

# TERCEIRIZAR OU NÃO, EIS A QUESTÃO: UMA ANÁLISE DO ANTES E DEPOIS DA TERCEIRIZAÇÃO DO TRANSPORTE EM UM POSTO DO LESTE DE MINAS

**Cíntia Pimentel Ribeiro<sup>1</sup>, Daniel Pessoa Caldas<sup>2</sup>, Felipe Lima Couto<sup>3</sup>, Ítalo de Souza Hott<sup>4</sup>, Rogéria Cristine Rodrigues Coelho<sup>5</sup>, Farana Mariano de Oliveira<sup>6</sup>.**

<sup>1</sup>Graduanda em Ciências Contábeis, FACIG – Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu,  
cinthia.pribeiro@hotmail.com,

<sup>2</sup> Graduando em Ciências Contábeis, FACIG – Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu,

<sup>3</sup> Graduando em Ciências Contábeis, FACIG – Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu,  
felipelcouto10@hotmail.com,

<sup>4</sup> Graduando em Ciências Contábeis, FACIG – Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu,  
italohottpro@gmail.com,

<sup>5</sup> Graduanda em Ciências Contábeis, FACIG – Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu,  
rogeriarodrigues16@gmail.com,

<sup>6</sup> Mestre em Ciências Contábeis, FAVENI – Faculdade Venda Nova do Imigrante,  
faranamariano@yahoo.com.br

**Resumo-** Terceirizar é a prática de ceder para outras atividades que estejam relacionadas à atividade-meio ou atividade-fim da contratante. Com a popularização da terceirização, é raro encontrar empresas que não utilizam esta ferramenta, com isso o objetivo deste estudo é analisar os impactos que a terceirização trouxe para um posto de combustível do leste de Minas Gerais, que terceirizou seu serviço de transporte. Segundo Oliveira (2011), o método científico busca evidenciar os motivos da escolha do pesquisador pelos determinados caminhos escolhidos, mostrando assim, que tal caminho o levará ao seu objetivo, com isso, a tipologia escolhida foi a explicativa, a técnica adotada foi o estudo de caso e para se obter as respostas que solucionam o problema de pesquisa adotou-se a técnica de entrevista. De acordo com o que foi coletado, os resultados obtidos pela empresa foram vantajosos uma vez que a empresa reduziu o custo com encargos trabalhistas, impostos e obtenção de licenças ambientais, com isso ela passou a ter mais competitividade no mercado. A contribuição deste estudo foi, após os dados obtidos, mostrar para a empresa que, neste caso, a terceirização do serviço de transporte foi vantajosa.

**Palavras-chave:** Terceirização; Vantagens; Desvantagens.

**Área do Conhecimento:** Ciências Sociais Aplicadas.

## 1. INTRODUÇÃO

A terceirização de serviço se dá através da contratação de outra empresa para cuidar de serviços que estejam relacionados à atividade-meio ou atividade-fim da contratante. O fato de a terceirização ser utilizada é porque acredita-se que é a forma mais vantajosa e talvez mais econômica de se destacar no mercado, por possibilitar que a contratante foque em sua atividade-fim (BERGO, 2006).

Segundo Imhoff e Mortari (2005), a prática da terceirização começou a ser implantada nas empresas na década de 80. Nos dias atuais é uma prática bem comum nas empresas, isso se da pela facilidade em contratar o serviço e para que a atividade-fim da contratante fique em evidência. Levando em consideração a facilidade em contratar o serviço e a experiência das empresas

prestadoras de serviço terceirizado, observa-se que, atualmente é fácil deparar com empresas que aderem a essa prática; serviços contábeis, limpeza, assistência médica e frete são alguns dos exemplos que encontramos.

A partir daí, ao observar o dia-a-dia de um posto de combustível do Leste de Minas, nota-se que o serviço de transporte que antes era feito pelo próprio posto, agora é terceirizado. Segundo Imhoff e Mortari (2005), devido à mudança, os impactos ocasionados pela terceirização devem ser muito bem observados e estudados, para que posam ser verificados na prática os resultados desta mudança.

