

TERCEIRIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA LOGÍSTICA PARA REDUÇÃO DE CUSTOS NO PROCESSO DE REEMBALAGEM

Gilberto Lucas dos Anjos Góis

Faculdade de Tecnologia da Zona Leste

lucas.inc@outlook.com

Thaís Britto Ferreira

Faculdade de Tecnologia da Zona Leste

thaisbrittof@gmail.com

Valéria Rufino Maiellaro

Faculdade de Tecnologia da Zona Leste

valeriarufino@yahoo.com.br

RESUMO

O Profissional de logística tornou-se decisivo dentro da organização, com responsabilidades que vão além de planejar, gerir e controlar os materiais e informações. Hoje as pessoas que trabalham com logística devem ter visão estratégica e habilidades para reduzir custos, utilizando ferramentas inovadoras ou já existentes, mas direcionadas para tal necessidade, um desses recursos é a terceirização de mão-de-obra. A terceirização é uma ferramenta que vem ganhando espaço no meio organizacional e se mostra forte aliada dos gestores na busca de alinhar a operação às estratégias e objetivos da empresa, à flexibilidade para com o mercado, e à redução de custos, em especial esse último, que em suma, é um dos principais interesses dos gestores. Foram utilizados para esse estudo uma base de dados reais, a fim de demonstrar a viabilidade da terceirização de mão de obra em uma linha de produção.

Os resultados apontam que, ao aderir essa prática, a empresa libera recursos para suas atividades-chave, adquire capacidade para atender demandas sazonais e por consequência, se torna mais competitiva.

Palavras-chave: Terceirização; Redução de Custo; Reembalagem.

ABSTRACT

The Logistics Professional has become critical within the organization, with responsibilities that go beyond planning, managing and controlling materials and information. People working in logistics today must have a strategic vision and skills to reduce costs, using innovative or already existing tools, but aimed at that need, one of these resources is the outsourcing of labor. Outsourcing is a tool that has been gaining ground in the organizational environment and is a strong ally of managers in the search to align the operation with the strategies and objectives of the company, flexibility with the market, and cost reduction, especially the latter, which in short, is one of the main interests of managers. A real database was used for this study to demonstrate the feasibility of outsourcing labor in a production line. The results indicate that, in adhering to this practice, the company releases resources for its key activities, acquires the capacity to meet seasonal demands and, consequently, becomes more competitive.

Keywords: Outsourcing; Reduction Cost; Repackaging.

1 Introdução

Não se sabe exatamente qual a origem da Terceirização e como ela virou uma importante ferramenta de gestão, porém existem indícios de seu início, por exemplo, há quem diga que terceirização vem do termo inglês *Outsourcing*, que podemos entender em tradução livre como “trabalho fora”, ou “trabalho subcontratado”. Existem versões que contam que “Terceirização” é uma flexão da palavra “Terceiros”, empregada para

falar sobre as pessoas que realizam o serviço, com exceção das comuns, designadas à função.

Hoje, a terceirização tem formato, conceito e regras específicas para a sua utilização. É uma ferramenta poderosa dentro das organizações, possui grande visibilidade e vem sendo abordada cada vez mais pela área de logística, para fins de estudos, e para minimização do impacto que os custos com mão-de-obra representam para a operação.

As constantes mudanças no comportamento dos mercados, flutuações nas demandas e concorrentes cada vez mais capacitados, forçam as empresas a se tornarem flexíveis para responder tais oscilações, em paralelo temos a busca continua por redução de custos, profissionais capacitados, praticidade e agilidade, essas são algumas das principais causas que motivam cada vez mais as empresas a procurar por serviços terceirizados.

Em especial a redução de custos é um dos principais objetivos dos gestores em geral e dos profissionais de logística. O grande desafio é conseguir baixá-los de forma equilibrada e saudável, tanto para as operações, quanto para os clientes. Em outras palavras, significa conter os custos sem alterar as características originais do produto, os padrões de qualidade e níveis de serviço já oferecidos. O ideal é que essa redução venha seguida de melhorias, e que elas sejam constantes, como por exemplo, atenuação de tempo de processo, melhor aproveitamento de mão-de-obra e minimização do uso de matéria-prima ou desperdício de insumos durante o processo produtivo, e que de alguma forma essas melhorias possam ser percebidas pelo consumidor final, seja no custo final do produto ou até mesmo na confiabilidade da marca.

Esse estudo aborda a terceirização, na visão das organizações e dos gestores, e voltada para um processo específico, no caso uma linha de produção que executa atividades de preparação de produtos para expedição. A análise dos dados a respeito do vínculo da “Empresa Contratante” com a “Empresa Prestadora de Serviços”, será usada apenas para refletir sobre os benefícios de terceirizar o processo de embalagem e pode ser usado como base para outras etapas similares na indústria, conforme a necessidade de cada caso.

