



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

DAVI SAMPAIO DE SOUSA

**ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DA TERCEIRIZAÇÃO
DE SERVIÇOS EM UMA EMPRESA DO VAREJO FARMACÊUTICO.**

FORTALEZA

2019

DAVI SAMPAIO DE SOUSA

**ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DA TERCEIRIZAÇÃO
DE SERVIÇOS EM UMA EMPRESA DO VAREJO FARMACÊUTICO.**

Monografia submetida à Coordenação do curso de Engenharia de Produção Mecânica da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do título de Engenheiro de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Abraão Freires Saraiva Júnior

FORTALEZA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- S696a Sousa, Davi Sampaio de.
Análise de viabilidade econômica-financeira da terceirização de serviços em uma empresa do varejo farmacêutico. / Davi Sampaio de Sousa. – 2019.
53 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia, Curso de Engenharia de Produção Mecânica, Fortaleza, 2019.
Orientação: Prof. Dr. Abraão Freires Saraiva Júnior.
1. Terceirização. 2. Viabilidade econômico-financeira. 3. Varejo farmacêutico. I. Título.
- CDD 658.5
-

DAVI SAMPAIO DE SOUSA

**ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DA TERCEIRIZAÇÃO
DE SERVIÇOS EM UMA EMPRESA DO VAREJO FARMACÊUTICO.**

Monografia submetida à Coordenação do curso de Engenharia de Produção Mecânica da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do título de Engenheira de Produção Mecânica.

Aprovada em: 25/06/2019

BANCA EXAMINADORA

PROF. DR. ABRAÃO FREIRES SARAIVA JUNIOR (ORIENTADOR)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

PROF. DR. FRANCISCO GILDEMIR FERREIRA DA SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

PROF. DR. MAXWELL VERAS RODRIGUES
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

RESUMO

O varejo farmacêutico no Brasil é um dos setores com maior competitividade entre as empresas. Isso faz com que as organizações do setor busquem cada vez mais a redução de gastos, sem comprometer a eficiência operacional do negócio. Nesse contexto, o presente estudo visa expor as análises e as etapas que foram necessárias, bem como a análise de viabilidade econômico-financeira, para a implantação da terceirização dos serviços de limpeza em uma rede de farmácias presente em todo território nacional. A pesquisa iniciou-se a partir da necessidade de reduzir a taxa de crescimento dos gastos. Para tal, é proposto um método de quatro etapas que foi elaborado com a reunião de conceitos e técnicas, tais como a terceirização, as análises da Demonstração do Resultado do Exercício, a projeção de fluxos de caixa, o valor presente líquido, a taxa interna de retorno, o *payback* descontado e análise de cenários. O estudo tem como metodologia uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa exploratória, onde os dados foram extraídos, tratados e analisados com o intuito de possibilitar a aplicação do método proposto. Como principais resultados têm-se a validação da possibilidade de terceirizar os serviços de limpeza, bem como a viabilidade econômico-financeira da implantação da terceirização em três cenários simulados.

Palavra-chave: Terceirização. Viabilidade econômico-financeira. Varejo farmacêutico.

ABSTRACT

Pharmaceutical retail in Brazil is one of the sectors with the greatest competitiveness among companies. This makes organizations in the industry increasingly seek to reduce expenses without compromising the operational efficiency of the business. In this context, the present study aims at exposing the analyzes and stages that were necessary, as well as the economic-financial viability analysis, for the implementation of the outsourcing of cleaning services in a network of pharmacies present throughout the national territory. The research started from the need to reduce the growth rate of administrative expenses. For this purpose, a four-step method is proposed that was elaborated with the gathering of concepts and techniques, such as outsourcing, analysis of the Statement of Income, the projection of cash flows, the net present value, the internal rate payback, and scenario analysis. The study has as a methodology a bibliographical research and an exploratory research, where the data were extracted, treated and analyzed with the intention of enabling the application of the proposed method. The main results are the validation of the possibility of outsourcing the cleaning services, as well as the economic and financial viability of the implementation of outsourcing in three simulated scenarios.

Keywords: Outsourcing. Economic-financial viability. Pharmaceutical retail.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Contextualização.....	9
1.2 Justificativa	10
1.3 Objetivos.....	10
1.3.1 Objetivo Geral	10
1.3.2 Objetivos Específicos.....	10
1.4 Estrutura do trabalho	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 Terceirização	12
2.1.1 Definição.....	12
2.1.2 Evolução do Outsourcing.....	13
2.1.3 Fases da Terceirização	14
2.1.4 Formas de contratação.....	15
2.1.5 Vantagens e benefícios	16
2.1.6 Desvantagens e dificuldades	16
2.1.7 Teoria da Agência.....	17
2.2 Análise da viabilidade econômico-financeira.....	17
2.2.1 Classificação de gastos	18
2.2.2 Fluxo de caixa	18
2.2.3 Taxa mínima de atratividade	19
2.2.4 Payback descontado	19
2.2.5 Valor presente líquido (VPL)	20
2.2.6 Taxa interna de retorno (TIR)	21
2.3 Gráfico de Pareto.....	22
2.4 Meta SMART.....	23
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	24

3.1 Tipo de estudo	24
3.2 Etapas do estudo	25
3.2.1 Etapa 1: Identificação da oportunidade	26
3.2.2 Etapa 2: Análise detalhada	27
3.2.3 Etapa 3: Pesquisa de fornecedores.....	27
3.2.4 Etapa 4: Análise da viabilidade econômico-financeira	27
4 APLICAÇÃO DO MÉTODO.....	28
4.1 Caracterização da empresa	28
4.2 Etapa 1: Identificação da oportunidade	30
4.3 Etapa 2: Análise detalhada	32
4.4 Etapa 3: Pesquisa de fornecedores.....	36
4.5 Etapa 4: Análise da viabilidade econômico-financeira	37
5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	48
REFERÊNCIAS	49
ANEXO A – DRE SEM IMPACTO DO PROJETO.....	52
ANEXO B – DRE COM IMPACTO DO PROJETO.....	53

1 INTRODUÇÃO

O atual capítulo contextualiza o cenário recente do varejo farmacêutico no Brasil e colocar em evidência o problema abordado. Além disso, aspectos gerais serão introduzidos, tais como, a justificativa do presente trabalho e os objetivos gerais e específicos.

1.1 Contextualização

Na economia brasileira, o varejo farmacêutico cresceu de forma acelerada nos últimos anos. Mesmo com a crise pela qual o Brasil passa, o setor realizou um crescimento de dois dígitos durante anos consecutivos. Segundo a ABRAFARMA (2017), apenas nas grandes redes o faturamento chegou a R\$ 35,94 bilhões em 2016, resultando num crescimento de quase 12% em relação ao ano de 2015. Para os varejistas, esse crescimento também vem acompanhado de uma maior competitividade entre as empresas do segmento.

Em um ambiente onde a competição é extrema, faz-se necessário que as organizações garantam um rígido controle das despesas sem perder a eficiência operacional do negócio. As companhias que não apresentarem tais características terão dificuldades para garantir sua perpetuidade ou até mesmo declararão falência. (SINDEEPRES, 2018)

Nesse contexto, a terceirização pode ser uma opção ao varejista para atingir o objetivo de reduzir suas despesas operacionais e, além disso, focar na sua atividade principal, garantido sua eficiência operacional, e segundo Pinto et al. (2002), possibilitando a transferência, para terceiros, de atividades que agregam competitividade empresarial.

Terceirização é um modelo de contratação que mundialmente é denominado de *Outsourcing*. O termo em inglês significa “fonte de fora”, ou seja, representa uma maneira de uma empresa conseguir mão-de-obra de fora da empresa. Tal ação, quando bem analisada e executada, faz com que a organização tome uma decisão estratégica para se conseguir recursos externos, de acordo com Patino et al. (2014), e uma das consequências positivas da adoção deste modelo, além da redução de despesas, é a elevação da qualidade do serviço em questão.

Em consonância com o mencionado, os serviços de limpeza de um varejo farmacêutico nacional podem ser uma boa oportunidade para a empresa. Conforme a Weinberger (2018), empresa de escovas de limpeza, uma farmácia que apresenta um ambiente limpo e asseado poderá até potencializar seu faturamento.

Tendo em vista o crescimento do modelo e todos os possíveis benefícios gerados pela terceirização, observou-se a oportunidade de sua implantação num varejo farmacêutico. Para tal feito, foi realizado uma análise de viabilidade econômico-financeira.

A análise de viabilidade econômico-financeira é de tal importância pois ela mensura a eficácia de um investimento. Desta maneira, facilitando a tomada de decisão a respeito da execução ou não execução de determinado projeto. Uma decisão coerente e realista tem um peso significativo pelo fato de implicar no futuro econômico da organização.

Nesse contexto, surge o questionamento do problema deste estudo: “Como identificar a oportunidade e elaborar uma análise econômico-financeira para a implantação da terceirização em um varejo farmacêutico? ”

1.2 Justificativa

A terceirização tem se tornado, em escala mundial, uma prática gerencial cada vez mais comum. O *Outsourcing* no Brasil, além de estar em expansão, também passou por mudanças na legislação recentemente. Portanto, em razão do fortalecimento do fenômeno, das possíveis vantagens, dos riscos factíveis e dos desdobramentos dessa prática culminaram em empresas, públicas ou privadas, funcionários e acadêmicos tenham tido mais interesse e curiosidade sobre o tema.

O comprometimento do investigador com o seu local de trabalho na busca de alternativas de redução de despesas embasadas e validadas por uma análise de viabilidade econômico financeira motivam e justificam o presente trabalho.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a viabilidade econômico-financeira da terceirização de serviços em uma empresa do varejo farmacêutico.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Apresentar as análises prévias a escolha do novo modelo de trabalho;
- b) Descrever as etapas necessárias para viabilizar a terceirização;

- c) Determinar VPL, TIR e *payback* do projeto;
- d) Simular cenários;
- e) Realizar análise crítica.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está alinhado com as regras de normalização a qual se submete e está dividido em cinco capítulos.

O primeiro capítulo expõe o tema que será abordado e busca demonstrar a importância do tema discutido. Retrata, também, a respeito da problemática do trabalho e sua devida justificativa. Apresenta o objetivo geral do estudo em questão, o qual é desdobrado em cinco objetivos menores. E por fim, a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo discorre sobre a fundamentação teórica dos assuntos que são fundamentais para amparar a produção deste trabalho. Além disso, são tratados os conceitos acerca da terceirização, análise de investimentos, gráfico de Pareto e meta.

O terceiro capítulo dedica-se a expor a metodologia de pesquisa utilizada no estudo, em relação à sua natureza, a sua forma de abordagem do problema, seu objetivo e seus procedimentos técnicos.

O quarto capítulo apresenta a aplicação do método e exhibe todo o passo a passo necessário para realização da análise.

O quinto capítulo destina-se a apresentação da conclusão do trabalho e, além disso, para indicar o atingimento dos objetivos gerais e específicos. Ademais, o capítulo traz as limitações deste trabalho e recomendações para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo é composto por duas partes que explanam sobre as definições de terceirização e conceitos a respeito de análise de investimentos.

2.1 Terceirização

A terceirização trata-se de uma linha moderna de gestão cada vez mais comum, que torna possível para uma organização dedicar-se nas suas atividades essenciais e transmitir para terceiros as atividades consideradas complementares.

2.1.1 Definição

É de fundamental importância para o entendimento do tema, conceituar a terceirização conforme alguns autores. Segundo Campos (2004):

A transferência para uma empresa de prestação de serviços especializados (prestadora) dos serviços não ligados ao objetivo econômico (atividade-fim) da empresa contratante (tomadora), sendo que os serviços serão realizados através dos empregados da prestadora, dentro ou fora da empresa tomadora. (CAMPOS, 2004, v. 1, p. 296).

Outra definição possível pode ser encontrada na obra de Ciro Pereira da Silva, segundo o mesmo a terceirização pode ser conceituada como:

[...] a transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenham esta atividade terceirizada como atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e gerando competitividade (2004, p. 44, apud CARELLI, 2004).

Em conformidade com as definições anteriores, para Queiroz (1998), a terceirização é uma técnica administrativa que possibilita à empresa contratante focar na sua atividade-fim através da transferência de atividades acessórias para empresas contratadas, cujo tal atividade a ser terceirizada é atividade-fim desta.

Do ponto de vista de Giosa (1997), a terceirização é um modelo de gestão no qual uma empresa assume para repassar atividades para terceiros os quais possuam uma relação de parceria. Desta maneira, a empresa contratante ganha a oportunidade de focar apenas nas

atividades essenciais do negócio. Além disso, a mesma ainda defende que tal modelo de gestão fortalece o setor de serviços e possibilita a criação de novas empresas.

De acordo com Kardec e Carvalho (2002), terceirizar não significa, ou pelo menos não deveria significar o simples ato de contratar atividades de pouca relevância para empresa e tampouco uma maneira de contratar mão-de-obra barata. Segundo o autor, terceirizar deve ter como propósito uma relação de parceria, onde as organizações envolvidas sejam beneficiadas e obtenham vantagem competitiva. Portanto, “terceirização é a transferência para terceiros de atividades que agregam competitividade empresarial, baseada numa relação de parceria” (KARDEC; CARVALHO, 2002; p. 42).

Já no contexto jurídico, mais especificamente no ramo do Direito do Trabalho, Delgado (2006) compreende que a terceirização trata-se de uma relação trilateral composta pelo indivíduo prestador de serviços, a empresa terceirizante e a empresa contratante onde se dissocia as obrigações econômicas das obrigações justas trabalhistas. De tal maneira, a contratante e a empresa prestadora de serviços comprometem-se, respectivamente, com a parte econômica e a relação jurídico/laboral em prol do obreiro, o indivíduo.

