UMA ANÁLISE DE CUSTO ENTRE A CONTRATAÇÃO ORGÂNICA E O MODELO TERCEIRIZADO

*Stephany Paula Lobo**

*Prof. Dr.Renan Ferreira***

* Bacharelando em Ciências Econômicas pela Universidade de Sorocaba (UNISO). 00110399@uniso.br

** Orientador do trabalho: Doutor em Economia (IE/UNICAMP) e professor do Curso de Ciências Econômicas da (UNISO). E-mail: renan.araujo@prof.uniso.br.

Recebido em: 07 de novembro de 2025. Avaliado em: 18 de novembro de 2025

Resumo: Este estudo realiza uma análise comparativa entre a contratação orgânica e o modelo terceirizado, com o objetivo de identificar qual estrutura se mostra mais eficiente sob a ótica dos custos empresariais. A pesquisa, desenvolvida por meio de abordagem qualiquantitativa e estudo de caso aplicado à Toyota e ao Grupo Dias, demonstra que a terceirização apresenta vantagem econômica ao converter custos fixos em variáveis, reduzir encargos administrativos e transferir riscos operacionais ao prestador. Os resultados, alinhados às contribuições de autores como Chiavenato, Campos e Williamson, indicam que a terceirização, quando adequadamente estruturada, favorece a eficiência operacional e a otimização dos recursos, configurando-se como alternativa estratégica para o fortalecimento do core business das organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Terceirização; Contratação orgânica; Gestão de custos; Eficiência operacional; Competitividade.

A COST ANALYSIS BETWEEN ORGANIC HIRING AND THE OUTSOURCED MODEL

ABSTRACT:

This study conducts a comparative analysis between organic hiring and the outsourced model, aiming to identify which structure proves more efficient from the perspective of business costs. The research, developed through a mixed-methods approach and a case study applied to Toyota and the Dias Group, demonstrates that outsourcing offers an economic advantage by converting fixed costs into variable costs, reducing administrative burdens, and transferring operational risks to the service provider. The results, aligned with the contributions of authors such as Chiavenato, Campos, and Williamson, indicate that outsourcing, when properly structured, favors operational efficiency and resource optimization, thus becoming a strategic alternative for strengthening the core business of organizations.

Keywords: *Outsourcing; Organic hiring; Cost management; Operational efficiency; Competitiveness.*

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como tema principal a terceirização de serviços como estratégia de gestão empresarial, analisando de que forma esse modelo contribui para a redução de custos, a especialização das atividades e a concentração das organizações em suas funções essenciais. Segundo Chiavenato (2014), a terceirização possibilita que as empresas direcionem seus recursos para o core business, promovendo maior eficiência e competitividade.

No Brasil, a terceirização se expandiu nas últimas décadas, impulsionada pela necessidade de flexibilização produtiva, racionalização de custos e modernização das relações de trabalho, especialmente após a Constituição Federal de 1988 e a Lei nº 13.429/2017 (Carelli, 2003; Delgado, 2024). Apesar de sua ampliação, a responsabilidade subsidiária da empresa contratante em relação a obrigações trabalhistas permanece, reforçando a necessidade de gestão estratégica e acompanhamento contínuo das prestadoras.

A delimitação deste estudo concentra-se na análise comparativa entre a terceirização e a contratação orgânica, avaliando custos diretos e indiretos, bem como os benefícios econômicos e estratégicos do modelo terceirizado. Conforme Campos (2018) e Giosa (2017), a terceirização permite transferir atividades-meio para prestadoras especializadas, reduzindo encargos trabalhistas, transformando custos fixos em variáveis, promovendo especialização técnica e acesso à inovação sem investimentos elevados.

O problema de pesquisa que orienta este estudo é: *de que forma a terceirização pode se mostrar mais vantajosa em termos de custos totais quando comparada à contratação orgânica?* A terceirização tende a apresentar custos totais inferiores aos da contratação orgânica porque, conforme destaca Campos (2018) em estudo do IPEA, a transferência de atividades-meio para prestadoras especializadas permite às organizações reduzir encargos trabalhistas diretos, flexibilizar estruturas de pessoal e converter parte dos custos fixos em custos variáveis. Além disso, estudos como o de Antoni et al. (2017) demonstram que o outsourcing opera com economias de escala e maior eficiência na alocação de recursos, reduzindo o custo marginal das atividades. De maneira complementar, Camargo (2019), evidencia que prestadoras especializadas tendem a alcançar maior produtividade e diluição estrutural de custos, tornando seus serviços mais competitivos do que a execução interna. Assim, a literatura indica que a combinação entre especialização, escala, flexibilização de encargos e redução da rigidez estrutural sustenta a hipótese de que a terceirização pode, em determinadas condições, apresentar custo total mais vantajoso do que a contratação orgânica.

