

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, CONTÁBEIS E COMÉRCIO**  
**INTERNACIONAL**  
**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**TAÍS FREITAS DE ANDRADE**

**AVALIAÇÃO DA VIABILIDADE DA TERCEIRIZAÇÃO DA ATIVIDADE**  
**DE BENEFICIAMENTO DE UTENSÍLIOS DOMÉSTICOS**

Monografia apresentada como requisito  
para a obtenção do Grau de Bacharel  
em Ciências Contábeis da  
Universidade de Caxias do Sul  
Orientador: Prof. Dr. Roberto Biasio

**CAXIAS DO SUL**

**2012**

**TAÍS FREITAS DE ANDRADE**

**AVALIAÇÃO DA VIABILIDADE DA TERCEIRIZAÇÃO DA ATIVIDADE  
DE BENEFICIAMENTO DE UTENSÍLIOS DOMÉSTICOS**

Monografia apresentada como requisito  
para a obtenção do Grau de Bacharel  
em Ciências Contábeis da  
Universidade de Caxias do Sul  
Orientador: Prof. Dr. Roberto Biasio

**Aprovado (a) em** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Banca Examinadora:**

**Presidente**

-----  
**Prof. Dr. Roberto Biasio**  
**Universidade de Caxias do Sul - UCS**

**Examinadores:**

-----  
**Prof.**  
**Universidade de Caxias do Sul - UCS**

-----  
**Prof.**  
**Universidade de Caxias do Sul - UCS**

## **DEDICATÓRIA**

A todos vocês, que sempre estiveram ao meu lado, me incentivando, em especial aos meus pais Henrique e Gloria e minhas irmãs Lilian e Grasielle que muito contribuíram para que este trabalho atingisse seus objetivos.

## **AGRADECIMENTOS**

Quero expressar meus agradecimentos a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, colaboraram para que este trabalho fosse realizado. Em especial ao meu orientador, Prof. Dr. Roberto Biasio, pela sua competência e orientação durante todo o desenvolvimento desta monografia. Agradeço de forma toda especial, a Deus por todos os caminhos que me trouxe até aqui, a meus pais Gloria e Henrique por todo amor, dedicação, compreensão e apoio e a minhas irmãs Grasielle e Lilian pela compreensão e apoio, que foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho e por acreditarem em minhas escolhas, apoiando-me e esforçando-se junto a mim, para que eu suprisse todas elas.

## **PENSAMENTO**

O único lugar onde o sucesso vem antes do trabalho é no dicionário.  
Albert Einstein

## RESUMO

As empresas de pequeno porte são afetadas diretamente pelas mudanças repentinas da economia, para que tenham continuidade nas atividades elas precisam de uma boa administração, uma boa gestão de toda a atividade. A vida curta das pequenas empresas se condiciona a isto, ou seja a má administração leva a extinção das mesmas. Para que isto não ocorra são apresentadas diversas alternativas de gestão e uma delas, de grande importância é a gestão de custos. A gestão de custos nos promove um controle muito favorável a qualquer que seja a atividade, demonstrando valores para facilitar a tomada de decisões. O objetivo deste estudo é demonstrar a importância dos custos dentro de uma organização, apresentar os valores que se obtêm desta atividade interna e externamente e compará-los para tomar a decisão correta entre beneficiar dentro da empresa ou terceirizá-los. Esta pesquisa apresenta os quesitos que devem ser avaliados quando se opta pela terceirização, com foco nos custos. Demonstra os custos da produção interna em comparação com o custo externo. Este estudo apresenta elementos que podem servir para estudos posteriores sobre o assunto e até mesmo sobre a empresa pesquisada. O método utilizado nesta pesquisa foi um estudo de caso aplicado a uma empresa metalúrgica de pequeno porte de beneficiamento de utilidades domésticas. Conclui-se que as empresas mesmo que de pequeno porte necessitam de controles bem elaborados, e que se elas não tiverem correm riscos de descontinuidade da organização, que as pequenas organizações são a grande maioria das empresas do Brasil. Também apontou que para terceirizar um processo é preciso avaliar vários aspectos e que no quesito custo não é somente comparar custo interno e custo externo da produção.