É importante colocar em evidência que a lei que rege tal modelo de contratação no Brasil foi alterada recentemente no que tange a respeito da possibilidade de terceirizar a atividade-fim. (BRASIL, 2017). Portanto, contrariando algumas das definições anteriores, a empresa contratante tem a opção de terceirizar inclusive serviços ligados ao seu objetivo econômico.

2.1.2 Evolução do Outsourcing

A origem do *Outsourcing*, conforme Queiroz (1998), está ligada com a Segunda Guerra Mundial. Por volta de 1940, a indústria bélica tinha a necessidade de dedicar muito tempo e esforços de gestão na produção dos seus armamentos. Portanto, algumas atividades que eram consideradas de suporte foram repassadas para alguns empreendedores da época que passaram prestar tais serviços.

Segundo Leiria e Saratt (1995), a terceirização ganhou mais relevância, aproximadamente, em 1950, quando o fordismo, sistema de produção em massa, começou a apresentar muitas limitações devido a execução de todos os processos de produção serem executados quase que na sua totalidade por uma única empresa. Tal situação levou a indústria automobilística buscar por mais agilidade e culminaram por implantar o *outsourcing*. Desta

forma, a indústria condensou seus esforços apenas na montagem dos carros e delegou vários processos a terceiros, inclusive a produção de peças.

Conforme Queiroz (1998), no Brasil o *Outsourcing* foi iniciado exatamente pelas indústrias automobilísticas na década de 60. Porém, foi só a partir de 1980 que a terceirização ganhou maior destaque impulsionado pela abertura de mercado e a globalização. Tal situação levou as empresas da época a almejavem por vantagens competitivas, tais como: maior produtividade e melhor qualidade, além da redução de custos.

O *Outsourcing* no Brasil, teve um primeiro momento presente principalmente nas empresas multinacionais. Porém, a partir da década de 90, a terceirização propagou-se por todos os setores, inclusive o público.

2.1.3 Fases da Terceirização

No entendimento de Serra (2001 *apud* SOUZA, 2005), o êxito do processo de implantação da terceirização é resultado do comprometimento da alta direção com uma sequência de quatro etapas.

A primeira etapa é o momento da análise interna da organização no qual é realizado um estudo para se escolher a atividade a ser terceirizada e sua real necessidade. A segunda etapa é o planejamento, onde é realizado um detalhamento mais rigoroso da necessidade e também uma pesquisa sobre a existência de empresas capazes de prestar o serviço nos requisitos devidos. Em sua obra Queiroz (1998) deixa bem claro a criticidade desse período.

Apesar de toda a eficiência e eficácia da técnica da terceirização, temos observado que algumas empresas têm revertido projetos terceirizados. Esse volume não passa de 10% de tudo o que já foi terceirizado no nosso país. Temos notado que a causa desse retrocesso tem sido a afoiteza, improvisação, despreparo, falta de conhecimento sobre a técnica, do tomador dos serviços e do terceiro. (QUEIROZ, 1998, p. 285).

A terceira etapa é a implantação do processo no qual é finalizado a escolha do fornecedor a ser contratado e parte-se para uma conciliação de valores do contrato, além da própria elaboração do mesmo. A quarta e última etapa é chamada de gerenciamento, onde é verificado a existência de anomalias no processo para saná-las com as devidas tratativas.

2.1.4 Formas de contratação

Existem três formas de contratação. Elas diferenciam-se, pois, cada uma possui características próprias. Essas formas são: a contratação por Mão-de-Obra, a contratação por Serviço e o contrato por Resultados.

Nesse primeiro modelo, a empresa contratada tem como missão apenas fornecer o recurso humano e de acordo com Kardec e Carvalho (2002), a contratação por Mão-de-Obra, apesar de ser bastante utilizada nas empresas brasileiras, é a forma mais antiquada e a mais imprópria. O intuito deste formato é apenas disfarçar a relação de emprego com a mão-de-obra através da transferência das obrigações trabalhistas. Dentre vários efeitos negativos deste modelo, o autor destaca a falta de comprometimento da empresa contratada com os resultados. Esta falta de compromisso é consequência de um conflito de interesses. A terceirizada não tem intenção de ser eficiente e produtiva pois isso significaria uma menor necessidade de recursos humanos e, portanto, uma menor receita para a mesma.

A crítica a esta forma de contratação é intensificada pois, ainda segundo Kardec e Carvalho (2002, p.51), “É uma relação de crescimento unilateral, do ganho imediato, enfim, é a política do ‘perde-ganha’”. Para ser mais preciso pode-se afirmar que, a médio e longo prazo, é uma política do ‘perde-perde.’”.

Na segunda forma de contratação, o ponto de atenção é o serviço em si, deixando o fornecimento de mão de obra em segundo plano. Portanto, a empresa contratada tem como objetivo prestar serviços e, conforme Kardec e Carvalho (2002), tal modelo é considerado um progresso em relação ao anterior pois, tem como algumas características positivas a melhor qualificação do capital humano, a maior produtividade sendo de interesse da contratada, além de uma melhor qualidade do serviço e atendimento.

Entretanto, o modelo ainda não é capaz de promover uma relação estratégica de parceria. O motivo se encontra no conflito de interesses em relação a demanda de serviços. Para contratada, quanto maior a quantidade de serviços, maior seu faturamento. Na outra ponta, para a contratante, quanto menor a quantidade de serviços, menor sua despesa.

Na terceira forma de contratação, o objetivo da empresa contratada, no caso da manutenção, é garantir uma maior disponibilidade da operação da empresa contratante. Segundo Kardec e Carvalho (2002), apesar da aparente incoerência, o formato é possível dado que, embora menor faturamento, a empresa contratada ao garantir a maior disponibilidade terá uma maior remuneração através da divisão de parte do que não foi desembolsado pela contratante. Kardec e Carvalho (2002, p.55) conclui que esse formato “...é o pode ser chamado

de uma política de ‘ganha-ganha’, com busca do crescimento coletivo e ganhos de médio e longo prazos para as partes envolvidas.”.

2.1.5 Vantagens e benefícios

O *outsourcing* possibilita o aumento da competitividade através do uso mais eficiente dos recursos internos e da entrega de melhores resultados. Com isso as companhias têm se reestruturado, reorganizado e se tornado mais enxutas. Tudo isto, em busca de eficiência, eficácia, agilidade e maior produtividade que a terceirização proporciona. (INSINGA; WERLE, 2000).

De forma mais sucinta Queiroz (1998) enumera algumas das vantagens viabilizadas pelo *outsourcing*.

- a) Desburocratização;
- b) Estrutura organizacional mais enxuta;
- c) Melhor qualidade do serviço prestado;
- d) Prestação de serviço especializado;
- e) Maior eficácia;
- f) Aumento da flexibilidade;
- g) Agilidade na tomada de decisão;
- h) Organização simplificada;
- i) Maior produtividade;
- j) Economia dos recursos internos.

Portanto, percebe-se que a terceirização é uma opção para as organizações aprimorarem seus negócios internamente e também externamente ao corresponder com as expectativas dos clientes.

2.1.6 Desvantagens e dificuldades

Conforme Kardec e Carvalho (2002) menciona, a organização que não quiser ter prejuízo com a terceirização e até mesmo desistir do modelo e retornar ao formato “primeirizado” deve estar bastante atenta as possíveis dificuldades, como por exemplo, a comum falta de entrosamento entre as duas empresas, uma cultura de parceria deficiente, mão-de-obra qualificada escassa no mercado, dentre outras.

Ainda segundo o autor, desvantagens manifestam-se geralmente quando a terceirização foi implementada com uma visão estratégica equivocada. Algumas delas são um aumento da dependência da contratada e um possível risco de passivo trabalhista. No entendimento de Queiroz (1998), cita-se a perspectiva do empregado. Pois o modelo de trabalho pode gerar maior rotatividade da mão-de-obra e por conta do desemprego a redução de salários pode ser considerada.

2.1.7 Teoria da Agência

De acordo com Nascimento e Reginato (2008), uma empresa enquanto de pequeno porte pode ser gerida apenas pelo seu proprietário. As tomadas de decisões são todas centralizadas no proprietário, cujo discernimento julga ser o melhor para seus negócios. Conforme a empresa cresce, devido a maior complexidade de operar a organização, surge a necessidade da contratação de pessoas que serão responsáveis por gerenciar atividades específicas. Logo, decisões antes centralizadas no proprietário, passam a ser tomadas pelos novos contratados.

A Teoria da Agência surge quando neste cenário denominamos o proprietário de principal e os novos contratados de agentes. O agente tem como atribuição executar atividades específicas para o principal, e o principal se compromete a remunerar o agente pelo serviço. (HENDRIKSEN; BREDÁ, 1999).

Para Martinez (1998), na Teoria da Agência é exposto o risco que o agente pode gerar para o principal ao assumir uma postura oportunista nas suas ações, objetivando uma satisfação para si, sem pensar no principal. A Teoria da Agência busca entender tais problemas existentes e sugere soluções que proporcionam a elaboração de um contrato o mais apropriado possível para mitigar os riscos e problemas derivados da relação entre o principal e o agente.

2.2 Análise da viabilidade econômico-financeira

Para Laurencel e Rezende Filho (2013), os seres humanos, historicamente, sempre estiveram inseridos num sistema de troca, independente da natureza da troca. E como toda troca gera uma remuneração, logo todos os indivíduos necessitam de um auxílio que possa facilitar a tomada de decisão. “Portanto, a Análise de Investimentos busca, por meio de técnicas avançadas utilizando Estatística, Matemática Financeira, Informática e Modelagem

Matemática, uma solução eficiente para a decisão compensadora, competente e apurada. ” (LAURENCEL; REZENDE FILHO, 2013, p.1).

No ambiente corporativo também não é diferente, segundo Ching, Marques e Prado (2010), a obtenção de lucros de uma companhia está diretamente ligada capacidade da empresa de gerar decisões gerenciais de qualidade. O autor cita decisões relacionadas a aquisição de novas máquinas, estreia de novos produtos, ampliação de fábricas, inauguração de novas filiais, compra de equipamentos, compra de uma empresa, projetos para redução de gastos, etc.

Na área da análise de investimentos existem várias técnicas de avaliar a viabilidade de um projeto. No presente trabalho, serão abordadas as técnicas mais usais como: fluxo de caixa, taxa mínima de atratividade, *payback* descontado, valor presente líquido e taxa interna de retorno.

2.2.1 Classificação de gastos

Segundo Martins (2003), gasto é todo sacrificio financeiro que uma empresa precisa assumir para obter um produto ou serviço. Por ser um conceito bastante generalista, o autor ainda detalha o conceito de gastos com as seguintes nomenclaturas: desembolso, investimento, custo, despesa e perda. Martins (2003, p. 18) explica:

Desembolso — Pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço. (...)
 Investimento — Gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s).(...)
 Custo — Gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços.(...) Despesa — Bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas.(...) Perda — Bem ou serviço consumidos de forma anormal e involuntária. (MARTINS, 2003, p. 18).

2.2.2 Fluxo de caixa

Segundo Laurencel e Rezende Filho (2013), as finanças são pilares para sustentação de um empreendimento no que tange a sua sobrevivência, competitividade e perenidade. Porém, é muito comum as empresas possuírem dúvidas a respeito da gestão financeira e uma ferramenta que simplifica esta tarefa é o fluxo de caixa.

Trata-se de um controle que auxilia na visualização e compreensão das movimentações financeiras em um período preestabelecido. Sua grande utilidade é possibilitar a visualização de sobras ou faltas de caixa antes mesmo que ocorram, propiciando ao empresário planejar melhor suas ações” (LAURENCEL; REZENDE FILHO, 2013, p.183).

Para Securato (2015), o fluxo de caixa pode ser definido como um compilado de entradas e saídas de capital ao longo do tempo que pode ser representado pelo diagrama da Figura 1.

Figura 1: Diagrama fluxo de caixa



Fonte: Securato (2015)

Ainda segundo o mesmo autor, os fatos econômicos, da perspectiva financeira, podem ser resumidos através de fluxos de caixa. Ching, Marques e Prado (2010, p. 256) considera “dois fatores críticos que que influenciam a viabilidade econômica de um empreendimento: a projeção dos fluxos de caixa [...] e a determinação do custo médio ponderado de capital para descontar os fluxos de caixa projetados” e ressalta que uma tomada de decisão acertada está intrinsecamente ligada com a credibilidade do fluxo de caixa.

2.2.3 Taxa mínima de atratividade

Segundo Securato (2015), previamente a análise de qualquer investimento é primordial a compreensão do conceito de taxa mínima de atratividade. O autor defende que o rendimento do investimento deve ser maior do que o custo do capital, quando a empresa utiliza-se do capital de terceiros, ou maior do que a taxa de juros do mercado, quando a companhia utiliza-se do capital próprio. Securato (2015, p. 60) considera que “ A taxa de custo do capital e a taxa de juros do mercado financeiro constituem-se, cada uma a seu tempo, as referenciais para determinar a taxa mínima de atratividade (TMA) de um projeto e caracterizam um parâmetro para sua aceitação ou rejeição. ”

2.2.4 Payback descontado

De acordo com Ching, Marques e Prado (2010), o *payback* descontado é um método para mensurar em quanto tempo será recuperado o capital investido, levando em consideração

o valor do dinheiro no tempo. Laurencel e Rezende Filho (2013) ressalta que o prazo para recuperação do capital, apesar de mais prolongado é menos atrativo, deve ser considerado apenas um indicador e que a depender de cada situação o indicador poderá ter maior ou menor relevância. A autora ainda generaliza que o *payback* descontado pode ser expresso na fórmula:

$$FCC(t) = -I + \sum_{j=1}^t \frac{R_j - C_j}{(1+i)^j} \quad 1 \leq t \leq n \quad (1)$$

Onde:

- FCC(t) é o fluxo de caixa a valor presente;
- I é o investimento;
- R_j é a receita no período j;
- C é o custo no período j;
- I é a taxa de juros empregada;
- j é um índice que representa os períodos.

