

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

VANESSA STEPHANI

**ANÁLISE DE CUSTOS NA TERCEIRIZAÇÃO ATRAVÉS DA MÃO DE OBRA
CARCERÁRIA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA DALANNIO BIKES**

FLORIANÓPOLIS

2014

VANESSA STEPHANI

**ANÁLISE DE CUSTOS NA TERCEIRIZAÇÃO ATRAVÉS DA MÃO DE OBRA
CARCERÁRIA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA DALANNIO BIKES**

Trabalho apresentado ao curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Bacharelado.

Orientador: **Msc. João Randolfo Pontes.**

FLORIANÓPOLIS

2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 7,0 (sete) à aluna Vanessa Stephani na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

Prof. João Randolfo Pontes
Orientador

Prof. João Pedro Kurtsch Neto
Membro da banca

Prof. Waldemar Bornhausen
Membro da banca

RESUMO

Os custos são fundamentais na formação do planejamento estratégico de uma empresa. Assim, muitas organizações têm adotado a terceirização de determinados segmentos nos seus processos produtivos, pois, acredita-se que haja uma redução, na maioria das vezes, dos custos relacionados à mão de obra. Uma das opções de terceirização que os empreendedores vêm encontrando no mercado é a utilização da mão de obra carcerária, onde o governo federal vem adotando políticas públicas que estimulam a contratação dos carcerários através de benefícios fiscais e tributários aos contratantes. Em contrapartida, há um aumento na qualidade do sistema carcerário, que no Brasil é bastante ineficiente, e um meio para promover a ressocialização dos presidiários. A pesquisa foi baseada em pesquisa bibliográfica a respeito de tema e estudo de caso na empresa Dalannio Bikes, localizada em Biguaçu/SC. O presente trabalho teve como objetivo analisar os custos envolvidos na terceirização da linha de montagem de bicicletas da empresa. Os resultados obtidos foram favoráveis à utilização da mão de obra carcerária no processo de terceirização da empresa, podendo-se concluir que, economicamente, esta é uma opção a ser considerada pelas empresas que visam a redução de custos com mão de obra.

Palavras-chave: terceirização, custos, mão de obra carcerária.

ABSTRACT

Costs are fundamental in shaping the strategic planning of a company. So many organizations have adopted outsourcing of certain segments in their production processes, therefore it is believed that there is a reduction, for the most part, related to labor costs. One of outsourcing options that entrepreneurs are finding in the market is the use of hand work in prisons, where the federal government has adopted policies that encourage the hiring of prison through fiscal and tax benefits to contractors. In contrast, there is an increase in the quality of the prison system, which in Brazil is very inefficient, and a means to promote the rehabilitation of inmates. The research was based on literature regarding subject and case study company in Dalannio Bikes, located in Biguaçu/SC. The present study aimed to analyze the costs involved in the outsourcing of assembly line bikes company. The results were favorable to the use of prison labor in the hand process outsourcing company, may be concluded that economically this is an option being considered by companies seeking to reduce labor costs.

Keywords: *outsourcing, costs, prison work.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter me dado a vida e condições para que eu pudesse concluir mais essa etapa.

Aos meus filhos, marido, pais e irmãos. Todos fazem parte da minha motivação diária para seguir lutando por minhas conquistas.

Ao orientador, Professor João Randolfo Pontes, pelo apoio e dedicação de sempre.

Aos professores e funcionários do Departamento de Ciências Econômicas e Relações Internacionais da UFSC e aos colegas conquistados ao longo dos anos.

Aos meus amigos, pela força de sempre.

Por fim, agradeço aos proprietários da empresa Dalannio Bikes, que se mostraram sempre dispostos a contribuir para o andamento deste estudo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Divisão dos custos em fixos e variáveis	27
Figura 2: Processo de custeio	29
Figura 3: Alocação dos custos pelo método da absorção	30
Figura 4: Demonstração dos resultados segundo a metodologia do Custeio Variável....	31
Figura 5: O sistema prisional de SC em números	44
Figura 6: Fachada do galpão da Dalannio Bikes.....	47
Figura 7: Organograma da empresa	50
Figura 8: Montagem do pé-de-vela	54
Figura 9: Montagem de rodas.....	54
Figura 10: Carrinho para transporte de peças no presídio	58

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: População carcerária x Vagas prisionais no Brasil em 2012	34
Gráfico 2: Evolução da produção de bicicletas da empresa.....	51
Gráfico 3: Distribuição das unidades industriais de bicicletas.....	52
Gráfico 4: Comparativo dos custos nos 3 primeiros meses	62
Gráfico 5: Comparativo dos custos em 1 ano de trabalho	63
Gráfico 6: Comparativo dos custos de toda a linha de montagem em 1 ano.....	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Vantagens e desvantagens na implantação da terceirização	20
Quadro 2: : Países com maior população prisional.....	33
Quadro 3: Atividade laboral no sistema penitenciário brasileiro – 2012.....	37
Quadro 4: Unidades Prisionais de Santa Catarina.....	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Atividades econômicas conforme os estabelecimentos carcerários	37
Tabela 2: Remuneração inicial dos funcionários da montagem	55
Tabela 3: Custos com a mão de obra dos funcionários da linha de montagem	55
Tabela 4: Custo médio mensal dos custos indiretos à montagem	56
Tabela 5: Admissão funcionários montagem	56
Tabela 6: Custos mensais com a mão de obra no presídio	58
Tabela 7: Custos para implantação da montagem no presídio	59
Tabela 8: Custo do transporte empresa-presídio-empresa	59
Tabela 9: Custos da montagem na empresa (3 meses iniciais)	60
Tabela 10: Custos da montagem no presídio (3 meses iniciais)	61
Tabela 11: Custos da montagem na empresa (1 ano)	62
Tabela 12: Custos da montagem no presídio 1 ano	63
Tabela 13: Custos de toda a linha de montagem no presídio	64

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problemática	12
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos	13
1.3 Metodologia.....	14
1.3.1 Caracterização da pesquisa	14
1.3.2 Universo e Amostra	15
1.3.3 Coleta e análise dos dados	16
1.4 Estrutura do trabalho	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 O Neoliberalismo como fundamento para a terceirização	17
2.2 Terceirização	18
2.2.1 Vantagens e desvantagens da terceirização	19
2.3 Fatores condicionantes da terceirização.....	20
2.3.1 O Ambiente político	20
2.3.2 O Ambiente organizacional	21
2.3.3 O Ambiente econômico	21
2.3.4 O Ambiente tecnológico	22
2.3.5 O Ambiente social	22
2.3.6 O Ambiente jurídico-legal	22
2.4 Estrutura de custos.....	23
2.4.1 Gasto e Desembolso	24
2.4.2 Despesa.....	24
2.4.3 Perda e desperdício	25
2.5 Classificações dos Custos	25
2.5.1 Custos fixos e variáveis	25
2.5.2 Custos diretos e indiretos.....	27
2.5.3 Custos relevantes e não relevantes	28
2.6 Sistemas de Custeio	28
2.6.1 Custeio por absorção ou método tradicional	29
2.6.2 Custeio direto ou variável.....	30

2.6.3 Custeio padrão	31
3 O SISTEMA CARCERÁRIO E O MERCADO.....	33
3.1 O trabalho carcerário.....	35
3.2 A mão de obra carcerária	38
3.2.1 Jornada de trabalho dos presos	39
3.2.2 Benefícios judiciais aos presos que trabalham	39
3.2.3 Vínculo empregatício do trabalho carcerário	39
3.2.3 Previdência social do trabalho carcerário.....	39
3.3 Vantagens para a empresa com a contratação de mão de obra carcerária	40
3.3.1 Encargos sociais não incidentes na folha de pagamento	41
3.3.2 Custos efetivos na utilização de mão de obra carcerária	41
3.4 O sistema carcerário de Santa Catarina	41
3.5 O Programa Começar de Novo	44
4 A IMPLANTAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO NA EMPRESA DALANNIO BIKES ...	46
4.1 Considerações gerais	46
4.2 Características da empresa.....	46
4.2.1 Identificação da empresa	47
4.2.2 Histórico da empresa	48
4.2.3 Organograma da empresa	49
4.2.4 Capacidade de produção	50
4.2.5 Apresentação dos produtos.....	51
4.3 Análise do negócio	52
4.3.1 Concorrentes.....	53
4.3.2 Clientes	53
4.4 A linha de Montagem de bicicletas	53
4.5 A terceirização da linha de montagem de bicicletas.....	56
4.6 Análise dos custos envolvidos no aumento da capacidade produtiva da empresa	60
4.6.1 Cenário 1: Contratação de 4 funcionários no tempo de experiência (3 meses).....	60
4.6.2 Cenário 2: Contratação de 4 funcionários no período de 1 ano.....	62
4.6.3 Cenário 3: Terceirizar toda a linha de montagem da empresa	64
5 CONCLUSÕES.....	66
REFERÊNCIAS	68

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problemática

Na era da globalização em que vivemos, com o mercado cada vez mais instável, a luta pela sobrevivência e prosperidade de uma empresa é árdua. Esta realidade obriga o empreendedor a melhorar cada vez mais seus processos e produtos oferecidos.

Neste ambiente de concorrência acirrada, para se obter vantagem competitiva no mercado e aumento nos lucros, a gestão dos custos passou a ser vital. Uma empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, deve ter em seu planejamento estratégico o completo controle dos custos.

A terceirização de processos de uma organização pode ser vista como um mecanismo utilizado para a especialização da mão de obra e um conseqüente aumento na produtividade do setor. Além desse almejado aumento na produtividade, quando se fala em terceirização de mão de obra, os custos envolvidos no processo também são afetados.

A questão de se terceirizar ou não determinado setor da empresa pode não é tão simples e segura. Para se terceirizar parte do processo de determinado negócio, um empresário deve ter total controle sobre os riscos relacionados nesta decisão. Os custos e a rentabilidade gerada no processo terceirizado, as relações legais e trabalhistas e os aspectos sociais são alguns dos pontos a serem verificados na decisão de se transferir parte de seu negócio a terceiros.

Quando se trata de terceirização de mão de obra, também podem ser citadas as políticas que o governo federal vem adotando nos últimos tempos a fim de transferir trabalho para o interior das unidades prisionais, promovendo a ressocialização dos presos.

Através de incentivos fiscais, as empresas que terceirizam parte de sua produção através da mão de obra carcerária, além de terem redução dos custos com impostos, também exercem um papel social, trazendo benefícios para todos os segmentos da sociedade. O incentivo ao trabalho dos presidiários é fundamental sob o ponto de vista econômico. E, desta forma, o processo de terceirização de mão de obra de uma empresa, através do trabalho carcerário, vem surgindo nos últimos tempos como alternativa aos empreendedores.

É do conhecimento de todos que o sistema carcerário atual do Brasil é ineficaz, onde a maioria dos presídios não oferece infraestrutura básica nem uma política de reeducação dos detentos. Incentivando o trabalho, além de promover a autoestima do detento, também o qualifica para o mercado de trabalho, quando este conseguir a liberdade.

Ainda, a integração dos presos com a sociedade pode ser vista além do ponto de vista da diminuição da criminalidade. A economia local também é fortalecida, quando a geração de renda das famílias dos presidiários é aumentada pelo trabalho dos detentos.

A capacitação do preso para o mercado ajuda no desenvolvimento da população economicamente ativa e a utilização deste tipo de mão de obra é algo a ser potencialmente explorado, principalmente se considerarmos as vantagens econômicas e sociais geradas.

Deste modo, foi realizado um estudo de caso na empresa Dalannio Bikes, localizada no município de Biguaçu/SC. Tendo conhecimento da alternativa de mão de obra carcerária para a expansão de seus negócios, os proprietários optaram por instalar parte da linha de montagem de bicicletas dentro de um presídio.

Assim, considerando-se as importâncias econômicas, financeiras e sociais adquiridas pelo processo de terceirização de mão de obra na gestão de uma empresa, o presente trabalho de pesquisa buscou responder a seguinte questão central: quais os impactos econômicos e financeiros percebidos na terceirização da linha de montagem de uma montadora de bicicletas através da contratação de mão de obra carcerária?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os impactos econômicos e financeiros percebidos pela Empresa Dalannio Bikes na terceirização da linha de montagem de bicicletas, através da mão de obra carcerária.

1.2.2 Objetivos específicos

a) Realizar revisão bibliográfica a respeito dos principais conceitos relacionados ao processo de terceirização e aos custos envolvidos, percebendo seus principais efeitos econômicos;

b) Identificar as políticas públicas incentivadas pelo governo na utilização da mão de obra carcerária nas empresas do setor privado;

c) Levantar e analisar os custos gerados na linha de montagem de bicicletas da empresa Dalannio Bikes e os custos envolvidos na terceirização deste setor;

d) Apontar os possíveis pontos fortes e fracos no processo de terceirização da linha de montagem de bicicletas da empresa Dalannio Bikes através da contratação de mão de obra de presidiários da região.

1.3 Metodologia

A metodologia de pesquisa define os procedimentos a serem realizados para a coleta de informações necessárias para responder a questão de pesquisa e atingir o objetivo geral, através de realização dos objetivos específicos. Assim, considerando o tema e o problema da pesquisa, os procedimentos metodológicos foram definidos.

1.3.1 Caracterização da pesquisa

Quanto à natureza, a pesquisa elaborada foi aplicada. Segundo Gil (1991), a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicações práticas dirigidas à solução de problemas específicos.

Quanto à abordagem, esta pesquisa foi realizada de forma qualitativa. A pesquisa qualitativa apresenta como características básicas os seguintes aspectos, segundo Godoy (1995):

a) a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;

b) a pesquisa qualitativa é descritiva;

c) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida é a preocupação essencial do investigador;

d) pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados e;

e) os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto.

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi descritiva. A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e

conexão com outros, sua natureza e suas características. As pesquisas descritivas envolvem técnicas de coleta de dados padronizadas (questionário, observação) e assumem, em geral, a forma de levantamento.

Quanto aos procedimentos técnicos, foram adotados a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. De acordo com Gil (1991), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo exaustivo e em profundidade de poucos objetos, de forma a permitir conhecimento amplo e específico do mesmo; tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

O autor acrescenta que “o delineamento se fundamenta na ideia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa” (GIL, 1991, p. 79).

Segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007), a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em livros, artigos, dissertações e teses. Pode ser realizada de forma independente ou como parte de da pesquisa descritiva ou experimental.

1.3.2 Universo e Amostra

O universo da pesquisa desenvolvida foi a empresa Dalannio Bikes, localizada no município de Biguaçu/SC, região da Grande Florianópolis.

Esta escolha deu-se devido à autora da pesquisa conhecer os sócios-proprietários da empresa, proporcionando uma maior facilidade para a obtenção dos dados que foram levantados.

A amostra do estudo foi delimitada pelo setor de montagem de bicicletas da empresa, onde irá ocorrer o processo de terceirização da mão de obra com o aumento da capacidade produtiva do setor, foco principal desta pesquisa.

1.3.3 Coleta e análise dos dados

Primeiramente foi realizado um levantamento teórico junto a pesquisas anteriormente realizadas, livros de autores consagrados na área e artigos científicos acerca da terceirização nas empresas e os custos envolvidos neste processo.

Em seguida foi feita a coleta de dados junto à empresa Dalannio Bikes, onde foram realizadas entrevistas com os sócios-proprietários, com o objetivo de se obter os dados referentes ao processo de terceirização do setor de montagem de bicicletas.

A análise dos dados baseou-se na comparação dos custos da empresa antes e depois da terceirização da mão de obra da linha de montagem de bicicletas da empresa, conforme o aumento da sua capacidade produtiva. Os dados obtidos foram demonstrados através de tabelas e gráficos comparativos.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho encontra-se dividido em 4 capítulos.

O Capítulo 1 apresenta a problemática pesquisa, os objetivos almejados, a metodologia adotada e a estrutura do trabalho.

O Capítulo 2 aborda a fundamentação teórica referente à terceirização, gestão de custos e mão de obra carcerária.

O Capítulo 3 apresenta as características do sistema carcerário do Brasil e de Santa Catarina e a relação do trabalho carcerário com o mercado.

No Capítulo 4 está apresentado o estudo de caso na empresa Dalannio Bikes.

Por fim, no Capítulo 5 estão apresentadas as conclusões obtidas com a pesquisa realizada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O Neoliberalismo como fundamento para a terceirização

A doutrina do neoliberalismo surgiu após o período da 2ª Guerra Mundial, nas regiões da América do Norte e Europa, onde, até então, imperava o capitalismo.

Conforme Junior e Silva (2011, p.3), a obra que simboliza a origem do neoliberalismo é O Caminho da Servidão, de Friedrich Hayek, escrita em 1944. O texto em questão foi uma reação teórica e política veemente contra o Estado intervencionista (keynesiano).

