

FACULDADE DE ENGENHARIA DE MINAS GERAIS
Programa de Pesquisa, Produção e Divulgação Científica

EDUARDO MONTEIRO ZANDONA FILHO
FÁTIMA RIBEIRO DE ANDRADE
JOSÉ ALTAIR DE MENDONÇA JUNIOR
JOSÉ HILTON NERES DE LIMA

**REDUÇÃO DE CUSTOS COM TERCEIRIZAÇÃO DE MÃO DE
OBRA NA EMPRESA X**

Belo Horizonte - MG
Julho de 2018

**EDUARDO MONTEIRO ZANDONA FILHO
FÁTIMA RIBEIRO DE ANDRADE
JOSÉ ALTAIR DE MENDONÇA JUNIOR
JOSÉ HILTON NERES DE LIMA**

**REDUÇÃO DE CUSTOS COM TERCEIRIZAÇÃO DE MÃO DE OBRA
NA EMPRESA X**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado à Faculdade de Engenharia de Minas Gerais – FEAMIG, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel do curso de Engenharia de Produção.

Área de concentração: Gestão de Operações e Serviços.

Orientador de metodologia: Prof. Ms. Gabriela Fonseca Parreira.

Orientadora de conteúdo: Prof. Ms. Tálita Rodrigues O. Martins.

Belo Horizonte - MG

Julho de 2018

FACULDADE DE ENGENHARIA DE MINAS GERAIS

Trabalho de Conclusão de Curso intitulado *Redução de custos com terceirização de mão de obra na Empresa X*, **Eduardo Monteiro Zandona Filho, Fátima Ribeiro de Andrade, José Altair de Mendonça Junior, José Hilton Neres de Lima**, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Ms. Tálita Rodrigues O. Martins

Prof. Ms. Wilson José Vieira da Costa

Prof. Ms. Raquel Ferreira de Souza

Belo Horizonte, julho de 2018

Rua Gastão Bráulio dos Santos, 837 – Belo Horizonte – MG – 30510-120 – Brasil –
Tel: (31) 3372-3703

AGRADECIMENTOS

À Faculdade, queremos deixar uma palavra de gratidão por terem nos recebido de braços abertos e com todas as condições que nos proporcionaram dias de aprendizagem muito ricos.

Aos professores reconhecemos um esforço gigante com muita paciência e sabedoria. Foram eles que nos deram recursos e ferramentas para evoluir um pouco mais todos os dias.

DEDICATÓRIA

Esta fase de nossas vidas muito especial e não podemos deixar de agradecer a Deus por toda força, ânimo e coragem que nos ofereceu para termos alcançado nossa meta.

É claro que não podemos esquecer de nossa família e amigos, porque foram eles que nos incentivaram e inspiraram através de gestos e palavras a superar todas as dificuldades.

A todas as pessoas que de uma alguma forma nos ajudaram a acreditar em nós, eu quero deixar um agradecimento eterno, porque sem elas não teria sido possível.

O nosso muito obrigado!

Deus nos concede, a cada dia, uma página de vida nova no livro do tempo. Aquilo que colocarmos nela, corre por nossa conta.

Chico Xavier

RESUMO

A terceirização de mão de obra é considerada um dos recursos relevantes para as empresas que buscam reduzir os custos com contratações. Este modelo de serviço é utilizado com a finalidade de aumentar os resultados da lucratividade das empresas e a redução dos custos com encargos trabalhistas. Este estudo possui como objetivo geral analisar a redução de custos com terceirização de mão de obra na empresa X. Já os objetivos específicos são: descrever a terceirização de mão de obra e sua importância para a empresa X; verificar as vantagens e desvantagens da terceirização para a empresa X, posto que as vantagens serão analisadas conforme o aumento da participação dos dirigentes nas demandas principais da empresa e o aumento da lucratividade após a terceirização; analisar o impacto da contratação de mão de obra na empresa X nos custos da empresa. A metodologia aqui utilizada foi a de revisão de literatura juntamente com um estudo de caso na empresa X. As técnicas utilizadas para coleta de dados foram feitas através de relatórios e informações coletadas junto ao gestor responsável, análise das informações e dados obtidos com a empresa (gráficos, tabelas), como também, informações colhidas por meio de documentos fornecidos pela empresa referentes a temática aqui proposta. Também se deu por meio de planilhas de controle, gráficos, tabelas, e todo o material disponibilizado pela empresa, inclusive dados gerados no decorrer do desenvolvimento do trabalho realizado pelo grupo para uma melhor análise sobre tal problemática. Conclui-se que, a empresa X obteve uma redução de custos com a terceirização da mão de obra no setor de costura, observou-se também que não foi necessário reduzir o número de funcionários contratados, seja por meio de terceirização ou não. Com isso, cabe aqui ressaltar que a terceirização apresenta vantagens em relação à contratação direta de mão-de-obra para as empresas tomadoras de serviços, como se pode observar pela análise feita no estudo de caso da presente pesquisa.

Palavras-chave: Custos. Mão de obra. Terceirização.

ABSTRACT

Outsourcing of labor is considered one of the relevant resources for companies that seek to reduce hiring costs. This service model is used to increase profitability and reduce labor costs. This study has as general objective to analyze the reduction of costs with outsourcing of labor in company X. The specific objectives are: to describe the outsourcing of labor and its importance for company X; to verify the advantages and disadvantages of outsourcing to company X, since the advantages will be analyzed as the increase of the participation of the managers in the main demands of the company and the increase of the profitability after the outsourcing; analyze the impact of hiring labor on company X on company costs. The methodology used here will be to review the literature together with a case study in company X. The techniques used to collect data were made through reports and information collected with the responsible manager, analysis of information and data obtained with the company (graphs, tables), as well as information collected through documents provided by the company referring to the theme proposed here. It will also be done through control sheets, charts, tables, and all the material made available by the company, including data generated during the development of the work performed by the group for a better analysis of such problems. It was concluded that for company X it obtained a reduction of costs with the outsourcing of the workforce, as well as it was not necessary to reduce the number of employees hired, whether through outsourcing or not. Therefore, it should be emphasized that outsourcing presents advantages in relation to the direct hiring of labor for service-takers, as can be seen from the analysis made in the case study of the present research.

Key-words: Costs. Labor. Outsourcing.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACOES

PL: Projeto de Lei.

TST: Tribunal Superior do Trabalho.

CF: Constituição Federal.

CLT: Consolidação das Leis do Trabalho.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Elos da Cadeia Têxtil	27
Figura 2 – Fluxo do processo terceirizado	52
Figura 3 – Fluxograma de qualidade do produto da Empresa X	54
Figura 4 – Exemplo de padrão de qualidade estipulado pela Empresa X	55
Figura 5 – Percentual de satisfação pós terceirização dos colaboradores	56
Figura 6 – Impacto no mês de julho 2017	59
Figura 7 – Impacto no mês de agosto 2017	60
Figura 8 – Impacto no mês de setembro 2017	61
Figura 9 – Impacto no mês de outubro 2017	62
Figura 10 – Impacto no mês de novembro 2017	63
Figura 11 – Impacto no mês de dezembro 2017	64
Figura 12 – Impacto da contratação	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Terceirização e a sua classificação	32
---	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	19
1.1 Contexto do problema	21
1.2 Problema de pesquisa	22
1.3 Objetivos	22
1.3.1 Objetivo geral	22
1.3.2 Objetivos específicos	22
1.4 Justificativa	22
2. REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 Engenharia de operações e processos da produção	24
2.1.1 Gestão de Sistemas de Produção e Operações	25
2.1.2 Sistema de produção no setor de costura	26
2.2 Custos	28
2.2.1 Tipos de custos	28
2.2.2 Redução de custo e otimização de resultados	29
2.3 A Terceirização: histórico e definições	31
2.3.1 Partes envolvidas	33
2.3.2 Atividade-meio e atividade-fim	33
2.3.3 Objetivos da terceirização	34
2.3.4 Fases da terceirização	35
2.3.5 Organização da terceirização	35
2.3.6 Vantagens e desvantagens da terceirização	36
2.3.7 Aspectos legais da terceirização	37
2.3.8 Os desafios da gestão diante da terceirização	38
2.3.9 Custos da terceirização	38

2.4 O Direito do Trabalho	39
2.5 Gestão de custos	44
3. METODOLOGIA	46
3.1 Tipos de pesquisa	46
3.2 Natureza da pesquisa	46
3.3 Tipo de pesquisa quanto aos fins	47
3.4 Tipo de pesquisa quanto aos meios	48
3.5 Universo e amostra	48
3.6 Coleta e análise dos dados	49
3.7 Organização em estudo	49
3.8 Limitações	50
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	51
4.1 A terceirização de mão de obra na empresa X	51
4.2 As vantagens e desvantagens da terceirização para a empresa X	54
4.3 O impacto da contratação de mão de obra na empresa X nos custos da empresa	58
5. CONCLUSÃO	68
REFERÊNCIAS	69
APÊNDICE	73

1 INTRODUÇÃO

Hoje há em toda a sociedade um grande debate acerca da terceirização de mão de obra. O tema vem sendo discutido em vários setores da vida política, empresarial, trabalhista e jurídica da sociedade civil. Diversos atores concordam ou divergem sobre o assunto, estejam eles inseridos no movimento sindical e de trabalhadores, político partidário, jurídico ou universitário/acadêmico. No que diz respeito ao Brasil, a aprovação do Projeto de Lei (PL) nº 4.302/1998 que libera a terceirização para todas as atividades das empresas vem sendo muito debatida entre juristas, empregadores e empregados. A princípio a matéria foi discutida pela Câmara dos Deputados, sendo aprovada pela maioria do plenário. Quando encaminhada para o presidente da República, Michel Temer, o texto foi aprovado com apenas três vetos.

A terceirização, hoje tem sido uma modalidade de prestação de trabalho muito utilizada no setor privado e no setor público. Ela está presente nos mais variados setores da economia mundial. Ela é uma forma de repasse da produção, ou seja, uma empresa passa a trabalhar com diferentes empresas menores que, em função de seus fornecedores, produzem parte de seu produto com o objetivo final de competirem por liderança de custos.

A terceirização é uma prática existente há muitos anos em todo o mundo dos negócios. Trata-se de um tipo de contratação, por meio da prestação de serviços, que empresas especializadas executam em atividades específicas e que por qualquer motivo não são desenvolvidas dentro da organização.

A terceirização consiste na possibilidade de contratação de terceiros para realização de atividades que não constituem o objeto principal da empresa. A terceirização acha-se disciplinada pela Súmula 331, do Tribunal Superior do Trabalho (TST), que, em princípio, proíbe a contratação do trabalho por empresa intermediária (interposta), mas, paradoxalmente, oferece as seguintes exceções: trabalho temporário, serviços de vigilância, serviços de conservação e limpeza, e a ampla possibilidade de quaisquer serviços especializados ligados à atividade meio do tomador (POCHMANN, 2008).

O Brasil é um dos países com o maior número de despesas de contratação, restringindo dessa forma a negociação entre empregador e empregado, visto que, os encargos trabalhistas são definidos em lei, tornando-se compulsórios. No que tange as empresas brasileiras, as mesmas buscam evitar os encargos de contratação de funcionários, surgindo assim as formas ilegais de contratação, sendo uma delas o trabalho informal e sem carteira de trabalho, o qual estimula a informalidade, a sonegação e o aumento do desemprego em todo o país.

Um ponto a ser analisado também é a reforma trabalhista aprovada em 2017. A mesma criou regras para a lei de terceirização. Observa-se que, a lei supracitada exige uma espécie de "quarentena" para as empresas contratarem os funcionários terceirizados. A mesma também garante que os empregados terceirizados tenham acesso às instalações da empresa em que trabalham, como refeitórios e ambulatórios. O empregado que for demitido não poderá ser contratado por empresa prestadora de serviços e atuar como funcionário terceirizado da sua antiga empregadora. O prazo de carência para a contratação de mão de obra no que tange a terceirização desse funcionário é também de 18 meses. A proposta dificulta que uma empresa repasse sua equipe para uma companhia terceirizada, tornando esse ponto da lei de terceirização ainda relevante para futuras modificações, visto a necessidade de facilitar a recontração de tais funcionários, mantendo-os atuantes no mercado de trabalho.

Pode-se aqui observar algumas vantagens e desvantagens na terceirização. No que tange as vantagens pode-se observar os seguintes pontos: ganhos de eficiência na operação do negócio central ou de missão da empresa, transformação de custos fixos em custos variáveis, redução de custos de forma direta e indireta, economias em treinamento, entre outras. Já as desvantagens são: o aumento do número de fornecedores gera novos custos de administração, torna-se mais difícil manter os padrões de qualidade das empresas contratantes, aumenta-se a quantidade de retrabalho e de acidentes pessoais, entre outras.

Dessa forma, buscou-se nesse estudo analisar a redução de custos com terceirização de mão de obra na empresa X, pode-se verificar que, esta redução nas empresas por meio da terceirização é um dos objetivos relevantes das mesmas, independente o segmento ao qual a mesma pertence. Assim, é necessário

observar que na maioria das metodologias para redução de custos nas empresas a terceirização é demandada.

1.1 Contexto do problema

Observa-se que, o custo de mão de obra, a qualidade, a competitividade e a produtividade são fatores que constituem o custo do produto/serviço, sendo dessa forma, um ponto de alta importância para as empresas, principalmente pelo fato de que, no Brasil, visto que esse custo é alto e varia principalmente em função da relação de trabalho estabelecida entre empresa e empregado.

Assim, uma política de redução de custos, geral ou por departamentos, é importante para os custos com mão de obra na empresa aqui analisada, no âmbito produtivo, administrativo e técnico. Com isso, é possível otimizar o custo de mão de obra por meio da terceirização, utilizando tal forma como meio competitivo para a mesma permanecer em seu mercado atuante.

Dessa forma, existem três propósitos na empresa X que levaram a mesma a terceirizar a mão de obra do setor de costura, são eles: a diminuição dos custos diretos e indiretos; a elevação do nível de eficiência dessa atividade, pela sua execução terceirizada; e a manutenção de um nível mínimo aceitável de lealdade à empresa, por parte dos novos executores das atividades terceirizadas. Assim, a organização se mostra como sendo de importante à reestruturação organizacional, ao aperfeiçoamento da produtividade e da competitividade e à busca do comprometimento com a cultura da empresa.

Com isso, buscando a redução de custos a empresa aqui analisada acredita ser de importante otimizar o custo de mão de obra do setor de costura, utilizando como instrumento competitivo a partir de uma gestão adequada da forma de contratação de profissionais qualificados.

1.2 Problema de pesquisa

Qual a importância de reduzir os custos da empresa X por meio da terceirização de mão de obra do setor de costura, utilizando a terceirização como instrumento competitivo a partir de uma gestão adequada da forma de contratação de profissionais qualificados?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Analisar a redução de custos com terceirização de mão de obra no setor de costura na empresa X.

1.3.2 Objetivos específicos

- Descrever a terceirização de mão de obra na empresa X;
- Verificar as vantagens e desvantagens da terceirização para a empresa X;
- Analisar o impacto antes e após a contratação de mão de obra no setor de costura na empresa X nos custos da empresa.

1.4 Justificativa

Este estudo se justifica pelo fato de que, para a empresa aqui analisada que busca a redução de custos com terceirização de mão de obra no setor de costura. Acredita-se que, dentre as alternativas de racionalização desses custos, encontra-se a prática da terceirização, consistindo no processo de transferir para terceiros as atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa, obtendo como ganho a liberação de capital para investimento e, principalmente, a concentração de esforços na sua atividade-fim, a empresa pode aumentar o seu raio de ação, ampliando seu mercado, como também buscar novos mercados através da criação de novos produtos ou com a realização de outros empreendimentos.

A elaboração dessa pesquisa também se justifica para a área de engenharia de produção, pois busca fazer uma análise da redução de custos com terceirização de mão de obra na empresa X, visando uma maior lucratividade e a sua permanência no mercado em que atuam.

O interesse da sociedade em que exista a redução de custos com terceirização de mão de obra vem ao encontro da presente pesquisa, visto a possibilidade de um maior número de contratações de funcionários. A sensibilização acerca de tal tema é mais necessário ainda para o trabalhador, que muitas vezes busca uma vaga de trabalho e pelo fato da alta carga tributária das empresas, juntamente com a grande exigência do direito do trabalho essa busca muitas vezes pode não surtir efeito, visto o elevado número de desempregados atualmente no país, tornando dessa forma, a terceirização fator importante para o mercado de trabalho.

É relevante também para os pesquisadores, visto que, poderá servir como base para futuras pesquisas em outras oportunidades de estudo. Servirá também como fonte de aprendizado para os mesmos no que tange o tema aqui proposto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Engenharia de operações e processos da produção

Conforme Slack *et al.* (2009), o processo de produção é a atividade e operações envolvidas na produção de bens ou serviços. O objetivo principal dos processos de produção é a satisfação dos clientes da empresa por meio da provisão de bens e serviços que lhe tenham alguma utilidade.

Para Ramos Filho (1997), a gestão de operações possui uma grande preocupação no que tange as atividades do projeto, planejamento e controle de sistemas em diversas áreas. Tal função é relevante para a permanência da empresa em seu mercado atuante.

A engenharia de operações atua nessa área e ocupa-se das atividades de gerenciamento estratégico dos recursos escassos, sua interação e dos processos que transformem esses recursos em bens ou serviços visando atender as necessidades de qualidade, tempo e custos de seus clientes. Essa engenharia deve se preocupar com operações simples, qualidade do produto, necessidade dos clientes e a valorização do profissional. Entre as principais responsabilidades da gestão de operações está a proteção da produção, que são medidas utilizadas para garantir a continuidade da produção ao longo do tempo. A proteção física envolve a construção de um estoque de recursos, de forma que qualquer interrupção de fornecimento possa ser absorvida pelo estoque, tanto de matérias-primas como de produtos acabados. A proteção organizacional é uma função de isolamento do pessoal da produção do ambiente externo, onde as outras funções organizacionais agem formando barreiras ou proteções entre as incertezas ambientais e a função produção (AULICINO, 1998, p. 51).

De acordo com Slack *et al.* (2009), mesmo que as ações sejam semelhantes entre si em suas formas de transformar recursos de *input* em *output* de bens e serviços, as mesmas podem diferir em diversos aspectos, como por exemplo:

- **Volume** de *output* - Em sistemas de grande volume de produção há um alto grau de repetição de tarefas. Isso possibilita a especialização de trabalhadores, e a sistematização do trabalho e de ferramentas. A implicação mais importante disto é o custo unitário baixo, pois no mínimo, os custos fixos são diluídos num grande número de produtos. Em sistemas com baixo volume de produção há um número pequeno de funcionários e não há grande repetição de tarefas. Isso pode ser mais

gratificante para o funcionário, mas é prejudicial para a sistematização. Além disso, o custo unitário é bem mais elevado, pois é pouco diluído. O capital exigido, no entanto, é intensivo.

