



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO – FEAACS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA
CURSO DE MESTRADO EM CONTROLADORIA**

ÂNGELO RAFAEL VIEIRA DE ASSIS

**ANÁLISE DIFERENCIAL DA TERCEIRIZAÇÃO DE ATIVIDADES-FIM
EM UMA INDÚSTRIA DE LINHA BRANCA BRASILEIRA**

Fortaleza

2007

Ângelo Rafael Vieira de Assis

**ANÁLISE DIFERENCIAL DA TERCEIRIZAÇÃO DE ATIVIDADES-FIM EM UMA
INDÚSTRIA DE LINHA BRANCA BRASILEIRA**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Controladoria.

Área de Concentração

Gestão econômica e competitividade.

Orientador

Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz

Fortaleza

2007

FICHA CATALOGRÁFICA

Assis, Ângelo Rafael Vieira de.

Análise diferencial da terceirização de atividades-fim em uma indústria de linha branca brasileira / Ângelo Rafael Vieira de Assis. -- Fortaleza: UFC / Faculdade de Economia, Administração, Atuárias, Contabilidade e Secretariado Executivo, 2007.

xi, 195 f. :il. ; 29,7 cm.

Orientador: Serafim Firmo de Souza Ferraz

Dissertação (mestrado) – UFC / FEAACS / Programa de Pós-Graduação em Controladoria, 2007.

Referências: f. 168-174

1. Terceirização – linha branca 2. Gestão Financeira 3. Integração Vertical – Dissertação. I. Ferraz, Serafim Firmo de Souza. II. Universidade Federal do Ceará. FEAACS. III. Título.

Ângelo Rafael Vieira de Assis

**ANÁLISE DIFERENCIAL DA TERCEIRIZAÇÃO DE ATIVIDADES-FIM EM UMA
INDÚSTRIA DE LINHA BRANCA BRASILEIRA**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Controladoria, área de concentração Gestão econômica e competitividade.

Aprovada em: _____/_____/_____

BANCA EXAMINADORA

Prof^o. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz (Orientador)
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof^a. Dra. Maria Naiula Monteiro Pessoa
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof^o. Dra. Ana Vlândia Cabral Sobral
Faculdade Christus – FC

A Deus, minha mãe e
minha amada Glavany.

*“Força não há capaz de enfrentar
uma idéia cujo tempo tenha chegado”*

Humberto Gessinger

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me dar a vida, saúde e sempre me guiar pelos caminhos certos.

À minha mãe, Sra. Zenaide, que, com seu incansável amor ensinou-me a ser um vencedor.

Às minhas irmãs Elaine, Marcelle e Geísa, pela amizade, cumplicidade e pela compreensão nos últimos tempos.

Aos meus grandes amigos Adriano, Fernando, Fred, Lorena, Márcia, Naiana e Vandes, os quais os tenho como verdadeiros irmãos, pelo companheirismo de todas as horas.

Aos colegas do mestrado, que me propiciaram anos inesquecíveis.

A minha amada Glavany, sem dúvida minha maior conquista, não somente do mestrado, mas de minha vida.

Aos (s) senhores (as) Annette de Castro, Abelardo Rocha, Aélío Silveira, Antônio Carlos Barreto, Charles Dal Bello, Márcio Veiga, Mauricio Finotti, pela disposição em colaborar para a realização deste trabalho.

Aos colegas de trabalho Agenor, Andréa, Edilene, Eduardo, Fabiana, Fabrício, Henrique, Humberto, Kendra e Thaísa, pelos momentos de incentivo e descontração.

Aos professores do mestrado, por todos os ensinamentos durante esta jornada, em especial os (as) professores (as) Sandra Santos, Naiula Pessoa, Jerônimo Antunes, Armando Catelli e Terezinha Maciel.

Enfim, a todos que torcem por meu sucesso profissional e a todos que contribuíram de alguma forma para a concretização deste trabalho.

RESUMO

A terceirização é uma prática gerencial consolidada na realidade empresarial, sendo raros os estudos sobre seus impactos, especialmente financeiros. Este estudo tem como objetivo avaliar os impactos na dimensão financeira das decisões de terceirização em uma indústria de linha branca com atuação nacional e internacional. Para isso, torna-se necessário levantar os propósitos da terceirização, apurar resultados financeiros e analisá-los criticamente. Adota-se abordagem quantitativa e qualitativa, por meio de pesquisa exploratória, descritiva e de campo, na modalidade estudo de caso, incluindo pesquisa documental e entrevistas com gestores de produção, engenharia, qualidade e administrativo-financeiro, por meio de análise diferencial. Sem que tenham sido aferidas variáveis subjetivas de custo, o estudo dos custos diretos, de oportunidade e da qualidade permite visualizar o aporte positivo da terceirização para os resultados financeiros da organização, especialmente por operar em segmentos de mercado com margens de lucros reduzidas. Nesse contexto, cabe destacar as contribuições da terceirização para o incremento dos níveis de produção, originando ganhos de escala. O estudo evidencia ainda oportunidades de melhoria na gestão dos custos da qualidade, da gestão do capital de giro e dos controles dos processos de terceirização.

Palavras-chave: Terceirização. Integração vertical. Gestão financeira. Análise diferencial. Linha branca.

ABSTRACT

The outsourcing is a consolidated business practice, however the studies on its impacts are rare, especially the financial ones. This study objective is to evaluate the impacts on the financial dimension of outsourcing decisions in a white goods industry that trade in national and international market. To accomplish this objective is necessary to know intentions of outsourcing, determine financial results and analyze them. It is applied a quantitative and qualitative approach, by exploratory, descriptive research and field work to perform case study, including documentary research and interviews with production managers, engineering, quality and administrative-financier, by differential analysis. Had not evaluated the cost subjective variables, the study of right-handed, opportunity and quality costs allows to visualize the positive contribution of the outsourcing for the financial results of the organization, which is more important because it operates in segments of market with reduced profit margins. In this context, is important to point out the contributions of the outsourcing for the increment of production levels, which generate gains of scale. The study also shows opportunities of improvement in the management of quality and work capital costs management as well as controls of the outsourcing processes.

Key words: Outsourcing. Vertical integration. Financial management. Differential analysis. White goods.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

FIGURA 01 – Cadeia de Valor Genérica de Porter.....	36
FIGURA 02 – Processo decisório em cinco etapas	55
FIGURA 03 – Localização da Necessidade de Capital de Giro no Balanço Patrimonial.....	65
FIGURA 04 – Satisfação do Cliente x Qualidade do Projeto x Conformidade da Qualidade.....	70
FIGURA 05 – Balança comercial da indústria de linha branca.....	85
FIGURA 06 – Variação de preços do aço – jan./2003 a jan./2004.....	97
FIGURA 07 – Organograma da Cozinha Brasileira.....	117

QUADROS

QUADRO 01 – Comparação entre atividades-meio e atividades-fim	35
QUADRO 02 – Vantagens e Desvantagens da Terceirização	40
QUADRO 03 – Qualidade: Visão Tradicional x Visão Moderna	68
QUADRO 04 – Exemplos de Custos da Qualidade por Categoria.....	73
QUADRO 05 – Exemplo da escala adotada nos questionários	110
QUADRO 06 – Exemplo da análise diferencial	113
QUADRO 07 – Relação de atividades da Cozinha Brasileira.....	122
QUADRO 08 – Atividades–fim terceirizadas	123
QUADRO 09 – Atividades–meio ligadas às atividades-fim terceirizadas	124
QUADRO 10 – Atividades de Apoio (atividades-meio)	125
QUADRO 11 – Resultado financeiro da terceirização por variável.....	159

TABELAS

TABELA 01 – Comparação Internacional da Classificação de custo pelas empresas	59
TABELA 02 – Produtos da linha branca existentes nos domicílios brasileiros	82
TABELA 03 – Histórico de vendas da linha branca dos associados Eletros – em unidades.....	83
TABELA 04 – Histórico de vendas da linha branca – unidades e Reais.....	84
TABELA 05 – Evolução da receita líquida de vendas em Reais	120
TABELA 06 – <i>Ranking</i> dos propósitos da terceirização das atividades-fim.....	128
TABELA 07 – Relevância dos itens terceirizados em relação aos valores pagos aos fornecedores em 2006	136
TABELA 08 – Resultado financeiro da terceirização das trepes em UA\$.....	137
TABELA 09 – Resultado financeiro da terceirização nos fogões em UA\$.....	140
TABELA 10 – Análise diferencial da terceirização nos fogões por item em UA\$	142
TABELA 11 – Resultado financeiro da terceirização nos refrigeradores em UA\$.....	145
TABELA 12 – Análise diferencial da terceirização nas geladeiras por item em UA\$.....	147
TABELA 13 – Resultado financeiro da terceirização nos bebedouros em UA\$.....	149
TABELA 14 – Resultado financeiro da terceirização nos <i>freezers</i> em UA\$.....	151

TABELA 15 – Resultado financeiro consolidado da terceirização em UA\$.....	152
TABELA 16 – Variação na margem de contribuição absoluta da Cozinha Brasileira.....	155
TABELA 17 – Resultado financeiro da terceirização por linha de produto em UA\$	156
TABELA 18 – Resultados financeiros negativos da terceirização em UA\$	160

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABC – *Activity Based Costing* (Custeio Baseado em Atividades)
- ABINEE – Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica
- ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados
- ABRAVA – Associação Brasileira da Refrigeração, Ar-Condicionado, Ventilação e Aquecimento
- ACO – Ativo Circulante Operacional
- ALICE – Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- BSC – *Balanced Scorecard* (indicadores balanceados)
- CDQ – Custo da Qualidade
- COGE – Comitê de Gestão Empresarial
- ELETROS – Associação Nacional de Fabricantes de Produtos Eletroeletrônicos
- FDC – Fundação Dom Cabral
- FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
- FOB – *Free on board* (posto a bordo)
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- INMETRO – Instituto de metrologia
- INP – Instituto Nacional do Plástico
- IPA – Índice de Preços por Atacado
- JIT – *Just in Time* (no tempo certo)
- NCG – Necessidade de Capital de Giro
- PCO – Passivo Circulante Operacional
- PCP – Planejamento e Controle da Produção
- PIB – Produto Interno Bruto
- PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
- TOC – *Theory of Constraint* (teoria das restrições)
- TQM – *Total Quality Management* (administração da qualidade total)
- UEP – Unidade de Esforço de Produção

SUMÁRIO

RESUMO	7
ABSTRACT.....	8
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	9
FIGURAS	9
QUADROS	9
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	11
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	11
1 INTRODUÇÃO.....	15
2 A TERCEIRIZAÇÃO NA GESTÃO EMPRESARIAL.....	23
2.1 Definição e evolução histórica.....	23
2.2 Verticalização <i>versus</i> desverticalização.....	26
2.3 Competências essenciais	28
2.4 Objetivos da terceirização	30
2.5 Etapas da terceirização.....	32
2.6 Formas de terceirização.....	32
2.7 Atividades-fim e atividades-meio.....	35
2.8 Vantagens e desvantagens da terceirização.....	38
3 A TERCEIRIZAÇÃO SOB A PERSPECTIVA FINANCEIRA.....	42
3.1 Gestão financeira <i>versus</i> gestão estratégica	42
3.1.1 <i>Objetivos da administração estratégica</i>	43
3.1.2 <i>Objetivos da administração financeira</i>	45
3.1.3 <i>Perspectiva financeira na estratégia</i>	48
3.2 A organização empresarial como um sistema	49
3.3 Metodologias para auxiliar na tomada de decisão da terceirização.....	51
3.4 Análise diferencial como modelo de tomada de decisão	53
3.4.1 <i>Métodos de custeio e custeio variável</i>	56
3.4.2 <i>Custos relevantes, incrementais e diferenciais</i>	60
3.4.3 <i>Custo de oportunidade</i>	63
3.4.4 <i>Custo da qualidade</i>	66
3.4.5 <i>Fatores qualitativos</i>	76
4 O SETOR DE LINHA BRANCA	78

4.1	Definição e histórico do setor.....	78
4.2	Expressividade na economia nacional	81
4.3	Principais estratégias e terceirização.....	85
4.4	Aspectos mercadológicos	89
4.4.1	<i>Fogões</i>	89
4.4.2	<i>Refrigeradores</i>	90
4.4.3	<i>Lavadoras</i>	90
4.4.4	<i>Condicionadores de ar</i>	91
4.4.5	<i>Forno de microondas</i>	92
4.4.6	<i>Bebedouros domésticos</i>	92
4.5	Aspectos financeiros no setor de linha branca.....	93
4.5.1	<i>Perda de margem de contribuição para o varejo</i>	93
4.5.2	<i>Principais custos de matéria-prima da linha branca</i>	96
4.5.3	<i>Investimentos</i>	100
4.6	Processos de produção de uma indústria de linha branca	101
4.6.1	<i>Fogões</i>	102
4.6.2	<i>Refrigeração</i>	102
5	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	104
5.1	Natureza e tipo de pesquisa	104
5.2	Unidade de análise	107
5.3	Seleção dos sujeitos	107
5.4	Coleta de dados.....	108
5.5	Período da pesquisa.....	112
5.6	Tratamento e análise dos dados	112
5.7	Limitações do método	114
6	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	116
6.1	Perfil da empresa pesquisada.....	116
6.2	Atividades terceirizadas	121
6.3	Propósitos da terceirização das atividades-fim.....	126
6.4	Dimensões financeiras da terceirização	131
6.4.1	<i>Custos diretos</i>	132
6.4.2	<i>Custo de oportunidade e custo da qualidade</i>	133
6.5	Resultado financeiro nos processos terceirizados.....	135
6.5.1	<i>Resultado da terceirização nos fogões</i>	139
6.5.2	<i>Resultado da terceirização nos refrigeradores</i>	145

<i>6.5.3 Resultado da terceirização nos bebedouros</i>	<i>149</i>
<i>6.5.4 Resultado da terceirização nos freezers</i>	<i>151</i>
<i>6.5.5 Análise do resultado financeiro consolidado da terceirização</i>	<i>152</i>
CONCLUSÕES.....	165
REFERÊNCIAS.....	172
APÊNDICE A - Carta de apresentação	179
APÊNDICE B - Questionário 01 – Propósitos da terceirização	181
APÊNDICE C - Resultado financeiro da terceirização das peças de produtos	189
APÊNDICE D - Roteiro de entrevista semi-estruturada.....	195

1 INTRODUÇÃO

A velocidade acelerada das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, que são absorvidas e processadas pelas organizações é, sem dúvida, uma das características marcantes do mundo contemporâneo. As novas demandas estruturais e conjunturais, dentre as quais, o acirramento da competição, forçaram as organizações a repensar suas condutas empresariais como forma de obterem um desempenho adequado aos novos padrões requeridos.

Nesse contexto, novas abordagens foram implementadas e temas como, reengenharia, *just in time*, controle da qualidade total e terceirização passaram a ocupar a pauta de reuniões dos executivos das grandes organizações ao longo das últimas décadas.

O conceito de transferir para fora da empresa uma parte de seu processo produtivo já era uma idéia antiga e consolidou-se, segundo Oliveira (1996, p.18-21), durante a Segunda Guerra Mundial, quando as indústrias de armamentos passaram a buscar parceiros fora, como forma de aumentar a sua capacidade de produzir maior quantidade de material bélico. Essa transferência de atividades, que permite a concentração das empresas em suas competências essenciais, guardando as energias desprendidas em atividades-meio, é uma tendência mundial, estando cada vez mais presente no meio empresarial. Uma das alternativas dessa focalização dá-se por meio da terceirização.

No meio acadêmico, a terceirização se afirma nos manuais de administração, na década de 1980, como elemento importante da flexibilidade estratégica exigida pelos contextos negociais competitivos. As práticas de sublocação, entretanto, em uma perspectiva operacional, são certamente tão antigas quanto as noções de trabalho e de propriedade.

Na atualidade, é significativo o número de empresas brasileiras que praticam a terceirização de maneira ampla e intensa, chegando em alguns casos a terceirizar 100% do seu processo produtivo. Empresas como a Arezzo, por exemplo, terceirizam seu processo produtivo desde dezembro de 1997 (FDC, 2000). Essa empresa, pertencente a indústria de calçados e sediada em Belo Horizonte, só não terceirizou a contratação dos estilistas e a venda de tecnologia de varejo. Portanto, a Arezzo hoje cuida da marca, contrata os estilistas que vão

desenhar os calçados e vende tecnologia de varejo. Isso sugere um redirecionamento das suas competências básicas, antes relacionadas com a fabricação de calçados.

Embora o conceito em si não seja exatamente novidade, tem-se observado, nos últimos anos, um forte movimento em direção à terceirização dos mais diversos serviços. Esse fenômeno ocorre em âmbito mundial e é causado, sobretudo, pela grande mudança estrutural no ambiente de negócios.

No Brasil, a indústria automobilística é dominada pelas chamadas montadoras, empresas multinacionais que, desde sua instalação, vêm empregando largamente a terceirização em peças e componentes adquiridos de centenas de fornecedores contratados, principalmente, junto ao mercado local. Um outro tipo de serviço que já há muitos anos vem sendo terceirizado é a contabilização. Praticamente todas as pequenas empresas lançam mão de um escritório de contabilidade ou, como se usava antigamente, o guarda-livros, para cuidar de sua escrituração e zelar pelo atendimento às exigências do Fisco.

O processo de terceirização é uma estratégia das grandes empresas com estruturas complexas. Como técnica, o conceito se mostra de baixo valor estratégico e insuficientemente gerenciado. No Brasil, o emprego da terceirização não estratégica – orientada por propósitos restritos de custo – disseminou-se no decorrer da década de 1990, ao ponto de incrustar ao termo atributos da exploração e da segregação social ao que fora inicialmente apenas um preceito de racionalidade e eficiência administrativa. A terceirização não estratégica pode, no limite, estar associada com a destruição de valor, com a desmotivação e com o desalinhamento em torno de objetivos comuns.

A terceirização, porém, requer níveis mais elaborados de gestão, porque ela amplia a cadeia de valor e sugere a expansão da capacidade técnico-gerencial da empresa. Terceirizar não é, portanto, necessariamente mais fácil, nem mais barato. A terceirização estratégica fundamenta-se na avaliação de causas e efeitos, em uma perspectiva de longo prazo, e requer modelos de gerenciamento e padrões comportamentais específicos.

Na dimensão financeira, observa-se que os modelos propostos consideram apenas comparativos entre o custo contábil de produção e o custo cobrado pelo fornecedor do processo a ser terceirizado, o que pode encobrir os verdadeiros resultados obtidos com a

terceirização. Nesse sentido, o debate apenas se inicia no Brasil, a tomar pela raridade dos trabalhos acadêmicos concernentes ao tema.

Assim a problemática deste estudo consiste na obtenção da resposta para a seguinte pergunta: Quais as vantagens e/ou desvantagens da terceirização praticada por uma empresa do setor de linha branca baseado em análise financeira?

A terceirização é prática estratégica cada vez mais difundida no âmbito empresarial. Em virtude dessa intensificação, as vantagens, desvantagens, desdobramentos e gestão dessa prática passam a interessar com maior intensidade a empresários, trabalhadores, governos, sindicalistas e acadêmicos.

O firmamento dessa prática surge com a conotação de que as empresas obterão vantagens competitivas com base na redução de custos e poderão designar seus esforços para as atividades que exercem com competência. Entretanto, terceirizar não é necessariamente mais barato, uma vez que esta implica em gestão de contratos, em aumento da complexidade da cadeia de valor e em outros fatores.

No setor de linha branca, que consiste da fabricação de fogões, geladeiras, *freezers*, bebedouros e outros, a terceirização tem se desenvolvido com amplitude, tendo como principais fatores:

- a) aumento da concorrência, marcada pela entrada de multinacionais no mercado brasileiro;
- b) necessidade de reestruturação das organizações;
- c) perda de rentabilidade para o setor varejista;
- d) aumento das exportações e importações, acarretando maior dinamismo da produção;
- e) constante aumento dos insumos;
- f) necessidade de investimentos.

Diante desses fatores, a terceirização no setor de linha branca configura perspectiva de redução de custos e aumento da qualidade. Desse modo, torna-se relevante examinar se essa prática tem apresentado vantagens ou desvantagens, na perspectiva financeira, para as indústrias de linha branca.

A expressividade e importância da linha branca para a economia nacional estão evidenciadas nos dados do IBGE (2001-2004) que indicam que os refrigeradores e fogões têm figurado entre os cem produtos mais vendidos, em reais, nos últimos anos.

Além do importante papel econômico do setor de linha branca, esse segmento exerce função essencial para a sociedade brasileira, pois seus produtos possuem forte ligação com a qualidade de vida da população. Segundo dados de 2004 do IBGE acerca dos domicílios brasileiros, mais de 50 milhões de famílias possuem fogão, 46 milhões possuem geladeira, 8 milhões possuem *freezer* e 17 milhões possuem máquina de lavar.

A empresa objeto de estudo trata-se de uma indústria de linha branca local, que está entre as maiores do segmento brasileiro. Atua no mercado há mais de quarenta anos, possuindo uma das indústrias mais modernas da América Latina, com capacidade para produzir 300 mil eletrodomésticos por mês, gerando mais de 2.000 empregos diretos. A comercialização das suas linhas de produtos ocorre em todo o País e exporta para mais de cinquenta países, estando presente nos mercados da Europa, Oriente Médio, América Latina e África.

Com o presente estudo, pretende-se contribuir com informações relativas ao comportamento de uma empresa de linha branca do Ceará, no que diz respeito às decisões de terceirização e às práticas de gestão financeira, podendo ser úteis à comunidade científica em geral e aos empresários ligados ao setor, em suas análises e tomadas de decisões envolvendo a terceirização de atividades como estratégia empresarial.

Em decorrência da adoção da terceirização como ferramenta estratégica pelas indústrias de linha branca brasileira nas últimas décadas, é evidente que esta realidade precisa ser melhor estudada.

O envolvimento do pesquisador com o seu ambiente de trabalho, que é a indústria de linha branca, também figura como motivação e justificativa para esta pesquisa.

Toda decisão tomada por uma empresa tem implicações financeiras. Qualquer decisão tomada, seja ela uma decisão de produção, comercial ou de recursos humanos, afeta as finanças de uma empresa. Definido de forma ampla, tudo o que a empresa faz pode ser analisado sob a perspectiva financeira.

O objetivo geral do estudo é avaliar os impactos na dimensão financeira das decisões de terceirização em uma indústria de linha branca. Para isso, são identificados três objetivos específicos que orientam o desenvolvimento desta dissertação, como segue:

1. Investigar e levantar os propósitos das decisões de terceirização das atividades-fim.
2. Apurar os resultados financeiros, convencionais (custos de matéria-prima, mão-de-obra) e não convencionais (custo de oportunidade, custo da qualidade e outros) da terceirização.
3. Realizar uma análise crítica dos resultados financeiros da terceirização.

Os objetivos aqui apresentados possuem os pressupostos tratados no item seguinte.

As explicações realizadas anteriormente acerca da terceirização e suas implicações financeiras permitem a elaboração de pressupostos para a pergunta central deste trabalho. Quais as vantagens e/ou desvantagens da terceirização praticada por uma empresa do setor de linha branca na perspectiva financeira?

O pressuposto geral deste trabalho é que as práticas da terceirização originam impactos financeiros positivos que contribuem para a configuração de vantagem competitiva. Esse pressuposto fundamenta-se nos pressupostos específicos a seguir relacionados:

1. A prática da terceirização possui como objetivo a melhoria nos resultados financeiros e o foco em competências essenciais.
2. A prática da terceirização envolve elementos de custos convencionais e não convencionais, bem como fatores qualitativos de difícil mensuração monetária (moral dos empregados, controle gerencial, segredos comerciais e outros).

3. Ao incluir os elementos não convencionais, a percepção de resultado financeiro oferecido pela análise tradicional se deprecia.

Com esse processo investigativo, espera-se identificar as vantagens e/ou desvantagens, no âmbito financeiro, de uma indústria da linha branca, diante das decisões de terceirização.

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base os conceitos apresentados por Vergara (2003), que qualifica a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, esta pesquisa é exploratória e descritiva. A categorização deste estudo como exploratório justifica-se porque, apesar da relevância do tema, os estudos que abordam a terceirização no Brasil são ainda relativamente escassos, especialmente em uma dimensão financeira mais abrangente. Buscou-se, portanto, compreender a aplicação da terceirização e evidenciar seus impactos financeiros em uma indústria do setor de linha branca. Descritiva porque o estudo buscou identificar, descrever e analisar criticamente as visões estratégicas que subsidiam decisões de terceirização, detalhando propósitos e tecnologias de gerenciamento utilizadas e, sobretudo, o impacto financeiro em uma indústria de linha branca.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, documental e de campo, na categoria de estudo de caso único. É bibliográfica por buscar em material escrito a fundamentação teórico-metodológica do trabalho. É documental por realizar investigação em relatórios e dados internos de uma indústria de linha branca. Por fim, caracteriza-se como estudo de caso único por realizar investigação no local onde ocorre o fenômeno.

A unidade de análise é uma indústria do setor de linha branca do Estado do Ceará, que configura entre as maiores do setor, tendo atuação em âmbito nacional e internacional. As subunidades de análise consistem dos processos de trabalho em atividades fins terceirizadas, classificados em termos de agregação de valor, nos quais o foco desenvolvido foi o impacto financeiro da terceirização desses processos.

Com relação aos sujeitos da pesquisa, têm-se os gestores responsáveis pelas decisões de terceirização, que responderam a questionários semi-estruturados, com o objetivo de coletar informações relativas às percepções relacionadas com a terceirização na sua realidade específica.

Na pesquisa documental referente aos processos terceirizados, foram selecionados, por ordem de agregação de valor, os itens terceirizados que representam 80% dos desembolsos com terceiros. O critério de restrição das subunidades de análise objetiva possibilitar maior qualidade na interpretação dos dados e na mensuração do impacto financeiro da terceirização.

O tratamento dos dados foi de multimétodo, englobando uma parte quantitativa e outra qualitativa na busca de alcançar os objetivos propostos.

Apesar das limitações existentes no método aplicado, considerou-se como o mais apropriado para alcançar os objetivos desta pesquisa.

O trabalho consta de uma introdução, na qual são abordadas a relevância do estudo, inserindo o leitor na essência do trabalho em face do objetivo geral proposto. Seguem-se os aspectos considerados para a justificativa da pesquisa, os objetivos geral e específicos, pressupostos e a metodologia empregada. Além dos capítulos de introdução e de conclusão, este trabalho apresenta cinco capítulos temáticos.

O capítulo 2 mostra uma caracterização do fenômeno da terceirização, iniciando-se com uma discussão sobre as definições e contexto da terceirização. Em seguida, foi analisado a terceirização estratégica, considerando as alternativas de verticalização e desverticalização, abrindo espaço para a discussão acerca das competências essenciais. Na seqüência, são apresentados os objetivos da terceirização, suas etapas, tipos e explanações sobre as atividades-meio e atividades-fim. Procura-se relatar, ainda, as vantagens e desvantagens, destacando seus limites e possibilidades. Com isso, visa-se identificar experiências que possam melhor fundamentar essa proposta de pesquisa.

O capítulo 3 abre discussão sobre a visão restrita de alguns trabalhos que distanciam os objetivos estratégicos dos objetivos financeiros, quando na verdade eles devem estar interligados, pois em sentido amplo, toda decisão tomada dentro de uma organização possui conseqüências financeiras. Com base nessa argumentação, o capítulo busca evidenciar a necessidade de um tratamento mais adequado para as tomadas de decisões de terceirização, apresentando a visão sistêmica de uma organização, as metodologias de tomada de decisão, destacando a análise diferencial como ferramenta no auxílio da determinação de se terceirizar ou não os processos fabris.

O capítulo 4 mostra uma discussão sobre as características e peculiaridades do setor de linha branca. No início, apresenta-se a definição do setor e retrospecto sobre a evolução e a sua organização. Na continuação, comenta-se sobre a expressividade da linha branca na economia nacional, as principais estratégias utilizadas pelos fabricantes e, com destaque, a terceirização. Por fim, são abordados os aspectos mercadológicos, financeiros e produtivos das indústrias de linha branca.

O capítulo 5 é relativo ao método de pesquisa, com o objetivo de mostrar, encadear e justificar as várias atividades e etapas da presente investigação, sendo apresentada classificação para o tipo de pesquisa utilizado, unidade de análise, seleção dos sujeitos, coleta de dados, tratamento de dados e limitações do método empregado.

O capítulo 6 apresenta o estudo de caso, a análise e interpretação dos resultados sobre os processos terceirizados, a identificação dos propósitos e os impactos financeiros decorrentes da terceirização, sendo discutidas as variáveis envolvidas nessa prática.

Nas conclusões, na qual se procura responder aos quesitos quanto aos objetivos propostos em face dos pressupostos levantados e, apresentar sugestões para o prosseguimento da pesquisa, uma vez que as análises não se exaurem no presente estudo. Muito pelo contrário, este abre perspectivas de maiores colaborações para a análise dos impactos financeiros da terceirização.

Por fim, são trazidas as referências a que se recorreu para embasar o estudo, seguidas dos APÊNDICES, referentes à carta de apresentação, aos questionários e aos modelos de mensuração financeira constantes neste trabalho.

2 A TERCEIRIZAÇÃO NA GESTÃO EMPRESARIAL

Este capítulo tem por objetivo discursar sobre os aspectos teóricos da terceirização na gestão empresarial. Inicialmente, são abordadas suas definições e histórico. Consta também neste capítulo um mapeamento de suas características, objetivos, ferramentas de análises, vantagens e desvantagens. Por fim, é abordada a prática de terceirização no processo estratégico e suas limitações.

2.1 Definição e evolução histórica

A origem do termo terceirização no Brasil é oriunda da expressão em inglês *outsourcing* (*out* – fora, externo; *source* – fonte, ou seja, fonte externa). É comum também o uso de sinônimos dessa nomenclatura, termos, tais como: subcontratação, sublocação, subempreiteiro e outros. No entanto, destes, o termo mais utilizado no Brasil é terceirização.

De acordo com Davis (1992, p.11), terceirização “é a passagem de atividades e tarefas a terceiros. A empresa concentra-se em sua atividade-fim, aquela para qual foi criada e que justifica sua presença no mercado, e passa a terceiros atividades-meio”.

Segundo Queiroz (1992), é uma técnica que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência a terceiros, das atividades acessórias de apoio ao escopo das empresas, permitindo a estas concentrar-se no seu negócio ou objetivo final.

Dessa forma, observa-se que existe um consenso entre os autores de que terceirização é a tendência de transferir para terceiros as atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa. É o processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabeleceu uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua. No entanto, nem sempre as atividades terceirizadas são necessariamente atividades-meio. A evolução da terceirização faz com que esse conceito tenha que ser ampliado já que é cada vez mais comum a terceirização de atividades-fim, como será explorado mais adiante neste trabalho.

Seguindo essa linha de ampliar-se esse conceito, Cabral (2002, p.16) afirma que terceirização significa suprir-se, via fontes externas, representando a decisão da organização no sentido de utilizar transações de mercado em vez da utilização de transações internas, para atingir seus propósitos econômicos.

O fenômeno da terceirização pode estar presente em qualquer organização, seja através de algum tipo de atividade, processo ou negócio completo. Trata-se de fenômeno onipresente nas decisões empresariais.

Apoiando-se nos estudos de Pagnani (1989) e Druck (1999), pode-se afirmar que a subcontratação não é um fenômeno recente nas relações econômicas entre empresas.

Uma das formas mais recorrentes de terceirização, datada da Revolução Industrial, no século XVIII, é o chamado trabalho doméstico, ou trabalho domiciliar, que surge juntamente com o estabelecimento da indústria têxtil, no qual os trabalhadores realizavam o trabalho em suas casas, com máquinas e ferramentas próprias ou alugadas e, em geral, eram pagos por produção encomendada e realizada (DRUCK, 1999).

Entretanto, bem antes da Revolução Industrial, ainda na economia feudal, já se verificava o trabalho domiciliar, principalmente nos ramos têxteis, agrupamentos em base doméstica. A maioria dos operários que se ocupavam com a fabricação dos bens de lã e algodão trabalhava em residências; essas relações de subcontrato, em que há um “grande distribuidor e artesãos (atividades não fabris)” subcontratados sob o sistema *façon*, ainda são encontradas na indústria têxtil moderna (PAGNANI, 1989).

Para a maioria dos autores pesquisados, todavia, a terceirização estratégica é um fenômeno recente como opção de gerenciar, que surgiu nos Estados Unidos, antes da Segunda Guerra Mundial. De acordo com Ferreira (1994), naquela época, as indústrias bélicas necessitavam concentrar-se na produção de armamentos e, em virtude da escassez de mão-de-obra, delegavam algumas atividades a empresas prestadoras de serviço.

Dessa forma, Leiria e Saratt (1996) relatam que a terceirização firmou-se na década de 50 com o desenvolvimento acelerado da indústria e do comércio e rapidamente se espalhou para o mundo.

A inserção da terceirização como ferramenta estratégica no Brasil ocorreu em um cenário marcado pela crescente integração entre os mercados externos, bem como pela necessidade de competição com os produtos importados e com a extensa recessão da economia brasileira existente nas décadas de 80 e 90 (QUEIROZ, 1992).

Até então, a terceirização estava mais relacionada com atividades-meio (tais como: serviços de limpeza, vigilância e refeitório) e somente veio a desempenhar um papel estratégico com a indústria automobilística, com o surgimento da rede de fábricas fornecedoras de autopeças para as montadoras de automóveis.

Assim, a estratégia de terceirização uniu-se às crescentes inovações tecnológicas e organizacionais, sendo nomeada como produção em cadeia/rede ou parceria/aliança e apresentada como a novidade, no sentido de garantir a modernização e a racionalização do processo produtivo. Essa visão da terceirização foi bastante difundida na linha branca nas últimas décadas.

Para Caetano (2001, p. 98), na perspectiva empresarial, a terceirização propicia a focalização das atividades produtivas e, por conseguinte, a maximização dos lucros.

Nas últimas três décadas, principalmente nas décadas de 80 e 90, intensificaram-se o processo denominado reestruturação produtiva, que, segundo Cattani (1997, p.202), consiste em um processo que compatibiliza mudanças institucionais e organizacionais nas relações de produção e de trabalho, bem como redefinição de papéis dos estados nacionais e das instituições financeiras, visando atender as necessidades de garantia de lucratividade.

Nesse processo, a introdução das novas tecnologias informatizadas tem desempenhado papel fundamental, visto que a articulação entre o aumento da produtividade e a redução de custos é considerada a alternativa à subsistência das empresas num cenário doravante marcado pelo acirramento da concorrência entre as mesmas que deixou de restringir-se as fronteiras regionais, ou seja, a produção, a distribuição e o consumo de bens atingiu proporção mundial.

Diante desse cenário, as empresas buscaram tornar seus processos mais flexíveis.

Para Mattoso (1996, p.91), a estratégia da flexibilização das relações de trabalho geralmente dividi-se em dois níveis: a flexibilização funcional ou interna e a flexibilização numérica ou externa.

Ainda, segundo Mattoso (1996, p.91), a flexibilidade funcional ou interna “é destinada ao núcleo estável da mão-de-obra, que em troca da manutenção da segurança no emprego, aceitaria a mobilidade nos postos de trabalho, maiores responsabilidades, reciclagem, mudanças nos planos de carreira etc”.

Já a flexibilidade numérica ou externa, de acordo com Mattoso (1996, p.92), tem por finalidade:

[...] facilitar os ajustes de mão-de-obra às situações da demanda, é destinada à mão-de-obra periférica e externa. A mão de obra periférica seria composta daquela parcela contratada a título permanente, mas sem maiores qualificações e passível de ser ampliada ou renovada através de contratação de desempregados, e da crescente parcela de empregados contratados a título temporário, de substituição ou tempo parcial.

Entre a flexibilidade interna e a externa, a maioria das empresas tem optado pela externa, uma vez que, a mesma propicia menores riscos e resultados a curto prazo. Um dos instrumentos característicos da externa é a terceirização.

2.2 Verticalização *versus* desverticalização

Historicamente, as organizações cresciam incorporando em sua estrutura organizacional todos os processos produtivos necessários para o alcance de seus objetivos, ou seja, elas se integravam verticalmente. Esses processos poderiam incluir desde a exploração e processamento da matéria-prima até a manufatura, distribuição e venda do produto para o consumidor.

As empresas cuja estrutura era essencialmente verticalizada eram conhecidas como empresas monolíticas. A verticalização era decorrente da preocupação em manter o controle sobre a tecnologia de processos, de produtos e de negócios (segredos industriais), entre outras. Porém, o elevado número de atividades realizadas internamente acarretou problemas gerenciais devido ao aumento do porte da empresa e a atividades não ligadas diretamente ao negócio principal, com conseqüências para a perda da eficiência e o aumento

do custo de produção. A horizontalização, ou desverticalização, então passou a ser uma opção para a manutenção da competitividade das empresas.

Denomina-se desverticalização o grau em que uma empresa é dependente de comprar no mercado: peças, componentes ou atividades do processo de produção do seu produto final, realizadas por empresas fornecedoras. Com o aumento de empresas fornecedoras no setor industrial e da qualidade de seus processos, as empresas passaram a se horizontalizar com maior frequência e grau, surgindo nesse cenário a terceirização.

As idéias apresentadas por Porter (1985) sustentam que a estratégia significa fazer escolhas de posicionamento competitivo e sua essência é decidir o que não fazer. Para Porter (1985), a estratégia deve ser arquitetada conjugando valor, posição, integração e adaptação de atividades, para ser capaz de trazer competitividade, sustentabilidade e oferecer combinação única de valor para o cliente.

A essência da estratégia de integração vertical, de um modo geral, consiste em definir se uma empresa irá “fazer ou comprar” (*make or buy*) seus insumos básicos, componentes ou serviços auxiliares. Essa é uma das estratégias que mais se destacam, por exemplo, no ambiente competitivo entre setores fragmentados, onde existem numerosas empresas que competem entre si, sendo que nenhuma delas possui parcela representativa ou influencia significativamente o resultado da indústria (SERRA, 2001).

De acordo com Padillo e Diaby (1999, p. 3203), a decisão de comprar no mercado ou fazer internamente um produto ou serviço “influencia os relacionamentos internos, os processos internos, os relacionamentos da empresa com seus fornecedores, distribuidores e consumidores, e também afeta os métodos de produção da empresa, as capacidades, a estrutura de despesas gerais, as competências principais (core competencies) e, finalmente, a posição competitiva da empresa”. Portanto, a decisão de desverticalizar-se ou integrar-se verticalmente é altamente relevante à empresa e, indiscutivelmente, integra o seu planejamento estratégico.

Dentre as principais questões relacionadas à horizontalização da empresa, encontra-se a alta dependência dos fornecedores, uma vez que diminui sua responsabilidade pela manufatura das partes dos produtos e/ou serviços que passam a ser adquiridos de fornecedores externos. Por outro lado, a desverticalização também aumenta a flexibilidade da

empresa, pelo fato dela poder comprar de quem desejar, ou se for necessário, poder mudar de fornecedor, que, sem dúvida, são opções menos onerosas do que a substituição de equipamentos e de processos internos. Além disso, a compra de bens e serviços de fornecedores possibilita que a empresa ofereça uma larga variedade de produtos com baixo investimento.

Uma opção de desverticalização é a empresa produzir internamente, o que a distingue dos seus principais competidores, e comprar todo o restante que se faça necessário para o seu processo produtivo no mercado. É essa a alternativa que parece ser mais adequada para a realidade econômica e tecnológica com que as empresa se deparam atualmente, ou seja, focar em suas competências essenciais.

2.3 Competências essenciais

Hamel e Prahalad (1995, p. 377) definem o conceito de competência essencial, também denominada de *core business*, ou ainda *core competences*, como “aquilo que mais contribui para o valor percebido pelo cliente”. Prahalad (1997) explica ainda que competência essencial é o que a empresa sabe fazer de melhor. As competências essenciais de uma empresa a diferenciam das demais e geram vantagens competitivas. Todavia, para que uma competência torne-se uma fonte de vantagem competitiva sustentável, é preciso que seja valiosa, rara e implique em dificuldade ou alto custo para ser copiada.

Segundo King *et al.*(2002), para determinar o valor de uma competência como fonte de vantagem competitiva, deve-se considerar três aspectos:

a) O caráter tácito. As competências tácitas baseiam-se em conhecimentos mais intuitivos, que não podem ser totalmente expressos e, por isso, difíceis de serem reproduzidos; já as competências explícitas podem ser divididas em partes ou codificadas em grupos de regras, podendo ser divulgadas verbalmente ou na forma escrita. Por isso, o caráter tácito de uma competência é de extrema relevância na identificação do seu valor.

b) Robustez. Caracteriza a suscetibilidade de uma competência às mudanças no ambiente. Competências robustas não dependem de um conjunto determinado de circunstâncias externas; apresentam, portanto, mais chances de manter seu valor diante de

mudanças no ambiente externo. A robustez aumenta o valor da competência, conferindo-lhes maior durabilidade.

c) Fixação. A fixação de uma competência compreende a possibilidade dela ser transferida para outra empresa. A sua mobilidade pode ser fixa ou móvel. As competências ligadas ao conhecimento e às habilidades dos funcionários são consideradas as mais móveis, devido à própria mobilidade dos funcionários. Tais competências podem desaparecer caso os funcionários saiam da empresa. Por outro lado, as competências vinculadas à missão, à cultura ou aos valores da empresa são extremamente fixas e, por isso, têm maior relevância na identificação do valor de uma competência.

Prahalad e Hamel (1990) sugerem para a identificação das competências essenciais, classificar as capacidades da organização segundo dois critérios: a competência relativa no mercado e a importância estratégica, nos quais acontece uma análise das competências da organização, questionando se a atividade poderá ou não diferenciá-la em relação aos concorrentes, aumentando assim o valor percebido pelo cliente. Quanto à competência relativa no mercado, compara-se a capacidade da empresa e dos demais concorrentes no que se refere a custos, a qualidade e a processos (SERIO e SAMPAIO, 2001).

Ampliando esse entendimento, Mintzberg e Quinn (2001, p.74) destacam que os gestores necessitam pensar com muito mais cuidado sobre quais atividades da empresa criam, ou poderiam criar, valor singular e quais atividades poderiam ser terceirizadas. Esses mesmos autores defendem que “os executivos precisam olhar além dos produtos da empresa para as habilidades intelectuais ou sistemas de administração que, na realidade, criam uma vantagem competitiva sustentada”.

Simon (2003) acrescenta que a importância crítica da qualidade do produto como vantagem competitiva não permite a terceirização da produção de componentes-chave. A empresa interessada em proteger tanto as vantagens competitivas quanto as competências essenciais prefere manter essas atividades internas, apesar das possíveis desvantagens de custo. Como exemplo, Simon (2003, p.149) refere-se a Heidelberg Druckmaschinen, líder mundial no mercado de prensas para impressão em *offset*, que ainda controla sua própria fundição, pois seus gestores estão convencidos de que a qualidade e a precisão de altíssimo nível exigidas de seus produtos não podem ser alcançadas sem um controle rígido e próximo do processo de fabricação. Com isso, essa empresa “provavelmente sacrifica algumas

economias de escala que poderia levar a cabo pela terceirização, mas ela acredita que a qualidade é mais importante do que o custo”.

Naturalmente, como reforça Simon (2003), também existem sérios riscos associados a essa postura antiterceirização, ou de integração vertical; ou seja, se custo e preço tornam-se os parâmetros competitivos mais importantes, e economias de escala podem ser efetuadas via terceirização, essa postura precisa ser reconsiderada. A terceirização, como qualquer outra questão, não deve receber uma avaliação ideológica ou unilateral. Simon (2003) reforça o argumento de que a confiança demasiada nos pontos fortes de uma empresa pode se converter em um ponto fraco se as competências necessárias às novas tecnologias não puderem ser desenvolvidas o suficiente de forma rápida ou interna.

2.4 Objetivos da terceirização

Conforme Martins, S. (1996), o objetivo principal da terceirização vai além da simples redução de custos, e passa pela óptica da empresa possuir maior agilidade, flexibilidade e competitividade. Esse mesmo autor assinala que as organizações pretendem, por intermédio da terceirização, transformar seus custos fixos em variáveis e, com isso, possibilitar melhor aproveitamento do processo produtivo, com a transferência de numerário para aplicação em tecnologia ou no seu desenvolvimento, e também em novos produtos.