Para fins de análise, foi utilizado uma base de dados reais, no entanto por questões internas as empresas preferem que seus nomes sejam preservados.

2 Revisão da literatura

Terceirização ou “*Outsourcing*” na língua inglesa, é um conceito que está cada dia mais presente, pois é uma ferramenta que auxilia na melhoria de processos e das atividades secundárias da produção, possibilitando às organizações dar maior atenção para atividades críticas, e menor preocupação com as atividades-meio ou atividades menos relevantes, que não impactam diretamente com o índice de produtividade e com o faturamento da empresa.

As possíveis melhorias que a Terceirização pode proporcionar aparecem em diversos estudos e teorias, já que as empresas têm feito testes e estão “abrindo suas portas” às novas ferramentas de gestão, para auxiliá-los na busca por maior qualidade e menores custos. Aos poucos a eficiência e eficácia das ferramentas vem sendo comprovadas.

Entende-se por terceirização do trabalho o processo pelo qual uma instituição contrata uma empresa para prestar um determinado serviço. Atualmente, no sistema capitalista em sua fase financeira, essa prática difundiu-se amplamente em todo o mundo, não sendo diferente no Brasil, onde cerca de 25% da mão de obra empregada é terceirizada. (BRASIL ESCOLA, 2015; GUIA TRABALHISTA, 2015). A literatura tem enfatizado a importância da terceirização como uma ferramenta estratégica e competitiva na gestão das organizações, também podemos considerar o aumento de qualidade, atendimento de demandas sazonais e flexibilidade organizacional como benefícios ao aderir essa prática.

Albertin e Sanchez (2008), confirmam a informação dizendo,

“A Terceirização como transformação do modelo de negócios busca atender o conceito de empresa ‘flexível’, tão propagado como uma questão fundamental para a sobrevivência do negócio. “

Outra visão interessante e que explica o porquê do crescimento da Terceirização é a da Confederação Nacional da Indústria:

A terceirização é tema essencial para a competitividade e para a modernização da produção e das relações do trabalho no Brasil. O mundo produtivo, econômico e trabalhista tem estado, há várias décadas, envolvido em uma mudança estrutural da sociedade, do mercado de trabalho e dos modos de produzir e de trabalhar. Isso ocorre em virtude de ter se tornado cada dia mais interconectado com a globalização e com a terceirização. Dessa forma, poucas empresas são competitivas hoje sem a realização de parcerias produtivas conhecidas no Brasil como terceirização, e no exterior, geralmente como outsourcing. (CNI – Confederação Nacional da Indústria, 2016)

Podemos ressaltar também que a terceirização traz mudanças na estrutura organizacional, no que diz respeito a gestão dos colaboradores, já que toda a mão-de-obra contratada é de responsabilidade da empresa prestadora de serviço. Essa transferência de responsabilidade permite que gestores possam se concentrar em processos fundamentais da empresa.

“A terceirização facilita o gerenciamento integrativo com foco no processo. (BOWERSOX, 2002). “

Tendo em vista os possíveis benefícios que a terceirização pode trazer, é normal que o uso dessa prática venha crescendo cada vez mais dentro das organizações, Oliveira et.al (2006), confirma,

A terceirização já alcançou a condição de participação conjunta nas atividades-fim do processo produtivo das grandes empresas em vários Países de primeiro mundo. Essa relação é fundamentada na responsabilidade mútua e na parceria comercial, que se baseiam em princípios de decisões conjuntas e crescimento comutativo. Por isso, é importante que a legislação brasileira de adapte à nova realidade.

Nesse sentido a legislação brasileira vem se atualizando, segundo a Cláusula 3ª do Art. 9º da Lei 13.429 de 31 de março de 2017, o contrato de trabalho temporário pode versar sobre o desenvolvimento de atividades-meio e atividades-fim a serem executadas na empresa tomadora de serviços.

Para adotar a prática da terceirização é necessário e essencial realizar um estudo sobre quais atividades se mostram vitais para a sobrevivência da organização e devem ser mantidas sob responsabilidade da mesma, e quais revelam não influenciar de forma direta as características do produto, e se terceirizadas irão proporcionar um diferencial ao processo. Após essa análise é possível desenvolver estratégias de acordo com as necessidades da empresa, buscando melhor custo-benefício ao processo, que pode ser dado em aumento de qualidade, redução do tempo de processo, redução de custos ou até mesmo a liberação de recursos para maior foco às atividades finais e possibilite a organização a se adaptar e responder com rapidez as mudanças do mercado.

3 Metodologia

Para esse estudo foram utilizados livros, revistas e periódicos. Explorou-se teorias e estudos realizados por grandes pesquisadores do assunto.

Os dados são reais com projeções aproximadas. O período estudado foi de quatro meses.

E a fim de testar cenários possíveis em torno dos números apresentados, foram realizados testes com base em cálculos matemáticos.