- **Variedade** de *output* - Confronta produtos ou serviços altamente padronizados com outros produtos e serviços altamente flexíveis e customizáveis. O que é padronizado tem custos mais baixos e pode ter uma taxa de erros menor (e por consequência, uma qualidade maior).

- **Variação** da demanda do *output* - Contrapõe negócios de alta variação da procura instável com negócios de procura estável. O custo unitário de primeiro caso é maior, e ele deve adaptar-se para contratar funcionários temporários, etc..

- Grau de **Visibilidade** que os consumidores possuem da produção do *output* - Depende do quanto da operação é exposto para os clientes. Operações de alto contato exigem funcionários com boas habilidades de interação com o público. Operações de baixo contato exigem funcionários menos qualificados, e podem ter alta taxa de utilização, por isso têm custos mais baixos. Visibilidade baixa tolera prazos de entrega mais longos, e por isso podem trabalhar com menor estoque.

Com isso, por meio de tais exclamações, é importante que a gestão de sistemas de produção e operações também seja analisada para que seja possivelmente esclarecidas dúvidas acerca desta temática conforme o tópico a seguir.

2.1.1 Gestão de Sistemas de Produção e Operações

Conforme Slack *et al.* (2010), por diversas vezes o termo gestão da produção se confunde com atividade fabril. Contudo, tudo possui interação com a gestão de sistemas da produção e operações, visto que, as atividades exercidas dentro das indústrias se completam e interagem entre si.

Gestão da produção é a atividade de gerenciamento de recursos escassos e processos que produzem e entregam bens e serviços, visando a atender as necessidades e/ou desejos de qualidade, tempo e custo de seus clientes. Toda organização, vise ela ao lucro ou não, tem dentro de si uma função de

produção, pois gera algum “pacote de valor ” para seus clientes que inclui algum composto de produtos e serviços, mesmo que, dentro da organização, a função de produção não tenha este nome (SLACK *et al.*, 2009, p. 78).

De acordo com Aulicino (1998), a gestão de sistemas de produção e operações é um tema prático que trata de problemas reais e busca solucioná-los da melhor forma possível e não trazendo problemas no setor produtivo e nem danos financeiros à empresa, fazendo-se relevante a organização desse processo para a evolução da empresa e sua permanência no mercado atuante.

A partir daí, após uma análise sobre a gestão de sistemas de produção e operações é relevante também analisar o sistema de produção no setor de costura, buscando melhor expos os presentes temas no que tange a temática proposta neste estudo.

2.1.2 Sistema de produção no setor de costura

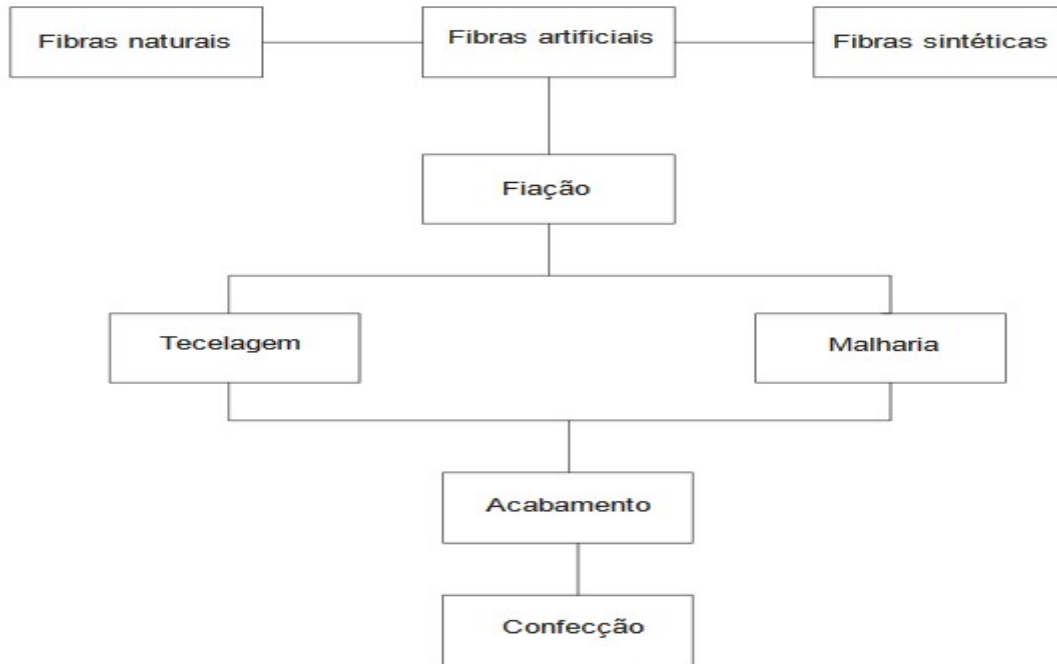
De acordo com Frigotto (2004), no que tange o setor de costura o mesmo está associado a diversos tipos de costuras, como por exemplo, roupas, cortinas, lenços, artigos de cama, mesa e banho, etc..

Assim, segundo Gutierrez (2006), observa-se que, mesmos utilizando os conhecimentos dos processos de costura, algumas empresas não podem ser consideradas como de confecção, como por exemplo as empresas de calçados, estofados, forrações, entre outras. Existe uma grande necessidade de se fazer uma boa escolha no que diz respeito a utilização de determinados tecidos, o ponto ideal para que o mesmo seja eficiente no que se propõe.

Com isso, pode-se verificar que o objetivo primordial do setor de costura é a produção eficiente e que atenda aos seus clientes. Têm ainda como objetivo auxiliar indiretamente as indústrias que se utilizam de tecidos como matéria-prima, através do empréstimo de sua tecnologia, principalmente em risco, corte e costura. Assim, a costura dá forma aos tecidos, possibilitando a utilização direta do produto final por parte do consumidor (ANDRADE FILHO; SANTOS, 1980, p. 89).

Para Gutierrez (2006) existem alguns elos da cadeia têxtil onde os mesmos são divididos conforme a seguir na Figura 1:

Figura 1 – Elos da Cadeia Têxtil.



Fonte: Gutierrez (2006, p. 35).

Assim, conforme a Figura 1, pode-se observar os elos que unem a cadeia têxtil em forma de fluxograma, faz-se uma observação desde a separação das fibras até a finalização que é confecção e venda para o consumidor final.

De acordo com Paiva (2010) as fibras são classificadas da seguinte forma:

- Fibras naturais: de origem animal e vegetal, como o linho, algodão, seda e lã;
- Fibras artificiais: obtidas da regeneração da celulose natural, como o raiom e acetato;
- Fibras sintéticas: derivadas de subprodutos do petróleo, como poliéster, náilon e acrílico.

A fiação transforma as fibras em fios, que servirão para a produção de tecidos. O processo de fiação depende da característica da fibra e do fio desejado. A mistura de diferentes fibras permite uma ampla variedade de fios mistos de características bem diversificadas. A próxima etapa na cadeia têxtil é a tecelagem onde podem ser fabricados tecidos planos ou malhas. O tecido plano é obtido pelo entrelaçamento de um conjunto de fios em ângulos retos. Na malharia, a técnica consiste na passagem de uma laçada de fio através de outra, determinando que o tecido de malha tenha maior flexibilidade e elasticidade (PAIVA, 2010, p. 17).

Com isso, a confecção é a etapa final do processo de costura. Assim, quanto mais eficiente e rápido o processo de costura, haverá uma maior agilidade desse produto chegar ao consumidor, necessitando que todas as etapas da cadeia têxtil estejam integradas.

Ao analisar o sistema de produção no setor de costura, faz-se necessário analisar também o item terceirização, posto que por diversas vezes o setor de costura opta pela utilização da mão de obra terceirizada para que ocorra a diminuição dos tributos trabalhistas a serem pagos pela empresa, facilitando dessa forma, a redução de custos trabalhistas para as empresas.

2.2 Custos

Para Bornia (2002), o custo é o gasto econômico que representa a fabricação de um produto ou a prestação de um serviço. Ao estabelecer o custo de produção, é possível determinar o preço de venda ao público do bem em questão (o preço ao público é a soma do custo mais o lucro).

O custo de um produto é composto pelo preço da matéria-prima, o preço da mão-de-obra direta usada na sua produção, o preço da mão-de-obra indireta usada para o funcionamento da empresa e o custo de amortização da maquinaria e dos edifícios (BEULKE; BERTÓ, 1988).

2.2.1 Tipos de custos

Os tipos de custos podem ser (BEULKE; BERTÓ, 1988):

- **Custo Fixo:** valores desembolsados que possuem certa regularidade e não são alterados de acordo com o volume de produção. Um bom exemplo é o aluguel de uma fábrica ou o condomínio, o qual não é cobrado mais ou menos devido o volume de produção.

- **Custo Variável:** valores desembolsados que são alterados de acordo com o volume produzido e/ou a quantidade de serviços prestados. Classificamos estes custos como variáveis quando temos, por exemplo:

- **Matéria prima ou materiais diretos:** aumenta ou diminui de acordo com a produção.
- **Mão de obra:** pagamento de bônus (quantidade de vendas, metas alcançadas) ou horas extras.
- **Materiais secundários:** parafusos, pregos, porcas, tinta, cola e etc..

- **Custo direto:** valores facilmente identificados durante a produção (matéria prima, mão de obra da parte produtiva, vendedor da loja, prestador de serviços).

- **Custo indireto:** valores que são rateados no total de produtos produzidos (água, energia elétrica, aluguel da fábrica).

2.2.2 Redução de custo e otimização de resultados

Em vista da melhoria do gerenciamento do setor produtivo das organizações, foram desenvolvidos e constantemente aprimorados os sistemas que realizam um controle, que proporcionam um ambiente de trabalho otimizado, além da redução dos custos produtivos e elevação dos índices de lucratividade. Simplifica-se, assim, o ambiente de trabalho aos operadores e, ao mesmo tempo, disponibiliza um fluxo de informações completo.

Observa-se que é de total relevância atender a necessidade de se planejar o atendimento da demanda independente, sendo ela referente a necessidades do mercado no que se refere a produtos acabados (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2010).

De acordo com Moreira (2011), a evolução das tecnologias dos sistemas computacionais, as empresas necessitaram expandir seus processos e buscar a cada dia a redução de custos, não absorvendo mais somente os materiais voltados a sua produção, passou a englobar outros insumos como a mão de obra, o layout disponível para o acondicionamento dos materiais e os equipamentos.

Diante do mercado competitivo, para a sobrevivência da empresa, é necessário que a mesma esteja atualizada quanto às novas tecnologias voltadas ao Planejamento e Controle da Produção a fim de gerar uma eficiência dos seus processos. Objetivando a competitividade de mercado, a organização deve gerenciar seus recursos de forma a obter menores custos, buscar qualidade em seus produtos e flexibilidade em seus processos.

Segundo Kyrillos (2011), o sucesso de uma organização depende da eficiência com a qual produz seus produtos e como seus processos são gerenciados. A redução de custo e otimização de resultados consiste em gerenciar as atividades do setor produtivo para controlar aquelas de decisão sobre os recursos de produção, garantindo a execução do que foi previsto no tempo, quantidade e recursos corretos. Isto é, gerenciar recursos operacionais, com funções envolvendo o planejamento, programação, controle das quantidades que serão produzidas, dentre outras áreas de gestão.

A evolução dos sistemas que buscam a redução de custo e otimização de resultados disponibilizados pelas empresas citados demonstram a crescente evolução do ambiente empresarial, os clientes tornam-se críticos, solicitando padrões de excelência diante da gama de empresas disponíveis no mercado. Sendo assim, as organizações procuram meios de integrar setores, gerar previsões de demandas, organizar seus prazos, para assim integrar suas áreas, desenvolvendo a tomada de decisões estratégicas necessárias a todo o momento no ambiente empresarial. Dessa forma, a terceirização é fator necessário para essas empresas conforme será exposto a seguir.

2.3 A terceirização: histórico e definições

De acordo com Pochmann (2008) conceitua-se terceirização como sendo a contratação de terceiros para a realização de uma determinada atividade que não é o objetivo principal da empresa, enquadrando na contratação de serviços temporários da organização.

Assim, conforme Pochmann (2008), a terceirização pode servir de suporte para a atividade sim da organização, visto a necessidade de agregar valor ao produto final da empresa. A relação entre a empresa contratante e a empresa contratada deve servir como um complemento uma da outra, podendo muitas vezes colocar no mercado empresas especialistas tanto nos serviços principais como nos serviços que darão suporte. Dessa forma, a terceirização proporciona a empresa contratante uma maior flexibilização de seus processos, trazendo uma maior competitividade à mesma em seu mercado atuante.

Tais aspectos são um ajuste das necessidades da empresa aos produtos que deverá oferecer. As formas de descentralização do processo produtivo são duas: uma é o repasse de serviços e a outra, a transferência a terceiros da responsabilidade pela produção de produtos. O foco principal é a prestação de serviços, onde atualmente ocorrem os maiores problemas quanto à legalidade e onde estão mais aparentes os questionamentos sobre ela (MARTINS, 2009, p. 89).

Delgado (2009) sinaliza acerca do ponto pelo qual a relação de terceirização se separa da relação econômica para criar um vínculo trabalhista entre os envolvidos, formando laços entre o trabalhador, o tomador de serviços e a entidade interveniente.

De acordo com Queiroz (1998), a terceirização conceitua-se como sendo a possibilidade de transferir para outro as atividades consideradas secundárias, permitindo dessa forma que a empresa contratante continue dando prioridade à sua atividade principal.

A finalidade da redução de custos acaba indo além da simples redução da folha de pagamentos, acaba servindo como um método de centralizar energia nos pontos principais e que apresentam as melhores possibilidades de desenvolvimento da empresa. Essa

possibilidade de reduzir a folha de empregados e mesmo minimizar os custos acabou criando uma instituição paralela de solução de problemas. O objetivo acabou sendo modificado, pois as normas jurídicas tiveram seus princípios adulterados e cometeram fraudes legais quanto ao Direito do Trabalho (DELGADO, 2009, p. 101).

Essa modalidade de contratação, mediante terceiros, pode envolver a produção de bens ou de serviços. É relevante observar também, conforme Quadro 1, a terceirização e suas classificações, visto a relevância de um maior entendimento sobre a mesma.

Quadro 1 - Terceirização e a sua classificação.

Simple	É a compra de matéria-prima de terceiros que produz para fabricar produtos-fim, ou seja, é a desverticalização que dispensa [...] atividades autogeridas para comprar componentes que antes fabricava de terceiros fornecedores.
Prestação de serviços	Acontece com a intervenção de terceiros na atividade-meio da empresa contratante, podendo instalar-se dentro da empresa contratante ou não.
Franquia	Quando o terceiro utiliza a marca com permissão da empresa ou comercializa produtos ou serviços de uma empresa, segundo condições preestabelecidas.
Nomeação de representantes	É a contratação de profissionais especializados para a representar a empresa contratante no mercado.
Concessão	Quando uma empresa representa a outra, utilizando sua marca sob condições preestabelecidas.
Locação de mão de obra	É a utilização de trabalho temporário.

Fonte: Queiroz (1998).

A classificação da terceirização exposta no Quadro 1 mostra que, só poderia dar certo se as empresas contratantes tivessem ao seu lado prestadoras de serviços alinhadas e integradas às suas necessidades.

Alguns estudos sobre terceirização, segundo Pochmann (2008) apontam que o trabalhador terceirizado tem, em geral, acesso a níveis salariais e benefícios sociais inferiores; maior rotatividade e menores condições de trabalho, saúde e segurança.

Dessa forma, após uma breve análise sobre a terceirização e seus conceitos, objetiva-se também analisar no que tange as partes envolvidas da terceirização, conforme o próximo item a ser analisado a seguir.

2.3.1 Partes envolvidas

Na terceirização, segundo Pochmann (2008), o tomador de serviços é uma das partes envolvidas, visto que, o mesmo contrata empresa ou pessoa física, para intermediar a prestação laboral, estando os trabalhadores a ela vinculados.

Para Pochman (2008), a relação de emprego se estabelece com a empresa ou pessoa física, cuja atividade consiste em disponibilizar mão de obra para outrem (o cliente), ocorrendo uma dissociação dos elementos que caracterizam a relação de emprego, nos moldes tradicionalmente previstos pela legislação trabalhista, uma vez que o beneficiário final dos serviços não é o empregador dos trabalhadores envolvidos no processo produtivo.

2.3.2 Atividade-meio e atividade-fim

De acordo com Delgado (2012), conceitua-se atividade meio como sendo aquela que não é inerente ao objetivo principal da empresa, trata-se de serviço necessário, mas que não tem relação direta com a atividade principal da empresa, ou seja, é um serviço não essencial e, como atividade-fim, aquela que caracteriza o objetivo principal da empresa, a sua destinação, o seu empreendimento, normalmente expresso no contrato social.

Com isso, salutar é analisar o entendimento jurisprudencial consagrado para efeito de regência da matéria da terceirização no Brasil:

A Súmula nº 331 do Tribunal Superior do Trabalho assevera que (BRASIL, 2017):

331. Contrato de prestação de serviços. Legalidade

I – A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº. 6.019, de 03/01/1974).

II – A contratação irregular de trabalhador, mediante empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da administração pública direta, indireta ou fundacional (art. 37, II, da CF/1988).

III – Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20/06/1983) e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta.

IV – O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços, quanto àquelas obrigações, inclusive quanto aos órgãos da administração direta, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista, desde que hajam participado da relação processual e constem também do título executivo judicial (ART. 71 DA LEI Nº. 8.666, DE 21/06/1993).

A atividade-fim, segundo Cassar (2014), conceitua-se como sendo a atividade que identifica a área de uma empresa, na qual são desenvolvidas processos de trabalho que dão característica evidente às ações que por definição constituem o objetivo para o qual a empresa foi criada.

2.3.3 Objetivos da terceirização

De acordo com Cassar (2014), os objetivos da terceirização não é só a redução de custos, mas também proporcionar agilidade, flexibilidade e competitividade à empresa, buscando uma decisão estratégica e visando à modernização do processo da empresa.

Por meio da terceirização, de acordo com Delgado (2012), a empresa pode focar seus recursos no setor para que é o seu objetivo específico, melhorando a qualidade do produto e sua competitividade no mercado atuante.

2.3.4 Fases da terceirização

Conforme Queiroz (1998) a terceirização possui algumas fases, conforme a seguir:

- Planejamento
- Transição dos Serviços
- Gerenciamento dos Contratos
- Auditar o serviço para garantir o cumprimento das cláusulas contratuais
- Constatar a capacidade para execução dos serviços por parte do parceiro
- Analisar as qualidades dos empregados.
- Manter um contingente emergencial.

Para Pochmann (2008) é relevante a empresa faça um esclarecimento interno para que não ocorra resistência interna quanto aos funcionários terceirizados. No que tange a fase de gerenciamento de contratos, é essencial que seja feito um acompanhamento de resultados desses funcionários, visando solucionar possíveis problemas no que tange o não alcance dos objetivos previamente estipulados.