No Brasil, a terceirização é utilizada como estratégia para alcançar parâmetros pretendidos em toda a cadeia de valor, independentemente de ser com atividades essenciais ou com as demais atividades, o que caracteriza um estágio mais avançado da gestão, implicando maior complexidade. (Fernandes *et al.*, 2001)

Assim, a amplitude alcançada pela terceirização não permite a restrição dos objetivos desta a dois ou três fatores.

Nessa linha, Serra (2001) estrutura os objetivos da terceirização em oito grupos, a saber:

a) redução de custos — “quando o preço praticado pelo mercado é menor que o custo interno de produção da empresa”;

b) focalização em atividades estratégicas ou de maior retorno — “é importante que a empresa defina quais são suas atividades prioritárias, sob o ponto de vista estratégico, ou de maior retorno financeiro”;

c) melhoria da qualidade — “empresas capacitadas e especializadas são as mais indicadas para fornecimento do produto e/ou serviço”;

d) utilização e acesso de novas tecnologias — “quando um serviço não faz parte do objetivo principal ou *core business* de uma empresa, pode acontecer do mesmo não ser valorizado internamente”;

e) mudanças organizacionais — “com as evoluções e alterações mercadológicas, a empresa deve responder com mais rapidez às mudanças setoriais”;

f) racionalização produtiva — “a partir da definição do foco de atuação da empresa, deve-se racionalizar o sistema produtivo, delegando aquilo que não é estratégico a terceiros”;

g) especialização flexível — “com a freqüente repetição e melhoria dos serviços, surgem empresas especializadas e com alta flexibilidade para atender a mudanças de pedidos de seus clientes”; e

h) adequação às tendências internacionais — “conforme já mencionado, a terceirização ou *outsourcing* é uma tendência mundial”.

Assim, os objetivos da terceirização dependerão do foco dado pelas empresas. Por exemplo: a seleção de fornecedores, quanto à qualidade, pode ser mais rígida ou menos. Quando o objetivo da terceirização é a diminuição de custos, a seleção vai ser baseada no preço, não sendo muito considerada a qualidade, a capacidade de fornecimento ou a melhoria da qualidade. Por outro lado, quando o objetivo da terceirização é obter maior especialização, o interesse na qualidade é maior, levando a um processo de seleção mais exigente.

Neste trabalho, o principal fator a ser estudado como propósito da terceirização em uma empresa de linha branca será a maximização dos resultados financeiros, ampliando a abordagem de redução de custos praticada, atualmente, conforme demonstra o terceiro capítulo.

2.5 Etapas da terceirização

Conforme Serra (2001), o êxito com a estruturação e implantação do processo de terceirização decorre do cumprimento de algumas etapas. Para Serra (2001), os dirigentes devem se organizar de acordo com as seguintes fases:

- a) análise e avaliação interna – o mais alto nível hierárquico da empresa analisa as necessidades de terceirização e desenvolve uma estratégia de implementação nas áreas escolhidas;
- b) planejamento – nesta etapa verifica-se o detalhamento da hierarquia das necessidades dentro e fora da empresa, identificando os possíveis parceiros. Segundo Queiroz (1992), essa é a fase mais crítica de qualquer projeto de terceirização, pois é nela que vão ser identificados os setores da empresa passíveis de transferência. É também nesse momento que se verificam a existência e a disponibilidade de fornecedores que possam oferecer seus produtos ou serviços com a qualidade, custo e produtividade desejados;
- c) implantação do processo – consiste da qualificação prévia dos fornecedores identificados anteriormente, seguida da negociação e formulação dos contratos. Também é nessa fase que os funcionários da empresa são ajustados para a eficiência do processo; e
- d) gerenciamento – um sistema gestor deve ser criado com o intuito de avaliar o desempenho dos terceiros, facilitar a comunicação interna, agilizar a resolução dos conflitos, fazer a auditoria dos aspectos técnicos, trabalhista e administrativo e ajudar as pessoas da empresa a se adaptarem ao novo modo de fazer as coisas.

2.6 Formas de terceirização

Para Queiroz (1992), existem diversas formas de terceirização, que são as seguintes: simples, franquia, compra de serviços, nomeação de representantes, concessão, locação de mão-de-obra e prestação de serviços.

Segundo o Comitê de Gestão Estratégica (1994), a terceirização se concretiza nas seguintes formas:

- a) Fornecimento de matéria-prima: é o caso que ocorre quando uma empresa contrata terceiros para o fornecimento de produtos ou componentes que, anteriormente, eram produzidos pela contratante para a consecução do produto final.
- b) Franquias: uma empresa concede a terceiros o uso de sua marca, em condições preestabelecidas, comercializando os produtos ou serviços.
- c) Consultoria: a forma de prestação de serviços altamente especializados, cujo fornecedor detém *know-how* próprio.
- d) Representação: quando as empresas contratam prepostos para atuar junto ao mercado, comercializando produtos em nome das mesmas.
- e) Concessões: a delegação contratual ou legal da execução do serviço, na forma autorizada e regulamentada pelo Executivo. É um acordo administrativo, com vantagens e encargos recíprocos, no qual se fixam as condições de prestação de serviço, levando-se em consideração o interesse coletivo na sua obtenção e as condições pessoais de quem se propõe a executá-lo por delegação do poder concedente. Sendo um contrato administrativo, este fica sujeito a todas as imposições da administração necessárias a formalização do ajuste, dentre as quais, a autorização legal, a regulamentação e a licitação.
- f) Autônomos: a contratação de pessoa física para funções especializadas, típicas de sua profissão liberal regulamentada, sendo exercidas com completa autonomia e utilizando suas próprias instalações.
- g) Empreitadas: normalmente, são utilizadas para trabalhos executados por unidades de obra e objetivam resultados predeterminados. A pessoa jurídica contratada (empreiteiro) se obriga, perante o tomador, a executar os serviços com o trabalho de seus empregados, supervisionando-os, assumindo os riscos e utilizando-se de equipamentos, instrumentos e materiais de sua propriedade.

- h) Contratação de serviços gerais ou auxiliares: é quando o terceiro exerce atividades auxiliares do tomador, executando o seu trabalho onde for determinado, inclusive nas instalações da contratante. Os serviços executados poderão ser de caráter permanente (limpeza, copa) ou temporário, neste caso, sendo denominado empreiteiras.

Drucker (1999) distingue as formas de terceirização quando da época de seu surgimento, identificando cinco formas, a saber:

- a) Trabalho doméstico: nesta forma de terceirização, os trabalhadores realizam o trabalho em suas casas, com máquinas e ferramentas próprias ou alugadas e, em geral, são pagos por produção encomendada e realizada. Esta forma de terceirização data da Revolução Industrial, no século XVIII.
- b) Rede de fábricas fornecedoras: é constituída por empresas em geral bem organizadas, pequenas e grandes. Embora os fornecedores produzam independentemente, isto é, tenham a sua própria instalação, maquinário e mão-de-obra, têm sua produção voltada, quase exclusivamente, para as grandes empresas contratantes.
- c) Serviço de apoio: a intensificação da divisão social do trabalho e a decorrente especialização propiciaram a utilização de serviços como limpeza, restaurante, jardinagem, transporte e vigilância de forma terceirizada. Esta forma é realizada em sua maioria no interior das plantas das contratantes.
- d) Terceirização nas áreas produtivas: pode ocorrer de duas formas: 1) a subcontratação de empresas para a realização do serviço fora da planta da contratante, isto é, em sua própria planta; 2) a subcontratação de empresas para a realização do serviço no interior da planta da contratante.
- e) Quarterização: ocorre quando uma ou mais empresas são formadas ou contratadas com a única função de administrar os contratos com as terceiras. São empresas que não executam nenhuma atividade de fabricação, sendo apenas responsáveis pela gestão da terceirização.

2.7 Atividades-fim e atividades-meio

A definição de atividades-fim ou atividades-meio num processo produtivo é de grande dificuldade e importância (BARAÚNA, 1997).

Nesse sentido, uma idéia subjacente na concepção de autores como Romanoschi (1994, p. 21); Harland (1996, p. 66); Alvarez (1996, p. 66); Silva (1997, p. 30); Queiroz (1992, p. 53); Girardi (1998, p. 27); e Giosa (1999, p. 14) sobre terceirização, é que esta requer uma tomada de decisão empresarial na determinação de sua atividade-fim para escolher as atividades que podem ser terceirizadas. Para tanto, é necessária uma análise das atividades realizadas na empresa, para identificar, principalmente, as suas atividades principais – suas atividades-fim ou suas *core competencies* (competências principais) – que constituem o foco principal do seu negócio e que, conseqüentemente, não devem ser terceirizadas.

Para Queiroz (1992), características e distinções entre atividades-meio e atividades-fim podem ser resumidas conforme o quadro 1.

Atividades-meio	Atividades-fim
Agregam custo ao produto	Agregam valor ao produto.
Caracterizam-se como ações e atitudes administrativas ou intermediárias no processo produtivo nas empresas, apoiando ou suportando a produção, sem interferir na qualidade ou no funcionamento do produto.	Fazem parte intrínseca do processo produtivo, sendo essenciais na montagem, construção e manufatura do produto. Estão diretamente ligadas à qualidade e ao funcionamento do produto.
Mantê-las como gestão própria, administrando-as diretamente; traz incrementos no custo operacional das empresas, que, repassado ao preço final do produto, vai encarecê-lo, reduzindo a sua competitividade e atratividade.	O gerenciamento desta atividade está sempre dirigido para a melhoria do produto, mediante o aprimoramento da tecnologia, a aquisição de novos conhecimentos, que se aplicados ao produto, o farão mais atrativo e eficaz, moderno, tecnicamente avançado e mais competitivo, atendendo às necessidades do mercado. Com isso aumenta o consumo, melhorando a rentabilidade da empresa.

QUADRO 01 – Comparação entre atividades-meio e atividades-fim

Fonte: Queiroz (1992, p. 101)

Outra abordagem acerca dos tipos de atividades de uma empresa é retratada na clássica cadeia de valor proposta por Porter (1989), que é composta de nove categorias de atividades reunidas de forma característica. Para Porter (1989), toda empresa é uma reunião de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto, podendo essas atividades ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores.

Porter (1989) divide as atividades de valor em dois tipos gerais: atividades primárias e de apoio. As primárias, relacionadas na parte inferior da figura 1 e divididas em cinco categorias genéricas, envolvem a fabricação do produto, sua venda e transferência para o comprador, bem como a assistência após a venda.

As atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções no âmbito da empresa e podem ser associados a atividades primárias, além de apoiarem a cadeia inteira.



FIGURA 01 – Cadeia de Valor Genérica de Porter

Fonte: Porter (1985, p.35)

No ramo empresarial de linha branca, as atividades de negócio são constituídas pelas atividades-fim, e não de atividades primárias, conforme propôs Porter (1985). Entretanto, a divergência não se restringe a nomenclatura, uma vez que, algumas atividades classificadas como primárias por Porter, como *marketing*, são consideradas atividades-meio ligadas às atividades-fim.

Dessa forma, observa-se que os empresários do setor de linha branca adotam uma classificação que se aproxima mais da adotada por Amoroso *apud* Bianchi (1995), sendo assim a classificação adotada neste trabalho.

Para Amoroso *apud* Bianchi (1995), as atividades são classificadas em ‘atividade-fim e atividade-meio’, podendo ser subdivididas da forma abaixo.

a) Atividades-fim — são atividades ligadas ao negócio, missão da empresa. São aquelas que têm impacto direto no produto final.

b) As atividades-meio podem ser divididas em dois grupos, conforme delineado na seqüência.

- Atividades ligadas às atividades-fim — têm um impacto — ainda que não seja direto — significativo na percepção do cliente, como, por exemplo, manutenção, vendas, distribuição, pesquisa e laboratório;

- atividades de apoio — não têm impacto direto no produto final. Tipicamente refeitório, segurança, recursos humanos, serviços contábeis e jurídicos.

Assim, pode-se aceitar que a terceirização estará presente durante todo o ciclo do processo produtivo de uma empresa, não ficando restrita apenas a serviços, mas podendo atingir a produção de bens ou produtos.

Bianchi (1995) afirma que é vital para a empresa o conhecimento de quais são as atividades críticas ou estratégicas que proporcionam um diferencial competitivo ao produto. Para a autora, as atividades-fim, críticas ou estratégicas, não devem ser terceirizadas, pois isso comprometeria a vantagem competitiva atual e/ou futura da empresa. As terceirizações de atividades-meio ligadas à produção, quando realizadas após análise da cadeia de valor e custo da empresa, são aquelas que apresentam maior ganho de vantagem competitiva, seja por redução de custo, aumento da qualidade, acesso a novas tecnologias ou liberação de recursos para as atividades-fim.

Serra (2001), porém, relata que a indústria automobilística, tradicionalmente, delega serviços de atividade-fim em decorrência das novas técnicas de produção e de

tecnologia para terceiros, trazendo assim mais valor ao produto por meio da especialização do terceirizado.

Os estudos de autores, como Porter (1989), Prahalad e Hamel (1990) e Valença e Rodrigues da Silva (1999) também sinalizam a difusão da prática de terceirização por toda a cadeia de valor. Isto é, se no início do movimento de reorganização estrutural organizacional a terceirização era indicada como alternativa para dar condições às empresas de focalizarem sua atenção nas atividades essenciais, ou para reduzir os custos e aumentar o nível de qualidade dos serviços em atividades complementares, atualmente, verifica-se seu uso de modo generalizado.

Martins, S. (1996) estende essa discussão, reforçando a idéia de que essa prática, além de não ser considerada ilegal, conseguiu transformar uma atividade anteriormente considerada principal em acessória.

A terceirização, conforme Baraúna (1997, p.118), já alcançou a condição de participação conjunta nas atividades-fim do processo produtivo das grandes empresas em vários países de primeiro mundo. Essa relação é fundamentada na responsabilidade mútua e na parceria comercial, que se baseiam em princípios de decisões conjuntas e crescimento comutativo. Para Baraúna (1997, p.118), é importante que a legislação brasileira se adeque à nova realidade.

2.8 Vantagens e desvantagens da terceirização

Toda ferramenta estratégica, até mesmo as mais difundidas, apresenta vantagens e desvantagens para as empresas. Não existe um modelo gerencial preciso em eficácia, eficiência e efetividade. Dessa forma, teóricos procuram sempre enaltecer as virtudes de seus métodos e apontar as falhas dos demais.

Com a terceirização como ferramenta estratégica não é diferente. Diversos autores apresentam listas extensas acerca dos méritos e deméritos da utilização de transações de mercado em vez de transações internas.

As principais vantagens e desvantagens estão resumidas no quadro 2, em que estão reunidos os principais pontos encontrados na revisão bibliográfica sobre o assunto.

Esse quadro permite a avaliação dos pontos positivos e negativos da terceirização. No entanto, a apresentação de um determinado item, seja como favorável ou desfavorável, não significa que este, necessariamente, irá comportar-se dessa forma, pois isso irá depender de como a empresa trata cada um desses aspectos.

Assim, vários pontos negativos da terceirização descritos podem ser eliminados, desde que sejam tratados de forma correta, ou seja, tratados de forma estratégica e não operacional.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Melhoria da qualidade dos serviços;	Risco de desemprego e não absorção da mão-de-obra na mesma proporção;
Focalização dos negócios da empresa na sua área de atuação;	Escolha de fornecedores não qualificados que reduzem a qualidade do serviço ou produto;
Revisão estrutural e cultural da empresa;	Resistências e conservadorismo;
Concentração dos talentos no negócio principal da companhia;	Custo de demissões;
Ganhos de flexibilidade;	Dificuldade de encontrar o parceiro ideal;
Aumento da especialização do serviço;	Dificuldade de formular e coordenar contratos de parceria;
Aprimoramento do sistema de custeio;	Dificuldade na conversação com a alta administração;
Maior esforço de treinamento e desenvolvimento profissional;	Dificuldade no controle do custo interno com a parceria;
Maior agilidade nas decisões;	Falta de cuidado na escolha dos fornecedores;
Diminuição dos custos fixos e variáveis da empresa;	Dificuldade no relacionamento com os sindicatos;
Favorecimento da economia de mercado;	Aumento da dependência de terceiros;
Maior facilidade de controle de custos pelo contratante;	Desconhecimento da legislação trabalhista;
Redução dos níveis hierárquicos;	Problemas com o corpo funcional da companhia;
Aumento da produtividade e competitividade;	Possibilidade da empresa não repassar ao consumidor a economia de escala obtida;
Redução do custo de estoques;	Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados;
Controle de qualidade do produto assegurada pelo fornecedor;	Perda da identidade cultural da empresa, a longo prazo, por parte dos funcionários.
Maior poder de negociação;	
Ampliação do mercado para as pequenas e médias empresas;	
Possibilidade de crescimento sem grandes investimentos;	
Economia de escala com redução no custo final do produto;	
Diminuição do risco de obsolescência de equipamentos.	

QUADRO 02 – Vantagens e Desvantagens da Terceirização

Fonte: Serra, 2001; Tomé, 1998, apud Souza, 2005.

Para Slack *et al.* (1997, p. 185), a questão de integração vertical que todas as empresas devem responder é relativamente simples. A empresa deve verificar se os benefícios de uma integração vertical confere, dado um conjunto particular de circunstâncias empresariais e se atendem aos objetivos de desempenho necessários para ela competir mais efetivamente em seus mercados.

Analogamente, a decisão de terceirização somente terá sentido quando esta também vier a atender os objetivos de desempenho da instituição.

As discussões apresentadas neste capítulo permitiram o entendimento da difusão da prática da terceirização, contextualização, a sua utilização como ferramenta estratégica, seus objetivos, formas e etapas.

Dentre as possibilidades da terceirização, destacou-se a necessidade das empresas focarem em suas competências essenciais a fim de estabelecerem vantagens competitivas em mercados com a concorrência cada vez mais acirrada.

Na continuação do estudo, serão discutidos os aspectos de mensuração e controle financeiro da terceirização, para que essa ferramenta possa contribuir de forma efetiva e eficaz na configuração de vantagem competitiva para a empresa.

3 A TERCEIRIZAÇÃO SOB A PERSPECTIVA FINANCEIRA

Toda decisão tomada por uma empresa tem implicações financeiras. Qualquer decisão tomada, seja ela uma decisão de produção, comercial ou de recursos humanos, afeta as finanças de uma empresa. Definido de forma ampla, tudo o que a empresa faz pode ser analisado sob a perspectiva financeira.

Dessa forma, este capítulo aborda os impactos financeiros da terceirização, em que é apresentada uma perspectiva financeira mais ampla sobre o assunto, uma vez que, os trabalhos apresentados sobre o tema normalmente trazem uma visão mais restrita do mesmo.

3.1 Gestão financeira *versus* gestão estratégica

No capítulo dois, a revisão bibliográfica sobre a terceirização mostra que existe uma segregação por parte dos autores e pesquisadores acerca do enfoque financeiro e estratégico da terceirização.

Martins, S. (1996), por exemplo, afirma que o objetivo principal da terceirização vai além da simples redução de custos, e passa pela óptica da empresa possuir maior agilidade, flexibilidade e competitividade.

Para Serra (2001), a redução de custos é apenas um dos oito objetivos da terceirização; os demais são: focalização em atividades estratégicas ou de maior retorno; melhoria da qualidade; mudanças organizacionais; racionalização produtiva; especialização flexível; e adequação às tendências internacionais.

Autores da contabilidade de custos também fazem essa segregação, como é o caso de Horngren *et al.* (2004, p.367), para quem “fatores estratégicos e qualitativos afetam as decisões sobre terceirização”.

Nessa mesma linha, Maher (2001) afirma que a decisão de depender de fontes externas para o fornecimento de uma quantidade substancial de insumos envolve a consideração não somente de custos diferenciais, mas também outros fatores não facilmente quantificáveis, como confiabilidade dos fornecedores e controle de qualidade. Embora as

decisões de fazer-ou-comprar pareçam ser simples, tomadas uma única vez, na realidade, elas fazem parte da análise estratégica da companhia, em que a alta administração toma uma decisão sobre a política a ser seguida – ter maior ou menor integração vertical.

Assim, é oportuna uma revisão bibliográfica sobre dos objetivos da administração estratégica, como apresentado no sub tópico 3.1.1.

3.1.1 *Objetivos da administração estratégica*

A nomenclatura estratégia tem origem na literatura militar. Para os gregos, é definida como a arte de planejar e executar movimentos e operações, visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos. Por sua vez, no *latim* temos que estratégia é a arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos.

Omae *apud* Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) enfatiza que não basta conhecer onde se quer chegar (o objetivo); é vital escolher o caminho (a estratégia).

Corroborando com esse pensamento, pode-se afirmar que estratégia é o programa geral para a consecução dos objetivos de uma organização e, portanto, para o desempenho de sua missão, no qual a palavra "programa" implica um papel ativo, consciente e racional desempenhado por administradores na formulação da estratégia da organização. Assim, uma estratégia estabelece uma mesma direção para a organização em termos de seus diversos objetivos e orienta o aproveitamento dos recursos usados para a organização seguir em direção a esses objetivos (STONER, 1985).

Munhoz (1993) afirma que estratégia empresarial pode ser caracterizada pela conjugação produto/mercado, isto é, a especificação dos produtos com os quais a empresa pretende atingir seus objetivos e dos mercados nos quais ela pretende operar.

Para Munhoz (1993), também pode-se entender a estratégia empresarial pela escolha dos vetores de crescimento que indicam qual direção a empresa seguirá, tendo por base sua conjugação produto/mercado escolhida, ou sua "vantagem competitiva", ou seja, o perfil de competência da empresa em relação aos seus concorrentes.

Harrison (2004) define a administração estratégica como um processo pelo qual as organizações analisam e aprendem com seus ambientes internos e externos, estabelecem objetivos, planejam e executam ações que levem a esses objetivos, tudo em um esforço para satisfazer os principais *stakeholders*.

Para Porter (1989, p.42), estratégia “é uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto de diferentes atividades.”

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.25) criticam a simplicidade com que os autores têm definido estratégia, segundo os autores, os livros-texto oferecem a seguinte definição do termo estratégia: “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização”. No entanto, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) advertem que a estratégia requer uma série de definições, cinco em particular, como segue:

- a) Estratégia é um plano – uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui para ali. É a estratégia pretendida, ou seja, é planejar como a organização irá atingir seus objetivos.
- b) Estratégia é um padrão – é a consistência em comportamento ao longo do tempo. É a estratégia realizada, é a forma com que a organização tem agido para atingir suas metas.
- c) Estratégia é uma posição – é definir a localização de determinados produtos em determinados mercados.
- d) Estratégia é uma perspectiva – é a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas.
- e) Estratégia é um truque – é uma “manobra” específica para enganar um oponente ou concorrente.

As cinco definições de estratégia apresentadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) demonstram que estratégia é um conjunto de ações, planejadas ou não, que buscam adaptar o ambiente interno ou mesmo influenciar o ambiente externo, para que as organizações possam atingir seus objetivos.

Dessa forma, por meio das definições, pode-se afirmar que a estratégia tem como foco o alcance de objetivos. Os objetivos encontrados na administração estratégica são diversos, vão desde liderança em custos a posicionamento no mercado. É como se cada empresa tivesse seu próprio objetivo.

Diferentemente da literatura estratégica, a administração financeira define claramente qual seu objetivo, que é único para as empresas (ao menos nas entidades com fins lucrativos), como é abordado a seguir.

3.1.2 Objetivos da administração financeira

Ross, Westerfield e Jordan (2002, p.43) afirmam que freqüentemente a maximização dos lucros é apontada como objetivo empresarial, no entanto, os autores afirmam que esse objetivo não é muito preciso, pois não há clareza quanto a que tipo de lucro (contábil?) nem quanto ao prazo (curto prazo? longo prazo?). Então, para os autores, seria melhor definir o objetivo da administração financeira como sendo “maximizar o valor corrente de cada ação existente”.

O problema dessa definição é que a mesma se restringe ao objetivo das sociedades anônimas de capital aberto, que negociam suas ações no mercado de ações. Cientes da limitação desse objetivo, Ross, Westerfield e Jordan (2002) ponderam que o valor total das ações de uma sociedade por ações é simplesmente igual ao valor do capital dos proprietários. Portanto, uma versão mais geral do objetivo é maximizar o valor de mercado do capital dos proprietários existentes.

É consenso geral, pelo menos entre os teóricos de finanças corporativas, de que o objetivo da empresa é maximizar o valor ou a riqueza da empresa. Há alguma discordância sobre se o objetivo é maximizar a riqueza dos acionistas ou da empresa, que inclui, além dos acionistas, outros interessados nas finanças da empresa (credores, acionistas preferenciais, etc.). Mais ainda: mesmo entre aqueles que defendem a maximização da riqueza dos acionistas, há um debate sobre se isso se traduz na maximização do preço das ações (DAMODARAN, 2002).

Essas funções objetivas variam em termos dos pressupostos necessários para justificá-las. O menos limitante dos três objetivos é o de maximizar o valor da empresa, e o mais limitante é o de maximizar o preço das ações.

Ainda, segundo Damodaran (2002, p.29), existem três razões para dar atenção à maximização do preço das ações nas finanças tradicionais de grandes empresas. A primeira é que, de todos os índices que podem ser utilizados para julgar o desempenho de uma empresa de capital aberto, o preço das ações é o mais identificável. A segunda é que o preço de ações, em um mercado racional, tenta refletir os efeitos a longo prazo de decisões tomadas pela empresa. E a terceira é que escolher a maximização dos preços das ações como uma função objetiva permite afirmar, de forma, categóricas sobre a melhor forma de selecionar projetos e financiá-los.

Ao concentrar-se na maximização da riqueza dos acionistas, as finanças corporativas (ou finanças empresariais) se expõem a vários riscos. Primeiro, os administradores contatados podem ter seus próprios interesses, que podem divergir da maximização da riqueza dos acionistas. Segundo, os acionistas podem se tornar mais ricos ao expropriar recursos de financiadores e outros interessados na empresa. Terceiro, a informação, a partir da qual os acionistas reagem em mercados financeiros, pode ser enganosa e exagerada, assim como a reação pode ser desproporcional em relação à informação. Finalmente, empresas que se concentram na maximização da riqueza podem criar custos significativos para a sociedade, que não são refletidos nas receitas da empresa (custos colaterais potenciais da maximização da riqueza) (DAMODARAN, 2002).

Percebe-se, dessa forma, que os próprios estudiosos da administração financeira reconhecem que definir a maximização do valor da empresa como objetivo empresarial possui suas limitações e riscos.

Esta confissão por parte de Damodaran (2002) pode despertar em alguns a “simples” proposição de substituir este objetivo por outro, mas o problema é exatamente encontrar outro objetivo. A dificuldade para isto não está na inexistência de alternativas, mas o fato de que estas têm seus próprios problemas e não existe clareza de que haja benefício em mudar.

A avaliação de objetivos alternativos dificilmente supera os seguintes critérios: A função objetiva é clara e sem ambigüidades? Ela possui uma medida que possa ser utilizada para avaliar sucesso e fracasso fácil e prontamente? Ela cria custos colaterais que podem exceder os benefícios totais? Ela é coerente com a maximização da saúde e do valor da empresa a longo prazo (DAMODARAN 2002)?

A maioria das empresas que não escolhe maximizar a riqueza dos acionistas, escolhe um objetivo intermediário, tal como aumentar a participação no mercado e nos lucros ou fazer do crescimento uma alternativa. Esses objetivos intermediários funcionam bem, desde que a ligação com o valor da empresa permaneça forte, mas podem ser muito prejudiciais quando a ligação se rompe.

Damodaran (2002, p.50) cita como exemplo o objetivo de maximização da participação no mercado. Promovida por estrategistas de grandes empresas nos anos de 1980, tomando empresas japonesas como exemplo de sucesso, essa estratégia tornou-se uma faca de dois gumes. Empresas que tiveram sucesso em aumentar sua participação no mercado deram conta de que isso nem sempre gerava maior poder em termos de preços e lucros.

Outro autor que disserta sobre o objetivo das empresas é Goldratt, que, sem conhecer as teorias de administração (seja estratégia ou financeira), teve que usar métodos de solução de problemas que aprendeu na Física para tentar resolver os problemas de produção logística.

No início da década de 1970, o físico israelense Goldratt se envolveu com problemas de produção logística e elaborou um novo método de administração denominado Teoria das Restrições – TOC (do inglês *Theory of Constraints*). O método foi bem sucedido e outras empresas se interessaram em aprender a técnica. Para Goldratt (2003, p.46), as empresas não têm de forma clara que o objetivo de toda empresa é único “ganhar dinheiro agora e no futuro”.

Segundo Goldratt (2003), comprar a baixo custo, empregar bons funcionários, produzir artigos de qualidade, vender produtos de qualidade, conquistar participação de mercado, comunicação e satisfação do cliente são “apenas” meios de se atingir a meta, ou seja, meios de se ganhar dinheiro.

3.1.3 Perspectiva financeira na estratégia

Perez Jr. *et. al.* (2001) afirmam que uma empresa se transforma naquilo que ela consegue medir. Isso significa que o sucesso das organizações depende, essencialmente da construção de uma adequada tábua de indicadores corporativos de desempenho e do seu eficaz monitoramento. A mensuração de desempenho evidencia se as organizações estão caminhando na direção de seus objetivos, como consumo adequado de recursos, e atendendo de forma efetiva ao seu público, à sua clientela.

Segundo Kaplan e Norton (1997), os criadores do *Balanced Scorecard* (BSC), essa ferramenta traduz a missão e a estratégia de uma organização em um conjunto de indicadores de desempenho que proporcionam uma estrutura para a implementação da estratégia.

O BSC que tem sido amplamente estudado no meio acadêmico e aplicado no mundo empresarial, o que demonstra a necessidade de se incluir no planejamento estratégico os objetivos financeiros das instituições.

É importante ressaltar que o BSC não transforma simplesmente a estratégia das empresas em objetivos financeiros, pois essa ferramenta também realça metas não-financeiras que uma organização precisa para alcançar cumprir seu objetivo maior.

O placar mede o desempenho de uma organização em quatro perspectivas: (1) financeira, (2) cliente, (3) processos internos e (4) aprendizagem e crescimento.

A dimensão financeira está ao lado das demais dimensões propostas no BSC, uma vez que, totaliza os efeitos das ações adotadas nas demais dimensões. Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 49), “os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*”.

Kaplan e Norton (1997, p.49) sustentam o suporte das demais dimensões para a consistência e longevidade dos resultados da dimensão financeira:

Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. O *scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os [...] aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado.

O texto dos criadores do BSC corrobora a assertiva de Goldratt (2003), ou seja, as demais dimensões são “apenas” meios de se atingir a meta, ou seja, meio de se ganhar dinheiro.

Com a terceirização, sob a perspectiva estratégica, não pode ser diferente, assim, os outros sete objetivos da terceirização evidenciados por Serra (2001) são “apenas” meios de se ganhar dinheiro.

3.2 A organização empresarial como um sistema

Algumas ferramentas de gerenciamento empresarial que fizeram sucesso na década de 80, tiveram seu início em alguma técnica local, mas evoluíram com rapidez trazendo a percepção de que suas concepções embrionárias eram muito limitadas, o que estendeu estes métodos como meios de melhoria global, ou seja, passaram a ser utilizados com uma visão sistêmica. Alguns exemplos dessas ferramentas são: Gerenciamento Total da Qualidade (TQM – *Total Quality Management*), *Just-in-time* (JIT) e Teoria das Restrições (TOC – *Theory of Constraint*) (GOLDRATT, 1992).

A abordagem sistêmica justifica-se pelo fato de esta permitir tanto uma visão mais abrangente sobre um determinado objeto do que se considerado isoladamente, quanto a uma delimitação desse objeto e do seu estudo num determinado contexto. A despeito da complexidade que normalmente caracteriza o tratamento de diversos assuntos relacionados à empresa e à gestão empresarial, a abordagem sistêmica constitui uma metodologia apropriada para a delimitação, à estruturação, ao estudo e à compreensão deles (CATELLI, 1999).

Essa abordagem deve ser aplicada de maneira que caracterize a empresa como um sistema, com base no estudo de suas relações com o ambiente em que se insere, bem como nas relações existentes entre os elementos que a compõem. O estudo de um objeto qualquer sob uma abordagem sistêmica requer, portanto, a delimitação de sua amplitude em determinado contexto, a identificação de seus objetivos, a caracterização de seu ambiente externo e interno, reconhecendo-se as interações entre todos esses elementos.

No intuito de demonstrar a racionalidade de se classificar uma organização como um sistema, Catelli (1999) destaca as principais características básicas de um sistema, como segue:

- a) compõe-se de partes ou elementos que se relacionam de forma a constituir um todo;
- b) possui um objetivo ou uma razão que integra e justifica a reunião de suas partes; e
- c) delimita-se em determinado contexto, apesar da possibilidade de ser decomposto ou composto de forma a permitir o estudo de suas interações com elementos externos ou entre elementos internos.

Os sistemas podem ser classificados quanto a sua interação com o ambiente e quanto a sua capacidade de modificar suas características por meio da realização de atividade (CATELLI, 1999).

Quanto à interação com o meio ambiente, os sistemas classificam-se em: abertos – são capazes de interagir com seu ambiente, influenciando-o e ao mesmo tempo sendo por ele influenciado; e fechados – não são capazes de interagir com o ambiente, não realizando transações de trocas externas.

Quanto à capacidade de modificar suas características por meio da realização de atividade, os sistemas classificam-se em: estáticos – não realizam atividade e, portanto, não modificam suas características ou estruturas e independem da ocorrência de eventos; dinâmicos – realizam atividade e, portanto, têm suas características alteradas conforme a ocorrência de eventos, que podem decorrer de atividades realizadas internamente ou de suas interações com seu ambiente; e homeostáticos – dispõem de um mecanismo que os caracteriza

como estáticos em relação a seu ambiente externo, mas dinâmicos em relação a seu funcionamento.

Para Goldratt (1992), toda organização foi formada para atingir um propósito. Assim, quando se discute ações numa seção qualquer de determinada organização, o único meio de manter uma conversa lógica é julgando o impacto da ação sobre o propósito global da organização.

A assertiva de Goldratt (1992) demonstra claramente que toda organização é de fato um sistema e, como tal, deve ser estudado e, com as decisões de terceirização, não poderá ser diferente, pois a terceirização de determinados locais somente terá sentido se contribuir para o propósito global da empresa.

Dessa forma, se a terceirização de uma determinada operação melhorar o desempenho do setor responsável por esta operação, em detrimento do ótimo global (aumento dos custos com assistência técnica dada a má qualidade do fornecedor, por exemplo), então esta não terá sentido, pois estará indo de encontro ao objetivo da empresa, ou seja, não estará maximizando os ganhos.

3.3 Metodologias para auxiliar na tomada de decisão da terceirização

Segundo Padillo e Diaby (1999), a extensa literatura que cobre o problema de fazer ou comprar está distribuída entre seis disciplinas distintas, que são as seguintes: Organização industrial; Estratégia de negócio / incorporação; Gerência de compra e suprimento; Gerência de operações estratégicas; Pesquisa Operacional; e Contabilidade de custo e Economia gerencial.

Ainda, segundo Padillo e Diaby (1999), a área de Gerência de operações estratégicas da manufatura tem provido as únicas estruturas elaboradas para a resolução do problema de fornecimento estratégico a partir de uma perspectiva do nível funcional. Essas estruturas incorporam as idéias de *core competencies* - competências essenciais. Quando essas estruturas avaliam alternativas de fazer ou comprar, consideram fatores, tais como: a posição competitiva da tecnologia, o nível de maturidade tecnológica e a importância da tecnologia para a vantagem competitiva. Embora a Gerência de operações estratégicas forneça orientações e metodologias gerais para tomada de decisões estratégicas de fazer ou comprar,

um aspecto importante que tem sido esquecido em todas as considerações é a apresentação de ferramentas e procedimentos analíticos que possam ser utilizados nesse contexto.

Por outro lado, as áreas de Gerência de compra e suprimento; de Contabilidade de custos; e de Pesquisa Operacional têm fornecido as únicas ferramentas analíticas para resolver problemas de fazer ou comprar. Embora poucos autores reconheçam a multidimensionalidade do problema de fazer ou comprar pela introdução de outros fatores operacionais além de custo (tais como: qualidade, *lead time*, etc.), a questão tem sido estruturada amplamente como uma ponderação financeira de custos e benefícios. Assim, a aplicação de ferramentas quantitativas é facilitada devido a essa perspectiva puramente financeira e operacional.

Segundo Padillo e Diaby (1999), a área de Pesquisa Operacional tem provido uma maior variedade de ferramentas analíticas para o problema de fazer ou comprar. Esse problema tem sido incluído dentro do contexto de três importantes linhas de pesquisa: (1) problemas de expansão da capacidade (Erlenkotter, 1977; Roe 1972), (2) Planejamento da produção combinada (Uyar e Schoenfeld, 1973; Lee e Zipkin, 1989; Kamien e Li, 1990), e (3) Projeto de manufatura celular (Shafer *et al.*, 1992).

No entanto, Padillo e Diaby (1999) destacam que há uma lacuna na literatura científica quanto à aplicação de modelos de tomada de decisão de múltiplos critérios para o problema de fazer ou comprar. Todos os modelos analíticos revisados por esses autores foram baseados exclusivamente em fatores financeiros. Somente o modelo probabilístico de Raunick e Fischer (1972 *apud* Padillo e Diaby 1999) tem uma perspectiva multidimensional do problema. Seu modelo considera vários fatores, como: custos do produto, capacidade, qualidade, moral dos empregados, controle gerencial e segredos comerciais. Esses fatores de *input* são convertidos em uma série de fluxos monetários de caixa, que levam em conta as incertezas nas informações pelo estabelecimento de distribuições probabilísticas. Então, com a utilização de simulações de Monte Carlo, o modelo gera uma distribuição de probabilidade cumulativa para uma série comparativa de retornos nas decisões de fazer ou comprar.

Entretanto, segundo Padillo e Diaby (1999), esse modelo tem deficiências que limitam a sua aplicabilidade. Por exemplo, os critérios não-financeiros incluídos no modelo precisam ser especificados em termos de medidas financeiras. Em muitos casos, esses requerimentos serão muito difíceis de serem preenchidos devido à falta de informação confiável ou à natureza subjetiva dos critérios.

Conforme explicitado anteriormente, este estudo tem como premissa que todas as decisões tomadas nas empresas têm impacto sobre o objetivo das mesmas (ganhar dinheiro agora e no futuro), o que não descarta a necessidade de modelos de múltiplos critérios, pelo contrário, quando se considera a visão sistêmica da organização, a utilização de tais modelos é imperativa.

Dessa forma, o modelo proposto por Raunick e Fischer (1972 *apud* Padillo e Diaby 1999) tem consistência ao propor que todas as variáveis sejam mensuradas monetariamente. O que deve ficar claro é que a falta de informação confiável e subjetividade dos critérios não é um problema causado pelo modelo desses autores e sim por deficiência de tecnologia gerencial das empresas.

Cabe ressaltar que essa visão, sob nenhuma hipótese, invalida o estudo do fenômeno da terceirização em disciplinas fora do escopo da administração financeira, uma vez que, cada uma possui importante contribuição no entendimento do aludido objeto de análise, principalmente, nas variáveis decorrentes da prática que são de difícil mensuração monetária.

3.4 Análise diferencial como modelo de tomada de decisão

Os administradores, geralmente, seguem um modelo de decisão ao optar entre os diferentes cursos de ação. Um modelo de decisão é um método formal de escolha, freqüentemente, envolvendo análises quantitativas e qualitativas.

Na literatura de tomada de decisão financeira, são diversos os modelos desenvolvidos. Na contabilidade de custos, por exemplo, os mais difundidos são: Custeio Variável ou Direto, *Activity Based Costing* (ABC), Custeio por Absorção, Unidade de Esforço de Produção (UEP). É comum também a presença de algumas variações dentro destes modelos, tais como: Custeio por absorção direto, progressivo e recíproco.

Este estudo não tem como objetivo aprofundar a discussão existente sobre qual o melhor método ou quais as vantagens e desvantagens de cada um, pois conforme afirma Martins, E. (2006, p.296-297):

É absolutamente incorreto dizer-se sempre que um método é, por definição, melhor do que outro. Na realidade, um é melhor do que o outro em determinadas circunstâncias, para determinadas utilizações etc. [...] Todos têm seus méritos e suas falhas. Aliás, se um deles fosse absolutamente correto e completo os outros já teriam simplesmente sumido da literatura e da vida prática.

Dessa forma, com base no oportuno texto de Martins, E. (2006), este trabalho irá utilizar como modelo de decisão a análise diferencial, que pode ser aplicado sobre os diversos métodos de custeio, sendo mais comum sua aplicação conjugada com os métodos de custeio direto e ABC. Neste trabalho, será adotado como base das análises o custeio variável, uma vez que, este facilita a identificação de possíveis custos relevantes e irrelevantes para a tomada de decisão.

Maher (2001) conceitua análise diferencial como sendo o processo de estimar receitas e custos de cursos de ação alternativos, e de comparar essas estimativas com o *status quo* (situação atual).

Ross *et al.* (2002) denomina a análise diferencial de princípio da miniempresa, que, segundo os autores, consiste na premissa de que a avaliação de um projeto pode basear-se nos fluxos de caixa incrementais do projeto.

Hansen e Mowen (2003) delineiam esse processo de tomada de decisão por meio da análise diferencial, da seguinte forma:

1. Reconhecer e definir o problema.
2. Identificar as alternativas que são possíveis soluções para o problema, e eliminar as que não são viáveis.
3. Identificar os custos e benefícios previstos, associados com cada alternativa viável. Eliminar os custos e benefícios que não sejam relevantes à decisão.
4. Comparar os custos e benefícios relevantes para cada alternativa e relatar cada alternativa aos objetivos estratégicos gerais da empresa e outros fatores qualitativos importantes.
5. Selecionar a alternativa com o maior benefício que também apóie os objetivos estratégicos da organização.

De forma similar, Horngren *et al.* (2004) definem o processo de tomada de decisão. O procedimento desses autores também é composto de cinco etapas, mas difere da metodologia de Hansen e Mowen (2003) por agrupar as etapas 1 e 2 e inserir a avaliação do desempenho, fornecendo assim o *feedback* ao sistema de informação, conforme demonstra a figura 2.

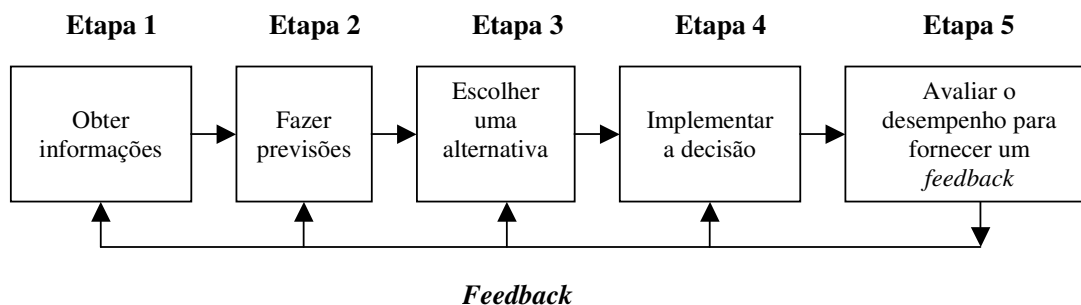


FIGURA 02 – Processo decisório em cinco etapas

Fonte: Horngren *et. al* (2004, p.363)

Em revisão bibliográfica acerca da aludida ferramenta, verificou-se que a mesma pode ser aplicada no auxílio das seguintes tomadas de decisão:

- Estabelecimento de preços no curto prazo e longo prazo;
- análise de custos para precificação;
- lucratividade por cliente;
- fazer ou terceirizar;
- adicionar ou eliminar uma linha de produtos/unidade de negócios;
- escolha de *mix* de vendas de produtos;
- avaliação de projetos;
- e outros.

A maior contribuição dessa ferramenta é a simplicidade e objetividade com que a mesma trata os cursos de ações, uma vez que, somente são levados em consideração valores relevantes na tomada de decisão.

Nos subtópicos a seguir, são abordados os principais termos e variáveis que envolvem a análise diferencial, nos quais se dedica maior espaço as variáveis menos exploradas e, portanto, de menor conhecimento das comunidades empresariais e acadêmicas, tais como, informações relevantes e custo da qualidade

3.4.1 Métodos de custeio e custeio variável

A utilização do custeio variável no modelo de análise diferencial justifica-se por este facilitar, de forma clara e objetiva, a identificação de possíveis custos relevantes e irrelevantes para a tomada de decisão. Dessa forma, cabe uma revisão sobre esse método de custeio.