A chegada da grande crise do modelo econômico do pós-guerra, em 1973, quando todo o mundo capitalista avançado caiu numa longa e profunda recessão, combinando, pela primeira vez, baixas taxas de crescimento com altas taxas de inflação, mudou tudo. A partir daí as ideias neoliberais passaram a ganhar terreno (Anderson, 1995).

Segundo Harvey (1996),

os postulados promulgados pelos principais teóricos neoliberais (Friedman e Hayek - nas décadas de 1940-50) não lograram êxito imediato, pois o capitalismo, sobre a égide do keynesianismo, cresceu significativamente no pós-segunda grande guerra. Somente na década de 1970, quando se torna visível o desgaste do modelo Fordista e a ascensão da acumulação flexível (Toyotismo como principal modelo) é que as ideias neoliberais ganharam terreno, seja nas universidades, seja na política. O processo de ascensão da acumulação flexível evidencia-se como solução para a crise do sistema, que possuía no Fordismo seu padrão de produção.

Para Antunes (1995), as transformações tecnológicas e gerenciais pelas quais o mundo passou fizeram surgir um novo modelo de organização produtiva (Toyotismo) com maior capacidade de adaptação às demandas do mercado e, também, um “novo” trabalhador, que apresenta um elevado nível de formação escolar e técnica, disposição para o trabalho em equipe, pouca rigidez na definição dos postos de trabalho e reduzidas garantias de emprego. Além disso, novas relações ganharam força, tais como: trabalho temporário e parcial, terceirização, subcontratação e outros.

Portanto, pode-se afirmar que as transformações no mundo do trabalho devem ser atribuídas às políticas neoliberais e também à reestruturação dos processos produtivos. O pensamento neoliberal difundido nas duas últimas décadas do século XX preconizava não somente a saída do Estado de todas as atividades produtivas e intervencionistas, mas também um processo de privatização e de desregulamentação generalizado.

Assim, é de fundamental importância entender o Neoliberalismo como influência para o processo de terceirização.

2.2 Terceirização

Segundo Garcia (2006), o termo terceirização deriva do latim “*tertius*”, significando um estranho na relação entre duas pessoas.

Conforme apresentado por Giosa (1999) a terceirização pode ter três definições:

- a) É a tendência de transferir, para terceiros, atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa;
- b) É uma tendência moderna que consiste na concentração de esforços nas atividades essenciais, delegando a terceiros as complementares;
- c) É um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros com os quais se estabelece uma relação de parceira ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

Já para Silva (1997, p.30), terceirização é definida como:

A transferência de atividade para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenham esta atividade terceirizada como sua atividade fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade.

A prática da terceirização de mão de obra tem crescido gradativamente no mundo inteiro, nos mais diversos setores e departamentos, aumentando, desta maneira, o dinamismo e a produtividade. A busca por profissionais terceirizados ocorre por diversos fatores, como por exemplo: redução de custos, a qualificação profissional, eliminação de encargos trabalhistas.

Segundo Martins (2001, p. 42):

A principal vantagem sob o aspecto administrativo, seria de se ter alternativa para melhorar a qualidade o produto ou serviço vendido e também a produtividade. Seria uma forma também de se obter um controle de qualidade total dentro da empresa, sendo que um dos objetivos básicos dos administradores é a diminuição de encargos trabalhistas e previdenciários, além da redução do preço final do produto ou serviço.

Já para Porter (1999, p. 46) as empresas

“devem terceirizar de forma agressiva para conquistar eficiência. É fundamental que fomentem umas poucas competências essenciais, na corrida para permanecer à frente dos rivais”.

Segundo o autor, a terceirização de serviços como estratégia empresarial busca por melhores resultados e maior competitividade frente aos concorrentes, e afirma que é difícil desempenhar todas as atividades com a mesma produtividade dos especialistas. Assim, é preferível transferir para terceiros especialistas parte de suas atividades e concentrar-se naquilo que a empresa consegue fazer com maior qualidade, produtividade e menor custo.

2.2.1 Vantagens e desvantagens da terceirização

Para muitos empreendedores, terceirizar as atividades do processo produtivo é uma necessidade. No entanto, nem todas as empresas se enquadram no perfil exigido pelo mercado.

Segundo Giosa (1999), terceirizar agiliza o processo, pois desta maneira, não se terá outra preocupação senão com sua atividade principal, acabando com a ociosidade com tomadas de decisões mais rápidas diante do mercado competitivo que se formou. A aplicação da terceirização nos países e empresas do primeiro mundo como um instrumento de gestão inovador, trouxe para as organizações uma série de mudanças estruturais, sistêmicas e comportamentais que acabaram refletindo numa eficácia administrativa considerável.

Há risco de ações trabalhistas movidas por ex-empregados que se sintam prejudicados por terem sido obrigados a mudar a natureza de seu vínculo com a empresa. Esse risco é uma dos maiores quando a terceirização é feita, transformando ex-empregados em parceiros terceirizados. O prosseguimento da atuação profissional do ex-empregado junto à empresa e ao fato deste, agora na qualidade de empresário, seguir extraíndo sua remuneração, principalmente de seu trabalho junto à empresa, são razões suficientes para que se caracterize uma continuidade camuflada do vínculo empregatício.

Giosa (1999) apresenta, conforme expresso no Quadro 1, uma série de itens que se caracterizam como vantagens advindas da terceirização e desvantagens para sua implantação, baseadas nas empresas brasileiras. Para o autor, a melhor terceirização é aquela que ao mesmo tempo reduz custos envolvidos na operação e melhora o produto final vendido. Para se conseguir as duas coisas, é necessário que haja uma precisa avaliação, tanto dos custos envolvidos, quanto do produto final obtido, e tanto na execução interna, quanto na execução terceirizada.

Quadro 1: Vantagens e desvantagens na implantação da terceirização

VANTAGENS	FATORES RESTRITIVOS
<ul style="list-style-type: none">• Desenvolvimento econômico;• Especialização dos serviços;• Competitividade;• Busca da Qualidade;• Controles adequados;• Aprimoramento do sistema de custeio;• Esforço de treinamento e desenvolvimento profissional;• Diminuição das decisões;• Menor custo; e• Maior lucratividade e crescimento.	<ul style="list-style-type: none">• Desconhecimento da alta administração;• Resistência e conservadorismo;• Dificuldade de se encontrar a parceria ideal;• Risco de coordenação dos contratos;• Falta de parâmetros de custos internos;• Custo de demissões; • Conflito com sindicatos; e• Desconhecimento da legislação trabalhista.

Fonte: Giosa (1999)

2.3 Fatores condicionantes da terceirização

Para que a implantação de uma terceirização em uma empresa seja efetiva, os ambientes que interferem na organização devem ser considerados.

Segundo Giosa (1999), são seis os ambientes que interferem na decisão de terceirização: ambiente político, organizacional, econômico, tecnológico, social e jurídico-legal.

2.3.1 O Ambiente político

A terceirização vem sendo implantada cada vez mais pelos governos municipais, estaduais e federais, proporcionando mudanças estratégicas e operacionais nos órgãos públicos.

Para Giosa (1999, p.23),

Os programas de desestatização da economia, de privatização de empresas estatais, de abertura da economia para produtos antes não liberados, de desregulamentação das leis e da burocracia, e os programas de qualidade e produtividade, dão ao Estado condições de avaliar os reflexos mutacionais que ocorrerão com a implantação da Terceirização nos órgãos públicos.

Assim, destacada a parceria da iniciativa privada com o Governo, a terceirização se consagra como uma ferramenta que propicia a redução de custos e a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população.

2.3.2 O Ambiente organizacional

No ambiente organizacional, vários tópicos devem ser considerados no processo de terceirização.

Conforme Giosa (1999, p.24),

O espaço físico de ocupação da empresa poderá ser significativa- mente alterado;
A estrutura funcional sofrerá mudanças, com alterações nos níveis hierárquicos, extinção e criação de novos cargos nas áreas terceirizadas e nas áreas que executam as atividades principais da empresa;
A atividade funcional e a delegação de autoridade sofrerão variações frequentes;
Haverá rupturas nos processos de centralização e descentralização administrativas, dependendo da área e empresa, à luz do conceito da abordagem contingencial, específico para cada companhia;
As normas, sistemas e métodos operacionais deverão sofrer alterações e revisões constantes, para suportar as mudanças advindas da terceirização;
O quadro de pessoal, invariavelmente, sofrerá mudanças;
Os controles internos e os sistemas de informações gerenciais deverão se adaptar ao novo processo, trazendo mais suporte e qualificação de dados para a tomada de decisão.

2.3.3 O Ambiente econômico

Considerando o ambiente econômico, Giosa (1999, p.25) define que a estrutura de custos internos deverá ser adaptada à nova sistemática, definindo a sua conceituação a nível contábil e operacional. Os dados fornecidos por este sistema de custeio permitirão avaliar, com frequência, os custos terceirizados em relação aos custos despendidos pela atividade interna.

Quanto aos investimentos, poderá haver variações de planejamento, de acordo com a agilidade de implantação da terceirização, bem como da remuneração dos ativos existentes, e dos registros contábeis da depreciação dos mesmos.

Os preços e tarifas praticados deverão ser revisados pelas empresas com a introdução da terceirização, considerando a participação dos serviços que têm influência, direta ou indireta, na determinação do cálculo final.

Quanto aos custos dos processos de produção, dos processos de distribuição, comercialização e das atividades administrativas de apoio, estes deverão ser revistos com a implementação da terceirização, pois refletem diretamente na máquina administrativo-operacional da empresa.

2.3.4 O Ambiente tecnológico

Conforme Giosa (1999, p.25,26), o ambiente tecnológico influencia no processo de terceirização, tendo o gestor a necessidade de se considerar:

- a) A disponibilidade do uso da tecnologia pelas empresas prestadoras de serviço, já que poderão assim fazê-lo, com economia virtual de escala no uso otimizado;
- b) A adequação da tecnologia, na adaptação dos equipamentos ao nível de exigência do cliente;
- c) A necessidade de transferência do conhecimento da utilização da tecnologia entre contratado e contratante, no aperfeiçoamento das relações;
- d) A possibilidade de desenvolvimento de um plano de melhoria tecnológica que o prestador de serviços poderá propor ao contratante, com vistas a obter melhores resultados operacionais.

2.3.5 O Ambiente social

O ambiente social é delimitado pela visão estratégica da empresa e as possíveis consequências internas da organização com a implementação da terceirização.

Para Giosa (1999, p.27), os aspectos a serem considerados são:

O aspecto social das demissões, quando ocorrem, procurando facilitar o processo junto aos funcionários, tentando, sempre que for possível, através de negociação com fornecedor de serviços/parceiros que estará sendo contratado, o acolhimento, de uma forma, total ou parcial, destes funcionários que irão ser agora colaboradores em uma nova empresa-parceira;

A movimentação interna funcional, com a Terceirização, ensejará ao administrador a possibilidade de aproveitar a mão de obra disponível das áreas terceirizadas, mas já com o conhecimento da empresa, sua cultura e filosofia, e, devidamente treinados e com potencial, para as atividades-fim, que serão naturalmente incentivadas e em crescimento, pois a Terceirização tenderá a fazer expandir a empresa nestas microunidades.

2.3.6 O Ambiente jurídico-legal

Pode-se afirmar que, com a implantação da terceirização nas organizações, surgiram muitas dúvidas na conceituação jurídica, trabalhista e legal referentes ao assunto.

No entanto, nas relações empresariais de pessoas jurídicas entre si, não existe lei que proíba o processo de terceirização. Entretanto, alguns cuidados deverão ser tomados quando a relação se dá entre a empresa-mãe com a empresa formada pelo ex-funcionário.

Para Giosa (1999, p.28), neste caso, tais cuidados devem ser considerados:

A relação entre a empresa e o seu ex-funcionário deverá ser como pessoa jurídica e não como autônomo;

A empresa formada pelo ex-funcionário não poderá ter a empresa-mãe como único cliente.

É evidente que, na sua formação, isto é inevitável. No entanto, um período máximo de 6 (seis) meses é suficiente para conquistar uma carteira de clientes capaz de, em hipótese alguma, se caracterizar a relação ainda única de trabalho com a ex-empresa, impondo, com isso, um vínculo e, portanto, ensejando a uma eventual ação trabalhista;

Caberá à empresa-mãe até incentivar a conquista de outros clientes pela empresa formada por ex-funcionários, verificando se isto está ocorrendo, para se assegurar verdadeiramente da situação;

Os sindicatos e os empresários, dentro dos seus limites de relacionamento naturais, já avançaram muito na discussão e na interpretação da utilização da terceirização nos mais variados segmentos.

2.4 Estrutura de custos

A Gestão de Custos surgiu com o aparecimento das empresas industriais, na Revolução Industrial, com o intuito de determinar os custos dos produtos produzidos. Antes disso, o que predominava no mercado eram artesãos que, no geral, não constituíam pessoas jurídicas, e, portanto, sobressaiam as empresas comerciais, as quais utilizavam basicamente a contabilidade financeira para a avaliação dos resultados do período.

Com o aparecimento das empresas industriais, os produtos passaram a ser fabricados a partir de vários insumos (matéria-prima, equipamento, energia), onde a determinação dos custos passou a ser uma tarefa complexa.

Com o crescimento das empresas e no atual cenário globalizado onde as organizações se encontram, com o ambiente sendo modificado continuamente, verifica-se que a competição tende a ficar cada vez mais acirrada. Por consequência, a concorrência provoca no mercado uma diminuição nas barreiras alfandegárias e criam mercados de livre comércio, e, deste modo, as reservas de mercado perdem cada vez mais suas forças. No Brasil, esta realidade pode ser observada através de sua participação no MERCOSUL e também pela diminuição de barreiras à entrada de vários produtos importados no seu mercado interno, tornando o mercado cada vez mais competitivo.

Segundo Maher (2001, p. 64),

Um custo representa um sacrifício de recursos. Em nosso dia-a-dia, compramos muitas coisas diferentes e o preço de cada item mede o sacrifício de que precisamos fazer para adquiri-lo, portanto o custo do item é estabelecido pelo seu preço e o

conhecimento dos custos é vital para saber se, dado o preço, o produto é rentável; ou, se não rentável, se é possível reduzi-los.

Assim, com o aumento da concorrência na maioria dos mercados, os custos tornam-se elementos essenciais nos processos de tomada de decisão das organizações. Isto ocorre, pois, devido à alta competição encontrada, as organizações devem definir seus preços de venda baseados nos preços praticados no mercado, e aí, a margem investida nos custos é essencial para tornar determinada empresa competitiva.

2.4.1 Gasto e Desembolso

Para Bornia (2010), gasto é o valor dos insumos adquiridos pela empresa, independentemente de terem sido utilizados ou não. Ou seja, é o dispêndio financeiro utilizado para a aquisição de produto ou serviço.

Tal dispêndio é representado pela entrega ou promessa de entrega de ativos, sendo estes, geralmente representados em dinheiro. Ou seja, só existe um gasto no ato do reconhecimento contábil da dívida contraída ou na redução dos ativos dados em troca.

O desembolso, por sua vez, não é sinônimo de gasto.

Segundo Bornia (2010), desembolso é o ato do pagamento, que pode ocorrer em momento diferente do gasto.

2.4.2 Despesa

Segundo Iudícibus (1980), despesa pode ser entendida como um gasto que serve para, direta ou indiretamente, gerar uma receita. Assim, uma despesa é realizada visando alcançar uma receita cujo valor seja superior à diminuição que ela provoca na situação líquida. Ou seja, são gastos que objetivam a obtenção de mais receitas.

Para Bornia (2010),

“despesa é o valor dos insumos consumidos para o funcionamento da empresa e não identificados com a fabricação. Refere-se às atividades fora do âmbito da fabricação, geralmente sendo separada em Administrativa, Comercial e Financeira. Portanto, as despesas são diferenciadas dos custos de fabricação pelo fato de estarem relacionadas com a administração geral da empresa e a comercialização do produto.”.

A diferenciação entre custo e despesa decorre, segundo Bornia (2010), da origem da contabilidade de custos: a contabilidade financeira era inicialmente usada em empresas

comerciais e os custos relacionavam-se com a empresa. Ao se empregar a mesma lógica em empresas industriais, naturalmente, o custo de fabricação ficou identificado como as atividades fabris e as despesas continuaram relacionadas com as atividades destinadas à administração da empresa em geral, à parte comercial e à financeira.