4 Custos de produção e logística

Custos são todos os gastos relacionados a um produto ou serviço, ou seja, é todo o valor disponibilizado ou utilizado, com a manufatura, movimentação, armazenagem, manuseio e expedição de produtos ou para a realização de serviços, variando de acordo com o a área de atuação da empresa. O acompanhamento dos valores e a constante busca pela redução desses custos são fatores decisivos para o sucesso da organização.

Uma efetiva gestão desses valores permite a visualização de detalhes essenciais nos resultados da organização. Além disso, permite a obtenção de informações fundamentais para criação de projetos, definição de estratégias, minimização dos

gastos dentro do processo produtivo e até mesmo nos planos de promoção do produto, possibilitando assim ou aumento na margem de lucros. O desprezo dessas informações pode comprometer o retorno dos investimentos realizados, contribuir com a queda na qualidade dos produtos e níveis de serviço e até levar a empresa à falência.

5 Empresa contratante

A empresa tomadora do serviço, a qual chamaremos de Empresa Contratante, é uma indústria do segmento vidreiro, e está no Brasil a aproximadamente 100 anos, produzindo garrafas para cervejas, vinhos, destilados, não alcoólicos, potes para alimentos, fármacos, cosméticos e itens de utilidades domésticas (objetos de mesa).

O processamento e transformação da matéria-prima em produto acabado, e posterior entrega ao cliente, são feitas através de diversas etapas, resumidamente são elas: Mistura, Fabricação, Decoração, Selecionamento, Paletização, Reembalagem, Expedição e Transporte.

5.1 Previsão de demanda e planejamento

Previsão de demanda é uma atividade realizada através da interação entre os setores de Vendas, Inteligência de Mercado e Planejamento de Demanda, e consiste em antecipar os números de venda de períodos futuros a partir da análise de históricos dos períodos anteriores.

Segundo Ballou, (2006),

A previsão dos níveis de demanda é de suma importância para toda a empresa, à medida que proporciona a entrada básica para o planejamento e controle de todas as diversas áreas funcionais das organizações. Os volumes de demanda e os momentos em que ocorrerão afetam fundamentalmente os índices de capacidade, as necessidades financeiras e a estrutura geral de qualquer negócio.

Especialistas desenvolveram diversas técnicas para análise e previsão das demandas, e cada organização deve adotar o método que melhor se enquadra em suas estratégias

de curto e longo prazo. Na Empresa Contratante, a partir das previsões, reuniões são realizadas mensalmente para analisar os resultados, acompanhar os números e planejar as operações dos meses subsequentes.

Em janeiro, foi identificado um grande aumento na demanda de determinado produto, entre os meses de março e junho, diante dessa informação todos os setores diretamente responsáveis pela operação se mobilizaram para atender tal demanda.

Dentro desse contexto, temos o setor de Reembalagem que, após análise constatou não possuir quantidade suficiente de pessoas para atender aos pedidos dentro do prazo, o que levou as seguintes questões: Quantas pessoas serão necessárias para realizar esse trabalho? Qual o custo para contratação dessa equipe?

5.2 Reembalagem

O processo de reembalagem consiste em readequar a embalagem do produto acabado ao padrão exigido pelo cliente, para atender a especificação do item, ou seja, para manter sua identidade, ou até por motivo de promoção e inovação, formando conjuntos de produtos iguais ou variados.

Nesse processo, que é um dos últimos antes da expedição, é exigido uniformidade, agilidade, a mão-de-obra deve ser treinada para atender aos requisitos de qualidade adotados pela organização, como por exemplo, conhecimentos dos defeitos críticos do produto, cumprimento das normas sanitárias e a correta manipulação dos produtos.

6 Dados

As informações apresentadas foram fornecidas pela Empresa Contratante, assim como os benefícios descritos são oferecidos e praticados pela empresa. As cotações foram realizadas pelo setor de compras da Empresa Contratante. Alguns dados são baseados na legislação trabalhista, para garantir maior confiabilidade nas análises e projeções.

6.1 Custos para contratação de mão-de-obra efetiva

Após um levantamento, foi constatado que para a realizar o serviço de reembalagem previsto era necessário a contratação de uma equipe de dez funcionários, sendo eles, um líder e nove auxiliares.