Ching, Marques e Prado (2010) ainda destaca que o método possui algumas desvantagens como a de não considerar o ponto da lucratividade e não considerar todos os fluxos de caixa. Segundo o autor é um método que aponta a liquidez de um investimento para ter uma noção do risco do projeto.

2.2.5 Valor presente líquido (VPL)

O Valor Presente Líquido (VPL) é um método que traz a valor presente todas as entradas e saídas do fluxo de caixa do investimento e que leva em consideração no seu cálculo a taxa mínima de atratividade. O VPL pode ter como resposta do seu cálculo um resultado positivo, significando um investimento economicamente viável, ou negativo, significando um investimento economicamente inviável. (SECURATO, 2015).

O VPL para Laurencel e Rezende Filho (2013, p. 130) é “a soma de todos os fluxos de caixa descontados para o instante presente (t=0), dada a taxa de juros i.” A fórmula para o cálculo deste indicador é:

$$VPL(i) = \sum_{j=0}^n \frac{FC}{(1+i)^j} \quad (2)$$

Onde:

- i é a taxa de desconto;
- j é o período;
- FC é um fluxo genérico;
- $VPL(i)$ é o valor presente líquido a uma taxa i ;
- n é o número de períodos.

Segundo Securato (2015) pode-se dizer que:

- Se $VPL > 0$, o projeto é economicamente viável. Pois as saídas de caixa atual são menores do que as entradas de caixa a valor presente. Portanto, quanto maior o VPL, melhor.

- Se $VPL = 0$, nessa situação as saídas de caixa atual são iguais as entradas de caixa a valor presente. Logo, o projeto não é inviável ainda, pois o projeto produz retorno igual ao da taxa mínima de atratividade.

- Se $VPL < 0$, o projeto é economicamente inviável. Porque as saídas de caixa atual são maiores do que as entradas de caixa a valor presente. Neste caso, não recupera nem mesmo o valor investido.

2.2.6 Taxa interna de retorno (TIR)

De acordo com Ching, Marques e Prado (2010, p. 271),

“ Esse método é um dos mais sofisticados para quem quer avaliar propostas de investimento de capital. A TIR representa a taxa de desconto que iguala, em um único momento, os fluxos de entrada com os de saída de caixa. Em outras palavras, é a taxa que produz um VPL igual a zero. ”

A taxa interna de retorno (TIR) é um índice que para ser gerado demanda as receitas e o investimento relacionados ao projeto. Seu objetivo é de mensurar a rentabilidade de um investimento. (LAURENCEL E REZENDE FILHO, 2013).

$$\sum_{j=0}^n \frac{FC_j}{(1+i)^j} = 0 \quad (3)$$

Em que:

- i é a taxa de retorno;
- FC_j é um fluxo de caixa qualquer.

Para Securato (2015), considera que a taxa interna de retorno (TIR) é a taxa de juros de um investimento que iguala as entradas e saídas do fluxo de caixa. Além disso, acrescenta que o passo seguinte a definição da TIR é fazer uma comparação da mesma com a taxa mínima de atratividade (TMA). Laurencel e Rezende Filho (2013), conclui:

- Se $TIR > TMA$: projeto economicamente interessante;
- Se $TIR < TMA$: projeto economicamente desinteressante;
- Se $TIR = TMA$: é indiferente investir no projeto ou deixar rendendo a TMA.

É necessário ressaltar que de modo geral a taxa interna de retorno não deve ser usada isoladamente como avaliação de investimentos. (LAURENCEL E REZENDE FILHO, 2013).

2.3 Gráfico de Pareto

Segundo Jacomino (2014), posteriormente a alguns estudos, o engenheiro civil Vilfredo Pareto notou que apenas 20% dos habitantes da Itália possuíam 80% das propriedades. A partir do conhecimento de Pareto, Joseph Juran elaborou o Gráfico, ou Diagrama, de Pareto.

Os estudos praticados demonstravam uma relação 20/80, compreendido pelo seguinte exemplo: de todos os saldos depositados em contas de bancos, 80% deles pertencem a apenas 20% dos clientes, de tal maneira que os 20% de valores restantes são pertencentes a 80% dos clientes desses bancos. (SELEME e STADLER, 2012, p. 88)

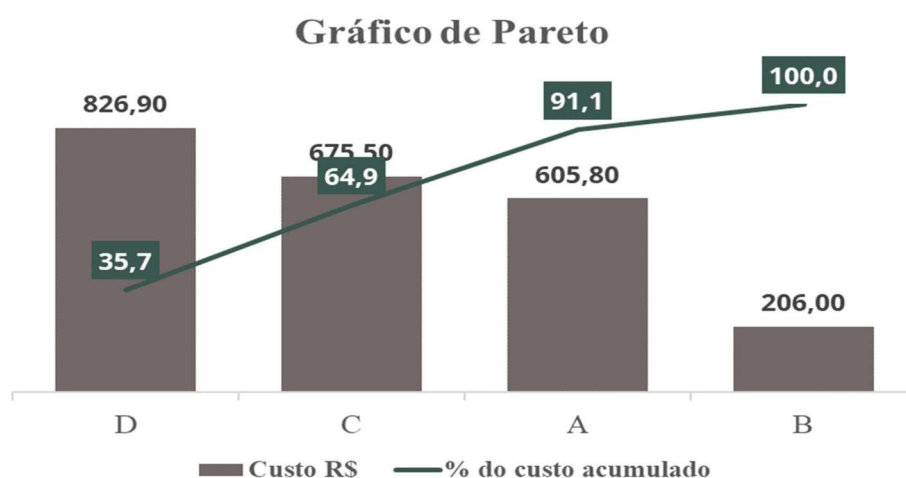
Na visão de Seleme e Stadler (2012), o Diagrama de Pareto é considerado uma ferramenta da qualidade que visa classificar os fenômenos em “pouco vitais” e “muito triviais”, portanto, um evento possui diversas causas e apenas algumas figuram com um grande impacto.

De acordo com Godoy e Bessas, o Gráfico de Pareto ou Diagrama de Pareto tem como objetivo “priorizar as variáveis que trarão os melhores e maiores resultados”. Dessa

maneira, um gestor deve preocupar-se em sanar 20% das causas que terá grandes chances de solucionar 80% dos problemas.

Do mesmo modo Oliveira et al. (2006) relata que o gráfico de Pareto possibilita determinar a priorização dos problemas, classificando-os da maior para a menor relevância. Campos (2014) salienta ainda que o diagrama possibilita a fácil identificação dos itens de um processo que necessitam de maior atenção. O gráfico de Pareto, conforme Figura 2, demonstra qual caminhão, A, B, C ou D, concentra os custos de manutenção.

Figura 2: Gráfico de Pareto



Fonte: Adaptado de Godoy e Bessas (2018)

2.4 Meta SMART

Para Lages e França (2010), indicadores são uma maneira de retratar um fenômeno e são empregados para obter a medição de um processo ou seus resultados. De acordo com Costa Junior (2012), indicadores são indispensáveis para eficácia das operações de uma organização, pois mostram a situação de processos ou atividades, através de uma exibição gráfica e/ou numérica. Indicador de desempenho, também pode ser chamado pela sigla KPI (*Key Performance Indicator*), ele permite uma análise mais rápida, precisa e, portanto, possibilita a melhor tomada de decisão, garantindo dessa maneira maior eficiência ao processo. Segundo Pardelinha (2013), o método SMART, elaborado por Peter Drucker, influenciou para a definição de indicadores que retratam os objetivos reais da organização. Ainda de acordo com Pardelinha (2013), a sigla SMART significa, em tradução livre para o português, que as metas precisam ser: Específicas - foco no objeto de estudo; Mensuráveis – medições e análises; Atingíveis – possibilidade de atingimento; Realistas - as metas estabelecidas devem estar de acordo com a capacidade existente; Temporizáveis – data limite para execução e atingimento

da meta. Lages e França (2010) acrescenta que as metas devam possuir três características: atividade a ser realizada, os valores de desempenho a serem cumpridos e o prazo para entrega dos resultados almejados.

Para Slack (2013), o uso de indicadores de desempenho é de fundamental importância para análise da eficiência e eficácia do processo e possibilita que a organização tenha o controle da operação. Compreende-se como premissa que: o que não é medido, não é gerenciado. Os indicadores miram seu foco na medição ou monitoramento e na gestão efetiva de pontos determinantes do processo. Tal gestão permite a execução de ações que garantam a possibilidade de alcance de metas e direcionam para os resultados previstos.

Costa Junior (2012) sugere alguns KPI's possíveis, tais como produtividade, velocidade, qualidade e flexibilidade. Na visão de Lages e França (2010), todo o processo das atividades, todas as metas e os respectivos resultados devem estar representados pelos indicadores. Dessa forma, todo o gerenciamento busca atuar em eventuais anomalias ou qualquer outro ponto crítico que venha a impossibilitar ou prejudicar o alcance das metas estabelecidas.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo descrever o tipo e as fases do estudo em questão.

3.1 Tipo de estudo

Metodologia é o caminho pelo qual o pensamento deve percorrer e a maneira como a prática deve ser exercida na abordagem da realidade. Nela deve-se considerar a formulação teórica abordada, o grupo de ferramentas que constroem a realidade e a criatividade do investigador (MINAYO, 2002). A respeito da pesquisa Ruiz (2006, p. 48) define como “a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagradas pela ciência”.

Entendemos por *pesquisa* a atividade básica da Ciência na sua indagação e construção da realidade. É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo. Portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula pensamento e ação. Ou seja, *nada pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema na vida prática*. As questões da investigação estão, portanto, relacionadas a interesses e circunstâncias socialmente condicionadas. São frutos de determinada inserção no real, nele encontrando suas razões e objetivos. (MINAYO, 2002, 21. Ed, p. 17)

Conforme Silva e Menezes (2001), a pesquisa possui quatro classificações: em relação à sua natureza, a sua forma de abordagem do problema, seu objetivo e seus procedimentos técnicos.

De acordo com Abrantes (2007), de uma maneira mais ampla pode-se classificar as pesquisas conforme sua natureza de duas maneiras, básica ou aplicada. A primeira tem como objetivo gerar novos conhecimentos e a segunda tem como objetivo a solução de problemas específicos. Portanto, este trabalho em relação a sua natureza, pode ser classificado como pesquisa aplicada, pois visa aplicar conhecimentos num evento prático.

Segundo Silva e Menezes (2001), a abordagem da pesquisa pode ser classificada em quantitativa e qualitativa. A primeira é considerada quando o estudo todo pode ser elaborado e compreendido através de números e a segunda é considerada quando a pesquisa é subjetiva e não necessita o uso de métodos e técnicas estatísticas. Logo, esta pesquisa em relação a sua abordagem, pode ser classificada como quali-quantitativa, visto que técnicas como percentagem, média, dentre outras serão utilizadas.

Quanto a perspectiva dos seus objetivos, de acordo com Gil (1991), este trabalho pode ser considerado uma pesquisa exploratória já que pretende expor um problema, abrange um levantamento bibliográfico e o autor possui experiência prática com o problema em estudo.

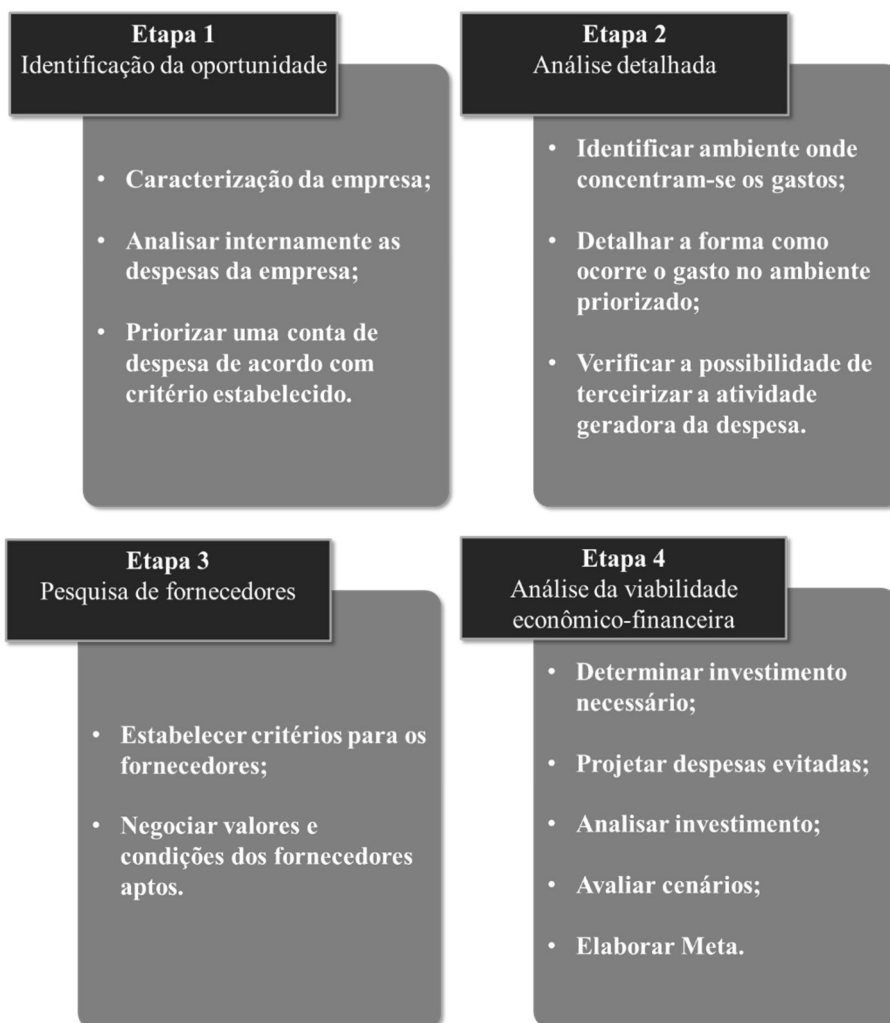
Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, o presente estudo pode ser considerado uma pesquisa bibliográfica, pois segundo Macedo (1994, p.13), “é a busca de informações bibliográficas, seleção de documentos que se relacionam com o problema de pesquisa (livros, verbetes de enciclopédia, artigos de revistas, trabalhos de congressos, teses etc.) e o respectivo fichamento [...]”. Isto posto, o objeto de estudo foi o fenômeno da terceirização na empresa em questão.