De acordo com Oliveira (1995), a principal característica da despesa é que ela reduz o valor contábil da empresa, ou seja, o patrimônio líquido, sendo a despesa paga ou incorrida. Ocorre um gasto de dinheiro ou assunção de uma dívida devido a benefícios consumidos, e, portanto, o patrimônio líquido é reduzido.

Como exemplos de despesas podem ser citados os gastos com vendas, marketing do produto, etc.

2.4.3 Perda e desperdício

De acordo com Bornia (2010), perda é o valor dos insumos consumidos de forma anormal. As perdas são separadas dos custos, não sendo incorporadas aos estoques. Desperdício pode ser entendido como o esforço econômico que não agrega valor ao produto da empresa e nem serve para suportar diretamente o trabalho efetivo.

Assim, o conceito de desperdício é mais abrangente que o de perda, pois, além das perdas anormais, engloba, também, as ineficiências normais do processo.

2.5 Classificações dos Custos

Os custos, numa organização, podem ser classificados de diversas maneiras. Estas classificações podem ser feitas, considerando-se diversos fatores. Algumas classificações possíveis são apresentadas a seguir.

2.5.1 Custos fixos e variáveis

Esta classificação é definida considerando-se o volume de produção.

Os custos fixos são aqueles que não variam em relação à quantidade produzida, independentemente do aumento ou diminuição da produção ou das vendas.

Conforme Leone (2000, p. 55), custos fixos são custos (ou despesas) que não variam com a variabilidade da atividade escolhida. Isto é, o valor total dos custos permanece praticamente igual mesmo que a base de volume selecionada como referencial varie.

Segundo Oliveira e Perez Junior (2005, p. 20), as principais características dos custos fixos são:

- a) O valor total permanece constante dentro de determinado intervalo de volume de produção, considerado normal, chamado de intervalo de significância;
- b) O valor por unidade produzida varia à medida que ocorre variação no volume de produção, por se tratar de um valor fixo total diluído por uma quantidade maior ou menor de produção;
- c) Sua alocação para os departamentos ou centros de custos necessita, na maioria das vezes, de critérios de rateios determinados pela administração.

Ex.: Salários e encargos sociais, aluguel do prédio e ou máquinas produtivas, depreciação do prédio.

Por sua vez, custos variáveis são os custos que variam conforme a quantidade produzida. São geralmente formados pelos gastos com matérias-primas e componentes necessários à produção dos bens ou serviços, como as despesas com recursos humanos e energia elétrica, entre outras despesas necessária a manutenção da atividade produtiva.

Segundo Oliveira e Perez Junior (2005, p. 71):

“Os custos variáveis são aqueles custos que mantêm uma relação direta com o volume de produto ou serviço e, conseqüentemente, podem ser identificados com os produtos. Dessa maneira, o total dos custos variáveis cresce à medida que o volume de atividades da empresa aumenta.”

As principais características dos custos variáveis, segundo Oliveira e Perez Junior (2005), são:

- a) Seu valor total varia na proporção direta do volume de produção;
- b) O valor é constante por unidade, independentemente da quantidade produzida,
- c) A alocação aos produtos ou centros de custos é normalmente feita de forma direta, sem necessidade de utilização de critérios de rateios.

Ex.: Matéria- prima, mão de obra, energia elétrica da fábrica etc.

Conforme Borna (2010), a Figura 1 apresenta o modelo proposto pela classificação dos custos considerando a variabilidade de produção.

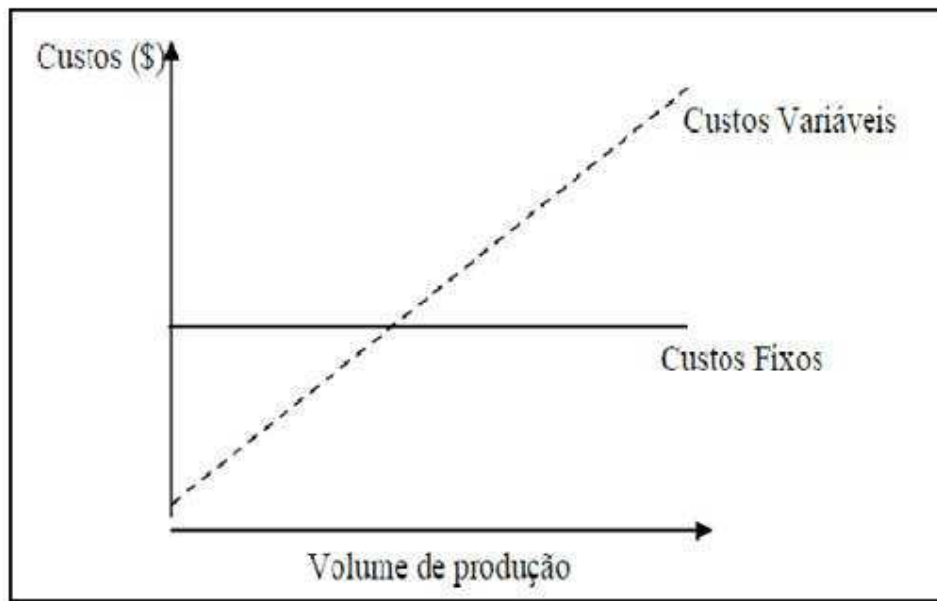


Figura 1: Divisão dos custos em fixos e variáveis

Autor: Borna, 2010

2.5.2 Custos diretos e indiretos

Esta classificação considera a facilidade de identificação dos custos com determinado produto, processo ou posto de trabalho.

Para Oliveira e Perez Junior (2005), custo direto é aquele que pode ser identificado e diretamente apropriado a cada tipo de obra a ser custeado, no momento de sua ocorrência, isto é, está ligado diretamente a cada tipo de bem ou função de custo, pode ser atribuído (ou identificado) direto a um produto, linha de produto, centro de custo ou departamento.

Segundo Oliveira e Perez Junior (2005, p. 73):

“Os custos diretos são aqueles custos que podem ser quantificados e identificados aos produtos ou serviços e valorizados com relativa facilidade. Dessa forma, não necessitam de critérios de rateios para serem alocados aos produtos fabricados ou serviços prestados, já que são facilmente identificados.”

São exemplos de custos diretos a matéria-prima e mão de obra direta.

Custos indiretos são aqueles que não podem ser diretamente apropriados a determinado produto, necessitando ser distribuídos para suas apropriações.

Para Megliorini (2001, p. 11),

Custos Indiretos são aqueles apropriados aos produtos em função de uma base de rateio ou algum critério de alocação. Essa base de rateio

deve guardar uma relação próxima entre o custo indireto e o objeto de custeio, evitando causar distorções no resultado final.

São exemplos de custos indiretos a energia elétrica e consumo de água da empresa.

2.5.3 Custos relevantes e não relevantes

Esta classificação considera a relevância dos custos para determinada tomada de decisão.

Segundo Bornia (2010), custos relevantes são aqueles que se alteram dependendo da decisão tomada. São os custos que realmente importam para o subsídio à tomada de decisão.

Por sua vez, custos não relevantes são os que independem da decisão tomada.

Esta classificação é variável, isto é, depende de tomada de decisão específica. Ora determinado custo pode ser relevante para aquela decisão, ora pode ser classificado como não relevante.

2.6 Sistemas de Custeio

O processo de custeio consiste na apuração analítica e valorização monetária daquilo que ocorre na produção. Quando devidamente apurado, o sistema de custos transforma-se em uma ferramenta essencial para o controle da organização, bem como na sua tomada de decisões.

Caso haja um levantamento ineficaz das partes dos custos, corre-se o risco de que haja um desequilíbrio entre os produtos, alocando os custos de forma errônea, praticando, desta maneira, preços de venda distantes da realidade.

Segundo Bernardi (1998), o processo de custeio desenvolvido a partir de informações operacionais e contábeis compila e processa dados para que o custo de uma produção seja conhecido. De nada adianta um bom sistema de custos se as informações não forem de boa qualidade. Por isso, há uma grande necessidade de qualidade no que tange a coleta dos dados, a fim de que estes sejam confiáveis e expressem a realidade.

Esquemáticamente o processo de custeio pode ser representado conforme a Figura 2.

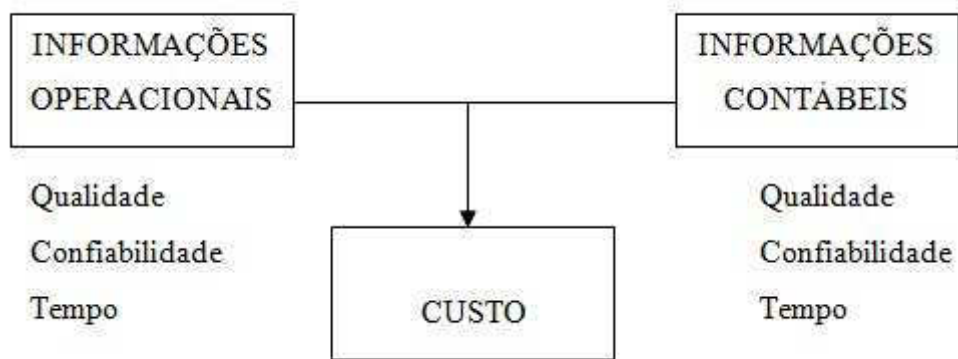


Figura 2: Processo de custeio

Fonte: Bernardi (1998)

2.6.1 Custeio por absorção ou método tradicional

O custeio por absorção, ou método tradicional de custeio, leva esta segunda denominação porque é um dos métodos mais tradicionais na Contabilidade de Custos.

Para Martins (2000, p. 41), este método:

“consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os de produção; todos os gastos relativos ao esforço de fabricação são distribuídos para todos os produtos feitos”.

O custeio por absorção aloca, a cada fase da produção, os custos aos produtos. Assim, cada produto recebe sua parcela de custos até o momento em que todos os custos de produção sejam absorvidos, seja pelos produtos vendidos ou pelos que foram estocados. Portanto, as despesas não são apropriadas aos produtos fabricados, são diretamente lançadas no resultado do período e que incorreram.

No método da absorção, a identificação e a separação dos custos e despesas é importante, pois somente os custos serão considerados na apropriação aos produtos, independente de sua classificação. As despesas serão lançadas diretamente ao resultado, conforme apresenta a Figura 3.

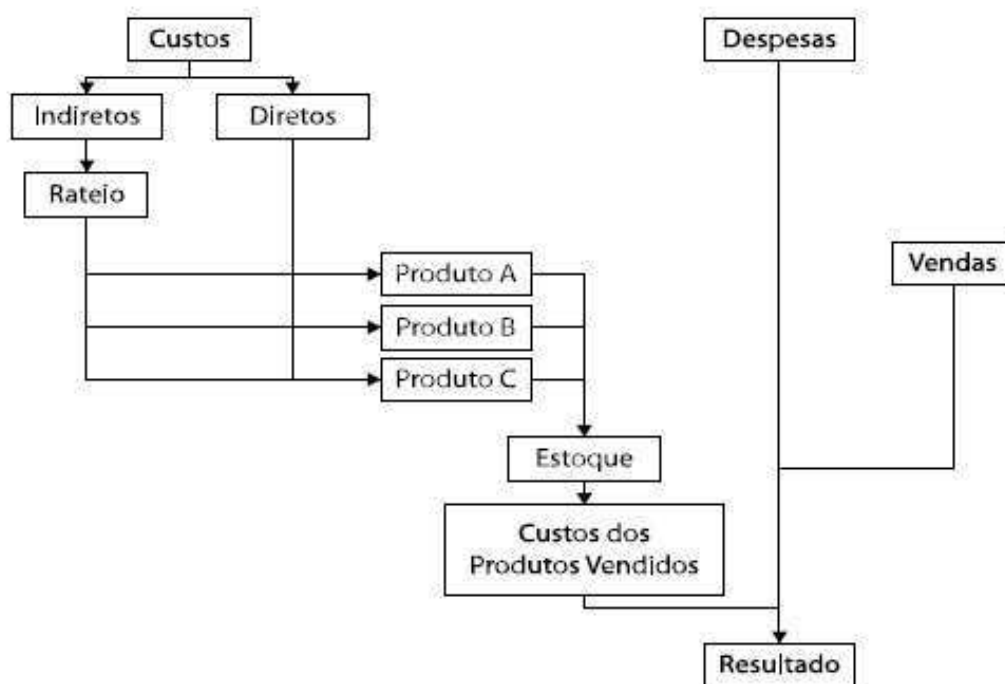


Figura 3: Alocação dos custos pelo método da absorção

Fonte: Borget (2011)

2.6.2 Custeio direto ou variável

Neste método alocam-se aos produtos somente os custos que variam conforme o volume de produção. Para se determinar o custo dos produtos vendidos é necessário se apropriar, além dos custos variáveis referentes às unidades vendidas, as despesas variáveis que incorreram para realizar a venda.

Pires (1988, p. 43) afirma que o custeio direto é o processo segundo o qual apenas os custos variáveis de materiais, mão de obra e custos gerais de fabricação, usados na produção do produto ou no desempenho de um serviço ou atividade, são atribuídos a estes, enquanto que os custos fixos são considerados custos do período.

No método de custeio direto ou variável os produtos são avaliados de forma mais objetiva, impedindo as arbitrariedades na alocação dos custos fixos. No entanto, os produtos são subavaliados, uma vez que não recebem parcela dos custos fixos incorridos no período, ou seja, apenas lhe são imputados custos variáveis.

Pelo método do custeio variável, cada produto ou serviço absorve somente os custos e despesas que incidem diretamente sobre si mesmo, isto é, os gastos variáveis para produzir e

vender. Assim, a diferença entre estes custos variáveis e o preço de venda de cada produto ou serviço é o que se denomina de margem de contribuição, que pode ser expressa pela fórmula:

$$\text{Margem de Contribuição} = \text{Preço de Venda} - (\text{Custos/Despesas Variáveis})$$

A Margem de Contribuição representa a capacidade que o produto tem para cobrir custos fixos e contribuir para a formação do lucro do período.

Desta maneira, para fins de apresentação do resultado, segundo este sistema de custeio, pode ser representado conforme a Figura 4.



Figura 4: Demonstração dos resultados segundo a metodologia do Custeio Variável

Fonte: Borget (2011)

2.6.3 Custeio padrão

Custo padrão é o custo planejado de um produto, segundo condições de operação correntes e/ou previstas. Baseia-se nas condições normais ou ideais de eficiência e volume, especialmente com respeito aos custos indiretos de produção.

Este método de custeio precisa ser implantado em conjunto com outro sistema, que fornece os custos reais. Assim sendo, concomitantemente, pode-se se fazer uma comparação entre o custo-padrão, previamente estabelecido e os custos efetivamente incorridos.

O custeio padrão no entendimento de Matz, Curry e Frank (1987, p. 532),

“é o custo cientificamente predeterminado para a produção de uma única unidade, ou um número de unidades do produto durante um período específico no futuro imediato”.

A finalidade principal deste custeio é fornecer aos gestores, através do controle dos custos de produção, as variações dos custos reais com os predeterminados. Ele representa uma meta a ser atingida pela organização. Desse modo, se saberá qual o produto ou linha de

produtos que está com o custo de fabricação acima ou abaixo do previsto, inclusive as variações físicas.

O custeio padrão só terá importância para uma empresa se for utilizado em conjunto com outro sistema, uma vez que ele compara os custos predeterminados com os custos incorridos num determinado período. Esta comparação tem por finalidade evidenciar eventuais variações e sinalizar ações corretivas necessárias.

3 O SISTEMA CARCERÁRIO E O MERCADO

A população carcerária do Brasil, segundo o último levantamento do Conselho Nacional da Justiça, de Junho de 2014, é de 715.592 presos, sendo que 147.937 destes presos cumprem suas penas em regime domiciliar.

Conforme o ranking apresentado no Quadro 2, disponibilizado pelo CNJ, dos países que possuem a maior população prisional, o Brasil encontra-se em terceiro lugar, apenas atrás dos Estados Unidos e China.

Atualmente, a capacidade do sistema prisional é de 357.219 vagas, para uma população de 567.655 presos (desconsiderando os presos em regime domiciliar), o que resulta num déficit de 210.436 vagas (aproximadamente 58,91% de defasagem).

País	População carcerária*
Estados Unidos da América	2.228.424
China	1.701.344
Brasil	715.655
Rússia	676.400
Índia	385.135
Tailândia	296.577
México	249.912
Irã	217.000
África do Sul	157.394
Indonésia	154.000
* Computadas os presos em regime domiciliar	

Quadro 2: : Países com maior população prisional

Fonte: Conselho Nacional da Justiça (2014)

Segundo levantamento do Departamento Penitenciário Nacional no ano de 2014, o crescimento da população carcerária representou um aumento de 77%, enquanto o crescimento da população do país cresceu em torno de 31% no mesmo período. Isso demonstra que o sistema carcerário brasileiro vem prendendo cada vez mais.