Sendo assim, surgiu o seguinte questionamento: Quais impactos foram observados após a terceirização do serviço de transporte?

Desta forma o objetivo desse trabalho é analisar os resultados que a terceirização trouxe para a empresa após a contratação do serviço. Para que as análises sejam realizadas e o objetivo alcançado, serão coletados na empresa analisada todos os dados necessários para incrementar nossa pesquisa, planilhas e resultados mensais serão alguns dos dados a serem analisados. Com os dados que serão coletados e analisados pretende-se descobrir quais os impactos a terceirização trouxe para a empresa, e qual a expectativa dos gestores para um futuro próximo. Os dados coletados serão utilizados em um estudo de caso feito especificadamente em um posto de combustível do Leste de Minas, que utilizava serviço próprio de transporte e passou a terceirizá-lo.

O presente estudo se justifica para que as dúvidas relacionadas à terceirização sejam sanadas, como quais os benefícios que ela traz, ou não, se realmente é vantajosa e as mudanças que ocorrem na empresa após sua implantação. Quando se fala em terceirizar algum serviço a conclusão que temos, mesmo sem análises específicas ou estudos, é que sempre é vantajoso.

Esse estudo de caso será feito analisando o dia-a-dia, os dados fornecidos e os resultados obtidos de um posto de combustível, que trocou o serviço próprio pela terceirização do transporte de combustível.

De acordo com Brasil (1993), a terceirização é uma ferramenta estratégica que possui vantagens e desvantagens, ele ainda define que a terceirização é um processo de transferência que ocorre dentro da empresa que a contrata, podendo ser funções de apoio ou as diretamente ligadas à atividade-fim da contratante.

Sendo assim, a contribuição desse estudo de caso, que se dará por meio das análises feitas com os dados coletados, as comparações devidamente analisadas e os resultados obtidos, é evidenciar os impactos que a empresa sofre ao contratar um serviço terceirizado, e se, na empresa que será analisada está sendo vantajoso ou não.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1. Referencial Teórico

#### 2.1.1. Conceito de Terceirização

As organizações cada vez mais querem se destacar no mercado e se mostrarem competitivas seja com um serviço novo ou uma transformação na forma de abordar seu cliente, mas uma ferramenta que tem ganhado seu espaço dentre as organizações é a terceirização.

A terceirização pura e simplesmente é o fato da empresa contratante ceder algumas de suas atividades para que sejam realizadas por um terceiro. Segundo Araújo (2006) apud Silva e Diniz (2012), “terceirizar significa passar adiante (para terceiros e pagando) a responsabilidade e execução de determinada atividade ou conjunto de atividades”.

Mediante o cenário de concorrência que é visto hoje, as organizações buscam cada vez mais melhorias para suas empresas, e a terceirização traz vantagens e benefícios para aqueles que querem sair na frente, mas ela não é sempre vantajosa, existem desvantagens que devem ser consideradas. Segundo Brasil (1993), a alta administração vem mostrando que suas ferramentas de estratégias competitivas possuem prós e contras, ou seja, admite que não existe modelo totalmente vantajoso.

Como afirma Prado e Takaoka (2008), a ferramenta administrativa da terceirização, cada vez mais tem sido utilizada nas empresas para que sua eficácia no mercado seja elevada. Já Teixeira (2013) apud Filho et al (2016), afirma que terceirizar não significa eficiência, uma vez que é necessário esclarecer quais atividades devem ser terceirizadas, para que possa haver supervisão e administração de tais atividades.

De acordo com Queiroz (1998) apud Imhoff e Mortari (2005), na década de 80 a terceirização foi implantada ao decorrer da venda das multinacionais automobilistas, tendo como objetivo principal a redução de custos, acreditando-se que adotando esse recurso estariam adquirindo uma margem de ganho que traria qualificação e eficiência.