O objetivo geral desta pesquisa é realizar um estudo de caso comparativo que evidencie de que forma a terceirização se mostra mais vantajosa e economicamente eficiente do que a contratação orgânica, analisando seus impactos na estrutura de custos e na eficiência operacional das empresas. Já os objetivos específicos são compreender a evolução histórica da terceirização no contexto empresarial brasileiro e demonstrar, de forma detalhada, as vantagens e os custos associados a cada modelo de contratação, ressaltando suas implicações econômicas e estratégicas para a gestão organizacional.

A metodologia adotada combina abordagens qualitativa e quantitativa, baseadas em revisão bibliográfica e análise comparativa de custos, apoiando-se em um estudo de caso conforme proposto por Yin (2015), que possibilita compreender de forma aprofundada as implicações financeiras, administrativas e operacionais do modelo de terceirização

A importância deste trabalho está em demonstrar que a terceirização vai além de uma simples redução de custos imediata. Trata-se de uma estratégia organizacional moderna, que redistribui responsabilidades, amplia a eficiência e contribui para uma gestão mais enxuta e orientada ao fortalecimento do negócio principal das empresas. Ao compreender seus impactos econômicos e operacionais, gestores podem utilizar a terceirização como um instrumento de inovação e sustentabilidade corporativa no cenário competitivo atual.

2 ARCABOUÇO TEÓRICO

A terceirização, entendida como a transferência de atividades e serviços para prestadores externos, evoluiu significativamente nas últimas décadas. Chiavenato (2014) aponta que essa prática se consolidou como uma estratégia de gestão voltada à especialização das atividades e ao aumento da eficiência organizacional, permitindo que as empresas concentrem seus recursos nas funções essenciais do negócio. No Brasil, essa prática começou a se intensificar entre as décadas de 1970 e 1980, impulsionada pela necessidade de maior flexibilidade produtiva e pela reestruturação do modelo industrial, que demandava a racionalização de processos e a otimização de custos (CARELLI, 2003).

Segundo Giosa (2017), a terceirização deve ser compreendida como uma estratégia empresarial que visa à concentração de esforços nas atividades essenciais o *core business* e à delegação de funções acessórias a parceiros especializados. Essa configuração permite que a organização alcance níveis mais elevados de eficiência, qualidade e competitividade, ao mesmo tempo em que promove a especialização e a modernização das operações.

No contexto jurídico brasileiro, a terceirização ganhou relevância após a Constituição Federal de 1988, que buscou conciliar a proteção aos direitos trabalhistas com a modernização

das relações de trabalho. Delgado (2024) observa que esse movimento foi reforçado pela Lei nº 13.429/2017, que ampliou a possibilidade de terceirização para quaisquer etapas do processo produtivo, incluindo as atividades-fim. Apesar da ampliação, o autor destaca que permanece a responsabilidade subsidiária da empresa contratante em relação às obrigações trabalhistas inadimplidas pela prestadora de serviços.

Dessa forma, a terceirização evoluiu de uma prática restrita a serviços periféricos para um instrumento estratégico de gestão organizacional, capaz de influenciar a estrutura administrativa, a dinâmica produtiva e os resultados financeiros das empresas. Chiavenato (2014) destaca que essa evolução está associada às exigências de um ambiente empresarial mais competitivo, no qual as organizações precisam concentrar esforços em suas atividades essenciais e transferir funções secundárias a especialistas externos. Essa transformação reflete não apenas mudanças econômicas e tecnológicas globais, mas também a adaptação das políticas empresariais às novas formas de organização do trabalho.

Conceitualmente, a terceirização pode ser definida como o processo pelo qual uma empresa transfere a execução de determinadas funções a prestadores externos especializados, mantendo, entretanto, o controle sobre a qualidade e os resultados obtidos. Conforme Giosa (2017), essa prática se fundamenta na racionalização dos recursos empresariais, permitindo que a organização concentre esforços em suas competências centrais e delegue atividades de apoio a parceiros qualificados. Nessa perspectiva, Carelli (2003) complementa que a terceirização representa um movimento de descentralização produtiva, em que responsabilidades operacionais e administrativas são redistribuídas, mas permanecem sob supervisão estratégica da empresa contratante.

Segundo Delgado (2024), a terceirização não se confunde com a simples contratação de serviços esporádicos, pois pressupõe uma relação contínua, coordenada e funcional entre a empresa contratante e a prestadora, abrangendo atividades de apoio ou mesmo etapas essenciais do processo produtivo. Barros (2023) ressalta que essa modalidade contratual deve observar rigorosamente as normas trabalhistas vigentes, de modo a conciliar a flexibilização organizacional com a garantia de proteção jurídica aos trabalhadores envolvidos.