2.3.5 Organização da terceirização

Conforme Queiroz (1998), a organização da terceirização deve levar em conta vários pontos de interesses, como por exemplo a sua atividade-fim e a redução de custos com mão de obra. Contudo, existe um sério problema em unir a terceirização apenas com a redução e custos, visto que, muitas vezes, não é esse o resultado. A terceirização precisa estar em conformidade com os objetivos estratégicos da organização, posto que os mesmos revelarão em que pontos ela poderá alcançar resultados eficientes.

2.3.6 Vantagens e desvantagens da terceirização

De acordo com Boyce (2007), a terceirização possui vantagens e desvantagens a serem discutidas, posto que, com a melhora na qualidade de serviço, a otimização do tempo e o maior foco na atividade-fim, é possível que a empresa que investe em terceirização cresça e se desenvolva.

As vantagens da terceirização são (POCHMANN, 2008):

- Focalização dos negócios da empresa na sua área de atuação;
- Diminuição dos desperdícios, redução das atividades-meio, aumento da qualidade, ganhos de flexibilidade, aumento da especialização do serviço, aprimoramento do sistema de custeio, maior esforço de treinamento e desenvolvimento profissional;
- Maior agilidade nas decisões, menor custo, maior lucratividade e crescimento, favorecimento da economia de mercado, otimização dos serviços, redução dos níveis hierárquicos, aumento da produtividade e competitividade, redução do quadro direto de empregados,
- Diminuição da ociosidade das máquinas, maior poder de negociação, ampliação do mercado para as pequenas e médias empresas, possibilidade de crescimento sem grandes investimentos, economia de escala, diminuição do risco de obsolescência das máquinas, durante a recessão.

Já as desvantagens são (POCHMANN, 2008):

- Risco de desemprego e não absorção da mão de obra na mesma proporção;
- Resistências e conservadorismo;
- Risco de coordenação dos contratos;
- Falta de parâmetros de custos internos;
- Demissões na fase inicial;
- Custo de demissões;
- Dificuldade de encontrar a parceria ideal;
- Falta de cuidado na escolha dos fornecedores;

- Aumento do risco a ser administrado;
- Conflito com os sindicatos;
- Mudanças na estrutura do poder;
- Aumento da dependência de terceiros;
- Perca do vínculo para com o empregado;
- Desconhecimento da legislação trabalhista;
- Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados;
- Perda da identidade cultural da empresa, a longo prazo, por parte dos funcionários.

Assim, ao analisar as vantagens e desvantagens da terceirização também se faz importante verificar os aspectos legais que esse tipo de contratação possui, levando sempre em consideração a segurança legal do trabalhador.

2.3.7 Aspectos legais da terceirização

No que tange a legislação trabalhista, segundo Martins (2009), o direito brasileiro sempre busca o seu desenvolvimento no que diz respeito a contratação e funcionários pelas empresas, visando a redução do desemprego e uma maior contratação de mão de obra. No que tange a terceirização, o Tribunal Superior do Trabalho editou a Súmula nº 331 asseverando que é ilícita a contratação de mão de obra para a prática de atividade preponderante da empresa tomadora de serviços, formando-se, nestes casos, o vínculo de emprego diretamente com esta.

Assim, conforme Delgado (2012), tal entendimento encontra-se na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), o qual estabelece que empregador é aquele que assume os riscos da atividade econômica, admitindo e assalariando, bem como dirigindo a prestação pessoal dos serviços. Com isso, os tribunais acreditam que a contratação de terceiros para a atividade preponderante da empresa representa a transferência do risco do negócio, fato que não pode ocorrer.

2.3.8 Os desafios da gestão diante da terceirização

Existem alguns desafios à serem vencidos pela terceirização, como por exemplo, no que tange a garantia de empregabilidade em uma mesma empresa para os trabalhadores terceirizados, visto que isso é uma questão a ser profundamente analisada, devido à própria característica do trabalho temporário, muitas vezes caracterizado pela terceirização.

A qualificação é importante para melhorar a empregabilidade deles. Um estudo de caso realizado na Bélgica indica que os empregados terceirizados possuem menos oportunidades de treinamento do que os diretamente contratados, por possuírem maior responsabilidade quanto à promoção de sua empregabilidade, já que são raras as empresas terceiras que propiciam boas oportunidades de treinamento, esses fatores contribuem para o fortalecimento da segmentação no mercado de trabalho (FORRIER; SELS, 2003, p. 645).

Cabe aqui salientar também um outro deságio a ser observado, os trabalhadores terceirizados tendem a ser, muitas vezes, alvos de tratamento preconceituoso, na medida em que se forma uma concepção errada deles no que tange a sua empregabilidade. Assim, tal fato possui as características a seguir: possuem baixo conhecimento, pouca qualificação, pouca ética no trabalho e que são inferiores em relação aos trabalhadores das contratantes. Tal preconceito, muitas vezes, gera consequências negativas, comprometendo algumas vezes a autoestima, o bem-estar, a satisfação no trabalho, a performance e o comprometimento desse profissional (BOYCE, 2007).

2.3.9 Custos da terceirização

Acredita-se que, segundo Boyce (2007), a terceirização reduz os custos das empresas no que diz respeito a mão de obra. Ao terceirizar determinados processos, a empresa pode gastar menos com o desperdício de produtos e máquinas, além de ter um menor custo com rescisões, trocas de funcionários, substituição nas férias e faltas. Os custos trabalhistas são reduzidos, ocorrendo assim, a possibilidade de uma definição maior dos custos mensais com a folha de pagamento que são estabelecidos através dos contratos firmados com as empresas contratadas.

Dessa forma, conforme Forrier; Sels (2003), por meio da terceirização as empresas podem reduzir seus custos através da diminuição da estrutura de recursos humanos e departamento pessoal, visto que, não se envolvem com contratações/demissões dos funcionários e nem gerenciar folhas de pagamento, benefícios e aspectos relacionados a segurança de trabalho desses trabalhadores.

2.4 O Direito do Trabalho

O Direito do Trabalho surgiu da necessidade de compensar, através da desigualdade jurídica, grandes disparidades econômicas existentes entre trabalhadores e empregadores. Os princípios do Direito do Trabalho sustentam e tipificam este ramo do Direito, por orientarem a interpretação da lei e resolverem situações de dúvida ou não previstas em lei, conferindo unidade e solidez à disciplina (SILVA,1999).

Os Princípios constitucionais são diversos, contudo os que possuem maior relevância para o Direito do Trabalho, segundo Delgado (2012) são: o princípio da proteção, princípio da norma mais favorável, princípio da imperatividade das normas trabalhistas, princípio da irrenunciabilidade, princípio da condição mais benéfica, princípio da inalterabilidade contratual lesiva, princípio da irredutibilidade salarial e o princípio da continuidade da relação de emprego.

1 - Princípio da Proteção

O princípio da proteção visa estabelecer uma norma mais favorável ao empregado, estabelecendo um amparo preferencial a esta parte, com a finalidade de compensar as desigualdades econômicas e a sua fraqueza diante do empregador.

A preocupação reside em estabelecer uma igualdade substancial e verdadeira entre as partes, nas relações trabalhistas. A origem do Direito do Trabalho decorre da desigualdade nas relações laborais, que levava à exploração da classe operária. O princípio da proteção tende a compensar a desigualdade através da criação de normas mais favoráveis ao empregado, dando-lhe, desta forma, proteção jurídica.

Para Silva (1999), e esta realidade, em verdade, corresponde ao propósito fundamental do Direito do Trabalho, que é o de nivelar as desigualdades. O jurista Luiz de Pinho Pedreira da Silva, elenca em quatro pontos as razões da proteção ao trabalhador, quais sejam: Inicialmente, coloca a subordinação jurídica ao empregador, classificando a relação de trabalho como uma relação de poder, diante da supremacia de uma parte sobre a outra. A superioridade hierárquica entre os sujeitos justifica a proteção do menos favorecido, a fim de colocá-lo em plano de igualdade do ponto de vista jurídico. Como segunda questão, aborda a dependência econômica do empregado em face do empregador, embora esta não seja uma exigência contratual. O terceiro aspecto que justifica o princípio da proteção, consiste no fato de o empregado expor-se, em diversos aspectos, na realização do seu trabalho. Há exposição a perigos à sua incolumidade moral e física, acidentes ou doenças de trabalho, assédios sexuais, exposição ao ambiente insalubre, dentre outros. O quarto aspecto coloca a ignorância pelo empregado das condições de trabalho e dos seus direitos, não existindo as obrigações de informação e outros mecanismos que sirvam para suprir as deficiências de conhecimento dos trabalhadores.

Sendo assim, o princípio da proteção consiste no reconhecimento da desigualdade de fato entre os sujeitos da relação jurídica de trabalho, promovendo a atenuação da inferioridade econômica, hierárquica e intelectual dos trabalhadores.

Para Martins (2011), o princípio da proteção informa que toda estrutura de regras, institutos da justiça trabalhista deverá proteger o menos favorecido (hipossuficiente) nas relações de emprego, neste sentido toda a máquina deve operar com o objetivo de proteger a pessoa mais fraca na relação trabalhista, ou seja, o empregado. Este princípio procura compensar a superioridade que o empregador normalmente possui nas relações de emprego.

2 - Princípio da norma mais favorável

Este princípio dispõe que o operador do direito deve sempre que possível aplicar no caso concreto a norma que mais favoreça ao empregado, neste sentido o operador do direito buscará por certo o conjunto de regras que mais beneficie o trabalhador.

3 - Princípio da imperatividade das normas trabalhistas

Este princípio considera que as partes de uma relação trabalhista não devem adotar outros meios e regras se não as normas de direito do trabalho legalmente instituídas. Objetiva assegurar as garantias fundamentais ao trabalhador devido as condições desiguais nas relações de trabalho.

4 - Princípio da Irrenunciabilidade

As disposições normativas estatais têm por objetivo regular a conduta e organizar a vida da sociedade. Por essa razão, devem ser respeitadas e podem até ser substituídas por outras que resultem do comum acordo entre as partes interessadas. Quando, todavia, se trata de interesse da coletividade, na qual vige a ordem pública, essas normas tornam-se inderrogáveis¹.

As regras do Direito do Trabalho são de ordem pública, pois o trabalho humano deve ser devidamente respeitado e protegido na pessoa de quem o executa. Todavia, este direito não implica a proibição do trabalhador em renunciar a determinados direitos legais, mas declara nula essa renúncia por violar garantias e benefícios que estabelece.

Conforme Plá Rodriguez (2015), o princípio da irrenunciabilidade proíbe o empregado de renunciar por simples manifestação de vontade a proteção das normas trabalhistas, ou seja, interferem em todas as situações do contrato. Este assegura a plena efetiva liberdade empregatícia, restringindo assim que o trabalhador seja forçado a abrir mão de um direito, que isso possa ser usado de maneira contrária aos ditames legais.

Este princípio solidifica a impossibilidade de o trabalhador, por simples manifestação de vontade, se desfazer das garantias e vantagens que possui, asseguradas pelo ordenamento jurídico brasileiro. Este princípio é justificado pela necessidade de dar efeito ao direito social. Foi criado para compensar a grande desigualdade social

¹ Inderrogáveis: aquilo que não pode ser anulado/invalidado.

existente entre empregado e empregador, não podendo permitir a renúncia dos direitos por uma pessoa que é dependente de outra (empregador).

Dessa forma, há uma proteção contra as negociações entre empregador e trabalhador que possam acarretar em uma exclusão de certo direito do empregado por um aumento salarial, por exemplo, tentando uma aproximação à igualdade nas relações de trabalho.

A regra geral no Direito Individual do Trabalho é a irrenunciabilidade de direitos. Assim, a renúncia efetuada pelo empregado enseja a nulidade do ato, conforme os arts. 9, 444 e 468 da CLT, que dispõem:

Art. 9º - Serão nulos de pleno direito os atos praticados com o objetivo de desvirtuar, impedir ou fraudar a aplicação dos preceitos contidos na presente Consolidação

[...]

Art. 444 - As relações contratuais de trabalho podem ser objeto de livre estipulação das partes interessadas em tudo quanto não contravenha às disposições de proteção ao trabalho, aos contratos coletivos que lhes sejam aplicáveis e às decisões das autoridades competentes.

[...]

Art. 468 - Nos contratos individuais de trabalho só é lícita a alteração das respectivas condições por mútuo consentimento, e ainda assim desde que não resultem, direta ou indiretamente, prejuízos ao empregado, sob pena de nulidade da cláusula infringente desta garantia.

Sabe-se que, segundo Silva (1999) as fontes jurídicas de que emanam direitos irrenunciáveis são as leis, as convenções coletivas e os acordos coletivos. Todos esses atos normativos são, em geral, insuscetíveis de derrogação pela vontade de uma ou ambas as partes, exceto se for mais favorável ao trabalhador. Logo, a renúncia prejudicial ao empregado a direito oriundo dessas fontes é negócio jurídico nulo.

5 - Princípio da condição mais benéfica

Este se importa em defender o trabalhador ao longo do contrato de trabalho, se caracterizando como forma de direito adquirido pelo trabalhador consagrado na legislação do trabalho no artigo 468, da CLT, ou seja, as cláusulas trabalhistas

benéficas só podem ser modificadas por outras posteriores as já existentes e que possuam cunho ainda mais benéfico. Caso havendo alteração contratual posterior que não seja mais favorável não deve sofrer alteração o contrato de trabalho anteriormente estipulado.

Para Cassar (2014), o princípio da condição mais benéfica se traduz como sendo aquele no qual toda situação mais vantajosa que o empregado se encontrar prevalecerá em relação à situação anterior, seja esta oriunda de lei, do contrato, de um regimento interno ou de uma norma coletiva, se tornando direito adquirido do trabalhador.

Nesse caso, é aplicada a regra do direito adquirido, prevista no inciso XXXVI do artigo 5º da Constituição Federal: “XXXVI - a lei não prejudicará o direito adquirido, o ato jurídico perfeito e a coisa julgada” (BRASIL, 1988).

6 - Princípio da inalterabilidade contratual lesiva

Conhecido também como o *pacta sunt servanda* (os pactos devem ser cumpridos), este princípio veio das regras gerais de direito, sendo adotado e importado pelo direito trabalhista. Observa-se que as alterações contratuais benéficas no Direito do Trabalho são sempre bem-vindas conforme preceituado no artigo 468 da CLT². A regra atenuadora deste princípio na área civilista *rebus sic stantibus* (atenuação contratual usada no direito civil) não é bem aceita na área trabalhista, pois o empregador assume o risco do empreendimento (artigo 2º da CLT)³, não podendo repassar ou mesmo dividir esta responsabilidade ao trabalhador.

7 - Princípio da irredutibilidade salarial

Segundo Martins (2011), este princípio procura garantir o valor do salário, e trata dos problemas que envolvem os descontos no salário do empregado. Sendo também

² CLT - Art. 468 – “Nos contratos individuais de trabalho só é lícita a alteração das respectivas condições por mútuo consentimento, e ainda assim desde que não resultem, direta ou indiretamente, prejuízos ao empregado, sob pena de nulidade da cláusula infringente desta garantia”.

³ Art. 2º - “Considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviço”.

integrado como princípio da integralidade salarial, este vem garantir ao empregador a proteção de interesses de credores que podem ser tanto do empregador como do próprio empregado. Porém esta regra ampla encontra exceção como no caso de pensão alimentícia, caso em que o devedor de alimentos sofrerá descontos em seu salário.

Pode ser considerado como salário, todo valor pago ao empregado. Vem neste sentido de proteção ao salário a condição de impenhorabilidade de salário como o privilégio em caso de créditos trabalhistas no concurso de credores.

8 - Princípio da continuidade da relação de emprego

Para Cassar (2014), este princípio trata de cuidar da permanência das relações de emprego com o objetivo de manter contínua esta relação e proteger o poder de compra do trabalhador bem como o equilíbrio da economia. Tal princípio cumpre relevante papel na justiça trabalhista conforme a Súmula 212 do Tribunal Superior do Trabalho, que presume a continuidade do vínculo de emprego. Sendo assim, cabe ao interessado provar o fim do contrato de trabalho, demonstrando prova cabal de sua quitação.

Assim, ao verificar os aspectos legais no que tange o direito do trabalho, também é relevante que será feito uma análise acerca da engenharia de operações e processos de produção, com a finalidade de melhor entender a temática aqui proposta.

2.5 Gestão de custos

Atualmente ocorre um tipo de revisão nas estratégias de gestão das empresas, impactando na estrutura organizacional, a necessidade de redução de custos está fazendo com que as empresas busquem cada vez mais soluções inovadoras para remunerar pessoas e minimizar custos. Com essa atual visão, as empresas estão buscando contratações que tenham maior flexibilidade e peso nas práticas de mercado, visando atrair cada vez mais profissionais qualificados e não tão dispendiosos.

De acordo com pesquisas realizadas pelo Kyrillos (2011, p. 12), 58% das empresas de pequeno porte fecharam as portas antes de completar cinco anos. Em relação a 2009, este índice era de 62%. Dentre vários motivos informados pelos empreendedores um fator que influenciou no processo de mortalidade é a falta de planejamento, de técnicas de marketing, de avaliação de custos e outros.

Para Domingues (2012, p. 31), desde 2011 o Governo Federal tem alterado a forma pela qual tributa as empresas para fins de financiamento da previdência social. Historicamente as despesas previdenciárias têm sido financiadas por contribuições de empregados e empregadores. Estes últimos pagam contribuições equivalentes a 20% da folha de pagamento das empresas. A chamada “desoneração da folha de pagamentos” implementada pelo Governo Federal consiste em substituir tal contribuição patronal por outro tributo incidente sobre o faturamento da empresa, e não mais sobre a folha de pagamentos, com alíquotas entre 1% e 2%, a depender do setor da economia.

Ainda conforme Domingues (2012, p. 33), há redução parcial do imposto pago, pois, de modo geral, a receita gerada por essas alíquotas não compensa a perda advinda da menor tributação sobre a folha, o que significa perda de receita para o Erário e alívio financeiro para o contribuinte. Há um compromisso financeiro do Tesouro no sentido de ressarcir a previdência social pela receita perdida. Mas para o setor público como um todo (Tesouro mais Previdência) o resultado é perda de receita.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipos de pesquisa

De acordo com Yin (2005) E Gil (1999), as pesquisas possuem dois tipos: básicas e aplicadas. Conceitua-se as mesmas como sendo:

- Básica: busca gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da Ciência, sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais;
- Aplicada: visa gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

O tipo de pesquisa que foi utilizado neste estudo é a pesquisa aplicada, pois buscou e aplicar numa situação específica de acordo com conhecimentos construídos, resolvendo os problemas contidos neste estudo.