3.2 Etapas do estudo

A realização deste trabalho se estrutura em quatro etapas: A primeira analisa a empresa com o intuito de identificar os gastos que estão com necessidade de serem tratados

para sua devida redução de acordo com critério estabelecido. A segunda etapa, já com o pacote de despesa escolhido, realiza-se um estudo detalhado para compreender como os desembolsos ocorrem nesse pacote. Na terceira etapa, já com a escolha da atividade a ser terceirizada, é o momento de determinar requisitos para as empresas poderem prestar o serviço dentro da organização estudada e, além disso, pesquisar no mercado empresas com boa reputação para pleitearem o serviço ofertado. A quarta etapa consiste na elaboração da análise da viabilidade econômico-financeira do negócio. As etapas mencionadas podem ser observadas de forma mais detalhada na Figura 3.

Figura 3: Etapas do estudo



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

3.2.1 Etapa 1: Identificação da oportunidade

Na primeira etapa foi realizado um estudo sobre as principais contas de despesas da companhia. Foi estabelecido um critério para que fosse escolhida a conta na qual o trabalho se propõe a levantar uma problemática e sua apropriada solução.

3.2.2 Etapa 2: Análise detalhada

Após a definição da conta de despesa a ser trabalhada, foi realizada uma análise meticulosa para entender como se dão todos os gastos associados a esta conta. Nesta etapa foi encontrado uma atividade com predomínio nos gastos da conta e a mesma foi analisada para verificar a possibilidade de terceirizar tal atividade.

3.2.3 Etapa 3: Pesquisa de fornecedores

Posteriormente a confirmação da possibilidade de terceirizar a atividade, foram elencados todos os requisitos para que os fornecedores estivessem aptos a prestar o serviço para a empresa estudada. Os requisitos foram elaborados com a verificação da capacidade de atender em larga escala do fornecedor e, também, do uso de referências de outras grandes empresas.

Selecionados os fornecedores, foi negociado as condições de contrato para prestação do serviço e acordado os valores a serem pagos com todos os possíveis prestadores de serviços.

3.2.4 Etapa 4: Análise da viabilidade econômico-financeira

Após a definição dos possíveis valores a serem pagos pelo serviço de terceirização, foi realizado um estudo para mensurar quanto seria necessário investir para alternar para o modelo terceirizado. Além disso, foi elaborado uma análise econômico-financeira para facilitar a tomada de decisão, uma projeção do impacto na Demonstração do Resultado do Exercício do exercício no cenário realista e a elaboração de uma meta de redução de despesas.

4 APLICAÇÃO DO MÉTODO

Neste capítulo será exposto alguns dados financeiros da empresa e, também, apresentará a validação do método para solucionar o problema. A validação se dará em uma empresa do varejo farmacêutico, que será descrita a seguir.

4.1 Caracterização da empresa

A organização em questão teve sua primeira loja inaugurada no ano de 1981 na cidade de Fortaleza, mais especificamente no bairro Ellery. Com seu rápido crescimento, a empresa necessitou, no ano de 1985, da criação de uma sede para gerenciar melhor sua operação. A sede continua no mesmo local até os dias atuais.

A instituição teve uma notória inovação já em 1989, onde ela passou a vender vales-transportes e a receber contas de consumo, como água, luz e telefone. Tal ação deu mais

flexibilidade para sociedade, desafogou filas de bancos e para a companhia, também foi um excelente negócio, ao passo que essa nova entrada de dinheiro favoreceu bastante o caixa da empresa como capital de giro a um custo baixíssimo.

Entre os anos de 1993 e 1999, a empresa focou na expansão das lojas na região Nordeste. Foram inauguradas lojas nos estados do Rio Grande do Norte, Piauí, Bahia, Maranhão etc. Apesar do ponto central de abertura ter sido Nordeste, também era possível ver abertura de lojas também no Pará.

Em 2000, foi criado o SAC Farma, mais uma inovação da instituição em estudo. Trata-se de um serviço de atendimento farmacêutico 24 horas e gratuito. Foi elaborado um novo setor composto por farmacêuticos com a missão de esclarecer informações em relação a medicamentos e suas indicações, contraindicações, princípios ativos, dentre outras.

Até o ano de 2005 foi ampliado o crescimento das lojas na região sudeste e sul. Em 2006, a empresa introduziu, em parceria com o Governo Federal, a Farmácia Popular em todas as filiais, desta maneira podendo entregar remédios com elevados descontos, favorecendo a população mais carente no trato com a saúde. Entre os anos de 2007 e 2008 a corporação entrou no comércio eletrônico ao inaugurar seu *E-commerce*, além disso, nesse mesmo período houve a fundação do primeiro Centro de Distribuição (CD) da rede em Fortaleza.

No ano de 2009 a rede se tornou a primeira e única rede farmacêutica no Brasil a estar presente em todas os estados da federação e no Distrito Federal, título que carrega até hoje. Com toda essa forte expansão, se fez necessário entregar mais dois CD's em 2013 e em 2014, respectivamente em Pernambuco e Goiás.

Outro ano bastante relevante na história da companhia foi em 2015, quando um fundo de investimento americano investiu R\$600 milhões para adquirir 17% da empresa. Com isso a companhia intensificou ainda mais abertura de novas lojas e inaugurou, em 2016, mais um CD, desta vez na Bahia.

No cenário atual, trata-se de uma empresa com o faturamento de 2017 de R\$ 6,3 bilhões, com mais de 1130 filiais espalhadas nacionalmente, gerando mais de 23 mil empregos diretos. Ademais, está em construção o quinto CD em Minas Gerais e a organização se estrutura para abertura de capital na bolsa de valores nos próximos anos.

A empresa é composta por 8 diretorias que são elas: compras, vendas, marketing, gerenciamento de categorias, operações, financeiro, tecnologia da informação/logística e expansão. Conforme é possível observar na Figura 4.

Figura 4: Diretorias da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Na diretoria de compras, ocorrem negociações com fornecedores para definir custo de mercadoria, prazo de entrega, dentre outros. Na diretoria de vendas, são tratados temas relacionados a convênios, parcerias e programas de fidelidade. Na diretoria de marketing, o e-commerce, trade marketing e o marketing institucional são de sua responsabilidade. Na diretoria de gerenciamento de categorias, tem como suas principais funções definir o preço de venda dos produtos e o sortimento ideal para cada filial. Na diretoria de operações, são de sua incumbência a operação nas filiais, além dos processos e planejamentos da operação. Na diretoria financeira, tem como dever o controle orçamentário, análise de cenários e relacionamento com investidores. Na diretoria de TI/logística, tem como missão garantir o abastecimento das filiais, a operação nos centros de distribuição e projetos de TI que suportam as áreas do negócio. Na diretoria de expansão, ficam a cargo do setor o planejamento e os processos de abertura de novas lojas.

4.2 Etapa 1: Identificação da oportunidade

Conforme foi possível observar na Demonstração do Resultado do Exercício divulgado pela companhia, Quadro 1, a maior despesa da instituição em estudo são despesas com vendas. Isso é explicado em grande parte pela quantidade de funcionários por loja. Portanto, essa despesa tende a crescer à medida que novas lojas são inauguradas.

Quadro 1: DRE divulgado pela empresa

DRE Consolidada	2015	2016	2017	A.H(2016x2017)	A.H(2015x2017)
Receita operacional líquida	4.630.548	5.542.343	5.962.804	7,59%	28,77%
(-) Custo das Mercadorias Vendidas	-(3.182.144)	-(3.866.626)	-(4.097.183)	5,96%	28,76%
Lucro bruto	1.448.404	1.675.717	1.865.621	11,33%	28,81%
(-) Receitas (Despesas) Operacionais	-(1.231.541)	-(1.526.244)	-(1.695.915)	11,12%	37,71%
<i>Despesas com vendas</i>	-(1.092.554)	-(1.325.719)	-(1.469.436)	10,84%	34,50%
<i>Despesas administrativas e gerais</i>	-(140.780)	-(199.344)	-(227.890)	14,32%	61,88%
<i>Equivalência patrimonial</i>	-	1.923	-(2.349)	-222,15%	100,00%
<i>Outras receitas</i>	3.180	10.319	10.511	1,86%	230,53%
<i>Outras despesas</i>	-(1.387)	-(13.423)	-(6.751)	-49,71%	386,73%
Lucro operacional	216.863	149.473	169.706	13,54%	-21,75%
(+) Depreciação e Amortização	49.308	56.749	83.419	47,00%	69,18%
EBITDA	266.171	206.222	253.125	22,74%	-4,90%
(-) Resultado Financeiro	-(181.446)	-(156.911)	-(104.688)	-33,28%	-42,30%
<i>Despesas financeiras</i>	-(623.384)	-(672.504)	-(293.046)	-56,42%	-52,99%
<i>Receitas financeiras</i>	441.938	515.593	188.358	-63,47%	-57,38%
Lucro antes do IR e da CS	35.417	-(7.438)	65.018	-974,13%	83,58%
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social	-(4.478)	49.157	16.552	-66,33%	-469,63%
Lucro líquido	30.939	41.719	81.570	95,52%	163,65%

Fonte: Relacionamento com investidores da empresa

Apesar das despesas administrativas e gerais não serem as mais dispendiosas, ao fazer uma análise horizontal (A.H) entre os anos, o que chamou a atenção foi taxa de crescimento de 14,32% ao comparar o ano de 2016 e 2017. Tal taxa se torna ainda mais expressiva ao comparar o ano de 2017 e 2015, chegando a um crescimento de quase 62%, conforme podemos ver no Quadro 1. Desse modo, o estudo em questão investigou este acontecimento e atuou nesta despesa em específico com o objetivo de reduzi-la.

O primeiro passo para nortear o trabalho foi estudar e listar as principais contas de despesas da empresa em questão. Por meio dessa lista, foi possível identificar que no período de janeiro a setembro de 2017 houve um crescimento na conta de limpeza em quase 35%, em relação a igual período do ano de 2016. Como é possível observar no Quadro 2, foi a maior taxa de crescimento da companhia. Convém ressaltar que os valores das outras contas foram mantidos em sigilo a pedido da empresa em estudo. Ficou decidido juntamente com a gerência financeira que o critério para a escolha da conta de despesa a ser trabalhada seria a que estivesse com a maior taxa de crescimento, com o intuito de investigar o fenômeno.

Quadro 2: Contas de despesas da empresa

CONTAS DE DESPESA	2016	2017	CRESCIMENTO
Limpeza	5.630.000	8.455.000	33,4%
Manutenção de equipamentos	N/I	N/I	22,0%
Materiais de consumo	N/I	N/I	18,4%
Manutenção de informática	N/I	N/I	17,7%
Aluguéis	N/I	N/I	16,1%
Marketing	N/I	N/I	15,1%
Pessoal	N/I	N/I	9,4%
Trasmissão de dados	N/I	N/I	9,2%
Energia elétrica	N/I	N/I	5,5%
Segurança	N/I	N/I	2,7%
Frete	N/I	N/I	-1,9%
Delivery	N/I	N/I	-21,6%
Transporte de valores	N/I	N/I	-26,3%
Outros	N/I	N/I	7,2%

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

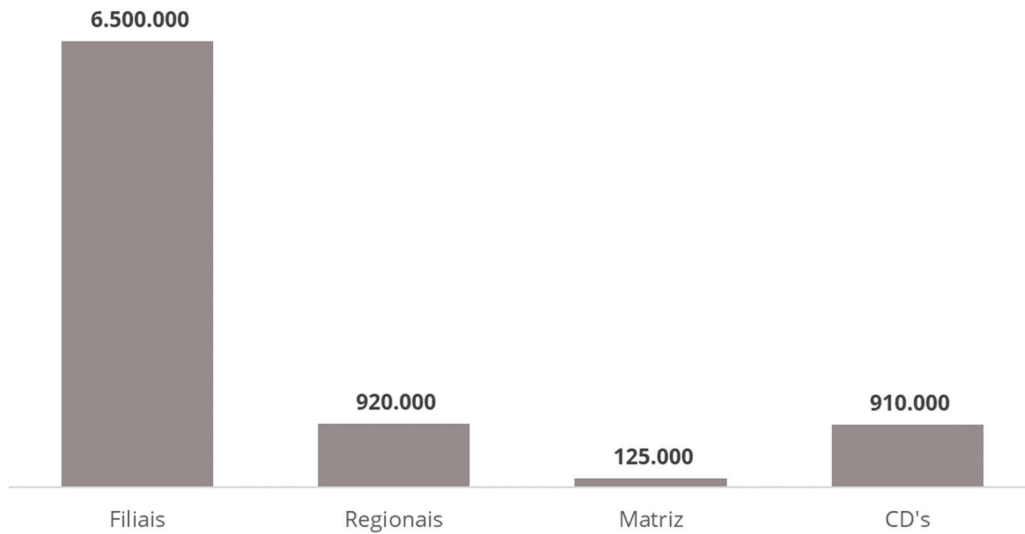
Portanto, a conta de despesa analisada neste estudo foi a de limpeza na companhia em sua totalidade.

4.3 Etapa 2: Análise detalhada

Tais atividades são executadas em quatro ambientes da empresa. São eles: as filiais, os escritórios regionais, os centros de distribuição e a matriz. Como pode ser visto na Figura 5, existe uma concentração maior de despesas com higienização nas filiais.