Pelo Gráfico 1, percebe-se o histórico da população carcerária frente à quantidade de vagas disponíveis pelo sistema brasileiro. Nota-se que o alto índice do déficit de vagas no sistema prisional é elevado.

Embora o número de vagas venha crescendo em termos absolutos através dos anos, o déficit entre o número de presos e o de vagas ainda é muito desproporcional. Tem-se, pelos

dados expressos, uma taxa de ocupação de 1,76 presos por vaga no ano de 2012, ou seja, quase 2 presos por vaga.

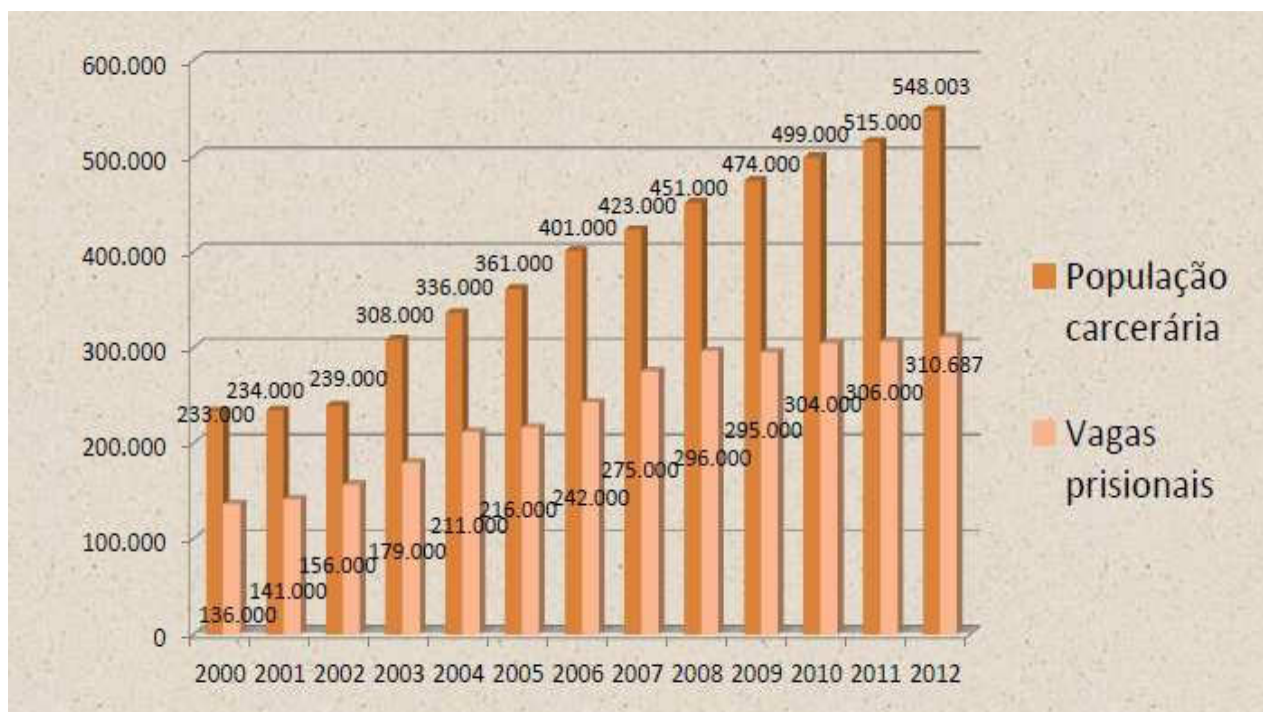


Gráfico 1: População carcerária x Vagas prisionais no Brasil em 2012

Fonte: Departamento Penitenciário Nacional (2014)

Esse inchamento do sistema interfere diretamente na sua qualidade, fazendo com que as instituições destinadas a reeducar o criminoso e prepará-lo para o retorno social as prisões funcionam de forma oposta, infringindo até mesmo a moralidade destes condenados.

Segundo SILVA (2013, p.33) antes de ser uma instituição ressocializadora, a prisão tornou-se uma indústria do crime, onde os presos altamente perigosos tornam-se criminosos profissionais, frios e incapazes de conviverem fora do presídio. Para o autor, a crise do sistema penitenciário brasileiro não é uma contingência da atualidade e sim uma continuidade fruto de um longo processo histórico impermeado pelo escravismo do período colonial, mas que se agrava com a falência gerencial.

Segundo COELHO (2003, p.1):

“a nossa realidade é arcaica, os estabelecimentos prisionais, na sua grande maioria, representam para os reclusos um verdadeiro inferno em vida, onde o preso se amontoa a outros em celas (seria melhor dizer em jaulas) sujas, úmidas, anti-higiênicas e superlotadas, de tal forma que, em não raros exemplos, o preso deve dormir sentado, enquanto outros revezam em pé”.

Além dessa realidade alarmante dos sistemas prisionais, o tratamento dispensado à pessoa presa é sempre punitivo e de concessão. São anuladas a capacidade de iniciativa, a estima e o pouco que resta de valores morais e éticos.

Diante desse quadro, muitas discussões ainda convergem à ideia de que a solução do problema está na construção de mais estabelecimentos prisionais. Acredita-se, porém, que a questão penitenciária não se resolverá unicamente através da criação de vagas em estabelecimentos penais. A superlotação nos presídios, mais do que problema institucional, é um problema social, pois, quando a cadeia não cumpre seu objetivo de correção de indivíduos moral e socialmente "desajustados", é a sociedade civil que sofre com a ameaça e a insegurança crescente.

3.1 O trabalho carcerário

Segundo o Artigo 28 da Lei de Execução Penal,

“O trabalho do condenado, como dever social e condição de dignidade humana, terá finalidade educativa e produtiva”.

COSTA (1999) considera que o ponto-chave no desenvolvimento do preso é confiar-lhe, em certa medida, algumas responsabilidades. Para esse autor, o preso tende a desenvolver um senso de responsabilidade em relação aos serviços a ele incumbidos, ele aprende a fazer, fazendo. Assim, o trabalho realizado pelo preso pode ser resumido em dois aspectos: o ocupacional e o humano. O aspecto ocupacional refere-se ao trabalho propriamente dito, isto é, a atividade que planeja e executa o trabalho, colhendo seus resultados. Geralmente, seu progresso e resultado podem ser quantitativamente reconhecidos. O outro aspecto é o ser humano, que se refere à atividade voltada para o homem, visando manter a confiança entre o preso e a administração, e dos presos entre si.

O desenvolvimento de projetos nesse sentido objetiva que o trabalho do detento tenha como eixo central a capacitação profissional. Acrescente-se a isso os seguintes aspectos, conforme HOFFMANN (1992):

- a) Incentivo a atividades ocupacionais que visem a empregabilidade quando da saída do Sistema Penitenciário;
- b) Implementação de técnicas de escoamento da produção e comercialização do trabalho no ambiente prisional, em relação aos produtos resultantes de atividades industriais, agroindustriais, agrícolas, manuais e artesanais, por meio de parcerias com entidades especializadas;

c) Favorecimento a unia cultura de associativismo e cooperativismo junto aos egressos do sistema penitenciário, através de parcerias com instituições e organizações não governamentais;

d) Incentivo a projetos de geração de renda para os detentos, egressos e familiares, com aplicação de métodos de empreendedorismo, como: capacitação gerencial, apoio a microcrédito e assessoramento técnico ao segmento;

e) Estímulo a trabalhos que valorizem a aptidão, a habilidade, as condições físicas e mentais, a profissão anterior dos detentos, bem como, as oportunidades oferecidas pelo mercado;

f) Segurança da percepção de uma remuneração adequada ao trabalho interno e externo realizado pelo detento;

g) Garantia de mecanismos de proteção às questões de segurança e saúde no trabalho dentro das unidades prisionais;

h) Estímulo à vinculação do trabalhador preso ao sistema previdenciário, por meio da contribuição como autônomo.

O trabalho prisional deve atender ao princípio do interesse social, acima dos resultados econômicos. Isto porque, a maior contribuição da atividade laboral sistemática reflete no comportamento do detento, seja porque provoca redução nos níveis de estresse da população carcerária, melhorando o ambiente do presídio, seja porque evita a ociosidade e, sobretudo, por se constituir em promissora perspectiva de absorção pelo mercado de trabalho, quando do retomo desse segmento, ao convívio familiar e social (SOUZA et al., 2002, p.2).

As diferentes possibilidades de trabalho do preso estão relacionadas ao regime em que ele cumpre sua pena:

a) Presos em cumprimento de pena no regime fechado podem realizar trabalhos internos para empresas privadas;

b) Presos em cumprimento de regime fechado só podem realizar trabalhos externos se for em serviços ou obras públicas;

c) Presos em regime semiaberto podem realizar trabalhos externos para empresas privadas.

Para um melhor dimensionamento das possibilidades de atuação empresarial no sistema penitenciário brasileiro, SILVA (2001, p. 36) classificou, conforme a Tabela 1, as atividades econômicas e seus ramos de acordo com as características dos estabelecimentos e dos presos que os abrigam.

Tabela 1: Atividades econômicas conforme os estabelecimentos carcerários

Setor	Atividades possíveis	Estabelecimento	Características do preso
Primário	Agricultura Pecuária Piscicultura Agroindústria	Colônias Agrícolas Penitenciárias Agrícolas	Permanência média de dezoito meses antes do retorno à vida social livre.
Secundário	Fabricação Manufatura Transformação Acabamento Embalagens	Penitenciárias Masculinas Penitenciárias Femininas Casa de Detenção Centros de Ressocialização	Permanência prolongada, com média de cinco anos antes da transferência para o regime semi-aberto.
Terciário	Central de Serviços Processamento de Dados Telemarketing Consertos e reparos	Penitenciárias Femininas Penitenciárias Masculinas Centros de Ressocialização	Permanência prolongada, com média de cinco anos antes da transferência para o regime semi-aberto.

Fonte: SILVA (2001)

Dentre os diferentes tipos de estabelecimentos, deve-se escolher aquele que melhor atenda aos interesses e necessidades do empreendimento, pois cada modalidade de estabelecimento e de negócio pressupõe graus específicos de envolvimento, investimentos e de corresponsabilidade.

No Quadro 3 é apresentado pelo Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN) o último levantamento das atividades laborais praticadas nos presídios do Brasil, no ano de 2012.

REGIÃO	População carcerária			Atividade laboral					
	Homens	Mulheres	Total	Homens	%	Mulheres	%	Total	%
Norte	32.610	2.527	35.137	4.731	15%	688	27%	5.419	15%
Nordeste	90.172	5.273	95.445	7.848	9%	973	18%	8.821	9%
Centro-Oeste	43.198	3.136	46.334	7.669	18%	1.022	33%	8.691	19%
Sudeste	275.052	18.857	293.909	49.522	18%	3.466	18%	52.988	18%
Sul	71.932	5.246	77.178	13.509	19%	1.396	27%	14.905	19%
TOTAL	512.964	35.039	548.003	83.279	16%	7.545	22%	90.824	17%

Quadro 3: Atividade laboral no sistema penitenciário brasileiro – 2012

Fonte: Adaptado de Departamento Penitenciário Nacional (2014)

No que tange às atividades laborais, apenas 17% da população carcerária desenvolvia alguma atividade laboral em 2012. Entre as mulheres essa taxa era de 22%, enquanto entre os homens não passou de 16%. No total, 90.824 presos estavam trabalhando em 2012, sendo 83.279 homens e 7.545 mulheres, ou seja, 165,7 para cada 1.000 presos.

O estado com o maior número de presos trabalhando entre os homens foi Piauí, local onde 27% dos presos do sexo masculino estavam trabalhando. Já entre as mulheres, Santa Catarina teve um melhor desempenho, com 53% das presas em atividade laboral.

O estado com pior desempenho foi o Amapá, que, de acordo com a publicação do Departamento Penitenciário Nacional, não registrava nenhum preso em atividade laboral em 2012.

Ainda de acordo com o levantamento, o estado de Roraima não apresentou dados computáveis devido à falta de informações.

No Brasil, 43% dos presos em 2012 trabalhavam internamente em atividades ligadas ao apoio do estabelecimento penal e 31% em parcerias com a iniciativa privada.

3.2 A mão de obra carcerária

Mão de obra carcerária é a utilização de mão de obra dos presos, inclusos em qualquer regime de cumprimento de pena (fechado, semiaberto e aberto) para o trabalho, o qual será executado dentro ou fora do estabelecimento prisional, conforme convênio firmado com a instituição responsável no Estado e o empregador.

O crescente número de experiências de empresas que utilizam este tipo de mão de obra nos seus processos produtivos nos mostra que este tipo de mão de obra tem sido algo potencialmente explorado, principalmente se forem consideradas as vantagens econômicas e sociais geradas com este negócio.

Infelizmente, esse nicho de trabalho está restrito às empresas compromissadas com uma sustentabilidade social, pois ainda existem muito preconceito e desinformação quanto à temática da ressocialização carcerária.

3.2.1 Jornada de trabalho dos presos

Segundo o Art. 33 da Lei de Execução Penal, a jornada normal de trabalho do preso não pode ser inferior a 4 (quatro) nem superior a 8 (oito) horas diárias, com descanso nos domingos e feriados.

Os detentos não podem fazer horas extras.

Para os serviços de conservação e manutenção do estabelecimento penal, poderá ser atribuído horário especial de trabalho aos presos designados para os serviços de conservação e manutenção do estabelecimento penal.

3.2.2 Benefícios judiciais aos presos que trabalham

O preso que trabalha tem sua pena reduzida. Esse processo de redução de pena é chamado de remição.

A contagem da remição é feita conforme o Art. 126 da Lei de Execução Penal, onde o condenado que cumpre a pena em regime fechado ou semiaberto, poderá remir seu trabalho à razão de 1 (um) dia de pena por 3 (três) de trabalho.

3.2.3 Vínculo empregatício do trabalho carcerário

Conforme definido na Lei de Execução Penal, o trabalho do preso não é regido pela Consolidação das Leis do Trabalho e, portanto, não gera vínculo empregatício. No entanto, as regras mínimas da ONU – Organização das Nações Unidas – estabelecem a necessidade de providências para indenizar os presos pelo acidente de trabalho ou em enfermidades profissionais nas mesmas condições que a lei dispõe para o trabalho livre.

3.2.3 Previdência social do trabalho carcerário

Todo presidiário que trabalha tem direito à Previdência Social.

A legislação traz essa orientação ao incluir, entre os direitos do preso, os da Previdência Social, conforme artigos 39 do Código Penal e 41, inciso III, da Lei de Execução

Penal. Embora o trabalho do preso não fique sujeito à Consolidação das Leis do Trabalho, ele faz jus aos benefícios previdenciários, entre eles: aposentadoria, salário-família, seguro de acidente do trabalho e auxílio-reclusão aos dependentes.

Segundo o artigo 23, inciso VI da Lei de Execução Penal, cabe à assistência social promover tais benefícios em favor do preso.

Para tanto, é necessário que o preso se inscreva no Regime Geral de Previdência Social, na qualidade de contribuinte facultativo, e promova o pagamento referente à sua quota, exceto o benefício de auxílio-reclusão aos dependentes, que exige que o preso seja contribuinte da Previdência, antes do seu recolhimento à prisão, de forma facultativa ou não.

Entende-se por contribuinte facultativo aquele que possui idade superior a dezesseis anos e não exerça atividade vinculada obrigatória a qualquer regime previdenciário. Assim, o preso se enquadra nessa categoria porque não exerce atividade remunerada e o seu vínculo de emprego é pela Lei de Execução Penal.

A alteração foi trazida pelo Decreto n. 7.054/09 com foco na desoneração do recolhimento previdenciário da parte patronal pelas empresas. Nessa modalidade, o custeio previdenciário é realizado diretamente pelo contribuinte preso e as empresas se desobrigam do recolhimento previdenciário, retenção, repasse e responsabilidade tributária da contribuição para a Seguridade Social. A nova situação, além de desburocratizar, aumenta a oferta de vagas a este segmento porque torna menos onerosa a folha do empregador.

3.3 Vantagens para a empresa com a contratação de mão de obra carcerária

A grande vantagem na utilização de mão de obra carcerária está no seu custo, uma vez que não existe vínculo empregatício entre a empresa e os presos utilizados. Assim, por não haver vínculo empregatício, também não existirão encargos sociais incidentes sobre os valores pagos pela utilização de tal mão de obra.

Além de reduzir os custos, não recolhendo encargos trabalhistas e sociais, os empresários podem empregar mão de obra mais econômica. O artigo 29 da Lei de Execução Penal prevê que o trabalho do preso seja remunerado mediante uma prévia tabela, só não podendo ser inferior a três quartos do salário mínimo.