No custeio variável, apenas os custos totalmente variáveis de produção são atribuídos às unidades produzidas e os custos fixos de produção são considerados despesas do período. As terminologias mais comuns nesse método de custeio são: custos diretos, custos indiretos, custos variáveis, custos fixos, custos semivariáveis, custos de materiais diretos, mão-de-obra direta e custos indiretos de fabricação, que serão definidos a seguir com base nos autores Corbett (2005), Goldratt (2003), Hansen e Mowen (2003), Horngren *et al* (2004), Johnson e Kaplan (1991), Maher (2001) e Martins, E. (2006), conforme revisão bibliográfica pertinente ao assunto.

- Custos diretos de um objeto de custo são relativos ao objetivo de custo em particular, e podem ser rastreados para aquele objeto de custo de forma economicamente viável.
- Custos indiretos de um objeto de custo são relativos ao objeto de custo em particular, mas não podem ser rastreados para aquele objeto de custo de forma economicamente viável.
- O custo variável muda no total em proporção às mudanças no nível relativo de atividade ou do volume total.
- O custo fixo permanece inalterado no total por um dado período de tempo, apesar de mudanças amplas no nível relativo de atividade ou volume total.

Custos são definidos como sendo variáveis ou fixos com respeito a um objeto de custo específico e por um dado período de tempo.

- O custo semivariável contém componentes fixos e variáveis, também é denominado de custo misto ou semifixo.
- Custos de materiais diretos são os custos de aquisição de todos os materiais que eventualmente se tornam parte do objeto de custo e que podem ser rastreados até o objeto de custo de forma economicamente viável.
- Custos de mão-de-obra direta incluem a compensação de toda mão-de-obra direta de produção que pode ser rastreada para o objeto de custo de maneira economicamente viável.
- Custos indiretos de fabricação são todos os custos de produção relativos ao objeto de custo que não podem ser apropriados para aquele objeto de custo de maneira economicamente viável

Algumas nomenclaturas de custeio muitas vezes são utilizadas, tanto no meio acadêmico como empresarial, como sinônimos do Custeio Variável, tais como: Custeio Marginal e Custeio Direto.

A respeito do custeio variável, Goldratt (1992, p. 46) defende que apenas materiais diretos são verdadeiramente variáveis, pois, segundo o autor, “devemos atribuir ao produto acabado apenas o preço que pagamos aos nossos fornecedores pelo material e peças compradas”. Goldratt (1992, p. 46) afirma ainda que “não existe valor acrescido ao produto pelo próprio sistema, nem mesmo mão-de-obra direta”.

Horngren *et. al* (2004) corroboram com o pensamento de Goldratt e confirmam que, em especial, os custos variáveis de mão-de-obra direta e os custos variáveis indiretos diferem o custeio variável do custeio marginal e do custeio direto.

Segundo Horngren *et. al* (2004, p. 270), o custeio marginal é um método de custeio do produto em que todos os custos variáveis são incluídos no custo do produto. Todos os custos fixos são excluídos dos custos do produto; em vez disso, os custos fixos são tratados como custos do período no qual são incorridos.

Quanto à diferença entre o custeio marginal e o custeio direto, Horngren *et. al* afirmam que o segundo difere do primeiro em dois pontos:

- a) O custeio marginal não inclui todos os custos diretos como do produto. Somente os custos variáveis diretos de produção são incluídos. Quaisquer custos fixos diretos e quaisquer custos diretos de não-produção (despesas) são excluídos dos custos do produto.
- b) O custeio marginal inclui como custo do produto não apenas os diretos de produção, mas também alguns custos indiretos (variáveis indiretos).

No tocante aos custos totalmente variáveis, cabe ressaltar que as organizações diferem na classificação de custos. Um item de custo variável em uma organização pode ser um item de custo fixo em outra, como, por exemplo, os custos de mão-de-obra. As empresas de construção civil geralmente classificam a mão-de-obra direta como custo variável. Essas empresas, rapidamente, ajustam a sua força de trabalho em resposta às mudanças na demanda da construção civil. Em contrapartida, empresas de refinamento de petróleo geralmente classificam o custo de mão-de-obra como fixo. A força trabalhista é estável, mesmo quando ocorrem grandes mudanças no volume ou tipo de produtos de petróleo refinado.

Corbett (2005) confirma esse raciocínio ao declarar que o uso dos termos “custo” e “variável” pode levar-nos a fazer confusão, por isso, o fundamental, para dirimir qualquer dúvida, é a expressão custo totalmente variável.

Corbett (2005) reconhece ainda que o exemplo mais claro de custo totalmente variável são os custos de matéria-prima, mas outros gastos podem ser classificados como tal, dependendo da natureza da operação da empresa.

Até mesmo Goldratt (2003, p. 151) reconhece que a mão-de-obra direta “talvez, mas não necessariamente” venha a ser um custo totalmente variável.

Além da natureza de operação das empresas, os estudos indicam diferenças substanciais na porcentagem das indústrias em vários países, classificando as categorias de custo individual como variável, fixo ou semivariável, o que pode evidenciar que também existe uma diferença cultural acerca da apropriação dos custos. A tabela 1 demonstra a classificação de custos de empresas de três países: Estados Unidos, Japão e Austrália. Uma

pequena porcentagem das empresas americanas e australianas considera o custo de mão-de-obra como fixo, comparativamente às empresas japonesas.

TABELA 01 – Comparação Internacional da Classificação de custo pelas empresas

Categoria de Custo	Empresas Americanas			Empresas Japonesas			Empresas Australianas		
	Variável	Semi variável	Fixo	Variável	Semi variável	Fixo	Variável	Semi variável	Fixo
Mão-de-obra de produção	86%	6%	8%	52%	5%	43%	70%	20%	10%
Mão-de-obra de ajustamento	60%	25%	15%	44%	6%	50%	45%	33%	22%
Mão-de-obra de manuseio dos materiais	48%	34%	18%	23%	16%	61%	40%	30%	30%
Mão-de-obra de controle da qualidade	34%	36%	30%	13%	12%	75%	21%	27%	52%
Maquinaria	32%	35%	33%	31%	26%	43%	25%	28%	47%
Energia	26%	45%	29%	42%	31%	27%	–	–	–
Ocupação do Prédio	1%	6%	93%	0%	0%	100%	–	–	–
Depreciação	1%	7%	92%	0%	0%	100%	–	–	–

Fonte: Horngren *et. al*, 2004, adaptado de NAA Tokyo Affiliate, *Management accounting in advanced manufacturing*, e Joye e Blaney, *Cost and management accounting*.

A maior crítica feita ao custeio variável, é que esse método é orientado para curto prazo. Dois dos principais críticos nesse aspecto, Johnson e Kaplan (1991, p.243) afirmam que:

[...] precisamos eliminar a mentalidade que custos fixos são necessários para a produção, mas não são influenciados pelas nossas decisões relacionadas com os produtos e a produção. Uma vez aceito que quase todos os custos dos produtos são variáveis sobre um razoável período de tempo, então torna-se necessário fazer o que pudermos para tentar entender as fontes de todo custo de *overhead* e de identificá-las com as atividades que dirigem esses custos. Precisamos abandonar regras convencionais que ou ignoram os custos fixos ou os alocam de forma arbitrária.

Corbett (2005) contrapõe os argumentos de Johnson e Kaplan (1991), afirmando que de fato os custos são variáveis a longo prazo, e ignorar essa variabilidade não é correto. Porém, também não é correto achar que é necessária a tentativa de calcular o custo de longo prazo dos produtos para poder tomar decisões corretas. Ainda, segundo Corbett (2005), os custos são da empresa e não dos produtos.

Especificamente, no uso da análise diferencial para tomada de decisão de se terceirizar ou não produtos acabados ou peças, considerar custos fixos como custo desses itens poderá induzir a empresa a decisões equivocadas, como será exposto no próximo subtópico.

3.4.2 Custos relevantes, incrementais e diferenciais

Os valores relevantes, normalmente, são subdivididos em receitas, custos e investimentos. A noção de que os custos relevantes para um objetivo não são, necessariamente, relevantes para outro objetivo foi desenvolvida por Clark (1923 *apud* Maher 2001) em seu clássico trabalho *Studies in the economics of overhead costs*, sendo tais conceitos utilizados até hoje.

Com base em Horngren *et. al* (2004), pode-se afirmar que a essência do método de análise diferencial está centrada na escolha de alternativas, nos conceitos de custos e nas receitas relevantes alternativas.

Horngren *et. al* (2004) definem custos e receitas relevantes como sendo custos e receitas futuras esperadas, que diferem entre os cursos de ação alternativos que estão sendo considerados. Para os autores, a questão é sempre: “que diferença fará uma ação?”

Com base em Ross *et. al* (2002) e Maher (2001), pode-se definir os custos irrelevantes, mais frequentemente denominado de custos irrecuperáveis, que, por definição, são os custos que já foram pagos ou que já compreende os passivos para pagá-lo. Tais custos não podem ser alterados por decisões presentes ou futuras, de aceitar ou rejeitar um curso de ação, portanto não devem ser considerados na análise diferencial.

As informações relevantes têm como principais características (HORNGREN *et. al*, 2004, p. 349):

- a) Custos passados (históricos) podem ser úteis como base para previsões. No entanto, os custos passados, em si, são sempre irrelevantes ao se tomar decisões.
- b) Alternativas diferentes podem ser comparadas examinando-se as diferenças no total esperado de receitas e custos futuros.
- c) Nem todas as receitas e custos futuros esperados são relevantes. Receitas e custos futuros esperados que não diferem entre as alternativas são irrelevantes e, conseqüentemente, podem ser eliminados da análise.
- d) É preciso dar peso adequados aos fatores qualitativos e quantitativos não financeiros.

Os custos relevantes merecem atenção em dois problemas em potencial que devem ser evitados na análise do custo relevante. Primeiro, deve-se ter cuidado com suposições generalizadas incorretas como as que todos os custos variáveis seriam relevantes e todos os fixos, irrelevantes (HORNGREN *et. al*, 2004).

Custos relevantes e custos variáveis têm significados diferentes e são aplicados diferentemente; não devem ser considerados sinônimos.

Quanto aos custos fixos, esses, em muitas decisões operacionais de curto prazo, geralmente permanecem inalterados, porque se relacionam com a capacidade de produção, que não se altera no curto prazo. Quando as decisões operacionais de curto prazo não envolvem alteração na capacidade, os custos fixos não se modificam – e, portanto, não são diferenciais.

Tratando-se de decisões de longo prazo, contudo, os custos fixos podem tornar-se diferenciais. Por exemplo, na aquisição de novos equipamentos para aumentar a capacidade de produção da fábrica, deve-se considerar os custos fixos diferenciais, além dos custos variáveis diferenciais. Como os custos variáveis, os custos fixos devem ser examinados cuidadosamente, para que se determine se são diferenciais (MAHER, 2001).

O segundo problema apontado por Horngren *et. al* (2004) refere-se aos dados sobre custos por unidade que podem, potencialmente, levar os administradores a cometer equívocos de duas maneiras:

- I. Quando custos irrelevantes são incluídos. Por exemplo, considere que \$ 4,50 em custos fixos de mão-de-obra e custos indiretos de produção estão incluídos nos \$ 12,00 por unidade de custo total, na decisão sobre o pedido especial único. O custo de \$ 4,50 por unidade é irrelevante, devendo, portanto, ser excluído.
- II. Quando os mesmos custos por unidade são usados em níveis diferentes de produção. No geral, use custos totais em vez de custo por unidade, pois considerados unitariamente e no total pode duplicar tais valores.

Ainda, segundo Horngren *et. al* (2004), a melhor maneira de evitar esses dois problemas em potencial é se ater (a) a receitas e a custos totais (em vez de ater-se na receita e no custo por unidade) e (b) ao conceito de relevância. O gestor deve sempre exigir que cada item incluído na análise seja o total de receitas futuras esperadas e o total de custos futuros esperados que diferem entre as alternativas.

Alguns termos, comumente presentes na análise diferencial, no meio empresarial e até mesmo acadêmico, são utilizados, equivocadamente, como sinônimos, tais como, custo incremental e diferencial. Para Horngren *et. al* (2004), sempre que os administradores se depararem com esses termos, devem certificar-se do significado pretendido.

O custo incremental é o custo total adicional incorrido para uma atividade. O custo diferencial é a diferença no custo total de duas alternativas.

Horngren *et. al* (2004, p. 347) definem receita incremental e receita diferencial de forma similar ao custo incremental e diferencial. Receita incremental é a receita total adicional de uma atividade. Receita diferencial é a diferença na receita total entre duas alternativas.

3.4.3 Custo de oportunidade

Decidir usar um recurso de uma forma, em particular, faz com que o administrador desista da oportunidade de usar o recurso de formas alternativas. A oportunidade perdida é um custo que o administrador precisa levar em consideração quando tomar uma decisão. O custo de oportunidade é a contribuição para a renda que é perdida, ou rejeitada, por não usar um recurso limitado na sua segunda melhor alternativa de uso (HORNGREN *et. al*, 2004).

Maher (2001) considera que o custo de oportunidade de um recurso representa o retorno perdido por não empregá-lo na melhor alternativa de uso. Teoricamente, a determinação do custo de oportunidade de um recurso exige a consideração de todos os usos em que o recurso pode ser empregado. Dessa forma, se a empresa não tiver uso alternativo para seus recursos, o custo de oportunidade será zero.

Por exemplo, para um pretendente ao Mestrado em Controladoria, o custo (relevante) de freqüentar a faculdade não se reduz apenas ao custo das mensalidades, dos livros, de moradia e alimentação, mas, também ao custo da renda perdida (custo da oportunidade) por escolher estudar em vez de trabalhar. Presumivelmente, os benefícios futuros estimados ao obter o título de mestre (por exemplo, uma carreira que paga melhor) excederão os custos havidos. No caso de não haver alternativa de trabalho, então o custo de oportunidade seria zero.

O custo de oportunidade é muitas vezes esquecido pelos gestores, sendo portanto motivo de boa parte das críticas quanto aos modelos de decisão entre fazer ou comprar, porém este é de grande relevância e deve ser contemplado na análise diferencial. A inclusão dessa variável é fundamental na aceitação da análise diferencial como um modelo de decisão de múltiplos critérios.

Em um modelo de tomada de decisão entre fabricar ou terceirizar, os principais custos de oportunidades, identificados durante a revisão bibliográfica, são referentes a:

- a) Utilização de recursos:

Quando uma companhia fabrica vários produtos, a capacidade de seus recursos pode ter um custo de oportunidade. Esse custo decorre da margem de contribuição perdida

dada a não realização de uma venda por indisponibilidade de produto. Esse custo de oportunidade também é denominado de preço-sombra.

Nesse caso, a terceirização deve aumentar a capacidade produtiva. O aumento dessa capacidade pode se dar de duas formas: 1) a empresa transfere uma determinada etapa de produção por completa para um parceiro e utiliza o recurso liberado para a execução de outras etapas de produção. Por exemplo, pode-se transferir a produção de puxadores da porta do forno dos fogões para terceiros e utilizar os recursos liberados na produção de manipuladores painéis. 2) a empresa utiliza recursos de terceiros para complementar a capacidade de produção de determinada peça. Por exemplo, pode-se aumentar a produção de trempes encomendando unidades adicionais.

A capacidade liberada pela terceirização também pode ser usada para propósitos mais rentáveis. A escolha então não é fazer ou comprar, mas como utilizar melhor a capacidade (recursos) de produção disponível.

b) Necessidade de Capital de Giro (NCG):

A necessidade de capital de giro consiste do valor dos investimentos operacionais não cobertos pelos financiamentos operacionais. Matematicamente, pode-se compor a NCG como a diferença entre o Ativo Circulante Operacional (ACO) e o Passivo Circulante Operacional (PCO). O ACO é o investimento que decorre automaticamente das atividades operacionais na empresa: compra, produção, estocagem, vendas e outros. O PCO é o financiamento, também automático, que decorre dessas atividades.

A figura 3 ilustra a localização da NCG no Balanço Patrimonial, na qual o valor total do ativo circulante representa o investimento total em giro, devendo, para análise do capital de giro, ser expurgados eventuais ativos circulantes não operacionais, como empréstimos a controladas e títulos a receber de venda de Ativos Permanentes. Nesta figura, os fornecedores ilustram o passivo circulante operacional, que também é normalmente composto de obrigações trabalhistas e obrigações tributárias.

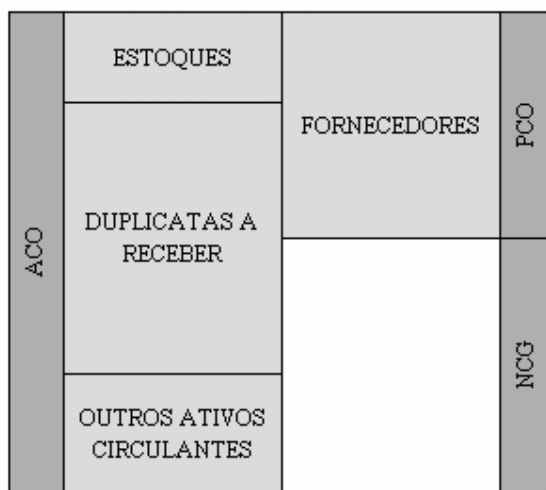


FIGURA 03 – Localização da Necessidade de Capital de Giro no Balanço Patrimonial

Fonte: Adaptado pelo autor, de Matarazzo (2003)

O espaço vazio na figura 3 mostra os financiamentos que a empresa precisa obter para financiar o ACO, ou seja, é a NCG. As fontes mais comuns de financiamento da NCG são: capital circulante próprio; empréstimos e financiamentos bancários de curto e longo prazo.

No modelo de decisão baseado na análise diferencial, é indispensável que sejam considerados os valores na NCG, uma vez que nela a terceirização pode reduzir, ou mesmo eliminar, o custo de oportunidade de manter estoque de determinados itens. Neste caso o custo de oportunidade é a renda abdicada “ao parar” dinheiro em estoques. Outro custo de oportunidade inserido é o da redução da necessidade de capital de giro por meio do aumento do financiamento de fornecedores. A inclusão dessa variável justifica-se porque a empresa possui um poder de barganha maior na negociação de prazos com empresas terceirizadas de menor porte do que com empresas de maior porte, como fornecedores de aço, por exemplo.

Esse tipo de custo de oportunidade não seria registrado no sistema contábil porque, uma vez que, a alternativa de investir dinheiro em outro item foi rejeitada, não haverá transações relativas a essa alternativa a registrar (HORNGREN *et. al*, 2004).

c) Custos Colaterais

Ross *et. al* (2002) destacam outro tipo de custo de oportunidade que devem ser considerados na análise diferencial: são os efeitos colaterais das alternativas. Segundo os autores, os fluxos de caixa incrementais de um projeto incluem todas as mudanças nos fluxos de caixa futuros da empresa. Normalmente, os projetos têm efeitos colaterais ou secundários, tanto positivos quanto negativos.

Por exemplo, se uma determinada indústria de linha branca lançar um novo modelo de refrigerador, parte das vendas poderá ser devida à queda das vendas de outros refrigeradores da mesma indústria. Esse problema poderá ocorrer em qualquer empresa produtora ou distribuidora de linhas diversificadas de produtos de consumo.

Ross *et. al* (2002) denominam esse fenômeno de erosão (também denominado de pirataria ou canibalismo), que são os fluxos de caixas de um projeto obtidos em detrimento de projetos já existentes na empresa.

3.4.4 Custo da qualidade

Conforme já discutido neste trabalho, um dos principais aspectos a serem considerados na decisão de terceirização é a qualidade. Esta pode constituir uma vantagem da terceirização, e, portanto, um fator motivador, como pode ser incluído na relação das desvantagens, sendo assim tido como um elemento inibidor.

É oportuno ressaltar que, dado os objetivos propostos por este trabalho, este tópico apresenta uma visão financeira da qualidade, tendo sido utilizado portanto como referência bibliográfica, em sua maioria, autores de contabilidade de custos.

A definição típica da qualidade refere-se ao “grau ou classificação de excelência”; nesse sentido, a qualidade é uma medida relativa de excelência. Porém, definir a qualidade como excelência é tão geral que não oferece nenhum conteúdo operacional. Como pode ser construída uma definição operacional? A resposta é “adotar o foco no cliente”. Operacionalmente, um produto ou serviço de qualidade é aquele que satisfaz ou excede as expectativas do cliente (HANSEN E MOWEN, 2003).

Para Horngren *et. al* (2004, p. 87) os custos da qualidade (CDQ) “se referem aos custos incorridos para prevenir, ou que surgem como resultados da fabricação de um produto de baixa qualidade.”

Os custos da qualidade podem ser substanciais e também uma fonte de economias significativas. Segundo Ostrenga (1991), os custos da qualidade para empresas norte-americanas são tipicamente de 20 a 30% das vendas. Porém, os peritos na área da qualidade afirmam que o nível ótimo de qualidade deveria ser de aproximadamente 2 a 4% das vendas. Essa diferença entre as cifras reais e ótimas representa uma verdadeira mina de ouro de oportunidades. A melhoria da qualidade pode produzir melhorias significativas na rentabilidade.

Nas últimas duas décadas, a qualidade tem se tornado uma dimensão competitiva importante nas organizações de serviços e de manufatura. A revolução da qualidade já está em movimento há certo tempo e, conforme afirmam Kaplan e Norton (1997, p. 52), “deixou de ser uma fonte de vantagem estratégica para ser uma necessidade competitiva”.

A abordagem de Kaplan e Norton (1997) retrata exatamente a visão moderna da qualidade. O Gerenciamento Total da Qualidade (TQM – *Total Quality Management*) e o *Just in Time* (JIT) são exemplos dessa visão, que, conforme já mencionado, possuem uma abordagem sistêmica da organização, contrariando a abordagem tradicional que visavam ótimos locais.

Como regra geral, a visão tradicional pressupõe que existe um compromisso entre o custo de melhorar a qualidade e a manutenção do *status quo*. Embora a qualidade seja importante – continua a visão tradicional – pode ser mais barato fabricar produtos de qualidade mais baixa e ter um nível mínimo de produtos defeituosos. A visão moderna, por outro lado, pressupõe que a qualidade pode e sempre deve ser melhorada. Em vez de contar com inspeções de produtos acabados e com reprocessamento de produtos defeituosos, a visão moderna estabelece a qualidade no início do processo e coloca zero de defeito como meta (MAHER, 2001).

Grandes empresas têm enfatizado a qualidade como uma das importantes estratégias e isso se deve ao fato de que um foco na qualidade, contrariando a suposição da

visão tradicional, reduz custos e aumenta a satisfação do cliente, ou seja, maximiza lucros a longo prazo.

O quadro 3 demonstra as principais características das visões tradicional e moderna da qualidade.

Visão tradicional	Visão moderna
Qualidade custa dinheiro: fabricar produtos com qualidade pode envolver altos custos.	Qualidade reduz os custos: retrabalhar componentes com baixa qualidade e efetuar consertos relacionados com garantias prestadas pode custar caro.
Inspeções são necessárias: inspeções são a única forma de garantir produtos com qualidade.	Produtos sem defeito não precisam ser inspecionados: a qualidade deve ser estabelecidas antes das inspeções.
Operários causam defeitos: defeitos resultam de erros dos operários.	O sistema causa defeitos: defeitos resultam de deficiências no processo de produção.
Padrões, cotas e metas são estabelecidos: as companhias devem manter esforço constante para atender aos padrões.	Padrões, cotas e metas devem ser eliminados: o processo de produção sempre pode ser melhorado.
Compre do fornecedor com o menor preço: o custo dos materiais de produção devem ser minimizados.	Compre com base nos custos mais baixo, aí incluídos os custos de inspeções, de retrabalho e de relacionamento pobre com os clientes: considere as conseqüências da compra de materiais de produção de baixa qualidade (retrabalho, perdas etc).
Receitas altas menos custos baixos igual a lucro: maximize receitas e minimize despesas - custe o que custar - mesmo que disso resulte baixa qualidade.	Clientes leais levam a lucro mais alto: qualidade leva a clientes leais, que repetem compras. Isso maximiza o lucro a longo prazo.

QUADRO 03 – Qualidade: Visão Tradicional x Visão Moderna

Fonte: Maher, 2001.

Segundo Berry e Parasuraman (1991) e Schecter (1992), *apud* Hansen e Mowen (2003), as expectativas do cliente podem ser descritas por atributos da qualidade, ou o que freqüentemente denomina-se de “dimensões da qualidade”.

Assim, um produto ou serviço de qualidade é aquele que satisfaz, ou excede, as expectativas do cliente com relação às oito dimensões (HANSEN E MOWEN, 2003, p. 513-514):

- I. Desempenho: refere-se a quão consistentemente e bem um produto funciona.
- II. Estética: está preocupada com a aparência de produtos tangíveis, assim como a aparência de instalações, do equipamento, do pessoal e dos materiais de comunicação associados ao serviço.
- III. Facilidade de reparação: mede a simplicidade de se manter e/ou reparar os produtos.
- IV. Características: é a qualidade do projeto. Referem-se às características de um produto que o diferenciam funcionalmente de produtos similares.
- V. Confiabilidade: é a probabilidade de que o produto ou serviço desempenhará a sua função pretendida por um período especificado de tempo.
- VI. Durabilidade: é definida como o período de tempo em que um produto funciona.
- VII. Qualidade de conformidade: é a medida de como um produto satisfaz suas especificações.
- VIII. Ajustamento para o uso: é a adequabilidade do produto em desempenhar suas funções anunciadas.

Se existir uma falha fundamental no projeto, o produto pode falhar no campo mesmo se estiver em conformidade com as especificações. Frequentemente, produtos são retirados do mercado como resultado de falhas no ajuste para uso.

Portanto, a melhoria da qualidade significa a melhoria em uma ou mais das oito dimensões da qualidade, enquanto se mantém o desempenho nas dimensões restantes. Fornecer produtos de maior qualidade do que um competidor significa superar o competidor em ao menos uma dimensão, enquanto satisfaz o desempenho nas dimensões remanescente.

Para Horngren *et. al* (2004), os dois principais focos da qualidade são a qualidade do projeto e a conformidade da qualidade. A qualidade do projeto se refere a quão rigorosamente as características de um produto ou serviço satisfazem as necessidades e os

desejos dos clientes. A conformidade da qualidade se refere ao desempenho de um produto ou serviço relativo às especificações de projeto e de produto.

Para garantir que o desempenho satisfaça o cliente, empresas precisam primeiro projetar produtos cuja qualidade satisfaça o cliente. Depois, precisam satisfazer especificações de projeto por meio da conformidade com a qualidade (HORNGREN *et. al*, 2004),

A figura 4 ilustra que o desempenho real pode ficar aquém a satisfação do cliente devido ao fracasso na qualidade do desempenho e na não conformidade com a qualidade.

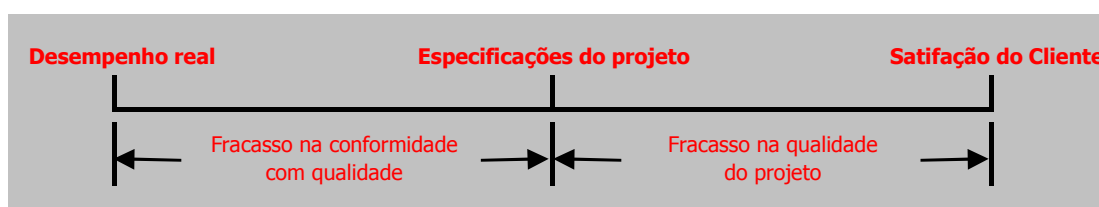


FIGURA 04 – Satisfação do Cliente x Qualidade do Projeto x Conformidade da Qualidade

Fonte: Horngren *et.al* (2004, p.126)

Nessa mesma linha de raciocínio, Hansen e Mowen (2003, p. 515) declaram que “embora as oito dimensões sejam importantes e possam afetar a satisfação do cliente, os atributos da qualidade que são mensuráveis tendem a receber mais ênfase.”

A conformidade é especificamente muito enfatizada. Na verdade, muitos especialistas em qualidade acreditam que “qualidade é conformidade” seja a melhor definição operacional. Existe uma certa lógica nessa posição. As especificações de um produto devem, explicitamente, considerar confiabilidade, durabilidade, ajustamento para o uso e desempenho. Implicitamente, um produto em conformidade é confiável, durável, ajustado para o uso e se desempenha bem. O produto deve ser produzido como o especificado pelo projeto; as especificações devem ser satisfeitas.

A conformidade é a base para definir o que é um produto em não-conformidade, ou defeituoso. Um produto defeituoso é aquele que não está em conformidade com as suas especificações. Defeitos zero significam que todos os produtos estão em conformidade com as especificações. Mas o que quer dizer “em conformidade com as suas especificações”? O

ponto de vista tradicional da conformidade supõe que exista uma amplitude aceitável de valores para cada especificação ou característica da qualidade. Um valor-alvo é definido, e limites superiores e inferiores são estabelecidos, os quais descrevem uma variação aceitável do produto para uma dada característica da qualidade. Qualquer unidade que se encontre dentro desses limites é considerada não-defeituosa. Por outro lado, o *ponto de vista de robustez* da conformidade enfatiza o ajustamento para uso. A *robustez* significa acertar o valor-alvo todas as vezes. Não existe amplitude na qual a variação seja aceitável. Como existem provas de que a variação do produto pode ser onerosa, a definição de robustez da qualidade de conformidade é superior à definição tradicional (HANSEN e MOWEN, 2003).

Após essa explanação sobre a amplitude e a importância da qualidade, convém a abordagem do assunto estritamente sobre o aspecto financeiro, foco maior deste trabalho.

Baseando-se em Hansen e Mowen (2003), pode-se afirmar que as atividades ligadas à qualidade são aquelas atividades realizadas porque a má qualidade existe, ou pode existir. Os custos para se realizar essas atividades são referidos como custos da qualidade. Assim, os custos da qualidade são os custos que existem porque a má qualidade existe ou pode existir.

Ainda, segundo Hansen e Mowen (2003), essa definição implica que os custos da qualidade estão associados com duas subcategorias de atividades relacionadas à qualidade: atividades de controle e atividades de falhas.

Atividades de controle são realizadas por uma organização para prevenir, ou detectar, a má qualidade (porque a má qualidade pode existir). Assim, atividades de controle são compostas de atividades de prevenção e avaliação. Custos de controle são os custos para realizar as atividades de controle.

Atividades de falhas são realizadas por uma organização ou por seus clientes em reação à má qualidade (a má qualidade existe). Se a reação a má qualidade ocorrer antes da entrega de um produto ruim (em não conformidade, não-confiável, não-durável, e assim por diante) ao cliente, as atividades são classificadas como atividades de falhas internas; se não, são classificadas como atividades de falhas externas. Custos de falhas são os custos incorridos por uma organização porque atividades de falhas são realizadas.

Existe um consenso entre os autores Maher (2001), Hansen e Mowen (2003) e Honrgren *et. al* (2004) quanto à classificação dos CDQ, as categorias são as seguintes:

- a) Custos de Prevenção – custos incorridos para prevenir a fabricação de produtos e serviços que não estejam em conformidade com as especificações. À medida que os custos de prevenção aumentam, espera-se que os custos de falhas diminuíssem.
- b) Custos de avaliação – custos incorridos para detectar quais das unidades individuais de produtos não estão em conformidade com a qualidade.
- c) Custos de falhas externas – custos incorridos em um produto defeituoso antes de ser despachado para clientes. São falhas detectadas pelas atividades de avaliação.
- d) Custos de falhas externas – custos incorridos em um produto defeituoso após de ser despachado para clientes. De todos os custos da qualidade, essa categoria é a mais devastadora.

Alguns desses custos são de fácil mensuração, enquanto outros são mais complexos e por isso ficam, muitas vezes, fora da mensuração dos Custos da Qualidade. Os principais exemplos dos custos da qualidade, de cada uma dessas categorias, estão consolidadas no quadro 4, elaborado mediante a revisão bibliográfica.

Custos de prevenção	Custos de avaliação
Auditorias de qualidade	Fabricação de produtos e inspeção <i>on-line</i> .
Avaliação de fornecedores	
Círculos de qualidade	Inspeção de materiais
Engenharia de qualidade	
Engenharia do processo	Inspeção de protótipos
Engenharia do projeto	
Manutenção preventiva de equipamento	Teste de produtos
Materiais novos usados para fabricar produtos	
Pesquisa de mercado	Verificação contínua de fornecedores
Recrutamento	
Revisões de projetos	
Treinamento na qualidade	
Custos de falhas internas	Custos de falhas externas
Engenharia de produção/ do processo em falhas internas	Ajuste por reclamações
Manutenção de quebras	Custo de reparos sob garantia
Mudanças de projetos	Descontos/Abatimentos devido a defeitos
Refugo	Devoluções
Reinspeção	Engenharia de produção/ do processo em falhas externas
Repetição de testes	Indenizações por responsabilidade
Retrabalho	Retiradas do produto do mercado (<i>recall</i>)
Sucata	Suporte ao cliente
	Vendas perdidas (relacionadas ao desempenho)

QUADRO 04 – Exemplos de Custos da Qualidade por Categoria

Fonte: Desenvolvido pelo autor baseado em Hansen e Mowen (2003) e Horngren *et. al* (2004)

Para Hansen e Mowen (2003), os custos da qualidade também podem ser classificados como observáveis ou ocultos. Os custos da qualidade observáveis são aqueles que estão disponíveis mediante registro contábeis da organização. Os custos da qualidade ocultos são custos de oportunidade resultantes da má qualidade.

Pode-se encontrar custos observáveis em todas as quatro categorias de Custo da Qualidade. Destacam-se aqui alguns que se encontram na categoria de custos de falhas internas que são:

- Sucata: corresponde às unidades de produção – total ou parcialmente completadas – que não satisfazem os padrões exigidos pelos clientes para unidades perfeitas e são descartadas ou vendidas a preços reduzidos.
- Retrabalho: é a recuperação das unidades acabadas que não satisfazem os padrões exigidos pelos clientes, sendo, subseqüentemente, consertadas e vendidas como unidades acabadas e aceitáveis.
- Refugo: é a sobra de material usado na fabricação de um produto, com baixo valor de venda.

Tais custos de falhas internas são amplamente conhecidos no meio empresarial e, muitas vezes, bastante significativos em relação ao custo total da qualidade. Por isso, serão importantes neste trabalho, uma vez que, permitirão facilmente a comparação de valores desses CQD antes e após terceirização de processos e peças.

Os custos ocultos da qualidade estão todos na categoria de falhas externas, como, por exemplo: perda de vendas, insatisfação do cliente e perda de participação no mercado.

Conforme Hansen e Mowen (2003), embora não seja fácil estimar os custos ocultos da qualidade, três métodos têm sido sugeridos: (1) método do multiplicador, (2) método da pesquisa de mercado e (3) função de perda da qualidade de Taguchi.

O Método do Multiplicador supõe que o custo total da falha é simplesmente algum múltiplo de custos de falhas medidos. Custo total da falha externa = k (custos das falhas externas medidas). No qual k é o efeito multiplicador. O valor k é baseado na experiência

No Método de Pesquisa do Mercado, métodos formais de pesquisa de mercado são usados para avaliar o efeito da má qualidade sobre as vendas e a participação do mercado. Pesquisas com clientes e entrevistas com membros da equipe de vendas da empresa podem fornecer discernimentos significativos com relação à magnitude dos custos ocultos de uma empresa. Os resultados de pesquisas de mercado podem ser usados para projetar perdas futuras de lucro atribuíveis a má qualidade. (HANSEN E MOWEN, 2003)

A função de Perda de Qualidade de Taguchi supõe que qualquer variação do valor-alvo de uma característica da qualidade causará custos ocultos da qualidade. Além disso, os custos ocultos da qualidade aumentam de forma quadrática com desvio do valor real do valor-alvo. A função de perda de qualidade de Taguchi pode ser descrita por meio da seguinte equação (HANSEN E MOWEN, 2003):

$$L(y) = k (y - T)^2$$

Na qual;

k = uma constante de proporcionalidade dependente da estrutura de custos de falhas externas da organização;

y = valor real da característica de qualidade;

T = valor-alvo da característica de qualidade;

L = perda de qualidade.

Para aplicar a função de perda de qualidade de Taguchi, k deve ser estimado. O valor para k é computado ao dividir-se o custo estimado em um dos limites da especificação pelo desvio quadrado limite do valor-alvo:

$$k = cd^2, \text{ na qual:}$$

c = perda do limite inferior ou superior da especificação;

d = distância do limite do valor-alvo.

Isso significa que ainda precisa-se estimar a perda para um dado desvio do valor-alvo. Os primeiros dois métodos, o método multiplicador e o método da pesquisa de mercado,

podem ser usados para ajudar nessa estimativa (uma necessidade de uma única avaliação). Uma vez conhecido o valor para k , os custos ocultos da qualidade podem ser estimados para qualquer nível de variação do valor-alvo.

3.4.5 Fatores qualitativos

Os resultados das alternativas podem ser divididos em duas categorias amplas: quantitativas e qualitativas. Fatores quantitativos são medidos em termos numéricos. Alguns fatores quantitativos são financeiros e podem ser expressos em termos monetários. Exemplos incluem os custos dos materiais diretos, a mão-de-obra direta e demais custos citados nos tópicos anteriores.

Outros fatores quantitativos são não-financeiros e podem ser medidos numericamente, mas não expressos em termos monetários. Exemplos de fatores não-financeiros são, para uma empresa de produção, a redução no tempo de desenvolvimento de um novo produto e, para uma empresa aérea, a porcentagem de vôos que chegam no horário.

No entanto, fatores qualitativos são resultados difíceis de medir com precisão em termos numéricos. O estado de espírito dos funcionários é um exemplo.

A análise diferencial geralmente enfatiza fatores quantitativos que podem ser expressos em termos financeiros. Mas o fato dos fatores qualitativos e quantitativos não financeiros não poderem ser medidos em termos financeiros com facilidade, não significa que eles não são importantes. Na realidade, os administradores precisam de vez em quando dar mais peso a esses fatores (HORNGREN *et. al*, 2004).

Conforme mencionado anteriormente, existem modelos que buscam mensurar financeiramente, por meios estatísticos, esses fatores qualitativos e quantitativos não-financeiros. No entanto, além da dificuldade e complexidade dessas estimativas, tais modelos por muitas vezes acabam sendo erroneamente desacreditados, por conta de suas incertezas, margens de erros e subjetividades.

Acredita-se que sempre que as empresas possuam dados históricos que permitam esses valores serem estimados com o mínimo de confiabilidade e relevância, tais modelos podem e devem sim ser utilizados.

No caso da indisponibilidade de informações e conseqüente impossibilidade da aplicação de modelos estatísticos, não implica na inviabilidade da aplicação da análise diferencial somente com os dados quantitativos financeiros, pois ao contrário do que alguns autores afirmam, tal ferramenta pode sim considerar múltiplos critérios e não representa uma informação equivocada na tomada de decisão. No limite, a tomada de decisão com base na análise diferencial é sem dúvida melhor do que uma decisão tomada com base no *feeling* dos gestores.

As discussões apresentadas neste capítulo permitiram enfatizar a necessidade da integração entre as decisões estratégicas da empresa seu objetivo maior, que é a maximização dos lucros.

Dessa forma, as decisões em relação à terceirização devem ser orientadas para melhoras no resultado global das instituições, não podendo ser considerados simplesmente os resultados locais, ou seja, é necessária uma visão sistêmica da empresa.

O capítulo permitiu demonstrar que o modelo de tomada, baseado na análise diferencial, foca em informações relevantes, considera as empresas como um sistema e permite a análise de múltiplos critérios. No entanto, esse modelo possui limitações no que tange algumas variáveis qualitativas, como moral dos empregados, segredos industriais e custos de transação.

4 O SETOR DE LINHA BRANCA

No desenvolvimento deste trabalho, foram analisadas as práticas de terceirização em uma indústria de linha branca. Dessa forma, para que se possa compreender os objetos e objetivos deste estudo, faz-se necessário o entendimento sobre o setor em que a pesquisa foi desenvolvida.

Assim, este capítulo possui o objetivo de esclarecer os principais aspectos acerca do setor de linha branca, uma vez que, o mesmo ainda é pouco estudado pelo meio acadêmico, tais como: o que é esse setor, sua importância na economia nacional, suas estratégias empresariais, seus aspectos mercadológicos e os aspectos econômico-financeiros.

4.1 Definição e histórico do setor

O setor de linha branca consiste no segmento de mercado que envolve aparelhos elétricos de uso doméstico não-portáteis, incluindo geladeiras, *freezers* verticais, *freezers* horizontais de uso doméstico, bebedouros, lavadoras de roupa, lavadoras de louças, condicionadores de ar doméstico, fogões a gás e forno de microondas. (IBGE, 2007)

Essa é uma definição clássica do setor, no entanto, a evolução do mesmo tem permitido que os fabricantes possam aumentar suas linhas de produtos; e hoje, além dos produtos citados, fazem parte do *mix* de produtos da linha branca, os seguintes itens: centrífuga de roupa, coifa e depurador, expositor frigorífico, renovador de ar e secadora de roupas. Observa-se que essa gama de produtos extravasa o conceito de fabricação de aparelhos para uso doméstico.

Muitas vezes, o setor de linha branca não é classificado como um setor e sim como um segmento do setor de eletrodomésticos. Isso deve-se a alguns fabricantes atuarem, paralelamente, na linha branca em mercados, como: imagem e som e eletroportáteis. No entanto, cabe a ressalva que são mercados distintos com características bastante peculiares em cada um deles.

A indústria de linha branca está intrinsecamente relacionada com a qualidade de vida do homem, uma vez que, seus produtos proporcionam melhor conservação (geladeiras,

freezes e bebedouros) e preparação (fogões a gás e forno de microondas) dos alimentos, bem como maior conforto, comodidade e praticidade (ar condicionado, lavadoras de louças e lavadora de roupas).

Para Silva Jr. (2005, p. 12), os produtos de linha branca na vida dos brasileiros, nos dias presentes, podem ser considerados indispensáveis. E isso se dá pelo motivo desse país possuir um clima predominantemente tropical.

A particularidade do mercado de bebedouros no Brasil vem a corroborar o pensamento de Silva Jr. (2005), uma vez que, o País possui uma quantidade de bebedouros domésticos atípica dos outros países, onde sua presença é preponderantemente institucional.

Para Gitahy *et. al* (1997), no que referem-se a história recente do setor, merecem destaque as duas últimas décadas, em que a indústria mundial de eletrodomésticos tem sofrido um intenso processo de transformação. A grande heterogeneidade em termos de tamanho e de tipo de empresas predominante nos anos 1970, caracterizada pela convivência de grandes e médias empresas, setorialmente especializadas ou diversificadas, foi substituída nos anos 1990 por uma estrutura que se caracteriza por um número reduzido de grandes empresas internacionalizadas e especializadas setorialmente.

Por sua vez, a dupla segmentação dos mercados (por espaço nacional/regional e por renda) e o predomínio do caráter nacional/regional da indústria, que limitava a expansão de sua capacidade produtiva aos respectivos mercados na década de 1970, foram sendo gradualmente substituídos pela segmentação dos mercados por renda e pela internacionalização da indústria, através da expansão de sua capacidade produtiva em mercados de países desenvolvidos na década de 1980 e de países emergentes, como os do Leste Europeu, do Sudeste Asiático e da América Latina, na década de 1990, principalmente através de aquisições e fusões com produtores locais. Esse movimento foi acompanhado por um rearranjo patrimonial da indústria e pela intensificação do processo de reestruturação produtiva e organizacional das principais empresas nos anos de 1990.

Baseado em Correa (2001), é possível afirmar que parte dessas mudanças deve-se ao cenário econômico brasileiro, pois, na década de 1980, o País foi marcado por um processo denominado “ciranda financeira”, no qual as empresas deixavam de investir em suas atividades-fim, não atualizando a tecnologia de produção, para aplicar seus recursos no

mercado financeiro. Assim, perderam em competitividade e produtividade. Quando houve a abertura comercial da economia brasileira, no início dos anos de 1990, essas empresas se viram com um parque industrial defasado em relação ao mercado internacional e, certamente, o aludido setor também experimentou os dissabores dessa “ciranda”.