Tabela 01 – Despesas para Contratação de Mão-de-Obra Efetiva

Função	Quant.	Salário	Salário Total		
AUXILIARES SELECIONAMENTO	9	R\$ 1.365,00	R\$ 12.285,00		
LIDER DE SELECIONAMENTO	1	R\$ 2.127,00	R\$ 2.127,00		
Total de Salários	10	R\$ 3.492,00	R\$ 14.412,00		
INSS		20,00%	R\$ 2.882,40		
FGTS		8,00%	R\$ 1.152,96		
Salário Educação		6,00%	R\$ 864,72		
Plano de Saúde		2,00%	R\$ 288,24		
Seguro Acidente Trabalho		4,11%	R\$ 592,33		
TOTAL ENCARGOS GRUPO A		40,11%	R\$ 5.780,65		
Férias + 1/3		11,11%	R\$ 1.601,17		
13º Salário		8,33%	R\$ 1.200,52		
TOTAL ENCARGOS GRUPO B		19,44%	R\$ 2.801,69		
Incidência do grupo A sobre grupo B		2,76%	R\$ 397,77		
TOTAL ENCARGOS SOCIAIS		62,31%	R\$ 8.980,12		
Total salário e encargos sociais			R\$ 23.392,12		
Taxa Administrativa		12,00%	R\$ 2.807,05		
Total salários + encargos sociais + taxa administrativa			R\$ 26.199,17		
Descrição do Benefício	Dias trab. / mês	Quant. / dia	Valor Unitário	% de desconto	Custo total
Vale Transporte (estimativa)	22	2	R\$ 7,60	6%	R\$ 2.479,28
Vale Refeição	22	1	R\$ 11,15	R\$ 2,04	R\$ 2.004,20
Desjejum	22	1	R\$ 2,46	R\$ 0,45	R\$ 442,20
EPI'S (2calças e 2camisas de brim sem bolso, bota com ponta de aço, 10 pcs protetor auricular, 3 pçs luva pigmentada, luva anti corte e óculos de segurança)			R\$ 229,25	R\$ -	R\$ 2.292,50
Vale alimentação			R\$ 260,00	R\$ -	R\$ 2.600,00
Participação nos Lucros - Auxiliares			0,1583	0,00	R\$ 1.944,72
Participação nos Lucros - Líder			0,1583	0,00	R\$ 336,70
Exame Admissional			R\$ 60,00	0%	R\$ 600,00
Total de benefícios					R\$ 12.699,60
Taxa administrativa sobre benefícios				5%	R\$ 634,98
Total salário + Enc. Sociais + Benefícios + Taxa Adm.					R\$ 39.533,75

Fonte: Autores (2017).

A Tabela 01 apresenta os valores para contratação de colaboradores efetivos. Nota-se que para esses dez trabalhadores, que recebem um total de R\$ 14.421,00, pelo menos R\$ 5.500,00 mensais são gastos com encargos trabalhistas e previdenciários, outros R\$ 2.800,00, aproximadamente, refere-se a Férias e Décimo terceiro salário e mais de R\$ 12.000,00 são desembolsados para benefícios, resultando em, por volta de, R\$ 39.533,75 gasto ao mês.

Tabela 02 – Projeção de Despesas em 4 Meses: Mão-de-Obra Efetiva

Função	Quant.	Salário	Salário Total	Projeção para 4 meses	
AUXILIARES SELECIONAMENTO	9	R\$ 1.365,00	R\$ 12.285,00	R\$ 49.140,00	
LIDER DE SELECIONAMENTO	1	R\$ 2.127,00	R\$ 2.127,00	R\$ 8.508,00	
Total de Salários	10	R\$ 3.492,00	R\$ 14.412,00	R\$ 57.648,00	
INSS		20,00%	R\$ 2.882,40	R\$ 11.529,60	
FGTS		8,00%	R\$ 1.152,96	R\$ 4.611,84	
Salário Educação		6,00%	R\$ 864,72	R\$ 3.458,88	
Plano de Saúde		2,00%	R\$ 288,24	R\$ 1.152,96	
Seguro Acidente Trabalho		4,11%	R\$ 592,33	R\$ 2.369,33	
TOTAL ENCARGOS GRUPO A		40,11%	R\$ 5.780,65	R\$ 23.122,61	
Férias + 1/3		11,11%	R\$ 1.601,17	R\$ 6.404,69	
13º Salário		8,33%	R\$ 1.200,52	R\$ 57.648,00	
TOTAL ENCARGOS GRUPO B		19,44%	R\$ 2.801,69	R\$ 64.052,69	
Incidência do grupo A sobre grupo B		2,76%	R\$ 397,77	R\$ 1.591,08	
TOTAL ENCARGOS SOCIAIS		62,31%	R\$ 8.980,12	R\$ 35.920,47	
Total salário e encargos sociais			R\$ 23.392,12	R\$ 93.568,47	
Taxa Administrativa		12,00%	R\$ 2.807,05	R\$ 11.228,22	
Total salários + encargos sociais + taxa administrativa			R\$ 26.199,17	R\$ 104.796,69	
Descrição do Benefício	Dias trab. / mês	Quant. / dia	Valor Unitário	% de desconto	Custo total
Vale Transporte (estimativa)	22	2	R\$ 7,60	6%	R\$ 2.479,28
Vale Refeição	22	1	R\$ 11,15	2,04	R\$ 2.004,20
Desjejum	22	1	R\$ 2,46	0,45	R\$ 442,20