Assim, a terceirização deve ser compreendida não apenas como uma forma de contenção de custos, mas como uma ferramenta estratégica que impacta diretamente a estrutura organizacional, os modelos de gestão e as relações laborais, refletindo-se na eficiência, na competitividade e na conformidade legal das empresas. Nesse sentido, Gil (2010) destaca que as transformações nas práticas de gestão e na organização do trabalho exigem das empresas

estruturas mais flexíveis e dinâmicas, o que favorece a adoção de mecanismos como a terceirização.

A terceirização desempenha um papel multifuncional nas organizações contemporâneas, constituindo-se em um instrumento essencial para o aprimoramento da gestão empresarial. Segundo Giosa (2017), sua principal contribuição está na capacidade de otimizar recursos e concentrar esforços nas atividades essenciais, eliminando desperdícios e elevando o nível de produtividade. Ao direcionar investimentos e talentos para áreas estratégicas, as empresas alcançam maior foco competitivo e eficiência operacional.

Uma das funcionalidades centrais da terceirização é a especialização técnica. De acordo com Campos (2018), a terceirização permite que atividades técnicas ou operacionais como manutenção, tecnologia da informação, logística e serviços de apoio sejam delegadas a empresas especializadas, resultando em maior qualidade, menor taxa de falhas e modernização contínua dos processos. Dessa forma, a terceirização se configura como um vetor importante de inovação e eficiência organizacional.

Outro aspecto relevante é a flexibilidade operacional, que se refere à capacidade de adaptação das empresas frente às oscilações do mercado. Ao terceirizar funções variáveis como produção sazonal, transporte, atendimento ao cliente ou serviços administrativos a organização consegue ajustar sua estrutura de custos conforme a demanda, sem ampliar excessivamente sua base fixa de funcionários. Conforme Giosa (2017), a terceirização permite que as empresas adotem estruturas mais enxutas e dinâmicas, favorecendo a agilidade decisória e a sustentabilidade operacional em contextos competitivos e sujeitos a variações constantes.

A terceirização também exerce um papel determinante na gestão e no controle de custos. Conforme Quinn e Hilmer (1994), a estratégia de externalizar determinadas atividades permite às empresas concentrar recursos internos apenas nas competências essenciais, transferindo funções secundárias para especialistas externos. Ao fazer isso, parte dos custos administrativos, trabalhistas e estruturais torna-se variável, acompanhando o nível de demanda e reduzindo a necessidade de manter uma estrutura fixa elevada. Essa dinâmica proporciona maior previsibilidade orçamentária, otimização do uso dos recursos e menor exposição a ineficiências internas.

Outro ponto fundamental é o estímulo à inovação e à modernização tecnológica. Empresas terceirizadas, por dependerem de alto desempenho e diferenciação competitiva, tendem a investir constantemente em novas ferramentas, metodologias e sistemas de gestão. Segundo Quinn e Hilmer (1994), fornecedores especializados mantêm ciclos contínuos de inovação para sustentar sua posição competitiva no mercado. Nessa mesma linha, Fleury e

Fleury (2001) destacam que a terceirização permite às organizações acessar tecnologias e práticas contemporâneas desenvolvidas externamente, sem demandar elevados investimentos internos. Assim, as contratantes se beneficiam indiretamente do avanço tecnológico promovido pelos prestadores.

Por fim, a terceirização contribui significativamente para o fortalecimento da governança corporativa e do controle de desempenho. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), a adoção de contratos bem estruturados, acompanhados de indicadores de qualidade, produtividade e prazos, é essencial para assegurar que as atividades delegadas estejam alinhadas aos objetivos estratégicos da organização. Assim, a terceirização deixa de ser apenas uma solução operacional e passa a integrar o sistema de planejamento e gestão estratégica das empresas, promovendo ganhos de eficiência, flexibilidade e competitividade sustentável.

2.1 Estrutura e características de custos no modelo orgânico e terceirizado

Na contratação orgânica, ou interna, a empresa assume integralmente os encargos diretos e indiretos relacionados às atividades, como salários, encargos sociais, treinamentos e infraestrutura. Esse modelo oferece maior controle sobre processos e cultura organizacional, mas reduz a flexibilidade diante das variações de demanda. Segundo Chiavenato (2014), a gestão interna tende a concentrar maior responsabilidade administrativa e operacional na organização, o que aumenta custos e reduz a adaptabilidade frente a mudanças do ambiente competitivo.

De acordo com Tachizawa e Ferreira (2004), os custos fixos da gestão interna estão diretamente ligados à manutenção da estrutura organizacional, como instalações, equipamentos, equipes próprias e processos administrativos, o que limita a capacidade de redução de despesas no curto prazo. Gil (2017) acrescenta que, ao internalizar funções, a empresa assume maiores responsabilidades operacionais e administrativas, o que eleva a complexidade da gestão e amplia os gastos contínuos com pessoal, treinamento e infraestrutura. Assim, o modelo orgânico tende a apresentar custos fixos mais elevados, embora ofereça maior controle operacional e cultural sobre os colaboradores.