**Palavras-chave:** Empresas de pequeno porte. Empresas familiares. Custos de produção. Terceirização.

## LISTAS DE QUADROS

Quadro 1: Principais razões para fazer ou comprar .....	30
---	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Evolução da distribuição dos estabelecimentos, por parte Brasil 2002 – 2006 (em %)	20
Tabela 2: Custos variáveis do produto tampa solar 24 cm	34
Tabela 3: Custos variáveis do produto tampa solar 20 cm	35
Tabela 4: Custos variáveis do produto porta guardanapo	36
Tabela 5: Custos variáveis do produto pé de <i>réchaud</i>	37
Tabela 6: Valores pagos aos fornecedores, custos dos produtos terceirizados	38
Tabela 7: Margem de contribuição no processo interno	39
Tabela 8: Margem de contribuição no processo terceirizado	40
Tabela 9: Comparativo de custos apurados no processo externo (terceirizados) e interno (dentro da empresa)	40
Tabela 10: Comparativo econômico entre o processo interno e terceirizado	43
Tabela 11: Comparativo da margem de contribuição total entre o processo interno e terceirizado	44

## **LISTA DE SIGLAS**

- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- PIB - Produto Interno Bruto
- Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas
- UCS – Universidade de Caxias do Sul

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	12
1.2	QUESTÃO DE PESQUISA.....	14
1.3	OBJETIVOS .....	16
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	<b>16</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>16</b>
1.4	METODOLOGIA.....	17
1.5	ESTRUTURA DO ESTUDO .....	17
<b>2</b>	<b>EMPRESAS DE PEQUENO PORTE</b> .....	<b>19</b>
2.1	PEQUENAS EMPRESAS NO CONTEXTO BRASILEIRO .....	19
2.2	PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES .....	20
2.3	GESTÃO DE CUSTOS E TERCEIRIZAÇÃO EM PEQUENAS EMPRESAS .....	21
<b>3</b>	<b>CUSTOS E TERCEIRIZAÇÃO</b> .....	<b>23</b>
3.1	CONTABILIDADE.....	23
3.2	CUSTOS E CONTABILIDADE DE CUSTOS.....	24
3.3	MÉTODOS E SISTEMAS DE CUSTOS .....	25
<b>3.3.1</b>	<b>Custeio variável</b> .....	<b>26</b>
3.3.1.1	Margem de Contribuição .....	27
3.4	TERCEIRIZAÇÃO .....	28
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA INDUSTRIAL METALÚRGICA</b> .....	<b>31</b>
4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA.....	31
<b>4.1.1</b>	<b>Histórico</b> .....	<b>31</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Principais produtos</b> .....	<b>32</b>
4.2	CÁLCULO DO CUSTO QUANDO O PROCESSO É REALIZADO INTERNAMENTE .....	33
<b>4.2.1</b>	<b>Coleta dos dados</b> .....	<b>34</b>
4.3	CÁLCULO DO CUSTO QUANDO O PROCESSO É REALIZADO EXTERNAMENTE (TERCEIRIZAÇÃO) .....	37
4.4	ANÁLISE DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO .....	38
<b>4.4.1</b>	<b>Processo interno</b> .....	<b>39</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Processo terceirizado</b> .....	<b>40</b>
4.5	ANÁLISE DA VIABILIDADE DA TERCEIRIZAÇÃO .....	40

<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>45</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>49</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

As empresas estão inseridas em um mundo globalizado, onde um produto fabricado no Brasil pode ter um concorrente, com melhor preço e qualidade, em outro país. Diante disso, se desejarem ser competitivas e rentáveis, as empresas brasileiras se obrigam a ter uma adaptação bastante rápida perante às mudanças que ocorrem no mercado.

As pequenas e médias empresas são rapidamente afetadas por essas mudanças, principalmente, por terem sua forma de gerenciar, na maioria das vezes feita empiricamente pelos seus empreendedores, que em muitos casos não têm o conhecimento necessário de como enfrentar essa concorrência. Por isso é interessante divulgar as ferramentas gerenciais que podem auxiliar a enfrentar a concorrência. Entre elas estão a apuração e a análise dos custos com o objetivo de gerar informações que auxiliem no processo decisório.