É de suma importância ressaltar que, para que haja aspecto formal entre as partes (contratante e contratada), deve haver elaboração adequada estabelecendo pontos na definição de obrigações e direitos de ambas as partes. Vale lembrar que a princípio houve grandes duvidas no processo de terceirização, mediante questões jurídicas, trabalhistas e legais. De acordo com pesquisas de mercado podemos occasionar uma serie de competições com o surgimento de novos negócios, surgindo assim atividades cada vez mais eficientes e tecnológicas (ROBORTELLA, 1999).

Segundo Martins (2001) apud Imhoff e Mortari (2001), uma das principais vantagens, sob o aspecto produtivo, seria a de se ter alternativa para melhorar a qualidade do produto ou serviço vendido, e sob o aspecto administrativo seria a diminuição de encargos trabalhistas e previdenciários além de redução de preço final do produto ou serviço.

Os riscos que, ao contratar serviços terceirizados, a empresa deve analisar de forma concreta para que não haja inadequação em amplas as partes que pode advir, sabemos que com o aumento de novas empresas no mercado atual abrangendo distintos níveis cada qual tende a ter uma demanda de contratação sendo assim as empresas devem sanar amplos ambientes ao contratar o serviço sendo uma tendência atual e irreversível nos níveis de qualidade (IMHOFF E MORTARI, 2001).

### 2.1.2. Objetivos da Terceirização

No Brasil, a terceirização começou a ser implantada e desenvolvida por advento de multinacionais, principalmente na década de 1980, sendo conhecida então, aproximadamente no ano de 1989, como contratação de terceiros, pois é vista como uma estratégia de implantação, que consiste em se contratar para atividade-meio da empresa, que não sejam o seu objetivo principal. Na terceirização o trabalho é realizado pela empresa na intenção de reduzir gastos e melhorar na qualidade da empresa (WOLFE, 2010).

Segundo Lima (2010), a terceirização é um processo de reorganização nas formas de se produzir, resultado de transformações econômicas do capitalismo, que tem foco em atividades ligadas diretamente ao resultado final das empresas. Com a terceirização são eliminados setores de produção, serviços e administrativos, que são considerados complementares para a realização das atividades-fim, transferindo sua realização para outras empresas e mantendo foco no produto principal.

Conforme diz Estender et al. (2015) a empresa contratante do serviço terceirizado se beneficia da mão de obra, mas não se responsabiliza pelo emprego do trabalhador, pois a empresa contratada fica responsável por ambas as partes. Sendo assim, a prática de terceirizar é definida por lei como um processo legal, pois normatiza e expande a possibilidade de transferir atividades a terceiros. As organizações visam buscar cada vez mais modernizar para que sua empresa se torne cada vez mais aptas para competir com o mercado.

O objetivo da terceirização vem sendo usado desde 1980 com intuito de reduzir custos, assim como gerar aumento de qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade (WOLFE, 2010).

De acordo com Biavaschi e Teixeira (2010), terceirização é uma das formas de contratação flexível que mais avançou no Brasil a partir dos anos 1990, prática corrente em quase todos os seguimentos econômicos das esferas públicas e privada. Podendo expressar um fenômeno interno quanto externo. A partir de 1990 houve maior pressão no sentido flexibilizador no mercado de trabalho.

A terceirização tem crescido nos últimos anos, apresentando resultados positivos para as empresas, como transformar custo fixo em variáveis, fazendo com que os recursos que foram economizados sejam alocados para setores que não estão com demanda, ou investidos em novas tecnologias, ou novos produtos ou serviços (BARROS, 2007).