3.2 Natureza da pesquisa

Segundo Yin (2005) existem dois principais tipos de pesquisa, são eles:

- Pesquisa Quantitativa: considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas;
- Pesquisa Qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas.

Assim, este estudo é classificado como uma pesquisa quantitativa, visto que o objetivo deste estudo é analisar a redução de custos com terceirização de mão de obra na empresa X. Dessa forma, é relevante a utilização de diferentes técnicas para quantificar opiniões e informações para um este estudo.

3.3 Tipo de pesquisa quanto aos fins

Uma pesquisa quanto aos fins busca métodos de procedimento que seriam as etapas mais concretas da investigação, mais restritas e menos abstratas, podendo ser empregados vários métodos concomitantemente. O processo de pesquisa é definido como “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método” científico (GIL, 1999, p. 42). Ainda segundo Gil (1999), para que um conhecimento seja reconhecido como científico, o mesmo deve ser embasado em requisitos mentais e técnicos que sejam de fontes fiáveis.

Segundo Lakatos; Marconi (2006), os tipos de pesquisa podem ser assim classificados: quanto aos fins e quanto aos meios.

- Exploratória: A pesquisa exploratória é muito utilizada para realizar um estudo preliminar do principal objetivo da pesquisa que será realizada, ou seja, familiarizar-se com o fenômeno que está sendo investigado, de modo que a pesquisa subsequente possa ser concebida com uma maior compreensão e precisão;
- Descritiva: Ela descreve as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.
- Explicativa: Ela identifica os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. É o tipo que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Por isso, é o tipo mais complexo e delicado;
- Intervencionista: A pesquisa intervencionista é aquela que se fundamenta numa intervenção do pesquisador na realidade estudada, com a pretensão de modificá-la, de solucionar um problema; ao contrário da pesquisa aplicada, pressupõe-se nesta forma a participação direta do pesquisador na realidade estudada, abandonando toda e qualquer pretensão de neutralidade e agindo na busca da mudança.

Esse estudo é considerado uma pesquisa exploratória, visto a importância dele para a descrição do estudo proposto, buscando a aproximação do grupo com as

características específicas do tema explorado e possibilitando uma melhor investigação deste.

3.4 Tipo de pesquisa quanto aos meios

Para Gil (1999), a pesquisa bibliográfica sustenta a todas as fases de qualquer tipo de pesquisa, uma vez que presta ajuda na definição do problema, na determinação dos objetivos, na estruturação de hipóteses, e apoia a justificativa da escolha do tema e na elaboração do trabalho final.

Segundo Gil (1999) o estudo de caso se caracteriza por um estudo profundo que procura conhecer um ou poucos objetos, com o intuito de analisar situações da realidade sem limite definido, descrever o contexto em que se realiza a investigação e explicar as variáveis causais de determinados fenômenos que não se permitem conhecer por levantamentos ou experimentos.

Para Yin (2005) um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. É um método qualitativo que consiste, geralmente, em uma forma de aprofundar uma unidade individual. Ele serve para responder questionamentos que o pesquisador não tem muito controle sobre o fenômeno estudado.

O estudo em questão pode ser classificado quanto aos meios como estudo de caso, pois será desenvolvido dentro da realidade da empresa X. Assim, neste estudo foram realizadas pesquisas bibliográficas e documental com a finalidade de se obter um levantamento dos conceitos teóricos por meio de livros e artigos científicos, para que pudessem contribuir e direcionar o desenvolvimento do tema proposto.

3.5 Universo e amostra

De acordo com Gil (1999), o universo ou população, é o conjunto de elementos que possuem as características que serão objetos do estudo, e a amostra, ou população

amostral, é uma parte do universo escolhido selecionada a partir de um critério de representatividade.

Foi considerado nesta pesquisa como universo a empresa X e a amostra foram os dados fornecidos pela empresa X com a finalidade de analisar a redução de custos com terceirização de mão de obra na empresa X.

3.6 Coleta e análise dos dados

As técnicas utilizadas para coleta de dados foram feitas através de análise documental de relatórios e informações coletadas junto ao gestor responsável entre os meses de junho a dezembro do ano de 2017, análise das informações e dados obtidos com a empresa (gráficos, tabelas), como também, informações colhidas por meio de documentos fornecidos pela empresa referentes a temática aqui proposta. Também se deu por meio de planilhas de controle, gráficos, tabelas, e todo o material disponibilizado pela empresa, inclusive dados gerados no decorrer do desenvolvimento do trabalho realizado pelo grupo para uma melhor análise sobre tal problemática. Toda a documentação fornecida pela empresa diz respeito ao período analisado, ou seja, entre os meses de junho a dezembro de 2017. Foram realizadas também entrevistas, aplicadas aos colaboradores que atuaram no setor de costura, e que agora prestam serviço para a empresa X.

3.7 Organização em estudo

A X é uma empresa que trabalha com confecção e venda de capas para cabeceira, travesseiros, mantas, fronhas, cortinas, além de vários outros acessórios para ônibus e veículos de passageiros.

Líder em seu seguimento, a X está no mercado há 10 anos e tem como clientes muitas das principais empresas de transporte do Brasil. Todo este sucesso está ligado ao principal foco da empresa, que é vender qualidade com eficiência e competência em sua área de atuação.

3.8 Limitações

O estudo realizado apresentou limitações importantes quanto à restrição de divulgação dos registros internos analisados em sua íntegra, como também a divulgação do real nome da empresa aqui analisada.

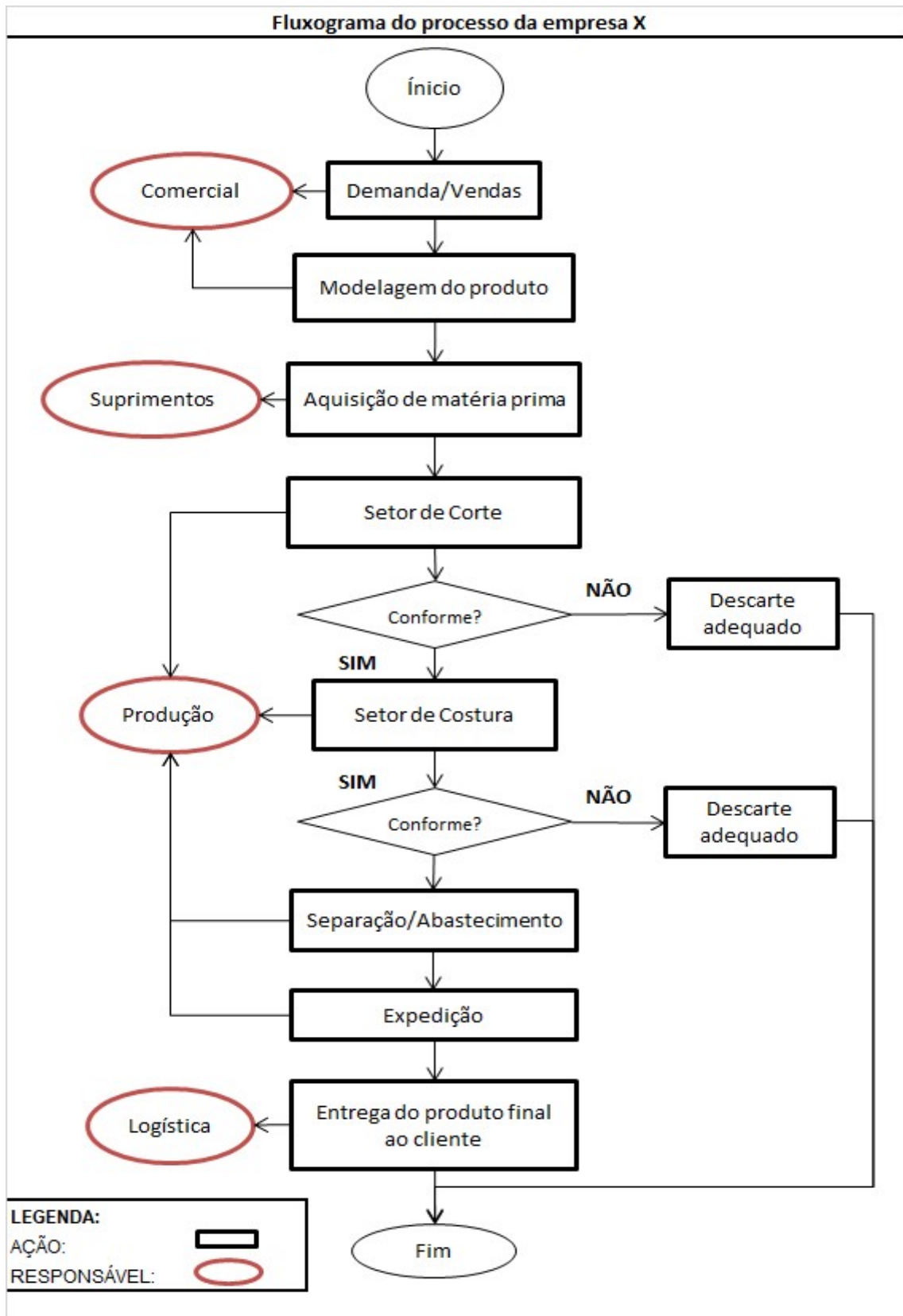
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 A terceirização de mão de obra na empresa X

Com a finalidade de descrever a terceirização de mão de obra da Empresa X pode-se dizer que os profissionais que foram terceirizados que se dizem respeito ao setor de costura. Além de confeccionar as peças, também realiza a manutenção e limpeza quando necessário, pois todos os maquinários necessitam de manutenções, sejam elas, corretivas ou preventivas. O setor de costura foi escolhido para ser terceirizada a mão de obra, devido ao alto valor mensal da folha de pagamento, ocorrendo a redução desses custos após a terceirização do mesmo.

A Figura 2 mostra o fluxo do processo terceirizado na empresa X, conforme a ilustração abaixo.

Figura 2 – Fluxo do processo terceirizado.



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O fluxograma do processo terceirizado, exposto na Figura 2, mostra todo o processo de trabalho desenvolvido na empresa X, desde a seção comercial até a logística.

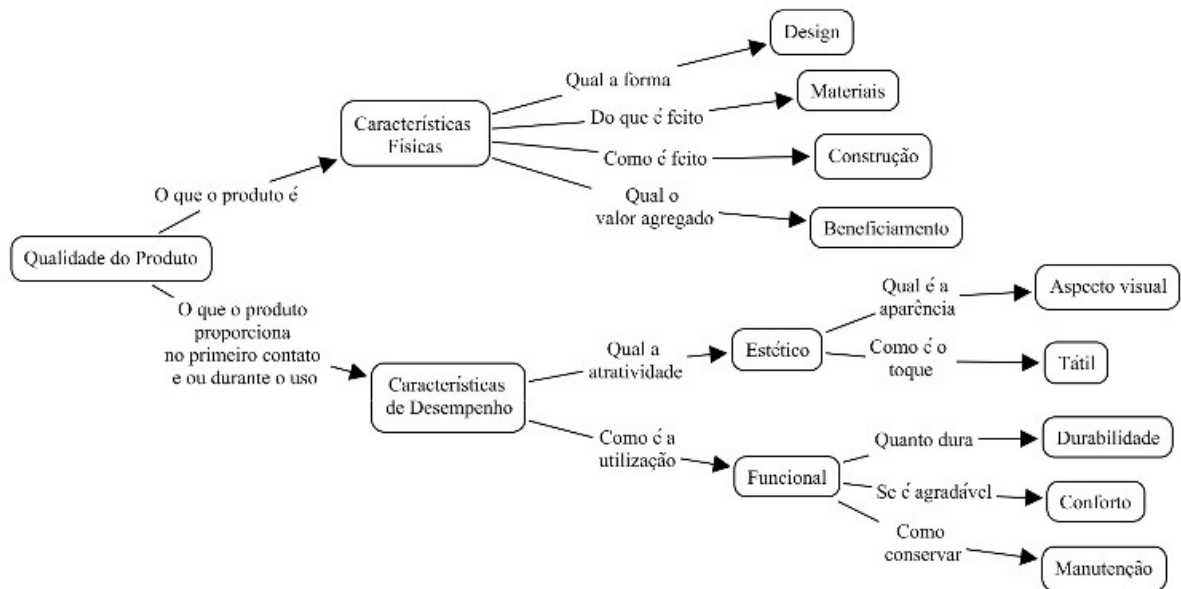
Os setores de demanda/vendas e modelagem de produtos buscam atender às procuras e aos interesses da empresa X e formam o setor comercial que se compõe, ainda, do setor de aquisição de matéria prima, responsável por suprir a empresa com materiais de qualidade. O setor de corte, costura, separação/abastecimento e expedição formam o setor de produção sendo, esse, incumbido de fabricar todas as mercadorias da empresa. E, finalmente, o setor de entrega do produto final ao cliente forma a logística, buscando suprir o objetivo da empresa X, qual seja, atender às necessidades dos fregueses e aumentar a qualidade dos produtos.

Tendo em vista a necessidade de redução da folha de pagamento, o setor de costura foi terceirizado. Acredita-se que contratar mais colaboradores não é, por ora, a solução mais viável economicamente, devido à já citada espera de redução no montante de remunerações. Desse modo, a terceirização representa uma solução através de uma relação de trabalho constituída em parceria entre terceirizante e terceirizada.

Por meio dos dados fornecidos pela empresa X, observou-se que a terceirização apresenta vantagens em relação à contratação indireta de mão-de-obra. Pode-se perceber, pela análise pormenorizada feita no presente estudo, que houve cuidado e respeito à legislação vigente, conforme estabelecida por Sebrae (2018). Foi realizada uma análise através de planilha. Tal análise demonstra que a terceirização do setor é compensatória. A avaliação foi feita entre os meses de julho a dezembro do ano de 2017.

Em relação às características do produto ofertado, a empresa X se preocupa em produzir com qualidade e eficiência, gerando satisfação do cliente. A Figura 3 mostra o fluxograma elaborado pela empresa, para uma melhor análise acerca do padrão de qualidade do seu produto.

Figura 3 – Fluxograma de qualidade do produto da Empresa X.



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A Figura 3 expõe o fluxograma de qualidade do produto da empresa X, mostrando que, ao visualizar todo o processo, a empresa pode evitar complexidades desnecessárias, identificar gargalos ou duplicidade de procedimentos.

Com base nos resultados obtidos, nota-se que a terceirização da mão de obra da empresa foi aplicada e apresenta-se como necessidade. Os processos de terceirização devem ser previamente analisados antes de uma implantação, já que existem algumas variáveis que podem alterar as informações. Em suma, não existe regra geral para viabilidade de terceirização dentro de uma organização, visto que a análise visualiza não somente a parte financeira. Contudo, a empresa X obteve ganhos com a terceirização.

4.2 As vantagens e desvantagens da terceirização para a empresa X

As atividades terceirizadas pela empresa X precisam ter a mesma qualidade caso fossem realizadas pela própria equipe de funcionários. É seguido um padrão de qualidade existente na empresa, conforme indica a Figura 4. Dessa forma, a

empresa deve atentar-se e fiscalizar o andamento dos trabalhos, garantindo que o serviço esteja de acordo com o que foi previamente estabelecido no contrato.

Figura 4 – Exemplo de padrão de qualidade estipulado pela Empresa X.



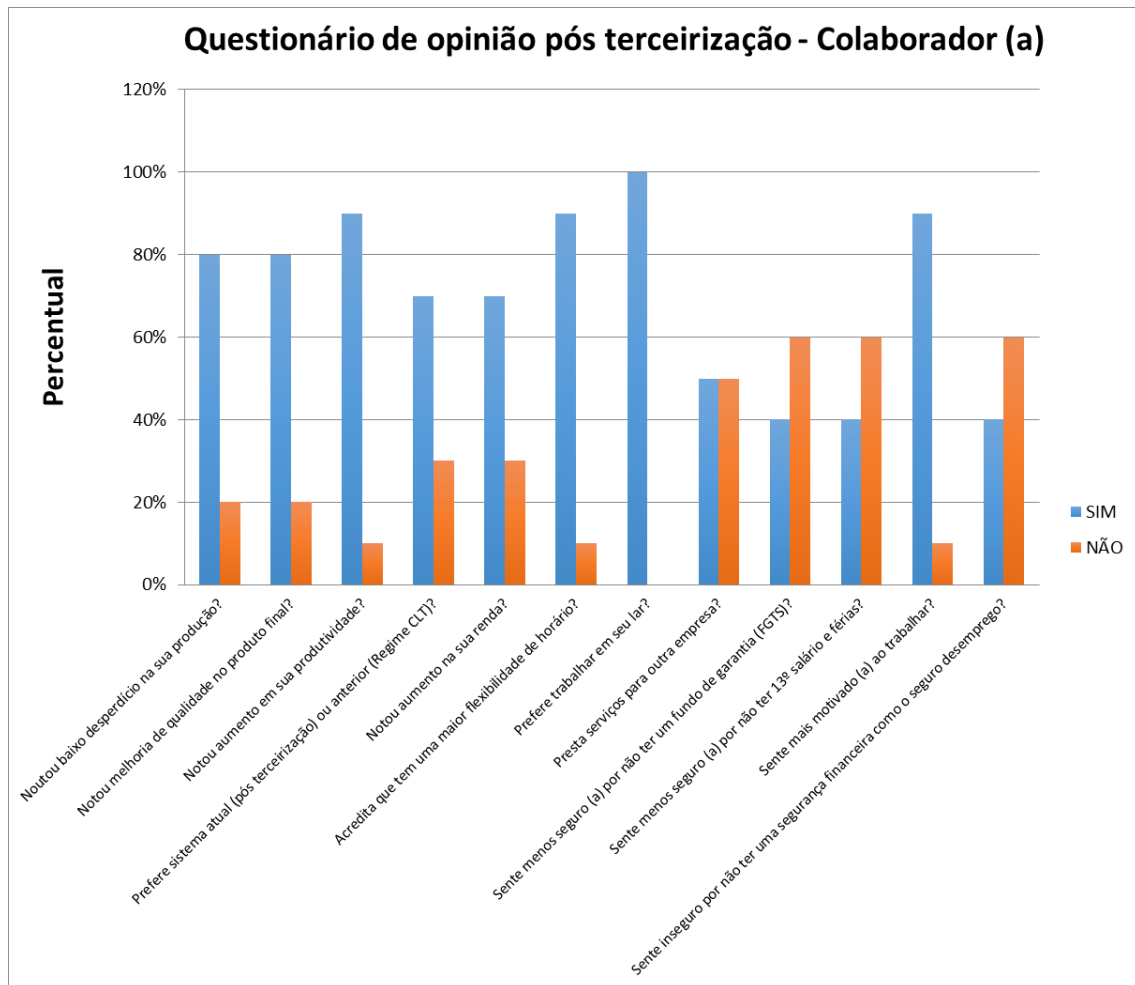
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Percebemos o exemplo de padrão de qualidade existente na empresa, a fim de que seja possível seguir um modelo pré-definido e proporcionar aos clientes produtos padronizados e, conseqüentemente, uma maior satisfação.