O custo é todo o gasto ligado diretamente à produção de determinado bem ou serviço. Segundo Martins (2008, p.25), custo é também um gasto, só que reconhecido como tal, isto é, como custo, no momento da utilização dos fatores de produção (bens e serviços), para a fabricação de um produto ou execução de um serviço.

Para que as empresas se mantenham no mercado que, hoje, se apresenta bastante competitivo é imprescindível que as mesmas saibam quanto cada produto custa para ser produzido, para assim praticarem um preço de venda aceitável e obterem lucros satisfatórios. Isso não somente para a sobrevivência da organização, e sim para que a empresa possa ter visão de seus números, com tendência a um crescimento contínuo.

Algumas empresas têm dificuldades para atender a demanda existente para seus produtos, sendo que, para contornar essas dificuldades ela optam em terceirizar algum(ns) dos seus processos. No entanto, muitas vezes elas não têm certeza de que essa decisão é viável economicamente ou não. Para que esses procedimentos sejam feitos com cautela, sem o tornar um grande problema para a organização é necessário saber qual é o custo que será arcado com a terceirização e qual a economia que será gerada com a mesma decisão. Se a economia feita for

maior que o custo a ser pago com a terceirização, então a escolha, em termos financeiros, é viável. Do contrário, não será vantajoso terceirizar.

É notável a importância que a tomada de decisão entre terceirizar, ou não, tem em todas as empresas, sejam elas grandes, médias, pequenas ou micro, visto que a determinação equivocada irá refletir diretamente no resultado da organização. E para se manterem competitivas é imprescindível que a atividade gere o lucro pretendido pelos proprietários. Sem dúvida a terceirização é uma ferramenta que pode otimizar, e muito, a rentabilidade dos empreendimentos, claro se for feito de maneira inteligente e baseada em valores verídicos.

As grandes corporações, com seus sistemas mais elaborados, possuem uma estrutura bem organizada que permite conhecer melhor a rentabilidade de seus produtos e distinguir qual o melhor caminho a seguir. É visível essa superioridade, mas tendo um melhor controle dos custos é bem mais palpável os resultados, e com isso podem internamente trabalhar melhor esse custo, verificando então a possibilidade de terceirizar algum processo para que o resultado seja otimizado.

A decisão de terceirizar visando a redução de custos, pode ser que seja o pensamento de somente alguns administradores, mas esse é um aspecto de grande influência sobre o resultado das atividades, tornando essa uma determinação que pode desencadear até a descontinuidade das organizações. Visando gerar o melhor resultado, deve-se manter um elaborado controle de custos, para que o mesmo alimente relatórios que possam ser comparados os ganhos ou perdas com o processo sendo terceirizado. Para atingir esse objetivo, é muito importante que, não só todos os dados necessários sejam corretamente levantados, mas também sejam seguidos todos os procedimentos necessários para a determinação da rentabilidade, e para isso, é fundamental usar o método adequado.

Socialmente e economicamente, para os gestores, a terceirização é uma ferramenta administrativa que deve ser bem analisada, e para isso necessita de relatórios precisos que auxiliam na tomada de decisões. Essa ferramenta utiliza os custos como índice para verificar a viabilidade, analisar a rentabilidade da atividade e dos produtos da entidade, comparação com os concorrentes, bem como procura de novo fornecedor, negociação com fornecedor. Ou, até mesmo, uma melhor alocação de recursos.

## 1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

A realidade dos dias de hoje, demonstra que as empresas para se manterem competitivas no mercado, necessitam buscar alternativas que se apresentem como diferenciais no mercado. A acirrada concorrência faz com que a eficácia operacional seja uma questão de continuidade das organizações.

Uma das ferramentas alternativas que as organizações estão optando é a terceirização, que segundo Chase, Jacobs e Aquilano (2006, p.365) “[...] é o ato de transferir algumas das atividades internas e responsabilidade de decisões de uma empresa para um fornecedor externo”. E também dizem que quando ocorre o processo de terceirização a empresa se permite concentrar em sua atividade central, criando uma vantagem competitiva enquanto reduz custos.