Segundo Giosa (1993), ao optar em terceirizar suas atividades as empresas podem deparar-se com alguns problemas que dificultam sua implantação, como conflito com o desconhecimento da alta administração: reflete-se junto a alta administração e sobre as áreas-chaves da organização, dificultando sua implantação, conflito com os sindicatos, custo na demissão quando for o caso, desconhecimento na legislação trabalhista, entre outros.

Esses argumentos podem variar de empresa para empresa, assim deverá ser discutido internamente todos os graus de dificuldade e de facilitação, para chegar a um consenso para efetivar uma melhor decisão, tendo uma visão mais estratégica. Acredita-se que a implantação da terceirização é mais eficaz no sentido de custo-benefício, tendo mais agilidade ao oferecer mais benefícios para os clientes, dando mais prioridade para os investimentos, sendo assim melhorando a expansão do negócio de forma mais estruturada (GIOSA, 1993).

### 2.1.3. A Terceirização e suas Vantagens

No Brasil, segundo Oliveira (2012), a terceirização se introduziu sob um prisma. A recessão como pano de fundo levou também as empresas a refletirem sobre sua atuação. O mercado cada vez

mais restrito acabou determinando a diminuição das oportunidades, possibilitando que novas abordagens fossem aplicadas para buscar a minimização das perdas.

O exemplo da aplicação em outros países rapidamente foi acolhido pelas nossas empresas, pois o ambiente era propício. Ao mesmo tempo, a terceirização demonstrava o outro lado da moeda: o fomento para a abertura de novas empresas, com oportunidade de oferta de mão-de-obra, restringindo assim, de certo modo, o impacto social da recessão e do desemprego. Os sucessos totais e parciais são decorrentes da formatação em que a terceirização foi e está sendo implementada nas empresas (OLIVEIRA, 2012).

Segundo Giovanela (2012), a terceirização tem como vantagem alguns pontos onde são utilizados como ferramentas administrativas. Dentre estes pontos estão:

- 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 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 (ARAÚJO, 2009).

A terceirização está, hoje, inserida nos conceitos da administração, dados que as empresas passaram a buscar alternativas de sobrevivência, um processo de busca na redução de despesas, especialmente de mão-de-obra, onde é possível a substituição pela de terceiros (HAERTHEL, 2011).

Para algumas empresas, erroneamente, mão-de-obra é sinônimo de custos, o que quer dizer despesas; dá-se a lógica: reduzir o efetivo e tudo mais que a ele estiver agregado que é uma das principais razões que levam a empresa a reduzir custos (CONY, 2007).

Para aperfeiçoarem-se, as empresas devem planejar suas atividades constantes. A terceirização é cada vez mais uma realidade nas empresas brasileiras, e também deve ser vista como uma ferramenta gerencial (IMHOFF; MORTARI, 2005).

#### 2.1.4. A Terceirização e suas Desvantagens

A contratação de um serviço terceirizado, antes mesmo de finalmente acontecer deve ser muito bem estudado por aqueles que desejam transferir uma ou algumas de suas atividades para terceiros, pois nem sempre existem vantagens em sua contratação (OLIVEIRA, 2002).

De acordo com Brasil (1993), a prática cada vez mais comum da terceirização encoraja a criação de grandes empresas terceirizadoras, e com elas um grande poder de barganha perante as empresas contratantes.

As desvantagens da terceirização também afetam o trabalhador, como a perda do emprego, sua remuneração, seus encargos trabalhistas e todos os benefícios que envolvem a categoria por ele ocupada. Com a perda do empregado, no momento da contratação do serviço terceirizado, também gera para a contratante todas as despesas que envolvem as demissões (IMHOFF; MORTARI, 2005).