Na contratação orgânica, ou interna, a empresa assume integralmente os encargos diretos e indiretos relacionados às atividades, como salários, encargos sociais, treinamentos e infraestrutura. Esse modelo proporciona maior controle sobre processos e cultura organizacional, mas reduz a flexibilidade diante das variações de demanda. Segundo Padoveze

(2010), a centralização das atividades internas aumenta a previsibilidade dos custos e facilita o controle do desempenho, mas também eleva os custos fixos e limita a capacidade de adaptação rápida a mudanças do ambiente competitivo. Dessa forma, a gestão interna tende a ser mais onerosa, embora ofereça maior controle operacional e estratégico sobre os colaboradores.

Na terceirização, parte significativa desses custos é transferida ao prestador de serviços, que assume responsabilidades pela mão de obra, treinamento, infraestrutura e gestão operacional. O valor contratual inclui esses componentes, permitindo que a contratante transforme custos fixos em variáveis e ajuste as despesas conforme a demanda. Conforme Campos (2018), a terceirização possibilita que as empresas concentrem-se em suas atividades principais, ao mesmo tempo em que transferem encargos administrativos e operacionais aos prestadores especializados.

De acordo com Silva, Alves e Carvalho (2021), “os processos de terceirização conduzem à redução de custos fixos e ao aumento de custos variáveis, sendo a redução dos fixos mais intensa ao longo do tempo”. Além disso, Garcia (2006) argumenta que a terceirização de atividades-meio representa uma forma eficaz de racionalizar os custos operacionais, otimizar processos internos e melhorar a produtividade da empresa.

Sob a ótica da Teoria dos Custos de Transação, proposta por Williamson (1985), a terceirização é vantajosa quando os custos de coordenação e supervisão são inferiores aos custos internos de execução. Estudos sobre arranjos híbridos de governança mostram que a decisão de terceirizar deve considerar a eficiência dos mecanismos de controle, a frequência das transações e a especificidade dos ativos (Ménard, 2004).

Além disso, segundo Mamede e Resende (2021), a terceirização da manutenção pode internalizar custos de supervisão e monitoramento no próprio contrato, contribuindo para a previsibilidade orçamentária da empresa. Da mesma forma, Paiva e Campello de Souza (2012) argumentam que contratos bem desenhados, segundo a teoria principal-agente, podem incentivar a manutenção de qualidade e o controle eficiente por meio de cláusulas específicas, reduzindo riscos operacionais e melhorando a produtividade.

Diante do exposto, observa-se que a terceirização e a contratação orgânica apresentam vantagens e desafios distintos. Enquanto o modelo orgânico garante maior controle sobre processos, cultura organizacional e tomada de decisão, ele implica custos fixos mais elevados e menor flexibilidade diante das variações do mercado (Padoveze, 2010; Gil, 2017). Por outro lado, a terceirização permite transformar custos fixos em variáveis, internalizar responsabilidades contratuais e acessar especialização técnica e inovação, favorecendo a racionalização de recursos e a adaptabilidade organizacional (Campos, 2018; Mamede &

Resende, 2021). Assim, a escolha entre os dois modelos deve ser orientada por uma avaliação estratégica que equilibre controle interno, eficiência operacional e capacidade de adaptação às demandas competitivas, reafirmando a importância da gestão adequada de custos, contratos e governança corporativa no contexto das organizações contemporâneas.

3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

3.1. Estrutura da contratação orgânica

A análise de custos deste estudo utiliza abordagem qualiquantitativa, integrando mensurações numéricas e interpretações conceituais para comparar a contratação direta e terceirizada. Segundo Yin (2015), compreender fenômenos organizacionais exige relacionar dados concretos ao contexto em que se manifestam. No aspecto quantitativo, são calculados salários, encargos, provisões e tributos; no qualitativo, são analisados custos ocultos, redistribuição de responsabilidades e riscos trabalhistas, conforme Creswell (2010). A revisão bibliográfica, alinhada a Lakatos e Marconi (2010), sustenta teoricamente a análise, permitindo entender não apenas os valores, mas também os motivos e impactos organizacionais de cada modelo.

Para fundamentar a análise de custos no presente do presente estudo, foi desenvolvido um modelo específico de Composição do Custo de Mão de Obra (Custo-Homem). A Tabela 1 representa o detalhamento do desembolso empresarial para a manutenção de um empregado sob o regime de Contratação Orgânica na Toyota, em conformidade com as obrigações legais e as disposições da Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) do SINDIPEÇAS.