Figura 5: Gastos por ambiente 2017 da empresa

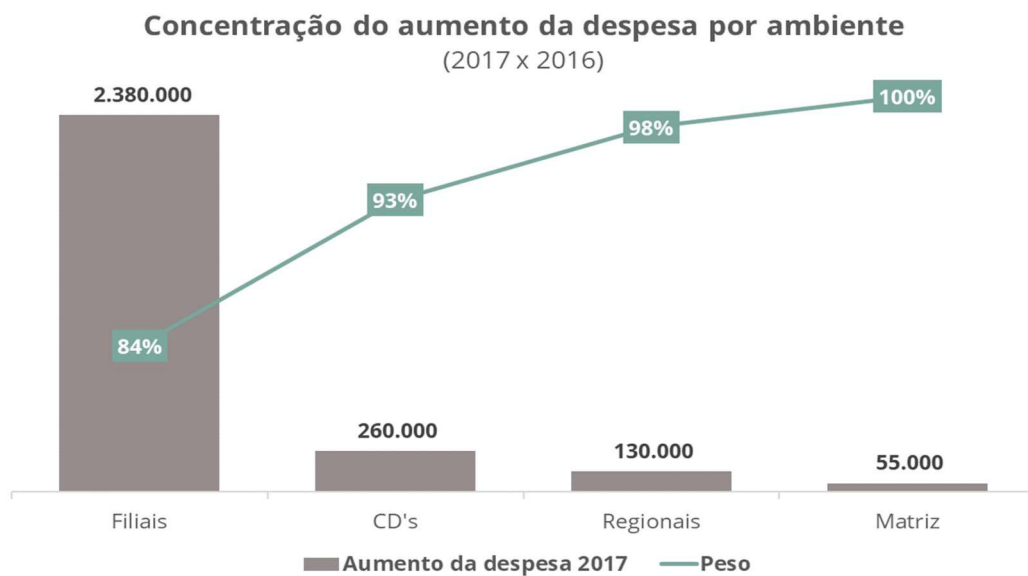
Gastos por ambiente em 2017 (Conta de limpeza)



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Porém, antes de definir o ambiente onde o estudo atuará, foi necessário analisar qual ambiente foi responsável ou teve maior peso no crescimento da despesa de um ano para outro, respeitando o critério estabelecido pela gerência financeira da empresa. E como pode ser visto na Figura 6, apenas as filiais foram responsáveis por 84% do crescimento total da conta de despesas. Portanto, sendo o ambiente escolhido pela companhia para ter um estudo mais detalhado.

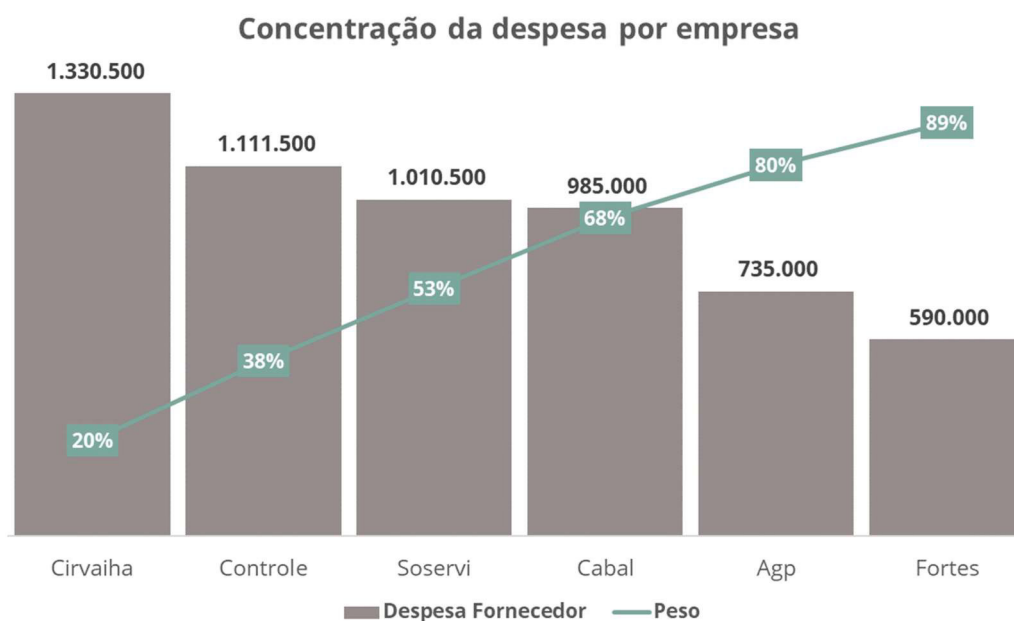
Figura 6: Gráfico de Pareto do crescimento das despesas



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Após definir as filiais como o escopo do estudo, foi necessário analisar quais eram as empresas que estavam gerando as despesas dentro da conta de limpeza. A conta possuía 301 empresas que geravam contas a pagar para a companhia em questão. Como pode ser visto na Figura 7, apenas 6 fornecedores concentravam 89% das contas a pagar de 2017, na conta de limpeza.

Figura 7: Gráfico de Pareto dos fornecedores que geram as maiores despesas



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

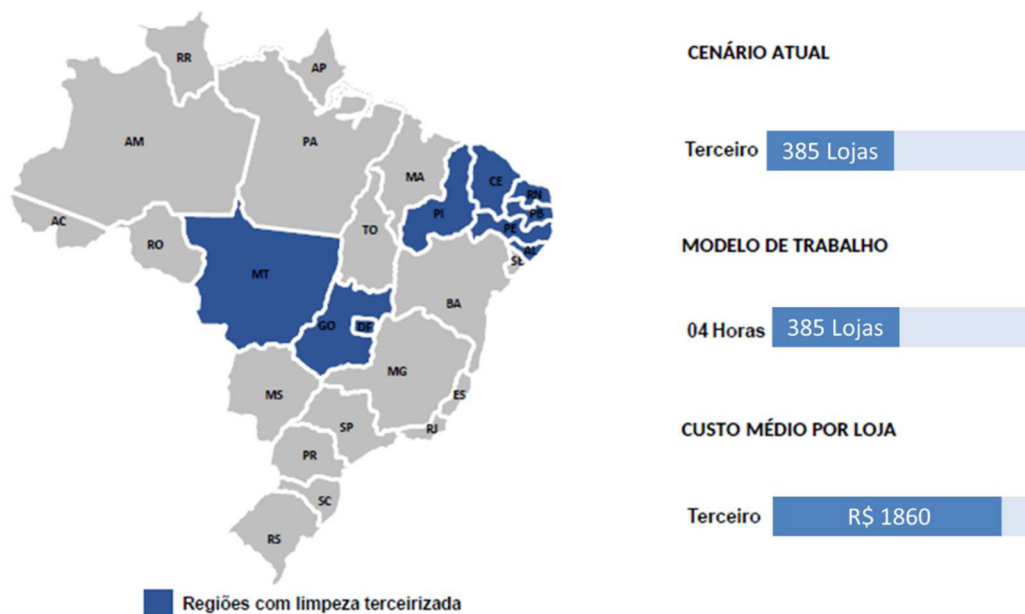
O próximo passo foi investigar o que os 6 fornecedores vendiam para a empresa em estudo, buscar identificar se vendiam produtos ou se prestavam algum tipo de serviço.

Foi necessário averiguar junto com o setor jurídico todos os contratos firmados com estes fornecedores a fim de ter mais clareza sobre a relação que os mesmos possuíam com a organização estudada.

Foi identificado que todos os 6 fornecedores são prestadores de serviços de limpeza, ou seja, empresas de terceirização de mão de obra de serviços de limpeza. Neste ponto da análise se tornou fundamental entender a sistemática como que se dava a contratação desse tipo de serviço. Através de reuniões com a gerência de operações foi constatado que não existia um processo definido para contratação dos fornecedores. Cada gerente regional, que é responsável por cerca de 30 filiais, tinha autonomia para definir se os serviços de limpeza seriam contratações diretas ou terceirizados. Portanto, um processo descentralizado.

Através de ligações para os 6 fornecedores foi verificado, que a empresa em estudo possuía 385 filiais com os serviços de limpeza no modelo terceirizado com uma despesa média de R\$1860,00 por mês em cada filial com material incluso. Podemos observar melhor na Figura 8.

Figura 8: Mapa dos Estados com limpeza terceirizada

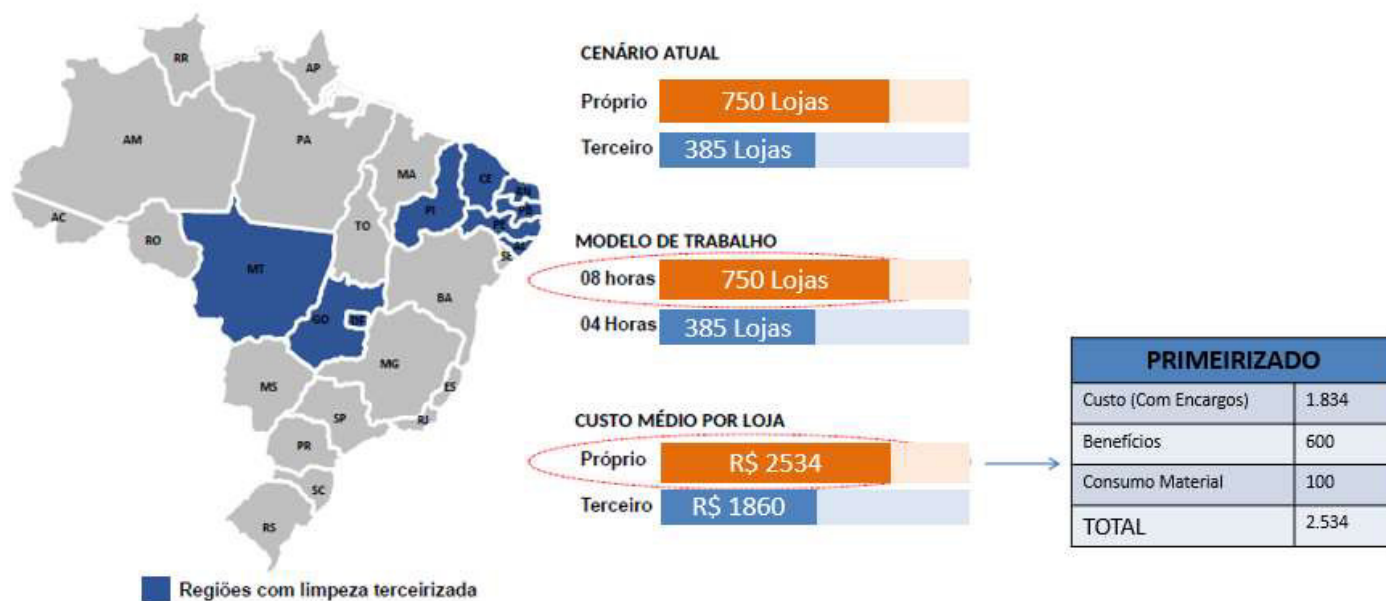


Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Após todos os dados coletados a respeito das filiais terceirizadas, foi mapeado, através de ligações para cada um dos 36 gerentes regionais, a forma como se dava a limpeza nas 750 filiais que não eram terceirizadas. Foi identificado que essas filiais possuíam um contratado direto como auxiliar de serviços gerais. Buscou-se entender como era o serviço deste recurso durante a rotina de trabalho e ficou constatado que 690 auxiliares possuíam uma ociosidade de pelo menos 4 horas por dia. Os gerentes por sua vez, utilizavam as horas ociosas para serem preenchidas com atividades como descarregamento e entrada de produtos vindo dos centros de distribuição da companhia.

Com o apoio da gerência de recursos humanos, foi levantado a despesa média unitária destes auxiliares de serviços gerais em todas as 750 filiais e foi comparado com as despesas da modalidade terceirizada. Foi considerado no cálculo, custo com encargos trabalhistas, benefícios e gastos com materiais. Após a comparação foi percebida uma diferença de R\$ 674,00 em média, como pode ser visto na Figura 9.

Figura 9: Mapa de comparação do modelo direto e terceirizado



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Além disso, através de contato telefônico com os gerentes regionais, foi pesquisado como o serviço era avaliado em cada modelo de contratação em relação a qualidade e a facilidade de gerenciamento da atividade.

Ficou perceptível que o modelo de contratação direta era inapropriado, pois, além de mais onerosa para companhia, era um modelo que exigia dos gerentes atenção para o serviço ser feito satisfatoriamente e, por este motivo, trazendo o inconveniente de uma higienização insatisfatória e fazendo com que os gerentes se afastassem da função de venda por algumas horas, para solicitar material de limpeza, verificar a execução do serviço, dentre outros. Tais desvantagens não foram verificadas nas filiais com o serviço terceirizado.

Por outro lado, foi observado, no estudo em questão, que nas filiais que eram atendidas por empresas contratadas e especializadas, além de possuírem melhor qualidade no serviço, um único recurso era capaz de higienizar duas lojas diariamente. Portanto, neste ponto do estudo foi validado a possibilidade de terceirizar o serviço de limpeza em todas as lojas da empresa.

4.4 Etapa 3: Pesquisa de fornecedores

Como dito anteriormente, a empresa analisada possui 1135 pontos de venda, destes 750 tem a possibilidade de terem seus serviços de limpeza terceirizados. Essas filiais estão

espalhadas em quase todo território nacional, capitais e interiores. Tal informação por si só já cria uma barreira de entrada para os fornecedores. Ficou definido, juntamente com a gerência financeira, que um dos critérios para selecionar as empresas interessadas em prestar o serviço de limpeza seria a capacidade de atender em larga escala e em várias regiões do Brasil.