Segundo Valença e Barbosa (2002), os maiores problemas enfrentados pela contratante ao terceirizar um serviço são relacionados à prestação do serviço; como capacidade técnica dos terceiros inferior e diferenças entre a expectativa da contratante com a prestação feita pela terceirizada; e a convivência dos funcionários da empresa com os da terceirizada; como o choque cultural entre eles e dificuldade em estabelecer parceria com terceiros.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia é o procedimento utilizado, com segurança e economia, para atingir os objetivos desejados (MARKONI; LAKATOS, 2003). Segundo Oliveira (2011), o método científico busca evidenciar os motivos da escolha do pesquisador pelos determinados caminhos escolhidos, mostrando assim, que tal caminho o levará ao seu objetivo.

Desta forma o objetivo desse trabalho é analisar os resultados que a terceirização trouxe para a empresa após a contratação do serviço. Sendo assim, para auxiliar o andamento deste estudo a tipologia escolhida é a explicativa, que, como afirma Gil (2008), tem como prioridade apontar tudo àquilo que influencia e colabora para a ocorrência dos fatos. Sendo assim, explicaremos o porquê a empresa optou pelo serviço terceirizado e como a implantação ocorreu.

Quanto à técnica adotada para alcançar o objetivo deste estudo, opta-se pelo estudo de caso, que, segundo Gil (2008), é feito mediante observação das atividades realizadas pela empresa. O estudo de caso será realizado em um posto de combustível do Leste de Minas, com a finalidade de analisar os impactos da implantação da terceirização.

De acordo com Oliveira (2011), o estudo de caso é:

[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definido.(OLIVEIRA, 2011 apud YIN, 2001 p. 33).

Os instrumentos de coleta definidos, para obtermos as respostas que cercam o problema de pesquisa, foram o documental, que, segundo Bertucci (2012), representa a elaboração do trabalho mediante disponibilização de documentação que será fornecida pela empresa estudada, como relatórios, balanços e plano de contas; e a entrevista, que, de acordo com Oliveira (apud GIL, 1999), é a técnica mais utilizada em pesquisas por ser mais oportuna para se obter informações em relação ao que as pessoas sabem, esperam e desejam.

O objeto de estudo que sustentará esta pesquisa será um Posto de combustível do Leste de Minas Gerais, que possuía serviço de transporte de combustível próprio e passou a terceirizá-lo, tendo ocorrido essa transição em agosto de 2016; com esta informação em mãos, será realizado um comparativo entre julho e agosto, também serão comparados os meses supracitados entre os anos de 2015 e 2016.

Os critérios utilizados serão de cunho qualitativo, que, de acordo com Oliveira (2011), consiste em atividades que podem ser intituladas como específicas, pois proporciona o contato direto do pesquisador com o ambiente onde o estudo será aplicado. Sendo assim, o critério qualitativo auxiliará a pesquisa quando as comparações dos dados, como balanços e relatórios, estiverem concluídas para assim demonstrar os resultados alcançados.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Com o propósito de responder ao problema e os objetivos desta pesquisa, por meio de entrevista, que, de acordo com Oliveira (apud GIL, 1999), é a técnica mais utilizada em pesquisas por ser mais oportuna para se obter informações em relação ao que as pessoas sabem, esperam e desejam, coletou-se os dados necessários.

A entrevistada foi a contadora da empresa e ocupa o cargo há 9 (nove) anos.

Ao ser questionada porque a empresa optou pela terceirização, a contadora relatou que a empresa optou em terceirizar o transporte, para obter redução de custos de empregados, manutenção de frota e gastos com obtenção de licenças para transportes, por estarem muito altos e levando a empresa a perder competitividade; sendo assim, segundo Imhoff e Mortari (2005), a empresa poderá convergir seus recursos para melhorar sua competitividade no mercado. Ao transferir atividade para a terceirizada, a empresa terá mais oportunidade de concentrar recursos para trabalhar sua competitividade, já que a mesma está localizada em um ambiente de muito movimento, que é uma rodovia, e estar entre concorrentes.