TABELA 1 - CONTRATAÇÃO ORGÂNICA - TOYOTA (ACIMA DE 200 PESSOAS)

Item	Base	Percentual	Valor (R$)
Salário bruto (piso)	-	-	R$ 2.882,88
Auxílio alimentação/cesta básica	-	-	R$ 1.080,00
INSS	R$ 2.882,88	20%	R$ 576,58
FGTS	R$ 2.882,88	8%	R$ 230,63
RAT	R$ 2.882,88	2%	R$ 57,66
Sistema S	R$ 2.882,88	6,60%	R$ 190,27
13º salário (provisão)	R$ 2.882,88	8,33%	R$ 240,14
Férias + 1/3 (provisão)	R$ 2.882,88	11,11%	R$ 320,29
Provisão rescisória	R$ 2.882,88	4%	R$ 115,32
CUSTO TOTAL MENSAL		**R$ 5.693,76**	

Fonte: SINDPEÇAS - Elaboração própria

A análise dos dados referente a tabela 1 demonstra que o custo real de um auxiliar de limpeza, considerando um salário bruto de R$ 2.882,88, resulta em um custo total mensal de R$ 5.693,76 para a empresa. Isso representa um aumento de aproximadamente 97,57% em relação ao salário nominal. Essa discrepância é um dos principais focos desta investigação, que busca compreender os impactos da contratação direta em comparação à terceirização.

A análise da estrutura de custos relacionada à contratação direta de um auxiliar de limpeza tem como ponto de partida a remuneração base e os benefícios concedidos. No modelo adotado, utilizou-se como referência o salário bruto de R$ 2.882,88, valor que, embora possa divergir do piso salarial estabelecido pela Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) do SINDIPEÇAS, reflete a prática salarial vigente na empresa, possivelmente definida por meio de Acordo Coletivo de Trabalho (ACT). A este valor soma-se o auxílio-alimentação no montante de R$ 1.080,00, benefício de natureza indenizatória, ou seja, que não compõe a base de cálculo dos encargos trabalhistas e previdenciários, mas que representa um custo direto adicional para a empresa.

Sobre a remuneração mensal incidem encargos sociais obrigatórios, que representam uma parcela significativa do custo total de um colaborador. Entre os principais encargos está a contribuição ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), cuja alíquota corresponde a 20% do salário bruto. Essa contribuição é de responsabilidade exclusiva do empregador e destina-se ao financiamento da seguridade social. Além do INSS, incluem-se as contribuições ao Sistema S, um conjunto de entidades que promovem a formação profissional, assistência social e lazer para os trabalhadores como o SESI, SENAI, SESC e SENAC. A alíquota das contribuições ao Sistema S varia de acordo com o setor econômico da empresa, geralmente situando-se entre 1% e 2,5%. No conjunto, os encargos trabalhistas e as contribuições a terceiros perfazem aproximadamente 36,6% sobre o salário bruto, compondo o chamado “custo empresa”.

Além dos encargos, o modelo considera as provisões trabalhistas, que representam uma prática de gestão financeira responsável voltada ao cumprimento de obrigações legais de natureza periódica ou eventual. A provisão para o 13º salário, correspondente a 8,33% da remuneração mensal, e a provisão para férias, acrescida de um terço constitucional, totalizando 11,11%, são distribuídas ao longo do ano com o objetivo de evitar impactos sazonais no fluxo de caixa. Adicionalmente, é prevista uma provisão rescisória de 4%, valor destinado a cobrir a multa de 40% sobre o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), incidente em casos de desligamento sem justa causa. Essas provisões somadas representam um acréscimo de aproximadamente 23,44% sobre o salário bruto.

Dessa forma, a aplicação do modelo analítico evidência que os encargos sociais e as provisões trabalhistas compõem os principais elementos de aumento do custo da contratação direta, elevando o valor final da remuneração em aproximadamente 60% em relação ao salário nominal. Este resultado demonstra que o custo real de manter um colaborador formalmente contratado ultrapassa consideravelmente o valor registrado como salário bruto, configurando-se como um fator determinante para a análise comparativa entre contratação direta e terceirização, que será aprofundada nos capítulos seguintes.

3.2 Estrutura da contratação terceirizada

O modelo de contratação terceirizada, estruturado com base na composição de preços praticada pelo Grupo Dias, vai além da simples somatória de custos operacionais. Ele reflete o preço de venda do serviço ao cliente final, neste caso, a Toyota e incorpora variáveis comerciais e administrativas que não estão presentes na folha de pagamento de uma contratação direta. Trata-se de uma precificação que internaliza, além dos custos com a mão de obra, os encargos tributários incidentes sobre a nota fiscal, os custos administrativos da empresa prestadora e a margem de rentabilidade (lucro) estabelecida contratualmente.

A estrutura foi organizada de forma didática no modelo analítico para evidenciar como os custos do trabalho são convertidos em um serviço com valor agregado. O valor final, resultante da aplicação de todos esses componentes, representa o total faturado mensalmente pela empresa terceirizada, já considerando a sua margem de lucro. Esse valor sintetiza não apenas os encargos obrigatórios e benefícios pagos, mas também os custos operacionais da contratada e o retorno financeiro obtido pela prestação do serviço.