Gitahy *et. al* (1997) afirmam ainda que o movimento de concentração e internacionalização tem transformado a estrutura da indústria brasileira de linha branca, e as estratégias de suas principais empresas têm acompanhado as tendências internacionais. A existência de um número reduzido de grandes empresas familiares nacionais na década de 1970 foi substituída pela predominância de um número ainda menor de grandes empresas sob o controle de grandes conglomerados estrangeiros na década de 1990. A entrada recente de grandes grupos multinacionais tem provocado um acirramento da concorrência, gerando importantes mudanças em sua estrutura. Essa entrada tem se verificado através de aquisições de empresas nacionais e/ou implantação de plantas próprias no País, mas também via exportações, a partir de plantas localizadas em outros países.

As grandes empresas têm adotado estratégias de especialização setorial, concentrando-se na produção de todo o espectro de eletrodomésticos de linha branca, bem como de diversificação intrasetorial, através da segmentação do mercado por faixas de renda. No que se refere à tecnologia de produto e processo, as empresas têm seguido as tendências internacionais, desenvolvendo estratégias de reestruturação (investindo em equipamentos, programas de qualidade e mudanças organizacionais) (ELETROS, 2005).

Cunha (2003) corrobora com essa análise do setor ao enfatizar que as transformações na indústria mundial de linha branca, especialmente a partir dos anos 1990, caracterizam-se por um intenso processo de internacionalização produtiva e de concentração de capital, cujas conseqüências são a substituição de um cenário de coexistência de pequenas e grandes empresas nacionais, por outro caracterizado pela presença de um número reduzido de grandes empresas especializadas e internacionalizadas. Essas transformações aceleraram o ritmo da difusão de inovações no setor, uma vez que, as principais empresas mundiais passaram a investir em estratégias de reestruturação produtiva no plano internacional, incluindo suas unidades produtivas em países considerados emergentes.

Conforme dados da Eletros (2007), em meados dos anos de 1990, mais especificamente no ano de 1996, o segmento atinge a marca de 11 milhões de aparelhos

vendidos. No entanto, nos anos seguintes, incluindo o início dos anos 2000, o setor volta a sofrer os dissabores da economia brasileira com acontecimentos como: “apagão” do setor energético, perda de poder aquisitivo das classes de baixa renda e elevados aumentos dos principais insumos de seus produtos. Assim, a saída para os fabricantes passa a ser o mercado externo, o que aumenta a internacionalização do setor.

4.2 Expressividade na economia nacional

Comumente, os principais indicadores demonstrados para evidenciar a relevância de um determinado setor são: volume de vendas, volume de produção, balança comercial, geração de emprego, Produto Interno Bruto (PIB), renovação tecnológica e outros. Não há dúvidas que esses indicadores são vitais para avaliação do desempenho do setor no cenário nacional e mesmo internacional, sendo, inclusive, alguns desses discutidos nesse estudo. Entretanto, o setor de linha branca possui um outro indicador bastante interessante que é o número de domicílios em que há a presença de seus produtos. A saliência dessas informações justifica-se pelo fato delas revelarem o alcance das indústrias no setor perante a sociedade brasileira, contribuindo diretamente para o bem-estar social desta e, indiretamente, para o desenvolvimento da economia nacional como um todo.

Tais dados podem ser obtidos através de uma importante pesquisa anual realizada pelo IBGE: a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD). Segundo os dados da pesquisa de 2005, os produtos como fogões e geladeiras estão presentes em 97,5% e 88,0%, respectivamente, dos domicílios brasileiros, o que demonstra que o mercado está praticamente estagnado, sendo as vendas, em sua maioria, oriundas de substituição de aparelhos antigos por outros mais modernos, fato positivo para a população. No entanto, os dados referentes à presença de *freezer* e máquina de lavar roupa, 16,7% e 35,8%, respectivamente, demonstram que nem todos os produtos da linha branca tem contribuído para uma melhor qualidade de vida na maioria dos domicílios nacionais, ficando restritos às classes de maior poder aquisitivo, fato que demonstra que as indústrias possuem espaço para segmentação de suas linhas de produtos. A tabela 2 demonstra a evolução da presença de alguns produtos das indústrias de linha branca nos domicílios brasileiros (IBGE, 2005).

TABELA 02 – Produtos da linha branca existentes nos domicílios brasileiros

Anos	2001	2002	2003	2004	2005
Itens de Linha Branca	Quantidade				
Total	46.507.196	47.558.659	49.142.171	51.752.528	53.052.621
Fogão					
Tinham	45.400.398	46.481.918	47.958.573	50.460.721	51.742.900
Não tinham	1.102.951	1.070.802	1.177.913	1.291.807	1.309.721
Sem declaração	3.847	5.939	5.685		–
Geladeira					
Tinham	39.589.720	41.215.385	42.914.621	45.230.360	46.663.691
Não tinham	6.909.921	6.337.997	6.226.019	6.520.247	6.388.930
Sem declaração	7.555	5.277	1.531	1.921	–
Freezer					
Tinham	8.728.275	8.785.043	8.686.282	8.871.229	8.869.916
Não tinham	37.772.437	38.764.976	40.450.172	42.876.413	44.179.297
Sem declaração	6.484	8.640	5.717	4.886	3.408
Máquina de lavar roupa					
Tinham	15.667.075	16.152.656	16.922.325	17.846.949	18.990.891
Não tinham	30.835.515	31.402.058	32.218.566	33.901.625	34.061.730
Sem declaração	4.606	3.945	1.280	3.954	–

Fonte: Adaptado de IBGE, PNAD (2001 a 2005).

Embora as vendas dos principais produtos da linha branca não apresentem crescimento significativo nos últimos anos, estas ainda são bastante representativas no cenário nacional, e existe potencial de crescimento em linhas de produtos que ainda não possuem consumo significativo pelas classes de menor renda.

O levantamento bibliográfico e documental do presente estudo, evidenciou que não existe consenso em relação ao volume de vendas da linha branca, uma vez que, os dados

divulgados pela Eletros correspondem somente as vendas de seus associados, conforme demonstra a tabela 3.

TABELA 03 – Histórico de vendas da linha branca dos associados Eletros – em unidades

PERÍODO	PRODUTOS							Total
	Refrige- radores	<i>Freezers</i> verticais	Congel./ Conserv. horiz.	Lavadoras automáticas	Lavalouças automática	Secadoras de roupas	Fogões	
1994	2.400.191	500.840	419.185	633.182	-	-	3.090.633	7.044.031
1995	3.031.247	546.794	680.370	709.331	56.380	38.359	3.916.716	10.239.608
1996	4.042.065	679.267	744.722	1.090.555	60.314	59.701	4.408.226	11.084.850
1997	3.720.164	517.881	703.990	1.068.497	59.964	62.835	3.922.296	10.055.627
1998	3.207.477	361.126	493.023	949.280	76.425	64.438	3.397.357	8.549.126
1999	3.006.751	314.481	357.975	929.418	66.538	42.549	3.488.217	8.205.929
2000	3.239.111	303.670	333.325	991.787	57.077	40.748	3.658.602	8.624.320
2001	3.649.331	184.830	252.198	1.015.593	30.889	31.924	3.693.492	8.858.257
2002	3.488.098	179.762	277.310	1.213.104	33.831	29.169	3.484.775	8.706.049

Fonte: Eletros, 1994 a 2002.

Entretanto, as informações concedidas pelo IBGE restringem-se aos dados disponibilizados pelas empresas do setor à instituição. Além de divulgar o volume de vendas em unidades, o instituto divulga o valor financeiro das vendas e a posição no *ranking* dos cem produtos industriais de maior venda (em reais) no Brasil. Esses dados evidenciam a força da linha branca na economia nacional, posto que os refrigeradores e fogões têm figurado em posição relevante na classificação, conforme demonstrado na tabela 4.

TABELA 04 – Histórico de vendas da linha branca – unidades e Reais

Período	Dados	Produtos			
		Fogões	Refrigeradores ou congeladores	Fornos de microondas	Máquinas de lavar e secar roupa
2001	Qtde.	5 482 153	4 697 652	-	2 276 279
	Valor 1000 (R\$)	930 161	2 055 819	-	473 012
	<i>Raking</i>	100°	36°	-	-
2002	Qtde.	5 794 335	4 180 145	-	2 457 349
	Valor 1000 (R\$)	1 206 088	1 932 201	-	583 084
	<i>Raking</i>	91°	50°	-	-
2003	Qtde.	4 997 809	4 888 335	770 635	2 546 975
	Valor 1 000 R\$	1 116 528	2 297 824	223 774	783 357
	<i>Raking</i>	-	56°	-	-
2004	Qtde.	6 880 391	5 407 559	990 300	3 395 787
	Valor 1 000 R\$	1 529 011	3 010 062	302 446	1 077 772
	<i>Raking</i>	-	58°	-	-

Fonte: Adaptado pelo autor de IBGE, Pesquisa Industrial Produto – 2001 a 2004.

No mercado internacional, conforme dados da Eletros (2007) e Alice (2007), o desempenho do setor pode ser avaliado pela balança comercial, que fechou o ano de 2005 com um saldo de US\$ 440,0 milhões, o maior dos últimos anos, com crescimento de 9% em relação ao ano de 2004. O resultado foi puxado pelas exportações, que também apresentaram um aumento de 9%, atingindo o patamar de US\$ 498,4 milhões, enquanto as importações ficaram na casa dos US\$ 54 milhões. É evidente o crescimento das vendas externas no setor após o baixo desempenho no ano de 2002. Aliás, se comparadas as exportações de 2005 com as exportações de 2002, observa-se um crescimento US\$ 348,4 milhões, ou seja, 232% em três anos.

Ressalta-se que, no período de 2003 a 2005, o dólar americano apresentou uma desvalorização acumulada junto ao Real de 34,2%, fato que poderia representar uma queda nas vendas externas e aumento das importações; no entanto, o aumento de US\$ 324,3 (271%) do saldo da balança comercial demonstra que o setor tem consolidado sua posição competitiva

no mercado internacional de *white goods* (linha branca), estando os principais clientes localizados na América Latina e o desempenho poderia ser melhor ainda se não fossem as sanções da Argentina (Eletros, 2007 e Alice, 2007).

A figura 5 demonstra a evolução da balança comercial da indústria de linha branca.

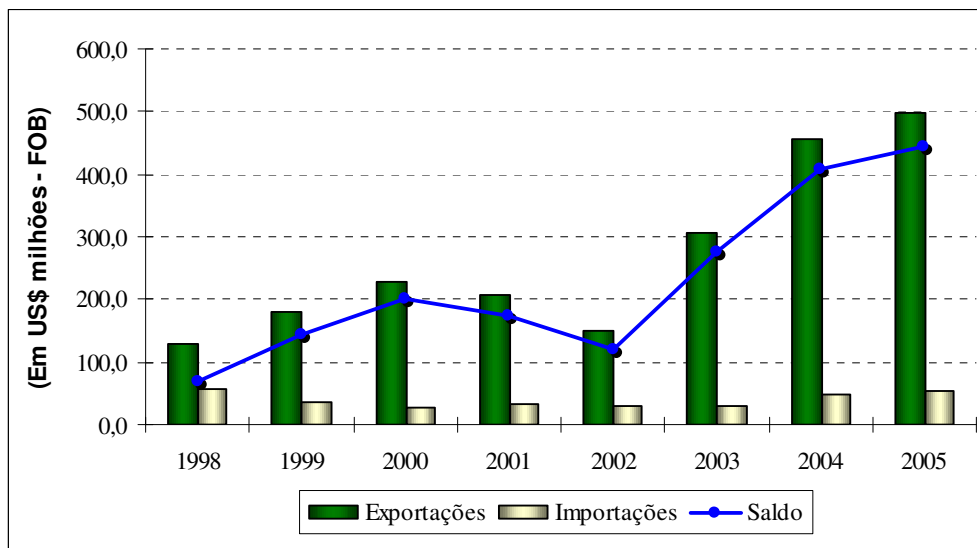


FIGURA 05 – Balança comercial da indústria de linha branca
 Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Eletros e em Alice, 2007.

O setor também desempenha um papel importante na geração de empregos. Nesse aspecto, segundo o Balanço Anual de 2003 da Gazeta Mercantil, o setor de linha branca gera mais de 16 mil empregos diretos, estando presente em todas as regiões brasileiras.

Os dados apresentados, na figura 5, corroboram a relevância do setor na economia brasileira, merecendo assim estudos que possam vir a contribuir para um melhor entendimento do mesmo.

4.3 Principais estratégias e terceirização

Os principais objetivos perseguidos pelas estratégias tecnológicas e organizacionais adotadas na indústria de linha branca são: diminuição dos custos e dos preços

dos produtos finais, formalização da qualidade, aumento da flexibilidade produtiva, aperfeiçoamento da relação com fornecedores e melhor atendimento aos clientes. Já as inovações incrementais de produtos visam, particularmente, a redução das dimensões dos aparelhos, elevação da relação espaço útil (espaço ocupado pelos produtos), redução do consumo de água e de energia e do nível de ruído, redução dos efeitos destrutivos de produtos sobre o ambiente, simplificação do uso dos aparelhos e sofisticação dos produtos. Especialmente, a busca de redução do consumo energético e dos efeitos ambientais nocivos merece ser destacada como uma tendência mundial nessa indústria (SANTOS, 1995, SOUZA E COSTA, 1995 E CUNHA 2003).

Para a Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (Abinee, 2006), a tecnologia dos produtos de linha branca é acessível e as mudanças tecnológicas são relativamente lentas. Nesse caso, as condições de competitividade estão diretamente atreladas à capacidade de gerenciamento de custos das empresas, o que leva a ser observada a importância que assumem dentro do setor os novos métodos e técnicas de organização e de gestão da produção e do trabalho.

Ocorre que, ao longo dos anos de 1980, acompanhando as tendências internacionais, a indústria brasileira de linha branca inicia um lento processo de reestruturação. Nessa etapa inicial, caracterizada pela crise econômica, que provocou a retração do mercado interno ao qual se destinava sua produção, a difusão de inovações tecnológicas e organizacionais nas empresas assume um caráter defensivo: poucos investimentos em equipamentos e experiências localizadas de inovações organizacionais. A crise do início dos anos de 1990, associada ao movimento de abertura do mercado nacional, acarretou a generalização e a intensificação dos processos de reestruturação das empresas do setor. Essa tendência se mantém após a estabilização da economia, agora relacionada com a entrada de empresas estrangeiras no País e ao aumento da concorrência no mercado interno (GITAHY *et. al*, 1997).

Esse cenário acaba por exercer uma enorme pressão por redução de custos que, associada ao aumento das exigências relativas à qualidade, aparecem como fator-chave nas estratégias das indústrias de linha branca.

Para Piore e Sabel (1984), as pressões por implantação e/ou formalização do sistema de qualidade, visando, quase sempre, a certificação pelas normas da série ISO 9000,

têm provocado e orientado a difusão em cascata, nessa cadeia produtiva, de inovações associadas ao modelo de especialização flexível, modificando sua estrutura e forma de organização.

Esse processo afeta a estrutura das empresas (níveis hierárquicos, estrutura organizacional, sistemas de autoridade e controle), a organização do processo de trabalho, as políticas de gestão de recursos humanos (cargos e salários, treinamento, utilização de programas participativos) e as relações interfirmas (relações horizontais e verticais entre as empresas) (PIORE e SABEL 1984).

No que se refere às inovações na organização e na gestão da produção e do trabalho, pode-se observar a utilização de: a) equipamentos flexíveis, especialmente os de comando numérico; b) ferramentas da qualidade, como o controle estatístico de processo; c) novos sistemas/técnicas de planejamento e controle da produção (PCP), como o *just-in-time/kanban*; d) a redefinição dos postos de trabalho no sentido da polivalência; e e) a transferência de atividades de qualidade e de manutenção para o pessoal da produção direta.

É nesse contexto que a terceirização surge na linha branca como ferramenta estratégica. O aumento da concorrência, o parque industrial defasado, o acompanhamento das tendências internacionais com a busca de qualidade e redução de custos estão entre os elementos-chave que, atuando concomitantemente, induzem as empresas a buscarem métodos e técnicas de gestão cuja sua adoção não requeira altos investimentos e colabore para que duas principais estratégias sejam implementadas pelas grandes empresas do setor mundial: a competição baseada em redução dos custos de produção e qualidade (PINA e GITAHY, 2006).

Gitahy *et. al* (1997, p.13) reconhecem a importância da estratégia de terceirização nas indústrias de linha branca ao concluírem que uma das conseqüências do processo de reestruturação é a mudança nas relações entre clientes e fornecedores (relações verticais). Segundo as autoras, é possível identificar “a intensificação do movimento de externalização/internalização de atividades (auxiliares e produtivas) em todos os níveis da cadeia, o que implica a redefinição da divisão do trabalho entre empresas.”

Com base na pesquisa desenvolvida por Gitahy *et. al* (1997), percebe-se que, entre as mudanças nas relações com os fornecedores da linha branca, destacam-se o movimento de

externalização/internalização de atividades produtivas e a implantação e/ou a participação em programas de avaliação e desenvolvimento de fornecedores, cujo objetivo é a redução do número de fornecedores. As empresas contratantes (indústrias de linha branca) têm tratado de seguir uma estratégia de redução do número de fornecedores, fortemente baseada em critérios relativos ao desempenho em qualidade (ainda que o preço mantenha uma grande importância).

Dessa forma, o processo de reestruturação em empresas desse setor induz à introdução de inovações em seus pequenos e médios fornecedores, especialmente, através dos programas de avaliação e de desenvolvimento de fornecedores. Essas empresas, pressionadas para reduzir custos, implantar procedimentos de qualidade e aumentar sua flexibilidade no atendimento aos clientes (indústrias de linha branca), passam também a se reestruturar.

Ainda, segundo Gitahy *et. al* (1997), esse movimento é extremamente complexo, heterogêneo e dinâmico, apresentando características de ensaio e erro, com processo de aprendizagem contínua. Ele se inicia como resultado do processo de reestruturação das grandes empresas, no qual focalização, flexibilização e redução de custos aparecem fortemente associados ao movimento pela qualidade, provocando efeitos em cascata ao longo da cadeia.

Por isso, algumas variáveis parecem ser especialmente importantes na definição do que e para quem se terceiriza as atividades produtivas no segmento de linha branca. O tipo de produto e/ou processo envolvido na terceirização é uma variável-chave para a definição do que se terceiriza, e considerações sobre redução de custos são essenciais para a decisão. Assim, cabe destacar, por um lado, a terceirização de processos intensivos em trabalho, cuja localização fora da empresa não afeta o fluxo produtivo (como, por exemplo, tarefas de montagem e usinagem de peças simples) e, por outro, a de produtos e/ou processos mais complexos, que dependem de fornecedores especializados. Nesse caso, a disponibilidade de um tecido industrial suficientemente eficiente e confiável, sobretudo na região onde está localizada a empresa, uma vez que, a linha branca ainda apresenta “nichos” regionais, é decisiva para viabilizar esse tipo de terceirização, cujo objetivo é também a redução de custos através da diminuição do grau de verticalização (GITAHY *et. al* 1997).

Com os aprendizados vivenciados nas décadas de 1980 e 1990, a década atual possibilita a utilização da terceirização não somente como uma ferramenta operacional, mas

como uma ferramenta estratégica que possibilita às empresas do segmento a aplicação de forma a estabelecer vantagens competitivas em um mercado de baixa rentabilidade e concorrência acirrada por guerras de preço.

4.4 Aspectos mercadológicos

Nos anos de 1970, o setor de linha branca era caracterizado pela coexistência de pequenas, médias e grandes empresas, em maioria de grupos familiares, atuando em mercados regionais. No entanto, fatos ocorridos nos anos de 1980 e 1990, principalmente a defasagem da tecnologia industrial dessas empresas e a abertura de capital do País, acarretaram mudanças irreversíveis no setor, no qual as pequenas empresas deram lugar as grandes empresas, sobretudo empresas de multinacionais, que adquiriram marcas já conhecidas do consumidor brasileiro (CUNHA, 2003).

Estudos sobre o setor, mormente os da Associação Nacional de Fabricantes de Produtos Eletroeletrônicos (Eletros, 2007) e da Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (Abinee, 2007), indicam que, atualmente, o setor de linha branca possui cerca de cento e quinze fabricantes.

Apesar do aumento da gama de produtos ofertado pelo setor, os tradicionais produtos de linha branca continuam sendo os âncoras dessa indústria, sendo necessário melhor conhecimento das peculiaridades de cada um destes.

4.4.1 Fogões

Dado o volume de vendas dos fogões, esse item pode ser considerado como o principal produto da indústria de linha branca. Muito embora o refrigerador tenha alcançado os patamares de vendas deste item, o histórico das últimas décadas garante seu papel de destaque no setor.

Atualmente, o mercado nacional de fogões encontra-se estagnado, em discreto declínio nos últimos anos, uma vez que o mercado tem sido mantido basicamente por trocas, por parte dos consumidores finais, dos aparelhos antigos pelos novos. Assim, o mercado externo tem sido uma saída para os fabricantes.

Como ocorre com outros aparelhos da linha branca, também em fogões a estratégia dos fabricantes tem sido a segmentação do mercado, com lançamentos voltados para o público com maior poder aquisitivo (classes A e B) e com produtos mais baratos, para as classes C e D. Essa estratégia é visível em uma subsidiária de uma multinacional, que é tradicionalmente forte nos modelos populares, mas que, em março de 2003, lançou a linha de fogões voltada para o público de classe A. O reforço do foco nos modelos populares é uma reação, tanto à queda de renda do consumidor quanto ao avanço de fabricantes nacionais, que sempre se concentraram nesse segmento e nos últimos anos, apresentaram célere avanço em fogões a gás e extravasaram os limites regionais, passando a disputarem a liderança do mercado com as gigantes multinacionais.

4.4.2 Refrigeradores

Os refrigeradores também ocupam papel de destaque dentro das indústrias de linha branca, tendo apresentado considerável crescimento do mercado interno nos anos de 1990, o que fez com que a linha atingisse os patamares dos fogões, e, atualmente, apresenta características de estabilidade das vendas. Mesmo assim, os fabricantes têm apostado na reativação do mercado, efetuando uma série de lançamentos de novos modelos.

Ressalva-se que esse produto apresenta um valor agregado maior que a maioria dos outros produtos de linha branca, o que garante relevante participação no faturamento total das indústrias, chegando até a superar os fogões.

No que tange ao mercado externo, os refrigeradores brasileiros ainda não conseguiram consolidar um mercado promissor dado ao elevado custo e restrições de vendas por países vizinhos, como é o caso da Argentina.

4.4.3 Lavadoras

No segmento de lavadoras de roupas, os modelos menos sofisticados, semi-automáticos, ou que não incluem todas as operações, os chamados “tanquinhos”, por serem mais baratos, têm contado com boa aceitação do consumidor, e, por isso mesmo, atraído muitos fabricantes. A razão é que os tanquinhos têm preços de varejo até 35% inferiores aos

dos modelos automáticos, pois não aquecem nem centrifugam a roupa, recursos disponíveis na maioria das máquinas de lavar tradicionais (ABINEE, 2006).

No entanto, a atratividade dos tanquinhos não tem roubado mercado dos modelos automáticos em boa parte, porque a penetração das lavadoras de roupas no Brasil ainda é de apenas 35 por 100 residências, bem menos que os cerca de 90 por 100 residências de fogões e geladeiras, ou seja, enquanto o mercado nacional de fogões e refrigeradores apresenta-se estabilizado, o mercado de lavadoras apresenta um potencial de crescimento muito grande. Prova disso é que em 2003, segundo a Eletros (2003), as lavadoras automáticas já representavam 14% do mercado brasileiro de linha branca.

4.4.4 Condicionadores de ar

Assim como as lavadoras de roupas, o mercado nacional de condicionadores de ar apresenta grande potencial de crescimento nos próximos anos. Muitos fabricantes têm apostado nessa perspectiva e adotado estratégias de segmentação das linhas de produtos, objetivando a inclusão das classes C e D como seus consumidores, uma vez que, anteriormente, esses produtos eram restritos às classes A e B. (ABINEE, 2006)

Um dos fatores mais interessantes desse produto da linha branca é que seu desempenho nas vendas está fortemente ligado com fatores climáticos de nosso planeta. De acordo com a Associação Brasileira da Refrigeração, Ar-Condicionado, Ventilação e Aquecimento (Abrava, 2007), as vendas de aparelhos de ar-condicionado de janela chegaram a cerca de 850 mil unidades, em 2003, com queda de pouco menos de 10% em relação ao ano anterior, sendo essa queda atribuída ao fenômeno climático *El niño*, verificado em 2002 e que não ocorreu no ano seguinte.

Segundo os fabricantes, o mercado brasileiro de ar-condicionado residencial poderia atingir um total de até 4 milhões de unidades vendidas por ano, caso houvesse uma melhora no poder aquisitivo da população e um aumento da substituição dos equipamentos em uso por aparelhos mais modernos. Conforme a Abrava (2007), existe no País “uma demanda de ar-condicionado fortemente represada. Há muitos investimentos da indústria e comércio parados, além da crise afetando a classe média”.

4.4.5 Forno de microondas

O mercado de forno de microondas também apresenta potencial de crescimento para os fabricantes da linha branca, uma vez que, em um passado recente, tais itens eram restritos às classes A e B. No entanto, a produção de itens com menor custo e o aumento do crédito por parte do varejo, dada a tendência declinante dos juros, têm contribuído para um aumento na participação das classes C e D na aquisição desses produtos (ELETROS, 2007).

Nos últimos anos, observou-se considerável aumento no número de fabricantes nacionais que comercializam microondas, e uma das principais estratégias destes têm sido a terceirização, uma vez que, a taxa cambial em relação ao dólar apresentou consideráveis quedas ao longo dos últimos anos, permitindo a importação de tais produtos de países asiáticos, sobretudo da China; ou seja, muitas indústrias de linha branca têm terceirizado completamente a fabricação de forno de microondas. Essa estratégia adotada pelos fabricantes decorre da possibilidade de explorar um mercado em potencial com baixos investimentos, focando em suas marcas (ELETROS, 2007).

4.4.6 Bebedouros domésticos

Embora o mercado de bebedouros domésticos tenha se consolidado a algum tempo, ainda encontra-se pouca informação no que diz respeito a seu mercado. Até mesmo a Eletros não apresenta estatísticas de vendas desse produto.

Segundo pesquisa documental realizada na empresa objeto de estudo de caso deste trabalho, os produtos ainda possuem pouca penetração nas classes C e D, sendo, portanto, estas de grande potencial no crescimento das vendas desse item. No geral, o mercado apresenta-se crescente, uma vez que, segundo o IBGE (2005), 42,9% dos domicílios brasileiros utilizam filtro de água, produto que os bebedouros vêm substituindo.

O clima predominantemente tropical do Brasil é uma das variáveis favoráveis ao sucesso de vendas desse artigo no País, sendo seu consumo atípico, uma vez que, em outros países, sobretudo do hemisfério norte, as vendas de bebedouros são praticamente restritas às instituições (SILVA JR., 2005).

Na busca por uma maior inclusão das classes C e D no mercado consumidor de bebedouros, alguns fabricantes segmentaram esses produtos em elétricos e eletrônicos. A diferença entre ambos é que os bebedouros elétricos funcionam com compressor, que é bastante significativo no custo do produto, enquanto o bebedouro eletrônico não possui compressor e funciona por meio do sistema de Peltier, que reduz consideravelmente o custo do produto. Entretanto, nem todos os fabricantes aderiram à esse novo sistema, uma vez que, ainda existem dúvidas quanto ao rendimento dos produtos sem compressores, e o mercado futuro é incerto, não sendo possível afirmar-se que os bebedouros elétricos e eletrônicos irão conviver ou se alguma tecnologia irá superar a outra (ABINEE, 2006).

Também, como o foco em redução de custo dos produtos, observa-se que nos últimos anos houve uma substituição dos bebedouros de aço inox pelos bebedouros de plástico, por serem bem mais baratos.

4.5 Aspectos financeiros no setor de linha branca

A revisão bibliográfica acerca da evolução nas últimas décadas das indústrias de linha branca no Brasil possibilita afirmar que estas têm apresentado grande foco em redução de custo como um dos principais elementos de sua estratégia.

Um dos fatores que justificam a procura desse objetivo pelos fabricantes é o aumento da demanda por seus produtos da parte dos consumidores finais, com destaque a inclusão das classes C e D ao acesso a itens antes restritos às classes A e B. Outro fator é o acirramento da concorrência com multinacionais no mercado e de empresas nacionais, brigando pela liderança do mercado. Entretanto, as principais variáveis têm sido o relacionamento tenso dos últimos anos entre indústria e varejo e os constantes aumentos dos preços dos insumos da linha branca por parte dos fornecedores.

4.5.1 Perda de margem de contribuição para o varejo

Segundo a Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (2006), a tensão entre indústria e varejo de linha branca origina-se das negociações relacionadas com os prazos de pagamento concedidos pela indústria ao varejo. Até meados dos anos 80, a indústria

financiava seus clientes através dos prazos de pagamento. As redes obtinham prazos mais longos junto à indústria e giravam rapidamente as mercadorias, ganhando dias de aplicação no mercado financeiro, obtendo assim lucros no *floating*.

No entanto, a partir de 1989, a indústria, com dificuldades decorrentes do Plano Collor, endureceu seu relacionamento com o varejo, passando a reduzir prazos. As redes varejistas que tiveram de recorrer ao crédito bancário acumularam muitas dívidas e acabaram tendo dificuldades, devido à elevação das taxas de juros (ABINEE, 2007).

Nos anos 90, com a inflação elevada, o varejo muitas vezes acabava pressionado a aceitar sucessivos reajustes nas viradas de tabela. Imediatamente após a edição do Plano Real, em 1994, em razão da queda da inflação e da gradativa queda das taxas de juros, as redes de varejo passaram a pressionar as indústrias de eletrodomésticos e eletrônicos para alongar o prazo de pagamento para até um ano. Para as empresas varejistas, isso permitiria recompor seu capital de giro e “casar” essas operações com os prazos dos financiamentos que os próprios varejistas concedem a seus consumidores. Assim, durante 1995 e meados de 1996, esse prazo estava girando em torno de 60 a 90 dias. Porém, um fortalecimento crescente da posição dos grandes varejistas lhes permitiu, a partir do segundo semestre de 1996, iniciar a ampliação desse prazo para até 180 dias (ABINEE, 2007).

Essa mudança de prazo decorre do fortalecimento do varejo, que, nos anos de 1990, registra importantes investimentos estrangeiros no setor de distribuição, reforçando o processo de fusões e aquisições no varejo, que também vinha sendo exercido por grandes redes de origem nacional. Como resultado da concentração, o varejo ganhou maior poder de negociação com seus fornecedores, conseguindo uma série de facilidades, incluindo alongamento dos contratos, melhores preços, garantia de pontualidade na entrega e de qualidade dos produtos, descontos para lançamentos, promoções, vendas em datas especiais e bonificações, como os chamados “enxovais”, quando o fornecedor dá gratuitamente o primeiro abastecimento de uma nova loja inaugurada. (ABINEE, 2007).

Naturalmente, as condições de negociação variam em razão diretamente proporcional ao porte do varejista, fato reforçado pela concentração do setor.

Dentre as facilidades conquistadas pelo varejo, também destacam-se os custos logísticos. A maioria dos artigos da linha branca, como fogões, geladeiras e máquinas de lavar

roupa, é transportada da fábrica aos centros de distribuição do comércio, ou mesmo diretamente às lojas, e de lá diretamente para os consumidores, sendo a maior parte desses gastos arcados pelos fabricantes, que são bastantes significativos, pois o custo do frete nesse segmento é elevado, já que seus produtos são volumosos (o espaço ocupado é desproporcional ao seu peso e as transportadoras formam seus preços com base na cubagem, que é uma relação entre volume e peso).

Estudos da FGV – Fundação Getúlio Vargas (2004) indicam a concentração do varejo e as difíceis condições de negociação enfrentadas pelos fabricantes. De acordo com o estudo, apenas cinco grandes grupos varejistas responderiam por 56% do faturamento do setor supermercadista, estimado em R\$ 58,5 bilhões pela Associação Brasileira de Supermercados (Abras).

Ainda, segundo estudo da FGV (2004), “em geral, as condutas adotadas pelo grande varejo brasileiro apresentam algum grau de abuso do poder de compra ao serem unilaterais e restritivas. Adicionalmente, qualquer tentativa de argumentação é punida com o término da relação comercial”. Entre os itens que mostram “exercício do poder de compra dos grandes varejistas frente aos fornecedores, com impacto negativo sobre o bem-estar econômico”, estariam exigências que vão desde verba incondicional (percentual sobre o faturamento mensal) e verba de inauguração do concorrente (desconto no preço dos produtos para competir com a loja do concorrente inaugurada na região de influência) a “enxoval”.

O estudo conclui que essas “concessões especiais de fornecedores, em geral, não são justificadas por qualquer argumento de aumento da eficiência pró-competitiva e apresentam efeitos adversos significantes sobre a competição em toda a cadeia produtiva”.

A partir dessas conclusões, a FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (2004), defendeu a criação de um código de conduta para “preservar o equilíbrio dos agentes econômicos”, pois, segundo a instituição, “há uma apropriação das margens da indústria pelo varejo”.

No entanto, o prejuízo à indústria é contestado por representantes do varejo. Segundo Suaki, diretor-comercial do grupo Pão de Açúcar, o que os varejistas têm feito é buscar uma melhor adequação à renda do consumidor brasileiro. “O que está acontecendo, na

verdade, é que o varejista está lutando pelo bolso do consumidor e isto, de maneira nenhuma, prejudica a indústria” (FIESP, 2004)

A análise do relacionamento entre o varejo e as indústrias de linha branca demonstra que os fabricantes têm levado a pior nesta “briga de braço”, tendo apresentado consideráveis reduções em suas margens de lucro.

Cabe destacar que a venda de eletrodomésticos para o consumidor final é feita, principalmente, através de empresas varejistas e atacadistas. Outros canais de venda, como consórcios, venda direta e *e-commerce*, não têm conseguido desempenhar papel significativo no setor. Em geral, os varejistas de eletrodomésticos oferecem todos os produtos, tais como, geladeiras, *freezers*, condicionadores de ar, fogões, lavadoras, etc., bem como eletroportáteis e eletrônicos de consumo. Entretanto, os condicionadores de ar são vendidos também em lojas especializadas em ventilação comercial e residencial (ELETROS, 2007).

4.5.2 Principais custos de matéria-prima da linha branca

Para tornar a situação mais complexa, não é somente a relação com o varejo que tem comprometido o desempenho do setor. No outro elo da cadeia produtiva, os fornecedores têm repassado constantes aumentos dos insumos utilizados pelos fabricantes.

O custo da matéria-prima, no setor, chega a representar mais de 80% do custo final do produto, dependendo do modelo. Os principais insumos utilizados pelas indústrias de linha branca são: aço, componentes eletromecânicos e plástico. (CUNHA, 2003)

- Aço

A manufatura de aparelhos de linha branca, como refrigeradores, *freezers*, fogões, máquinas de lavar e condicionadores de ar, envolve o emprego de aço laminado plano e zincado, usado, principalmente, na confecção da carcaça, com procedimentos comuns aos da indústria metal-mecânica, tais como, corte, dobra, repuxo, estamparia, furação, soldagem, tratamento superficial e pintura, usinagem de desbaste e retificação, rebarbação, injeção de alumínio e termofixos, e fabricação de motores elétricos. Em termos de custo, as chapas de aço podem chegar a 65% do custo total, dependendo do modelo (CUNHA, 2003).

Embora trate-se de setor com processos de produção e tecnologia maduros, o mercado de aço para linha branca sofreu mudanças na última década, sobretudo na redução da espessura de aço utilizado nas diferentes aplicações e na consolidação da utilização do galvanizado.

As principais fornecedoras de aço plano comum para a indústria de eletrodomésticos e componentes são: CSN, Usiminas, Cosipa e Acesita (fornecedora de aço inox).

Ao longo de 2003, os fabricantes de eletrodomésticos queixaram-se reiteradamente dos aumentos de preços de insumos. Os clamores culminaram em dezembro de 2003, quando fabricantes de produtos da linha branca e de eletroportáteis, reunidos no âmbito da Eletros, e representantes de outras nove entidades empresariais enviaram cartas aos ministérios do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior e da Fazenda, alertando sobre as pressões de preços por parte dos fornecedores de insumos globalizados, como o aço, e alertaram para as pressões por pedidos de reajustes de insumos, como o aço e outras matérias-primas que são comercializadas com preços de padrão mundial, em dólar (ELETROS, 2007).

Segundo um levantamento da FGV (2004), divulgado no jornal O Estado de São Paulo, em fevereiro de 2004, os preços do aço para a indústria de linha branca subiram, em média, mais do que o dobro da variação de sete pontos do IPA, ao longo de 2003, conforme mostra a figura 6.

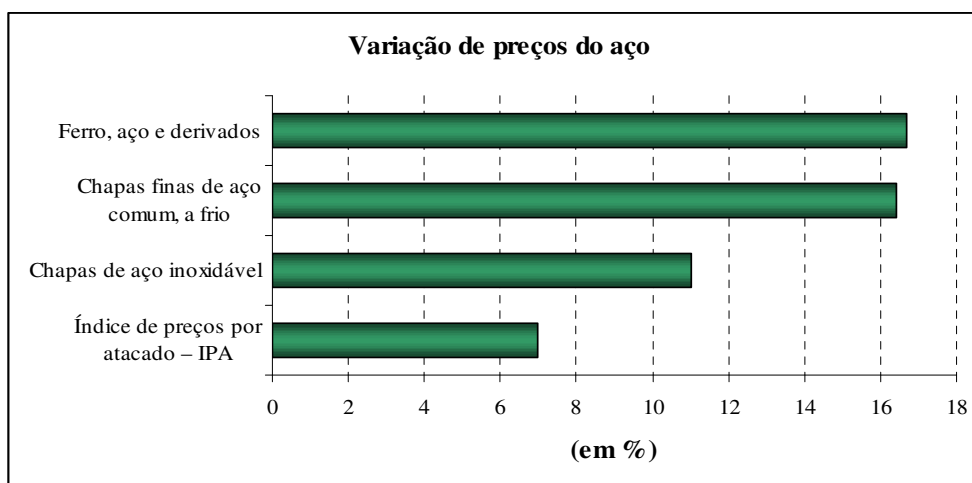


FIGURA 06 – Variação de preços do aço – jan./2003 a jan./2004
 Fonte: FGV e Estado de São Paulo, 2004.

- Componentes eletromecânicos

Aparelhos manufaturados com componentes elétricos e eletromecânicos, como os de linha branca e eletroportáteis, são considerados produtos de tecnologia madura. A tecnologia desses bens é acessível e as mudanças tecnológicas são relativamente lentas. As principais partes e peças podem ser encontradas no próprio País.

De acordo com a Abinee (2006), as possibilidades competitivas dos fornecedores desses produtos estão diretamente atreladas à capacidade de gerenciamento de custos e à competitividade do próprio País. A produção local é particularmente afetada pelo chamado “Custo Brasil”, vale dizer, acréscimos de custos que poderiam tornar mais atraentes as importações, em detrimento da produção local.

Outro fator que impacta na redução de custos é a escala de produção, de modo que a oferta interna, a preços competitivos, está também atrelada ao crescimento da demanda por bens finais. Naturalmente, desvalorizações cambiais, como as ocorridas em 1999 e 2003, também favorecem a produção local de componentes elétricos e eletromecânicos.

À parte dessas considerações, merecem destaque alguns componentes especiais, sobretudo na linha branca (refrigeradores e condicionadores de ar), como compressores herméticos, pelo peso na composição dos aparelhos.

Segundo dados coletados em boletins de engenharia, durante a pesquisa documental, o principal componente dos aparelhos de refrigeração doméstica – refrigeradores, *freezers*, bebedouros, balcões expositores, balcões frigoríficos, entre outros – é o compressor, um dispositivo mecânico para comprimir o gás refrigerante. O compressor utilizado nesses aparelhos trabalha num ciclo fechado – ou hermético – de compressão, diferentemente dos demais compressores, que comprimem ar que aspiram diretamente da atmosfera.

Os compressores herméticos são de pequeno porte, comparados aos compressores pneumáticos comuns, trabalhando com potência de 1/8 a 1/3 hp. Dependendo do modelo, os compressores podem chegar a representar até um terço do preço de um refrigerador.

A demanda interna é integralmente suprida pela produção local. Os principais fornecedores de compressores herméticos para refrigeração doméstica no País são a Embraco – empresa controlada pela norte-americana Whirlpool, que também controla a Multibrás – e a

Tecumseh do Brasil – subsidiária da norte-americana Tecumseh. Essas empresas produzem compressores para a indústria nacional, sendo, além disso, grandes exportadoras. (ABINEE, 2006).

A grande concentração do mercado nacional de compressores nesses dois fabricantes dão grande poder de negociação junto aos seus clientes nacionais, principalmente pela força das exportações desses que representa cerca de 70% de sua produção. Dessa forma, também são observados constantes aumentos nos preços desse insumo no mercado brasileiro (ELETROS, 2007).

Outro componente eletromecânico fundamental para a linha branca são os motores elétricos. Assim, por exemplo, os compressores da linha de refrigeração e ar-condicionado são acionados por um motor elétrico, igualmente de pequeno porte, de potência fracionada, ou inferior a 1 cv.

Conforme dados de boletins técnicos de engenharia da empresa pesquisa, os modelos de refrigerador *frost free* utilizam dois motores. Esse modelo permite o resfriamento mais rápido e de maneira uniforme por todo o aparelho, eliminando a crosta de gelo que, nas geladeiras tradicionais, invariavelmente se forma por dentro (às vezes também por fora) do congelador. A geladeira *frost free* funciona com um motor elétrico adicional, destinado a trabalhar permanentemente a baixas temperaturas. Ele impulsiona um sistema de circulação forçada de ar frio (nos aparelhos tradicionais o ar circula livremente) e seco, fazendo com que haja uma distribuição homogênea da temperatura por todo o gabinete, com resfriamento mais rápido, e uma melhor e mais prolongada conservação dos alimentos.

Assim como nos compressores, o mercado de motores está concentrado em poucos fabricantes, sendo os principais a catarinense Weg e a gaúcha Eberle, que juntas apresentaram mais de 75% da receita líquida do setor (GAZETA MERCANTIL, 2001).

- Plástico

Plásticos são largamente empregados na fabricação de eletrônicos de consumo, eletroportáteis e, em menor medida, aparelhos de linha branca. A indústria de eletrônicos de consumo é uma importante consumidora de resinas termoplásticas, sobretudo poliestireno, principal insumo dos gabinetes e partes plásticas do interior dos aparelhos (ABINEE, 2006).

Embora, tradicionalmente, ocupe um espaço menor entre os insumos da indústria de linha branca, também a participação do plástico tem crescido, por exemplo, na confecção de algumas linhas de lavadoras de roupas, que passaram a contar com gabinetes plásticos. Além da vantagem na eliminação de etapas do processo de produção, como estamparia, funilaria, soldagem, tratamento químico e pintura, esses modelos pesam em média 18 kg, sendo 60% em plástico, enquanto as que utilizam chapas de aço pesam, em média, 26 kg (Instituto Nacional do Plástico – INP, 2007).

Na indústria de linha branca, vale mencionar ainda o emprego do poliuretano como isolante térmico em substituição à lã de vidro. Também entre os novos materiais empregados na confecção de refrigeradores, a última novidade foi o emprego do *zyrium*, um composto de poliuretano destinado a substituir o aço na confecção de portas de refrigeradores. É um material que tem melhor visual, maior resistência à ferrugem e permite maior liberdade para novos *designs* (Instituto Nacional do Plástico – INP, 2007).

Segundo fabricantes, nos últimos dez anos, a proporção de plásticos em um refrigerador saltou de 5% para mais de 30%, substituindo o aço. O crescimento deve-se à maior facilidade de manufatura, *designs* diferenciados, recursos extras e preços menores, fatores que se impuseram nos últimos anos devido ao aumento da concorrência no setor (Instituto Nacional do Plástico – INP, 2007).

Dessa forma, constata-se que a indústria de linha branca também é o elo mais fraco no relacionamento com fornecedores de seus principais insumos, como observado no aço e em componentes eletromecânicos, sendo o plástico utilizado na perspectiva de redução de custos (em substituição ao aço), e melhorias de *design*.