Também, nota-se, através das planilhas de custos, que houve maior produtividade, o que colaborou para aumentar a competitividade e aumentar a lucratividade e, por conseqüência, um maior volume de capital para investimento; visto que, com a redução na folha de pagamento, ocasionada pela terceirização do setor aqui analisado, a empresa pode investir em novas máquinas e produtos.

Foi realizado um questionário com os profissionais sobre a satisfação pós processo de terceirização do setor de costura. A Figura 5 mostra o resultado obtido por meio dessas entrevistas realizadas com 10 colaboradores da empresa X. O objetivo era buscar opiniões sobre o novo modelo pelo qual a empresa está optando, acerca da terceirização de mão de obra do setor de costura.

Figura 5 – Percentual de satisfação pós terceirização dos colaboradores.



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Por meio da Figura 5, pode-se concluir que os profissionais estão satisfeitos após a terceirização e que uma das motivações foi a flexibilização de trabalhar no ambiente doméstico, mesmo com a insegurança com relação aos benefícios que a contratação formal pode proporcionar e, a terceirização, não.

Temos os seguintes dados. Cerca de 80% dos entrevistados afirmaram que o desperdício de produção foi reduzido e 20% disseram que não perceberam redução. 80% declararam que houve melhoria no produto final e 20% não observaram melhoria. 90% deles asseveraram que houve aumento na produção, já 10% acharam que não. 70% indicaram preferir o sistema atual de contratação ao da CLT, os outros 30% disseram preferir a CLT. 70% demonstraram haver aumento na renda

mensal, enquanto 30% disseram não haver aumento de renda. 90% dos entrevistados afirmaram que houve grande flexibilização do seu horário de trabalho, 10% pensam que não. A totalidade dos analisados afirmaram que preferem trabalhar em casa. 50% dos entrevistados reconheceram prestar serviço para outras empresas e os outros 50% indicaram exclusividade de na Empresa X. 40% disseram se sentir menos seguros por não possuírem FGTS e 60% afirmaram não ter essa mesma preocupação. Outra pergunta relacionada a esse tipo de segurança questionou se os entrevistados se sentiam menos seguros por não receberem 13º salário. Nesse caso, 40% disseram que sim e 60% disseram que não. 90% afirmaram se sentir mais motivados para trabalhar. E, finalmente, os entrevistados foram questionados sobre sentir-se inseguros por não ter uma estabilidade financeira como o seguro desemprego: 40% disseram que sim e 60% disseram que não.

De acordo com Giosa (2003), para atingir a motivação no trabalho é necessário dar ênfase nos fatores associados com o trabalho em si ou nos resultados que eles podem propiciar. Seriam alguns exemplos destes fatores motivacionais: oportunidade de promoção, crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Essas são as características que as pessoas consideram intrinsecamente recompensadoras.

Por meio dos dados fornecidos pela empresa X, conclui-se que as vantagens da terceirização são: a redução da folha de pagamento, flexibilização dos contratos trabalhistas, direcionamento da empresa X para a sua atividade principal e aumento da produtividade visto que, conforme Giosa (2003), as vantagens da terceirização envolvem a redução de problemas com a legalidade, do acúmulo de taxas sobre o custo e da ameaça aos colaboradores, além da facilidade de organização e gerenciamento do controle de custos da empresa contratante que consegue otimizar investimentos em prestação de serviços (como mão-de-obra, uniformes e equipamentos).

Já as desvantagens do processo de terceirizar incluem a rotatividade de funcionários e, algumas vezes, a perda do contato direto com eles. Então, da mesma forma que há vantagens, também existem desvantagens na implantação da terceirização de

mão de obra. Contudo, houve mais vantagens em detrimento das desvantagens, o que viabilizou as contratações.

Segundo Cassar (2014), algumas empresas terceirizadas não estão dentro da lei. Seus funcionários recebem muito pouco, sua situação de trabalho é irregular, entre outras possibilidades. A autora postula que a **terceirização** é uma forma de trabalho viável, desde que respeite preceitos legais. Outro ponto importante é contratar empresas que realizam seus serviços da mesma forma que membros da equipe realizariam. A relação de terceirização de serviços entre contratada e contratante tem tudo para ser produtiva, duradoura e benéfica para ambas as partes

4.3 O impacto da contratação de mão de obra na empresa X nos custos da empresa

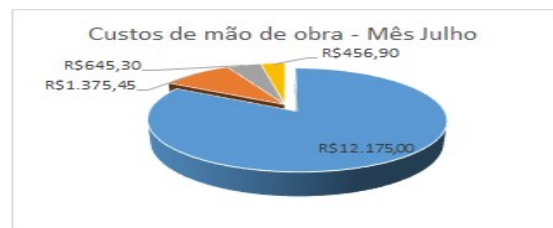
Analisamos, através da Figura 6, a importância da terceirização do setor de costura como fator minimizador de custos para a empresa X.

Figura 6 – Impacto no mês de julho 2017.

Comparativo custos de Mão de obra - Pré e pós terceirização - Mês Julho			
Pré Terceirização (Contrato CLT)		Pós Terceirização.	
Descrição do custo.	Valor	Descrição do custo.	Valor
Salário Colaboradores	R\$12.175,00	Pagamento por peça.	R\$ 0,60
Vale transporte	R\$ 1.375,45		
Alimentação	R\$ 645,30		
Conta Energia eletrica	R\$ 456,90		
Subtotal	R\$14.652,65		

Comparativo dos dos cenários de Produção 16.464 peças - Mês - Julho			
Pré Terceirização (Contrato CLT)		Pós Terceirização.	
Descrição do custo.	Valor	Descrição do custo.	Valor
Custo total	R\$14.652,65	Pagamento por peça.	R\$ 0,60
Total de peças Produzidas	16.464	Total de peças Produzidas	16.464
Valor de Mão de obra por peça	R\$ 0,89	Pagamento por peça	R\$ 0,60
Custo mensal de mão de obra	R\$14.652,65	Custo mensal de mão de obra	R\$ 9.878,40

Economia pos terceirização por peça	
	32,58%



	Salário Colaboradores
	Vale transporte
	Alimentação
	Energia eletrica



	Pré terceirização (Regime CLT)
	Pós Terceirização

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No mês de julho de 2017, no período pré-terceirização, o custo mensal de mão de obra era de R\$ 14.652,65. Após a terceirização da mão de obra do setor de costura esse custo foi reduzido para R\$ 9.878,40. A produção foi de 16.464 peças no mês.

A Figura 7 mostra o período do mês de agosto de 2017, também expondo o pré e pós-terceirização, demonstrando a viabilidade dessa forma de contratação.

Figura 7 – Impacto no mês de agosto 2017.

Comparativo custos de Mão de obra - Pré e pós terceirização - Mês Agosto			
Pré Terceirização (Contrato CLT)		Pós Terceirização.	
Descrição do custo.	Valor	Descrição do custo.	Valor
Salário Colaboradores	R\$ 12.175,00	Pagamento por peça.	R\$ 0,60
Vale transporte	R\$ 1.375,45		
Alimentação	R\$ 645,30		
Conta Energia elétrica	R\$ 456,90		
Subtotal	R\$ 14.652,65		

Comparativo dos dos cenários de Produção 12.323 peças - Mês - Agosto			
Pré Terceirização (Contrato CLT)		Pós Terceirização.	
Descrição do custo.	Valor	Descrição do custo.	Valor
Custo total	R\$ 14.652,65	Pagamento por peça.	R\$ 0,60
Total de peças Produzidas	12.323	Total de peças Produzidas	12.323
Valor de Mão de obra por peça	R\$ 1,19	Pagamento por peça	R\$ 0,60
Custo mensal de mão de obra	R\$ 14.652,65	Custo mensal de mão de obra	R\$7.393,80

Economia pos terceirização por peça	49,54%
-------------------------------------	--------



	Salário Colaboradores
	Vale transporte
	Alimentação
	Energia elétrica



	Pré terceirização (Regime CLT)
	Pós Terceirização

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A análise acima mostrou uma redução ainda maior entre os períodos pré e pós-terceirização da mão de obra do setor de costura, tendo como pré-terceirização do setor, o valor de R\$ 14.652,65 e, como pós-terceirização, o valor de R\$ 7.393,80. Houve uma redução de R\$ 2.484,60 em relação ao mês de julho de 2017. A produção foi de 12.323 peças no mês.

A Figura 8 indica o impacto causado no mês de setembro de 2017, após a terceirização do setor de costura.

Figura 8 – Impacto no mês de setembro 2017.

Comparativo custos de Mão de obra - Pré e pós terceirização - Mês Setembro			
Pré Terceirização (Contrato CLT)		Pós Terceirização.	
Descrição do custo.	Valor	Descrição do custo.	Valor
Salário Colaboradores	R\$ 12.175,00	Pagamento por peça.	R\$ 0,60
Vale transporte	R\$ 1.375,45		
Alimentação	R\$ 645,30		
Conta Energia eletrica	R\$ 456,90		
Subtotal	R\$ 14.652,65		

Comparativo dos dos cenários de Produção 11.477 peças - Mês - Setembro			
Pré Terceirização (Contrato CLT)		Pós Terceirização.	
Descrição do custo.	Valor	Descrição do custo.	Valor
Custo total	R\$ 14.652,65	Pagamento por peça.	R\$ 0,60
Total de peças Produzidas	11.477	Total de peças Produzidas	11.477
Valor de Mão de obra por peça	R\$ 1,28	Pagamento por peça	R\$ 0,60
Custo mensal de mão de obra	R\$ 14.652,65	Custo mensal de mão de obra	R\$ 6.886,20

Economia pos terceirização por peça	53,00%
--	---------------



	Salário Colaboradores
	Vale transporte
	Alimentação
	Energia eletrica



	Pré terceirização (Regime CLT)
	Pós Terceirização

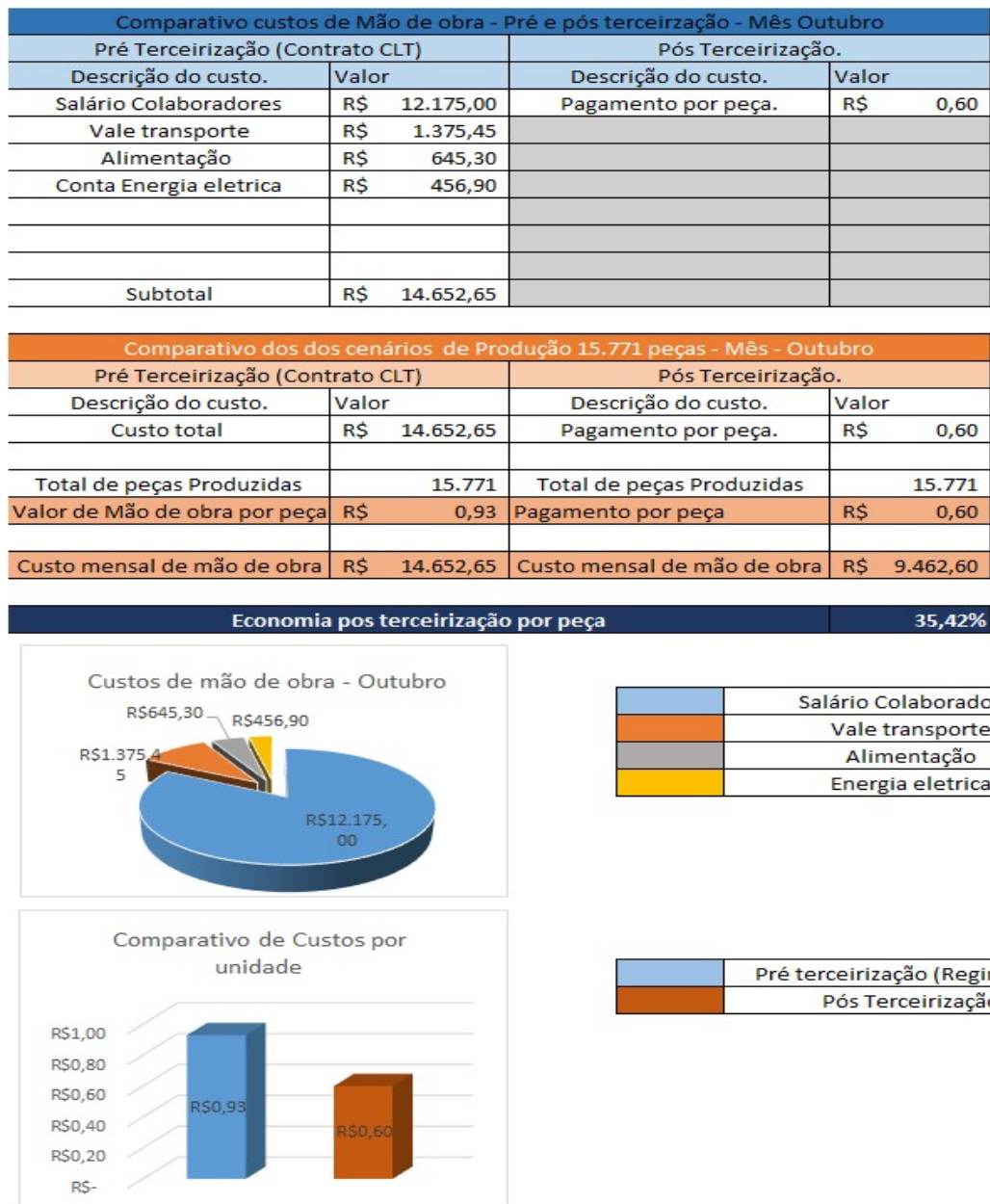
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Em setembro, o impacto foi ainda maior do que nos meses de julho e agosto de 2017, visto que na pré-terceirização acumulava o valor de R\$ 14.652,65 e, no mês

de setembro, esse valor foi reduzido para R\$ 6.886,20. A produção foi de 11.477 peças no mês.

A Figura 9 expõe o mês de outubro de 2017 e a redução com a terceirização do setor de costura.

Figura 9 – Impacto no mês de outubro 2017.



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Temos o comparativo entre a pré-terceirização, que continha o valor de R\$ 14.652,65 de custos do setor de costura e, após a terceirização, com o valor de R\$ 9.462,60 no mês de outubro. A produção foi de 15.771 peças no mês.

A Figura 10 expõe o mês de novembro de 2017, bem como os custos referentes ao pré e pós-terceirização do setor de costura.

Figura 10 – Impacto no mês de novembro 2017.

Comparativo custos de Mão de obra - Pré e pós terceirização - Mês Novembro			
Pré Terceirização (Contrato CLT)		Pós Terceirização.	
Descrição do custo.	Valor	Descrição do custo.	Valor
Salário Colaboradores	R\$ 12.175,00	Pagamento por peça.	R\$ 0,60
Vale transporte	R\$ 1.375,45		
Alimentação	R\$ 645,30		
Conta Energia elétrica	R\$ 456,90		
Subtotal	R\$ 14.652,65		

Comparativo dos dos cenários de Produção 13.987 peças - Mês - Novembro			
Pré Terceirização (Contrato CLT)		Pós Terceirização.	
Descrição do custo.	Valor	Descrição do custo.	Valor
Custo total	R\$ 14.652,65	Pagamento por peça.	R\$ 0,60
Total de peças Produzidas	13.987	Total de peças Produzidas	13.987
Valor de Mão de obra por peça	R\$ 1,05	Pagamento por peça	R\$ 0,60
Custo mensal de mão de obra	R\$ 14.652,65	Custo mensal de mão de obra	R\$ 8.392,20

Economia pos terceirização por peça	42,73%
--	---------------



	Salário Colaboradores
	Vale transporte
	Alimentação
	Energia elétrica



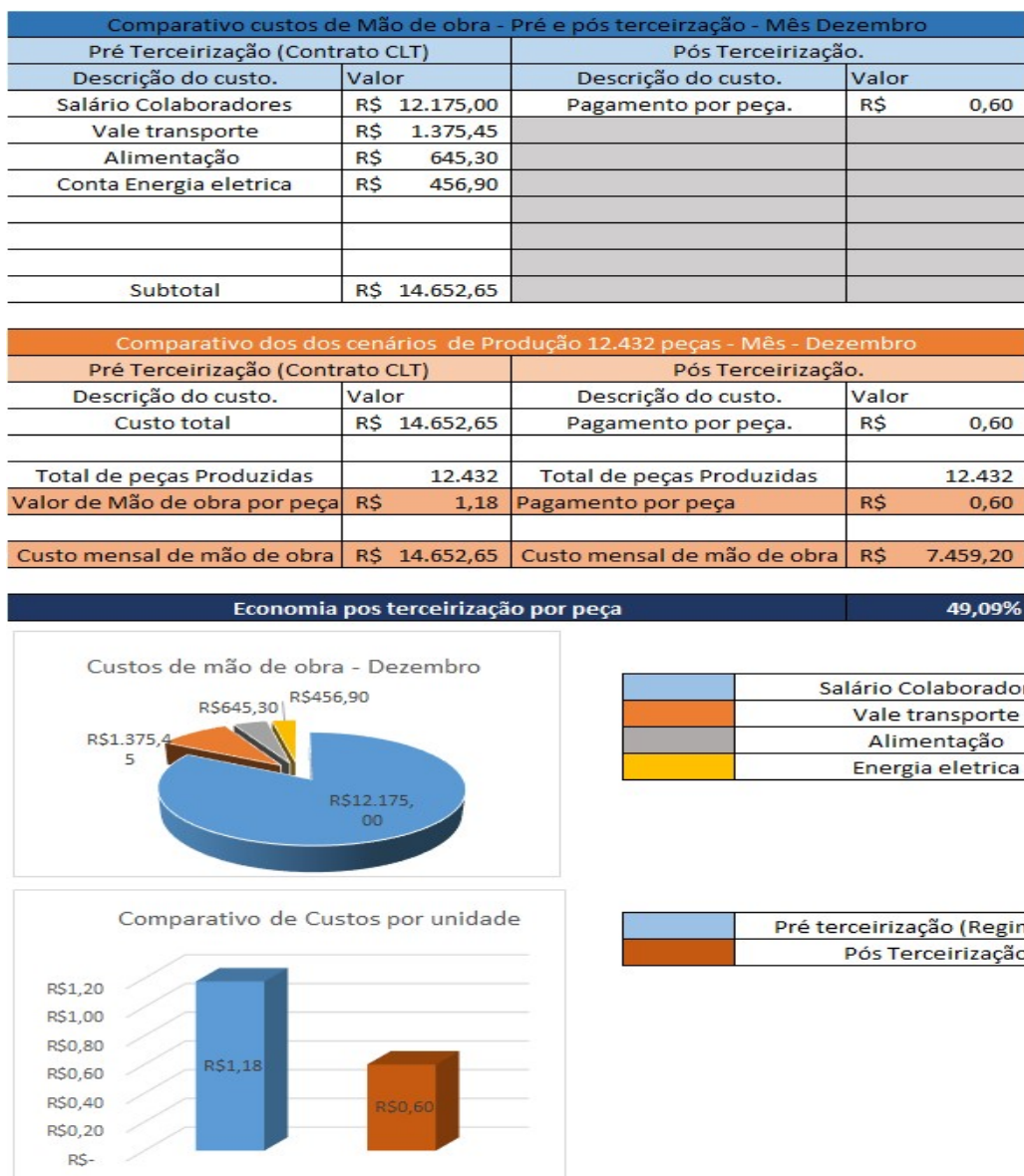
	Pré terceirização (Regime CLT)
	Pós Terceirização

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No mês de novembro de 2017, os custos com o setor de costura tiveram um valor de R\$ 8.392,20, comprovando, cada vez mais, a viabilidade e redução de custos do setor por meio da terceirização da mão de obra. A produção foi de 13.987 peças no mês.