Quando solicitado que a mesma citasse, do ponto de vista contábil, os resultados que aconteceram no dia-a-dia, a contadora relatou que contabilmente, a terceirização proporcionou o cálculo exato do custo final por litro do produto. Com essa exatidão de saber o valor final do produto, a empresa poderá calcular exatamente seus lucros e custos, proporcionando assim, um controle mais próximo da realidade.

E ao ser questionada sobre quais as principais vantagens obtidas com a implantação da terceirização, foram citadas por ela que houve redução dos custos com empregados (inclusive encargos sociais), redução nos gastos com manutenção de frotas de veículos e redução nos custos para obtenção de licenças ambientais. Segundo Reis (2014), ao reduzir custos com empregados, o que a contratante faz é passar para terceiros os riscos e parte dos custos com empregados, já que a relação passa a ser comercial (empresa x empresa). Quando a contratante transfere a obrigação para terceiros, a mesma fica dispensada de arcar com obrigações trabalhistas, gerando assim, queda nos custos que se referem aos empregados.

Quando questionada se a empresa observou desvantagens na implantação do processo de terceirização e quais as principais desvantagens percebidas com a implantação da terceirização, a contadora relatou que foi necessário ter rigoroso controle de estoque para que a mercadoria seja entregue no prazo evitando que falte produto no estoque e verificação rigorosa se colaboradores e todas as licenças dos caminhões estão atendendo a legislação. Em relação às desvantagens, Brasil

(1993), aconselha que a contratante liste todos os pontos, para posteriormente, que a mesma negocie o que foi negativo com a contratada.

Foi questionada, se após a implantação da terceirização o ativo immobilizado sofreu algum impacto, e a contadora detalhou que o immobilizado reduziu uma vez que a empresa vendeu o veículo que pertencia à mesma. De acordo com Sá (2008) apud Carvalho (2010), o propósito da administração é reduzir os recursos ociosos ou inutilizados pela organização. Com o processo de terceirização, a empresa não via necessidade de manter um ativo que não seria mais utilizado e que, ao longo do tempo, sofreria perdas com a depreciação.

A contadora citou qual foi a dificuldade encontrada após implantar o serviço terceirizado, que foi organizar a empresa para entregar a mercadoria em datas previstas pela transportadora, este é um ponto onde, segundo Brasil (1993), a contratante deve escolher empresas que se ajustam as suas necessidades com precisão. Observa-se que, ao terceirizar o transporte a empresa perdeu a precisão dos prazos de entrega, tendo assim, que se reorganizar para adequar as disponibilidades da transportadora.

Foi solicitado que a contadora citasse as dificuldades encontradas para implantar o serviço, e a mesma detalhou que foi necessário fazer compras em maiores volumes, uma vez que os estoques não poderiam ficar em quantidades mínimas. Como foi supracitada, a contratante precisou se reorganizar para adequar-se aos prazos da transportadora, este pode ser um ponto onde, futuramente, contratante e contratado podem negociar para se adequarem as necessidades e disponibilidades das mesmas, tornando assim uma parceria vantajosa.

Foi pedido que descrevesse a qualidade da prestação de serviço, o que a contadora respondeu como o serviço permaneceu sendo prestado com qualidade devido ao transporte de cargas perigosas segundo a legislação. Segundo o Ibama (2016), a autorização ambiental para transporte de produtos perigosos é necessária para toda organização que transporta produtos perigosos.

Quando questionada se valeu a pena trocar o custo com manutenção pelo custo com frete, a contadora explicou que a princípio sim, com a mudança o custo com transporte passou a ficar mais elevado do que o custo com caminhão próprio. Brasil (1993) afirma que a contratante, antes de terceirizar, deve fazer comparações com os custos antes e depois da terceirização. Essas comparações levam à contratante, a saber, exatamente, se esta sendo vantajoso ou não a implantação da terceirização.

Questionou-se quais impactos a organização sofreu após a implantação da terceirização, a contadora detalhou que precisou haver um maior controle de estoque, maior controle de pedido devido à especialização da distribuidora se encontrava com o frete com menor custo.