Outro ponto ressaltado pela gerência, para ser incluído como requisito para selecionar o fornecedor, foi a capacidade da empresa de oferecer, também, os materiais necessários para a higienização das filiais sem perder a competitividade no preço final do contrato. É importante ressaltar que o escopo do trabalho definido foram as áreas internas das farmácias e os estacionamentos das lojas.

Realizaram-se pesquisas na internet em busca de prestadores de serviços. Foi efetuado contato telefônico e via e-mail com mais de 20 empresas. Foram realizadas várias reuniões presenciais com diretores destas empresas a fim de conhecer melhor o tipo de serviço que poderia ser oferecido e identificar se as mesmas já possuíam referências de outras grandes organizações. Tais referências, também passaram a ser requisito para a seleção do fornecedor. Ao final da seleção, permaneceram 4 empresas que se encaixam no perfil desejado pela organização em estudo.

4.5 Etapa 4: Análise da viabilidade econômico-financeira

A análise da viabilidade econômico-financeira da organização baseou-se na projeção do investimento e nos gastos evitados ao mudar o modelo de trabalho da atividade pesquisada.

Para mensurar o valor do investimento, foi necessário calcular qual seria o valor de demissão de 750 auxiliares de serviços gerais. Com o apoio da gerência de recursos humanos, foi estimado o valor de R\$ 2.934.398,07. Como já foi mencionado anteriormente, o valor mensal pago por cada auxiliar no modelo de contratação direta é de R\$ 2.534,00, totalizando uma despesa total nas 750 filiais no valor de R\$ 1.900.500,00 por mês.

Com as propostas dos fornecedores adquiridas na etapa 3, ficou evidenciado que os prestadores de serviços atenderiam duas filiais com apenas um recurso. Ou seja, um auxiliar seria responsável pela limpeza de duas lojas. Desta forma, o fornecedor cobraria de cada loja o valor de R\$ 1.860,00. Vale ressaltar que ficou estabelecido, a pedido da gerência de operações, que filiais com área maior que 600m² teriam um auxiliar de limpeza em tempo integral. Nessa condição foram listadas 60 lojas que necessitariam do recurso em tempo integral e, portanto, o valor para essas filiais passaria a ser de R\$ 3.700,00, portanto, totalizando um valor de R\$

1.505.400,00 por mês para atender as 750 filiais. Conforme pode ser observado na Figura 10, apenas com as propostas preliminares dos fornecedores foi mostrado como um cenário pessimista com uma economia mensal de R\$ 395.000,00.

Figura 10: Projeção de despesa evitada no cenário pessimista



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Após ser levantado o valor do investimento e a despesa evitada mensal, o autor elaborou o fluxo de caixa e o fluxo de caixa descontado para o período de 24 meses. Foi projetado um reajuste no valor do contrato de 6,08% a partir do 13º mês, baseado no último reajuste do salário mínimo de 2017, conforme Quadro 3.

Quadro 3: Reajustes do salário mínimo

VIGÊNCIA	VALOR MENSAL	REAJUSTE %
01.01.2017	R\$937,00	6,08%
01.01.2016	R\$880,00	10,45%
01.01.2015	R\$788,00	8,12%

Fonte: Guia Trabalhista (2018)

No quadro X podemos observar que o *payback* descontado está entre 10 e 11 meses. Para o cálculo do valor presente das despesas evitadas futuras foi utilizada a taxa de 7,00% a.a ou 0,57% a.m, conforme informações retiradas do site do Banco Central do Brasil e mostrada no Quadro 4.

Quadro 4: Histórico da taxa Selic

Mês	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18
Anual Real	7,00%	6,81%	6,67%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%
Mensal Real	0,57%	0,55%	0,54%	0,53%	0,53%	0,53%	0,53%	0,53%	0,53%	0,53%

Fonte: Banco Central do Brasil

Convém ressaltar que a despesa evitada a partir do 13º foi resultado da diferença entre ambos os modelos de contratação após aplicado o reajuste de 6,08% nos dois casos, conforme pode ser visto no Quadro 5.

Quadro 5: Fluxo de caixa cenário pessimista

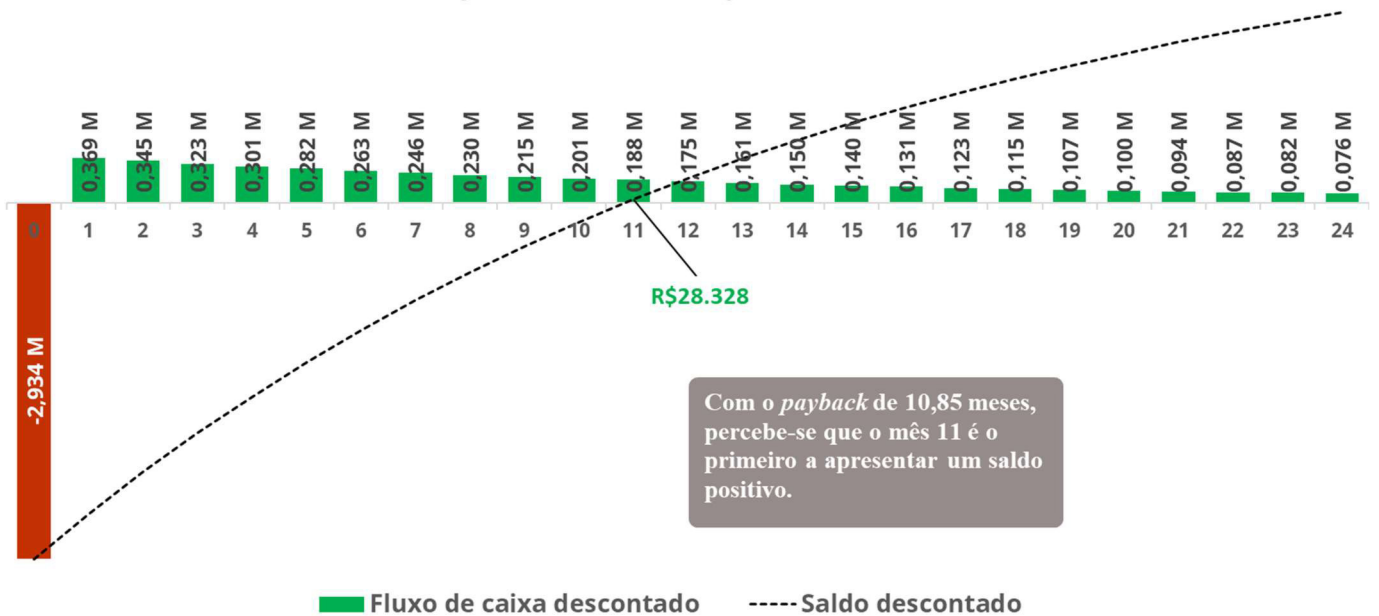
Período	Fluxo de Caixa	Saldo	Fluxo de Caixa Desc.	Saldo Desc.
0	-R\$ 2.934.398	-	-R\$ 2.934.398	-R\$2.934.398
1	R\$ 395.100	-R\$2.539.298	R\$ 369.252	-R\$2.565.146
2	R\$ 395.100	-R\$2.144.198	R\$ 345.096	-R\$2.220.050
3	R\$ 395.100	-R\$1.749.098	R\$ 322.519	-R\$1.897.531
4	R\$ 395.100	-R\$1.353.998	R\$ 301.420	-R\$1.596.111
5	R\$ 395.100	-R\$ 958.898	R\$ 281.701	-R\$1.314.410
6	R\$ 395.100	-R\$ 563.798	R\$ 263.272	-R\$1.051.138
7	R\$ 395.100	-R\$ 168.698	R\$ 246.048	-R\$ 805.090
8	R\$ 395.100	R\$ 226.402	R\$ 229.952	-R\$ 575.138
9	R\$ 395.100	R\$ 621.502	R\$ 214.908	-R\$ 360.230
10	R\$ 395.100	R\$1.016.602	R\$ 200.849	-R\$ 159.381
11	R\$ 395.100	R\$1.411.702	R\$ 187.709	R\$ 28.328
12	R\$ 395.100	R\$1.806.802	R\$ 175.429	R\$ 203.757
13	R\$ 387.202	R\$2.194.004	R\$ 160.675	R\$ 364.432
14	R\$ 387.202	R\$2.581.206	R\$ 150.164	R\$ 514.596
15	R\$ 387.202	R\$2.968.408	R\$ 140.340	R\$ 654.936
16	R\$ 387.202	R\$3.355.610	R\$ 131.159	R\$ 786.095
17	R\$ 387.202	R\$3.742.812	R\$ 122.578	R\$ 908.673
18	R\$ 387.202	R\$4.130.014	R\$ 114.559	R\$1.023.232
19	R\$ 387.202	R\$4.517.216	R\$ 107.065	R\$1.130.297
20	R\$ 387.202	R\$4.904.419	R\$ 100.060	R\$1.230.357
21	R\$ 387.202	R\$5.291.621	R\$ 93.514	R\$1.323.871
22	R\$ 387.202	R\$5.678.823	R\$ 87.397	R\$1.411.268
23	R\$ 387.202	R\$6.066.025	R\$ 81.679	R\$1.492.947
24	R\$ 387.202	R\$6.453.227	R\$ 76.336	R\$1.569.283

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Para facilitar a visualização do *payback* descontado, foi elaborado um gráfico onde é possível ver claramente o fluxo de caixa ao longo de 24 meses e o período no qual o investimento se paga, o gráfico é evidenciado na figura 11.

Figura 11: Gráfico do *payback* descontado no cenário pessimista

Visualização Gráfica do *Payback* descontado



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Na figura 11, é apresentado na barra vermelha o valor equivalente ao desembolso para investir para possibilitar a mudança para o modelo terceirizado. Tal valor é referente a rescisão do contrato de trabalho dos 750 colaboradores. Nas barras verdes, é apresentado todas as despesas evitadas, considerando o valor do dinheiro no tempo, ao longo de 24 meses.

Após todas as informações apuradas, foram elaborados os cenários possíveis. O trabalho considerou 3 cenários, o pessimista, o realista e o otimista. No quadro 6, estão resumidos os indicadores de retorno calculados pelo presente estudo para o cenário pessimista.

Quadro 6: Indicadores de retorno cenário pessimista

Indicadores de retorno	
Taxa mínima de atratividade	0,57% ao mês
Payback simples	7,43
Payback descontado	10,85
Valor presente líquido	R\$5.824.038,55
Taxa interna de retorno	12,6%
Investimento inicial	R\$2.934.398,07
Viabilidade do projeto	O projeto é viável

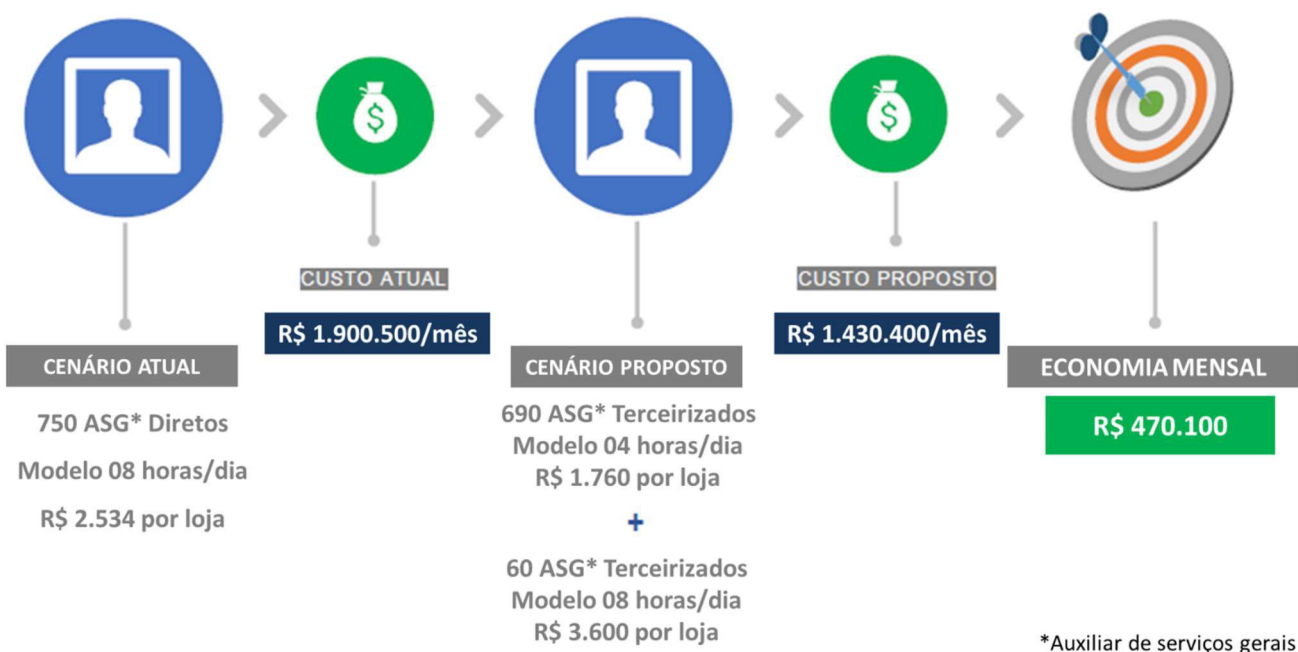
Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

No cenário pessimista, foram considerados os valores já oferecidos pelos fornecedores nas reuniões preliminares. Foi adotada para taxa mínima de atratividade o valor de 0,57% ao mês, valor que foi escolhido baseado na taxa Selic de janeiro de 2018.

No contexto proposto, o investimento é viável e deve ser aceito. Pois, a taxa interna de retorno de 12,6% é superior à taxa mínima de atratividade de 0,57%. Além disso, o *payback* descontado é de 10,85 meses, prazo inferior aos 24 meses convencionados pela empresa. E por fim, o valor presente líquido de R\$5.824.038,55 é bastante significativo em comparação ao valor do investimento.