Contudo, é importante que não haja distinção entre os presos e os trabalhadores efetivos da empresa, sendo empregado o mesmo salário para todos, evitando sentimentos de inferioridade.

3.3.1 Encargos sociais não incidentes na folha de pagamento

Os encargos sociais não incidentes na folha de pagamento da empresa com a contratação de mão de obra carcerária são:

- a) FGTS;
- b) Aviso prévio indenizado ou não;
- c) Indenização adicional;
- d) Repouso semanal remunerado;
- e) Feriados e dias santificados;
- f) Férias mais 1/3 (Constituição Federal);
- g) Auxílio enfermidade;
- h) 13º salário;
- i) Licença paternidade; e
- j) Contribuição previdenciária.

3.3.2 Custos efetivos na utilização de mão de obra carcerária

A empresa ou empreendedor que utilizar a mão de obra carcerária deverá efetuar pagamento de no mínimo 3/4 do salário mínimo por preso, além da respectiva contratação de seguros de acidentes pessoais.

Também é necessário fornecer uniforme, treinamento, quando necessário, bem como todo equipamento de proteção individual, respeitando-se as normas relativas à segurança, higiene e medicina do trabalho.

3.4 O sistema carcerário de Santa Catarina

O sistema carcerário de Santa Catarina é composto por 48 unidades prisionais, expressas no Quadro 4.

No começo do ano de 2014, a Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania divulgou o balanço do sistema prisional de Santa Catarina no ano de 2013. A Figura 5 demonstra os principais números apurados no levantamento.

As unidades prisionais de Santa Catarina fecharam o ano de 2013 com 17,2 mil detentos, sendo 1,3 mil mulheres e 15,9 mil homens. Mais da metade (57%) têm entre 18 e 29 anos de idade e a região da Grande Florianópolis é a que tem maior concentração de presos (24%). Entre 2012 e o final de 2014, com as verbas do Pacto por Santa Catarina, estão sendo criadas 6.480 novas vagas, zerando o déficit existente.

Atualmente, segundo o levantamento, são 11,3 mil vagas no sistema, o que gera um déficit real de 4,2 mil vagas (não considerando as do regime aberto). Atualmente, dos 17,2 mil detentos, 6,6 mil estão em regime fechado, 3,7 mil em regime semiaberto, 1,7 mil em regime aberto e 5,2 mil são presos provisórios (que aguardam julgamento).

Os presos em regime fechado são aqueles já condenados a uma pena específica e que permanecem nas unidades prisionais. Os em regime semiaberto permanecem soltos durante o dia ou em trabalho (dentro ou fora da unidade prisional) e dormem em alojamentos coletivos. E os do regime aberto são aqueles que têm autorização judicial para trabalhar externamente e justificar frequência periodicamente.

Quadro 4: Unidades Prisionais de Santa Catarina

Grande Florianópolis	Sul
Complexo Penitenciário do Estado (COPE) - São Pedro de Alcântara Presídio de Tijucas Central de Triagem de Presos da Capital Colônia Penal Agrícola de Palhoça Penitenciária de Florianópolis Casa do Albergado de Florianópolis Hospital de Custódia e Tratamento Psiquiátrico (HCTP) Presídio de Biguaçu Presídio Masculino de Florianópolis Presídio Feminino de Florianópolis	Unidade Prisional Avançada de Laguna Unidade Prisional Avançada de Imbituba Presídio de Criciúma Presídio de Araranguá Penitenciária Sul Presídio Masculino de Tubarão Presídio Feminino de Tubarão
	Norte
	Unidade Prisional Avançada São Francisco do Sul Penitenciária Industrial de Joinville Presídio de Mafra Unidade Prisional Avançada de Porto União Presídio de Joinville Unidade Prisional Avançada de Canoinhas Presídio de Jaraguá do Sul
Vale do Itajaí	Oeste
Presídio de Rio do Sul Unidade Prisional Avançada de Itapema Presídio de Itajaí Unidade Prisional Avançada de Indaial Unidade Prisional Avançada de Brusque Presídio de Blumenau Unidade Prisional Avançada de Barra Velha Presídio - Complexo Penitenciário do Vale do Itajaí Penitenciária - Complexo Penitenciário do Vale do Itajaí	Presídio de Xanxerê Unidade Prisional Avançada de Videira Unidade Prisional Avançada de São Miguel do Oeste Presídio de Joaçaba Presídio de Concórdia Presídio de Chapecó Presídio de Caçador Unidade Prisional Avançada de Campos Novos Penitenciária Agrícola de Chapecó
Planalto Serrano	
Unidade Prisional Avançada de São Joaquim Penitenciária da Região de Curitibanos Presídio Regional de Lages Presídio Masculino de Lages	

Fonte: Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania de SC

Considerando todo o sistema catarinense, 48% (8,3 mil) dos presos estavam trabalhando, exercendo atividades laborais por meio de 200 convênios com empresas privadas. É a maior média do país, segundo levantamento realizado pelo Departamento Penitenciário Nacional.

E o percentual de presos estudando foi de 11,7% (1,8 mil), também superior à média nacional, que é de 8,7%. Neste indicador específico não estão inclusos os detentos do regime aberto.

O sistema prisional catarinense conta com 1,6 mil agentes penitenciários. Foram realizadas 48 mil escoltas em 2013, entre audiências judiciais, transferências, tratamento de saúde e atividades sociais.

A evasão, que é o índice de presos beneficiados com saída temporária e que não retornam ao sistema prisional, caiu de 4,5% em 2012 para 3,5% em 2013. E o número de fugas caiu de 194 em 2012 para 140 em 2013, uma baixa de 28%. Considerando as 525 fugas registradas em 2011, a redução no ano passado foi ainda mais significativa, de 73%.

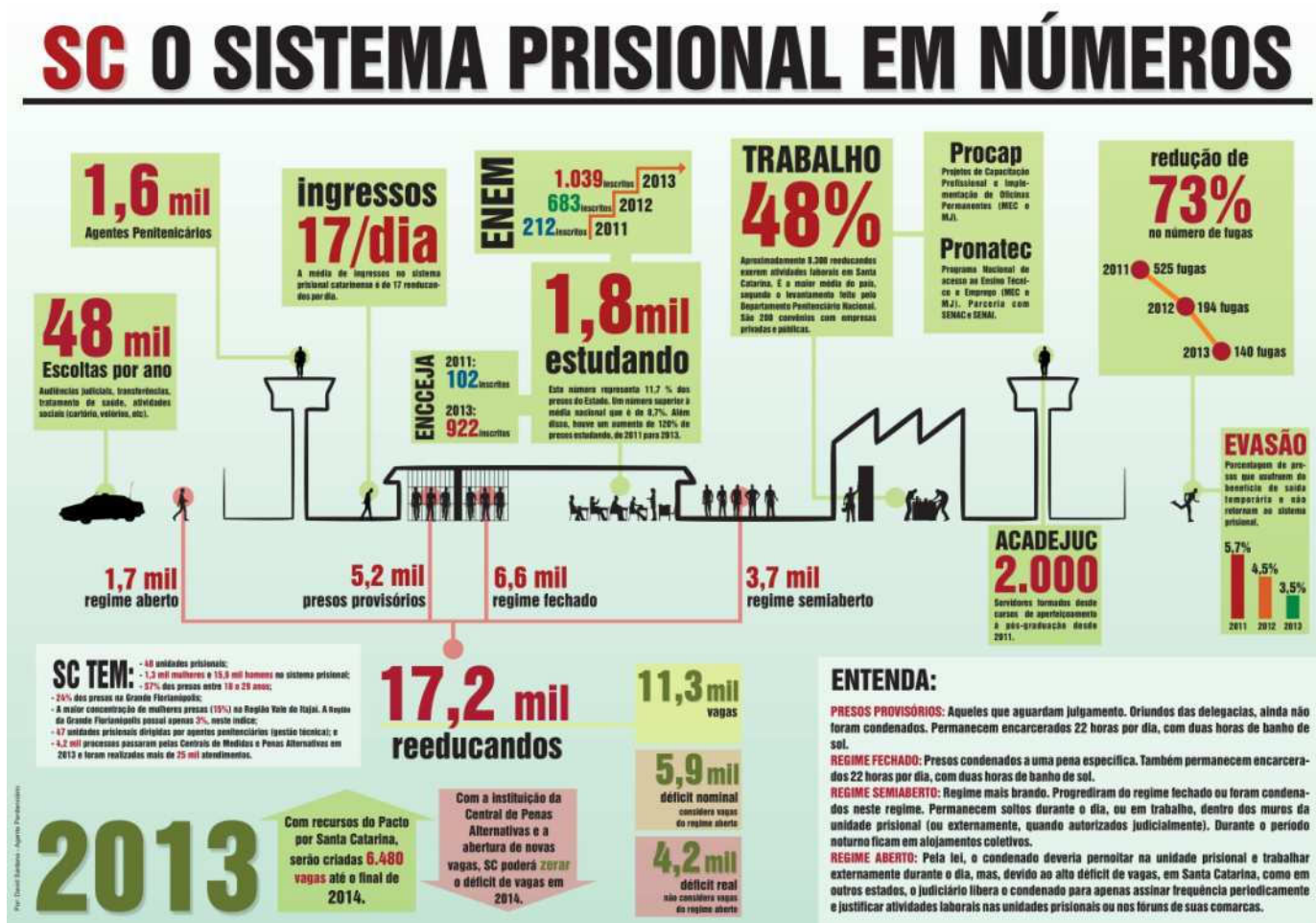


Figura 5: O sistema prisional de SC em números

Fonte: Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania de SC

3.5 O Programa Começar de Novo

O programa Começar de Novo foi criado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em outubro de 2009. Ele é executado, de forma descentralizada, pelos tribunais de Justiça e tem, como parceiros, órgãos públicos, empresas privadas e entidades da sociedade civil. Em 2010,

recebeu o VII Prêmio Innovare, distinguido como prática do Judiciário que beneficia diretamente os cidadãos.

Em todas as regiões do País, os atendidos pelo Começar de Novo estudam e trabalham em diferentes ramos e atividade. O setor que mais contrata é o da construção civil, que, em franca expansão, encontra na mão de obra prisional a alternativa à dificuldade de recrutar operários. Os presos empregados, conforme a legislação penal brasileira, têm o tempo de duração da pena reduzido em um dia a cada três trabalhados.

Com o Programa Começar de Novo, muitos detentos e ex-detentos são capacitados profissionalmente por parceiros do CNJ. O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), por exemplo, é uma das instituições presentes em iniciativas de profissionalização.

O Programa Começar de Novo, segundo a Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania, conta, atualmente, com aproximadamente 30 empresas parceiras no estado de Santa Catarina. Uma das principais é a WEG Indústrias, fabricante de componentes eletroeletrônicos e outros produtos. Segundo a Secretaria, ao dar emprego para mais de 30 detentos e ex-detentos na produção de componentes eletrônicos, a empresa contribui para que eles reconstruam suas vidas, integrados à sociedade.

Segundo dados encontrados no sítio do CNJ, desde sua implantação até 2012, o programa Começar de Novo conseguiu ocupar 1.881 postos de trabalho, em órgãos públicos, empresas privadas e entidades da sociedade civil.

4 A IMPLANTAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO NA EMPRESA DALANNIO BIKES

4.1 Considerações gerais

Conforme foi abordado no referencial teórico deste estudo, a terceirização de determinado setor da empresa está diretamente relacionado aos custos do processo envolvido. Muitas empresas vêm adotando a decisão de terceirizar partes de sua produção a fim de terem seus custos reduzidos. Desta forma, tornam-se competitivas no mercado.

A Empresa Dalannio Bikes, para o segundo semestre de 2014, irá expandir seu mercado de atuação, e, para isso, precisa expandir sua linha de montagem de bicicletas.

Assim, tendo conhecimento da opção pela terceirização através da mão de obra carcerária, optou por essa possibilidade.

Desta forma, será feita uma análise dos custos entre a opção de se terceirizar a linha de montagem com a mão de obra carcerária e a contratação de novos funcionários para trabalharem dentro da empresa.

4.2 Características da empresa

A Dalannio Bikes conta com um galpão de 1500 m² para desenvolver sua produção. Ele está dividido, basicamente, em 3 setores bem definidos, e estes, por sua vez, subdivididos em postos de trabalho menores ou áreas para estocagem ou administrativa.

Na parte frontal da empresa encontra-se a administração da mesma, contando com duas salas, uma copa e vestiários. Nesta área trabalham os donos da empresa, no piso superior, juntamente com a secretária, no piso inferior.

Ao lado da administração encontra-se o almoxarifado, sendo que este está dividido pelo tamanho e peso das peças, ficando as peças maiores ou mais pesadas na parte mais próxima à entrada ou sobre o mezanino. Também próximo à entrada, está o setor de recebimento de materiais. Mais adentro do almoxarifado, separados em prateleiras encontram-se peças menores e de baixo peso ou uso. Nesta área trabalham 3 funcionários, contando apenas com um carrinho para o transporte dos kits de montagem das bicicletas até o setor produtivo.

Nos fundos do galpão está o setor produtivo, contando com aproximadamente 500m², onde trabalham 9 funcionários em diversos postos de trabalho, onde são desenvolvidas todas as etapas da montagem e regulagem das bicicletas, de forma totalmente manual.

4.2.1 Identificação da empresa

A Dalannio Bikes é uma empresa do ramo de montagem e venda de bicicletas, atuando no mercado tanto no atacado quanto no varejo.

A empresa está localizada no Centro do Município de Biguaçu, às margens da BR-101 e conta com a colaboração de 24 funcionários em toda a organização.

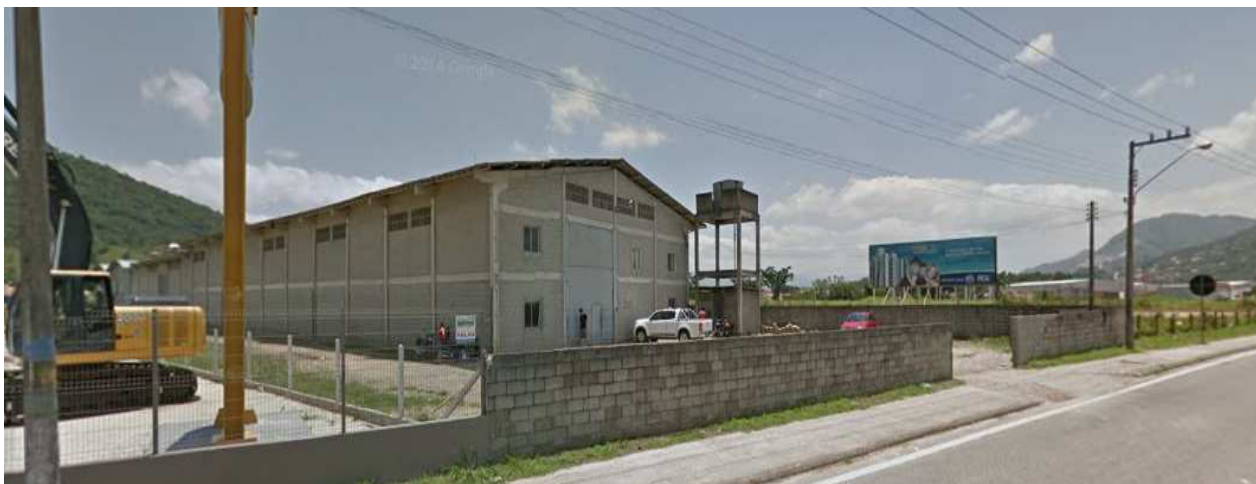


Figura 6: Fachada do galpão da Dalannio Bikes

Fonte: Google Maps

Biguaçu é um município brasileiro, localizado no estado de Santa Catarina. Faz divisa a Oeste com o município de Antônio Carlos, a leste com o oceano Atlântico (Baía Norte da Ilha de Santa Catarina, onde se localiza a capital do estado, Florianópolis) e também com o município de Governador Celso Ramos. Ao Norte com Tijucas e Canelinha e ao Sul com o município de São José.

Situado entre os dois maiores portos catarinenses, de Itajaí e Imbituba, e próximo à capital Florianópolis, Biguaçu tem saída para o mar e facilidade de acesso, já que a BR-101 duplicada corta o município. A BR-282, que liga a capital catarinense ao interior do estado, fica a apenas 12 km de distância, por via duplicada e de fácil acesso, em Palhoça. Biguaçu tinha uma população estimada em 62.383 habitantes para o ano de 2013 e uma área de 324,5 km².

As principais atividades econômicas encontradas na cidade são a agricultura, o comércio e o turismo.