EPI'S (2calças e 2camisas de brim sem bolso, bota com ponta de aço, 10 pcs protetor auricular, 3 pçs luva pigmentada, luva anti corte e óculos de segurança)	R\$ 229,25	0,00	R\$ 2.292,50	R\$ 2.292,50
Vale alimentação	R\$ 260,00	R\$ -	R\$ 2.600,00	R\$ 10.400,00
Participação nos Lucros - Auxiliares	0,1583	0,00	R\$ 1.944,72	R\$ 7.778,86
Participação nos Lucros - Líder	0,1583	0,00	R\$ 336,70	R\$ 1.346,82
Exame Admissional	R\$ 60,00	0%	R\$ 600,00	
Total de benefícios			R\$ 12.699,60	R\$ 41.520,90
Taxa administrativa sobre benefícios	5%		R\$ 634,98	R\$ 2.076,04
Total salário + Enc. Sociais + Benefícios + Taxa Adm.			R\$ 39.533,75	R\$ 148.393,63

Fonte: Autores (2017).

A Tabela 02 é uma projeção de custos com mão-de-obra efetiva em quatro (4) meses, correspondentes a demanda excedente identificada.

Observa-se que se expandirmos os cálculos para 4 meses, os valores passam a ser: Salários totais de R\$ 57.648,00; gastos com encargos trabalhistas e previdenciários aproximadamente R\$ 23.000,00 mensais, resultando em R\$ 148.393,63 gasto em 4 meses.

6.2 Despesas com rescisão de funcionário efetivos

Dentro da hipótese de contratação de mão-de-obra efetiva e considerando que, o aumento de demanda que impulsionou essa contratação tem início no mês março e se encerra no mês de junho, devemos levar em conta os gastos com o desligamento dos funcionários ao fim da demanda.

Tabela 03 – Estimativa de Despesas Rescisórias: Mão de Obra Efetiva

Função	Quant.	Salário	Salário Total
AUXILIARES SELECIONAMENTO	9	R\$ 1.365,00	R\$ 12.285,00
LIDER DE SELECIONAMENTO	1	R\$ 2.127,00	R\$ 2.127,00
Total de Salários	10	R\$ 3.492,00	R\$ 14.412,00
Aviso Prévio Indenizado - Auxiliares	9		R\$ 12.285,00
Aviso Prévio Indenizado - Líder	1		R\$ 2.127,00
13º Salário Proporcional - Auxiliares	9		R\$ 4.095,00
13º Salário Proporcional - Líder	1		R\$ 709,00
Férias Proporcional + 1/3	9		R\$ 5.460,00
Férias Proporcional + 1/3	1		R\$ 945,33
Subtotal			R\$ 25.621,33
Desconto 8% FGTS		8,00%	R\$ 2.049,71
Total com Desconto			23.571,63
FGTS		8,00%	R\$ 2.049,71
Multa Total FGTS (40% + 10%)		50,00%	R\$ 12.810,67
Total			R\$ 14.860,37
Total Estimado de Rescisão			R\$ 38.432,00

Fonte: Autores (2017).

Na Tabela 03 são apresentados valores estimados para a rescisão de contrato no regime CLT (Consolidação das Leis do Trabalho).

Podemos observar que os gastos para rescindir os contratos dos 10 colaboradores equiparam-se ou aproximam-se do valor total desembolsado para contratação da mesma equipe, veja na Tabela 01. Deve-se pagar em uma rescisão: Aviso prévio indenizado, caso a demissão seja sem justa causa, décimo terceiro salários proporcional ao período trabalhado, férias também proporcionais e multa do FGTS, sendo 40% ao funcionário e 10% ao governo.

6.3 Cotação de mão-de-obra terceirizada

Para uma tomada de decisão mais assertiva, os gestores recorreram por orçar a terceirização do serviço, para se comparar aos custos de contratação de uma equipe

efetiva. O setor de compras realizou uma pesquisa no mercado e apresentou três (3) empresas especializadas no fornecimento do tipo de mão-de-obra necessária.

A terceirização saudável e bem praticada, facilita a administração pela delegação da responsabilidade de gerir os empregados à outra empresa. Uma outra vantagem é que, se contratada somente por necessidade temporária a empresa terceirizada ajuda na diminuição de setores ociosos, na quantidade de perdas durante o processo, gerando eficácia e eficiência, além de economia em curto prazo.

A cotação foi realizada considerando fatores como custos, qualidade de mão-de-obra, histórico da empresa no mercado e histórico da empresa junto ao contratante, caso seus serviços já tenham sido utilizados em outra ocasião.

Tabela 04 – Apresentação e Características das Empresas Cotadas

EMPRESA	RAMO DE ATIVIDADE	OBSERVAÇÃO	HISTÓRICO
1	Reembalagem / Reescolha	Especializado em Reembalagens Gerais	Nunca prestou serviços para a Empresa Contratante
2	Serviços Gerais	Especializado em Serviços Gerais	Já prestou serviços para a Empresa Contratante
3	Linha de Produção	Possui experiência com Reembalagem de Vidro	Já prestou serviços para a Empresa Contratante

Fonte: Autores (2017).