Também foi mostrado um cenário realista, no qual foi considerado ser possível através de negociações posteriores devido ao ganho de escala que os prestadores de serviços iriam receber. Portanto, acreditou-se ser viável a redução de 5,7% no valor do modelo de trabalho de 4 horas/dia por loja e uma redução de 2,8% no modelo de trabalho de 8 horas/dia por loja. Conforme pode ser observado na figura 12.

Figura 12: Projeção de despesa evitada no cenário realista



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

O fluxo de caixa e o fluxo de caixa descontado no cenário realista pode ser observado no quadro 7.

Quadro 7: Fluxo de caixa cenário realista

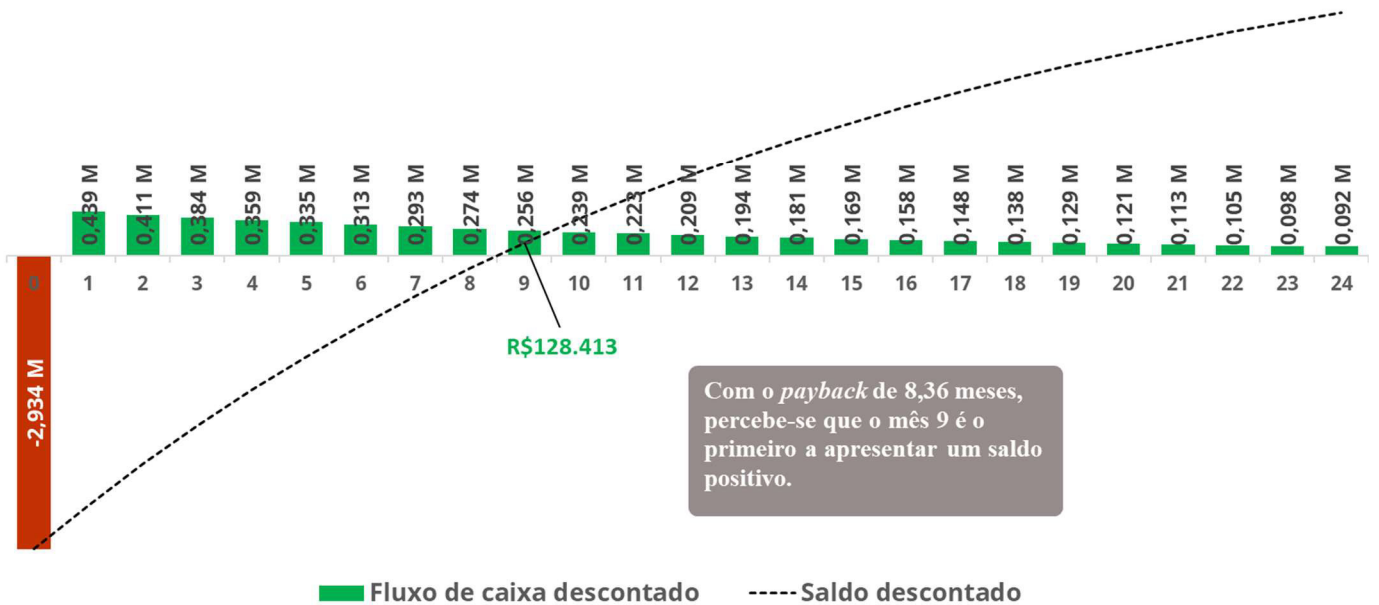
Período	Fluxo de Caixa	Saldo	Fluxo de Caixa Desc.	Saldo Desc.
0	-R\$ 2.934.398	-	-R\$ 2.934.398	-R\$2.934.398
1	R\$ 470.100	-R\$2.464.298	R\$ 439.346	-R\$2.495.052
2	R\$ 470.100	-R\$1.994.198	R\$ 410.604	-R\$2.084.449
3	R\$ 470.100	-R\$1.524.098	R\$ 383.742	-R\$1.700.707
4	R\$ 470.100	-R\$1.053.998	R\$ 358.637	-R\$1.342.070
5	R\$ 470.100	-R\$ 583.898	R\$ 335.175	-R\$1.006.895
6	R\$ 470.100	-R\$ 113.798	R\$ 313.247	-R\$ 693.648
7	R\$ 470.100	R\$ 356.302	R\$ 292.755	-R\$ 400.893
8	R\$ 470.100	R\$ 826.402	R\$ 273.602	-R\$ 127.291
9	R\$ 470.100	R\$1.296.502	R\$ 255.703	R\$ 128.413
10	R\$ 470.100	R\$1.766.602	R\$ 238.975	R\$ 367.388
11	R\$ 470.100	R\$2.236.702	R\$ 223.341	R\$ 590.729
12	R\$ 470.100	R\$2.706.802	R\$ 208.730	R\$ 799.459
13	R\$ 466.762	R\$3.173.564	R\$ 193.690	R\$ 993.148
14	R\$ 466.762	R\$3.640.326	R\$ 181.018	R\$1.174.167
15	R\$ 466.762	R\$4.107.088	R\$ 169.176	R\$1.343.343
16	R\$ 466.762	R\$4.573.850	R\$ 158.108	R\$1.501.451
17	R\$ 466.762	R\$5.040.612	R\$ 147.765	R\$1.649.216
18	R\$ 466.762	R\$5.507.374	R\$ 138.098	R\$1.787.314
19	R\$ 466.762	R\$5.974.136	R\$ 129.064	R\$1.916.378
20	R\$ 466.762	R\$6.440.899	R\$ 120.620	R\$2.036.998
21	R\$ 466.762	R\$6.907.661	R\$ 112.729	R\$2.149.727
22	R\$ 466.762	R\$7.374.423	R\$ 105.354	R\$2.255.082
23	R\$ 466.762	R\$7.841.185	R\$ 98.462	R\$2.353.544
24	R\$ 466.762	R\$8.307.947	R\$ 92.021	R\$2.445.564

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

O gráfico de fácil visualização do *payback* descontado no cenário realista é exibido na figura 13. Nesse caso, é possível observar que o investimento se paga mais cedo em relação ao cenário pessimista.

Figura 13: Gráfico do *payback* descontado no cenário realista

Visualização Gráfica do *Payback* descontado



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Após todas as informações do cenário realista serem averiguadas, foi sintetizado os indicadores de retorno para este contexto, conforme pode ser verificado no quadro 8.

Quadro 8: Indicadores de retorno cenário realista

Indicadores de retorno	
Taxa mínima de atratividade	0,57% ao mês
Payback simples	6,24
Payback descontado	8,36
Valor presente líquido	R\$7.552.132,96
Taxa interna de retorno	15,5%
Investimento inicial	R\$2.934.398,07
Viabilidade do projeto	O projeto é viável

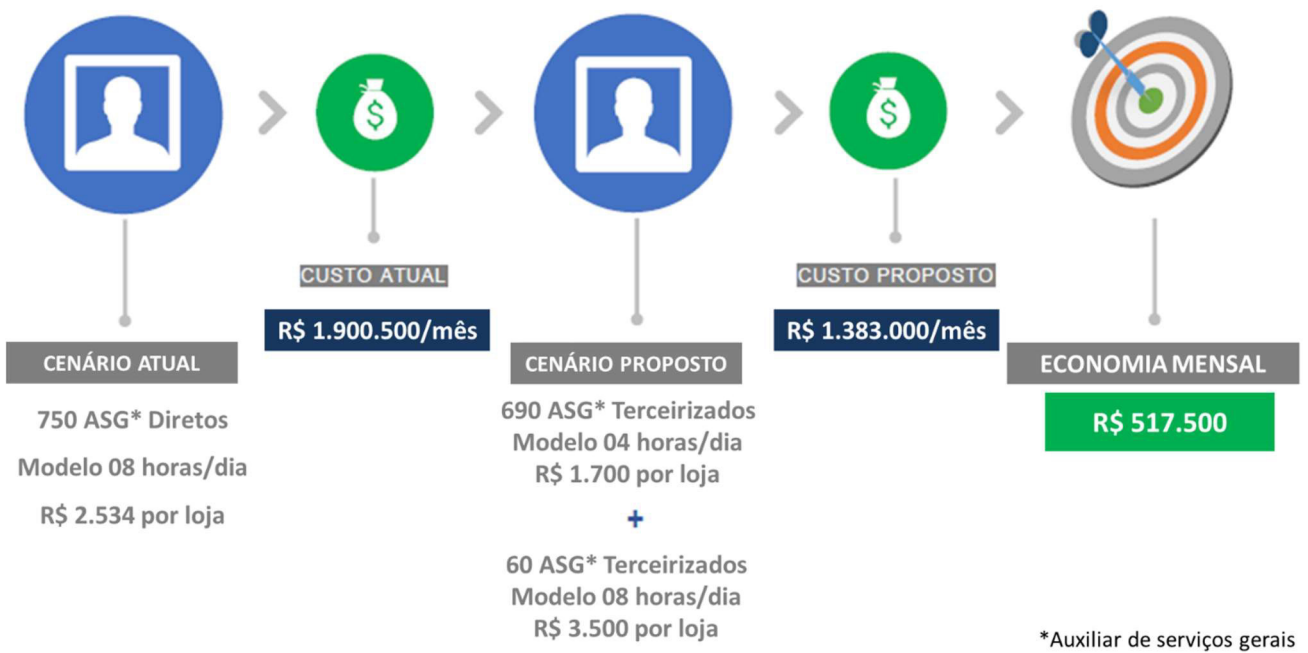
Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

É possível constatar que neste cenário a situação da análise da viabilidade econômico-financeira apresenta números mais positivos ainda. Logo, novamente, o negócio é considerado viável, pois a taxa interna de retorno de 15,5% é bastante superior a taxa mínima de atratividade de 0,57%. Ademais, o *payback* descontado neste cenário é de 8,36 meses, tempo

inferior aos 24 meses estipulados. Por fim, o valor presente líquido é de R\$7.552.132,96, valor bastante expressivo comparado ao valor do investimento.

Por fim, foi mostrado um cenário otimista, no qual foi considerado ser possível através de negociações posteriores mais arrojadas, uma redução de 9,4% no valor do modelo de trabalho de 4 horas/dia por loja e uma redução de 5,7% no modelo de trabalho de 8 horas/dia por loja. Conforme pode ser observado na figura 14.

Figura 14: Projeção de despesa evitada no cenário otimista



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

O fluxo de caixa e o fluxo de caixa descontado no cenário otimista pode ser observado no quadro 9.

Quadro 9: Fluxo de caixa cenário otimista

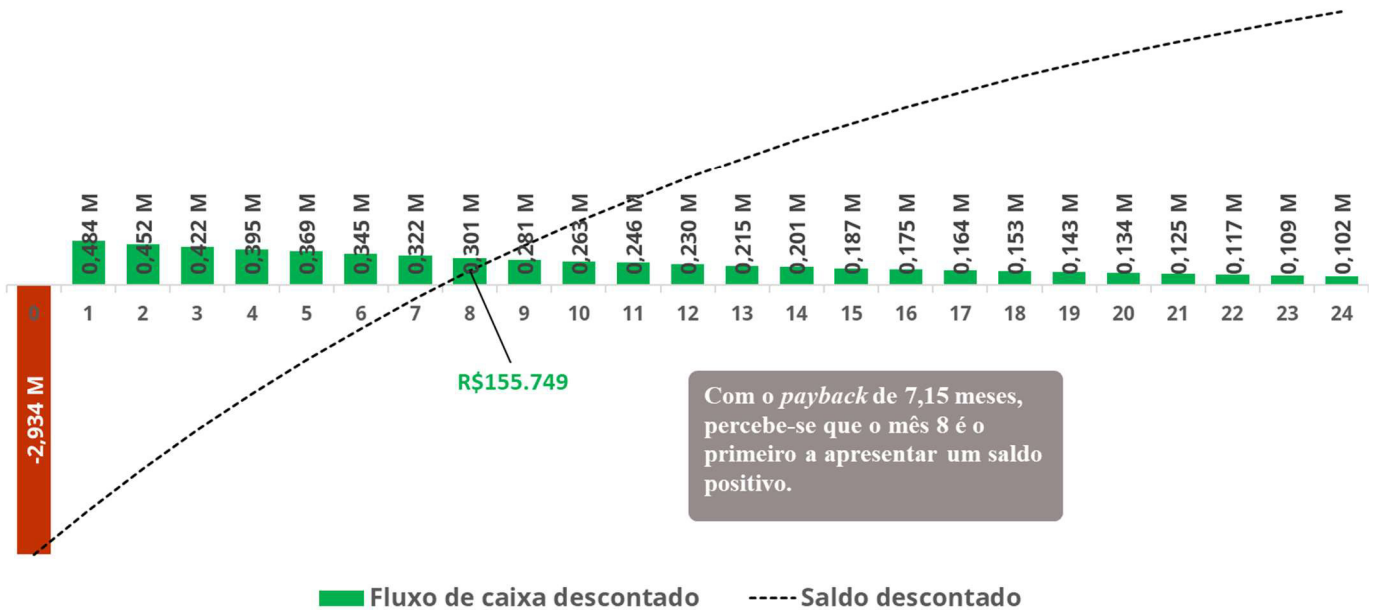
Período	Fluxo de Caixa	Saldo	Fluxo de Caixa Desc.	Saldo Desc.
0	-R\$ 2.934.398	-	-R\$ 2.934.398	-R\$2.934.398
1	R\$ 517.500	-R\$2.416.898	R\$ 483.645	-R\$2.450.753
2	R\$ 517.500	-R\$1.899.398	R\$ 452.005	-R\$1.998.749
3	R\$ 517.500	-R\$1.381.898	R\$ 422.434	-R\$1.576.315
4	R\$ 517.500	-R\$ 864.398	R\$ 394.798	-R\$1.181.516
5	R\$ 517.500	-R\$ 346.898	R\$ 368.970	-R\$ 812.546
6	R\$ 517.500	R\$ 170.602	R\$ 344.832	-R\$ 467.714
7	R\$ 517.500	R\$ 688.102	R\$ 322.273	-R\$ 145.441
8	R\$ 517.500	R\$1.205.602	R\$ 301.190	R\$ 155.749
9	R\$ 517.500	R\$1.723.102	R\$ 281.486	R\$ 437.235
10	R\$ 517.500	R\$2.240.602	R\$ 263.071	R\$ 700.305
11	R\$ 517.500	R\$2.758.102	R\$ 245.861	R\$ 946.166
12	R\$ 517.500	R\$3.275.602	R\$ 229.776	R\$1.175.942
13	R\$ 517.044	R\$3.792.646	R\$ 214.555	R\$1.390.497
14	R\$ 517.044	R\$4.309.690	R\$ 200.519	R\$1.591.016
15	R\$ 517.044	R\$4.826.734	R\$ 187.401	R\$1.778.416
16	R\$ 517.044	R\$5.343.778	R\$ 175.141	R\$1.953.557
17	R\$ 517.044	R\$5.860.822	R\$ 163.683	R\$2.117.240
18	R\$ 517.044	R\$6.377.866	R\$ 152.975	R\$2.270.214
19	R\$ 517.044	R\$6.894.910	R\$ 142.967	R\$2.413.181
20	R\$ 517.044	R\$7.411.954	R\$ 133.614	R\$2.546.795
21	R\$ 517.044	R\$7.928.998	R\$ 124.873	R\$2.671.668
22	R\$ 517.044	R\$8.446.042	R\$ 116.704	R\$2.788.372
23	R\$ 517.044	R\$8.963.086	R\$ 109.069	R\$2.897.441
24	R\$ 517.044	R\$9.480.130	R\$ 101.933	R\$2.999.374

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

O gráfico de fácil visualização do *payback* descontado no cenário otimista é exibido na figura 15. Nesse caso, é possível observar que o investimento se paga muito mais cedo em relação ao cenário pessimista.