4.5.3 Investimentos

Um dos indicadores mais eficientes de crescimento econômico, quer seja de um país, setor ou empresa, é a quantidade de investimentos realizados, pois estes ocorrem quando a atual estrutura encontra-se defasada, precisa de melhorias ou expansão para atender a demanda do mercado.

Nas indústrias de linha branca, a maior parte dos investimentos é oriunda de recursos das próprias empresas. Entre os fatores restritivos aos empréstimos bancários para

alavancar os investimentos na indústria, o mais destacado pelos empresários é o alto custo do dinheiro. Também o fato dos principais fabricantes serem subsidiárias de multinacionais determina que boa parte dos recursos tenha origem no exterior, na forma de aporte de capital ou captação no mercado internacional (BNDES, 2007).

Ademais, é inexpressiva a participação da indústria de eletrodomésticos nos financiamentos concedidos pelo BNDES. Historicamente, os desembolsos não ultrapassam a casa de 2% do total de desembolsos do banco, incluindo os segmentos de eletrônicos de consumo, informática, componentes e equipamentos de telecomunicações.

Conforme o relatório do BNDES (2004) “Os Anúncios de Investimentos em 2003”, as inversões no complexo eletroeletrônico têm caído continuamente nos últimos anos, ficando em R\$ 261 milhões, em 2003, 37,6% menos que no ano anterior.

À parte do BNDES, observa-se que nos últimos anos, apostando na reativação das vendas, os fabricantes de eletrodomésticos de linha branca têm retomado os investimentos na elevação da capacidade produtiva, nas linhas de montagem ou mesmo na construção de novas fábricas.

No entanto, tais investimentos não têm ficado restrito apenas ao aumento da capacidade de produção, observa-se, também, que existem grandes investimentos direcionados a *marketing* de produtos e marcas, como é o caso de uma multinacional, que, em 2003, destinou R\$ 9,5 milhões para anúncios, 20,5% mais que no ano anterior (MEIO E MENSAGEM, 2004).

4.6 Processos de produção de uma indústria de linha branca

A manufatura de aparelhos de linha branca possui procedimentos comuns aos da indústria metalomecânica, tais como, corte, estamparia, tratamento superficial e pintura, agregados a tecnologias eletroeletrônicas. A seguir, são descritas as principais etapas dos processos de produção de itens mais relevantes do setor.

4.6.1 Fogões

Dentre os produtos da linha branca, o processo produtivo de linha branca que mais se assemelha aos das indústrias metalmecânica é o dos fogões, que, a rigor, não deveriam figurar dentre os itens de eletrodomésticos, uma vez que tais produtos possuem baixa tecnologia eletroeletrônica. Cabe ressaltar que essa característica é predominante em países subdesenvolvidos e em desenvolvimento, como o Brasil, que utilizam fogões a gás, enquanto nos países desenvolvidos prevalece o uso de produtos elétricos (CUNHA, 2003).

O processo produtivo dos fogões, conforme investigado na empresa objeto de estudo de caso deste trabalho, consiste das seguintes etapas: processos primários de metais e plásticos, acabamento de superfície e montagem. Na primeira etapa, é realizado o desbobinamento e corte das chapas de aço, podendo haver a galvanização destas e, em seguida, são estampadas, resultando em laterais, mesas, painéis e outras partes dos fogões. Em paralelo, ocorre a extrusão e injeção de plásticos que dará origem a puxadores, manipuladores e outras peças. Na segunda etapa, é realizado o tratamento das superfícies obtidas na primeira etapa, sendo realizada injeção de alumínio, pintura a pó e esmaltação desses componentes. Por fim, os itens produzidos seguem para a linha de montagem, que resultará em um fogão.

4.6.2 Refrigeração

Outra unidade fabril presente na indústria de linha branca é a refrigeração que agrupa refrigeradores, *freezers* verticais e horizontais e bebedouros domésticos. Conforme citado anteriormente nestes produtos, são agregadas tecnologias eletroeletrônicas que, em uma indústria típica de linha branca, são, em sua maior parte (compressor, *cooler*, condensadores e outros), adquiridos de terceiros.

Dentre os processos internos dos produtos de refrigeração, identificados na indústria brasileira pesquisada, estão: processos primários de metais e de plásticos, acabamento de superfície e montagem final. Na primeira etapa, assim como nos fogões, é realizado o desbobinamento e corte das chapas de aço, podendo haver a galvanização destas e, em seguida, são estampadas, sendo o resultado dessas operações itens como: laterais, tetos, pisos e outros. Em paralelo aos processos com metais, ocorrem os processos primários dos plásticos, em que são realizadas a extrusão e a injeção de plásticos, resultando em

componentes diversos, como: gabinetes (caixa interna), carcaça dos bebedouros, bandeja de ovos e outros. Por fim, as peças produzidas chegam ao processo de montagem, em que ocorrem a termoformagem dos produtos, injeção de poliuretano nas portas e gabinetes dos produtos (esse processo permite a junção dos gabinetes de plásticos com as carcaças de metal) e montagem final.

Ao longo deste capítulo, foram discutidos e analisados o histórico, expressividade econômica, os aspectos mercadológicos, financeiros e produtivos do setor.

A revisão bibliográfica e documental do setor demonstra que ocorre uma situação de grande competitividade, com a presença de multinacionais no mercado, disputa de rentabilidade com o setor varejista, constantes aumentos dos insumos e necessidade de investimentos.

Essa análise permite a compreensão da importância do estudo do fenômeno da terceirização dentro do setor de linha branca, uma vez que essa ferramenta estratégica passa a ser utilizada pelas indústrias do setor em um cenário de reestruturação das empresas, com foco em redução de custo e aumento da qualidade.

Também foram descritos os principais processos produtivos de uma indústria típica de linha branca, que será necessário para o melhor entendimento dos processos terceirizados na indústria que serão apresentados no capítulo 6.

5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são detalhados os procedimentos metodológicos que foram utilizados na composição deste estudo, com destaque para a estratégia e método de pesquisa, as fontes de pesquisa utilizadas, critérios de amostragem, tratamento de dados coletados e limitações do método.

5.1 Natureza e tipo de pesquisa

A natureza de pesquisa adotada neste trabalho é do tipo multimétodo, englobando uma parte quantitativa e outra qualitativa, na busca de alcançar os objetivos propostos.

Para Flick (2004, p. 20), as idéias centrais que conduzem uma pesquisa podem ser de natureza qualitativa ou quantitativa. Para o autor, a pesquisa qualitativa difere da quantitativa porque a primeira “consiste na escolha correta de métodos e teorias oportunos, no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas, nas reflexões dos pesquisadores a respeito da pesquisa como parte do processo de produção de conhecimento, e na variedade de abordagens e métodos.”

A escolha de uma pesquisa qualitativa implica estabelecer, a priori, o fato de que o resultado final não se volta para a generalização, mas para análise em profundidade de um número reduzido de situações (YIN, 2005).

Contraopondo Flick, Neves (1998, p.7) afirma que “métodos quantitativos e qualitativos não são mais vistos como procedimentos de investigação excludentes, mas como alternativas que se complementam no campo da pesquisa social empírica”.

Dessa forma, a natureza dos objetivos do presente trabalho, no sentido de compreender a dinâmica da terceirização e como esta impacta nos resultados financeiros das organizações, configurando vantagem competitiva, sinaliza a escolha de método quantitativo de análise e qualitativo de descrição e interpretação (HAIR JR. *et al.*, 2005).

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2003), que a classifica quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, esta pesquisa é exploratória e descritiva.

Segundo Marconi e Lakatos (1996), o estudo exploratório visa aumentar a familiaridade do pesquisador com um fenômeno, para eventualmente modificar e clarificar conceitos. Para Yin (2005), o estudo exploratório tem como objetivo a apresentação de proposições relativas a inquirições adicionais. Por fim, Vergara (2003, p. 45) afirma que “a investigação exploratória é realizada na área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.”

A categorização deste estudo como exploratório justifica-se porque, apesar da relevância do tema, os estudos que abordam a terceirização no Brasil são ainda relativamente escassos, especialmente em uma dimensão financeira mais abrangente. Buscou-se, portanto, compreender a aplicação da terceirização e evidenciar seus impactos financeiros em uma indústria do setor de linha branca

De acordo com Cooper e Schindler (2003), os estudos descritivos podem atender aos objetivos de descrever fenômenos ou características associadas à população ou descobrir associações entre diferentes variáveis. Marconi e Lakatos (1996) atestam que a pesquisa descritiva tem como principal finalidade o delineamento das características dos fenômenos.

Seguindo as definições de Cooper e Schindler (2003) e Marconi e Lakatos (1996), quanto a pesquisa descritiva, o estudo buscou identificar, descrever e analisar criticamente as visões estratégicas que subsidiam decisões de terceirização, detalhando motivações e tecnologias de gerenciamento utilizadas e sobretudo o impacto financeiro em uma indústria de linha branca.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, documental e de campo, na categoria de estudo de caso único. É bibliográfica, por buscar em material escrito a fundamentação teórico-metodológica do trabalho. É documental, por realizar investigação em relatórios e dados internos de uma indústria de linha branca. Por fim, caracteriza-se como estudo de caso único, por realizar investigação no local onde ocorre o fenômeno.

A pesquisa por meio de estudo de caso, segundo Yin (2005, p.19), é adequada em situações de pesquisa em que “o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e

quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

O uso do método de estudo de caso neste trabalho é particularmente justificado pelas observações de Schramm (1971 *apud* YIN, 2005, p.31), ao ensinar que este tipo de estudo tenta esclarecer porque as decisões foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.

O interesse em reconhecer o contexto e as particularidades da terceirização, principalmente no que concerne aos propósitos, estratégias utilizadas e os impactos financeiros, resultou na decisão de utilizar o método de estudo de caso. Yin (2005) detalha cinco aplicações diferentes para o estudo de caso:

- a) explicar vínculos causais em intervenções da vida real;
- b) descrever uma intervenção e o contexto na vida real em que ela ocorre;
- c) ilustrar tópicos de uma avaliação de forma descritiva;
- d) explorar situações em que o fenômeno que está sendo avaliado não apresenta um conjunto simples e claro de resultados; e
- e) propiciar o estudo de um estudo de avaliação.

A decisão de elaborar um estudo de caso único foi adotada com lastro ainda nas observações de Yin (2005), de que o estudo de caso único pode representar um projeto típico, a partir do qual podem ser extraídas lições sobre as experiências da instituição usual.

A indústria de linha branca estudada atende ao requisito de tipicidade, visto tratar-se de uma organização com fins lucrativos, inserida em um mercado competitivo, com inovações tecnológicas, que adota as práticas de terceirização visando impactos financeiros positivos que contribuam para a configuração de vantagem competitiva.

Tais características conferem ao caso o mérito de posterior ampliação de suas conclusões e recomendações para estudos direcionados a outras organizações do mesmo segmento ampliando, gradualmente, sua participação na execução de estratégias da linha branca.

5.2 Unidade de análise

No Brasil existem cerca de cento e cinquenta indústrias que atuam no segmento de linha branca, conforme dados a ABINEE (2006), Eletros (2007) e pesquisa realizada em *sites* de busca da internet. Dentre esse universo, foi selecionada uma indústria do setor localizada no estado do Ceará.

Yin (2005) explica que mesmo um estudo de caso único pode envolver mais de uma unidade de análise, quando se dá atenção a mais de uma subunidade. Neste estudo, as unidades de análise foram processos de trabalho em atividades-fim terceirizadas, classificados em termos de agregação de valor de uma indústria de linha branca, cujo foco desenvolvido foi o impacto financeiro da terceirização desses processos.

Essas subunidades de análise foram verificadas por meio das técnicas de pesquisa aplicadas, com vistas a evidenciar os resultados financeiros atribuídos a tomada de decisão de se comprar itens de terceiros ao invés de fabricá-los.

5.3 Seleção dos sujeitos

O critério estabelecido para selecionar os sujeitos que compõem esta investigação, visando a qualidade das informações, a partir das quais será possível elaborar a análise e chegar à compreensão mais ampla do problema delineado, foi a participação na tomada de decisões, ou seja, os gerentes responsáveis pela gestão das atividades terceirizadas na empresa contratante.

O processo de terceirização na empresa estudada segue o seguinte roteiro: 1) gerente de produção, engenharia e/ou qualidade identificam a necessidade de terceirizar determinado processo ou peça de fabricação própria; 2) gerente de qualidade e engenharia avaliam os possíveis fornecedores para verificar se esses atendem as necessidades de custo e qualidade da empresa; e 3) gerente administrativo/financeiro realiza estudo de viabilidade financeira da ação.

Seguindo esse critério, a empresa disponibilizou três respondentes, para os questionários referentes às atividades-fim terceirizadas, foram eles: gerente de produção,

gerente de engenharia e gerente de qualidade, todos com mais de dois anos de empresa e formação acadêmica em nível de pós-graduação. O gerente administrativo/financeiro não foi submetido a aplicação dos questionários porque o mesmo não participa da identificação da necessidade de terceirização, mas, somente, da análise dos impactos no resultado financeiro da organização.

Para as entrevistas, sobre os resultados obtidos, também foram selecionados os mesmos sujeitos que responderam aos questionários, mais o gerente administrativo/financeiro, que também está na empresa a mais de dois anos e possui formação acadêmica em nível de pós-graduação.

Assim, todos os sujeitos envolvidos na tomada de decisão da terceirização, na indústria pesquisada, participaram no levantamento dos propósitos e análise crítica dos resultados apurados neste estudo.

5.4 Coleta de dados

A coleta de dados desta pesquisa contemplou mais de uma fonte de evidências, caracterizando assim o processo de “triangulação” (YIN, 2005, p.125; COLLIS e HUSSEY, 2005, p.81). O objetivo é que, analisando-se sob diferentes pontos de vista e a partir de diferentes vieses, possa se chegar a conclusões consistentes.

Vieira e Zouain (2004) têm opiniões semelhantes, quando afirmam que a lógica e coerência da argumentação na pesquisa qualitativa baseiam-se nessa variedade de técnicas utilizadas, tais como entrevistas, observação, análise histórica.

Neste estudo, foram utilizados como fontes de evidências, a pesquisa bibliográfica, os questionários, a pesquisa documental e as entrevistas.

Na pesquisa bibliográfica, foram feitos estudos sobre formas organizacionais, terceirização estratégica, administração estratégica, tomada de decisão, gestão financeira e o setor de linha branca. Foram pesquisados livros, periódicos, teses, dissertações e artigos científicos. Em seguida, fez-se a análise conceitual, procurando identificar, dentre as informações obtidas, aquelas que mais poderiam auxiliar nesta pesquisa.

No campo, a coleta de dados foi estruturada em cinco momentos. No primeiro, foi entregue uma carta de apresentação, conforme APÊNDICE A, detalhando os objetivos da pesquisa, a finalidade dos questionários e a necessidade de análise documental, além da informação relativa à garantia de sigilo.

No segundo momento, foi solicitada a relação das atividades-fim terceirizadas pela empresa e os respectivos componentes e valores pagos aos parceiros na terceirização. A partir desses dados, foram selecionadas as peças de fabricação que representavam 80% (oitenta por cento) dos desembolsos com terceiros no exercício de 2006. O critério de restrição das subunidades de análise objetiva possibilitar maior qualidade na interpretação dos dados e na mensuração do impacto financeiro da terceirização. Esse método é baseado no teorema de Pareto, que afirma que vinte por cento de nossas decisões geram oitenta por cento de nossos resultados.

No terceiro momento, foram aplicados questionários semi-estuturados, conforme APÊNDICE B, que o respondente preenchia na presença do pesquisador. O modelo dos questionários foi desenvolvido pelo grupo de pesquisa sobre terceirização da Universidade Federal do Ceará, do qual o pesquisador faz parte. Esta etapa da coleta de dados foi realizada visando atender ao objetivo específico de identificação dos propósitos das decisões de terceirizar.

Nestes questionários, os respondentes eram convidados a indicar o propósito da organização terceirizar cada atividade-fim. A elaboração desse bloco foi baseada no uso de “escalas de classificação”, que segundo Cooper e Schindler (2003, p. 200), servem “para julgar propriedades de objetos sem referência a outros objetos similares”.

Entre as escalas de classificação, optou-se pela soma constante, pelo fato de permitir opções múltiplas e as mudanças entre elas, que representam as incidências mais frequentes na literatura, ou, como assinalam Cooper e Schindler (2003), por ser compatível com a porcentagem (100%) e possibilitar que dados contínuos (*versus* categorias distintas) possam ser comparados diante de opções. Foram adotados oito pontos de escala para cada item, conforme o quadro 5, com a intenção de possibilitar maior sensibilidade de mensurar e extrair variação.

Com a adoção desse método, o respondente era convidado a distribuir oito pontos entre as opções relacionadas, de modo a retratar, mais fielmente possível, a realidade da sua organização. Era informado de que o somatório dos pontos distribuídos tinha que ser igual a oito (8). A não-atribuição de pontos indicaria que a alternativa correspondente não tinha nenhuma influência naquela decisão e, em contrapartida, a concentração de oito (8) pontos em única opção significaria predomínio absoluto de uma justificativa sobre as outras. Nos quesitos referentes aos propósitos da terceirização, fez-se uso dos mesmos pontos de escala para todos os itens, facilitando a compreensão e o preenchimento.

PROPÓSITOS		
A	Necessidade de redução de custos	
B	Dificuldade de controle da atividade	
C	Melhoria da qualidade dos produtos/serviços	
D	Necessidade de concentração em atividades essenciais	
E	Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional	
F	Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	
G	Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	
H	Outro motivo (especificar, se possível):	
TOTAL (o somatório dos pontos deve ser igual a oito)		08

QUADRO 05 – Exemplo da escala adotada nos questionários

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

No quarto momento, foram coletados dados de relatórios internos da empresa, tais como: produtos finais que sofriam impactos da terceirização dos processos selecionados, os custos e receitas relevantes, os custos de oportunidade e os custos da qualidade. Esses dados foram extraídos com a atuação *in loco* do pesquisador, de forma que os dados coletados estivessem de acordo com os conceitos de gestão financeira revisados ao longo deste trabalho.

Os principais relatórios utilizados foram:

- a) custos dos produtos por componentes – informa os valores gastos na fabricação dos produtos por componente (matéria-prima, mão-de-obra direta e custos

indiretos de fabricação). Esse relatório possibilitou o cálculo do custo direto anterior ao processo de terceirização.

- b) posição diária de faturamento, estoque e produção – informa as quantidades de valores, diários e acumulados, do faturamento, do estoque e da produção. Esse relatório possibilitou o cálculo dos custos de oportunidade da utilização de recursos e da necessidade de capital de giro.
- c) contas a pagar – informa prazos e valores pagos e/ou a pagar, por fornecedor. Esse relatório também foi utilizado no cálculo do custo de oportunidade da necessidade de capital de giro.
- d) índices de defeitos e não conformidades: informa os custos das falhas internas e externas decorrentes de não conformidades. Os dados contidos nesse relatório possibilitaram o cálculo do custo da qualidade.

A coleta de dados foi realizada com o intuito de atingir o objetivo geral deste trabalho, que é avaliar o impacto na dimensão financeira das decisões de terceirização em uma indústria de linha branca e os objetivos específicos de apuração das medidas financeiras convencionais e não convencionais da terceirização.

O quinto momento ocorreu após a coleta e análise dos dados, em que se verificou a necessidade de discussão dos resultados obtidos com os gestores das atividades terceirizadas, a fim de permitir uma análise crítica dos resultados obtidos. Assim, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, que foram registradas por escrito. Os registros das falas foram posteriormente apresentados aos entrevistados, para que os mesmos corroborassem, ou não, suas falas. Todos os sujeitos ratificaram o registro das entrevistas realizadas pelo pesquisador.

Dessa forma, algumas considerações são realizadas com base nessas discussões e com base na percepção do pesquisador decorrente de sua interação com a unidade de análise, posto que o mesmo exerce atividade profissional na aludida empresa.

5.5 Período da pesquisa

A empresa mostrou-se prontamente disposta a fornecer o suporte necessário às atividades de pesquisa, mediante a garantia de sigilo dos dados financeiros. A coleta de dados foi realizada nas dependências da empresa estudada no período de novembro de 2006 a maio de 2007.

Aplicação dos questionários sobre os propósitos da terceirização ocorreu em novembro de 2006. A pesquisa documental foi realizada entre janeiro a abril 2007. O período da coleta de dados documentais justifica-se pela necessidade de encerramento do exercício de 2006, posto que o estudo confronta os resultados das atividades-fim terceirização, em 2006, com a execução própria das mesmas no ano de 2005. A escolha dos anos de 2005 e 2006 deve-se ao considerável aumento de peças terceirizadas ocorridas nesse intervalo de tempo e ao crescimento de 28,3% das vendas líquidas no mesmo período.

Por fim, as entrevistas foram realizadas em maio 2007, cujo período é justificado pela necessidade da finalização da apuração dos resultados financeiros da terceirização das atividades-fim para que fosse gerado debate sobre o assunto com os gestores da empresa.

5.6 Tratamento e análise dos dados

Conforme definido anteriormente, a natureza da pesquisa realizada é multimétodo. Dessa forma, os dados foram tratados quantitativa e qualitativamente, sendo para isso utilizado o modelo de reversibilidade apresentado por Gomes e Souza (2003), e muito aplicado nos estudos da Psicologia. A escolha desse modelo é justificada pela possibilidade de unir as duas abordagens de pesquisa em um mesmo plano de investigação, sem prejuízo para elas. Como Gomes e Souza (2003, p. 8) afirmam, “quantidades e qualidades estabelecem uma relação de sinédoque caracterizada pela reversibilidade”.

O procedimento para a análise das informações estabelece primeiro, o confronto dos dados, tanto quantitativos (o sujeito faz escolhas diante dos instrumentos de coleta e que requer quantificação), como qualitativos (o respondente tem a possibilidade de escolher o contexto a partir do qual pretende se situar e que requer qualificação) para confirmações entre

sim ou não. Esse procedimento é chamado triangulação intramétodo (JICK, *apud* ZANELLI, 2002, p. 86).

Assim, os dados obtidos com os questionários foram tratados quantitativa e qualitativamente, mediante tabulação em planilha eletrônica, em que foram consolidadas as pontuações dos propósitos da terceirização indicadas pelos respondentes. O tratamento qualitativo advém da confrontação dos resultados dos questionários com o referencial teórico, estratégias da empresa e dos resultados financeiros da terceirização apurados neste estudo.

Os dados financeiros coletados na pesquisa documental, foram estruturados em planilha eletrônica, de modo a permitir a análise diferencial das alternativas entre terceirizar ou fabricar, conforme modelo demonstrado no quadro 6.

Dados	Antes da terceirização	Após a terceirização	Diferença
Unidades de Análise Física			
<u>Custos Diretos</u>			
Materiais Diretos			
Mão-de-obra Direta			
<u>Custo de Oportunidade</u>			
Utilização de Recursos			
Necessidade de Capital de Giro			
<u>Custo da Qualidade</u>			
Custo de Falhas Internas			
Custo de Falhas Externas			
<u>Resultado Financeiro</u>			

QUADRO 06 – Exemplo da análise diferencial

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Objetivando manter o sigilo das informações financeiras, em acordo com a diretoria da empresa, os dados e valores apresentados sofreram uma alteração linear, que consistiu da multiplicação dos dados fornecidos pela empresa por um valor percentual, sem que as análises e conclusões fossem descaracterizadas e/ou prejudicadas. Assim, os dados

apresentados serão sempre em Unidade de Análise Monetária (UA\$) e não em moeda corrente, e em Unidades de Análise Física e não em quantidades (volumes) de produção/vendas reais.

5.7 Limitações do método

Assim como todo método, o utilizado nesta pesquisa apresenta determinadas limitações. Entre elas, destacam-se:

- a) Por ser um estudo de caso único, não existiu um comparativo que pudesse delimitar o objetivo geral.
- b) A necessidade de aprofundar avaliações qualitativas da pesquisa, uma vez que não foi possível mensurar financeiramente as variáveis referentes a moral dos empregados, controle gerencial, segredos comerciais, custos transacionais, riscos de surgimento de novos concorrentes e outros.
- c) O dilema entre a pressão do tempo (por causa da disponibilidade do respondente) e o interesse do pesquisador em obter informações.
- d) A complexidade das frases e as formulações das questões pareceram, para alguns respondentes, repetitivas e semelhantes entre si.
- e) Algumas variáveis do modelo de análise diferencial possuem certo grau de subjetivismo, como o custo colateral apurado em operações terceirizadas.
- f) Não foi considerada no modelo de análise diferencial a possibilidade de restrições múltiplas de produção.

Mesmo diante das limitações referenciadas, considerou-se o método utilizado como o mais apropriado para alcançar os objetivos desta pesquisa, posto que foi realizado em uma indústria que exerce a prática da terceirização, possui expressividade na economia nacional e, devido à análise diferencial, subsidiar de forma mais precisa a tomada de decisão da empresa.

No presente capítulo, foram discutidos os procedimentos metodológicos utilizados na composição deste estudo: estratégia, método de pesquisa, fontes de pesquisa utilizadas, critérios de amostragem, período da pesquisa, tratamento de dados coletados e limitações do método.

No capítulo seguinte os resultados são apresentados de acordo com as fases da pesquisa, em que os dados são descritos conforme apurados na aplicação dos questionários, na mensuração dos resultados financeiros e nas entrevistas, sendo apresentados, quando possível, em quadros e tabelas, visando responder o problema da pesquisa e alcançar seus objetivos.

6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo inicia-se com uma apresentação do perfil da empresa pesquisada. Em seguida, realiza-se a análise dos dados coletados, mediante aplicação de questionários e entrevistas semi-estruturados e investigação documental, focando na identificação das atividades terceirizadas; nos propósitos da terceirização; e nas dimensões financeiras de custos diretos, custos de oportunidade e custos da qualidade.

6.1 Perfil da empresa pesquisada

A pedido, a empresa objeto de estudo será identificada, doravante, pelo nome fantasia de Cozinha Brasileira S.A.

Consta no *site* institucional da Cozinha Brasileira, que a mesma pertence a um grupo empresarial que atua em todo o território brasileiro e no exterior, com atividades em dezesseis ramos de negócios distintos. A pedido da empresa, os setores de atuação do grupo não foram identificados.

As atividades no segmento de linha branca iniciaram-se em 1963, como desdobramento das operações de distribuição de gás liquefeito de petróleo em toda a Região Nordeste. Em 1982, iniciou a produção de refrigeradores, também direcionados ao mesmo mercado. Nesse mesmo ano, lançou seus modelos de fogões nos estados do Centro-Sul. Nessa época, a empresa detinha apenas 5% de participação no mercado nacional de fogões.

Conforme o *site* da instituição, no início da década de 90, a empresa atingiu 50% do mercado nordestino de fogões populares e 12% do nacional. Por questões de contratuais de sigilo entre os *players* do setor e a Eletros, os dados atuais de participação do mercado não puderam ser divulgados neste estudo.

Consta no *site* institucional da Cozinha Brasileira que, atualmente, a empresa opera com uma unidade de fabricação em uma grande metrópole brasileira, um centro de distribuição na cidade de São Paulo e uma unidade comercial em uma grande capital. É sociedade anônima de capital fechado.

A Cozinha Brasileira gera, aproximadamente, de 2.400 empregos diretos, possuindo uma estrutura funcional subdividida em seis áreas, conforme ilustração do organograma resumido da organização apresentado na figura 7.

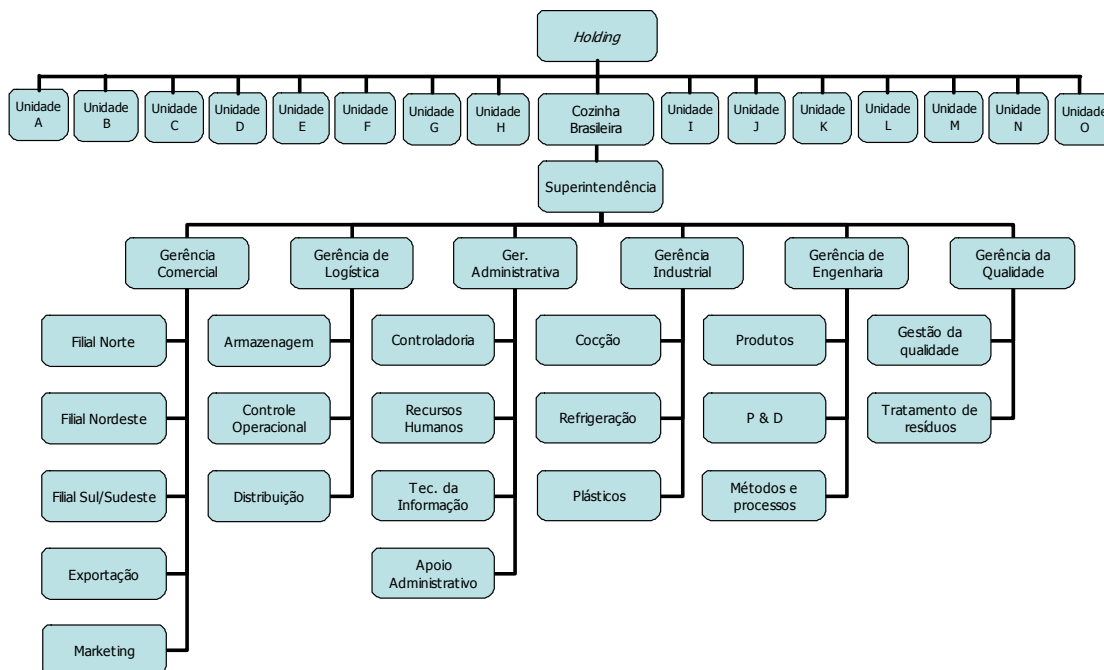


FIGURA 07 – Organograma da Cozinha Brasileira

Fonte: Departamento de recursos humanos da Cozinha Brasileira, 2007.

Informações contidas no *site* da Cozinha Brasileira, relevam que a empresa atua no mercado há mais de quarenta anos, e que a comercialização das suas linhas de produtos ocorre em todo o País e no exterior, chegando a exportar para mais de cinquenta países, estando presente nos mercados da Europa, Oriente Médio, América Latina e África.

As empresas de eletrodomésticos de linha branca têm adotado estratégias de diversificação intrasetorial, através da segmentação do mercado por faixas de renda. A Cozinha Brasileira, conforme dados do planejamento estratégico da instituição, possui forte atuação no mercado voltado para as classes de menor renda, tendo como público alvo as famílias de classe C e D.

O desenvolvimento de atividades direcionadas para consumidores com menor poder aquisitivo, requer produtos de baixa sofisticação tecnológica e, portanto, menor custo. Nesse mercado, o preço é um dos fatores de maior relevância na escolha do produto, o que faz

com que os fabricantes busquem ganhos em escala de produção. Acredita-se que a aquisição dos produtos da empresa, por classes com maior poder aquisitivo, evidencia que os padrões de qualidade da Cozinha Brasileira estão aptos à atender níveis maiores de exigência em requisitos de tecnologia e qualidade, o que proporciona maior credibilidade à empresa. Assim, consta em seu planejamento estratégico que, como ação para fortalecimento da marca, a Cozinha Brasileira também oferta produtos para atender as necessidades das classes A e B.

Nos últimos anos, a Cozinha Brasileira tem focado suas ações na consolidação de sua marca, objetivando estar entre as quatro maiores indústrias de linha branca do Brasil. Dentre as ações tomadas, destacam-se as novas instalações fabris em uma grande metrópole brasileira, que consumiram um investimento de US\$ 60 milhões. Segundo a superintendência da empresa, as principais ênfases do investimento foram tecnologia, produtividade e qualidade (VALOR ECONÔMICO, 2007).

O *site* institucional da Cozinha Brasileira informa que o montante investido proporcionou à empresa um parque fabril, com uma área aproximada de 360.000 m², sendo 65.000 m² de área construída e tendo capacidade para produzir 300 mil eletrodomésticos por mês. Opera com duas unidades produtivas: cocção (fogões) e refrigeração (refrigeradores, bebedouros domésticos e *freezers*). Consta também na página da empresa que as novas instalações proporcionaram a indústria uma maior capacidade de produção de fogões e tornaram-na uma das indústrias de linha branca mais modernas da América Latina.

Além dos investimentos realizados em gestão de produção, a empresa tem ampliado sua de linha de produtos, com o lançamento de novos modelos de refrigeradores, *freezers* e inserção de fornos de microondas e depuradores de ar em sua carteira de produtos, conforme apurado em relatórios de estudo de mercado da empresa. A ampliação das linhas de produtos da empresa deve-se ao objetivo de tornar-se uma indústria de linha branca completa, conforme apurado no planejamento estratégico de 2005 da organização

O planejamento estratégico da empresa do ano de 2005, analisado durante a pesquisa documental, evidenciou que na empresa, os produtos ofertados possuem diferentes objetivos de mercado, cujos principais são:

Fogões – produz e comercializa modelos consolidados no mercado, com a segunda colocação no *ranking* nacional de vendas, projetando atingir a liderança de mercado

em fogões até o ano de 2011. Para isto, investe em programas de aumento da produtividade e consolidação do fator qualidade dos produtos. Nesse contexto, firma o direcionamento de produtos voltados para as classes C e D, que têm o maior número de consumidores. A consolidação do fator qualidade, busca também, atender a maiores níveis de exigências de tecnologia, durabilidade e desempenho, característicos de consumidores das classes A e B. Em relação ao mercado externo, a valorização do Real nos últimos anos, torna os produtos nacionais mais caros no exterior, o que requer produtos de menor custo para que a empresa possa manter sua competitividade.

Refrigeradores – a linha de refrigeradores apresentou notável crescimento nos últimos quatro anos. Entretanto, a empresa ainda ocupa apenas a sexta colocação no *ranking* nacional de vendas, sobretudo, devido a baixa penetração nas regiões Sul e Sudeste. O objetivo da Cozinha Brasileira, nesse segmento, é conquistar pelo menos 15% das vendas nacionais até o ano de 2011, o que lhe proporcionaria a quarta posição no mercado de refrigeradores. Nesse sentido, as ações da organização estão voltadas para aumento da produção e ganhos de escala de produção.

Bebedouros – a empresa é líder de mercado nesse segmento. Entretanto, com o crescimento dos bebedouros eletrônicos, que são produtos de menor custo, a empresa tem sacrificado suas margens de lucro para manter o mercado conquistado. Nesse contexto, a empresa objetiva enfatizar a qualidade e desempenho de seu produto, bebedouros elétricos (funcionam com compressor), utilizando-se de investimentos em pesquisa e desenvolvimento e de publicidade e propaganda, pois acredita-se que o desempenho e a qualidade são superior ao dos concorrentes.

Freezers – com baixa presença nos lares brasileiros, esses produtos são voltados, principalmente, para atender as necessidades das classes A e B, nas quais a empresa possui pouca penetração. Outro mercado potencial para os produtos é o de utilização comercial (restaurantes, bares, supermercados e outros). Diante dessas opções, a empresa adotou como direcionamento estratégico a ampliação de sua participação em produtos destinados à exposição de alimentos e bebidas geladas, ou seja, *freezers* que atendam as necessidades de instituições comerciais. As principais ações da empresa nesse mercado estão direcionadas para redução de custo, já que as margens de lucro, na segmentação comercial dos *freezers*, são menores, devido ao maior poder de negociação dos clientes.

Outros produtos – um dos objetivos explicitados no planejamento estratégico da empresa é o de tornar-se uma indústria de linha branca completa, ou seja, que oferte aos consumidores uma carteira íntegra de aparelhos elétricos de uso doméstico não-portáteis. Nesse contexto, a empresa disponibilizou para seus clientes, no ano de 2005, depuradores de ar com a marca da Cozinha Brasileira e, no ano de 2006, entrou no mercado de forno microondas. A empresa pretende continuar ampliando sua carteira de produtos, entretanto solicitou a não divulgação dos próximos produtos que devem compor sua linha.

Corroborando com a estratégia de crescimento adotada pela Cozinha Brasileira, as demonstrações contábeis publicadas, referentes aos anos de 2003 a 2006, permitem visualizar que a empresa atingiu um crescimento de 162% na receita de vendas líquidas entre os citados anos, conforme a tabela 5.

TABELA 05 – Evolução da receita líquida de vendas em Reais

Ano	Receita líquida de vendas	% Evolução da receita
2003	123.636.751	-
2004	181.988.338	47%
2005	252.595.954	104%
2006	324.116.390	162%

Fonte: Demonstrações Contábeis, 2003 a 2006.

Na evolução da receita apresentada na tabela 5, tem-se 2003 como ano-base de mensuração da evolução. Assim, observa-se que a receita líquida da empresa cresceu 47% entre os anos de 2003 e 2004, 104% entre os anos de 2003 e 2005, chegando a 162% quando comparados os anos de 2003 e 2006.

Para o gerente comercial da empresa, o crescimento das vendas é decorrente da conquista de uma maior participação no mercado interno e externo, e que os concorrentes têm buscado conter o crescimento da Cozinha Brasileira com estratégias agressivas de preço, principalmente nas regiões Norte e Nordeste (VALOR ECONÔMICO, 2007).

Os dados apresentados na PNAD, nos anos de 2001 a 2005, corroboram a afirmação de que o aumento das vendas da empresa decorre da conquista de *market share* (participação de mercado), uma vez que, entre os anos de 2003 a 2005, o setor apresentou um crescimento acumulado de 7,9% nos fogões e 8,7% nas geladeiras, enquanto no mesmo

período, a empresa cresceu 104%, o que somente é possível por meio de conquista de mercado do concorrente, ou seja, ampliação da fatia de mercado da empresa.

Segundo o gerente comercial da Cozinha Brasileira, cerca de 15% do faturamento da empresa vem da exportação, do qual os principais mercados são as Américas Central e do Sul e a África. No Brasil, 60% dos clientes da empresa estão no Norte e Nordeste.

6.2 Atividades terceirizadas

O primeiro objetivo específico deste trabalho busca identificar os propósitos da terceirização das atividades-fim da empresa estudada. Para atingir esse objetivo, faz-se necessário, inicialmente, identificar as atividades executadas pela organização.

Em processo investigativo de campo, com consulta a relatórios internos da empresa, que agrupam os setores da organização com base nas atividades e no cadastro das unidades funcionais. Esses relatórios são utilizados pelo departamento pessoal da Cozinha Brasileira com o intuito de atender as exigências da legislação trabalhista, que veda a terceirização de atividades-fim nas instalações da empresa. Também foram utilizadas fichas técnicas de produção do departamento de engenharia, que identifica o roteiro do processo produtivo dos modelos fabricados pela empresa, o que permitiu a confrontação da classificação desses relatórios.

Por meio desse processo, foram identificadas 42 atividades na Cozinha Brasileira. Tais atividades foram classificadas em dois grupos denominados atividades-fim e atividades-meio, para facilitar a compreensão e análise.

Essa escolha foi fundamentada por três critérios. Um deles foi o fato do pesquisador entender que tal segmentação atende mais fielmente as demandas do setor de linha branca, posto que a classificação em atividades-fim e atividades-meio é a adotada pela empresa. O segundo deve-se a divergências em relação à classificação de Porter (1989), como, por exemplo, a atividade de *marketing* que não é considerada primária, mas atividade-meio ligada à atividades-fim. O terceiro critério foi o interesse em valorizar as denominações utilizadas pela legislação brasileira referente a terceirização, que faz uso da expressão atividade-meio.

Com base na classificação adotada por Amoroso *apud* BIANCHI (1995), o processo de produção típico de indústria de linha branca agrupa atividades em atividades-fim e atividades-meio, as quais estão demonstradas, em ordem alfabética, no quadro 7:

ATIVIDADES-FIM	ATIVIDADES-MEIO	
	LIGADAS A ATIVIDADE-FIM	ATIVIDADES DE APOIO
Controle de qualidade;	Administração da produção.	Assistência médica;
Desbobinamento e corte de arames;	Administração de vendas;	Cobrança;
Desbobinamento e corte de chapas;	Armazenamento;	Contas a pagar;
Embalagem.	Assistência técnica;	Departamento pessoal;
Engenharia de produtos;	Construção de ferramentas;	Recrutamento e seleção;
Esmaltação;	Distribuição;	Refeitório;
Estampagem;	Expedição;	Segurança/vigilância;
Extrusão de plásticos;	Manutenção de máquinas e equipamentos;	Serviços de contabilidade;
Formação de tubos;	Marketing	Serviços gerais;
Galvanização;	Planejamento e controle de materiais;	Serviços jurídicos;
Injeção de alumínio;	Planejamento e controle de produção;	Tecnologia da informação.
Injeção de plásticos;	Tratamento de resíduos;	Transporte de funcionários;
Injeção de poliuretano;		Treinamento;
Montagem;		
Pesquisa e desenvolvimento;		
Pintura a pó;		
Termoformagem;		

QUADRO 07 – Relação de atividades da Cozinha Brasileira

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Dentre as atividades-fim listadas, são relacionadas com o processo de fabricação dos fogões, as atividades de desbobinamento e corte de chapas, formação de tubos, estampagem, esmaltação, pintura a pó, galvanização, injeção de alumínio, montagem, controle de qualidade e embalagem.

O processo industrial da fábrica de refrigeração resulta na produção de geladeiras, bebedouros e *freezers*. As atividades inerentes à fabricação das geladeiras e dos *freezers* são: desbobinamento e corte de chapas, estampagem, galvanização, pintura a pó, extrusão de plásticos, injeção de plásticos, termoformagem, injeção de poliuretano, montagem, controle de qualidade e embalagem.

Nos bebedouros, as atividades-fim identificadas foram desbobinamento e corte de chapas, estampagem, galvanização, extrusão de plásticos, injeção de plásticos, montagem, controle de qualidade e embalagem.

As atividades terceirizadas foram subdivididas em duas categorias, as totalmente e as parcialmente terceirizadas, de acordo com as informações obtidas. Essa subdivisão está de acordo com as informações obtidas em relatórios de formalização da terceirização da empresa. Na primeira categoria, foram enquadradas as atividades nas quais a empresa não possui mais qualquer participação em sua execução. A segunda categoria, corresponde as atividades que continuam sendo executadas pela organização, entretanto algumas peças, antes decorrentes da execução dessas, tiveram sua fabricação transferida para terceiros.

Cabe ressaltar que o foco da análise das dimensões financeiras da terceirização nesta pesquisa são as atividades-fim, cuja relação das que foram ou não terceirizadas pode ser visualizada no quadro 8.

TERCEIRIZADA	NÃO-TERCEIRIZADA
<u>TOTALMENTE</u>	Controle de qualidade
Desbobinamento e corte de arames	Embalagem
Formação de tubos	Engenharia de produtos
	Esmaltação
<u>PARCIALMENTE</u>	Injeção de poliuretano
Desbobinamento e corte de chapas	Montagem
Estampagem	Pesquisa e desenvolvimento
Extrusão de plásticos	Pintura a pó
Galvanização	Termoformagem
Injeção de alumínio	
Injeção de plásticos	

QUADRO 08 – Atividades-fim terceirizadas

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Dentre as atividades-fim que não possuem nenhum processo terceirizado, observa-se que estas estão relacionadas com qualidade e segredos industriais (engenharia de produtos, pesquisa e desenvolvimento e controle de qualidade), operação de maior agregação tecnológica (injeção de poliuretano, termoformagem) e elevado índice de produtividade (esmaltação, montagem e embalagem).

Para Bianchi (1995), as atividades-fim, críticas ou estratégicas, não devem ser terceirizadas, pois isso comprometeria a vantagem competitiva atual e/ou futura da empresa. O referencial teórico sugere que a Cozinha Brasileira julga o que se caracterizam como competências essenciais, atividades ligadas à qualidade, produtividade, tecnologia de seus produtos e sua produtividade. Sendo assim, essas atividades consistem na vantagem competitiva da indústria, com níveis de exigências maiores e maior grau de competitividade, sendo necessário, como destaca Porter (1985), manter essas atividades.

Em relação às atividades-meio ligadas às atividades-fim, observou-se a seguinte situação, conforme demonstra o quadro 9.