No que diz respeito à Figura 11, demonstra o mês de dezembro de 2017. A redução de custos do setor de costura evidencia como o processo foi relevante e viável para a empresa.

Figura 11 – Impacto no mês de dezembro 2017.



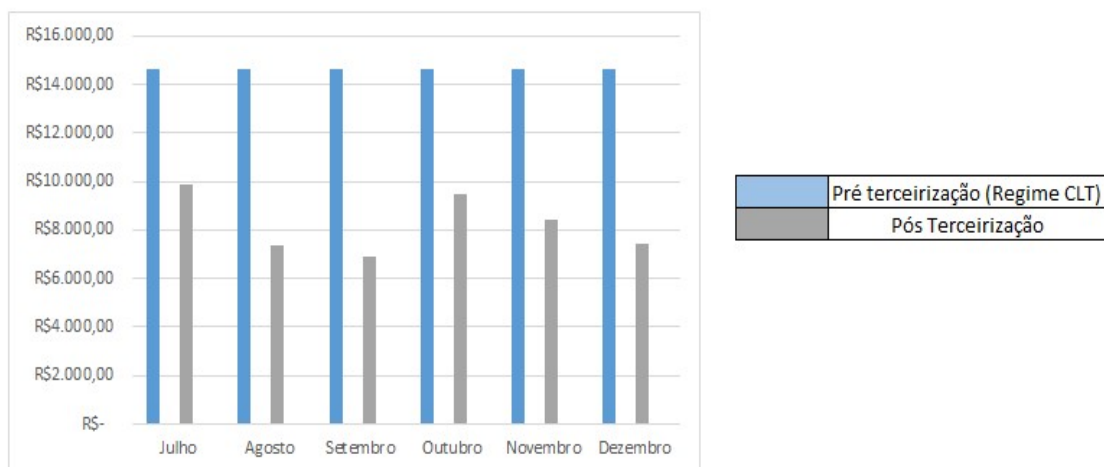
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Houve diminuição considerável com os custos da folha de pagamento após a terceirização da mão de obra do setor de costura da empresa X, o que demonstra a importância desse tipo de contratação pela empresa aqui analisada. A produção foi de 12.432 peças no mês. Com uma produção como essa, a terceirização permitiu alcançar uma diferença para menos no valor das peças, por unidade, em R\$ 0,51 (cinquenta e um centavos).

Através das figuras acima elencadas, pela análise de evolução mês a mês a partir da terceirização de mão de obra na empresa X, foi percebida a redução dos custos com o montante das remunerações, ocasionando uma maior lucratividade para a empresa. Dessa forma, acredita-se que, após optar por esse modelo de contratação, houve um impacto relevante na empresa X, conforme Figura 12.

Figura 12 – Impacto da contratação.

Comparativo de despesas com Mão de obra - Julho à dezembro					
Mês	Gasto total Pré terceirização		Gasto total pós terceirização		% Economia
Julho	R\$	14.652,65	R\$	9.878,40	32,58%
Agosto	R\$	14.652,65	R\$	7.393,80	49,54%
Setembro	R\$	14.652,65	R\$	6.886,20	53,00%
Outubro	R\$	14.652,65	R\$	9.462,60	35,42%
Novembro	R\$	14.652,65	R\$	8.392,20	42,73%
Dezembro	R\$	14.652,65	R\$	7.459,20	49,09%
Total	R\$	87.915,90	R\$	49.472,40	43,72%



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

De acordo com as informações acima citadas e, após cálculos necessários para análise, verifica-se que a empresa X obteve maior retorno financeiro terceirizando os serviços de mão de obra do setor de costura. A redução totaliza 43,72% dos gastos com folha de pagamento. O investimento em terceirização é importante em função do tempo de retorno do mesmo. Ainda, a qualificação do profissional também é relevante, já que a empresa prestadora do serviço tem qualidade nos serviços e experiência no ramo.

Conforme Capucio (2017), quanto à terceirização, o que se mostra benéfico ao microempreendedor individual é justamente o que mais desperta polêmica quanto às novas regras. Entidades representativas dos trabalhadores alegam que as mudanças abrem a possibilidade de demissões em massa com a substituição de funcionários registrados por MEI's, dado o menor custo para as empresas. Obviamente, para quem é MEI, isso não seria ruim. O problema de muitos seria a solução para ele. Analisando a questão exclusivamente pelo ponto de vista dos microempreendedores individuais, as alterações são muito bem-vindas. Elas criam novas oportunidades de trabalho, inclusive para exercer a atividade fim junto aos clientes que atende. É um novo mercado que se abre, com potencial para ampliar ainda mais o avanço desse tipo de empresa crescente no Brasil.

De acordo com Leocádio; Dávila; Donadel (2008), o atual ambiente da gestão de negócios, caracterizado por um aumento da competição entre as empresas e, simultaneamente, por clientes mais exigentes em relação à qualidade, à tecnologia e ao preço dos bens e serviços, faz com que os gestores busquem novas metodologias e práticas que ajudem no gerenciamento cada vez mais complexo das organizações.

Para Cassar (2014), entre as práticas do mundo empresarial, a terceirização surge pelo fato de as empresas tenderem a se concentrar em suas competências básicas, guardando as energias desprendidas em atividades de apoio ou complementares.

Sendo assim, segundo Delgado (2012), a terceirização se afirma nos manuais de administração na década de 1980 como elemento importante da flexibilidade estratégica exigida pelos contextos negociais competitivos. As práticas de

sublocação, entretanto, em uma perspectiva operacional, são certamente tão antigas quanto as noções de trabalho e de propriedade.

5 CONCLUSÃO

Por meio do presente estudo, verificou-se que a terceirização da mão de obra trouxe benefícios para a empresa aqui analisada. Ao se deparar com uma ampla previsão legal, quando usada de forma correta, segundo disposição da legislação vigente, tal processo não gera qualquer risco ao tomador de serviços; pelo contrário, aponta-lhe diversos benefícios.

Ao analisar dados advindos do período de terceirização de mão de obra no setor de costura na empresa X, observa-se que houve uma redução considerável nos custos. Os meses de junho e outubro de 2017 foram os meses em que a contratação de mão de obra proporcionou uma maior redução dessas despesas. Essa consequência positiva, viabiliza o processo de contratação por terceirização.

A empresa X obteve redução de custos mesmo não sendo necessário diminuir o número de funcionários contratados, seja por meio de terceirização ou não. Com isso, cabe aqui ressaltar que a terceirização apresenta vantagens em relação à contratação direta de mão-de-obra para as empresas tomadoras de serviços, como se pode comprovar pela análise feita no estudo de caso da presente pesquisa.

Acredita-se que outros estudos se tornam pertinentes no que tange ao tema aqui proposto, visto a sua ampla visão e grande discussão acerca do mesmo. Outro ponto que pode aqui ficar como sugestão para futuros estudos é acerca da motivação e fator psicológico dos profissionais terceirizados, como também as suas perspectivas sobre a terceirização.

REFERÊNCIAS

ANDRADE FILHO, J. F.; SANTOS, L. F. *Introdução à tecnologia têxtil*, v. 3. Rio de Janeiro: SENAI – Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil, 1980.

AULICINO, Marcelo Crescenti. *Elementos para Projeto de Organização do Trabalho na Operação de Processos Contínuos: Considerações a Partir de um Estudo de Caso*. 1998. 199 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo – São Paulo, 1998.

BARBOSA, Edna Maria Fernandes. *O princípio da proteção no direito do trabalho brasileiro: uma nova leitura*. 2005. 128 f. Dissertação (Mestrado em Direito Privado) – Faculdade de Direito do Recife, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

BEULKE, Rolando; BERTÓ, Dalvio J. *Custos e estratégias de resultado*. Porto Alegre: Sagra, 1988.

BORNIA, Antônio Cezar. *Análise gerencial de custos em empresas modernas*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BOYCE, Anthony S. Temporary Worker, Permanent Loser? A Model of the Stigmatization of Temporary Workers. *Journal of Management*, v. 33, n. 5, p. 5-29, fev. 2007.

BRASIL. *Decreto-lei nº 5.452 de 1º de maio de 1943*. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial da União, 1943.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil 1988*. Brasília, 1988.

BRASIL. *Decreto nº 5.063, de 3 de maio de 2004*. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério do Trabalho e Emprego e dá outras providências. Brasília, 2004.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. *Súmula nº 331 do Tribunal Superior do Trabalho*. 2017. Disponível em: <http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_301_350.html>. Acesso em: 01 nov. 2017.

CAPUCIO, Ricardo. Terceirização: Entenda como a reforma trabalhista proporcionará esse benefício ao MEI. *Conta.MOBI*, 2017. Disponível em: <<https://conta.mobi/blog/terceirizacao-saiba-como-a-reforma-trabalhista-beneficiara-o-mei/>>. Acesso em: 01 maio 2018.

CASSAR, Vólia Bomfim. *Direito do trabalho*. São Paulo: Editora Método, 2014.

CHAGAS, Ana Maria de Resende; SALIM, Celso Amorim; SERVO, Luciana Mendes Santos. *Saúde e segurança no trabalho no Brasil: aspectos institucionais, sistemas de informação e indicadores*. Brasília: Ipea, 2011.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Justiça em números 2015: ano-base 2014*. Brasília: CNJ, 2015.

DELGADO, Maurício Godinho. *Curso de Direito do Trabalho*. 8. ed. São Paulo: LTR, 2009.

DELGADO, Mauricio Godinho. *Curso de direito do trabalho*. 11. ed. São Paulo: LTr, 2012.

DOMINGUES, Edson Paulo *et al.* *Crescimento, emprego e produção setorial: efeitos da desoneração de tributos sobre a folha de salários no Brasil*. Texto para Discussão nº 456. Belo Horizonte: UFMG/CEDEPLAR, 2012.

FORRIER, A.; SELS, L. Temporary Employment and Employability: training opportunities and efforts of temporary and permanent employees in Belgium. *Work, employment and society*, v.17, n.4, p. 641-666, dez. 2003.

FRIGOTTO, L. *Um estudo sobre programação de produção em indústria da confecção*. Trabalho de conclusão de curso, UNISEP/FAED, Dois Vizinhos, 2004.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

GIOSA, Lívio. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Thompson Learning, 2003.

GUTIERREZ, Patrícia Liz. *Aprender a empreender: Têxtil e confecção*. Brasília: Sebrae, 2006.

KYRILLOS, Sérgio. *Fatores determinantes para o planejamento e controle da produção em redes de empresas: estudo exploratório em unidades de negócios do segmento metal-mecânico*. 2011. 214 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Paulista, São Paulo, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

LEOCÁDIO, Leonardo Leocádio; DÁVILA, Guillermo Antonio; DONADEL, André Coelho. Evolução da terceirização estratégica diante da gestão por processos. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 11., 2008, São Paulo. Anais eletrônicos, São Paulo: SIMPOI. Disponível em: <http://www.ngs.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/2008_SIMPOI_Terceirizacao_GP.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2018.

LESSA, Junia *et al.* *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. 8. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2009. 240 p.

MARTINS, Sérgio Pinto. *A Terceirização e o Direito do Trabalho*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Sergio Pinto. *Direito do trabalho*. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MOREIRA, Daniel Augusto. *Administração da produção e operações*. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PAIVA, Rebeqa Spindola de Almeida. *Modelo para observação das etapas produtivas em empresas de confecção*. 2010. 62 f. Monografia (Especialização em Moda, Cultura de Moda e Arte) – Instituto de Artes e Design, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2010.

PLÁ RODRIGUEZ, Américo. *Princípios de direito do trabalho*. São Paulo: LTr, 2015.

POCHMANN, Marcio. A superterceirização do trabalho. *Debates Contemporâneos - Economia Social e do Trabalho*, São Paulo, n. 2. 2008.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. *Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso*. São Paulo: STS, 1998.

RAMOS FILHO, A. C. *A evolução tecnológica e a gestão do trabalho na indústria de processo: o caso da Petrobrás*. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1997.

RUEDA, Armandez. *Os princípios do direito do trabalho*. São Paulo: LTr, 1995.

SILVA, Luiz de Pinho Pedreira da. *Principiologia do direito do trabalho*. São Paulo: LTr, 1999.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. *Administração da produção*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. *Administração da Produção*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. *Súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho*. 2003. Disponível em: <http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_301_350.html>. Acesso em: 01 ago. 2017.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE OPINIÃO PÓS TERCEIRIZAÇÃO

Questionário de opinião pós terceirização - Colaborador	
Nome : XXX	Função : XXX
Empresa: X	Data: XXX
Marque um X de acordo com a sua opinião	
Perguntas	Respostas
1) Notou se conseguiu diminuir os desperdícios na sua produção?	Sim () - Não ()
2) Percebeu uma melhoria de qualidade no produto final?	Sim () - Não ()
3) Percebeu um aumento em sua produtividade?	Sim () - Não ()
4) Prefere o sistema atual (pós terceirização), do que o sistema anterior ? (Regime CLT)	Sim () - Não ()
5) Notou um aumento na sua renda?	Sim () - Não ()
6) Acredita que tem uma maior flexibilidade de horário?	Sim () - Não ()
7) Prefere trabalhar em seu lar?	Sim () - Não ()
8) Você trabalha prestando serviços para outra empresa, além da empresa X?	Sim () - Não ()
9) Se sente menos seguro (a) por não ter um Fundo de garantia (FGTS)?	Sim () - Não ()
10) Se sente menos seguro (a) por não ter 13o salário e férias?	Sim () - Não ()
11) Se sente mais motivado (a) ao trabalhar?	Sim () - Não ()
12) Se sente inseguro por não ter uma segurança financeira como o seguro desemprego?	Sim () - Não ()



Redução de custos com terceirização de mão de obra na empresa X

Fátima Ribeiro de Andrade, Faculdade de Engenharia de Minas Gerais, fatimaandradeeng@gmail.com
José Hilton Neres de Lima, Faculdade de Engenharia de Minas Gerais, hilton.hitta@gmail.com
José Altair de Mendonça Junior, Faculdade de Engenharia de Minas Gerais, josejrmendonca@gmail.com
Eduardo Monteiro Zandona Filho, Faculdade de Engenharia de Minas Gerais, eduzandona@hotmail.com
Tálita Rodrigues O. Martins, Faculdade de Engenharia de Minas Gerais, talita22r@yahoo.com.br

Resumo: A terceirização de mão de obra é considerada um dos recursos relevantes para as empresas que buscam reduzir os custos com contratações. Este modelo é utilizado com a finalidade de aumentar os resultados da lucratividade das empresas e a redução dos custos com encargos trabalhistas.

Este estudo possui como objetivo geral analisar a redução de custos com terceirização de mão de obra na empresa X. Já os objetivos específicos são: descrever a terceirização de mão de obra e sua importância para a empresa X; verificar as vantagens e desvantagens da terceirização para a empresa X, posto que as vantagens serão analisadas conforme o aumento da participação dos dirigentes nas demandas principais da empresa e o aumento da lucratividade após a terceirização; analisar o impacto da contratação de mão de obra na empresa X nos custos da empresa.

A metodologia utilizada foi a de revisão de literatura juntamente com um estudo de caso na empresa X. As técnicas utilizadas para coleta de dados foram feitas através de relatórios e informações coletadas junto ao gestor responsável, análise das informações e dados obtidos com a empresa (gráficos, tabelas), e por informações colhidas por meio de documentos fornecidos pela empresa referentes à temática aqui proposta e por meio de dados gerados no decorrer do desenvolvimento do trabalho realizado pelo grupo para uma melhor análise sobre tal problemática.

Conclui-se que, a empresa X obteve uma redução de custos com a terceirização da mão de obra no setor de costura. Observou-se, também, que não foi necessário reduzir o número de funcionários contratados, seja por meio de terceirização ou não. Com isso, cabe aqui ressaltar que a terceirização apresenta vantagens em relação à contratação direta de mão-de-obra para as empresas tomadoras de serviços, como se pode observar pela análise feita no estudo de caso da presente pesquisa.

Palavras-chave: Custos; Mão de obra; Terceirização.

1. Introdução

Hoje há em toda a sociedade um grande debate acerca da terceirização de mão de obra. O tema vem sendo discutido em vários setores da vida política, empresarial, trabalhista e jurídica da sociedade civil. Diversos autores concordam ou divergem sobre o assunto, estejam eles inseridos no movimento sindical e de trabalhadores, político partidário, jurídico ou universitário/acadêmico. No que diz respeito ao Brasil, a aprovação do Projeto de Lei (PL) nº 4.302/1998 que libera a terceirização para todas as atividades das empresas vem sendo muito debatida entre juristas, empregadores e empregados.

A princípio, a matéria foi discutida pela Câmara dos Deputados, sendo aprovada pela maioria do plenário. Quando encaminhada para o presidente da República, Michel Temer, o texto foi aprovado com apenas três vetos.



A terceirização, hoje, tem sido uma modalidade de prestação de trabalho muito utilizada no setor privado e no setor público. Ela está presente nos mais variados setores da economia mundial. É uma forma de repasse da produção, ou seja, uma empresa passa a trabalhar com diferentes empresas menores que, em função de seus fornecedores, produzem parte de seu produto com o objetivo final de competirem por liderança de custos.

A terceirização é uma prática existente há muitos anos em todo o mundo dos negócios. Trata-se de um tipo de contratação, por meio da prestação de serviços, que empresas especializadas executam atividades específicas e que, por qualquer motivo, não são desenvolvidas dentro da organização. Assim, este estudo de caso buscou realizar uma análise sobre a terceirização de mão de obra no setor de costura da empresa X.

A terceirização consiste na possibilidade de contratação de terceiros para realização de atividades que não constituem o objeto principal da empresa. A terceirização acha-se disciplinada pela Súmula 331, do Tribunal Superior do Trabalho (TST), que, em princípio, proíbe a contratação do trabalho por empresa intermediária (interposta), mas, paradoxalmente, oferece as seguintes exceções: trabalho temporário, serviços de vigilância, serviços de conservação e limpeza, e a ampla possibilidade de quaisquer serviços especializados ligados à atividade meio do tomador (POCHMANN, 2008).

