cargo ocupa na empresa?

- ☐ Gerente
- ☐ Assistente Comercial
- ☐ Funcionário da empresa prestadora de serviços

2) Quais estratégias e meios a empresa usa para terceirizar os seus serviços?

- ☐ Terceirização operacional
- ☐ Terceirização da produção e instalação
- ☐ Terceirização de serviços profissionais
- ☐ Terceirização de manutenção e correção.

3) Com que frequência as empresas prestadoras de serviços são solicitadas?

- ☐ Sempre
- ☐ Em nenhum momento

4) Como a empresa se beneficia com a terceirização de serviços?

- ☐ Positivamente

☐ Negativamente

☐ Não Afeta

5) Como a terceirização de serviços afeta as vendas da empresa?

☐ Aumenta as vendas

☐ Reduz as vendas

6) Qual é a percepção geral que os funcionários têm sobre a terceirização de serviços, e suas vantagens e desvantagens?

☐ positiva

☐ Negativa

7) Quais os benefícios da terceirização de serviços?

☐ Redução de custos

☐ Acesso a especialização

☐ Foco no core business

☐ Maior eficiência operacional

☐ Flexibilidade.

8) Como contratar uma empresa de terceirização de serviços?

☐ Segundo às necessidades

☐ Pesquisa de mercado

9) Você acredita que a terceirização de serviços melhora o sucesso da empresa?

☐ Sim

☐ Não

10) A colaboração entre os funcionários das empresas envolvidas no processo é:

☐ Muito eficaz

☐ Eficaz

☐ Neutra

☐ Ineficaz

ANEXOS.