A Tabela 04 – Apresentação e Características das Empresas Cotadas, possui as empresas concorrente à prestação do serviço, sendo que três fatores são observados, o Ramo de atividade da empresa, Observações gerais sobre a empresa e seu histórico com relação a contratante.

Tabela 05 – Cotação: Valores para Contratação de Mão-de-Obra Terceirizada

EMPRESA	SERVIÇO	VALOR
1	Reembalagem de produtos Acabados	56.219,38
2	Reembalagem de produtos Acabados	42.358,68
3	Reembalagem de produtos Acabados	38.653,19

Fonte: Autores (2017).

Analisando as informações e os orçamentos apresentados nas Tabelas 04 e 05 e levando em conta os critérios de contratação, a empresa número 3 apresentou melhor custo-benefício em relação as demais empresas cotadas, por já ter experiência com embalagens de vidro e pelo custo. A empresa 2 foi sua concorrente direta, porém está focada em serviços gerais, portanto não possui as habilidades requeridas para manipulação das embalagens.

7 Contratação e fornecimento de mão-de-obra

Considerando os custos e a morosidade no processo de contratação de mão-de-obra efetiva e o posterior gasto com desligamento, ocasionado pelo fim da demanda, os gestores optaram por contratar a equipe necessária por meio de terceirização.

A empresa de número 3 na Tabela 05, que chamaremos de “Empresa Prestadora de Serviços”, foi a selecionada para o fornecimento da mão-de-obra. Ela tem 20 anos de mercado desde sua fundação, está localizada em São Paulo e é capacitada para fornecer serviços de modo personalizado. Têm competências e estratégias eficazes na busca de profissionais que atendam ao perfil solicitado. Para esse caso foram contratadas dez pessoas para atuar no processo de reembalagem, sendo um líder e nove auxiliares.

O contrato tem duração de quatro (4) meses, e caso necessário pode ser prorrogado, desde que acordado entre o tomador e o prestador de serviços e esteja dentro dos critérios legais.

7.1 Detalhamentos dos custos para contratação de mão-de-obra terceirizada

O processo de reembalagem com pessoal terceirizado é feito dentro da Empresa Contratante, porém toda a gestão, acompanhamento e pagamento desses profissionais é realizada pela Empresa Prestadora de Serviços.

Tabela 06 – Detalhamentos das Despesas para Contratação de Mão-de-Obra Terceirizada

Função	Quant.	Salário	Salário Total		
AUXILIARES SELECIONAMENTO	9	R\$ 1.365,00	R\$ 12.285,00		
LIDER DE SELECIONAMENTO	1	R\$ 2.127,00	R\$ 2.127,00		
Total de Salários	10	R\$ 3.492,00	R\$ 14.412,00		
INSS		20,00 %	R\$ 2.882,40		
FGTS		8,00 %	R\$ 1.152,96		
Salário Educação		2,50 %	R\$ 360,30		
Seguro Acidente Trabalho		4,11 %	R\$ 592,33		
TOTAL ENCARGOS GRUPO A		34,61 %	R\$ 4.987,99		
Férias + 1/3		11,11 %	R\$ 1.601,17		
13º Salário		8,33 %	R\$ 1.200,52		
TOTAL ENCARGOS GRUPO B		19,44 %	R\$ 2.801,69		
Incidência do grupo A sobre grupo B		2,76 %	R\$ 397,77		
TOTAL ENCARGOS SOCIAIS		56,81 %	R\$ 8.187,46		
Total salário e encargos sociais			R\$ 22.599,46		
Taxa Administrativa		12,00 %	R\$ 2.711,93		
Total salários + encargos sociais + taxa administrativa			R\$ 25.311,39		
Descrição do Benefício	Dias trab. / mês	Quant. / dia	Valor Unitário	% de desconto	Custo total
Vale Transporte (estimativa)	22	2	R\$ 5,92	0,06	R\$ 1.759,16
Vale Refeição	22	1	R\$ 11,15	2,04	R\$ 2.004,20
Desjejum	22	1	R\$ 2,46	0,45	R\$ 442,20
EPI'S (2calças e 2camisas de brim sem bolso, bota com palmilha de aço, 10 pcs protetor auricular, 3 pçs luva pigmentada, luva anti corte e óculos de segurança)			R\$ 229,25	0,00	R\$ 2.292,50
Exame Admissional			R\$ 30,00	0%	R\$ 300,00
Total de benefícios					R\$ 6.798,06
Taxa administrativa sobre benefícios				5%	R\$ 339,90
Total salário + Enc. Sociais + Benefícios + Taxa Adm.					R\$ 32.449,36
Repasse de Tributos				16,05%	R\$ 6.203,84
Custo Nota Fiscal MENSAL					R\$ 38.653,19
Creditamento Pis e Cofins				9,25%	R\$ 3.575,42
CUSTO MENSAL pós creditamento Pis e Confins					R\$ 35.077,77

Fonte: Autores (2017).