O Brasil é um dos países com o maior número de despesas de contratação, segundo uma pesquisa elaborada pela rede internacional de contabilidade e consultoria UHY em 25 países em 2013. Isso reduz a negociação entre empregador e empregado, visto que os encargos trabalhistas são definidos em lei, tornando-se compulsórios.

Diante desse cenário, as empresas brasileiras buscam evitar os encargos de contratação de funcionários, surgindo as formas ilegais de contratação, sendo uma delas o trabalho informal e sem carteira de trabalho, ao qual estimula a informalidade, a sonegação e o aumento do desemprego em todo o país.

Na tentativa de driblar a situação, que se agravou diante do aumento do desemprego no Brasil nos últimos anos, criou-se a reforma trabalhista aprovada em 2017 que criou regras para a lei de terceirização. Esse é um ponto relevante que impacta na análise realizada neste estudo de caso. Alguns dos principais pontos dessa lei são: a garantia de condições similares aos trabalhadores efetivos, como alimentação, ambulatórios e equipamentos, e o processo de recontração, na qual o empregado que for demitido não poderá ser contratado por empresa prestadora de serviços e atuar como funcionário terceirizado da sua antiga empregadora. O prazo de carência para a contratação de mão de obra terceirizada desse funcionário é de 18 meses. Nesse sentido, a proposta dificulta que uma empresa repasse sua equipe para uma companhia terceirizada, tornando esse ponto da lei de terceirização ainda relevante para futuras modificações, visto a necessidade de facilitar a recontração de tais funcionários, mantendo-os atuantes no mercado de trabalho.

Pode-se pontuar algumas vantagens e desvantagens na terceirização. Algumas das vantagens são: os ganhos de eficiência na operação do negócio central da empresa, a transformação de custos fixos em custos variáveis (já que a empresa pode flexibilizar a contratação de acordo com a sazonalidade da demanda), redução de custos de forma direta e indireta, economias em treinamento, entre outras. Já as desvantagens são: o aumento do número de fornecedores gera novos custos de administração, torna-se mais difícil manter os padrões de qualidade das empresas contratantes, aumenta-se a quantidade de retrabalho e de acidentes pessoais, entre outras.

Observa-se que, a mão de obra, a qualidade, a competitividade e a produtividade são fatores que constituem o custo do produto/serviço, sendo, dessa forma, um ponto de alta importância para as empresas, principalmente pelo fato de que, no Brasil, esse custo é alto e



varia principalmente em função da relação de trabalho estabelecida entre empresa e empregado. Assim, é relevante observar que na maioria das metodologias para redução de custos nas empresas a terceirização é demandada.

Dessa forma, uma política de redução de custos, geral ou por departamentos, é importante para os custos com mão de obra na empresa aqui analisada, no âmbito produtivo, administrativo e técnico. Com isso, é possível otimizar o custo de mão de obra por meio da terceirização, utilizando tal forma como meio competitivo para a mesma permanecer em seu mercado atuante.

Dessa forma, existem três propósitos na empresa X que levaram a mesma a terceirizar a mão de obra, são eles: a diminuição dos custos diretos e indiretos; a elevação do nível de eficiência dessa atividade, pela sua execução terceirizada; e a manutenção de um nível mínimo aceitável de lealdade à empresa, por parte dos novos executores das atividades terceirizadas. Assim, a organização se mostra como favorável à reestruturação organizacional, ao aperfeiçoamento da produtividade e da competitividade e à busca do comprometimento com a cultura da empresa.

O problema de pesquisa aqui utilizado é o seguinte: Qual a importância de reduzir os custos da empresa X por meio da terceirização de mão de obra como instrumento competitivo a partir de uma gestão adequada da forma de contratação de profissionais qualificados?

O objetivo geral deste estudo é analisar a redução de custos com terceirização de mão de obra do setor de costura na empresa X. Já os objetivos específicos são: descrever a terceirização de mão de obra do setor de costura na empresa X; verificar as vantagens e desvantagens da terceirização para a empresa X; analisar o impacto da contratação de mão de obra do setor de costura na empresa X nos custos da empresa;

Este estudo é relevante para a empresa aqui analisada que busca a redução de custos com terceirização de mão de obra. Acredita-se que, dentre as alternativas de racionalização desses custos, encontra-se a prática da terceirização, consistindo no processo de transferir para terceiros as atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa, obtendo como ganho a liberação de capital para investimento e, principalmente, a concentração de esforços na sua atividade-fim. Dessa forma, espera-se que a empresa possa aumentar o seu raio de ação, ampliando seu mercado, como também buscar novos mercados através da criação de novos produtos ou com a realização de outros empreendimentos.

A elaboração dessa pesquisa é relevante para a área de engenharia de produção, pois busca fazer uma análise da redução de custos com terceirização de mão de obra na empresa X, visto que, existe a necessidade constante das empresas com a redução de custos, visando uma maior lucratividade e a sua permanência no mercado em que atuam.

O interesse da sociedade em que exista a redução de custos com terceirização de mão de obra vem ao encontro da presente pesquisa, visto a possibilidade de um maior número de contratações de funcionários. A sensibilização acerca de tal tema é mais relevante ainda para o trabalhador, que muitas vezes busca uma vaga de trabalho, e pelo fato da alta carga tributária das empresas, juntamente com a grande exigência do direito do trabalho, tornando dessa forma, a terceirização fator relevante para o mercado de trabalho.

É relevante também para os pesquisadores, visto que poderá servir como base para futuras pesquisas em outras oportunidades de estudo. Servirá também como fonte de aprendizado para os mesmos no que tange o tema aqui proposto.

2. Metodologia



O natureza de pesquisa que foi utilizado neste estudo é a pesquisa aplicada, pois buscou-se aplicar os conhecimentos em uma situação prática para direcionar a solução dos problemas contidos na empresa X.

Este estudo é classificado como uma pesquisa de abordagem quantitativa, visto que o objetivo é analisar a redução de custos com terceirização de mão de obra na empresa X e que grande parte da análise está pautada em resultados quantificáveis da empresa – planilha de custos, dentre outros. Dessa forma, é relevante a utilização de diferentes técnicas para quantificar opiniões e informações para este estudo.

Uma pesquisa quanto aos fins busca métodos de procedimento que seriam as etapas mais concretas da investigação, mais restritas e menos abstratas, podendo ser empregados vários métodos concomitantemente. O processo de pesquisa é definido como “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método” científico (GIL, 1999, p. 42). Ainda segundo Gil (1999), para que um conhecimento seja reconhecido como científico, o mesmo deve ser embasado em requisitos mentais e técnicos que sejam de fontes fiáveis.

Esse estudo é considerado uma pesquisa exploratória, que tem como objetivo entender o problema que é objeto de estudo, explorar e entender o tema explorado e possibilitando uma melhor investigação deste para a empresa aqui analisada. Para esse entendimento, foram analisados diversos documentos com dados operacionais e gerenciais cedidos pela empresa X.

Para Gil (1999), a pesquisa bibliográfica sustenta a todas as fases de qualquer tipo de pesquisa, uma vez que presta ajuda na definição do problema, na determinação dos objetivos, na estruturação de hipóteses, e apoia a justificativa da escolha do tema e na elaboração do trabalho final.

Para Yin (2005) um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. É um método qualitativo que consiste, geralmente, em uma forma de aprofundar uma unidade individual. Ele serve para responder questionamentos que o pesquisador não tem muito controle sobre o fenômeno estudado.

O estudo em questão pode ser classificado quanto aos meios como estudo de caso, pois será desenvolvido dentro da realidade da empresa X. Foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais com a finalidade de se obter um levantamento dos conceitos teóricos por meio de livros e artigos científicos, para que pudessem contribuir e direcionar o desenvolvimento do tema proposto.

De acordo com Gil (1999), o universo ou população, é o conjunto de elementos que possuem as características que serão objetos do estudo, e a amostra, ou população amostral, é uma parte do universo escolhido selecionada a partir de um critério de representatividade.

Foi considerado nesta pesquisa como universo a empresa X e a amostra foram os dados fornecidos pela empresa X com a finalidade de analisar a redução de custos com terceirização de mão de obra na empresa X.

As técnicas utilizadas para coleta de dados foram feitas através de análise documental de relatórios e informações coletadas junto ao gestor responsável entre os meses de junho a dezembro do ano de 2017, análise das informações e dados obtidos com a empresa (gráficos, tabelas), como, também, informações colhidas por meio de documentos fornecidos pela empresa referentes a temática aqui proposta. Também se deu por meio de planilhas de controle, gráficos, tabelas, e todo o material disponibilizado pela empresa, inclusive dados gerados no decorrer do desenvolvimento do trabalho realizado pelo grupo para uma melhor análise sobre tal problemática. Toda a documentação fornecida pela empresa diz respeito ao



período analisado, ou seja, entre os meses de junho a dezembro de 2017. Foram realizadas também entrevistas, aplicadas aos colaboradores que atuaram no setor de costura, e que agora prestam serviço para a empresa X.

A X é uma empresa que trabalha com confecção e venda de capas para cabeceira, travesseiros, mantas, fronhas, cortinas, além de vários outros acessórios para ônibus e veículos de passageiros.

Líder em seu seguimento, a X está no mercado há 10 anos e tem como clientes muitas das principais empresas de transporte do Brasil. Todo este sucesso está ligado ao principal foco da empresa, que é vender qualidade com eficiência e competência em sua área de atuação.

O estudo realizado apresentou limitações importantes quanto à restrição de divulgação dos registros internos analisados em sua íntegra, como também a divulgação do real nome da empresa aqui analisada.

3. Resultados e discussão

3.1 A terceirização de mão de obra no setor de costura na empresa X

O setor terceirizado foi o de costura, visto a necessidade da redução da folha de pagamento. Assim, acredita-se que, contratar mais colaboradores necessariamente não é a solução mais viável, considerando que há a necessidade da redução da folha de pagamento. Desse modo, a terceirização representa uma solução através de uma relação de trabalho constituída em parceria entre terceirizante e terceirizada.

Assim, o setor de demanda/vendas e modelagem de produto forma o setor comercial e busca atender as demandas da empresa X. O setor de aquisição de matéria prima é composto pelo setor comercial, visando suprir a empresa X com materiais de qualidade para a produção dos seus produtos. O setor de corte, costura, separação/abastecimento e expedição formam o setor de produção, sendo ele o responsável pela produção de todos os produtos da empresa X. E, finalmente, o setor de entrega do produto final ao cliente forma o setor de logística, buscando suprir o objetivo da empresa X que é atender as necessidades dos clientes, buscando aumentar a qualidade de seus produtos. Dessa forma, o setor de costura foi escolhido para terceirizar devido o alto custo da mão-de-obra.

Por meio dos dados fornecidos pela empresa X, observou-se que, a terceirização apresentou vantagens em relação à contratação direta de mão-de-obra. Pode-se observar pela análise pormenorizada feita no presente estudo, porém houve cuidado e respeito a legislação vigente. O setor de costura analisado e seu final foi em dezembro de 2017.

3.2 As vantagens e desvantagens da terceirização para a empresa X

As atividades terceirizadas pela empresa X precisam ter a qualidade que teriam se fossem feitas pela própria equipe de funcionários. Dessa forma, é seguido um padrão de qualidade existente na empresa. Com isso, a empresa deve ter atenção e fiscalizar o andamento dos trabalhos, visto que, isso garantirá que o serviço esteja de acordo com o que foi estabelecido previamente no contrato.

Assim, pode-se observar na empresa X que houve uma maior produtividade nas decisões da empresa, o que colaborou para aumentar a competitividade e aquecer a lucratividade, visto que, com a redução na folha de pagamento ocasionada pela terceirização do setor aqui analisado, a empresa pode investir em novas máquinas e produtos. A empresa



também experimentou um poder maior de negociação com seus clientes e fornecedores, pois pelo fato da redução na folha de pagamento, conseguiu um maior volume de capital para investimentos. Outra observação foi que, o corpo de funcionários se manteve unido para entregar o que a empresa promete. Isso é visível até mesmo na participação dos gestores, que focaram nas demandas principais da empresa.

Pode-se aqui observar que os profissionais estão satisfeitos após a terceirização, e que uma das motivações é a flexibilização de trabalhar no ambiente doméstico, mesmo se sentindo inseguros acerca dos benefícios que a contratação normal pode proporcionar e a terceirização não. Assim, cerca de 80% dos entrevistados afirmaram que o desperdício de produção foi reduzido, e 20% disse que não houve redução. 80% dos entrevistados afirmaram que houve melhoria no produto final, e 20% asseverou que não observou melhoria. 90% deles afirmaram que houve aumento na produção, já 10% afirmaram que não. 70% indicou que prefere o sistema atual de contratação ao da CLT, já 30% disse que preferem a CLT. 70% demonstrou que houve aumento na renda mensal, já 30% disse que não houve aumento de renda. 90% dos entrevistados afirmaram que houve grande flexibilização do seu horário de trabalho, já 10% afirmaram que não. 100% dos entrevistados afirmaram que preferem trabalhar em casa. 50% dos entrevistados afirmaram que prestam serviço para outras empresas, e os outros 50% indicaram que não prestam serviço para outras empresas. 40% afirmaram que se sentem menos seguros por não possuírem FGTS, e 60% afirmaram não ter essa mesma preocupação. Outra pergunta sobre se sentir menos seguro foi se os entrevistados se sentiam menos seguros por não receberem 13º salário, e 40% disseram que sim, e 60% disseram que não. 90% dos entrevistados afirmaram se sentir mais motivados para trabalhar. E, finalmente, os entrevistados foram questionados se se sentiam inseguros por não ter uma segurança financeira como o seguro desemprego, 40% disseram que sim, e 60% disseram que não.

Por meio dos dados fornecidos pela empresa X, acredita-se que as vantagens da terceirização são:

- A redução da folha de pagamento, flexibilização dos contratos trabalhistas, direcionamento da empresa X para a sua atividade principal, aumento da produtividade, visto que, conforme Giosa (2003) as vantagens da terceirização são: a redução de problemas com a legalidade, acúmulo de taxas sobre o custo, ameaça aos colaboradores, a facilidade de organização e gerenciamento do controle de custos da empresa contratante, que consegue otimizar investimentos em prestação de serviços, como mão-de-obra, uniformes e equipamentos.

- Já as desvantagens são: a rotatividade de funcionários, e algumas vezes a perda de contato direto com o funcionário. Assim, da mesma forma que houve vantagens também existiram as desvantagens da implantação da terceirização de mão de obra da empresa X. Contudo, houve mais vantagens que desvantagens, o que viabilizou as contratações. Segundo Cassar (2014), algumas empresas terceirizadas não estão dentro da lei. Seus funcionários recebem muito pouco, sua situação de trabalho é irregular, entre outras possibilidades.

Assim, acredita-se, segundo Cassar (2014), que a terceirização é forma de trabalho viável desde que respeite preceitos legais. Outro ponto importante é contratar empresas que realizem seus serviços da mesma forma que membros da equipe realizaram. A relação de terceirização de serviços, entre contratada e contratante, tem tudo para ser produtiva, duradoura e benéfica para ambas as partes



3.3 O impacto da contratação de mão de obra na empresa X nos custos da empresa

Pode-se observar na Figura 1 mostra a importância da terceirização do setor de costura como fator minimizador de custos para a empresa X.

Comparativo custos de Mão de obra - Pré e pós terceirização - Mês Julho			
Pré Terceirização (Contrato CLT)		Pós Terceirização.	
Descrição do custo.	Valor	Descrição do custo.	Valor
Salário Colaboradores	R\$12.175,00	Pagamento por peça.	R\$ 0,60
Vale transporte	R\$ 1.375,45		
Alimentação	R\$ 645,30		
Conta Energia elétrica	R\$ 456,90		
Subtotal	R\$14.652,65		

Comparativo dos dos cenários de Produção 16.464 peças - Mês - Julho			
Pré Terceirização (Contrato CLT)		Pós Terceirização.	
Descrição do custo.	Valor	Descrição do custo.	Valor
Custo total	R\$14.652,65	Pagamento por peça.	R\$ 0,60
Total de peças Produzidas	16.464	Total de peças Produzidas	16.464
Valor de Mão de obra por peça	R\$ 0,89	Pagamento por peça	R\$ 0,60
Custo mensal de mão de obra	R\$14.652,65	Custo mensal de mão de obra	R\$ 9.878,40

Economia pos terceirização por peça	
	32,58%



	Salário Colaboradores
	Vale transporte
	Alimentação
	Energia elétrica



	Pré terceirização (Regime CLT)
	Pós Terceirização

Figura 1 – Impacto no mês de julho 2017. Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A Figura 1 mostra que, no mês de julho de 2017, no período pré-terceirização o custo mensal de mão de obra era de R\$ 14.652,65 e após a terceirização da mão de obra do setor de costura esse custo foi reduzido para R\$ 9.878,40. Com produção de 16.464 peças no mês.

A Figura 2 mostra o período do mês de agosto de 2017, também expondo o pré e pós terceirização, demonstrando assim a viabilidade dessa forma de contratação.



Comparativo custos de Mão de obra - Pré e pós terceirização - Mês Agosto			
Pré Terceirização (Contrato CLT)		Pós Terceirização	
Descrição do custo	Valor	Descrição do custo	Valor
Salário Colaboradores	R\$ 12.175,00	Pagamento por peça	R\$ 0,60
Vale transporte	R\$ 1.375,45		
Alimentação	R\$ 645,30		
Conta Energia elétrica	R\$ 456,90		
Subtotal	R\$ 14.652,65		

Comparativo dos dois cenários de Produção 12.323 peças - Mês - Agosto			
Pré Terceirização (Contrato CLT)		Pós Terceirização	
Descrição do custo	Valor	Descrição do custo	Valor
Custo total	R\$ 14.652,65	Pagamento por peça	R\$ 0,60
Total de peças Produzidas	12.323	Total de peças Produzidas	12.323
Valor de Mão de obra por peça	R\$ 1,19	Pagamento por peça	R\$ 0,60
Custo mensal de mão de obra	R\$ 14.652,65	Custo mensal de mão de obra	R\$ 7.393,80

Economia pos terceirização por peça 49,54%

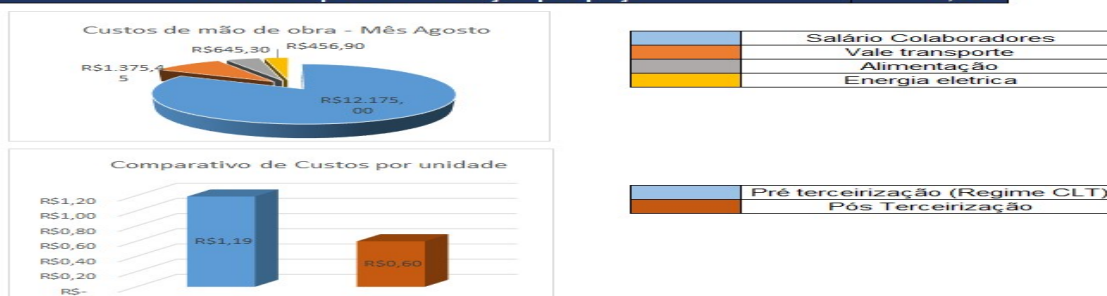


Figura 2 – Impacto no mês de agosto 2017. Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A Figura 2 mostrou ainda uma maior redução entre o pré e pós terceirização da mão de obra do setor de costura, tendo como pré-terceirização do setor o valor de R\$ 14.652,65 e o pós terceirização de R\$ 7.393,80. Tendo uma redução de R\$ 2.484,60 em relação ao mês de julho de 2017. Com uma produção de 12.323 peças no mês.