4.2.2 Histórico da empresa

A empresa de bicicletas Dalannio Bikes iniciou suas atividades no dia 1º de outubro de 1991, em um pequeno imóvel alugado na cidade de Biguaçu, por iniciativa de dois sócios (irmãos). Nessa época, a empresa contava com o suporte de mais um funcionário, atuando somente com venda de bicicletas e peças, em regime de consignação, através de uma parceria com o antigo patrão de um dos sócios, que também atuava no ramo.

A partir de 1993, mais segura no mercado, e com maior rede de contatos, a Dalannio Bikes pôde, então, negociar diretamente com fornecedores e representantes, possibilitando uma ampliação de mercado juntamente com a diminuição de custos.

Em 1995, em virtude da escassez de algumas peças no mercado, a empresa decidiu ampliar suas atividades passando assim a fabricá-las. Para tal, foi necessária a contratação de mais mão de obra, atingindo o número de quinze. Neste mesmo ano, deu-se início a venda dos produtos no varejo, com loja própria. Essa decisão acabou por encerrar a sociedade no ano seguinte, cabendo a cada sócio, uma área: comércio varejista e fabricação de peças.

Em 1998 a empresa, que atendia apenas na revenda de peças e bicicletas, passou a atender também ao mercado atacadista. Com isso, no ano de 2000, a empresa passou a atender também o ramo de montagem de bicicletas. Desta nova ampliação, novos funcionários passaram a fazer parte da empresa, onde 4 eram membros da família e 14 colaboradores externos.

Tendo em vista que a estrutura da empresa já não mais comportava sua produção, em 2006 fez-se necessária uma mudança para o local onde a mesma se localiza atualmente. Esta estrutura é alugada e conta com 1500m² e destes, 2/3 são destinados a parte do armazém (1000m²), onde ficam estocados os produtos comercializados pela empresa e também todos aqueles que são utilizados na montagem das bicicletas. O setor de montagem ocupa uma área de aproximadamente 500m², já contando a área reservada para os estoques de produto em processo.

4.2.3 Organograma da empresa

A estrutura organizacional da empresa pode ser dividida em 3 setores bem definidos: administração, montagem e vendas. Conta também com um setor de peças que dá suporte aos demais setores.

A Administração é composta pelos membros da família e mais um funcionário. Estes são responsáveis pelas compras, controles da produção e administração dos demais setores.

A Montagem é composta por 9 funcionários, que transformam o conjunto de peças em produtos com as características especificados pelo mercado consumidor, atendendo aos dois segmentos de vendas.

A Venda é dividida em dois segmentos: vendas ao varejo, que é composta por 4 funcionários e vendas no atacado, também composto por 4 funcionários. Ambos os setores atendem o consumidor, identificando as necessidades do cliente e solicitando à administração, a produção dos mesmos.

O setor de Peças conta com dois funcionários, responsáveis pelas atividades de separação dos kits de montagem e alimentação do setor produtivo com os mesmos, além de atenderem a separação de peças, para que essas sejam levadas ao varejo.

Todas as decisões administrativas e estratégicas são tomadas por dois diretores, cargos ocupados pelos próprios proprietários da empresa (pai e filho).

Como as atividades realizadas em cada posto são simples, o pessoal está consideravelmente treinado na execução de todas as tarefas e os setores não possuem uma divisão física. Há conforme a necessidade, um rodízio de atividades, agilizando assim, a produção e evitando eventuais problemas em casos de absenteísmo. Esta migração entre os postos de trabalho tornou difícil a elaboração do organograma, bem como definir com maior precisão o número de colaboradores que ocupam cada setor.

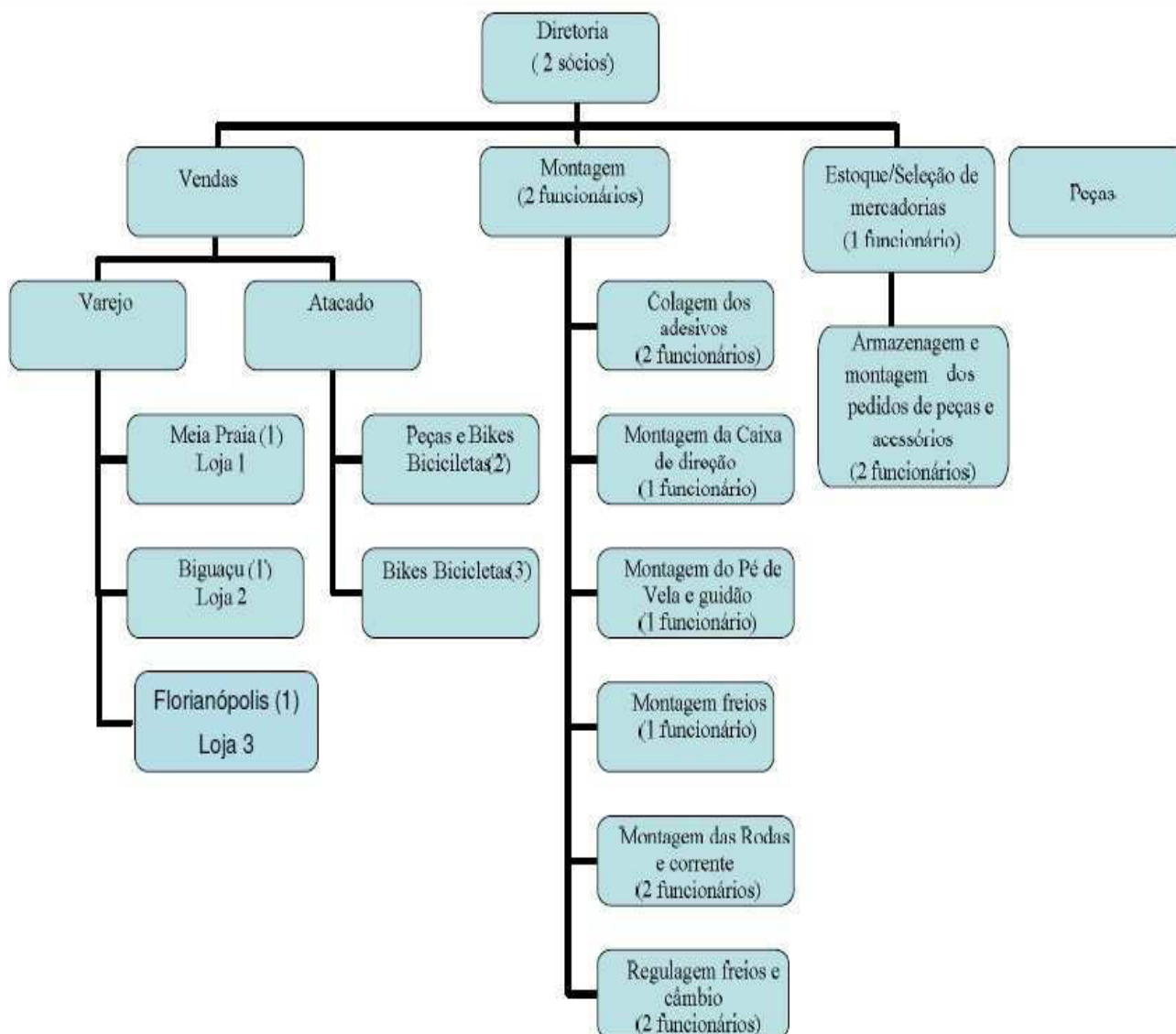


Figura 7: Organograma da empresa

Fonte: Empresa

4.2.4 Capacidade de produção

Conforme informação dos sócios, a capacidade produtiva do setor de montagem da empresa, atualmente, é de 2000 unidades por mês. Esta capacidade produtiva atende ao mercado atual da empresa.

Percebe-se, através dos dados fornecidos pelos sócios da empresa e presentes no Gráfico 2, uma evolução na produção da empresa nos últimos anos. O aumento da produção

entre 2011 e 2013 ocorreu devido à ampliação do mercado de vendas atendido pela empresa, que atendia, até então, o litoral catarinense, e passou a atuar em todas as regiões do estado.

No segundo semestre do ano de 2014, a decisão estratégica da empresa foi a de ampliar o mercado para os estados do Paraná e Rio Grande do Sul. Com este crescimento no mercado, os proprietários estipulam um aumento de 30 a 40% na produção de bicicletas, necessitando, desta forma, investir na ampliação da linha de montagens de bicicletas.

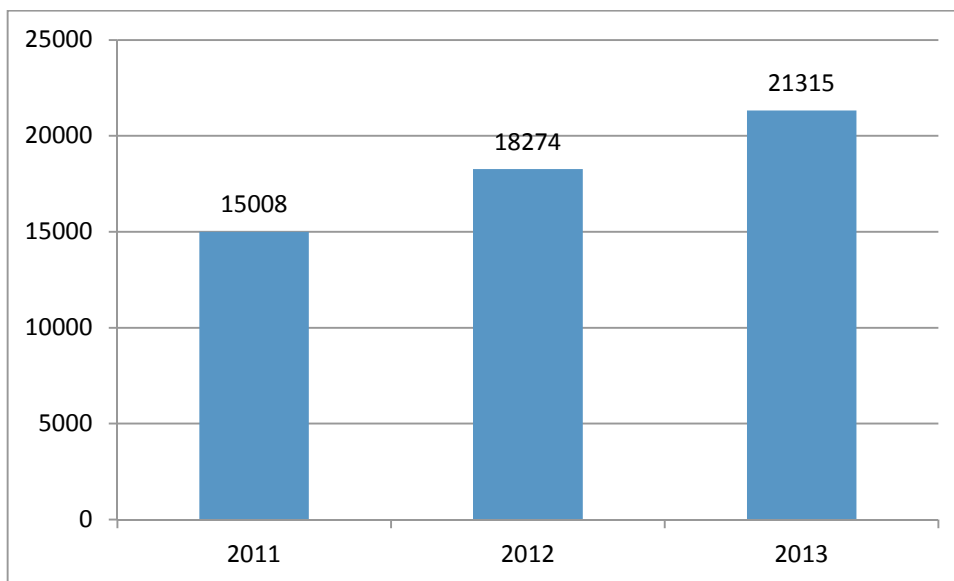


Gráfico 2: Evolução da produção de bicicletas da empresa

Fonte: Elaboração própria

4.2.5 Apresentação dos produtos

A Dalannio Bikes trabalha com todas as linhas de bicicletas, desde bicicletas infantis até para adultos, de bicicletas destinadas ao lazer àquelas para trabalho, dessa forma possui mais de 80 modelos. Além disso, é fornecedora de peças e acessórios para diversas empresas menores e lojas de bicicletas. Por fim, possui 3 postos de vendas (uma unidade no município de Itapema, uma em Florianópolis e outra em Biguaçu) que são abastecidos por toda a linha de produtos da empresa. Os clientes fazem os pedidos e a empresa monta a bicicleta de acordo com as suas necessidades, dessa forma oferece um atendimento personalizado.

O seu estoque conta com mais de 4.000 itens, distribuídos em aproximadamente 1000m², o que garante uma grande gama de bicicletas diferentes. Além do estoque de

bicicletas montadas, a empresa conta com uma enorme variedade de peças e acessórios destinados a esse público.

4.3 Análise do negócio

Até pouco tempo atrás a bicicleta era vista no país como um veículo para os menos afortunados. Entretanto, com uma influência cada vez mais negativa com o uso de veículos poluentes e geradores de engarrafamento, tem surgido uma conscientização mais sustentável para a sociedade.

Neste cenário, a bicicleta, como meio de transporte, ganha cada vez mais força, fortalecendo cada vez mais o mercado do ramo.

Outro fator que tem colaborado com o crescimento do mercado de bicicletas no Brasil é a alta do preço dos combustíveis, sentida com mais intensidade a partir de 2000, que passou a ser um fator favorável ao uso de bicicletas.

Segundo pesquisas da ABRADIBI (Associação Brasileira da Indústria, Comércio, Importação e Exportação de Bicicletas, Peças e Acessórios), o Brasil é, atualmente, o terceiro maior produtor de bicicletas do mundo (4% do total produzido no mundo), atrás de China (67%) e Índia (8%), e o quinto maior polo mundial de consumo, com 4,2 milhões de unidades vendidas por ano. Atualmente, a frota circulante de bicicletas é estimada em 80 milhões de unidades.

No Gráfico 3 é apresentada a distribuição das unidades industriais de bicicletas, conforme as regiões do Brasil.

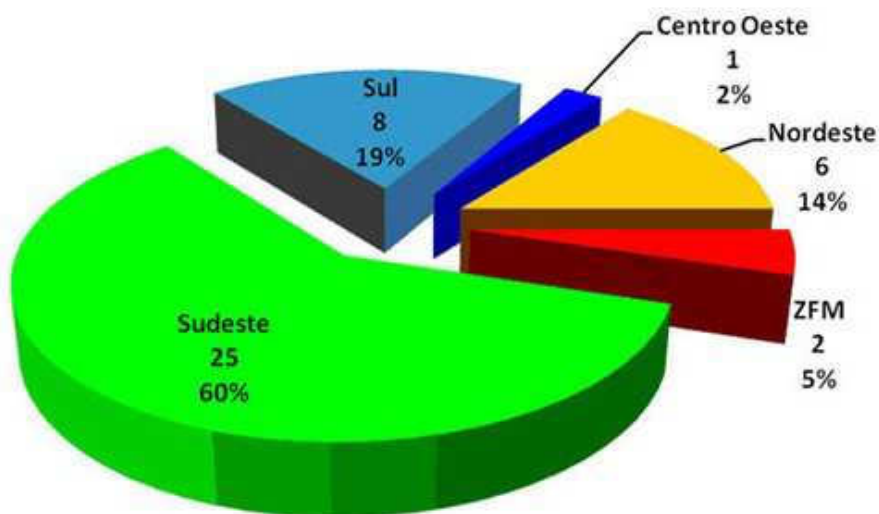


Gráfico 3: Distribuição das unidades industriais de bicicletas

Fonte: Abradibi

Percebe-se que a região Sul do Brasil detém 19% do total de empresas que fabricam e montam bicicletas no país, enquanto a maior parte concentra-se na região Sudeste (60%).

4.3.1 Concorrentes

Como principais concorrentes diretos da empresa no ramo de bicicletas, encontram-se Status Bike, sediada em Blumenau, Fischer e Mega Bike, além das renomadas Caloi, Houston e Monark.

Como alguns familiares dos proprietários detêm lojas que atendem no varejo, possuindo representação das concorrentes na região em que está localizada, a concorrência pode ser facilmente monitorada.

4.3.2 Clientes

A empresa Dalannio Bikes tem como principais clientes lojas de bicicletas da região litorânea do estado de Santa Catarina, grandes redes de supermercados e lojas de peças e acessórios.

Houve uma ampliação da rota de vendas de atacado para a região Norte do Estado.

Seus principais clientes são três lojas de varejo, sendo que uma delas aberta recentemente em Florianópolis, pertencentes à família dos proprietários.

4.4 A linha de Montagem de bicicletas

A linha de montagem da empresa tem 09 (nove) funcionários, trabalhando das 08:00 às 12:00 e das 13:30 às 18:00, de segunda a sexta-feira, totalizando 44 horas semanais.

Atualmente, as funções do setor são Auxiliar de Montagem (07 funcionários) e Mecânico de bicicletas (02 funcionários).

As atividades relacionadas ao setor são: colagem de adesivos, montagem da caixa de direção, montagem do pé-de-vela (Figura 8) e guidão, montagem de freios, montagem de rodas e corrente (Figura 9) e regulagem de freios e câmbio.



Figura 8: Montagem do pé-de-vela

Fonte: Empresa



Figura 9: Montagem de rodas

Fonte: Empresa

Conforme dados coletados junto aos proprietários da empresa, os salários iniciais dos funcionários da linha de montagem são apresentados na Tabela 2. O salário inicial corresponde ao período de experiência, que equivale aos 3 meses iniciais de trabalho do

funcionário. Passado o período de experiência, o salário sofre um aumento de 13,26%, passando a ter um salário base para a função de auxiliar de montagem.

Tabela 2: Remuneração inicial dos funcionários da montagem

Função	Salário (R\$)
Auxiliar de montagem (experiência)	R\$ 912,00
Auxiliar de montagem	R\$ 1.033,00
Mecânico de bicicleta	R\$ 1.177,00

Fonte: Empresa

Conforme o desempenho do funcionário, ele pode vir a ser treinado para a função de Mecânico de bicicleta, cujos funcionários ficam responsáveis também pela função de Regulagem de freios e câmbio.

Além da progressão com a troca de função, a empresa também adota a valorização do funcionário pelo tempo de serviço, considerando sua dedicação e desempenho.