TABELA 2 - CONTRATAÇÃO TERCEIRIZADA - GRUPO DIAS

Item	Base	Percentual	Valor (R$)
Salário bruto (piso)	—	—	R$ 1.717,20
Auxílio alimentação	—	—	R$ 498,24
Cesta básica	—	—	R$ 144,68
INSS	R$ 1.717,20	20%	R$ 343,44
FGTS	R$ 1.717,20	8%	R$ 137,38
RAT	R$ 1.717,20	2%	R$ 34,34
Sistema S	R$ 1.717,20	5,80%	R$ 99,60
13º salário (provisão)	R$ 1.717,20	8,33%	R$ 143,04
Férias + 1/3 (provisão)	R$ 1.717,20	11,11%	R$ 190,78
Provisão rescisória	R$ 1.717,20	4%	R$ 68,69
CUSTO TOTAL MENSAL	**R$ 3.377,39**		

DESPESAS ADM	10%
RENTABILIDADE	12,50%
ENCARGOS TRIBUTÁRIOS	14,25%
TOTAL DE PERCENTUAIS	36,75%
TOTAL GERAL C\ LUCRO	**R$ 5.339,75**

Fonte: SEAC - Elaboração própria

A primeira etapa do modelo analítico estabelece o custo direto da manutenção do empregado, utilizando como referência a Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) do SEAC-SP para 2025. O salário base mensal adotado é de R$ 1.717,20, acrescido dos benefícios obrigatórios conforme previsto na legislação e nos acordos coletivos aplicáveis.

Sobre esse salário incidem os encargos sociais, como a contribuição ao INSS, com alíquota de 20% (equivalente a R$ 343,44), destinada ao financiamento da seguridade social, e a contribuição ao Sistema S, totalizando 5,8% (R$ 99,60), que financia entidades voltadas ao desenvolvimento profissional e assistência social. Além disso, integram o custo o FGTS, com alíquota de 8% (R$ 137,38), e o RAT (Risco de Acidente de Trabalho), com alíquota de 2% (R$ 34,34), destinado à cobertura de despesas decorrentes de acidentes laborais.

O modelo também contempla as provisões para obrigações trabalhistas futuras, incluindo o 13º salário (8,33% ou R$ 143,04), férias acrescidas do terço constitucional (11,11% ou R$ 190,78) e a provisão rescisória (4% ou R$ 68,69), voltada ao custeio da multa sobre o FGTS nos casos de demissão sem justa causa.

A consolidação desses elementos remuneração, encargos sociais, encargos de risco e provisões resulta em um custo mensal total de R$ 3.377,39 por funcionário.

No entanto, é importante destacar que, no modelo de terceirização analisado, essa estrutura de encargos não se repete integralmente. Especificamente no caso do Grupo Dias, observam-se particularidades em sua composição tributária, como a não aplicação integral das alíquotas do Sistema S e uma carga reduzida sobre determinados tributos. Isso se deve à estrutura jurídica e fiscal adotada pela empresa, associada à diversidade de seus contratos e clientes. Além disso, a multiplicidade de setores atendidos gera diferentes níveis de exposição a riscos ocupacionais, o que impacta diretamente a base de cálculo do RAT, dificultando a padronização dos encargos aplicáveis a todos os contratos. Essas características tornam o custo da terceirização mais variável e dependente do perfil operacional da empresa prestadora de serviços.

3.3 Análise econômica e estratégica de custos: contratação orgânica x terceirizada

O presente estudo de caso realiza uma análise econômica comparativa entre a contratação orgânica, representada pelo modelo Toyota, e a contratação terceirizada, oferecida pelo Grupo Dias, utilizando o Custo Total de Aquisição por Colaborador (TCO) como indicador central. O TCO é uma métrica fundamental na gestão moderna, pois, conforme defendido por Kaplan e Cooper (1998) em suas análises sobre a Contabilidade de Custos Baseada em Atividades (*Activity-Based Costing - ABC*), uma avaliação econômica eficaz deve ir além dos custos evidentes para incorporar as despesas operacionais e os custos indiretos que impactam a eficiência global e a alocação estratégica de recursos. Os dados primários para esta análise foram extraídos do Relatório Financeiro Interno do Grupo Dias, referentes ao período de abril de 2025, e do Orçamento de Proposta do Grupo Dias (2025).