A Figura 3 mostra o impacto causado no mês de setembro de 2017 após a terceirização do setor de costura.

Comparativo custos de Mão de obra - Pré e pós terceirização - Mês Setembro			
Pré Terceirização (Contrato CLT)		Pós Terceirização	
Descrição do custo	Valor	Descrição do custo	Valor
Salário Colaboradores	R\$ 12.175,00	Pagamento por peça	R\$ 0,60
Vale transporte	R\$ 1.375,45		
Alimentação	R\$ 645,30		
Conta Energia elétrica	R\$ 456,90		
Subtotal	R\$ 14.652,65		

Comparativo dos dois cenários de Produção 11.477 peças - Mês - Setembro			
Pré Terceirização (Contrato CLT)		Pós Terceirização	
Descrição do custo	Valor	Descrição do custo	Valor
Custo total	R\$ 14.652,65	Pagamento por peça	R\$ 0,60
Total de peças Produzidas	11.477	Total de peças Produzidas	11.477
Valor de Mão de obra por peça	R\$ 1,28	Pagamento por peça	R\$ 0,60
Custo mensal de mão de obra	R\$ 14.652,65	Custo mensal de mão de obra	R\$ 6.886,20

Economia pos terceirização por peça 53,00%

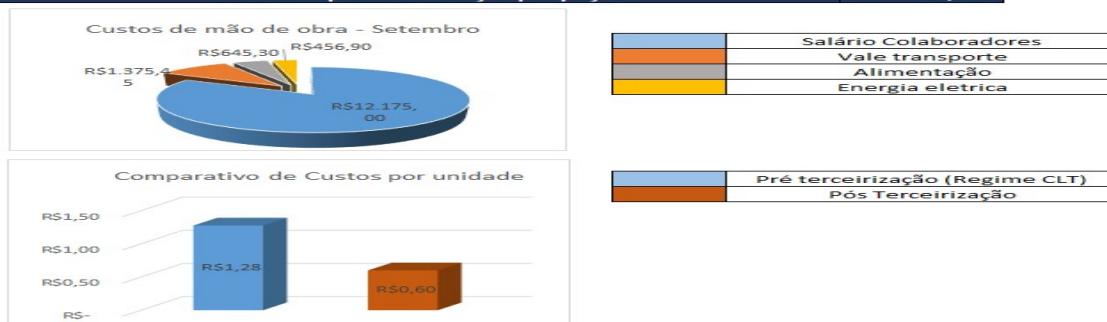


Figura 3 – Impacto no mês de setembro 2017. Fonte: Dados da pesquisa (2018).



Na Figura 3 pode-se observar que o impacto foi ainda maior do que nos meses de julho e agosto de 2017, visto que o pré-terceirização acumulava o valor de R\$ 14.652,65, e no mês de setembro esse valor foi reduzido para R\$ 6.886,20, uma maior redução diante dos meses anteriores. Com uma produção de 11.477 peças no mês.

A Figura 4 expõe o mês de outubro de 2017 e a redução com a terceirização do setor de costura.

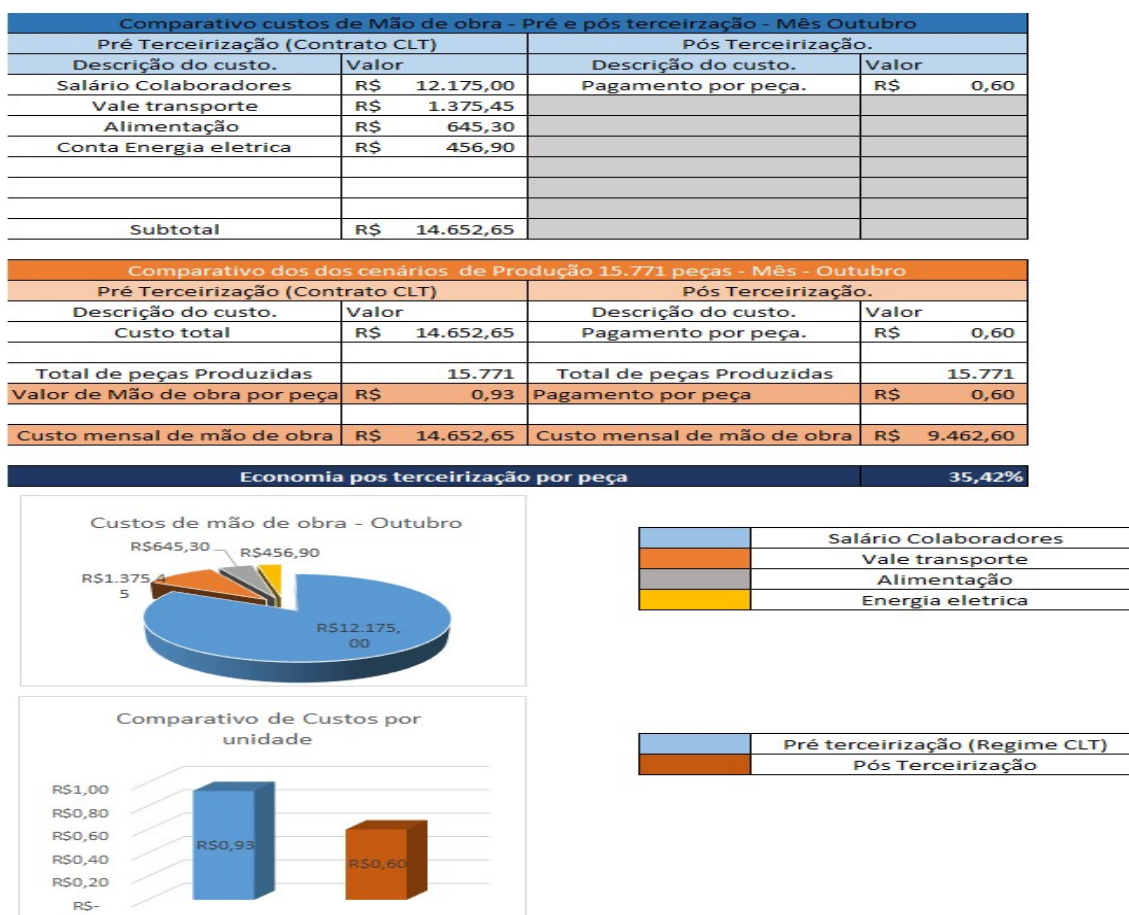


Figura 4 – Impacto no mês de outubro 2017. Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A Figura 4 mostra o comparativo entre o pré-terceirização que continha o valor de R\$ 14.652,65 de custos do setor de costura, e após a terceirização com o valor de R\$ 9.462,60 no mês de outubro. Com uma produção de 15.771 peças no mês.

Já a Figura 5 expõe o mês de novembro de 2017, como também os custos referentes ao pré e pós terceirização do setor de costura.



Comparativo custos de Mão de obra - Pré e pós terceirização - Mês Novembro			
Pré Terceirização (Contrato CLT)		Pós Terceirização.	
Descrição do custo.	Valor	Descrição do custo.	Valor
Salário Colaboradores	R\$ 12.175,00	Pagamento por peça.	R\$ 0,60
Vale transporte	R\$ 1.375,45		
Alimentação	R\$ 645,30		
Conta Energia elétrica	R\$ 456,90		
Subtotal	R\$ 14.652,65		

Comparativo dos dos cenários de Produção 13.987 peças - Mês - Novembro			
Pré Terceirização (Contrato CLT)		Pós Terceirização.	
Descrição do custo.	Valor	Descrição do custo.	Valor
Custo total	R\$ 14.652,65	Pagamento por peça.	R\$ 0,60
Total de peças Produzidas	13.987	Total de peças Produzidas	13.987
Valor de Mão de obra por peça	R\$ 1,05	Pagamento por peça	R\$ 0,60
Custo mensal de mão de obra	R\$ 14.652,65	Custo mensal de mão de obra	R\$ 8.392,20

Economia pos terceirização por peça 42,73%

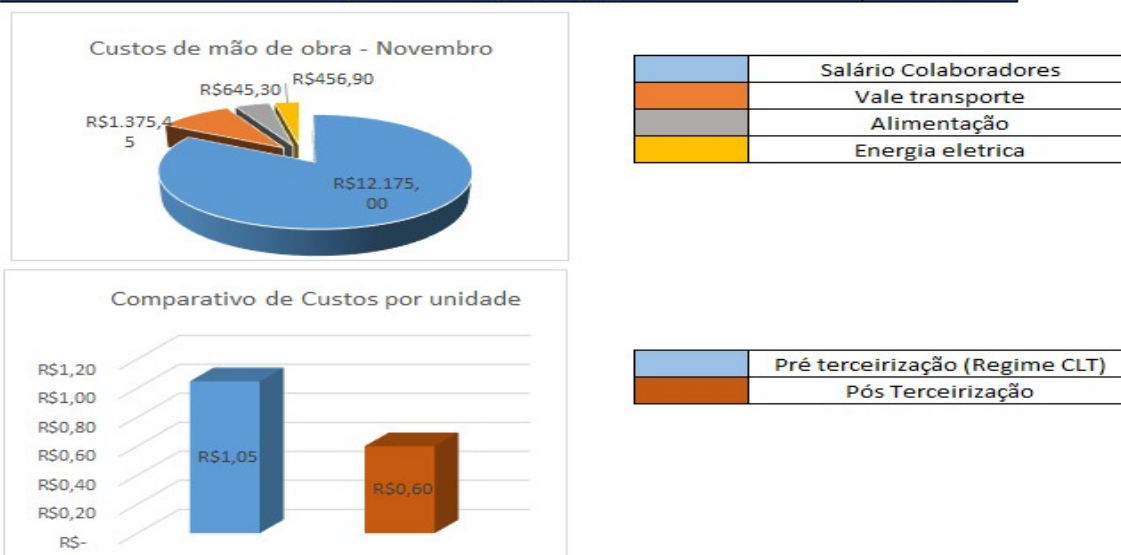


Figura 5 – Impacto no mês de novembro 2017. Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A Figura 5 demonstra que, no mês de novembro de 2017, os custos com o setor de costura tiveram um valor de R\$ 8.392,20, mostrando cada vez mais a viabilidade e redução de custos do setor por meio da terceirização da mão de obra. Com uma produção de 13.987 peças no mês.

No que diz respeito à Figura 6, a mesma demonstra o mês de dezembro de 2017 e a redução de custos do setor de costura, mostrando que a redução desses custos foi relevante e viável para a empresa.



Comparativo custos de Mão de obra - Pré e pós terceirização - Mês Dezembro			
Pré Terceirização (Contrato CLT)		Pós Terceirização.	
Descrição do custo.	Valor	Descrição do custo.	Valor
Salário Colaboradores	R\$ 12.175,00	Pagamento por peça.	R\$ 0,60
Vale transporte	R\$ 1.375,45		
Alimentação	R\$ 645,30		
Conta Energia eletrica	R\$ 456,90		
Subtotal	R\$ 14.652,65		

Comparativo dos dos cenários de Produção 12.432 peças - Mês - Dezembro			
Pré Terceirização (Contrato CLT)		Pós Terceirização.	
Descrição do custo.	Valor	Descrição do custo.	Valor
Custo total	R\$ 14.652,65	Pagamento por peça.	R\$ 0,60
Total de peças Produzidas	12.432	Total de peças Produzidas	12.432
Valor de Mão de obra por peça	R\$ 1,18	Pagamento por peça	R\$ 0,60
Custo mensal de mão de obra	R\$ 14.652,65	Custo mensal de mão de obra	R\$ 7.459,20

Economia pos terceirização por peça	49,09%
--	---------------



	Salário Colaboradores
	Vale transporte
	Alimentação
	Energia eletrica



	Pré terceirização (Regime CLT)
	Pós Terceirização

Figura 6 – Impacto no mês de dezembro 2017. Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na Figura 6 foi observado que houve uma redução considerável com os custos da folha de pagamento após a terceirização da mão de obra do setor de costura da empresa X. Demonstrando a importância desse tipo de contratação pela empresa aqui analisada. Com uma produção de 12.432 peças no mês.

Assim, observou-se nas figuras acima elencadas a evolução mês a mês da terceirização de mão de obra na empresa X e foi percebido a redução dos custos com a folha de pagamento, ocasionando assim, uma maior lucratividade para a empresa. Dessa forma, acredita-se que houve um impacto relevante na empresa X após a mesma optar pela terceirização e mão de obra, conforme Figura 8.

No que tange a Figura 7, a mesma demonstra o impacto ocasionado por meio da terceirização na empresa X.



Comparativo de despesas com Mão de obra - Julho à dezembro			
Mês	Gasto total Pré terceirização	Gasto total pós terceirização	% Economia
Julho	R\$ 14.652,65	R\$ 9.878,40	32,58%
Agosto	R\$ 14.652,65	R\$ 7.393,80	49,54%
Setembro	R\$ 14.652,65	R\$ 6.886,20	53,00%
Outubro	R\$ 14.652,65	R\$ 9.462,60	35,42%
Novembro	R\$ 14.652,65	R\$ 8.392,20	42,73%
Dezembro	R\$ 14.652,65	R\$ 7.459,20	49,09%
Total	R\$ 87.915,90	R\$ 49.472,40	43,72%

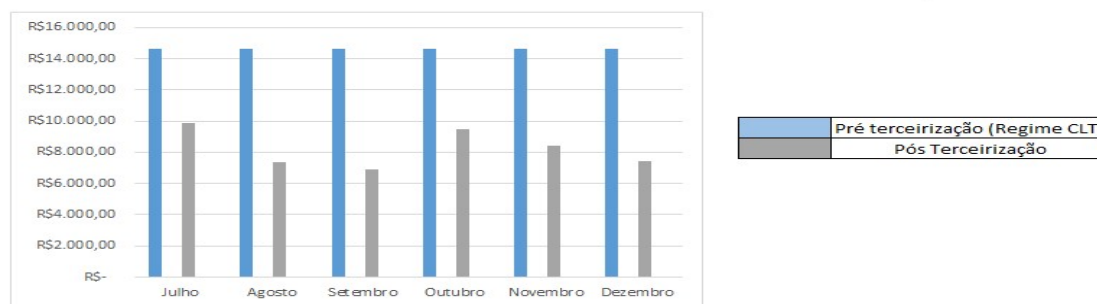


Figura 7 – Impacto da contratação. Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme a Figura 7, e de acordo com as informações acima citadas e após cálculos necessários para análise, verifica-se que a empresa X obteve maior retorno financeiro terceirizando os serviços de mão de obra do setor de costura, obtendo uma redução de 43,72% com os gastos com folha de pagamento do setor de costura. Com isso, o investimento em terceirização é importante em função do tempo de retorno do mesmo. Dessa forma, a qualificação do profissional também é relevante, já que a empresa prestadora do serviço tem qualidade dos serviços e experiência no ramo.

4. Considerações Finais

Por meio do presente estudo, verificou-se que a terceirização de mão de obra trouxe benefícios para a empresa aqui analisada, visto que, a mesma se depara com uma ampla previsão legal se quando usada de forma correta, posto que se pode observar no que está disposto na legislação vigente, não gera qualquer risco ao tomador de serviços, ou contrário, diversos benefícios.

Pode-se aqui observar que, ao analisar a redução de custos com terceirização de mão de obra no setor de costura na empresa X, houve uma redução considerável. Contudo, os meses de junho e outubro de 2017 foram os meses em que a contratação de mão de obra proporcionou uma maior redução nos custos da empresa. Em si, a contratação por terceirização trouxe redução de custos para a empresa, o que viabiliza tal fato.

Conclui-se que, para a empresa X obteve uma redução de custos com a terceirização da mão de obra, como também não foi necessário reduzir o número de funcionários contratados, seja por meio de terceirização ou não. Com isso, resta cabe aqui ressaltar que a terceirização apresenta vantagens em relação à contratação direta de mão-de-obra para as empresas tomadoras de serviços, como se pode observar pela análise feita no estudo de caso da presente pesquisa.

Acredita-se que outros estudos se tornam pertinentes no que tange o tema aqui proposto, visto a sua ampla visão e grande discussão acerca do mesmo. Outro ponto que pode



aqui ficar como sugestão para futuros estudos é acerca da motivação e fator psicológico dos profissionais terceirizados, como também as suas perspectivas sobre a terceirização.

Referências

ANDRADE FILHO, J. F.; SANTOS, L. F. *Introdução à tecnologia têxtil*. Vol III. Rio de Janeiro: SENAI – Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil, 1980.

AULICINO, M. C. *Elementos para Projeto de Organização do Trabalho na Operação de Processos Contínuos: Considerações a Partir de um Estudo de Caso*. São Paulo. 199 p. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo - USP. 1998.

BARBOSA, Edna Maria Fernandes. *O princípio da proteção no direito do trabalho brasileiro: uma nova leitura*. Dissertação (Mestrado). Recife: UFPE, 2005.

BEULKE, Rolando; BERTÓ, Dalvio J. *Custos e estratégias de resultado*. Porto Alegre: Sagra, 1988.

BORNIA, Antônio Cezar. *Análise gerencial de custos em empresas modernas*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BOYCE, Anthony S. Temporary Worker, Permanent Loser? A Model of the Stigmatization of Temporary Workers. *Journal of Management*, v. 33, n. 5, p. 5-29, fev. 2007.

BRASIL. *Decreto-lei nº 5.452 de 1º de maio de 1943*. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial da União, 1943.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil 1988*. Brasília, 1988.

BRASIL. *Decreto nº 5.063, de 3 de maio de 2004*. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério do Trabalho e Emprego, e dá outras providências. Brasília, 2004.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. *Súmula nº 331 do Tribunal Superior do Trabalho*. 2017. Disponível em: http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_301_350.html. Acesso em: novembro de 2017.

BRASIL. Uol Economia. UHY. *Brasil lidera ranking de impostos sobre trabalhadores, segundo estudo*. 2013. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2013/02/26/brasil-lidera-ranking-de-impostos-sobre-trabalhadores-segundo-estudo.htm>. Acesso em: novembro de 2017.

GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

POCHMANN, Marcio. *A superterceirização do trabalho*. *Debates Contemporâneos - Economia Social e do Trabalho*, nº 2. São Paulo: LTr.2008.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.