Na Tabela 3, são apresentados os salários referentes ao mês de Maio dos funcionários da linha de montagem e os demais custos relacionados à mão de obra do setor.

Percebe-se que não há custos com alimentação e transporte dos funcionários. Os proprietários relataram que todos os funcionários do setor moram próximos à empresa ou possuem locomoção própria.

Tabela 3: Custos com a mão de obra dos funcionários da linha de montagem

Funcionário	Salário Mês (R\$)	FGTS (R\$)	Férias (R\$)	13° (R\$)	TOTAL
1	R\$ 912,00	R\$ 72,96	R\$ 101,08	R\$ 76,00	R\$ 1.162,04
2	R\$ 1.033,00	R\$ 82,64	R\$ 114,49	R\$ 86,08	R\$ 1.316,21
3	R\$ 1.033,00	R\$ 82,64	R\$ 114,49	R\$ 86,08	R\$ 1.316,21
4	R\$ 1.177,80	R\$ 94,22	R\$ 130,54	R\$ 98,15	R\$ 1.500,71
5	R\$ 1.177,80	R\$ 94,22	R\$ 130,54	R\$ 98,15	R\$ 1.500,71
6	R\$ 1.177,80	R\$ 94,22	R\$ 130,54	R\$ 98,15	R\$ 1.500,71
7	R\$ 1.396,10	R\$ 111,69	R\$ 154,73	R\$ 116,34	R\$ 1.778,86
8	R\$ 1.532,20	R\$ 137,90	R\$ 169,82	R\$ 127,68	R\$ 1.967,60
9	R\$ 1.989,62	R\$ 179,07	R\$ 220,52	R\$ 165,80	R\$ 2.555,00
Total	R\$ 11.429,32	R\$ 949,56	R\$ 1.266,75	R\$ 952,44	R\$ 14.598,08

Fonte: Empresa

Além dos custos com a mão de obra dos funcionários do setor, os custos relacionados com a manutenção da empresa e da linha de Montagem também devem ser percebidos.

Para a alocação desses custos, que são comuns a todos os setores da empresa, a área de ocupação foi utilizada como diretriz para o rateio entre os setores.

Considerando a área do setor de Montagem de 500m², a média dos custos indiretos à produção de bicicletas foi calculada conforme expressa na Tabela 4.

Tabela 4: Custo médio mensal dos custos indiretos à montagem

Item	Custos Empresa (R\$) 1500m ²	Custos Montagem (R\$) 500m ²
Energia	R\$ 560,42	R\$ 186,81
Água	R\$ 114,63	R\$ 38,21
Telefone	R\$ 623,10	R\$ 207,70
Aluguel	R\$ 5.000,00	R\$1.666,67
Total (R\$)	R\$ 6.298,15	R\$ 2.099,72

Fonte: Empresa

Um dos problemas relatados pelos proprietários relacionados à mão de obra do setor é a alta rotatividade dos funcionários do setor. Percebe-se que, atualmente, 4 dos 9 funcionários (aproximadamente 44% dos funcionários) possuem menos de 1 ano de tempo de serviço na empresa e apenas 2 empregados estão há mais de 2 anos no trabalho. Esta rotatividade resulta em custos, uma vez que há despesas com a contratação e demissão de pessoal.

Tabela 5: Admissão funcionários montagem

Funcionário	Data Admissão
1	01/05/2014
2	01/03/2014
3	01/02/2014
4	01/12/2013
5	01/06/2013
6	01/02/2013
7	01/02/2013
8	19/11/2012
9	16/10/2012

Fonte: Empresa

4.5 A terceirização da linha de montagem de bicicletas

Tendo em vista a decisão estratégica da empresa de ampliar o mercado de atuação para o segundo semestre de 2014, passando a atender também aos estados do Paraná e Rio Grande do Sul, a capacidade produtiva da empresa deverá ser aumentada.

Com esta necessidade, os proprietários passaram a estudar alternativas para a ampliação do setor de montagens da empresa.

Como na região da Grande Florianópolis inúmeras empresas estão adotando a mão de obra carcerária nos seus quadros de funcionários, os proprietários da Dalannio Bikes viram, nesta opção, uma alternativa para a terceirização dos serviços da montagem de bicicletas.

Em contato com o Departamento de Administração Prisional (DEAP), da Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania, os proprietários foram informados sobre o programa COMEÇAR DE NOVO, que incentiva o trabalho carcerário através de empresas locais, trazendo benefícios tanto para o empregador quanto para os presos trabalhadores.

As principais vantagens percebidas pelos proprietários com a terceirização do setor de montagem das bicicletas foram os incentivos com a diminuição de encargos cobrados nos salários, a ausência dos custos de contratação/demissão de empregado, um piso salarial padrão para os empregados e a diminuição na rotatividade de trabalhadores do setor.

Os custos com a terceirização da linha de montagem pela mão de obra carcerária são os principais atrativos para os empregadores com esta contratação.

Pelo programa, o preso trabalhador trabalhará 8 horas por dia, 5 dias por semana. Os custos pagos pela empresa com a mão de obra são compostos pelos salários dos empregados, que correspondem ao salário mínimo nacional vigente. Não há o pagamento de Férias e 13º salário ao detento, nem impostos como FGTS. O detento receberá 70% (setenta por cento) deste valor, sendo os outros 30% (trinta por cento) destinados aos custos e manutenção do presídio. Ainda como incentivo ao trabalho, o presidiário receberá a redução de sua pena, conforme a quantidade de dias trabalhados.

Como a política do Programa é a de ter o maior número de presidiários trabalhando, a empresa contratará 8 presidiários, trabalhando meio período (4 horas diárias), com a devida redução no salário. Entretanto, este número de empregados equivaleria à capacidade produtiva de 4 empregados trabalhando em período integral, o que corresponde ao aumento da capacidade produtiva que a empresa decidiu instalar.

Ainda relacionada à mão de obra, deverão ser contabilizados os custos com o salário de um funcionário da empresa, nos 3 primeiros meses de trabalho dentro do presídio, que servirá de auxiliar no treinamento aos detentos. O salário deste funcionário, considerando despesas de deslocamento e alimentação, será de R\$1.400,00.

Além dos salários com os detentos e do treinamento, a empresa terá como despesa mensal os custos relacionados a honorários contábeis, que correspondem à empresa instalada dentro do presídio.

Na Tabela 6 são apresentados os custos com a mão de obra dos presidiários.

Tabela 6: Custos mensais com a mão de obra no presídio

Item	Qtidade	Custo Unitário (R\$)	Custo Total (R\$)
Salários detentos	4	R\$ 724,00	R\$ 2.896,00
Treinamento (3 primeiros meses)	1	R\$ 1.400,00	R\$ 1.400,00
Honorários contábeis	1	R\$ 362,00	R\$ 362,00
TOTAL (R\$)			R\$ 4.658,00

Fonte: Empresa

A preparação dos postos de trabalho dentro do presídio também foi de responsabilidade da empresa.

Para isso, foram instaladas bancadas de trabalho conforme as atividades, além da aquisição de um carrinho que facilitará o transporte de peças dentro dos ambientes do presídio (Figura 11), ventiladores e bebedouro. O carrinho para transporte foi necessário devido ao controle rigoroso de entrada e saída de materiais no presídio.



Figura 10: Carrinho para transporte de peças no presídio

Fonte: Empresa

Os investimentos iniciais com a implantação da linha de montagem no presídio estão expressos na Tabela 7.

Tabela 7: Custos para implantação da montagem no presídio

Item	Unid.	Custo unitário (R\$)	Valor Total (R\$)
Compressor	1	R\$ 845,00	R\$ 845,00
Carrinho para transporte	1	R\$ 750,00	R\$ 750,00
Ventilador	2	R\$ 169,00	R\$ 338,00
Bebedouro	1	R\$ 425,00	R\$ 425,00
Bancada com cadeira	4	R\$ 100,00	R\$ 400,00
TOTAL (R\$)			R\$ 2.758,00

Fonte: Empresa

O transporte empresa - presídio - empresa será de responsabilidade da empresa. A distância entre os locais é de 32 km, totalizando uma distância de 64 km para a viagem. A mão de obra a ser utilizada para a carga e descarga do caminhão e o transporte será a de 1 (um) motorista. Seu salário é de R\$1.400,00 por mês (220 horas). O tempo para abastecer, desabastecer o caminhão e a viagem foi estipulada em 4 horas.

O caminhão a ser utilizado para as operações é de propriedade da empresa. O combustível do veículo é o diesel e seu aproveitamento médio, conforme os proprietários, é de 5 km/litro.

Conforme a capacidade de produção e de armazenamento do presídio, os proprietários estipularam que serão necessárias 2 (duas) viagens por semana.

Não foram considerados os gastos relativos à depreciação do veículo, uma vez que se tratam de pequenos trajetos.

A Tabela 8 demonstra o valor de cada viagem.

Tabela 8: Custo do transporte empresa-presídio-empresa

Item	Unid.	Qtidade.	Custo unitário (R\$)	Custo Total (R\$)
Motorista	H	4	R\$ 6,36	R\$ 25,44
Combustível	L	12,8	R\$ 2,70	R\$ 34,56
Custo Total do transporte (R\$)				R\$ 60,00

Fonte: Elaboração própria

4.6 Análise dos custos envolvidos no aumento da capacidade produtiva da empresa

Para o aumento da capacidade produtiva da empresa, os custos envolvidos nesta decisão são fundamentais para sustentar a viabilidade de determinada escolha.

Para perceber qual alternativa de ampliação de produção é a mais vantajosa para a empresa, a de se contratar mais funcionários ou terceirizar a ampliação através da mão de obra carcerária, serão considerados 3 cenários.

No primeiro cenário, serão comparados os custos envolvidos na contratação de 4 funcionários, nos 3 primeiros meses de trabalho, o que equivale ao tempo de experiência da empresa.

Num segundo momento, serão comparados os custos envolvidos na contratação de 4 funcionários, considerando um tempo de referência de 1 ano.

Por fim, se comparará a hipótese de se terceirizar toda a linha de montagem da empresa com a atual realidade com a mão de obra carcerária.

4.6.1 Cenário 1: Contratação de 4 funcionários no tempo de experiência (3 meses)

Para esta análise, foram considerados os salários dos funcionários no tempo de experiência dentro da empresa, presentes na Tabela 2.

Os custos indiretos à linha de Montagem, expressos na Tabela 4, foram rateados conforme a Área alocada deste setor no imóvel sede da empresa.

Os custos totais relacionados à contratação de 4 novos funcionários para a linha de Montagem da empresa, nos 3 primeiros meses de trabalho, estão apresentados na Tabela 9.

Tabela 9: Custos da montagem na empresa (3 meses iniciais)

Item	Qtidade	Custo Unitário (R\$)	Custo Total Mensal (R\$)	Custo Total 3 meses iniciais (R\$)
Mão de Obra funcionários	4	R\$ 1.162,04	R\$ 4.648,16	R\$ 13.944,48
Custos Indiretos	1	R\$ 2.099,72	R\$ 2.099,72	R\$ 6.299,16
TOTAL (R\$)				R\$ 20.243,64

Fonte: Elaboração própria

Para a contratação dos 4 novos funcionários no período de experiência através da mão de obra carcerária, que foi a opção escolhida pelos proprietários, foram considerados 4 funcionários mas, na realidade, serão 8 funcionários trabalhando meio período, o que equivale a 4 funcionários em período integral.

Tabela 10: Custos da montagem no presídio (3 meses iniciais)

Item	Qtidade	Custo Unitário (R\$)	Custo Total Mensal (R\$)	Custo Total 3 meses iniciais (R\$)
Mão de Obra detentos	4	R\$ 724,00	R\$ 2.896,00	R\$ 8.688,00
Treinamento	1	R\$ 1.400,00	R\$ 1.400,00	R\$ 4.200,00
Honorários	1	R\$ 362,00	R\$ 362,00	R\$ 1.086,00
Transporte	8	R\$ 60,00	R\$ 480,00	R\$ 1.440,00
Subtotal (R\$)			R\$ 5.138,00	R\$ 15.414,00
Custos Implantação (R\$)				R\$ 2.758,00
TOTAL (R\$)				R\$ 18.172,00

Fonte: Elaboração própria

Realizando a análise apenas dos 3 meses iniciais da contratação de 4 funcionários na linha de Montagem, se constatou que os custos totais com a opção da mão de obra carcerária serão menores do que se fossem contratados novos funcionários na empresa.

A diferença foi de, aproximadamente, 11,40% a mais para a contratação dos funcionários na empresa.

Constatou-se um equilíbrio nos custos iniciais entre as opções analisadas, que pode ser explicado pelos investimentos iniciais na implantação da linha de montagem dentro do presídio e também pela necessidade de se ter um treinamento inicial aos detentos.

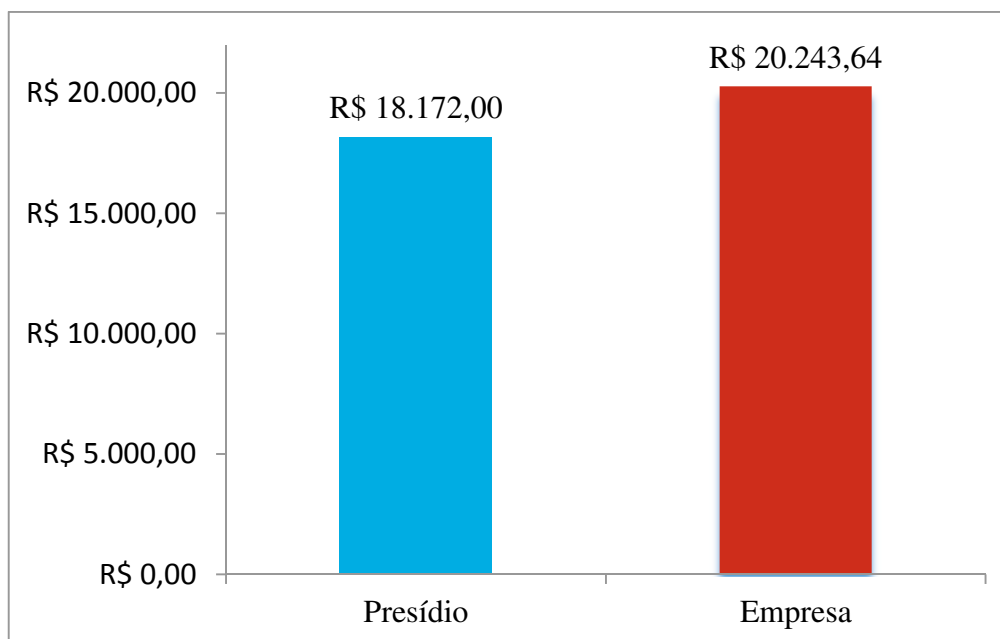


Gráfico 4: Comparativo dos custos nos 3 primeiros meses

Fonte: Elaboração própria

4.6.2 Cenário 2: Contratação de 4 funcionários no período de 1 ano

Para este cenário, foram considerados os salários no tempo de experiência (3 meses) e os salários-base dos funcionários na função de Auxiliar de Montagem.

Os custos totais da empresa com a contratação de 4 funcionários no período de 1 ano estão apresentados na Tabela 11.

Tabela 11: Custos da montagem na empresa (1 ano)

Item	Qtidade	Custo Unitário (R\$)	Custo Total Mensal (R\$)	Custo Total 1 ano (R\$)
Mão de Obra funcionários (3 meses)	4	R\$ 1.162,04	R\$ 4.648,16	R\$ 13.944,48
Mão de Obra funcionários (9 meses)	4	R\$ 1.316,21	R\$ 5.264,84	R\$ 47.383,56
Custos Indiretos	1	R\$ 2.099,72	R\$ 2.099,72	R\$ 25.196,64
TOTAL (R\$)				R\$ 86.524,68

Fonte: Elaboração própria

Para a contratação da mão de obra de carcerária de 1 ano, foram considerados os treinamentos iniciais dos detentos (3 meses) e o custo de implantação inicial do setor no presídio.

Na Tabela 12, estão apresentados os custos relacionados à mão de obra dos detentos pelo período de 1 ano.

Tabela 12: Custos da montagem no presídio 1 ano

Item	Qtidade	Custo Unitário (R\$)	Custo Total Mensal (R\$)	Custo Total 1 ano (R\$)
Mão de Obra detentos	4	R\$ 724,00	R\$ 2.896,00	R\$ 34.752,00
Treinamento (3 meses)	1	R\$ 1.400,00	R\$ 1.400,00	R\$ 4.200,00
Honorários	1	R\$ 362,00	R\$ 362,00	R\$ 4.344,00
Transporte	8	R\$ 60,00	R\$ 480,00	R\$ 5.760,00
Subtotal (R\$)			R\$ 5.138,00	R\$ 49.056,00
Custos Implantação (R\$)				R\$ 2.758,00
TOTAL (R\$)				R\$ 51.814,00

Fonte: Elaboração própria

Na contratação de 4 funcionários na linha de montagem pelo período de 1 ano, verificou-se, diferente do resultado do período inicial de 3 meses, onde os custos no presídio foram maiores, quando se considera um período maior, os custos com a contratação são maiores na empresa.