Figura 15: Gráfico do *payback* descontado no cenário otimista

Visualização Gráfica do *Payback* descontado



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Após todas as informações do cenário otimista serem avaliadas, foram resumidos os indicadores de retorno para esta conjuntura, conforme pode ser verificado no quadro 10.

Quadro 10: Indicadores de retorno cenário otimista

Indicadores de retorno	
Taxa mínima de atratividade	0,57% ao mês
Payback simples	5,67
Payback descontado	7,15
Valor presente líquido	R\$8.644.288,62
Taxa interna de retorno	17,2%
Investimento inicial	R\$2.934.398,07
Viabilidade do projeto	O projeto é viável

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Este é o cenário com os números mais positivos. Portanto, mais uma vez, o negócio é considerado viável, pois a taxa interna de retorno de 17,2% é bastante superior a taxa mínima de atratividade de 0,57%. Ademais, o *payback* descontado neste cenário é de 7,15 meses, tempo

inferior aos 24 meses estipulados. Por fim, o valor presente líquido é de R\$8.664.288,62, valor bastante expressivo comparado ao valor do investimento.

Após a demonstração dos três cenários, foi consolidado todos indicadores de viabilidade econômico-financeira, no Quadro 11, e escolhido o cenário realista para servir de base mensurar impacto na Demonstração do Resultado do Exercício e para sugestão de meta.

Quadro 11: Resumo geral dos indicadores de retorno

Indicadores de retorno			
Cenários	Pessimista	Realista	Otimista
Taxa mínima de atratividade	0,57% ao mês	0,57% ao mês	0,57% ao mês
Payback simples	7,43	6,24	5,67
Payback descontado	10,85	8,36	7,15
Valor presente líquido	R\$5.824.038,55	R\$7.552.132,96	R\$8.644.288,62
Taxa interna de retorno	12,6%	15,5%	17,2%
Investimento inicial	R\$2.934.398,07	R\$2.934.398,07	R\$2.934.398,07
Viabilidade do projeto	O projeto é viável	O projeto é viável	O projeto é viável

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Depois de escolher o cenário realista, foi elaborado uma projeção da Demonstração do Resultado do Exercício para os anos de 2018 e 2019, sem considerar as despesas evitadas geradas pela terceirização, Anexo A, e comparando com a projeção considerando o benefício financeiro gerado pelo projeto, Anexo B.

Por fim, baseado em todos as análises anteriores e ao anualizar a economia gerada mensalmente, foi proposta uma meta de redução de despesas para ser atingida até o final do ano de 2018, conforme Figura 16.

Figura 16: Meta SMART proposta para redução de despesas



META

REDUZIR AS DESPESAS OPERACIONAIS EM R\$ 5,6 MILHÕES ATÉ 31/12/2018

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O estudo atendeu o seu objetivo geral ao passo que elencou todas as etapas necessárias para se identificar oportunidade na empresa e também demonstrou as análises de viabilidade econômico-financeiras que embasaram a pesquisa. Os objetivos específicos também foram atingidos com êxito visto que se demonstrou todas as fases para viabilizar a terceirização de um serviço, além de expor a análise do investimento com seus possíveis cenários.

O presente trabalho facilitou a tomada de decisão do corpo diretivo da companhia analisada. Através dos indicadores VPL, *payback*, TIR e TMA, mostrou-se a validação do projeto, que mesmo no cenário mais conservador seria capaz de trazer resultados significativos para a empresa. O projeto foi executado pela organização e atualmente 100% das suas filiais possuem seus serviços de limpeza terceirizadas. Além disso, o trabalho motivou a intenção terceirizar também outras atividades. Hoje a empresa examina a possibilidade de aumentar o escopo da limpeza terceirizada ao buscar parceiros que executem a limpeza das fachadas e das calhas de todos os pontos de venda da organização.

Convém ressaltar que a metodologia utilizada neste trabalho foi específica para a empresa analisada. Portanto, não se pode garantir que a mesma metodologia aplicada em um outro negócio terá o mesmo sucesso do estudo realizado.

Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se, para se ter mais critério, que a metodologia aplicada em um outro projeto tenha uma projeção maior do horizonte estudado. Além disso, é sugerido que uma pesquisa qualitativa mais aprofundada seja feita a fim de se garantir a melhoria de qualidade realmente ocorre no modelo de terceirização. E, por fim, aconselha-se a usar métodos estatísticos nas projeções realizadas na Demonstração do Resultado do Exercício.

REFERÊNCIAS

- ABRAFARMA. **Abrafarma em números**. Portal ABRAFARMA, 2017. Disponível em <<https://www.abrafarma.com.br/sobre-1-c1mp6>> Acesso em: 05/09/2018
- ABRANTES, J. **Fazer monografia é moleza, o passo a passo de um trabalho científico**. 1. ed. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2007.
- BRASIL, **Decreto-lei no 13.429 de 31 de março de 2017**. Altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13429.htm>. Acesso em: 13 out. 2018.
- CAMPOS, José Ribeiro. **Aspectos da terceirização e o direito do trabalho**. Revista do Curso de Direito. Portal Metodista de Periódicos Científicos e acadêmicos. Vol. 1, nº 1, 2004.
- CARELLI, Rodrigo de Lacerda. **Formas atípicas de trabalho**. São Paulo: LTr, 2004.
- CHING, Yuh Hong; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. **Contabilidade e finanças para não especialistas**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de direito do trabalho**. 5. ed. São Paulo: LTr, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5. ed. revisado e ampliado. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GODOY, Raimundo; BESSAS, Cláudia. **Formação de Gestores: Criando as bases da gestão**. Belo Horizonte: Libretteria, 2018.
- GUIA TRABALHISTA. **Tabela dos valores nominais do salário mínimo**. Portal Guia trabalhista, 2019. Disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/salario_minimo.htm> Acesso em: 30/05/2019.
- HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. **Teoria da contabilidade**. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1999.

INSINGA, Richard C.; WERLE, Michael J. Linking **Outsourcing to Business Strategy**. The Academy of Management Executive, v.14, n.4, p. 58-70, 2000.

JACOMINO, D. **Escolha o mais importante - trabalhe menos e entregue mais**.

Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/193/noticias/escolha-o-mais-importante>> Acesso em 25/10/2018.

JUNIOR, Eudes Luiz Costa. **Gestão em processos produtivos**. 1. ed. Curitiba, InterSaber, 2012.

KARDEC, Alan; CARVALHO, Claudio. **Gestão estratégica e terceirização**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

LAURENCEL, Luiz da Costa; REZENDE FILHO, Mauro. **Engenharia financeira: fundamentos para avaliação e seleção de projetos de investimentos e tomada de decisão**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

LEIRIA, Jerônimo Souto; SARATT, Newton Dorneles. **Terceirização: Uma Alternativa de Flexibilidade Empresarial**. São Paulo: Editora Gente, 1995. LTr, 2006.

MACEDO, Neusa Dias de. **Iniciação a pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1994.

MARTINEZ, A. L. *Agency theory* na pesquisa contábil. In: **Encontro da associação nacional de programas de pós-graduação em contabilidade**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Divulgação da informação contábil, governança corporativa e controle organizacional: uma relação necessária**. Revista Universo Contábil, v. 4, n. 3, p 25-47, 2008.

OLIVEIRA, S. E.; ALLORA, V.; SAKAMOTO, F. T. C. **Utilização conjunta do método UP' (Unidade de Produção -UEP') com o Diagrama de Pareto para identificar as oportunidades de melhoria dos processos de fabricação: um estudo na agroindústria de abate de frango**. Disponível em: <<http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero2v2/Diagrama%20de%20pareto.pdf>> Acesso em: 25/10/2018.

- PATINO, M. T.; ALMEIDA, G. P.; PASETO, L. A. **Centros de serviços compartilhados das empresas multinacionais: localização e desafios culturais.** Revista Metropolitana de Sustentabilidade, 2014.
- QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de terceirização.** 9.ed. São Paulo: STS, 1998
- RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- SECURATO, José Roberto. **Cálculo financeiro das tesourarias: bancos e empresas.** 5. ed. São Paulo: Saint Paul, 2015
- SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da Qualidade – As ferramentas essenciais.** Editora Intersaberes Dialógicas, Curitiba, 2012.
- SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera. Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.
- SINDEEPRES. **Terceirização, uma realidade irreversível.** Portal Sindeepres, 2018. Disponível em:
<<http://www.sindeepres.org.br/images/stories/pdf/pesquisa/cartilhasindeepres.pdf>>
Acesso em: 20/09/2018.
- SOUZA, Leonardo Leocádio Coelho de. **Decisões de terceirização e as práticas em gestão do fator humano: análise nas grandes indústrias cearenses de confecção.** 2005. 214 p. Tese (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2005.
- WEINBERGER. **Setor farmacêutico tem crescimento de 12,86% e expectativas positivas.** Portal Exame, 2018. Disponível em:
<<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/setor-farmaceutico-tem-crescimento-de-1286-e-expectativas-positivas/>> Acesso em: 05/09/2018.

ANEXO A – DRE SEM IMPACTO DO PROJETO

DRE Consolidada	2017	2018*	2019*
Receita operacional líquida	5.962.804	6.260.944	6.573.991
(-) Custo das Mercadorias Vendidas	-(4.097.183)	-(4.199.613)	-(4.304.603)
Lucro bruto	1.865.621	2.061.332	2.269.389
(-) Receitas (Despesas) Operacionais	-(1.695.915)	-(1.882.621)	-(2.089.864)
<i>Despesas com vendas</i>	-(1.469.436)	-(1.631.074)	-(1.810.492)
<i>Despesas administrativas e gerais</i>	-(227.890)	-(252.958)	-(280.783)
<i>Equivalência patrimonial</i>	-(2.349)	-(2.349)	-(2.349)
<i>Outras receitas</i>	10.511	10.511	10.511
<i>Outras despesas</i>	-(6.751)	-(6.751)	-(6.751)
Lucro operacional	169.706	178.711	179.524
(+) Depreciação e Amortização	83.419	83.419	83.419
EBITDA	253.125	262.130	262.943
(-) Resultado Financeiro	-(104.688)	-(104.688)	-(104.688)
<i>Despesas financeiras</i>	-(293.046)	-(293.046)	-(293.046)
<i>Receitas financeiras</i>	188.358	188.358	188.358
Lucro antes do IR e da CS	65.018	74.023	74.836
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social	16.552	18.844	19.051
Lucro líquido	81.570	92.867	93.888

*Projeção

ANEXO B – DRE COM IMPACTO DO PROJETO

DRE Consolidada	2017	2018*	2019*
Receita operacional líquida	5.962.804	6.260.944	6.573.991
(-) Custo das Mercadorias Vendidas	-(4.097.183)	-(4.199.613)	-(4.304.603)
Lucro bruto	1.865.621	2.061.332	2.269.389
(-) Receitas (Despesas) Operacionais	-(1.695.915)	-(1.877.920)	-(2.079.979)
<i>Despesas com vendas</i>	-(1.469.436)	-(1.631.074)	-(1.810.492)
<i>Despesas administrativas e gerais</i>	-(227.890)	-(248.257)	-(270.898)
<i>Equivalência patrimonial</i>	-(2.349)	-(2.349)	-(2.349)
<i>Outras receitas</i>	10.511	10.511	10.511
<i>Outras despesas</i>	-(6.751)	-(6.751)	-(6.751)
Lucro operacional	169.706	183.412	189.410
(+) Depreciação e Amortização	83.419	83.419	83.419
EBITDA	253.125	266.831	272.829
(-) Resultado Financeiro	-(104.688)	-(104.688)	-(104.688)
<i>Despesas financeiras</i>	-(293.046)	-(293.046)	-(293.046)
<i>Receitas financeiras</i>	188.358	188.358	188.358
Lucro antes do IR e da CS	65.018	78.724	84.722
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social	16.552	20.041	21.568
Lucro líquido	81.570	98.765	106.290

*Projeção