A solicitação da equipe foi atendida pelo valor mensal de R\$ 38.653,19, relacionado aos itens apresentados na Tabela 06.

Tabela 07 – Projeção de Despesas em 4 meses: Mão-de-Obra Terceirizada

				Projeção para 4 meses		
Função	Quant.	Salário	Salário Total			
AUXILIARES SELECIONAMENTO	9	R\$ 1.365,00	R\$ 12.285,00	R\$ 49.140,00		
LIDER DE SELECIONAMENTO	1	R\$ 2.127,00	R\$ 2.127,00	R\$ 8.508,00		
Total de Salários	10	R\$ 3.492,00	R\$ 14.412,00	R\$ 57.648,00		
INSS		20,00 %	R\$ 2.882,40	R\$ 11.529,60		
FGTS		8,00 %	R\$ 1.152,96	R\$ 4.611,84		
Salário Educação		2,50 %	R\$ 360,30	R\$ 1.441,20		
Seguro Acid. Trabalho		4,11 %	R\$ 592,33	R\$ 2.369,33		
TOTAL ENCARGOS GRUPO A		34,61 %	R\$ 4.987,99	R\$ 19.951,97		
Férias + 1/3		11,11 %	R\$ 1.601,17	R\$ 6.404,69		
13º Salário		8,33 %	R\$ 1.200,52	R\$ 57.648,00		
TOTAL ENCARGOS GRUPO B		19,44 %	R\$ 2.801,69	R\$ 64.052,69		
Incidência do grupo A sobre grupo B		2,76 %	R\$ 397,77	R\$ 1.591,08		
TOTAL ENCARGOS SOCIAIS		56,81 %	R\$ 8.187,46	R\$ 32.749,83		
Total salário e encargos sociais			R\$ 22.599,46	R\$ 90.397,83		
Taxa Administrativa		12,00 %	R\$ 2.711,93	R\$ 10.847,74		
Total salários + encargos sociais + taxa administrativa			R\$ 25.311,39	R\$ 101.245,57		
Descrição do Benefício	Dias trab. / mês	Quant. / dia	Valor Unitário	% de desconto	Custo total	
Vale Transporte (estimativa)	22	2	R\$ 5,92	0,06	R\$ 1.759,16	R\$ 7.036,64
Vale Refeição	22	1	R\$ 11,15	2,04	R\$ 2.004,20	R\$ 8.016,80
Desjejum	22	1	R\$ 2,46	0,45	R\$ 442,20	R\$ 1.768,80
EPI'S (2calças e 2camisas de brim sem bolso, bota com palmilha de aço, 10 pcs protetor auricular, 3 pçs luva pigmentada, luva anti corte e óculos de segurança)			R\$ 229,25	0,00	R\$ 2.292,50	R\$ 2.292,50
Exame Admissional			R\$ 30,00	0%	R\$ 300,00	
Total de benefícios					R\$ 6.798,06	R\$ 19.114,74

Taxa administrativa sobre benefícios	5%	R\$ 339,90	R\$ 955,74
Total salário + Enc. Sociais + Benefícios + Taxa Adm.		R\$ 32.449,36	R\$ 121.316,05
Repasse de Tributos	16,05%	R\$ 6.203,84	R\$ 23.193,84
Custo Nota Fiscal MENSAL		R\$ 38.653,19	R\$ 144.509,88
Creditamento Pis e Cofins	9,25%	R\$ 3.575,42	R\$ 13.367,16
CUSTO MENSAL pós creditamento Pis e Confins		R\$ 35.077,77	R\$ 131.142,72

Fonte: Autores (2017).

A projeção apresentada na Tabela 07, mostra valores gastos com o pagamento da mão-de-obra durante 4 meses, conforme contrato realizado entre as empresas.

8 Análise e comparação dos valores

Para comprovação e validação do presente estudo, foram feitas análises detalhadas dos valores encontrados e a distinção e separação dos cenários obtidos. Constatando que a alternativa mais viável foi optar pela contratação uma equipe terceirizada para o processo de reemalagem. Com essa ação a gestão cumpre o objetivo de atender a demanda e obtém economia considerável em suas despesas. Para facilitar a análise é necessário que os valores de ambas as opções fossem disponibilizados para visualização.