Ao questionar se a disponibilidade financeira da empresa sofreu alguma alteração, a contadora respondeu que sim, pois a empresa teve que disponibilizar recursos financeiros para aumentar os volumes de estoque. Já que o estoque não poderia mais chegar ao nível mínimo, foi necessário comprar maiores volumes de mercadoria, necessitando de uma maior disponibilidade financeira.

Pedi-se que a contadora citasse se, após a implantação do serviço, os impostos aumentaram ou diminuíram, a mesma citou que houve redução com encargos trabalhistas e aqueles incidentes sobre os veículos, como afirma Filho et al. (2016), a justificativa para implantar a terceirização é ganhar eficiência e economicidade. Como impostos sobre os encargos trabalhistas e os veiculares estavam elevados, o argumento utilizado pela empresa, para implantar a terceirização, foi para diminuí-los e aumentar sua eficiência, ou seja, sua competitividade que sofria com os altos custos.

Quando perguntado se os valores repassados aos clientes sofreram alguma alteração, a contadora explanou que com a terceirização os combustíveis já vinham com o preço do frete embutido e o mesmo acresceu alguns centavos no custo da mercadoria (a terceirização era contratada para distribuidora).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar os impactos que a terceirização trouxe para a empresa, um posto de combustível do leste de Minas Gerais, após a contratação do serviço.

Para que o objetivo fosse alcançado, a tipologia escolhida para auxiliar este trabalho foi a explicativa, que, como afirma Gil (2008), tem como prioridade apontar tudo aquilo que influencia e colabora para a ocorrência dos fatos.

Notou-se que após terceirizar o serviço de transporte, a empresa obteve redução de custos com colaboradores (inclusive encargos sociais) manutenção de frota e gastos com obtenção de licenças para transportes. O principal ganho da empresa foi reduzir os custos, que estavam muito altos e com isso prejudicando sua competitividade, que segundo Palma (2004) apud Santos (2014), a

redução de custos é uma das principais razões que defende a implantação da terceirização. Outro ponto que se observa é se tem sido vantajosos trocar o custo com manutenção pelo custo com frete, que até a finalização deste estudo o custo com transporte passou a ficar mais elevado do que o custo com caminhões próprios. Brasil (1993) sugere que a contratante, antes de terceirizar, faça comparações com os custos antes e depois da terceirização, para que a mesma não seja prejudicada.

De acordo com os dados fornecidos pela entrevistada, como o rigoroso controle de estoque que a empresa passou a ter para que a mercadoria seja entregue no prazo evitando que falte produto no estoque, e organizar a empresa para entregar a mercadoria em datas previstas pela transportadora, pode-se observar que até o encerramento deste estudo, como a terceirização é uma ferramenta recém-implantada na empresa a conclusão que se obteve é que, neste caso, a terceirização não foi vantajosa, uma vez que, aumentou os custos com frete superando os valores gastos com caminhões próprios e a necessidade da empresa precisar ter mais controle sobre o estoque, já que a terceirizada, as vezes não estar disponível para atender a contratante. -