Pelo período analisado, a variação total dos custos da contratação pela empresa comparada a opção do presídio foi de R\$34.710,68, aproximadamente 66,99% de variação.

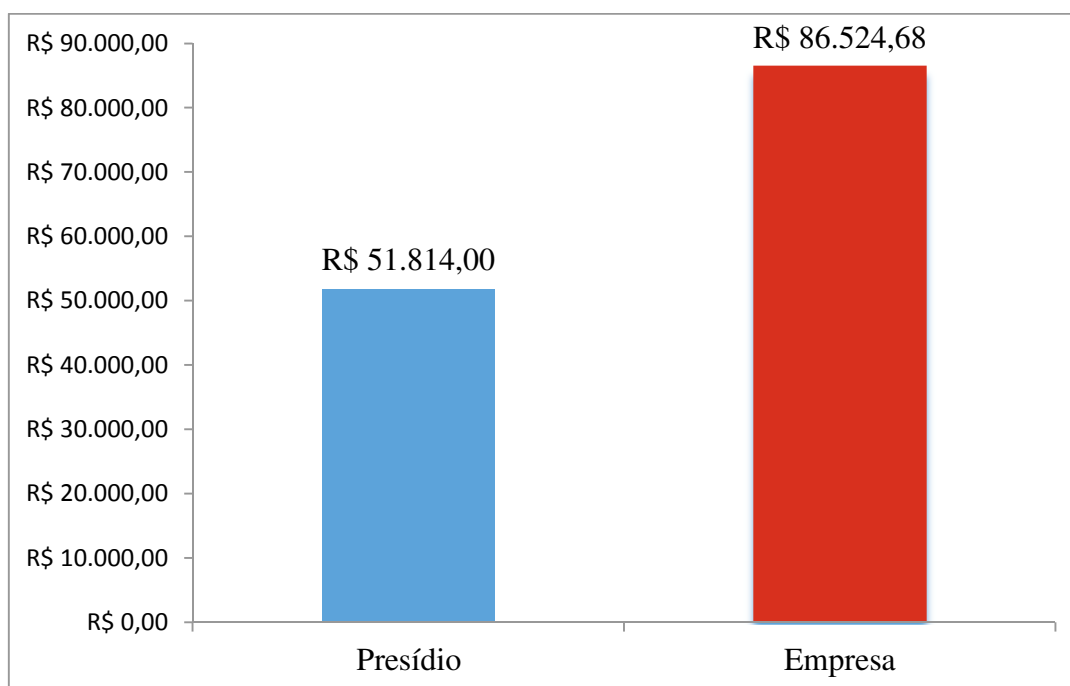


Gráfico 5: Comparativo dos custos em 1 ano de trabalho

Fonte: Elaboração própria

4.6.3 Cenário 3: Terceirizar toda a linha de montagem da empresa

Considerou-se, para esta análise, a terceirização completa da linha de montagem da empresa, considerando os custos com os salários reais dos funcionários no mês de Maio de 2014, presentes na Tabela 3 e a contratação dos 4 funcionários necessários para o aumento da capacidade produtiva da empresa. Também foram levados em consideração os custos indiretos relacionados à Montagem no período de 1 ano.

Os custos indiretos foram duplicados, pois, caso se contratasse os funcionários novos para trabalhar na empresa, haveria a necessidade de ampliar a área de Montagem, uma vez que a atual não suporta mais ampliações. Por isso, foram consideradas duas áreas de 500m².

Na Tabela 13 estão apresentados os custos totais neste cenário.

Tabela 13 - Custos da montagem na empresa (1 ano)

Item	Qtidade	Custo Unitário (R\$)	Custo Total Mensal (R\$)	Custo Total 1 ano (R\$)
Mão de Obra novos funcionários (3 meses)	4	R\$ 1162,04	R\$ 4.648,16	R\$ 13.944,48
Mão de Obra novos funcionários (9 meses)	4	R\$ 1316,21	R\$ 5.264,84	R\$ 47.383,56
Mão de Obra funcionários efetivos	9	R\$ 1.622,01	R\$ 14.598,08	R\$ 175.176,96
Custos Indiretos	2	R\$ 2.099,72	R\$ 4.199,44	R\$ 50.393,28
TOTAL (R\$)				286.898,28

Fonte: Elaboração própria

Para a hipótese da terceirização completa da linha de Montagem através da mão de obra carcerária, considerando um aumento proporcional no número de viagens realizadas para o transporte das bicicletas, os custos obtidos foram os apresentados na Tabela 14.

Tabela 13: Custos de toda a linha de montagem no presídio

Item	Qtidade	Custo Unitário (R\$)	Custo Total Mensal (R\$)	Custo Total 1 ano (R\$)
Mão de Obra detentos	13	R\$ 724,00	R\$ 9.412,00	R\$ 112.944,00
Treinamento (3 meses)	1	R\$ 1.400,00	R\$ 1.400,00	R\$ 4.200,00
Honorários	1	R\$ 362,00	R\$ 362,00	R\$ 4.344,00
Transporte	24	R\$ 60,00	R\$ 1.440,00	R\$ 17.280,00
Subtotal (R\$)			R\$ 12.614,00	R\$ 138.768,00
Custos Implantação (R\$)				R\$ 2.758,00
TOTAL (R\$)				R\$ 141.526,00

Fonte: Elaboração própria

A hipótese de se terceirizar toda a linha de Montagem de bicicletas da empresa em estudo apresentou-se muito mais viável quando comparada à mão de obra efetiva da empresa.

A diferença, de aproximadamente 102,72% entre os custos, deu-se principalmente pelo piso salarial da mão de obra carcerária ser inferior ao piso salarial da empresa e aos encargos salariais que são pagos aos funcionários efetivos.

Também se observa que, na empresa, pela política de desenvolvimento de cargos e salários dos funcionários, os salários são diferenciados devido à função realizada pelo empregado na linha de montagem (auxiliar de montagem e mecânico de bicicletas) e pelo tempo de serviço que ele se encontra na empresa.

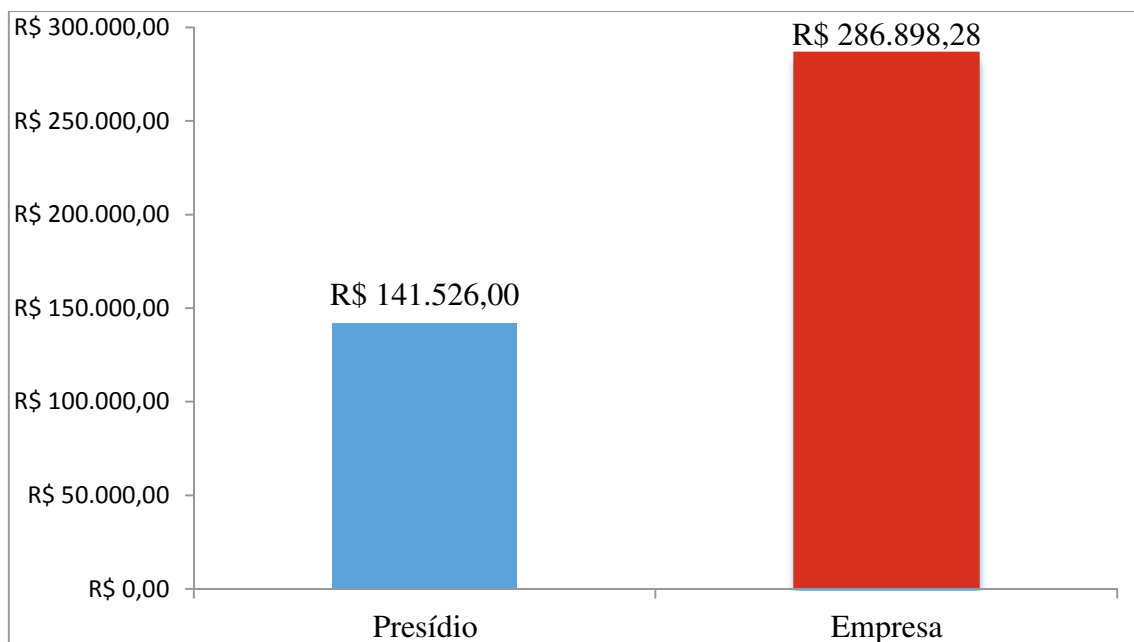


Gráfico 6: Comparativo dos custos de toda a linha de montagem em 1 ano

Fonte: Elaboração própria

Apresentados os 3 cenários propostos na análise, constatou-se que os custos relacionados à terceirização da linha de montagem da empresa Dalannio Bikes foram menores que àqueles envolvidos na contratação de mão de obra dentro da própria empresa, indicando que a decisão estratégica dos proprietários foi correta.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo foi elaborado com o objetivo de se analisar os impactos econômicos percebidos pela terceirização da linha de montagem da Empresa Dalannio Bikes.

A decisão estratégica da empresa, a ser implantada no segundo semestre de 2014, foi a de se contratar mão de obra de origem carcerária para o aumento de sua capacidade produtiva, advinda da expansão do mercado de atuação da organização.

Foram abordados, no estudo, conceitos relacionados à implantação de mão de obra carcerária no setor privado, como sua legalização, as vantagens percebidas pelos empresários, a influência direta na economia e no mercado de trabalho e os benefícios sociais resultantes da ressocialização carcerária.

No desenvolvimento da pesquisa, também se percebeu a importância da existência de uma gestão de custos em uma empresa, sendo uma ferramenta essencial para as tomadas de decisão das empresas modernas.

Os custos de produção devem ser planejados e controlados de forma eficiente. Assim, os métodos de custeio, como componentes de um sistema de custos, possuem importância crucial para as empresas.

Na empresa analisada, os proprietários possuem um banco de dados de todos os custos envolvidos nas etapas de produção, o que facilitou a resolução dos cenários analisados e deu credibilidade aos resultados alcançados.

Observou-se que a opção pelo emprego da mão de obra de presos por parte de empresas tem sido regida por, basicamente, duas motivações: a perspectiva de utilização de mão de obra constante e barata e a intenção de incentivar o papel social da organização, sendo que uma motivação não é excludente à outra. No caso da Dalannio Bikes, estes motivos se mostraram presentes.

Com a contratação de mão de obra carcerária, os proprietários da empresa em estudo, enquanto empreendedores, buscaram uma maior lucratividade e, para isso, viram nesta alternativa adotada, um meio de se minimizar os custos com a mão de obra da linha de montagem de bicicletas. Desta forma, a empresa pode se tornar cada vez mais competitiva no mercado.

De fato, os custos envolvidos com a mão de obra carcerária mostraram-se muito mais atrativos aos empreendedores quando comparados àqueles relacionados aos trabalhadores efetivos.

Quando comparados os resultados dos custos envolvidos na contratação de 4 funcionários para a linha de montagem de bicicletas, num curto espaço de tempo (3 meses), a diferença de 11,40% nos custos entre as alternativas não se mostrou significativa. Porém, quando se analisou por um período de 1 ano, os investimentos iniciais que foram necessários para a implantação da linha de montagem dentro do presídio foram absorvidos, e os custos pela mão de obra carcerária mostraram-se 66,99% menores que aqueles que seriam dispendidos caso se optasse por trabalhadores efetivos.

Assim, pode-se afirmar que a opção da empresa em ampliar sua capacidade produtiva pela mão de obra carcerária foi correta.

Outra vantagem que os proprietários visam com a mão de obra adotada é a de se diminuir a alta rotatividade de mão de obra, que é encontrada na linha de montagem atual da empresa.

Outro aspecto que deve ser considerado com a mão de obra carcerária é seu aspecto social. Os detentos que trabalharão na Dalannio Bikes serão capacitados para a mão de obra a que eles forem designados a realizar. Como não existem programas de capacitação para este ramo do mercado, os detentos, quando conseguirem a liberdade, estarão aptos a exercerem funções à linha de montagem de bicicletas.

Do ponto de vista da economia, ressocializar os detentos e abrir perspectivas futuras a essas pessoas são de suma importância.

A profissionalização da mão de obra e a expectativa de emprego digno aos detentos, além de interferirem na diminuição da marginalização e criminalidade, contribuem para o aumento do crescimento local.

Recomenda-se, ao final do estudo da implantação da terceirização da mão de obra da empresa adotada, que haja um acompanhamento e comprometimento, por parte dos proprietários, referente ao desempenho dos detentos contratados, não apenas sob o ponto de vista econômico, mas social. Esta deve ser a motivação maior para o crescimento da utilização da mão de obra carcerária no setor privado.

REFERÊNCIAS

ABRADIBI - Associação Brasileira da Indústria, Comércio, Importação e Exportação de Bicycletas, Peças e Acessórios – Disponível em: <<http://www.abradibi.com.br/>>.

Acesso em: 13/06/2014.

ANDERSON, P. **Balço do neoliberalismo**. In.: SADER, E. ; GENTILI, P. (orgs.). Pós - Neoliberalismo: as políticas sociais e o estado democrático. São Paulo: Paz e Terra, 1995. p. 9-23.

ANTUNES, R. **Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. Campinas: Ed. Cortez, 1995.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Política e formação de preços: uma abordagem competitiva, sistêmica e integrada**. 2. ed. São Paulo: Atlas 1998.

BORGET, Altair. **Controle e Análise de Custos** – Florianópolis. Departamento de Ciências Contábeis /UFSC, 2011.

BORNIA, A. C. **Análise Gerencial de Custos: Aplicação em empresas modernas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BORNIA, A. C. **Mensuração das perdas dos processos produtivos: uma abordagem metodológica de controle interno**. 1995, 125f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Programa de Pós-graduação em engenharia de produção. Universidade Federal de Santa Catarina 1995.

BRASIL. Lei do Código Penal. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848.htm>. Acesso em: 20/06/2014.

BRASIL. Lei de Execução Penal. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17210.htm>. Acesso em: 20/06/2014.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CNJ – Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/>>.

Acesso em: 24/06/2014.

COELHO, Daniel Vasconcelos. A crise no sistema penitenciário brasileiro. Disponível em: <<http://www.buscalegis.ufsc.br/revistas/files/anexos/11031-11031-1-PB.htm>>

Acesso em: 22/06/2014.

COSTA, Alexandre M.. **O trabalho prisional e a reintegração social do detento**. Florianópolis: Insular, 1999.

DEAP – **Departamento de Administração Prisional**, da Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania de Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.deap.sc.gov.br/>>.

Acesso em: 24/06/2014.

GARCIA, Roberto Bertoldo. **O impacto da terceirização sobre os custos de mão de obra**. XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIOSA, Lívio. A. **Terceirização: Uma abordagem estratégica**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: Revista de Administração de Empresas - RAE, v.35, n.2, mar./abr., 1995, p.57-63.

HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 1996.

HOFFMANN, M.E. **A organização frente a seus objetivos para a reabilitação dos sentenciados**. Florianópolis, 1992. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina.

IBGE - **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: 20/06/2014.

IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade Introdutória**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1980.

JUNIOR, R. C.C.; SILVA, P.F.C. **Terceirização e Precarização laboral: Análise das relações de trabalho e das reformas no aparelho estatal brasileiro no governo FHC (1995-2002)**. Universidade Federal do Maranhão, 2011.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Curso de Contabilidade de Custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAHER, Michael. **Contabilidade de custos: Criando valores para a Administração**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A terceirização e o direito do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2001.

MATZ, A.; CURRY; O. J.; FRANK, G. W. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 1987.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

OLIVEIRA, A. G. **Contabilidade financeira para executivos**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editoração, 1995.

OLIVEIRA, Luis Martins; PEREZ JUNIOR, José Hernandez. **Contabilidade de custos para não contadores**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PIRES, L. G. B. **Sistema de custeamento: o custeio direto**. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília: Ano III, n. 64, p. 43-64, jan./mar, 1988.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 8ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SANTOS, R. V. **Modelagem de sistemas de custos**. Revista do Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo. São Paulo: Ano IV, n. 7, p. 62-74, abr. 1999.

SILVA, Ciro Pereira da. **A terceirização responsável: Modernidade e modismo**. São Paulo: LTR, 1997.

SILVA, Roberto. **O que as empresas podem fazer pela reabilitação do preso**. São Paulo: Instituto Ethos, 2001

SOUZA, Ceila M et al. **O trabalho no sistema penitenciário**. Brasília, 2002.