Tabela 08 – Gastos com a mão-de-obra Efetiva x Terceirizada – Período de 4 meses

Tabela comparativa dos gastos com a mão de obra efetiva e terceirizada em 4 meses.	
Efetivos em 4 meses.	R\$ 148.393,63
Rescisão dos funcionários efetivos.	R\$ 38.432,00
Efetivos em 4 meses + as rescisões.	R\$ 186.825,63
Empresa prestadora de serviços em 4 meses.	R\$ 144.509,88
Diferença entre Efetivos em 4 meses X Empresa prestadora de serviços em 4 meses.	R\$ 3.883,75
Diferença entre Efetivos em 4 meses + as rescisões X Empresa prestadora de serviços em 4 meses.	R\$ 42.315,75
Percentual da Diferença entre o Efetivos em 4 meses X Empresa prestadora de serviços em 4 meses com Efetivos em 4 meses.	3%
Percentual da Diferença entre o Efetivos em 4 meses + as rescisões X Empresa prestadora de serviços em 4	23%

meses com Efetivos em 4 meses + as rescisões.

Fonte: Autores (2017).

A Tabela 08 apresenta um comparativo entre os gastos de contratação e demissão de mão-de-obra efetiva, em relação aos gastos de contratação da mesma mão-de-obra através da terceirização. Para encontrar o percentual da diferença entre os gastos foram usados: o valor total que seria gasto com colaboradores efetivos em 4 meses (R\$ 148.393,63), o valor total que seria gasto com a rescisão dos mesmos (R\$ 38.432,00), a soma dos dois (R\$ 186.825,63) e o valor total gasto com a contratação da empresa prestadora de serviço (R\$ 144.509,88), também em quatro meses.

Para o cálculo foi usado a diferença entre o valor dos efetivos e o valor da empresa terceirizada que é igual a R\$ 3.883,75 e a diferença entre o valor total dos gastos com a contratação de funcionários efetivos mais os gastos com rescisão e o valor da empresa terceirizada de R\$ 42.315,75.

Os R\$ 3.883,75 de diferença dividido pelos R\$ 148.393,63 resulta em 0,02617, ou seja, aproximadamente 3% de redução.

Já a diferença de R\$ 42.315,75 dividida pelos R\$ 186.825,63 totais gastos com efetivos mais rescisão, resulta em 0,22649, aproximadamente 23% de redução.

9 Conclusões

A análise comparativa evidencia que os custos com mão de obra terceirizada no período de 4 meses são 3% menores, se comparados com os custos de contratação mão-de-obra efetiva no mesmo período. Também devemos considerar que, caso a Contratante optasse pelo recrutamento de funcionários efetivos, ao fim da demanda ela teria um alto índice de ociosidade no setor, resultando em desligamentos, ainda considerando essa hipótese, constatamos que os valores gastos com a rescisão de contrato CLT apresentados na Tabela 03, elevaria os custos em 20%, totalizando 23% de diferença entre contratação mais rescisão de efetivos versus a contratação

terceirizada, essa que no fim do período, somente têm o contrato encerrado, sem qualquer despesa adicional.

O curto período considerado para o estudo já nos dá uma base de quanto a terceirização pode ser vantajosa. Supondo que demandas sazonais ou imprevisíveis aconteçam várias vezes dentro de um ano nas empresas, podemos encontrar percentuais ainda maiores. Além disso, quanto maior o tempo de contrato, mais a empresa terceirizada se torna especializada naquele processo, aumentando a afinidade com o produto trabalhado, o que pode significar um aumento constante na qualidade da operação.

Também podemos afirmar que ao optar pela mão-de-obra terceirizada para o atendimento de demandas sazonais e esporádicas, a Empresa Contratante minimiza os seus gastos, mantém o padrão de qualidade e atende aos prazos e exigências dos clientes, e ainda libera recursos para dar maior foco à suas atividades-chave.

Enfim, podemos concluir que, são cada vez mais decisivas e estratégicas as ações e projetos promovidos pelos profissionais de logística, visto que uma sugestão de solução como essa, contribui com o crescimento e com a competitividade da empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, Alberto L; SANCHEZ, Otávio P. **Outsourcing de TI: Impactos, dilemas, discussões e casos reais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J; COOPER, M Bixby. **Supply Chain Logistics Management - McGraw-Hill/Irwin series operations and decision sciences**. McGraw-Hill, New York, 2002.

OLIVEIRA, Otávio J; et al. **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

PENA, Rodolfo F. Alves. "**Terceirização e trabalho**". Brasil Escola. Disponível em < <http://brasilecola.uol.com.br/geografia/terceirizacao-trabalho.htm>. > Acesso em 06 de setembro de 2017.

Terceirização: Principais Pontos em Debate No Brasil Comparativamente à Realidade de Outros Países. Disponível em: < http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo_18/2016/12/26/12467/Terceirizacao-PrincipaisPontosemdebatenoBrasilcomparativamentea768realidadedeoutrospai769ses.pdf >. Acesso em 06 de setembro de 2017.

LEI Nº 13.429, DE 31 DE MARÇO DE 2017. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm >. Acesso em 15 de setembro de 2017.