As recomendações sugeridas pelo presente estudo são: Fazer análises quantitativas em empresas que possuem a ferramenta administração da terceirização, facilitando assim, a compreensão do leitor quanto aos impactos ocasionados pela terceirização; E reaplicar o presente estudo na mesma empresa, pois, como a terceirização é uma ferramenta recém implantada, daqui a um determinado tempo a terceirização poderá ser vantajosa.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, Myrian Almeida. **Os impactos na terceirização de serviços**. São Paulo, 2009.
- BARROS, Cássio Mesquita. **A Terceirização e a Possibilidade de Regulamentação**. Disponível em: <http://s.conjur.com.br/dl/terceirizacao-cedes.pdf>. Acesso em: 05 de Outubro 2016
- BERGO, Marcio Tadeu Bettega. **Terceirização na Logística – Uma solução ou mais um problema?** 91 páginas. Rio de Janeiro. Padeceme, 2006.
- BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos**. 1º Edição. São Paulo: Atlas, 2012.
- BIAVASCHI, Magda Barros; TEIXEIRA, Marilane Oliveira. **A Terceirização e seu dinâmico processo de regulamentação no Brasil: Limites e Possibilidades**. 2010.
- BRASIL, Haroldo Guimarães. **A empresa e a estratégia da terceirização**. (Administração). 06 páginas. São Paulo, 1993.
- CARVALHO, Thiago Pádua. **Administração financeira de curto prazo: estudo de caso em uma construtora**. (Engenharia). 58 páginas. São Carlos. USP, 2010.
- ESTENDER, Antônio Carlos et al. **Vantagens e Desvantagens em Terceirizar Atividades**. Disponíveis em:[http://www.itpac.br/arquivos/Revista/76/Artigo\\_3.pdf](http://www.itpac.br/arquivos/Revista/76/Artigo_3.pdf). Acesso em: 04 de Outubro. 2016.
- FILHO, Luiz Patrício Cintra do Prado. et al. **Reduzindo os custos das contratações de serviços terceirizados com planejamento, inovação e produtividade**. (Gestão Pública). 46 páginas. Brasília, 2016.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4º Edição. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIOSA, Lídio Antonio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- GIOVANELA, Solange Rodrigues. **A terceirização e suas vantagens**. São Paulo, 2012.
- HAERTHEL, Suzana. **Terceirização: Vantagens e Desvantagens, Percepção dos colaboradores e gestores da empresa**. Rio de Janeiro, 2011.
- IBAMA. **Autorização Ambiental para Transporte de Produtos Perigosos**. Disponível em [www.ibama.gov.br](http://www.ibama.gov.br). Acesso em 27 de novembro de 2016.

IMHOFF, Márcia Moraes; MORTARI, Aline Perico. **Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas.** (Ciências Contábeis). 94 páginas. Santa Maria. UFSM, 2005.

LIMA, Jacob Carlos. **A terceirização e os trabalhadores: revisitando algumas questões.** (2010). Disponível em:<http://www.revistas.usp.br/cpst/article/viewFile/25735/27468>. Acesso em: 30 de Setembro. 2016

MARCONI, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5º Edição. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **METODOLOGIA CIENTÍFICA: um manual para a realização de pesquisas em administração.** (Administração). 73 páginas. Catalão – GO. Universidade Federal de Goiás, 2011.

PRADO, Edmir Parada Vasques; TAKAOKA, Hiroo. **Terceirização de serviços de tecnologia de informação em organizações brasileiras.** (Tecnologia de Informação). 112 páginas. São Paulo. USP, 2008.

REIS, Seloniel Barroso dos. **Prazer e sofrimento com trabalhadores terceirizados.** (Administração). 113 páginas. Natal. Universidade Potiguar, 2014.

SANTOS, Franklin Brasil. **Determinantes de custos na limpeza predial terceirizada: benchmarking em universidades federais.** (Contabilidade e Atuária). 157 páginas. São Paulo. USP, 2014.

SILVA, Thaiane Lima; DINIZ, Carlos Eduardo Marinho. **Gestão de serviços: uma análise comparativa da percepção entre colaboradores terceirizados.** (Gestão de pessoas e relações de trabalho). 12 páginas. Bento Gonçalves – RS. XXIII ENANGRAD, 2012.

VALENÇA, Myrian Constantino de Almeida; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. **A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais.** (Administração). 10 páginas. Curitiba. 2002.

WOLF, Luciana Ceolin. **A Caracterização da Terceirização e o Direito do Trabalho.** Disponível em: <http://www.unibrasil.com.br/arquivos/direito/20092/luciana-silva-ceolin-wolfe.pdf>. Acesso em: 03 de Outubro. 2016.