No modelo de contratação orgânica, o custo total direto por colaborador atinge R$ 5.693,76 mensais. Este montante inclui o salário bruto, benefícios obrigatórios e todas as provisões legais. Contudo, o verdadeiro peso financeiro reside nos custos indiretos (ocultos), que elevam significativamente o TCO real. Referências de mercado e estudos de gestão de recursos humanos indicam que esses custos relacionados à supervisão e gestão administrativa interna, treinamentos, perdas por absenteísmo e *turnover*, e a provisão para passivos contingenciais podem representar uma parcela adicional considerável sobre o custo direto. Estimando-se um percentual conservador de 12% para a incidência desses custos ocultos, o TCO real da contratação orgânica ascende a aproximadamente R$ 6.377,01. Este valor evidencia a complexidade do modelo, em que a alocação de tempo, esforço e recursos financeiros é desviada das atividades centrais (*core business*), comprometendo a eficiência estratégica da empresa. O custo marginal neste cenário é, portanto, elevado e inflexível, pois cada nova unidade de trabalho acarreta uma elevação desproporcional não apenas nos encargos legais, mas também nos custos de estrutura administrativa e de suporte.

Em contrapartida, a contratação terceirizada apresenta um custo direto por colaborador menor e, sobretudo, uma gestão de TCO mais eficiente. O custo final para a contratante é de R$ 5.339,75, que engloba a composição direta somada às despesas administrativas, margem do prestador e encargos tributários. A principal vantagem reside na externalização de custos e riscos: o prestador de serviços absorve grande parte dos custos indiretos de gestão de pessoal. Essa transferência de responsabilidade mitiga os riscos empresariais associados a *turnover*,

absenteísmo e passivos trabalhistas, resultando em maior previsibilidade financeira para a contratante. Neste modelo, o custo médio por colaborador é equivalente ao custo total final, e o custo marginal tende a ser menor e mais previsível, evidenciando um modelo com maior flexibilidade e menor impacto incremental na estrutura de custos da empresa. Essa previsibilidade e alocação estratégica de risco são elementos cruciais para a vantagem competitiva, conforme as premissas de Michael Porter (1985) sobre a gestão da cadeia de valor.

Ao comparar o TCO real estimado da contratação orgânica (R$ 6.377,01) com o custo total da terceirização (R$ 5.339,75), a terceirização pelo Grupo Dias proporciona uma economia de R$ 1.037,26 por colaborador, o que representa uma redução substancial de aproximadamente 16,26% no custo total. Essa diferença monetária, antes subestimada, torna-se robusta quando os custos ocultos são devidamente incorporados. Ao delegar responsabilidades não-core, a empresa consegue direcionar seu capital humano e financeiro para as atividades centrais de maior valor agregado, aumentando a produtividade e a competitividade no mercado. Em linha com a teoria do Capital Humano (Becker, 1964), ao liberar recursos de gestão para focarem em atividades essenciais, o modelo terceirizado se configura como a alternativa mais eficiente e estrategicamente vantajosa para o incremento da competitividade. A contratação orgânica, portanto, demonstra uma estrutura de custo com menor previsibilidade de gastos e maior exposição a custos indiretos e variáveis, que a torna significativamente menos eficiente quando se considera o TCO real e o impacto na alocação estratégica de recursos.

Em síntese, a análise rigorosa do Custo Total de Aquisição por Colaborador (TCO) valida que o modelo de terceirização pelo Grupo Dias é a escolha economicamente vantajosa e estrategicamente superior. A economia de 16,26% no TCO real, obtida pela mitigação dos custos indiretos e de riscos, é o fator decisivo. Ao externalizar a complexidade da gestão de pessoal e passivos, a empresa alinha-se às estratégias de vantagem competitiva, conforme Porter (1985), permitindo o foco em atividades essenciais e otimizando o uso do Capital Humano (Becker, 1964). Desta forma, a terceirização transcende a simples redução de despesas, estabelecendo-se como a decisão fundamental para a eficiência operacional e o crescimento sustentável do negócio.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo da análise comparativa proposta, este estudo confirmou o papel da terceirização como uma alternativa estratégica eficiente em relação à contratação orgânica, com

foco na otimização da estrutura de custos e na eficiência operacional. A revisão teórica e o estudo de caso (Toyota e Grupo Dias) comprovaram os impactos positivos dessa prática na racionalização financeira e no fortalecimento competitivo.

A pesquisa demonstrou, em consonância com a teoria da Economia dos Custos de Transação (Williamson, 1985), que a terceirização permite a conversão de custos fixos em variáveis, além de mitigar riscos administrativos. Esta flexibilidade é um elemento estratégico para a gestão moderna. O comparativo, evidenciando que o modelo terceirizado apresentou um custo total final R$ 354,01 inferior ao modelo orgânico, sugere que a vantagem reside na previsibilidade financeira e na absorção de custos ocultos pelo prestador de serviços.

Conclui-se que todos os objetivos foram plenamente alcançados, validando a hipótese central: a terceirização, quando estruturada, contribui para a redução dos custos e o aumento da eficiência produtiva. Diante da necessidade contínua de otimização de recursos e da pressão por resultados, os resultados da pesquisa indicam que as empresas, no geral, têm forte inclinação a optar pela terceirização, uma vez que ela representa uma via eficaz para alinhar o imperativo da redução de custos com o foco estratégico no *core business*.