TERCEIRIZADA	NÃO-TERCEIRIZADA
<u>TOTALMENTE</u>	Administração da produção
Construção de ferramentas	Administração de vendas
Tratamento de água e efluentes	Armazenamento
<u>PARCIALMENTE</u>	Expedição
Assistência técnica	Marketing
Distribuição	Manutenção de máquinas e equipamentos
	Planejamento e controle de materiais
	Planejamento e controle de produção

QUADRO 09 – Atividades-meio ligadas às atividades-fim terceirizadas

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Observa-se que a maioria das atividades-meio ligadas às atividades-fim não foram terceirizadas pela Cozinha Brasileira. Segundo o gerente administrativo da empresa, as atividades de distribuição e assistência técnica são terceirizadas parcialmente, devido a abrangência da comercialização da empresa, que exige cobertura em todo o território nacional. As atividades de construção de ferramentas e de tratamento de resíduos foram terceirizadas pois, apesar de ligadas às atividades-fim, são operações que não fazem parte dos objetivos de uma indústria de linha branca, posto que a primeira consiste da fabricação de dispositivos de produção e a segunda requer tecnologia própria.

Com relação as atividades-meio, denominadas atividades de apoio, segue no quadro 10 a relação das que foram ou não terceirizadas:

TERCEIRIZADAS	NÃO-TERCEIRIZADAS
<u>TOTALMENTE</u>	Cobrança
Serviços gerais	Contas a pagar
Transporte de funcionários	Departamento pessoal
<u>PARCIALMENTE</u>	Preparação e fornecimento de refeições
Assistência médica	Recrutamento e seleção
Serviços jurídicos	Segurança/vigilância
	Serviços de contabilidade
	Tecnologia da informação
	Treinamento

QUADRO 10 – Atividades de Apoio (atividades-meio)

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

O pequeno número de atividades de apoio terceirizadas contrapõe com o que é mostrado em estudos diversos: Romanoschi (1994); Harland (1996); Alvarez (1996); Silva (1997); Queiroz (1992); Girardi (1998); e Giosa (1999), que sugere o não relacionamento do *core business* como critério para a terceirização.

Para o gerente administrativo/financeira da Cozinha Brasileira, a terceirização dessas áreas ocorre em empresas de menor porte. No caso das atividades de departamento pessoal, recrutamento e seleção e treinamento, segundo o gerente administrativo/financeiro, a terceirização não é viável, dado o elevado número de empregados (aproximadamente 2400) e considerável *turnover* (rotatividade de empregados). As atividades de contabilidade, contas a pagar, cobrança e tecnologia da informação estão ligadas a informações sigilosas e estratégicas, dessa forma não poderiam ser terceirizadas. Por fim, não foram tecidos comentários sobre a não terceirização da preparação e fornecimento de alimentos e de vigilância/segurança.

Os argumentos apresentados não coadunam com a literatura sobre a temática, uma vez que, a decisão de terceirizar ou não atividades de apoio está mais relacionada com a estratégia de verticalização ou desverticalização do que com o porte da empresa. Além disso, algumas justificativas, como, por exemplo, o elevado número de empregados, indicam

dificuldade na seleção de parceiros que possam exercer, de forma satisfatória, as atividades relacionadas, e não uma impossibilidade de terceirização.

6.3 Propósitos da terceirização das atividades-fim

O segundo objetivo específico deste trabalho busca apurar os resultados financeiros, convencionais (custos de matéria-prima, mão-de-obra) e não convencionais (custo de oportunidade e custo da qualidade e outros) da terceirização. Conforme explicitados na revisão bibliográfica sobre a perspectiva financeira da terceirização (capítulo 3), as práticas de terceirização devem resultar em melhora da lucratividade. Por isso, faz-se necessário averiguar se os propósitos que levam a empresa a adotar tal prática estão em acordo com o objetivo de lucratividade, para posteriormente mesurar seu resultado.

Os propósitos iniciais da terceirização precisam ser melhor analisados. Para isso, foi apresentado aos gerentes responsáveis pela gestão das atividades terceirizadas, um questionário com uma relação de sete opções/propósitos mais freqüentes na literatura, além da opção “outro motivo”, para que os mesmos indicassem as razões que levaram a empresa a terceirizar, totalmente ou parcialmente, suas atividades-fim. As opções foram:

- Necessidade de redução de custos;
- Dificuldade de controle da atividade;
- Melhoria da qualidade dos produtos/serviços;
- Necessidade de concentração em atividades essenciais;
- Necessidade de “enxugamento” da estrutura organizacional;
- Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados;
- Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização; e
- Outro motivo.

“Outro motivo”, caracterizava-se como uma opção aberta que deveria ser especificada pelo respondente, caso fosse escolhida. Entretanto, esta opção não foi relacionada na oportunidade do preenchimento dos questionários por parte dos gerentes.

Conforme explicitado no capítulo de metodologia, a identificação da necessidade de terceirizar é realizada pelos gerentes de produção, engenharia e/ou qualidade. Assim, os questionários foram aplicados a todos os gestores que estavam aptos a indicação dos propósitos da prática. Dessa forma, os respondentes (gerente de produção, gerente de engenharia e gerente de qualidade) foram convidados a distribuir oito pontos entre as opções relacionadas, de modo a retratar o mais fielmente possível a realidade da organização. Foram informados de que o somatório dos pontos distribuídos tinha que ser igual a oito (8). A não-atribuição de pontos indica que a alternativa correspondente não tem nenhuma influência na decisão e, em contrapartida, a concentração de oito (8) pontos em única opção significa predomínio absoluto de uma justificativa sobre as outras.

Na tabulação, foi utilizado um somatório (acumulação máxima) das notas. Como foram apresentados questionários referentes as oito atividades terceirizadas, o somatório total dos pesos dos propósitos analisados por cada gerente deveria ser igual a 64 (sessenta e quatro) e como foram três o número de respondentes, a consolidação do somatório de cada gerente deveria totalizar 192 pontos.

A tabela 6 apresenta *ranking* dos propósitos da terceirização das atividades-fim, resultado da tabulação dos questionários respondidos pelos gerentes.

TABELA 06 – *Ranking dos propósitos da terceirização das atividades-fim*

PROPÓSITOS	Consolidado			Produção		Engenharia		Qualidade	
	Somatório	%	Ranking	Somatório	%	Somatório	%	Somatório	%
Necessidade de concentração em atividades essenciais	69	35,9%	1°	32	50,0%	24	37,5%	13	20,3%
Melhoria da qualidade dos produtos/serviços	45	23,4%	2°	05	7,8%	14	21,9%	26	40,6%
Necessidade de redução de custos	30	15,6%	3°	11	17,2%	17	26,6%	02	3,1%
Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	30	15,6%	3°	08	12,5%	06	9,4%	16	25,0%
Dificuldade de controle da atividade	18	9,4%	5°	08	12,5%	03	4,7%	07	10,9%
Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional	00	0,0%		00	0,0%	00	0,0%	00	0,0%
Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	00	0,0%		00	0,0%	00	0,0%	00	0,0%
Outro motivo (especificar, se possível):	00	0,0%		00	0,0%	00	0,0%	00	0,0%
TOTAL	192	100%		64	100%	64	100%	64	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Dentre as atividades-fim em que foram identificadas operações terceirizadas, o propósito mais apontado pelos respondentes para justificar a terceirização foi a “necessidade de concentração em atividades essenciais”, atingindo o somatório de 69 pontos, vinte e quatro a mais que a segunda premissa mais lembrada pelos gestores, no caso, “melhoria na qualidade dos produtos/serviços” que ficou com 45 pontos, seguida da opção “necessidade de redução de custos”.

A literatura em relação à terceirização afirma que esta prática assume conotação estratégica quando a avaliação de causas e efeitos possui uma perspectiva de longo prazo. A concentração das respostas em propósitos de concentração em atividades que trazem vantagens competitivas demonstra que a Cozinha Brasileira tem usado a terceirização como ferramenta estratégica.

Cabe ressaltar que o foco em atividades essenciais fortalece o objetivo de crescimento da empresa, uma vez que, este propósito está diretamente relacionado com o aumento da capacidade produtiva da fábrica e, além do crescimento já atingido nas vendas, a empresa possui como objetivos estratégicos a conquista da liderança no mercado de fogões e aumento na participação de mercado de geladeiras e *freezers*.

Os ganhos em escala de produção, por meio da terceirização, possuem conotação de gestão de margens de lucratividade, que são tradicionalmente reduzidas no setor em decorrência dos constantes aumentos dos insumos, perda de rentabilidade para o varejo e acirramento da concorrência. Fatores que se agravam quando a empresa opta por atuar em segmentação intrasetorial voltada para consumidores de baixa renda.

A opção “necessidade de redução de custos” aparece em terceiro lugar com 30 pontos, o que demonstra a utilização da terceirização como elemento direto de maximização dos lucros da empresa. Essa premissa é necessária para a fidelização do cliente, ou seja, para a consolidação do mercado conquistado nos últimos anos, bem como os novos mercados almejados. O propósito de melhora na qualidade dos produtos também ratifica o objetivo estratégico de fortalecimento da marca

A opção “carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados” também aparece em terceiro lugar, seguido da opção “dificuldade de controle da atividade”, que aparece em quinto com 18 pontos.

As opções “necessidade de enxugamento da estrutura organizacional”, “seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização” e “outro motivo”, não foram mencionadas por nenhum dos respondentes das atividades. Essa constatação contradiz o referencial teórico, que caracteriza esses fatores como alavancadores da terceirização.

O *ranking* dos propósitos, quando analisados por gerência, evidencia considerável distorção entre as perspectivas da gerência de produção e a gerência de qualidade em relação aos benefícios acarretados com a terceirização, pois a primeira aponta como principal objetivo a “necessidade de concentração em atividades essenciais” e a segunda indicou “melhoria na qualidade dos produtos/serviços”.

Quando questionados em relação a essa divergência, observou-se também contradição nos discursos dos gestores das áreas de produção e qualidade, como mostram as seguintes falas:

Isso não retrata uma divergência de objetivos entre as áreas, apenas trata-se de diferentes perspectivas em relação à qualidade. ‘Carência de pessoal qualificado ou equipamentos adequados’ é um propósito de qualidade e foi de grande relevância para o gerente de produção. Se somado o resultado desse propósito com o de ‘melhoria da qualidade’, teremos que a qualidade é o principal papel da terceirização na empresa (gerente de qualidade).

É natural que cada área possua perspectivas diferentes em relação a utilização desta ferramenta, pois os objetivos dessas áreas são distintos. Essa divergência não é ruim para a empresa, ao contrário, é salutar que se enxergue as diversas possibilidades da terceirização (gerente de produção).

Na visão do pesquisador, de fato, é salutar a existência de complementos de perspectivas em relação à ferramenta, entretanto, a afirmação de que os objetivos das áreas são distintos induz a busca de ótimos locais, o que contradiz a literatura em relação à visão sistêmica, que busca o ótimo global, defendidas por Goldratt (2003) e Catelli (1999).

De fato a proximidade das perspectivas apontadas pelos gerentes em relação à melhora na qualidade e redução de custo possui conotação paradoxal, posto que a redução de custos sem comprometimento da qualidade e/ou alteração das características dos produtos somente é possível na existência de desperdícios.

Quando questionado em relação ao paradoxo existente entre a busca de redução de custo e melhora na qualidade, o gerente de qualidade afirmou não existir a contradição, conforme o discurso a seguir:

A melhoria da qualidade com redução de custos não é contraditória. Essa é exatamente uma das principais vantagens adquiridas com a terceirização, pois ao repassar a produção de determinadas peças para fornecedores que são especialistas naquela atividade, estes têm condições de fornecer componentes/peças com uma qualidade superior e por um custo menor, pois são atividades que exercem com excelência (gerente de qualidade).

No caso de agrupamento dos itens “melhoria na qualidade dos produtos/serviços”, “carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados” e “dificuldade de controle da atividade” como propósitos de qualidade, conforme sugestão do gerente da área, essa passaria a ser o item mais relevante dentre os objetivos perseguidos com a prática da terceirização.

Quanto à ausência de sinalização de propósitos em relação às opções de “necessidade de enxugamento da estrutura organizacional” e “seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização”, observou-se que estes não são condizentes com os objetivos estratégicos da empresa, conforme mostra o discurso a seguir:

Acredito que estas opções não foram enumeradas uma única vez porque de fato não fazem parte do escopo das terceirizações da empresa. Estamos vivenciando uma fase de crescimento, e seria contraditório, por exemplo, adotar a terceirização como meio de se enxugar a estrutura organizacional (gerente de produção).

Dessa forma, observa-se que a terceirização das atividades-fim tem sido utilizadas com propósitos estratégicos dentro da Cozinha Brasileira, pois, conforme explanação sobre o perfil da empresa, é clara a perspectiva de expansão da indústria, e os questionários respondidos pelos gestores da terceirização apontam que suas decisões estão orientadas para o cumprimento desse objetivo.

Evidenciados os principais fatores que orientam as tomadas de decisão da terceirização e realizada análise crítica em relação à estratégia empresarial da indústria Cozinha Brasileira, faz-se necessária a análise das dimensões financeiras da terceirização, conforme será discutido subitem subsequente.

6.4 Dimensões financeiras da terceirização

O segundo objetivo específico deste trabalho busca apurar os resultados financeiros, convencionais (custos de matéria-prima, mão-de-obra) e não convencionais (custo de oportunidade e custo da qualidade e outros) da terceirização. Durante a revisão bibliográfica sobre a perspectiva financeira na estratégia (capítulo 3, subitem 3.1.3), verificou-se que os objetivos da terceirização devem estar consoantes ao objetivo da empresa, ou seja, a terceirização deverá contribuir para melhorar a lucratividade da empresa.

Diante do exposto, faz-se necessária a identificação das dimensões de impactos financeiros da terceirização na empresa. A seguir, são demonstrados os elementos de mensuração dos custos relevantes, custos de oportunidade e custos da qualidade, e, com essa evidenciação, pretende-se atingir os objetivos específicos relacionados.

6.4.1 Custos diretos

As variáveis financeiras que estão tradicionalmente envolvidas na apuração dos custos dos produtos e, conseqüentemente, no resultado financeiro foram identificadas na revisão bibliográfica sobre os métodos de custeio (capítulo 3, subitem 3.4.1) custos de materiais diretos e de mão-de-obra direta.

Custos de materiais diretos – são os custos de aquisição de todos os materiais utilizados no processo de fabricação. No caso da terceirização, essa variável pode ser transferida ou não para o fornecedor, dependendo de quem irá adquirir e pagar os insumos. No caso de não transferência desse item, a operação trata-se de beneficiamento, ou seja, a contratante fornece o insumo à terceirizada para que esta efetue a transformação da matéria-prima. Na empresa Cozinha Brasileira, observou-se que os casos de beneficiamento representam apenas 4% dos casos de terceirização, pois, no entendimento da organização, segundo o gerente de engenharia, a transferência completa dos processos facilita a operação das atividades de compra e estocagem, sendo utilizado o beneficiamento somente quando o fornecedor não possui poder de barganha de preço na aquisição dos insumos. Assim, na maioria dos casos, esse elemento de custo é transferido para o fornecedor.

Custos de mão-de-obra direta – incluem a compensação de toda mão-de-obra direta de produção. Esse elemento de custo é diretamente transferido para o fornecedor, podendo o recurso disponível ser eliminado ou transferido para execução de outra atividade. No caso da Cozinha Brasileira, segundo os gerentes de produção e engenharia, normalmente a mão-de-obra disponibilizada pela terceirização é transferida para outra atividade. Por exemplo, o colaborador que antes executava atividades de corte de tubos é transferido para a montagem do produto.

Custos indiretos de fabricação – são todos os custos de produção que não podem ser apropriados para aquele objeto de custo de maneira economicamente viável, pois os gastos incorridos para a identificação dos valores por produto são inferiores aos benefícios gerados pela informação. No caso da terceirização, essa variável dificilmente é transferida ao fornecedor, portanto, no geral, não deverá ser incluída na análise diferencial. Quando esse elemento de custo é incluído na análise financeira da terceirização, a própria essência do custo

em relação aos produtos é prejudicada, pois essa prática tenta converter custos indiretos em diretos, o que pode acarretar em consideráveis distorções.

Em relação às variáveis financeiras tradicionais, cabe destacar que a Cozinha Brasileira considerava todas as citadas, de forma unitária, em sua análise financeira da terceirização, inclusive os custos indiretos de fabricação, que normalmente são fixos. Essa prática, conforme Horngren *et. al* (2004), pode, potencialmente, levar os administradores a cometer equívocos, devido à irrelevância da informação, que poderá ser inclusive duplicada quando se tratar de volumes diferentes.

Os dados referentes a essas variáveis foram extraídos da contabilidade da empresa e serão evidenciados nos resultados financeiros da terceirização.

6.4.2 *Custo de oportunidade e custo da qualidade*

O posicionamento brando dos autores Martins, S. (1996) e Serra (2001) em relação à mensuração financeira da terceirização, em sua maioria, decorre da inclusão somente das dimensões financeiras tradicionais (custos dos materiais diretos, custo de mão-de-obra direta e custos indiretos de fabricação) anteriormente demonstradas. Essa crítica justifica-se pela existência de dimensões extremamente importantes que são deixadas de lado nas análises normalmente indicadas nas pesquisas, conforme levantado por Padillo e Diaby (1999). As dimensões financeiras não tradicionais, apresentadas a seguir, resultam da revisão bibliográfica dos autores Hansen e Mowen (2003), Horngren *et. al* (2004), Maher (2001) e Martins, E. (2006).

Os Custos de oportunidade representam o retorno perdido por não empregar determinado recurso na melhor alternativa de uso. O levantamento bibliográfico permitiu a identificação de três tipos de custo de oportunidade ligados com a terceirização:

- Utilização de recursos - decorre da margem de contribuição perdida, dada a não realização de uma venda por indisponibilidade de produto. A mensuração do volume baseou-se em relatórios internos da área de produção e de vendas, e o valor da margem de contribuição foi extraído de relatórios do departamento de controladoria.

- Necessidade de capital de giro - no geral, envolve o custo de financiamento e custo de estocagem deduzidos do ganho das compras financiadas. Nas operações de terceirização da Cozinha Brasileira, não foi constatada nenhuma alteração no prazo das vendas. Assim, foram considerados somente o custo de estocagem e o custo do financiamento das compras. O custo de estocagem foi baseado em relatórios de estoque, enquanto o ganho financeiro do financiamento das compras foi mensurado com base nas informações do sistema de contas a pagar.
- Custo colateral - são os efeitos, positivos ou negativos, causados na empresa em decorrência da ação da própria organização. Nas operações de terceirização não foi verificada a existência de custos colaterais, posto que para a apuração deste item de custo seria necessária a investigação do comportamento do mercado consumidor da Cozinha Brasileira em relação ao crescimento das vendas da instituição.

Os Custos da qualidade referem-se aos gastos incorridos para prevenir, ou que surgem como resultados da fabricação de um produto de baixa qualidade. A extração dos dados decorreu dos índices de defeitos catalogados no sistema gestão da qualidade e de assistência técnica da empresa.

A investigação dos relatórios financeiros que tratam da terceirização na Cozinha Brasileira demonstra que os custos de oportunidade e da qualidade não são considerados nos estudos realizados pela empresa.

Quando questionado sobre a ausência dessas variáveis nas análises financeiras da terceirização, gerente administrativo/financeiro informou que:

Essas variáveis são de difícil mensuração e a urgência das informações não permite sua inclusão. Não tenho dúvida de que elas são muito relevantes no nosso resultado e agora que temos um modelo de análise estruturado, iremos considerar os volumes de produção, a qualidade e também o capital de giro em nossos relatórios que tratam da viabilidade financeira da terceirização (gerente administrativo/financeiro).

Para o pesquisador, a dificuldade na mensuração das variáveis financeiras decorrentes da prática de terceirização não pode induzir os gestores a apoiar as decisões de

terceirização apenas em elementos tradicionais de custos, pois conforme comentado anteriormente, é considerável a possibilidade de equívocos.

6.5 Resultado financeiro nos processos terceirizados

Depois de identificadas das principais variáveis de custo da terceirização, que impactam diretamente no resultado financeiro da empresa, é possível mensurar o ganho ou a perda obtida com as práticas de terceirização da indústria Cozinha Brasileira. Com isso, pretende-se atingir o objetivo geral deste estudo, que é avaliar os impactos na dimensão financeira das decisões de terceirização em uma indústria de linha branca.

Conforme mencionado nos aspectos metodológicos (capítulo 5), a coleta dos dados decorreu da solicitação da relação das atividades-fim terceirizadas pela empresa, os respectivos componentes e valores pagos aos parceiros na terceirização. A partir desses dados, foram selecionadas as peças de fabricação que representavam 80% (oitenta por cento) dos desembolsos com terceiros. O critério de restrição das subunidades de análise objetiva possibilitar maior qualidade na interpretação dos dados e na mensuração do impacto financeiro da terceirização. Esse método é baseado no teorema de Pareto, que reza que vinte por cento de nossas decisões geram oitenta por cento de nossos resultados.

Dentre as atividades terceirizadas, foram listadas cinquenta e uma peças que eram fabricadas pela empresa e tiveram seus processos fabris transferidos para terceiros ano de 2005. A partir dessa listagem, foram selecionados 10 (dez) itens, o que corresponde a 20% do total. Especificamente, no caso da Cozinha Brasileira, observou-se que em vinte por cento das peças terceirizadas encontravam-se 90,65% dos valores pagos a terceiros, 10,65 pontos percentuais a mais do que reza o teorema de Pareto, conforme demonstrado na tabela 7.

TABELA 07 – Relevância dos itens terceirizados em relação aos valores pagos aos fornecedores em 2006

Produtos	Denominação dos Itens	% Participação	% Participação Acumulada
FOGÃO	Trempes	56,15%	56,15%
	Prateleira	6,45%	62,60%
	Suporte da válvula de segurança	2,76%	65,36%
	Sub-total	65,36%	
REFRIGERADOR	Prateleira	16,22%	81,58%
	Reforço da dobradiça	1,92%	83,50%
	Gaveta de legumes	1,64%	85,14%
	Perfil arame do divisor	1,50%	86,64%
	Porta-lata	0,84%	87,48%
	Sub-total	22,12%	
<i>FREEZER</i>	Reforço da dobradiça	2,16%	89,64%
BEBEDOURO	<i>Easy open inox</i>	1,01%	90,65%
ITENS NÃO AVALIADOS		9,35%	100,00%
TOTAL		100,00%	

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

A tabela 7 demonstra que os fogões são os produtos mais que possuem processos terceirizados mais relevantes, em termos monetários, com 65,36% dos valores pagos a fornecedores por conta de terceirização de processos, seguidos dos refrigeradores, *freezers* e bebedouros. A linha referente aos itens não avaliados, representam as peças e componentes, que apesar de numerosa quantidade (quarenta), geram baixo impacto financeiro para a empresa.

Selecionadas as peças mais relevantes, foram coletados os dados das dimensões financeiras envolvidas na terceirização, conforme discutido na seção sobre as dimensões financeiras (subitem 6.4). É oportuno lembrar que, objetivando manter o sigilo das informações financeiras, em acordo com a diretoria da empresa, os dados e valores apresentados sofreram uma alteração linear, que consistiu na multiplicação dos dados fornecidos pela empresa por um valor percentual, sem que as análises e conclusões fossem descaracterizadas e/ou prejudicadas. Assim, os dados apresentados serão sempre em Unidade de Análise Monetária (UA\$) e não em moeda corrente, bem como unidade de análise física, quando tratar-se de volume de produção e/ou vendas.

Na tabela 8, são demonstrados os resultados apurados no ano de 2006 com a terceirização de um dos itens, que são confrontados com o resultado obtido com a fabricação própria em 2005. O objetivo dessa demonstração é explicitar claramente a apuração desse resultado, facilitando o entendimento do leitor. As peças selecionadas foram as trempes, itens que ficam sobre a mesa dos fogões e tem a finalidade de sustentar utensílios de cozinha sobre a chama, popularmente denominadas de grelhas.

TABELA 08 – Resultado financeiro da terceirização das trempes em UA\$

Dados	Antes da terceirização (2005)		Após a terceirização (2006)		Diferença	
	Unitário	Total	Unitário	Total	Unitário	Total
Unidades de análise física	1,0000	48.000	1,0000	50.040	-	2.040
<u>Custos Diretos</u>	<u>(2,1294)</u>	<u>(102.211)</u>	<u>(2,0200)</u>	<u>(101.081)</u>	<u>0,1094</u>	<u>1.130</u>
Materiais diretos	(2,0387)	(97.858)	(2,0200)	(101.081)	0,0187	(3.223)
Mão-de-obra direta	(0,0907)	(4.354)	-	-	0,0907	4.354
<u>Custo de Oportunidade</u>	<u>(31,2520)</u>	<u>(65.224)</u>	<u>(0,0327)</u>	<u>(1.637)</u>	<u>31,2193</u>	<u>63.586</u>
Utilização dos recursos	(31,2200)	(63.689)	-	-	31,2200	63.689
<u>Necessidade de Capital de Giro</u>	<u>(0,0320)</u>	<u>(1.535)</u>	<u>(0,0327)</u>	<u>(1.637)</u>	<u>(0,0007)</u>	<u>(102)</u>
- Custo de estocagem	(0,0511)	(2.455)	(0,0509)	(2.547)	0,0002	(92)
- Receita de financiamento das compras	0,0192	920	0,0182	910	(0,0010)	(10)
<u>Custo da Qualidade</u>	<u>(0,0021)</u>	<u>(101)</u>	<u>(0,0013)</u>	<u>(65)</u>	<u>0,0008</u>	<u>36</u>
Custo de Falhas Internas	(0,0015)	(72)	-	-	0,0015	72
Custo de Falhas Externas	(0,0006)	(29)	(0,0013)	(65)	(0,0007)	(36)
<u>Resultado Financeiro</u>	<u>(33,3835)</u>	<u>(167.536)</u>	<u>(2,0540)</u>	<u>(102.783)</u>	<u>31,3295</u>	<u>64.752</u>

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Na avaliação financeira da terceirização das trempes, observou-se que o resultado melhorou UA\$ 64,7 mil (38,6%). A dimensão que mais contribuiu para esse resultado foi a eliminação do custo de oportunidade da utilização de recursos com UA\$ 63,7 mil.

Os dados apresentados entre parênteses significam impactos negativos no resultado financeiro da empresa, do contrário o impacto é positivo.

A coluna “antes da terceirização” trata dos dados do cenário de 2005, ano em que a empresa produzia as trepes, e a coluna “após a terceirização” trata dos dados referentes ao cenário posterior a terceirização, tendo como base o ano de 2006.

Os custos diretos de “antes da terceirização” referem-se aos custos de produção das trepes no ano de 2005 e, na “após a terceirização”, são os valores pagos ao fornecedor na aquisição das mesmas, em 2006. Ambos os dados foram extraídos de relatórios internos de apuração de custos e pagamentos de fornecedores. Os valores totais desses campos resultam da multiplicação dos valores unitários pelas unidades totais. Assim, tem-se nos cenários “antes da terceirização” e “após a terceirização”, respectivamente, UA\$ (102.211) [2,1294 x 48.000] e UA\$ 101.081 [2,0200 x 50.040].

Embora os custos diretos estejam subdivididos em matéria-prima e mão-de-obra direta, não é correto tecer considerações sobre essas variáveis de forma isolada, pois o custo de mão-de-obra direta é eliminado, passando a existir somente o custo com materiais diretos.

O custo de oportunidade da utilização de recursos é encontrado no cenário anterior a terceirização. O valor unitário desse campo corresponde à margem de contribuição unitária obtida com a venda de um produto, no caso das trepes, corresponde à margem de contribuição unitária média dos fogões. Dessa forma, o valor de UA\$ (63.689) é obtido da multiplicação do valor unitário da margem de contribuição [(UA\$ 31,2200)] pelo volume desperdiçado [2.040].

Os volumes foram extraídos de relatórios internos referentes à posição diária de produção e faturamento dos anos de 2005 e 2006, que permitiram comparar a produtividade dos itens relacionados antes e após a terceirização. A escolha dos exercícios de 2005 e 2006 deve-se ao considerável aumento de peças terceirizadas ocorridas nesse intervalo de tempo e o crescimento de 28,3% das vendas líquidas no mesmo período.

Para o entendimento do custo de oportunidade da utilização de recursos, é necessário que a empresa seja analisada com uma visão sistêmica. Nesse caso, a empresa ao optar por terceirizar as trepes, por não ser, no entendimento da empresa, uma peça fabricada com excelência, posto que essa reduz a produtividade geral da fábrica de fogões. Ao terceirizar esse processo, foi possível a produção de 2.040 unidades de análise física de fogões adicionais por ano.

Quanto ao custo de estocagem, observa-se que esse custo ficou praticamente inalterado com um valor de UA\$ (92) ao ano. O cálculo do custo de estocagem considera o custo financeiro de 1% ao mês, que corresponde a perda que a empresa sofre ao deixar valor da produção/aquisição das peças paradas no estoque, quando esse montante poderia estar em uma aplicação financeira, por exemplo. No cálculo, também é considerado o número médio de dias que as peças ficam estocadas.

A receita financeira das compras apresentou uma piora de UA\$ (10). Os valores desse item resultam da aplicação da taxa de 1% ao mês sobre os valores a pagar aos fornecedores de matéria-prima para fabricação das peças (antes da terceirização) ou fornecedores das trepes (após a terceirização), considerando o prazo de pagamento concedido por estes.

O custo da qualidade foi o terceiro item mais representativo na melhora do resultado com a terceirização das trepes. Tais valores são baseados nos dados estatísticos de índices de defeitos da assistência técnica da empresa Cozinha Brasileira multiplicados pelo custo médio dos defeitos. Assim o único fator externo mensurado em relação à qualidade foram os defeitos de campo acionados pelos consumidores.

Embora os custos da qualidade estejam divididos em custos das falhas internas e custos das falhas externas, devem ser analisados conjuntamente, uma vez que, ao terceirizar as peças, as falhas internas dos itens em questão deixam de existir.

A seguir, serão apresentados de forma consolidada os resultados das terceirizações nos fogões, refrigeradores, *freezers* e bebedouros.

6.5.1 Resultado da terceirização nos fogões

Conforme demonstrado anteriormente na tabela 7, que trata da relevância dos itens terceirizados em relação aos valores pagos aos fornecedores em 2006, as principais peças terceirizadas nos fogões foram: trepes, prateleira e suporte para a válvula de segurança. Esses três itens acarretaram no ano de 2006 uma melhora de UA\$ 72,1 mil no resultado financeiro dos fogões. A tabela 9 evidencia o resultado obtido em cada uma das variáveis envolvidas no processo específico de terceirização baseados em dados documentais analisados da empresa.

TABELA 09 – Resultado financeiro da terceirização nos fogões em UA\$

Dados	Antes da terceirização (2005)	Após a terceirização (2006)	Diferença	% Part. Resultado
Unidades de análise física	48.000	50.088	2.088	
<u>Custos Diretos</u>	<u>(270.184)</u>	<u>(262.397)</u>	<u>7.787</u>	<u>10,80%</u>
Materiais diretos	(257.212)	(262.397)	(5.185)	-7,19%
Mão-de-obra direta	(12.971)	-	12.971	17,99%
<u>Custo de Oportunidade</u>	<u>(69.624)</u>	<u>(5.064)</u>	<u>64.560</u>	<u>89,51%</u>
Utilização dos recursos	(65.187)	-	65.187	90,38%
<u>Necessidade de Capital de Giro</u>	<u>(4.437)</u>	<u>(5.064)</u>	<u>(628)</u>	<u>-0,87%</u>
- Custo de estocagem	(6.868)	(7.391)	(522)	-0,72%
- Receita de financiamento das compras	2.432	2.326	(106)	-0,15%
<u>Custo da Qualidade</u>	<u>(781)</u>	<u>(1.004)</u>	<u>(223)</u>	<u>-0,31%</u>
Custo de Falhas Internas	(547)	-	547	0,76%
Custo de Falhas Externas	(234)	(1.004)	(770)	-1,07%
<u>Resultado Financeiro</u>	<u>(340.589)</u>	<u>(268.466)</u>	<u>72.123</u>	<u>100,0%</u>

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

A variável de maior relevância, sem dúvida, foi o custo de oportunidade da utilização de recursos, que contribuiu com UA\$ 65,1 mil, sendo esse item responsável por 90,38% do resultado da terceirização nos fogões. Esse valor consiste da margem de contribuição obtida com o aumento de 2.088 unidades de análise física de fogões entre os anos de 2005 e 2006. Observa-se também que o custo de aquisição das peças terceirizadas é inferior ao custo de produção.

A melhor utilização dos recursos e redução no custo das peças corroboram com os propósitos da terceirização apontados pelos gestores consultados da empresa, uma vez que, a “necessidade de concentração em atividades essenciais” foi o fator mais indicado na aplicação dos questionários, conforme tabela 6. A redução de custos, terceiro colocado no *ranking*, também corrobora com os dados coletados nos questionários.

Apesar da melhora no resultado, observa-se que algumas variáveis não convencionais na mensuração do impacto financeiro da terceirização contribuíram negativamente, em um total de UAS\$ 850 por ano (diferença do custo de oportunidade da necessidade de capital de giro e custo da qualidade).

O aumento no custo da necessidade de capital de giro, no entendimento do pesquisador, decorre da falha da empresa em mensurar os impactos da terceirização apenas com as variáveis convencionais, ou seja, a Cozinha Brasileira atualmente não visualiza quanto ganha ou perde de custo financeiro da sua necessidade de capital de giro em decorrência dos processos de terceirização.

No que diz respeito aos custos da qualidade, é patente a contradição entre o resultado apurado nos questionários, nos quais o item “melhoria da qualidade dos produtos/serviços” foi apontado como o segundo mais importante, entretanto, e o resultado financeiro obtido com a coleta de dados demonstra que a qualidade não contribuiu de forma significativa na melhora do resultado, posto que ficou praticamente constante.

A tabela 10 demonstra o resultado da análise diferencial dos itens que compõem o fogão e atualmente encontram-se terceirizados, na qual é possível verificar que os ganhos concentram-se nos custos diretos e no custo de oportunidade de utilização dos recursos das trempes.

TABELA 10 – Análise diferencial da terceirização nos fogões por item em UA\$

Dados	Análise Diferencial			
	Trepes	Prateleiras	Suporte da válvula de segurança	Total
Unidade de análise física	2.040	48	0	2.088
<u>Custos Diretos</u>	<u>1.130</u>	<u>6.721</u>	<u>(64)</u>	<u>7.787</u>
Materiais diretos	(3.223)	(1.256)	(706)	(5.185)
Mão-de-obra direta	4.354	7.977	641	12.971
<u>Custo de Oportunidade</u>	<u>63.586</u>	<u>1.023</u>	<u>(50)</u>	<u>64.560</u>
Utilização dos recursos	63.689	1.499	-	65.187
<u>Necessidade de Capital de Giro</u>	<u>(102)</u>	<u>(475)</u>	<u>(50)</u>	<u>(628)</u>
- Custo de estocagem	(92)	(415)	(15)	(522)
- Receita de financiamento das compras	(10)	(60)	(35)	(106)
<u>Custo da Qualidade</u>	<u>36</u>	<u>(269)</u>	<u>10</u>	<u>(223)</u>
Custo de Falhas Internas	72	435	40	547
Custo de Falhas Externas	(36)	(704)	(30)	(770)
<u>Resultado Financeiro</u>	<u>64.752</u>	<u>7.475</u>	<u>(104)</u>	<u>72.123</u>

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Quando convidado a comentar os resultados financeiros da terceirização de processos dos fogões, o gerente de produção mostrou-se satisfeito com o resultado, com indicações de que suas expectativas em relação à terceirização foram superadas, conforme mostra a assertiva.

O resultado nas terceirizações nos fogões foi além das minhas expectativas. Muito bom! Isso mostra que acertamos em nossa decisão. A terceirização das trempes ocorreu em um momento em que a empresa estava alavancando sua participação no mercado e a produção não estava conseguindo atender todos os pedidos de vendas que eram solicitados ao comercial. Foi aí que optamos por terceirizar as atividades envolvidas na fabricação das trempes, porque eram operações de difícil controle, que prejudicavam a produtividade. São peças complicadas de produzir com o ferramental que temos disponível e ainda tem baixa agregação de valor ao produto. Ao transferimos a produção dessas peças, podemos focar em alguns “gargalos”, ou seja, pontos com baixa produtividade existentes na época, que comprometiam todo o desempenho da fábrica de fogões (gerente de produção).

A triangulação entre referencial teórico, percepção dos gestores em relação à terceirização e à mensuração dos impactos financeiros, demonstra que existe coerência entre o posicionamento de Martins, S. (1996), que julga que a maior agilidade, flexibilidade e competitividade são os principais objetivos da terceirização, com os propósitos da terceirização indicados nos questionários em conjunto com a análise dos discursos das entrevistas e o resultado financeiro apurado.

A outra dimensão que apresentou significativa melhora nos resultados foi os custos diretos. O entendimento da empresa em relação ao resultado apresentado pode ser analisado por meio do seguinte discurso:

Fechamos parceria com o grande fornecedor de prateleiras, que tem tradição na confecção dessas peças. Atualmente, a maioria dos nossos concorrentes têm suas prateleiras adquiridas desse fornecedor, pois além do baixo custo, as peças fornecidas são de boa qualidade (gerente de engenharia).

A análise do discurso do gestor permite corroborar com a afirmação de Queiroz (1992), que aponta a escolha criteriosa de parceiros como um dos fatores críticos de sucesso da terceirização. Entretanto, o resultado financeiro da qualidade contradiz a colocação do gerente em relação aos atributos dos produtos do fornecedor, posto que existe uma piora financeira nessa dimensão.

Quando questionado sobre o resultado negativo da qualidade das prateleiras obteve-se o seguinte discurso:

O problema com as prateleiras dos fogões já era do nosso conhecimento e ocorreu apenas em lotes específicos do fornecedor. Assim que percebemos o problema no campo, notificamos ao fornecedor e verificamos que o mesmo já havia sanado o problema. Um dos motivos da escolha desse fornecedor, foi exatamente sua seriedade em relação à qualidade de seus produtos. Se o estudo for refeito, considerando o ano de 2007, certamente o resultado será outro, basta verificar nossos índices de defeito. [...] Entendo que o ocorrido não foi grave, porque não chega a comprometer a imagem de nossos produtos perante os consumidores, pois as prateleiras ficam localizadas no forno e são pouco utilizadas (gerente de qualidade).

Os índices de defeitos das prateleiras apresentados ao pesquisador, de fato, demonstram que existe um declínio nos acionamentos de campo. Entretanto, o fato ocorrido demonstra que a empresa carece de melhor gerenciamento, sobretudo financeiro, em relação aos custos da qualidade, pois a pesquisa documental indica que o problema relacionado com a

qualidade das prateleiras perdurou por praticamente do ano de 2006, o que demonstra pouca agilidade da empresa em solucionar o problema junto ao fornecedor. No entendimento do pesquisador, a mensuração do impacto financeiro da qualidade contribui ao interesse, tanto da empresa como do fornecedor, em resolver o problema. Sugere-se também a inclusão de cláusula de ressarcimento de danos nos contratos de fornecimento da empresa.

O único item que apresentou, em sua totalidade, resultado desfavorável foi o suporte da válvula de segurança, cuja justificativa é obtida no discurso a seguir:

O resultado do suporte da válvula de segurança é consequência da obrigatoriedade da válvula de segurança imposta pelo INMETRO, desde de julho de 2006. Antes a empresa fabricava o suporte porque a demanda era pequena, utilizávamos apenas em alguns fogões destinados a exportação. Quando passou a ser obrigatório nos fogões nacionais, tivemos que fechar contrato, mesmo em condições adversas, com esse fornecedor, porque não temos capacidade para suprir toda a demanda e ainda existe o agravante de ele ser o único da região e o custo do frete inviabiliza trazermos de outra região (gerente de engenharia).

Quanto à estratégia da empresa em relação ao mercado de fogões, conforme comentado na seção que trata do perfil da organização (subitem 6.1 deste capítulo), observa-se que a terceirização tem contribuído com o propósito de se atingir a liderança do mercado, pois a prática permite concentração de atividades essenciais e assim favorece os níveis de produção na empresa.

A redução de custos dos produtos também é pertinente aos fatores estratégicos da empresa devido seus produtos serem direcionados para classes econômicas de menor poder aquisitivo e também por ser uma premissa para se manter competitividade no âmbito internacional dada a valorização da moeda nacional nos últimos anos.

Por fim, apesar do resultado positivo da análise diferencial dos fogões, a inclusão de dimensões financeiras não convencionais evidenciou que a gestão de estoque das peças estocadas, prazo de pagamento dos fornecedores e custo da qualidade são aspectos que necessitam de melhor gerenciamento.

6.5.2 Resultado da terceirização nos refrigeradores

As peças dos refrigeradores foram os itens que apareceram com maior frequência dentre os dez itens mais relevantes nas terceirizações da Cozinha Brasileira, conforme demonstrado anteriormente na tabela 7, que trata da relevância dos itens terceirizados em relação aos valores pagos aos fornecedores em 2006. São elas: prateleiras, reforço da dobradiça, gaveta de legumes, perfil arame do divisor e porta-lata. Esses itens acarretaram, no ano de 2006, uma melhora de UA\$ 13,9 mil no resultado financeiro dos refrigeradores. A tabela 11 evidencia o resultado obtido em cada uma das variáveis envolvidas no processo específico de terceirização.

TABELA 11 – Resultado financeiro da terceirização nos refrigeradores em UA\$

Dados	Antes da terceirização (2005)	Após a terceirização (2006)	Diferença	% Part. Resultado
Unidades de análise física	8.000	8.280	280	
<u>Custos Diretos</u>	<u>(96.903)</u>	<u>(96.398)</u>	<u>505</u>	<u>3,63%</u>
Materiais diretos	(92.073)	(96.398)	(4.325)	-31,13%
Mão-de-obra direta	(4.830)	-	4.830	34,76%
<u>Custo de Oportunidade</u>	<u>(13.527)</u>	<u>(634)</u>	<u>12.894</u>	<u>92,80%</u>
Utilização dos recursos	(12.648)	-	12.648	91,03%
<u>Necessidade de capital de giro</u>	<u>(879)</u>	<u>(634)</u>	<u>246</u>	<u>1,77%</u>
- Custo de estocagem	(1.751)	(1.501)	250	1,80%
- Receita de financiamento das compras	872	868	(5)	-0,03%
<u>Custo da Qualidade</u>	<u>(669)</u>	<u>(173)</u>	<u>496</u>	<u>3,57%</u>
Custo de falhas internas	(562)	-	562	4,05%
Custo de falhas externas	(106)	(173)	(66)	-0,48%
<u>Resultado Financeiro</u>	<u>(111.098)</u>	<u>(97.204)</u>	<u>13.894</u>	<u>100,0%</u>

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Assim como nos fogões, a variável de maior relevância foi o custo de oportunidade da utilização de recursos, que contribuiu com UA\$ 12,6 mil, sendo este item

responsável por 91,03% do resultado da terceirização nos refrigeradores. Esse valor consiste da margem de contribuição adicional obtida com o aumento de 280 unidades de análise física de refrigeradores por ano. Observa-se também que o custo de aquisição das peças terceirizadas é inferior ao custo de produção.

A mensuração financeira também corrobora o resultado dos questionários, ou seja, o foco principal da terceirização nos refrigeradores é o foco nas competências essenciais. O ganho na aquisição das peças novamente aparece como o segundo item que mais contribuiu para o resultado, com UA\$ 505 (3,63% do total) seguido dos custos da qualidade com UA\$ 496 (3,57% do total).

Embora tenha ocorrido a inversão da necessidade de redução de custo com a melhoria da qualidade, os resultados financeiros da terceirização nos refrigeradores encontram-se mais coerentes com as perspectivas dos gestores, apontadas nas respostas aos questionários.

Quanto aos custos da necessidade de capital de giro, ao contrário dos fogões, contribuíram de forma positiva, mas apenas devido à redução do custo de estocagem (UA\$ 250), pois a receita do financiamento das compras a prazo piorou, ponto que pode vir a ser melhorado pela empresa.

A tabela 12 demonstra o resultado da análise diferencial dos itens que compõem as geladeiras e que, atualmente, encontram-se terceirizados, na qual é possível verificar, por dimensão, quais contribuíram positivamente ou negativamente para o resultado.

TABELA 12 – Análise diferencial da terceirização nas geladeiras por item em UA\$

Dados	Análise diferencial					
	Prateleiras	Reforço da dobradiça	Gaveta de legumes	Perfil de arame	Porta-lata	Total
Unidade de análise física	240	20	0	40	0	300
Custos Diretos	(849)	264	648	273	169	505
Materiais diretos	(2.339)	(1.186)	(255)	(323)	(222)	(4.325)
Mão-de-obra direta	1.491	1.450	903	596	391	4.830
Custo de Oportunidade	10.098	1.017	116	1.688	(26)	12.894
Utilização dos recursos	10.118	843	-	1.686	-	12.648
<u>Necessidade de Capital de Giro</u>	<u>(20)</u>	<u>174</u>	<u>116</u>	<u>2</u>	<u>(26)</u>	<u>246</u>
- Custo de estocagem	(28)	176	122	4	(24)	250
- Receita de financ. das compras	8	(2)	(6)	(2)	(2)	(5)
Custo da Qualidade	13	280	145	55	3	496
Custo de falhas internas	22	230	193	103	13	562
Custo de falhas externas	(10)	50	(49)	(48)	(10)	(66)
Resultado Financeiro	9.262	1.561	908	2.016	146	13.894

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Quando convidado a comentar os resultados financeiros da terceirização de processos dos refrigeradores, obteve-se o seguinte discurso:

O resultado obtido reflete a expansão mercadológica dos refrigeradores. A manufatura de refrigeração não tem medido esforços para atender os pedidos de vendas. Isso justifica o resultado dos ganhos de produtividade da fábrica de refrigeradores. E o melhor é que estamos cientes de que a maximização da produtividade ainda não foi atingida. A terceirização poderia até ser uma ação estratégica mais utilizada, mas nossos fornecedores locais são limitados, não estão aptos para executarem determinadas atividades, como, por exemplo, a atividade de injeção de plásticos (gerente de produção).

Novamente, a triangulação entre referencial teórico, percepção dos gestores em relação à terceirização e à mensuração dos impactos financeiros, demonstra que existe coerência entre o posicionamento de Martins, S. (1996), que julga que a maior agilidade, flexibilidade e competitividade são os principais objetivos da terceirização, com os propósitos da terceirização indicados nos questionários em conjunto com a análise dos discursos das entrevistas e do resultado financeiro apurado.

Quanto aos custos diretos, obteve-se o seguinte discurso:

Veja só que interessante, tivemos bons resultados em todos os itens, isso é reflexo do trabalho da equipe de redução de custos, que indicou a terceirização dessas peças. A única exceção é as prateleiras dos refrigeradores, mas nesse caso não se trata exatamente de um aumento de custo, pois a prateleira fornecida possui características adicionais em relação à peça que produzíamos, como, por exemplo, encaixe para garrafas e possibilidade de inclinação, que são funcionalidades valorizadas pela dona de casa. Não é aumento de custo e sim, agregação de valor (gerente de engenharia).

No aspecto dos custos diretos, é importante destacar que o resultado global da terceirização foi negativo e a justificativa de maior agregação de valor não se sustenta, pois conforme demonstrado neste capítulo, na seção que trata do perfil da empresa, a atuação da empresa é voltada principalmente para a segmentação intrasetorial das classes C e D, nas quais o fator preço é preponderante na escolha do consumidor. Assim, aumentos de custos podem comprometer a competitividade do produto e conseqüentemente o objetivo estratégico de obter 15% de participação no mercado de refrigeradores até o ano de 2011.

No que diz respeito aos custos das falhas internas e externas, o gerente de qualidade salientou o resultado positivo em todas as peças terceirizadas que fizeram parte do escopo do estudo. Segundo o gerente da área, “as geladeiras são os produtos que apresentam melhor evolução nas quedas de índices de defeitos de campo”.

No entendimento do pesquisador, embora a organização tenha apresentado resultados positivos, objetivos simultâneos de redução de custos e de melhora na qualidade consistem em uma equação complexa e, portanto, requerem gerenciamento constante dessas variáveis.

O resultado apresentado também evidencia que a empresa reduziu o prazo de pagamento dos fornecedores e, portanto, teve uma queda na receita de financiamento das compras. Essa dimensão pode ser melhor trabalhada pela empresa, uma vez que, os atuais fornecedores têm pouco poder de barganha para negociar prazos menores.

Quanto à estratégia da empresa em relação ao mercado de refrigeradores, conforme comentado na seção que trata do perfil da empresa (subitem 6.1 deste capítulo), observa-se que a terceirização tem contribuído com o propósito de se atingir uma maior

participação no mercado, pois a prática tem proporcionado uma maior capacidade de produção na empresa e, conseqüentemente, maior volume de vendas.

A redução de custos dos produtos também é pertinente aos fatores estratégicos da empresa devido seus produtos serem direcionados para classes econômicas de menor poder aquisitivo e portanto os impactos da terceirização nesse aspecto devem ser reavaliados.

Dessa forma, cabe ressaltar que, apesar do resultado positivo da análise diferencial dos refrigeradores, existem pontos que podem ser aperfeiçoados no processo de peças terceirizadas desses produtos.

6.5.3 Resultado da terceirização nos bebedouros

Dentre os itens terceirizados mais relevantes, a única peça referente aos bebedouros foi o *easy open* inox, ferramenta cortante responsável pela abertura automática dos garrafões de água. A terceirização desse item foi responsável, no ano de 2006, por um aumento de UA\$ 5,3 mil no resultado financeiro do segmento na empresa. A tabela 13 evidencia o resultado obtido em cada uma das variáveis envolvidas no processo específico de terceirização.

TABELA 13 – Resultado financeiro da terceirização nos bebedouros em UA\$

Dados	Antes da terceirização (2005)	Após a terceirização (2006)	Diferença	% Part. Resultado
Unidades de análise física	15.800	16.000	200	
Custos Diretos	(9.585)	(8.737)	848	15,97%
Materiais diretos	(9.216)	(8.737)	479	9,03%
Mão-de-obra direta	(369)	-	369	6,95%
Custo de Oportunidade	(4.531)	(72)	4.460	84,05%
Utilização dos recursos	(4.470)	-	4.470	84,24%
Necessidade de capital de giro	(61)	(72)	(10)	-0,19%
- Custo de estocagem	(148)	(150)	(3)	-0,05%
- Receita de financiamento das compras	86	79	(8)	-0,14%
Custo da Qualidade	(11)	(12)	(1)	-0,02%
Custo de falhas internas	(9)	-	9	0,18%
Custo de falhas externas	(2)	(12)	(11)	-0,20%
Resultado Financeiro	(14.127)	(8.821)	5.306	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

O resultado apurado evidencia que, novamente, os itens de utilização dos recursos e de aquisição das peças foram os que mais contribuíram para o resultado positivo da terceirização do *easy open*, com UA\$ 4,5 mil (84,24% do total) e UA\$ 858 (15,97%), respectivamente.

O aumento dos custos da qualidade também demonstra a visão equivocada dos gestores quanto a essa variável, uma vez que, a mesma apresentou uma prioridade de UA\$ 1. No entendimento do pesquisador, esse resultado mais que contradiz a perspectiva da terceirização por parte dos gestores, contradiz a própria estratégia de mercado dos bebedouros, sendo importante para a empresa a revisão dos processos de terceirização desses produtos.

Além da incoerência em relação aos propósitos, em relação à qualidade, aumento do custo das falhas internas e externas distancia as ações da empresa, em relação a esse produto, das perspectivas estratégicas dos bebedouros, que, conforme mencionado foca, em enfatizar qualidade e desempenho do produto.

Quando questionado sobre os resultados da terceirização do *easy open*, o gerente da qualidade afirmou a seguinte explicação:

Existem dois problemas em relação ao *easy open*. O primeiro problema decorre da utilização de refugo de chapa de aço para a confecção da peça. Já notificamos o fornecedor, e este providenciou a alteração do material. O segundo problema é que a ferramenta que dobra a peça pertencia a Cozinha Brasileira e foi vendida ao fornecedor. É uma ferramenta que se encontra com no final de sua vida útil, mas com o lançamento dos novos produtos, em breve o fornecedor terá que substituí-la (gerente de qualidade).

Novamente, o resultado apurado em relação à qualidade contrapõe o referencial teórico, como Serra (2001) e a própria percepção dos gestores, que afirmam ser a qualidade um dos principais objetivos pretendidos com a terceirização.

Por fim, o pesquisador ressalta que o aumento do custo da necessidade de capital de giro corrobora o não gerenciamento da empresa desse elemento de custo, no que diz respeito aos processos de terceirização.

6.5.4 Resultado da terceirização nos freezers

Dentre os itens terceirizados mais relevantes, a única peça referente aos *freezers* foi o reforço da dobradiça. A terceirização desse item foi responsável, no ano de 2006, por um aumento de UA\$ 682 no resultado financeiro do segmento na empresa. A tabela 14 evidencia o resultado obtido em cada uma das variáveis envolvidas no processo específico de terceirização.

TABELA 14 – Resultado financeiro da terceirização nos freezers em UA\$

Dados	Antes da terceirização (2005)	Após a terceirização (2006)	Diferença	% Part. Resultado
Unidades de análise física	5.000	5.020	20	
Custos Diretos	(3.744)	(3.872)	(128)	-18,82%
Materiais diretos	(3.577)	(3.872)	(296)	-43,37%
Mão-de-obra direta	(168)	-	168	24,56%
Custo de Oportunidade	(794)	(15)	778	114,03%
Utilização dos recursos	(756)	-	756	110,81%
Necessidade de capital de giro	(37)	(15)	22	3,22%
- Custo de Estocagem	(71)	(50)	21	3,05%
- Receita de financiamento das compras	34	35	1	0,17%
Custo da Qualidade	(37)	(5)	33	4,79%
Custo de falhas internas	(30)	-	30	4,39%
Custo de falhas externas	(7)	(5)	3	0,40%
Resultado Financeiro	(4.575)	(3.893)	682	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Assim como nos segmentos analisados anteriormente, a variável que mais contribuiu para o resultado foi a utilização dos recursos com UA\$ 756 (110,81% do total), do custo da qualidade com UA\$ 33 (4,79% do total) e custo da necessidade de capital de giro que reduziu UA\$ 22 (3,22% da melhora no resultado total).

Contrariando as análises anteriores, o custo de aquisição das peças revelou-se mais caro que o custo de produção, sendo a única variável com impacto negativo nos processos terceirizados da dobradiça dos *freezers*.

A demonstração de que a terceirização permitiu um aumento nas unidades de análise física corrobora com a estratégia de desenvolvimento de novos mercados para os *freezers* e, segundo os gestores da empresa, que foram consultados, deve ser intensificada nos próximos anos.

6.5.5 Análise do resultado financeiro consolidado da terceirização

A avaliação dos impactos, na dimensão financeira das decisões de terceirização da empresa demonstrou que essa ferramenta contribuiu para o aumento da lucratividade da empresa no ano de 2006. O resultado obtido com a coleta e tratamento dos dados foi que a terceirização aumentou em UA\$ 92 mil o resultado financeiro da indústria estudada.

A tabela 15 expõe o resultado de cada uma das variáveis obtidas durante a realização desta pesquisa.

TABELA 15 – Resultado financeiro consolidado da terceirização em UA\$

Dados	Antes da terceirização (2005)	Após a terceirização (2006)	Diferença	% Part. Resultado
<u>Custos Diretos</u>	<u>(380.415)</u>	<u>(371.405)</u>	<u>9.010</u>	<u>9,79%</u>
Materiais diretos	(362.078)	(371.405)	(9.327)	-10,14%
Mão-de-obra direta	(18.337)	-	18.337	19,93%
<u>Custo de Oportunidade</u>	<u>(88.476)</u>	<u>(5.785)</u>	<u>82.691</u>	<u>89,88%</u>
Utilização dos recursos	(83.062)	-	83.062	90,28%
<u>Necessidade de capital de giro</u>	<u>(5.415)</u>	<u>(5.785)</u>	<u>(370)</u>	<u>-0,40%</u>
- Custo de estocagem	(8.838)	(9.092)	(254)	-0,28%
- Receita de financiamento das compras	3.424	3.307	(117)	-0,13%
<u>Custo da Qualidade</u>	<u>(1.498)</u>	<u>(1.194)</u>	<u>305</u>	<u>0,33%</u>
Custo de falhas internas	(1.149)	-	1.149	1,25%
Custo de falhas externas	(350)	(1.194)	(844)	-0,92%
<u>Resultado Financeiro</u>	<u>(470.390)</u>	<u>(378.384)</u>	<u>92.006</u>	<u>100,0%</u>

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Além de demonstrar o resultado financeiro obtido com a terceirização, a análise diferencial aplicada permite realizar uma análise crítica sobre a prática e evidenciar oportunidades de melhorias em alguns pontos que se demonstraram falhos. Com esse intuito, comenta-se a seguir cada um dos resultados obtidos em cada item da variável da análise diferencial.

Custos diretos - o resultado de UA\$ 9 mil é responsável por 9,79% do resultado total obtido com a terceirização. Apesar do resultado positivo, observa-se que, em alguns casos, a empresa aumentou seus custos com a terceirização; no entanto, o resultado total da terceirização foi positivo (exceto suporte para válvula de segurança).

Especificamente na terceirização do suporte da válvula de segurança, o aumento do custo contribuiu diretamente para o resultado negativo desse item, sendo indicada uma análise mais criteriosa do caso pela empresa.

Em relação à margem de contribuição, os custos diretos contribuíram para um aumento absoluto de 1,92%, o que é bastante significativo em um mercado de acirrada concorrência.

Esses resultados caracterizam que, embora a redução de custos não tenha sido o principal propósito da prática da terceirização, consistem em importante fator estratégico, uma vez que, os produtos são voltados para consumidores que têm o preço como principal critério na escolha do produto, o que impacta em margens de lucratividade reduzidas.

Utilização de Recursos - o resultado de UA\$ 82,7 mil, no exercício em questão, é responsável por 89,88% do resultado total obtido com a terceirização. A relevante participação dessa variável no resultado da terceirização demonstra que a empresa tem utilizado a ferramenta com objetivo de focar em suas competências essenciais, possibilitando assim a alavancagem da produção e conseqüentemente do resultado financeiro.

O resultado corrobora com a perspectiva dos gestores em relação às vantagens da terceirização, pois, conforme demonstrado na tabela 6, que evidencia os propósitos da terceirização das atividades-fim, a concentração em atividades essenciais é o principal fator que tem incentivado a prática da terceirização.

Assim, conforme comentado anteriormente, firma-se a compreensão de que a produtividade consiste em uma das principais vantagens competitivas da Cozinha Brasileira. Essa assertiva confirma o referencial teórico de Martins, S. (1996), pois o autor afirma que o objetivo principal da terceirização vai além da simples redução de custos, e passa pela óptica da empresa possuir maior agilidade, flexibilidade e competitividade. Para Martins, S. (1996), as organizações pretendem, por intermédio da terceirização, transformar seus custos fixos em variáveis e, com isso, possibilitar melhor aproveitamento do processo produtivo.

O aumento de 17,66% na margem de contribuição absoluta da empresa demonstra que a utilização da terceirização firma-se como meio de configuração de vantagem competitiva para a empresa, principalmente, por a mesma está inserida em um segmento de mercado com margens de lucratividade bastante reduzidas. Dessa forma, a prática caracteriza-se como de grande importância no cumprimento dos objetivos estratégicos da empresa ligados principalmente à liderança no mercado de fogões e ao aumento da participação de mercado dos refrigeradores.

Necessidade de capital de giro - a mensuração financeira deste item permite afirmar que a empresa não tem analisado essa variável na oportunidade da tomada de decisão da terceirização. Essa afirmação deve-se a incoerência dos resultados obtidos, nos quais diversos itens terceirizados apresentaram resultados negativos e outros positivos. Essa variação nos resultados é observada tanto no custo de estocagem como na receita financeira das compras a prazo.

Em relação à margem de contribuição da Cozinha Brasileira, observou-se que a NCG contribuiu para uma redução absoluta de 0,08%

Essa análise conflita com o referencial teórico que, conforme Serra (2001) e Tomé (1998) apontam que a redução dos custos de estoque é uma das vantagens obtidas com a terceirização.

Na visão do pesquisador, esse conflito não decorre de uma preposição equivocada dos autores, mas sim do gerenciamento da terceirização atualmente utilizado pela empresa. Entretanto, a metodologia aplicada neste trabalho permite a mensuração do impacto financeiro da terceirização na necessidade de capital de giro da organização, o que possibilita uma melhor gestão dessa dimensão financeira.

Custo da qualidade - apontado como o segundo propósito mais importante da terceirização, essa variável mostrou-se inexpressiva em relação ao montante do resultado obtido com a terceirização, representado apenas 0,33% do total. Em relação à margem de contribuição absoluta da empresa, essa variável contribuiu para um discreto aumento, sendo responsável por 0,06% do acréscimo total.

Essa leitura permite visualizar que a empresa possui uma perspectiva equivocada dos resultados com qualidade trazidos com a terceirização, o que, dentre outros fatores, decorre da não inclusão dessa variável na tomada de decisão.

Total das variáveis - o resultado financeiro da terceirização proporcionou um aumento no valor absoluto de 19,56% da margem de contribuição total entre os anos de 2005 e 2006.

A tabela 16 demonstra o aumento proporcionado por de cada uma dessas variáveis na margem de contribuição absoluta da empresa.

TABELA 16 – Variação na margem de contribuição absoluta da Cozinha Brasileira

Dimensões Financeiras	% de Variação
Custos diretos	1,92%
Custo de oportunidade da utilização de recursos	17,66%
Necessidade de capital de giro	-0,08%
Custo da qualidade	0,06%
Total	19,56%

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

Os discursos dos gestores responsáveis pelo gerenciamento da terceirização demonstram que a empresa está satisfeita com os resultados obtidos e pretende maximizá-los, como percebe-se na fala seguinte:

Os resultados relevados por esse estudo são animadores, estamos no rumo certo. Nossa perspectiva é que nos próximos anos essa relevância aumente, dada a continuidade do crescimento da empresa e busca de melhorias nos pontos falhos da gestão da terceirização que foram evidenciadas na análise (gerente administrativo/financeiro).

Analisando os resultados por linha de produto, observa-se que os fogões foram os produtos que mais contribuíram para o resultado positivo da terceirização, conforme demonstrado na tabela 17.

TABELA 17 – Resultado financeiro da terceirização por linha de produto em UA\$

DADOS	Fogões	Geladeiras	Bebedouros	Freezers	TOTAL
<u>Custos Diretos</u>	<u>7.787</u>	<u>505</u>	<u>848</u>	<u>(128)</u>	<u>9.010</u>
Materiais diretos	(5.185)	(4.325)	479	(296)	(9.327)
Mão-de-obra direta	12.971	4.830	369	168	18.337
<u>Custo de Oportunidade</u>	<u>64.560</u>	<u>12.894</u>	<u>4.460</u>	<u>778</u>	<u>82.691</u>
Utilização dos recursos	65.187	12.648	4.470	756	83.062
<u>Necessidade de Capital de Giro</u>	<u>(628)</u>	<u>246</u>	<u>(10)</u>	<u>22</u>	<u>(370)</u>
- Custo de Estocagem	(522)	250	(3)	21	(254)
- Receita Financiamento das compras	(106)	(5)	(8)	1	(117)
<u>Custo da Qualidade</u>	<u>(223)</u>	<u>496</u>	<u>(1)</u>	<u>33</u>	<u>305</u>
Custo de Falhas Internas	547	562	9	30	1.149
Custo de Falhas Externas	(770)	(66)	(11)	3	(844)
<u>Resultado Financeiro</u>	<u>72.123</u>	<u>13.894</u>	<u>5.306</u>	<u>682</u>	<u>92.006</u>

Fonte: Dados da pesquisa, 2007

O ganho relativo ao aumento no volume de produção e, conseqüentemente, das vendas, no geral, corresponde às perspectivas estratégicas da empresa que objetivam o aumento de *market share*.

- Fogões

É oportuno destacar que essa linha foi a que apresentou maiores deficiências na terceirização no que diz respeito à qualidade. Conforme mencionado anteriormente, encontrar uma relação ótima entre redução de custos diretos e redução dos custos da qualidade não é tarefa fácil.

Nesse caso, os números evidenciam que o ganho obtido nos custos diretos pode derivar da piora da qualidade dos materiais utilizados pelo fornecedor e, embora os resultados desses sejam superiores ao resultado negativo dos custos de não conformidade, essa situação, no longo prazo, poderá levar a empresa a perder a credibilidade do consumidor em relação aos seus produtos e, conseqüentemente, a uma queda no volume das vendas.

- Geladeiras

Embora não tenha apresentado o melhor resultado, em termos monetários, em relação ao resultado total, é possível afirmar que, qualitativamente, foi a linha que apresentou melhor desempenho em decorrência das práticas de terceirização, apresentando resultado insatisfatório apenas no prazo de compras acordado com o fornecedor (custo de matéria-prima e falhas externas não devem ser analisadas de forma isolada, mas sim, respectivamente, dentro do grupo de custos diretos e custos da qualidade).

Durante as entrevistas ficou claro, no discurso dos entrevistados, que os gestores da empresa acreditam que as geladeiras ainda possuem grande potencial de conquista de mercado, pois, segundo o gerente administrativo/financeiro da empresa, dois grandes fabricantes desses produtos, concorrentes da Cozinha Brasileira, “detêm uma enorme participação no mercado”.

A análise do discurso dos gestores permite afirmar que existe uma demanda reprimida em relação à terceirização na fábrica de refrigeradores, conforme as assertivas:

A terceirização poderia até ser uma ação estratégica mais utilizada, mas nossos fornecedores locais são limitados, não estão aptos para executarem determinadas atividades, como, por exemplo, a atividade de injeção de plásticos (gerente de produção).

[...] poderíamos intensificar a terceirização nos refrigeradores, mas a dificuldade na seleção de fornecedores aptos a exercer determinadas atividades, como, por exemplo, a injeção de poliuretano, esta dificultando o processo. Para se ter uma idéia, estamos estudando a necessidade de investimento em uma máquina de injeção de poliuretano. Esse investimento não é interessante para nós, pois, a máquina deve ficar ociosa. Precisamos de uma nova injetora de poliuretano porque estamos no limite desta operação, mas não temos demanda suficiente para uma nova (gerente de engenharia).

Para o pesquisador, já que a empresa pretende expandir a prática de terceirização, deve buscar o desenvolvimento de novos fornecedores ao invés de investir em novos equipamentos devido a carência de parceiros locais. Neste aspecto, a empresa pode contribuir

para trazer novos investidores para o estado e firmar novas parcerias, a partir da entrada de novos fornecedores na região.

As montadoras de veículos têm trabalhado bem o desenvolvimento desses parceiros, e ações desse tipo irão contribuir inclusive para a redução dos estoques, pois o fornecedor pode instalar-se nas proximidades da fábrica.

- **Bebedouros:**

Em relação aos bebedouros, é patente a deficiência no direcionamento estratégico da empresa em relação ao produto, pois a prática da terceirização nesse produto tem contribuído de forma negativa em relação à qualidade, mas tem contribuído para o aumento do volume das vendas.

- *Freezers:*

Embora a terceirização tenha permitido o aumento nas unidades de análise física, observa-se que o produto ainda possui baixa representatividade em relação às demais linhas de produtos.

Observa-se também que o único fator que contribuiu de forma negativa na análise financeira dos produtos foi o custo direto, que, segundo o gerente da qualidade, “decorre da melhora do material utilizado”. A redução do custo da qualidade do produto em questão confirma a tese do gestor.

Oportunidades de melhorias

Quanto às possibilidades de melhora no resultado financeiro, evidenciadas neste estudo, entende-se que uma análise detalhada dos resultados obtidos contribui para a visualização desses pontos, conforme demonstrado no quadro 11.

DADOS	POSITIVO	NEGATIVO	NÃO SE ALTEROU
Custos Diretos	Trepes Prateleiras dos fogões Reforço da dobradiça Gavetas Perfil de arame <i>Easy open</i> Porta-lata	Prateleiras dos refrigeradores Suporte da válvula de segurança Reforço da dobradiça	
Utilização dos recursos	Trepes Prateleiras dos fogões Prateleiras dos refrigeradores Reforço da dobradiça Reforço da dobradiça Perfil de arame <i>Easy open</i>		Suporte da válvula de segurança Gavetas Porta-lata
Custo de Estocagem	Reforço da dobradiça Reforço da dobradiça Gavetas Perfil de arame	Trepes Prateleiras dos fogões Prateleiras dos refrigeradores Suporte da válvula de segurança <i>Easy open</i> Porta-lata	
Receita Financiamento das compras	Prateleiras dos refrigeradores Reforço da dobradiça	Trepes Prateleiras dos fogões Suporte da válvula de segurança Reforço da dobradiça Gavetas Perfil de arame <i>Easy open</i> Porta-lata	
Custo da Qualidade	Trepes Prateleiras dos refrigeradores Suporte da válvula de segurança Reforço da dobradiça Reforço da dobradiça Gavetas Perfil de arame Porta-lata	Prateleiras dos fogões <i>Easy open</i>	

QUADRO 11 – Resultado financeiro da terceirização por variável

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Financeiramente, as contribuições negativas totalizaram UA\$ 2.014 e se fossem “zeradas” iriam proporcionar um acréscimo de 2,2% no resultado obtido com a terceirização. Os valores negativos de cada uma das peças analisadas são demonstrados na tabela 18.

TABELA 18 – Resultados financeiros negativos da terceirização em UA\$

Dados	Peças	Prejuízo
Custos Diretos	Prateleiras (refrigeradores)	(849)
	Suporte da válvula de segurança (fogões)	(64)
	Reforço da dobradiça (<i>freezer</i>)	(128)
Custo de Estocagem	Trempes (fogões)	(92)
	Prateleiras (refrigeradores)	(28)
	Prateleiras (fogões)	(415)
	Suporte da válvula de segurança (fogões)	(15)
	<i>Easy open</i> (bebedouros)	(3)
	Porta lata (refrigeradores)	(24)
Receita Financiamento das compras	Trempes (fogões)	(10)
	Prateleiras (fogões)	(60)
	Suporte da válvula de segurança (fogões)	(35)
	Reforço da dobradiça (refrigeradores)	(2)
	Gavetas (refrigeradores)	(6)
	Perfil de arame (refrigeradores)	(2)
	<i>Easy open</i> (bebedouros)	(8)
Porta-lata (refrigeradores)	(2)	
Custo da Qualidade	Prateleiras (fogões)	(269)
	<i>Easy open</i> (bebedouros)	(1)
TOTAL		(2.014)

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

No que diz respeito aos itens que não alteraram a utilização dos recursos (porta-lata, suporte da válvula de segurança e gavetas), o gerente de produção afirmou que “não foram terceirizados com essa perspectiva. Portanto, o resultado desses itens está dentro do esperado”.

Em relação aos resultados negativos apresentados na análise, é interessante apresentar as argumentações dos gestores da Cozinha Brasileira sobre cada uma das variáveis.

- Custos Diretos:

No que diz respeito a essa variável, os gestores entrevistados afirmaram que, no geral, os resultados obtidos estão dentro da expectativa da empresa.

Conforme mencionado anteriormente, o aumento dos custos diretos das prateleiras das geladeiras resulta de algumas alterações nas características da peça que era produzida pela empresa, como segue

[...] não se trata exatamente de um aumento de custo, pois a prateleira fornecida possui características adicionais em relação à peça que produzíamos, como, por exemplo, encaixe para garrafas e possibilidade de inclinação, que são funcionalidades valorizadas pela dona de casa. Não é aumento de custo e sim, agregação de valor (gerente de engenharia).

As novas prateleiras agregaram valor ao produto e têm melhor qualidade. A demanda de pedidos da área comercial aumentou significativamente após o *face lift* realizado nos refrigeradores (gerente de produção).

O aumento do custo direto do reforço da dobradiça dos *freezers* também foi justificado com o aumento da qualidade do produto.

No que diz respeito ao suporte da válvula de segurança, os gerentes justificaram o resultado desfavorável com as assertivas:

O resultado do suporte da válvula de segurança é consequência da obrigatoriedade da válvula de segurança imposta pelo INMETRO, desde de julho de 2006. Antes, a empresa fabricava o suporte porque a demanda era pequena, utilizávamos apenas em alguns fogões destinados a exportação. Quando passou a ser obrigatório nos fogões nacionais, tivemos que fechar contrato, mesmo em condições adversas, com esse fornecedor porque não temos capacidade para suprir toda a demanda e ainda tem o agravante de ele ser o único da região e o custo do frete inviabiliza trazermos de outra região (gerente de engenharia).

No momento não temos outra alternativa em relação a esse componente, pois não temos equipamentos necessários para produzir a peça em grande escala e nosso atual fornecedor é o que possui o menor preço.[...] Estamos conversando com a empresa para ver se conseguimos renegociar o contrato de fornecimento em melhores condições (gerente administrativo/financeiro).

Os discursos dos gestores demonstram que esse item de certa forma, assemelha-se mais a um item adquirido, pois a empresa não terceirizou por opção e sim, por necessidade.

Entretanto, a afirmação do gerente administrativo/financeiro a respeito da renegociação do contrato demonstra que o presente estudo tem contribuído para melhorar o gerenciamento financeiro das práticas de terceirização.

- Custo de estocagem e receita financeira das compras a prazo:

Quando questionado a respeito do comprometimento da tomada de decisão em decorrência da ausência de algumas variáveis contidas neste estudo, o gerente administrativo/financeiro reconheceu:

De fato não estávamos gerenciando estas variáveis nas alternativas de terceirização e reconheço que precisamos encontrar uma forma de gerenciamento mais eficaz da terceirização. A realização desse trabalho vai nos ajudar também nesse aspecto. Com o que temos hoje, o que posso avaliar é que esse resultado negativo pode ser consequência da falha de comunicação entre produção e suprimentos. [...] Temos que avaliar também que às vezes são fechados grandes lotes com os fornecedores, objetivando melhor negociação nos preços e prazos, talvez o aumento nos indicadores de estoque resultem disso (gerente administrativo/financeiro).

No caso do custo de estocagem, os resultados desfavoráveis são alarmantes, pois, na maioria dos casos, a terceirização ocorre com fornecedores locais, o que, teoricamente, deveria reduzir esse custo. O argumento do gestor não é sustentado pelos resultados financeiros obtidos com os estudos, pois vários itens que apresentaram prejuízo em relação ao custo de estocagem também apresentam prejuízo nas dimensões dos custos diretos e receita financeira das compras a prazo. Dessa forma, o desempenho insatisfatório recai somente sobre a não mensuração dessa variável na oportunidade da decisão de terceirizar as peças.

Especificamente no caso da receita financeira das compras a prazo, o gerente administrativo enfatizou que:

Essa variável precisa ser avaliada com cautela, pois é preciso que seja analisada a estratégia desse prazo de pagamento. Como você pode verificar, temos dificuldade em selecionar fornecedores que atendam nossas necessidades e muitas vezes temos que incentivá-los com esses prazos mais longos porque se tratam de empresas de menor porte, que possuem maior fragilidade de capital de giro. Assim, pode ser que essa perda seja necessária para obter ganhos de produtividade, que são mais significativos (gerente administrativo/financeiro).

O comentário do gerente corrobora com a visão sistêmica da empresa, conforme defende Catelli (1999) e Goldratt (1992) , ou seja, mais importante que o ótimo na obtenção de prazos é o ótimo no resultado global da empresa.

- Custo da qualidade:

Sobre os resultados obtidos com a qualidade, o gerente da área afirmou que:

A Cozinha Brasileira é bastante rigorosa no critério de escolha de seus fornecedores, principalmente em relação à qualidade. Isso fica evidenciado no resultado obtido, pois somente dois itens apresentaram uma piora nesse quesito. [...] Quanto ao resultado financeiro pouco expressivo, na minha concepção, isso não caracteriza uma contradição entre as perspectivas da empresa quanto à conformidade dos produtos, pois a terceirização permite a empresa focar em atividades com maior agregação de valor e isso tem nos proporcionado quedas nos índices de defeitos em todas as linha de produtos, portanto é necessário que seja avaliado o resultado total da qualidade de cada linha e não somente os resultados das peças terceirizadas (gerente de qualidade).

No que se refere aos índices de defeito, cabe ressaltar que a empresa não permitiu a divulgação desses indicadores, pois, segundo o gerente da qualidade, “a exposição isolada desses números poderia induzir uma falsa percepção dos consumidores, uma vez que não será possível a comparação com os índices de defeitos dos concorrentes”.

As entrevistas e questionários aplicados com os gerentes da empresa evidenciaram que apesar do custo de oportunidade e o custo da qualidade não estarem sendo gerenciados nas terceirizações da empresa, a expectativa dos gestores era que, de fato, a Cozinha Brasileira estivesse obtendo resultados favoráveis com a prática, o que foi corroborado com o estudo.

Para o gerente de produção, os resultados apresentados em relação à utilização de recursos foram bastante satisfatórios, e que essa dimensão “tem desempenhado importante papel na concretização da estratégia de crescimento objetivada pela indústria”.

A divergência entre os resultados obtidos em relação à qualidade e a expectativa dos gerentes é um ponto que pode ser melhor analisado pela empresa, pois, no caso do

agrupamento das opções que se referem a qualidade, conforme sugestão do gerente da área, essa dimensão seria a mais relevante na decisão de se terceirizar. Cabe ressaltar que os referencias externos em relação à qualidade utilizados neste trabalho consistem de problemas acionados em campo pelos consumidores, não tendo sido utilizados outras referências, como: satisfação do cliente, reconhecimento da marca e certificação de qualidade.

Em contraposição ao resultado de baixa expressão em relação à qualidade, a empresa posicionou que é necessária análise do resultado global, pois a concentração de esforços em atividades de maior valor agregado tem trazido bons resultados em relação à melhora de qualidade dos produtos e esta afirmação é corroborada com a queda dos índices de defeitos em todos as linhas.

Outro fator que merece destaque é que os gerentes de produção, engenharia e qualidade afirmaram que a prática da terceirização ainda pode ser bastante ampliada na Cozinha Brasileira e que, na atualidade, só não traz resultados ainda mais significativos devido ao fator limitativo da capacitação dos fornecedores locais.

Em relação às contribuições do estudo, o gerente administrativo/financeiro afirmou que “sem dúvida a ausência de informação pode levar a decisões equivocadas”. Ainda, segundo o gerente, as dimensões de custo de oportunidade e qualidade são de difícil mensuração, principalmente quando “envolvem novos cenários, sendo necessária a projeção dessas variáveis.”

Apesar dessas considerações, foi reconhecida a importância, por parte do gestor, da mensuração dessas variáveis, inclusive com a indicação que seriam inseridas nos relatórios da empresa.

Diante do exposto, é possível afirmar que se confirma o pressuposto específico de que, ao incluir os elementos não convencionais, a percepção de resultado financeiro oferecido pela análise tradicional se deprecia, uma vez que, a primeira possibilita ao gestor potencializar o resultado da terceirização independente do objetivo que a originou, ou seja, mesmo que o objetivo da terceirização de algum item seja a melhoria da qualidade, por exemplo, a empresa poderá gerenciar o custo financeiro da necessidade de capital de giro para que essa variável não venha prejudicar o objetivo maior da empresa.

CONCLUSÕES

Este segmento de fecho apresenta as principais contribuições da revisão de literatura, da pesquisa documental, e dos resultados obtidos com a aplicação dos questionários e entrevistas com os gestores responsáveis pelas atividades terceirizadas da empresa estudo de caso. Em seguida, é realizada uma confrontação dos objetivos propostos no início do trabalho com os resultados obtidos ao seu final e com os pressupostos do projeto de pesquisa. Além disso, faz-se um resgate da questão da pesquisa e conclui-se o capítulo com a apresentação de sugestões para novas pesquisas.

A etapa de coleta dos dados foi fundamental para o processo de identificação e adaptação dos conceitos inerentes à terceirização e à gestão financeira. A pesquisa bibliográfica sobre o setor possibilitou ao pesquisador analisar as principais características e evidenciar a importância da terceirização no setor.

A etapa de pesquisa documental foi de particular dificuldade, uma vez que, a empresa, durante o período de realização da pesquisa, não dispunha de um gerenciamento efetivo das práticas de terceirização que pudessem balizar as tomadas de decisão, tendo o pesquisador que recorrer a diversos relatórios internos, de departamentos distintos, para que a consolidação das informações acerca do objetivo de estudo fosse concretizada.

Após o levantamento dessas informações e dos conhecimentos do referencial teórico, foi possível fazer as primeiras análises e comparações do conteúdo das estratégias de terceirização com as práticas de gestão financeira, que foram aprimoradas e confirmadas ainda no desenvolvimento do trabalho.

As principais contribuições desses instrumentos estão diluídas por todo o texto, mas se concentram, de modo especial, no capítulo 6 (análise e interpretação os dados).

Este trabalho objetivou pesquisar e avaliar, de modo quantitativo e qualitativo, quais são os impactos na dimensão financeira das decisões de terceirização em uma indústria de linha branca.

Para isso, tinha-se como primeiro objetivo específico investigar e levantar os propósitos das decisões de terceirização das atividades-fim na unidade de análise deste estudo.

Atendeu-se a este objetivo mediante revisão bibliográfica dos principais aspectos da terceirização, coleta de dados junto aos gestores da empresa e aplicação do questionário, cujos resultados foram apresentados na seção que trata das atividades terceirizadas (subitem 6.2).

Os dados obtidos com a aplicação dos questionários demonstraram que a empresa somente terceirizou por completo as atividades de desbobinamento e corte arames e formação de tubos, sendo identificadas como atividades essenciais da empresa aquelas ligadas à tecnologia de seus produtos e à sua produtividade.

O principal objetivo da terceirização apontado pelos respondentes foi a necessidade de concentração em atividades essenciais, seguida da necessidade de melhoria na qualidade dos produtos e redução dos custos. Assim, confirmou-se o pressuposto de que a prática da terceirização decorre da expectativa de melhora nos resultados financeiros e do foco em competências essenciais.

Por tratar-se de um estudo de caso, a análise das práticas de terceirização da indústria investigada não permite identificar padrões e, conseqüentemente, generalizar as conclusões para outros setores, nem mesmo para o próprio setor de linha branca, uma vez que, cada organização possui suas especificidades.

O segundo objetivo específico pretendia apurar os resultados financeiros, convencionais e não convencionais da terceirização. Atendeu-se a esse objetivo a partir de revisão bibliográfica dos aspectos financeiros da terceirização, em que foram identificadas as principais variáveis decorrentes da prática.

Os dados obtidos na pesquisa documental, por meio dos relatórios internos da empresa, demonstraram que a empresa, atualmente, mensura apenas as variáveis de custo de matéria-prima, mão-obra direta e, equivocadamente, os custos indiretos de fabricação, que ao serem incluídos podem induzir à tomada de decisões errôneas, devido a não relevância dessa informação.

A pesquisa bibliográfica realizada apontou para a necessidade da mensuração de elementos financeiros, como os custos de oportunidade de utilização dos recursos, os custos de estocagem, a receita financeira das compras a prazo e os custos da qualidade. Assim, confirmou-se o pressuposto de que a prática da terceirização envolve variáveis financeiras convencionais e não convencionais.

Os resultados financeiros foram apresentados e analisados no capítulo 6, no qual a mensuração desses serviu de base para avaliação crítica dos impactos gerados pela terceirização.

O terceiro objetivo específico pretendia realizar uma análise crítica dos resultados financeiros da terceirização. Esse objetivo foi atendido com o apoio da revisão bibliográfica sobre os aspectos da terceirização, gestão financeira e aspectos do setor de linha branca, da pesquisa documental e análise qualitativa dos questionários aplicados e entrevistas realizadas.

A apuração dos resultados financeiros demonstrou que as práticas de terceirização adotadas pela empresa têm contribuído de forma positiva nos ganhos monetários da mesma, sendo o valor global apurado no montante de UA\$ 96 mil/ano, sendo UA\$ 72,1 mil obtidos com terceirização de componentes dos fogões, UA\$ 13,9 mil com componentes dos refrigeradores, UA\$ 5,3 mil com componentes dos bebedouros e UA\$ 682 com componentes dos *freezers*. Dentre os 10 (dez) componentes analisados, observou-se um resultado total negativo apenas na terceirização do suporte das válvulas de segurança dos fogões.

Evidenciou-se que a empresa, ao desconsiderar elementos como custos de oportunidade e qualidade, obtém uma leitura equivocada acerca dos resultados obtidos com a terceirização. Ao analisar de modo tradicional, em que são considerados apenas os custos de matéria-prima e mão-de-obra direta comparados ao custo de aquisição das peças terceirizadas, a empresa acredita obter um resultado favorável de apenas UA\$ 9 mil/ano, quando, consideradas as variáveis não convencionais, este valor é de UA\$ 92 mil.

A análise do discurso, decorrente da realização das entrevistas, dos gestores envolvidos no processo de decisão sobre a terceirização na empresa, permitiu verificar que, apesar da não mensuração dos elementos financeiros não convencionais, a perspectiva geral era de que a ferramenta estava contribuindo para a maximização da riqueza da empresa.

Dentre os elementos financeiros avaliados, observou-se que o que mais contribui com o resultado global da empresa é a redução de custo de oportunidade da utilização de recursos, que consiste na liberação de capacidade produtiva para a empresa na oportunidade da terceirização de etapas do processo em que a empresa tem dificuldades operacionais, seja por não domínio da atividade ou por limitação de recursos. A apreciação desse elemento

como o mais relevante do ponto de vista financeiro corrobora com os propósitos explicitados pelos gestores das atividades terceirizadas.

Por meio da análise do discurso dos gestores, foi possível identificar que a terceirização tem sido ferramenta chave na expansão mercadológica da empresa nos últimos anos, e o aumento de 17,66% na margem de contribuição absoluta da empresa, em virtude do aumento do volume, demonstra que a utilização da terceirização firma-se como meio de configuração de vantagem competitiva, pois a mesma está inserida em um segmento de mercado com margens de lucratividade bastante reduzidas. Dessa forma, a prática caracteriza-se como de grande importância no cumprimento dos objetivos estratégicos da empresa ligados, principalmente, à liderança no mercado de fogões e ao aumento da participação de mercado dos refrigeradores.

Quanto ao custo de oportunidade da necessidade de capital de giro, outro elemento não mensurado pela empresa, observou-se que este contribuiu de forma negativa aos resultados da empresa em UA\$ 370/ano. Além da avaliação negativa, merece destaque a falta de comportamento padrão desse elemento entre os componentes terceirizados, em que o resultado ora apresenta-se positivo, ora negativo. Essa variação nos resultados é observada tanto no custo de estocagem como na receita financeira das compras a prazo. Acredita-se que essa inconsistência dos dados decorre da inclusão deste elemento nas análises financeiras da terceirização realizadas pela empresa.

Ainda em relação aos elementos financeiros analisados, cabe ressaltar que os custos da qualidade mostraram-se inexpressivos em relação ao montante do resultado obtido com a terceirização, contribuindo apenas com UA\$ 305 (0,33% do total). Essa constatação contradiz a percepção dos gestores da empresa, uma vez que, esta variável foi apontada como a segunda mais importante dentre os propósitos da terceirização.

Nos discursos dos gerentes, surge a argumentação de que, em relação à qualidade, é necessário que seja analisado o custo total de não conformidade de cada linha de produto e não somente dos itens terceirizados, pois, com a concentração em atividades essenciais, os índices de defeito de todos produtos diminuiriam.

A análise crítica do resultado financeiro da terceirização confirma o pressuposto de que, quando os elementos financeiros não tradicionais são incluídos, a percepção de

resultado financeiro oferecido pela análise tradicional se deprecia, uma vez que, a análise diferencial, além de conter uma abordagem financeira mais completa, pode, e deve, ser utilizada como direcionador dos objetivos estratégicos da empresa.

A problemática deste trabalho era descobrir quais as vantagens e/ou desvantagens da terceirização praticada por uma empresa do setor de linha branca baseado em análise financeira.

Verificou-se que a empresa tem obtido como principal vantagem o favorecimento dos níveis de produção, que permitiu um aumento de 19,56% da margem de contribuição absoluta da empresa no ano de 2006. A importância dessa vantagem intensifica-se quando se contextualiza a realidade do setor, caracterizada por gestão de margens de lucratividade reduzidas devido acirramento da concorrência, aumentos dos principais insumos, perda de rentabilidade para o setor varejista e principalmente devido à atuação, em segmentação intrasetorial, voltada para consumidores com baixo poder aquisitivo.

A redução dos custos diretos também caracteriza como uma das principais vantagens obtidas, sendo premissa obrigatória na sustentação da competitividade da empresa, em âmbito internacional, devido a valorização da moeda nacional em relação às moedas estrangeiras, sobretudo o dólar americano, fato que dificulta as exportações.