Finalmente, este trabalho contribui para o debate, mas aponta a necessidade de estudos futuros que considerem o impacto potencial da Reforma Tributária (EC 132/2023). A nova sistemática de tributos sobre o consumo (CBS/IBS), com vigência progressiva até 2026, poderá exigir uma reavaliação da estrutura de custos e da neutralidade fiscal das operações de serviços, sendo fundamental que as empresas avaliem cautelosamente os contratos de terceirização a partir da sua implementação.

5. **REFERÊNCIAS**

ANTONI, Verner Luís; HERMES, Lisiane Caroline Rodrigues; AWAD, Ramadan Scartazzini; SVIERCOSKI, Thayane Woellner Manosso. Teoria de custos versus trocas relacionais na diferenciação da oferta de outsourcing. ***Revista Gestão Organizacional***, Chapecó, v. 10, n. 3, p. 161–182, 2017.

BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de Direito do Trabalho**. 11. ed., atualizada por Jessé Cláudio Franco de Alencar. São Paulo: LTr, 2017.

BECKER, Gary S. **Human capital**: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. New York: Columbia University Press, 1964.

CAMARGO, João Batista; SILVA, Roberta; GONÇALVES, Mário; SOUZA, Alexandre. Systematization of logistics outsourcing implementation based on transaction cost theory. ***Gestão & Produção***, São Carlos, v. 26, n. 4, e4124, 2019.

CARELLI, Rodrigo de Lacerda. **Terceirização e intermediação de mão-de-obra**. Rio de Janeiro: Renovar, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2010.

CAMPOS, André Gambier (org.). **Terceirização do trabalho no Brasil: novas e distintas perspectivas para o debate**. Brasília: Ipea, 2018. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/entities/book/427f0c34-8e99-4909-8f0b-1f210cc0a533. Acesso em: 5 de novembro 2025.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 21. ed. São Paulo: Juspodivm, 2024.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L**. Estratégias empresariais e formação de competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Administração**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIOSA, Lívio Antonio; MORALES, Vander. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. 10. ed. rev. e ampl. São Paulo: Meca, 2017.

GARCIA, Roberto Bertoldo. O impacto da terceirização sobre os custos de mão-de-obra das organizações. In: **ANAIS DO XIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS**. [S.l.]: Anais CBC, 2008. Disponível em: https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1798. Acesso em: 5 de novembro. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/ibgc_2016_pt.pdf Acesso em: 5 de novembro. 2025.

KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. **Cost & effect**: using integrated cost systems to drive profitability and performance. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAMEDE, Ana Luíza Ferreira; RESENDE, André Alves de. **Análise da terceirização da manutenção sob a ótica dos custos e impactos econômicos**: revisão bibliográfica. *Brazilian Journal of Production Engineering*, v. 7, n. 2, p. 155-168, 2021.

MÉNARD, Claude. **Híbridos**: entre o mercado e a hierarquia. São Paulo: EDUSP, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, Michael E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.

PAIVA, Jonas Alves de; SOUZA, Fernando Menezes Campello de. Modelo de contrato de terceirização de manutenção: uma abordagem principal-agente. ***Production***, v. 22, n. 4, p. 796-806, 2012.

QUINN, J. B.; HILMER, F. G. Strategic Outsourcing. ***Sloan Management Review***, v. 35, n. 4, p. 43-55, 1994.

SILVA, Leandra da; ALVES, Tiago Wickstrom; CARVALHO, Alexsandro Marian. Efeitos da terceirização sobre os custos: estimação da conversão de custos fixos em variáveis. ***Revista Contemporânea de Contabilidade***, v. 18, n. 49, p. 128-144, 2021.

SINDICATO DOS EMPREGADOS EM AGENTES AUTÔNOMOS DO COMÉRCIO E EM EMPRESAS DE ASSESSORAMENTO, PERÍCIAS, INFORMAÇÕES E PESQUISAS E DE EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DE SOROCABA E REGIÃO (SEAAC SOROCABA). **Convenção Coletiva de Trabalho 2025/2026**. Sorocaba: SEAAC SOROCABA, 2025. Disponível em: https://www.seac-sp.com.br/cct/2025/cct_sorocaba2025.pdf. Acesso em: 10 de setembro. 2025.

SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS INDÚSTRIAS DE PEÇAS E ACESSÓRIOS PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES (SINDIPEÇAS). **Convenção Coletiva de Trabalho 2025/2027**. São Paulo: SINDIPEÇAS, 2025. Disponível em: https://smetal.org.br/wp-content/uploads/2025/09/CONVENCAO-SINDIPECAS-2025.pdf. Acesso em: 07 de setembro. 2025.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, José Osvaldo de S. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: Free Press, 1985.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015