Os custos da qualidade tiveram comportamento de baixa variação, não chegando a configurar uma vantagem obtida, mas devem ser enxergados pela empresa como uma oportunidade de melhoria, já que é significativa a perspectiva dos gestores em relação a essa variável.

Quanto aos elementos referentes aos custos de oportunidade da necessidade de capital de giro, observou-se que tanto os custos de estocagem como as receitas financeiras das compras a prazo apresentaram impactos negativos e poderiam ser tidas como desvantagens financeiras da terceirização. Entretanto, a baixa relevância no resultado global e falta de comportamento padrão desse elemento sugere que o mesmo seja tratado com um potencial de melhoria financeira.

Dentre as desvantagens, é possível destacar a necessidade de gerenciamentos mais complexos, em virtude da dependência de terceiros, a escolha de fornecedores não

qualificados que reduzem a qualidade do serviço ou produto, e dificuldade de encontrar o parceiro ideal.

A dependência de terceiros também se revela como uma desvantagem acarretada pela terceirização, pois, conforme foi evidenciado no caso dos suportes das válvulas de segurança, a empresa pode ter que aceitar as condições impostas pelos fornecedores.

A dificuldade na conversação com a alta administração também pode ser apontada como uma das principais desvantagens da terceirização, uma vez que, a análise dos discursos dos gestores envolvidos na tomada de decisão da terceirização, evidenciou que, em alguns casos, existem divergências em relação as percepções e objetivos da terceirização.

Dessa forma, acredita-se que a terceirização pode ser ampliada na empresa, desde que melhor gerenciada, em benefício do lucro.

É oportuno ressaltar que o posicionamento assumido pelo pesquisador não consiste em uma posição ortodoxa, de exacerbada defesa da terceirização. Não é objetivo deste trabalho afirmar, de modo algum, qual das vias – se a da terceirização ou da verticalização – tem o poder de maximizar os resultados financeiros das organizações. O cerne deste estudo está em argumentar uma grande indústria de linha branca sobre a terceirização, uma prática de gestão que constituiu elemento de realidade das organizações e que requer cautela e novos formatos, como é o caso das práticas de gerenciamento financeiro.

A principal recomendação de continuidade desta pesquisa diz respeito ao desenvolvimento de um modelo estruturado de gestão financeira da terceirização, com a inclusão de novos elementos que não puderam ser incluídos neste estudo, visando à capacitação das organizações para enfrentar os desafios das mudanças tecnológicas e gerenciais que as empresas enfrentam com a adoção da terceirização.

Sabe-se que o trabalho aqui desenvolvido não pode ser generalizado para o setor linha branca, pois ele apresentou a realidade de uma grande empresa do setor. Então, sugere-se que pesquisas sejam realizadas em outras empresas de linha branca, de diversos portes, para que a análise seja refinada e, ao mesmo tempo, possa ter conclusões generalizadas no setor.

Por tratar-se da gestão financeira, ferramenta necessária para toda empresa, independente do ramo de atividade, sugere-se que o mesmo estudo seja realizado em empresas de variados setores, para que se possa identificar as diversas variáveis financeiras decorrentes da terceirização.

Acredita-se que as recomendações e estudos apresentados por esta pesquisa contribuirão efetivamente para melhoria dos fundamentos orientadores da decisão de terceirizar.

Tomando por base o conhecimento e análise das idéias apresentadas e desenvolvidas neste trabalho, julga-se que caminhos poderão ser abertos para o desenvolvimento e a implantação de tecnologias de gestão financeira da terceirização, que considerem as dimensões estratégicas e operacionais da terceirização.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica. Disponível em: <www.abinee.org.br>. Acesso em: 15 fev. 2007.

Associação Brasileira da Refrigeração, Ar-Condicionado, Ventilação e Aquecimento. Disponível em: <www.abrava.com.br>. Acesso em: 3 mar. 2007.

Associação Nacional de Fabricantes de Produtos Eletroeletrônicos. Disponível em: <www.eletros.com.br>. Acesso em: 15 fev. 2007.

ALVAREZ, Manuel S. B. **Terceirização: parceria e qualidade.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Disponível em: <www.bndes.gov.br>. Acesso em: 21 jan. 2007.

BARAÚNA, A.C.F. **A terceirização à luz do direito do trabalho.** São Paulo: LED - Editora de Direito, 1997.

BERRY, Leonard L. & PARASURAMAN, A., **Marketing Services: Competing Through Quality** (Nova York, The Free Press, Macmillan, 1991

BIANCHI, M. G. **Terceirização no Brasil: uma análise do novo papel desempenhado por empresa, trabalhadores e Estado.** 1995. 181f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

CABRAL, Sandro. **Terceirização de processos industriais sob a ótica da economia dos custos de transição.** 2002. 98 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Mestrado da Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

CAETANO, Edson. **Da qualificação à terceirização: os caminhos da competitividade.** 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2001.

CATELLI, Armando. **Controladoria, uma abordagem da gestão econômica.** 2. ed. São Paulo, Atlas, 1999.

CATTANI, Antonio David. **Trabalho e tecnologia; dicionário crítico**. Petrópolis, Vozes, 1997.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Comitê de Gestão Empresarial. **Terceirização: uma abordagem para o setor elétrico**. São Paulo: ICEA, 1994.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORBETT, Thomas. **Bússola financeira: o processo decisório da teoria das restrições**. Rio de Janeiro: Nobel, 2005.

CORREIA, Laíse Ferraz. **Perfil econômico-financeiro do setor têxtil brasileiro: análise da liquidez no período de 1996 a 1998**. São Paulo: Revista de Administração; v.36, n. 1, p.25 - 34, janeiro-março, 2001.

CUNHA, Adriana Marques. **As novas cores da linha branca: os efeitos da desnacionalização da indústria brasileira de eletrodomésticos nos anos 90**. 2003. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003.

DAMODARAN, Aswath. **Finanças corporativas aplicadas – manual do usuário**. Porto Alegre; Bookman, 2002.

DAVIS, F.S. **Terceirização e multifuncionalidade**. São Paulo: Editora STS, 1992.

DRUCK, Maria da Graça. **Terceirização: (des)fordizando a fábrica – Um estudo do complexo petroquímico**. Editorial Boitempo, 1999.

Fundação Dom Cabral. **PGA - Programa de gestão avançada: temas para excelência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

FERNANDES, M. Elizabeth Resende. et al. **Pesquisa: gestão de pessoas em ambientes com diversos tipos de vínculos de trabalho**. Belo Horizonte: FDC, 2001.

FERREIRA, Marta Araújo Tavares e SOUZA, Engo Isac Newton. **Estratégia de terceirização na indústria mineira: características e impactos**. Anais da XVIII Reunião Anual da Anpad, Curitiba, v. 9, p. 127-141, 1994.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GITAHY, Leda. CUNHA, Adriana Marques. RACHID, Alessandra - **Reconfigurando as redes institucionais**: Relações interfirmas, trabalho e educação na industria de linha branca - Educação & Sociedade, ano XVIII, nº 61, dezembro/97

GIRARDI, Dante. **A importância da terceirização nas organizações**. Revista de Ciências da Administração, v. 0, n. 1, ago., p. 23 – 31, 1998.

GIOSA, Lívio A. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. 5. ed. 1997, São Paulo: Pioneira, 1999.

GOLDRATT, Eliyahu M. **A Síndrome do palheiro, garimpando informações num oceano de dados**. Rio de Janeiro; Educator, 1992.

_____. **A meta** – um processo de melhoria contínua. Rio de Janeiro; Nobel, 2003.

GOMES, W., SOUZA, M. L. Evidência e interpretação em pesquisa: as relações entre qualidades e quantidades. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 8, n. 2, p. 3-13, 2003.

HAIR JR., Joseph F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. São Paulo: Editora Campus, 1995

HANSEN, Don R. e MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos**: contabilidade e controle. São Paulo; Thomson Pioneira, 2003.

HARLAND, Christine. M. **Supply chain management**: relationships, chains and networks. **British Journal of Management**, v. 7, Special issue, Mar., p. S63 - S80, 1996.

HARRISON, Jeremy. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre; Artmed – Bookman, 2004.

HORNGREN, Charles T. FOSTER, George. DATAR, Srikant M. **Contabilidade de custos**. Vol.1, 11ª ed. São Paulo; Prentice Hall, 2004.

_____. **Contabilidade de custos**. Vol.2, 11ª ed. São Paulo; Prentice Hall, 2004.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 7 jan. 2007.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação – *Balanced Scorecard***. 16ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Mapas estratégicos – convertendo ativos intangíveis em ativos tangíveis.** Rio de Janeiro; Elsevier, 2004.

KING, A. W., FOWLER, S. W., ZEITHAML C. P. **Competências organizacionais e vantagem competitiva: O desafio da gerência intermediária.** **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.42, n.1, pp.36-49, jan./mar. 2002.

LEIRIA, J.S.; SARATT, N. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial.** 9 ed. São Paulo: Editora Gente, 1996.

MAHER, Michel. **Contabilidade de custos: criando valor para a administração.** 2ª ed. São Paulo; Atlas, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos.** 9. ed. São Paulo; Atlas, 2006.

MARTINS, S. P. **A terceirização e o Direito do Trabalho.** 2. ed., São Paulo: Malheiros, 1996.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: uma abordagem prática e gerencial.** 6 ed. São Paulo; Atlas, 2003.

MATTOSO, Jorge Eduardo Levi. **A desordem do trabalho.** São Paulo, Scritta, 1996.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H., QUINN, J. B. **O processo de estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MUNHOZ, Aylza. **Seminário sobre Estratégia Empresarial,** Porto Alegre, 1993.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta e CORRÊA, Maíra Baumgarten (Orgs.). Pesquisa Social Empírica: métodos e técnicas. **Cadernos de Sociologia**. v.9, p.7-9. Porto Alegre: 1998.

NOVAS fabricantes de linha branca desafiam as líderes. **Valor Econômico** – Empresas: tendências e consumos. São Paulo, 04 jun. 2007. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/285/empresasetecnologia/empresas/Novas+fabricantes+de+linha+branca+desafiam+as+lideres,,51,4346870.html>>. Acesso em: 04 jun. 2007.

OLIVEIRA, Paulo Antonio Fuck de. **Terceirização como estratégia**. *Bate Byte*. Curitiba, ed. 52, mar. 1996.

OSTRENGA, Michael R. **Return on Investment Through the Cost of Quality**. *Journal of Cost Management* – 1991, 37-44).

PADILLO, José M., DIABY, Moustapha. **A multiple-criteria decision methodology for the make-or-buy problem**. *Int. J. Prod. Res.*, v. 37, n. 14, p. 3203 – 3229, 1999.

PAGNANI, Éolo Marques. **A subcontratação na pequena e média empresa**. Campinas: Editora da Unicamp, 1989.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS Filho, Paulo. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro; Qualitymark, 1992.

PEREZ Jr., José Hernandez *et al.* **Gestão Estratégica de Custos**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PINA, Ana Maria e GITAHY, Leda. **Mudanças técnicas e treinamentos para gerentes na indústria de linha branca**. 2006.

PIORE, M. & SABEL, C. **The Second Industrial Divide**. Nova York, Basic Books, 1984.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

_____. **Como as forças competitivas moldam a estratégia**. *Harvard Business Review*, maio-jun. 1989.

_____. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PRAHALAD, C. K. **A competência essencial.** HSM Management. Ano 1, n.1, mar. abr.1997.

PRAHALAD, C.K. & HAMEL, Gary. **A competência básica da organização.** Harvard Business Review, mai.-jun. 1990.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. A Competência essencial da Corporação. IN: MONTGOMERY, Cynthia e PORTER, Michael. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos de. **Manual de terceirização:** onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso. São Paulo: Editora STS, 1992.

ROMANOSCHI, Paulo O. **Terceirizar sem planejar, pode falhar:** sua empresa está preparada? São Paulo: Maltese, 1994.

ROSS, Stephen A. WESTERFIELD, Randolph W. JORDAN, Bradford D. **Princípios da administração financeira.** 2. ed. São Paulo; Atlas, 2002.

SANTOS, A. M. M. M.; SOUZA, A. J. & COSTA, C. S. **Bens de consumo: linha branca.** BNDES Setorial, n.2, dezembro, 1995.

SCHECTER, Edwin S. **Managing for World Class Quality.** Milwaukee, ASQC Quality Press, 1992.

SERIO, L. C. Di; SAMPAIO M. Projeto da cadeia de suprimento: uma visão dinâmica da decisão fazer *versus* comprar. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 54-66, jan./mar. 2001.

SERRA, Sheyla Mara Baptista. **Diretrizes para gestão dos subempreiteiros.** 2001. 360 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Construção Civil e urbana) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

SILVA, Wilson R. **Terceirização *versus* integração vertical:** teoria e prática. São Paulo: EAESP, 1997.

SILVA JR., Herculano Xavier da. **Aplicação das metodologias de análise estatística e de análise do custo do ciclo de vida (ACCV) para estabelecimento de padrões de eficiência energética:** refrigeradores brasileiros. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) –

Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.

SIMON, Hermann. **As campeãs ocultas: estratégias de pequenas e médias empresas que conquistaram o mundo.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

SLACK, Nigel, CHAMBERS, Stuart, HARLAND, Christine, HARRISON, Alan, JOHNSTON, Robert. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1997.

SOUZA, Leonardo Leocádio Coelho de. **Decisões de terceirização e as práticas em gestão do fator humano: análise nas grandes indústrias cearenses de confecção.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Ceará, Fortaleza, 2005.

STONER, James A. **Administração.** Rio de Janeiro; Prentice Hall, 1985.

TOMÉ, Danusa M. **Metodologia para estruturar o processo de terceirização.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

VALENÇA, Myrian C.A., RODRIGUES DA SILVA, Ronaldo André. Estratégias de terceirização: um estudo em grandes empresas mineiras. In: ENANPAD, XXIII, set. 1999, Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos,** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2003.

VIEIRA, M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 3a Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia,** Natal, v. 7, n. especial, p. 79-88, 2002.

APÊNDICE A

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Fortaleza, 16 de novembro de 2006

À

XXXXXXXXXXXX

Fortaleza – CE

Senhor (a) dirigente,

GRUPO DE ESTUDOS SOBRE TERCEIRIZAÇÃO – Os impactos da terceirização sobre os negócios se tornam cada dia mais evidentes para um número crescente de empresas, seja na dimensão financeira ou nas perspectivas dos clientes, dos processos ou dos nossos colaboradores. O interesse pelo tema se amplia por se tratar de prática em franca expansão e, ao mesmo tempo, por ser desprovida de tecnologias que permitam o seu gerenciamento eficaz e conseqüente.

Em vista do exposto, convidamos essa empresa a participar do estudo relativo ao fenômeno no Ceará, privilegiando os impactos financeiros e das estratégias empresariais. Objetiva identificar padrões, fundamentos, propósitos, modelos de gerenciamento do trabalho terceirizado e mensuração do resultado financeiro dessa prática, para subsidiar a concepção e implantação de modelos de gestão adaptados ao quadro de complexidade que se estrutura.

O referido estudo está sendo desenvolvido por pesquisadores do Mestrado Profissional em Controladoria da Universidade Federal do Ceará. O levantamento de dados deverá se dar em duas etapas. A primeira delas desenvolver-se-á junto à(s) área(s) gestora(s) de contratos de terceirização da empresa central. A aplicação de um questionário deverá

exigir cerca de vinte minutos, nessa etapa será ainda solicitado a relação de atividades-fim terceirizadas pela empresa e os respectivos valores pagos aos parceiros na terceirização. A partir desses dados, foram selecionadas as atividades de representavam 80% (oitenta por cento) dos desembolsos com terceiros. A segunda etapa será conduzida com o pesquisador, *in loco*, na qual serão coletados dados de relatórios internos da empresa, tais como: produtos finais que sofrem impactos da terceirização dos processos selecionados, os custos e receitas relevantes, os custos de oportunidade e os custos da qualidade. Visando manter o sigilo das informações financeiras, os dados e valores apresentados sofreram uma alteração linear, que consistirá da multiplicação dos dados fornecidos pela empresa por um valor percentual, sem que as análises e conclusões sejam descaracterizadas e/ou prejudicadas. O objetivo dessa coleta será a mensuração dos impactos financeiros da terceirização.

Certos de podermos contar com a participação dessa importante organização na nossa pesquisa, queremos ressaltar o caráter confidencial dos dados e a garantia de acesso à síntese aos resultados obtidos.

Estamos à disposição dessa empresa, para eventuais esclarecimentos, por meio do e-mail xxxxxxxxx ou pelos fones xxxxxxxx (Prof. Serafim Ferraz) ou xxxxxxxx (Sr. Ângelo Vieira). A coordenação do Mestrado Profissional em Controladoria da UFC atende pelo fone xxxxxxxx (Profa. Sandra Santos).

Agradecemos antecipadamente,

Prof. Dr. Serafim Ferraz

Universidade Federal do Ceará - UFC

MPC – Mestrado Profissional em Controladoria

Coordenador do Grupo de Estudos sobre Terceirização

APÊNDICE B

PROPÓSITOS DA TERCEIRIZAÇÃO

QUESTIONÁRIO 01 – PROPÓSITOS DA TERCEIRIZAÇÃO

1. ATIVIDADE-FIM

1.1 DESBOBINAMENTO E CORTE DE ARAMES

Distribua o total de oito (8) pontos entre as alternativas relacionadas abaixo, de modo a retratar o mais fielmente possível o que em geral leva a sua empresa a terceirizar essa atividade. O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a oito (8). A não atribuição de pontos indica que a alternativa correspondente não teve nenhuma influência na decisão de terceirizar. Em contrapartida, concentrar os oito (8) pontos em uma única alternativa significa predomínio absoluto de uma justificativa sobre as outras.

PROPÓSITOS		Consolidado	Gerência de Produção	Gerência de Engenharia	Gerência de Qualidade
A	Necessidade de redução de custos	00	00	00	00
B	Dificuldade de controle da atividade	03	01	01	01
C	Melhoria da qualidade dos produtos/serviços	06	01	02	03
D	Necessidade de concentração em atividades essenciais	12	05	04	03
E	Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional	00	00	00	00
F	Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	03	01	01	01
G	Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	00	00	00	00
H	Outro motivo (especificar, se possível):	00	00	00	00
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)		24	08	08	08

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

QUESTIONÁRIO 01 – PROPÓSITOS DA TERCEIRIZAÇÃO

1. ATIVIDADE-FIM

1.2 FORMAÇÃO DE TUBOS

Distribua o total de oito (8) pontos entre as alternativas relacionadas abaixo, de modo a retratar o mais fielmente possível o que em geral leva a sua empresa a terceirizar essa atividade. O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a oito (8). A não atribuição de pontos indica que a alternativa correspondente não teve nenhuma influência na decisão de terceirizar. Em contrapartida, concentrar os oito (8) pontos em uma única alternativa significa predomínio absoluto de uma justificativa sobre as outras.

PROPÓSITOS		Consolidado	Gerência de Produção	Gerência de Engenharia	Gerência de Qualidade
A	Necessidade de redução de custos	00	00	00	00
B	Dificuldade de controle da atividade	03	01	01	01
C	Melhoria da qualidade dos produtos/serviços	06	01	02	03
D	Necessidade de concentração em atividades essenciais	12	05	04	03
E	Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional	00	00	00	00
F	Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	03	01	01	01
G	Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	00	00	00	00
H	Outro motivo (especificar, se possível):	00	00	00	00
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)		24	08	08	08

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

QUESTIONÁRIO 01 – PROPÓSITOS DA TERCEIRIZAÇÃO

1. ATIVIDADE-FIM

1.3 DESBOBINAMENTO E CORTE DE CHAPAS

Distribua o total de oito (8) pontos entre as alternativas relacionadas abaixo, de modo a retratar o mais fielmente possível o que em geral leva a sua empresa a terceirizar essa atividade. O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a oito (8). A não atribuição de pontos indica que a alternativa correspondente não teve nenhuma influência na decisão de terceirizar. Em contrapartida, concentrar os oito (8) pontos em uma única alternativa significa predomínio absoluto de uma justificativa sobre as outras.

PROPÓSITOS		Consolidado	Gerência de Produção	Gerência de Engenharia	Gerência de Qualidade
A	Necessidade de Redução de custos	03	01	02	00
B	Dificuldade de controle da atividade	00	00	00	00
C	Melhoria da qualidade dos produtos/serviços	06	01	02	03
D	Necessidade de concentração em atividades essenciais	09	04	03	02
E	Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional	00	00	00	00
F	Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	06	02	01	03
G	Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	00	00	00	00
H	Outro motivo (especificar, se possível):	00	00	00	00
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)		24	08	08	08

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

QUESTIONÁRIO 01 – PROPÓSITOS DA TERCEIRIZAÇÃO

1. ATIVIDADE-FIM

1.4 ESTAMPAGEM

Distribua o total de oito (8) pontos entre as alternativas relacionadas abaixo, de modo a retratar o mais fielmente possível o que em geral leva a sua empresa a terceirizar essa atividade. O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a oito (8). A não atribuição de pontos indica que a alternativa correspondente não teve nenhuma influência na decisão de terceirizar. Em contrapartida, concentrar os oito (8) pontos em uma única alternativa significa predomínio absoluto de uma justificativa sobre as outras.

PROPÓSITOS		Consolidado	Gerência de Produção	Gerência de Engenharia	Gerência de Qualidade
A	Necessidade de Redução de custos	03	02	01	00
B	Dificuldade de controle da atividade	00	00	00	00
C	Melhoria da qualidade dos produtos/serviços	09	01	03	05
D	Necessidade de concentração em atividades essenciais	09	04	04	01
E	Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional	00	00	00	00
F	Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	03	01	00	02
G	Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	00	00	00	00
H	Outro motivo (especificar, se possível):	00	00	00	00
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)		24	08	08	08

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

QUESTIONÁRIO 01 – PROPÓSITOS DA TERCEIRIZAÇÃO

1. ATIVIDADE-FIM

1.5 EXTRUSÃO DE PLÁSTICOS

Distribua o total de oito (8) pontos entre as alternativas relacionadas abaixo, de modo a retratar o mais fielmente possível o que em geral leva a sua empresa a terceirizar essa atividade. O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a oito (8). A não atribuição de pontos indica que a alternativa correspondente não teve nenhuma influência na decisão de terceirizar. Em contrapartida, concentrar os oito (8) pontos em uma única alternativa significa predomínio absoluto de uma justificativa sobre as outras.

PROPÓSITOS		Consolidado	Gerência de Produção	Gerência de Engenharia	Gerência de Qualidade
A	Necessidade de Redução de custos	09	03	05	01
B	Dificuldade de controle da atividade	03	02	00	01
C	Melhoria da qualidade dos produtos/serviços	06	00	02	04
D	Necessidade de concentração em atividades essenciais	03	02	01	00
E	Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional	00	00	00	00
F	Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	03	01	00	02
G	Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	00	00	00	00
H	Outro motivo (especificar, se possível):	00	00	00	00
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)		24	08	08	08

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

QUESTIONÁRIO 01 – PROPÓSITOS DA TERCEIRIZAÇÃO

1. ATIVIDADE-FIM

1.6 INJEÇÃO DE PLÁSTICOS

Distribua o total de oito (8) pontos entre as alternativas relacionadas abaixo, de modo a retratar o mais fielmente possível o que em geral leva a sua empresa a terceirizar essa atividade. O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a oito (8). A não atribuição de pontos indica que a alternativa correspondente não teve nenhuma influência na decisão de terceirizar. Em contrapartida, concentrar os oito (8) pontos em uma única alternativa significa predomínio absoluto de uma justificativa sobre as outras.

PROPÓSITOS		Consolidado	Gerência de Produção	Gerência de Engenharia	Gerência de Qualidade
A	Necessidade de Redução de custos	06	02	04	00
B	Dificuldade de controle da atividade	03	01	01	01
C	Melhoria da qualidade dos produtos/serviços	06	00	02	04
D	Necessidade de concentração em atividades essenciais	06	04	01	01
E	Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional	00	00	00	00
F	Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	03	01	00	02
G	Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	00	00	00	00
H	Outro motivo (especificar, se possível):	00	00	00	00
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)		24	08	08	08

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

QUESTIONÁRIO 01 – PROPÓSITOS DA TERCEIRIZAÇÃO

1. ATIVIDADE-FIM

1.7 GALVANIZAÇÃO

Distribua o total de oito (8) pontos entre as alternativas relacionadas abaixo, de modo a retratar o mais fielmente possível o que em geral leva a sua empresa a terceirizar essa atividade. O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a oito (8). A não atribuição de pontos indica que a alternativa correspondente não teve nenhuma influência na decisão de terceirizar. Em contrapartida, concentrar os oito (8) pontos em uma única alternativa significa predomínio absoluto de uma justificativa sobre as outras.

PROPÓSITOS		Consolidado	Gerência de Produção	Gerência de Engenharia	Gerência de Qualidade
A	Necessidade de Redução de custos	03	01	02	00
B	Dificuldade de controle da atividade	03	02	00	01
C	Melhoria da qualidade dos produtos/serviços	00	00	00	00
D	Necessidade de concentração em atividades essenciais	09	04	03	02
E	Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional	00	00	00	00
F	Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	09	01	03	05
G	Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	00	00	00	00
H	Outro motivo (especificar, se possível):	00	00	00	00
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)		24	08	08	08

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

QUESTIONÁRIO 01 – PROPÓSITOS DA TERCEIRIZAÇÃO

1. ATIVIDADE-FIM

1.8 INJEÇÃO DE ALUMÍNIO

Distribua o total de oito (8) pontos entre as alternativas relacionadas abaixo, de modo a retratar o mais fielmente possível o que em geral leva a sua empresa a terceirizar essa atividade. O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a oito (8). A não atribuição de pontos indica que a alternativa correspondente não teve nenhuma influência na decisão de terceirizar. Em contrapartida, concentrar os oito (8) pontos em uma única alternativa significa predomínio absoluto de uma justificativa sobre as outras.

PROPÓSITOS		Consolidado	Gerência de Produção	Gerência de Engenharia	Gerência de Qualidade
A	Necessidade de Redução de custos	06	02	03	01
B	Dificuldade de controle da atividade	03	01	00	02
C	Melhoria da qualidade dos produtos/serviços	06	01	01	04
D	Necessidade de concentração em atividades essenciais	09	04	04	01
E	Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional	00	00	00	00
F	Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	00	00	00	00
G	Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	00	00	00	00
H	Outro motivo (especificar, se possível):	00	00	00	00
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)		24	08	08	08

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

APÊNDICE C

RESULTADO FINANCEIRO DA TERCEIRIZAÇÃO DAS PEÇAS DE PRODUTOS

1. Trempes (Fogões)

Dados	Antes da Terceirização		Após a Terceirização		Diferença	
	Unitário	Total	Unitário	Total	Unitário	Total
Unidade de análise física	1,0000	48.000	1,0000	50.040	-	2.040
<u>Custos Diretos</u>	<u>(2,1294)</u>	<u>(102.211)</u>	<u>(2,0200)</u>	<u>(101.081)</u>	<u>0,1094</u>	<u>1.130</u>
Materiais diretos	(2,0387)	(97.858)	(2,0200)	(101.081)	0,0187	(3.223)
Mão-de-obra direta	(0,0907)	(4.354)	-	-	0,0907	4.354
<u>Custo de Oportunidade</u>	<u>(31,2520)</u>	<u>(65.224)</u>	<u>(0,0327)</u>	<u>(1,637)</u>	<u>31,2193</u>	<u>63.586</u>
Utilização dos recursos	(31,2200)	(63.689)	-	-	31,2200	63.689
Necessidade de Capital de Giro	<u>(0,0320)</u>	<u>(1.535)</u>	<u>(0,0327)</u>	<u>(1,637)</u>	<u>(0,0007)</u>	<u>(102)</u>
- Custo de Estocagem	(0,0511)	(2.455)	(0,0509)	(2.547)	0,0002	(92)
- Receita Financiamento das compras	0,0192	920	0,0182	910	(0,0010)	(10)
<u>Custo da Qualidade</u>	<u>(0,0021)</u>	<u>(101)</u>	<u>(0,0013)</u>	<u>(65)</u>	<u>0,0008</u>	<u>36</u>
Custo de Falhas Internas	(0,0015)	(72)	-	-	0,0015	72
Custo de Falhas Externas	(0,0006)	(29)	(0,0013)	(65)	(0,0007)	(36)
<u>Resultado Financeiro</u>	<u>(33,3835)</u>	<u>(167.536)</u>	<u>(2,0540)</u>	<u>(102.783)</u>	<u>31,3295</u>	<u>64.752</u>

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

RESULTADO FINANCEIRO DA TERCEIRIZAÇÃO DAS PEÇAS DE PRODUTOS

2. Prateleiras (Geladeiras)

Dados	Antes da Terceirização		Após a Terceirização		Diferença	
	Unitário	Total	Unitário	Total	Unitário	Total
Unidade análise física	1,0000	8.000	1,0000	8.240	-	240
Custos Diretos	(3,5182)	(28.146)	(3,5187)	(28.994)	(0,0005)	(849)
Materiais diretos	(3,3319)	(26.655)	(3,5187)	(28.994)	(0,1869)	(2.339)
Mão-de-obra direta	(0,1863)	(1.491)	-	-	0,1863	1.491
Custo de Oportunidade	(42,1955)	(10.403)	(0,0370)	(305)	42,1586	10.098
Utilização dos recursos	(42,1600)	(10.118)	-	-	42,1600	10.118
Necessidade de Capital de Giro	(0,0355)	(284)	(0,0370)	(305)	(0,0014)	(20)
◦ Custo de Estocagem	(0,0672)	(538)	(0,0686)	(565)	(0,0014)	(28)
◦ Receita Financiamento das compras	0,0317	253	0,0317	261	0,0000	8
Custo da Qualidade	(0,0060)	(48)	(0,0043)	(35)	0,0017	13
Custo de Falhas Internas	(0,0028)	(22)	-	-	0,0028	22
Custo de Falhas Externas	(0,0032)	(26)	(0,0043)	(35)	(0,0011)	(10)
Resultado Financeiro	(45,7197)	(38.596)	(3,5600)	(29.334)	42,1597	9.262

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

3. PRATELEIRAS (Fogões)

Dados	Antes da Terceirização		Após da Terceirização		Diferença	
	Unitário	Total	Unitário	Total	Unitário	Total
Unidade de análise física	1,0000	50.040	1,0000	50.088	-	48
Custos Diretos	(3,1216)	(156.207)	(2,9845)	(149.486)	0,1372	6.721
Materiais diretos	(2,9622)	(148.230)	(2,9845)	(149.486)	(0,0222)	(1.256)
Mão-de-obra direta	(0,1594)	(7.977)	-	-	0,1594	7.977
Custo de Oportunidade	(31,2763)	(4.316)	(0,0657)	(3.293)	31,2106	1.023
Utilização dos recursos	(31,2200)	(1.499)	-	-	31,2200	1.499
Necessidade de Capital de Giro	(0,0563)	(2.818)	(0,0657)	(3.293)	(0,0094)	(475)
◦ Custo de Estocagem	(0,0844)	(4.223)	(0,0926)	(4.638)	(0,0082)	(415)
◦ Receita Financiamento das compras	0,0281	1.406	0,0269	1.345	(0,0012)	(60)
Custo da Qualidade	(0,0127)	(636)	(0,0181)	(904)	(0,0054)	(269)
Custo de Falhas Internas	(0,0087)	(435)	-	-	0,0087	435
Custo de Falhas Externas	(0,0040)	(200)	(0,0181)	(904)	(0,0141)	(704)
Resultado Financeiro	(34,4106)	(161.159)	(3,0683)	(153.683)	31,3424	7.475

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

RESULTADO FINANCEIRO DA TERCEIRIZAÇÃO DAS PEÇAS DE PRODUTOS

4. Suporte da válvula de segurança (Fogões)

Dados	Antes da Terceirização		Após da Terceirização		Diferença	
	Unitário	Total	Unitário	Total	Unitário	Total
Unidade de análise física	1,0000	50.088	1,0000	50.088	-	0
Custos Diretos	(0,2349)	(11.766)	(0,2362)	(11.830)	(0,0013)	(64)
Materiais diretos	(0,2221)	(11.125)	(0,2362)	(11.830)	(0,0141)	(706)
Mão-de-obra direta	(0,0128)	(641)	-	-	0,0128	641
Custo de Oportunidade	(31,2217)	(84)	(0,0027)	(134)	31,2190	(50)
Utilização dos recursos	(31,2200)	-	-	-	31,2200	-
Necessidade de Capital de Giro	(0,0017)	(84)	(0,0027)	(134)	(0,0010)	(50)
◦ Custo de Estocagem	(0,0038)	(190)	(0,0041)	(205)	(0,0003)	(15)
◦ Receita Financiamento das compras	0,0021	106	0,0014	71	(0,0007)	(35)
Custo da Qualidade	(0,0009)	(45)	(0,0007)	(35)	0,0002	10
Custo de Falhas Internas	(0,0008)	(40)	-	-	0,0008	40
Custo de Falhas Externas	(0,0001)	(5)	(0,0007)	(35)	(0,0006)	(30)
Resultado Financeiro	(31,4575)	(11.895)	(0,2396)	(12.000)	31,2179	(104)

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

5. Reforço das dobradiças (Freezer)

Dados	Antes da Terceirização		Após da Terceirização		Diferença	
	Unitário	Total	Unitário	Total	Unitário	Total
Unidade de análise física	1,0000	5.000	1,0000	5.020	-	20
Custos Diretos	(0,7488)	(3.744)	(0,7714)	(3.872)	(0,0226)	(128)
Materiais diretos	(0,7153)	(3.577)	(0,7714)	(3.872)	(0,0561)	(296)
Mão-de-obra direta	(0,0335)	(168)	-	-	0,0335	168
Custo de Oportunidade	(37,8175)	(794)	(0,0031)	(15)	37,8144	778
Utilização dos recursos	(37,8100)	(756)	-	-	37,8100	756
Necessidade de Capital de Giro	(0,0075)	(37)	(0,0031)	(15)	0,0044	22
◦ Custo de Estocagem	(0,0142)	(71)	(0,0100)	(50)	0,0042	21
◦ Receita Financiamento das compras	0,0067	34	0,0069	35	0,0002	1
Custo da Qualidade	(0,0075)	(37)	(0,0010)	(5)	0,0065	33
Custo de Falhas Internas	(0,0060)	(30)	-	-	0,0060	30
Custo de Falhas Externas	(0,0015)	(7)	(0,0010)	(5)	0,0005	3
Resultado Financeiro	(38,5738)	(4.575)	(0,7754)	(3.893)	37,7983	682

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

RESULTADO FINANCEIRO DA TERCEIRIZAÇÃO DAS PEÇAS DE PRODUTOS

6. Reforço das dobradiças (Geladeiras)

Dados	Antes da Terceirização		Após da Terceirização		Diferença	
	Unitário	Total	Unitário	Total	Unitário	Total
Unidade de análise física	1,0000	8.240	1,0000	8.260	-	20
<u>Custos Diretos</u>	<u>(3,4953)</u>	<u>(28.802)</u>	<u>(3,4549)</u>	<u>(28.537)</u>	<u>0,0404</u>	<u>264</u>
Materiais diretos	(3,3194)	(27.352)	(3,4549)	(28.537)	(0,1355)	(1.186)
Mão-de-obra direta	(0,1759)	(1.450)	-	-	0,1759	1.450
<u>Custo de Oportunidade</u>	<u>(42,1950)</u>	<u>(1,131)</u>	<u>(0,0138)</u>	<u>(114)</u>	<u>42,1811</u>	<u>1.017</u>
Utilização dos recursos	(42,1600)	(843)	-	-	42,1600	843
Necessidade de Capital de Giro	<u>(0,0350)</u>	<u>(288)</u>	<u>(0,0138)</u>	<u>(114)</u>	<u>0,0211</u>	<u>174</u>
◦ Custo de Estocagem	(0,0664)	(547)	(0,0449)	(371)	0,0215	176
◦ Receita Financiamento das compras	0,0315	259	0,0311	257	(0,0004)	(2)
<u>Custo da Qualidade</u>	<u>(0,0350)</u>	<u>(288)</u>	<u>(0,0009)</u>	<u>(8)</u>	<u>0,0340</u>	<u>280</u>
Custo de Falhas Internas	(0,0280)	(230)	-	-	0,0280	230
Custo de Falhas Externas	(0,0070)	(58)	(0,0009)	(8)	0,0061	50
<u>Resultado Financeiro</u>	<u>(45,7252)</u>	<u>(30,221)</u>	<u>(3,4697)</u>	<u>(28,659)</u>	<u>42,2556</u>	<u>1.561</u>

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

7. Gaveta de Legumes (Geladeiras)

Dados	Antes da Terceirização		Após da Terceirização		Diferença	
	Unitário	Total	Unitário	Total	Unitário	Total
Unidade de análise física	1,0000	8.240	1,0000	8.240	-	0
<u>Custos Diretos</u>	<u>(1,9534)</u>	<u>(16.096)</u>	<u>(1,8747)</u>	<u>(15.448)</u>	<u>0,0786</u>	<u>648</u>
Materiais diretos	(1,8438)	(15.193)	(1,8747)	(15.448)	(0,0309)	(255)
Mão-de-obra direta	(0,1096)	(903)	-	-	0,1096	903
<u>Custo de Oportunidade</u>	<u>(42,1834)</u>	<u>(193)</u>	<u>(0,0094)</u>	<u>(77)</u>	<u>42,1741</u>	<u>116</u>
Utilização dos recursos	(42,1600)	-	-	-	42,1600	-
Necessidade de Capital de Giro	<u>(0,0234)</u>	<u>(193)</u>	<u>(0,0094)</u>	<u>(77)</u>	<u>0,0141</u>	<u>116</u>
◦ Custo de Estocagem	(0,0410)	(338)	(0,0262)	(216)	0,0148	122
◦ Receita Financiamento das compras	0,0176	145	0,0169	139	(0,0007)	(6)
<u>Custo da Qualidade</u>	<u>(0,0235)</u>	<u>(194)</u>	<u>(0,0060)</u>	<u>(49)</u>	<u>0,0175</u>	<u>145</u>
Custo de Falhas Internas	(0,0234)	(193)	-	-	0,0234	193
Custo de Falhas Externas	(0,0001)	(1)	(0,0060)	(49)	(0,0059)	(49)
<u>Resultado Financeiro</u>	<u>(44,1603)</u>	<u>(16,483)</u>	<u>(1,8901)</u>	<u>(15,575)</u>	<u>42,2702</u>	<u>908</u>

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

RESULTADO FINANCEIRO DA TERCEIRIZAÇÃO DAS PEÇAS DE PRODUTOS

8. Perfil do arame (Geladeiras)

Dados	Antes da Terceirização		Após da Terceirização		Diferença	
	Unitário	Total	Unitário	Total	Unitário	Total
Unidade de análise física	1,0000	8.240	1,0000	8.280	-	40
Custos Diretos	(1,2774)	(10.526)	(1,2383)	(10.253)	0,0391	273
Materiais diretos	(1,2051)	(9.930)	(1,2383)	(10.253)	(0,0332)	(323)
Mão-de-obra direta	(0,0723)	(596)	-	-	0,0723	596
Custo de Oportunidade	(42,1689)	(1,760)	(0,0087)	(72)	42,1603	1.688
Utilização dos recursos	(42,1600)	(1.686)	-	-	42,1600	1.686
Necessidade de Capital de Giro	(0,0089)	(74)	(0,0087)	(72)	0,0003	2
◦ Custo de Estocagem	(0,0204)	(168)	(0,0198)	(164)	0,0006	4
◦ Receita Financiamento das compras	0,0115	95	0,0111	92	(0,0004)	(2)
Custo da Qualidade	(0,0149)	(123)	(0,0082)	(68)	0,0067	55
Custo de Falhas Internas	(0,0125)	(103)	-	-	0,0125	103
Custo de Falhas Externas	(0,0024)	(20)	(0,0082)	(68)	(0,0058)	(48)
Resultado Financeiro	(43,4613)	(12.409)	(1,2552)	(10.393)	42,2061	2.016

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

9. Easy open (Bebedouros)

Dados	Antes da Terceirização		Após da Terceirização		Diferença	
	Unitário	Total	Unitário	Total	Unitário	Total
Unidade de análise física	1,0000	15.800	1,0000	16.000	-	200
Custos Diretos	(0,6066)	(9.585)	(0,5461)	(8.737)	0,0606	848
Materiais diretos	(0,5833)	(9.216)	(0,5461)	(8.737)	0,0372	479
Mão-de-obra direta	(0,0233)	(369)	-	-	0,0233	369
Custo de Oportunidade	(22,3539)	(4,531)	(0,0045)	(72)	22,3494	4.460
Utilização dos recursos	(22,3500)	(4.470)	-	-	22,3500	4.470
Necessidade de Capital de Giro	(0,0039)	(61)	(0,0045)	(72)	(0,0006)	(10)
◦ Custo de Estocagem	(0,0093)	(148)	(0,0094)	(150)	(0,0001)	(3)
◦ Receita Financiamento das compras	0,0055	86	0,0049	79	(0,0005)	(8)
Custo da Qualidade	(0,0007)	(11)	(0,0008)	(12)	(0,0001)	(1)
Custo de Falhas Internas	(0,0006)	(9)	-	-	0,0006	9
Custo de Falhas Externas	(0,0001)	(2)	(0,0008)	(12)	(0,0007)	(11)
Resultado Financeiro	(22,9612)	(14.127)	(0,5513)	(8.821)	22,4099	5.306

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

RESULTADO FINANCEIRO DA TERCEIRIZAÇÃO DAS PEÇAS DE PRODUTOS

10. Porta-lata (Geladeiras)

Dados	Antes da Terceirização		Após da Terceirização		Diferença	
	Unitário	Total	Unitário	Total	Unitário	Total
Unidade de análise física	1,0000	8.280	1,0000	8.280	-	0
<u>Custos Diretos</u>	<u>(1,6104)</u>	<u>(13.334)</u>	<u>(1,5900)</u>	<u>(13.165)</u>	<u>0,0204</u>	<u>169</u>
Materiais diretos	(1,5632)	(12.943)	(1,5900)	(13.165)	(0,0268)	(222)
Mão-de-obra direta	(0,0472)	(391)	-	-	0,0472	391
<u>Custo de Oportunidade</u>	<u>(42,1648)</u>	<u>(40)</u>	<u>(0,0080)</u>	<u>(66)</u>	<u>42,1569</u>	<u>(26)</u>
Utilização dos recursos	(42,1600)	-	-	-	42,1600	-
Necessidade de Capital de Giro	(0,0048)	(40)	(0,0080)	(66)	(0,0031)	(26)
◦ Custo de Estocagem	(0,0193)	(160)	(0,0223)	(184)	(0,0029)	(24)
◦ Receita Financiamento das compras	0,0145	120	0,0143	118	(0,0002)	(2)
<u>Custo da Qualidade</u>	<u>(0,0019)</u>	<u>(15)</u>	<u>(0,0015)</u>	<u>(12)</u>	<u>0,0004</u>	<u>3</u>
Custo de Falhas Internas	(0,0016)	(13)	-	-	0,0016	13
Custo de Falhas Externas	(0,0003)	(2)	(0,0015)	(12)	(0,0012)	(10)
<u>Resultado Financeiro</u>	<u>(43,7771)</u>	<u>(13.390)</u>	<u>(1,5994)</u>	<u>(13.243)</u>	<u>42,1777</u>	<u>146</u>

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

APÊNDICE D

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Entrevistado:

Cargo:

Tempo de empresa:

Data da entrevista

1 - O resultado apresentado em relação aos propósitos da terceirização está dentro das expectativas da empresa ou surpreende? Por quê?

2 - Os propósitos relacionados pela gerência de produção apresentam considerável distorção em relação aos indicados pela gerência de qualidade. Como poderia serem justificadas essas distorções?

3 - Não é paradoxal buscar redução de custo e melhora na qualidade por meio da terceirização?

4 - Quais as considerações mais relevantes em relação ao resultado da terceirização em cada linha de produtos?

5 - O resultado global da terceirização apurado no estudo foi positivo. Entretanto, alguns pontos foram desfavoráveis à maximização dos resultados da empresa. Na sua opinião, quais fatores ocasionaram esses impactos negativos?

6 - O modelo de análise financeira da terceirização utilizado no estudo contém algumas dimensões que, atualmente, não são consideradas pela empresa. Na sua opinião, a ausência dessas variáveis prejudica a tomada de decisão?

7 - A terceirização na Cozinha Brasileira atingiu o seu limite ou ainda tem potencial de desenvolvimento?