Para Daiello (2008), a terceirização de serviços foi a solução para a sobrevivência de muitas empresas. Para redução custos, algumas etapas do processo produtivo são subempreitadas a empresas menores. As pequenas empresas, na maioria das vezes, não possuem estrutura administrativa adequada, desconhecendo regras e procedimentos básicos. Em vez de solução, pode ser um problema.

No Brasil, a terceirização foi utilizada primeiramente em multinacionais de automóveis que, queriam ser mais ágeis. E hoje é difícil pensar em algum estabelecimento industrial ou comercial que não possua terceirização, segundo Leiria e Saratt(1996). Conforme os mesmos autores existem quatro modos de terceirizar. O primeiro quando se industrializa a matéria-prima pronta, o segundo é na etapa intermediária, onde o bem ou serviço é acrescentado no curso da cadeia produtiva, a terceira acontece quando o vender ou prestar assistência é a vontade de quem fez o produto, mas é realizado por terceiros. E por fim o quarto é a união de uma ou mais das modalidades descritas.

Segundo Rocchi (1991) em nível acadêmico, era tendencioso o pensamento de apenas duas alternativas ou fazer ou comprar pronto, ignorando alternativas tais como: existência de um produto genérico ou até mesmo a possibilidade de fabricar apenas uma parte do produto externamente. Na pesquisa apresentada será abordada a opção de terceirizar somente um processo da produção.

Nas empresas de pequeno porte, que têm sua organização administrativa restrita, a tomada de decisão entre produzir interna ou externamente, se manifesta

de forma empírica, o que pode ocasionar um grande erro, pois para essa determinação teriam que haver mais relatórios e valores que apresentassem a melhor solução.

A opção pelo uso da estratégia de terceirização é uma alternativa utilizada por muitas empresas para alcançarem maior produtividade, maior qualidade e reduzir custos. Produtividade é no aspecto de maior produção quando a empresa está focada em sua atividade fim. Qualidade se refere à questão de se aperfeiçoar nos processos internos da empresa. E, por fim, a redução de custos, quando os gastos do processo são menores externamente.

Em alguns casos as empresas que vendem o produto não têm capacidade para produzir toda a demanda, tendo assim que terceirizar algum processo. Também nesse enfoque é indispensável ter um controle para verificar qual o produto que deve-se terceirizar para aperfeiçoar os resultados. A terceirização de algumas atividades como proposta de redução de custos pode ser a solução para algumas empresas, basta que as mesmas tenham os seus números bem calculados e representados em relatórios.

No momento que uma empresa faz a escolha de terceirizar algum processo, existem aspectos a serem verificados, tais como redução de custos e investimentos, agilidade e qualidade nos serviços ou produtos, visando sempre obter o melhor resultado possível.

Um dos aspectos levados em consideração na decisão entre produzir interna ou externamente é o menor custo envolvido na atividade. Nesses casos devem-se obter dados confiáveis, o que em grande número de casos é falho, como diz Rocchi (1991). E, por vezes, toma-se a decisão equivocada sem um elaborado controle sobre os valores reais deste processo.

O controle de custos é um fator determinante para fazer essa escolha. Se uma empresa tem essa ferramenta fica muito mais fácil para ela saber qual o produto que lhe rende mais ou menos, e qual é o mais rentável sendo produzido fora da unidade produtiva da organização. As empresas de grande porte por terem sua estrutura mais organizada têm esse controle melhor adaptado a sua atividade, já nas pequenas organizações a tendência é que os controles não sejam tão amplos e por vezes não apresentam dados que permitam a análise da rentabilidade. Mas é indispensável que quem vende o produto saiba pelo menos o quanto o mesmo custou.

Segundo Perez Junior, Oliveira e Costa (2003, p.13), “Na guerra pela sobrevivência no mundo dos negócios, é imprescindível o perfeito gerenciamento dos ganhos, em uma extremidade, e dos custos e despesas na outra”.

Sendo assim, delimitou-se o seguinte tema, para pesquisa, a viabilidade da terceirização do processo de beneficiamento de utilidades domésticas em uma empresa de pequeno porte de Caxias do Sul, tendo em vista os custos deste procedimento.

Essa pesquisa visa estudar a viabilidade da terceirização de um processo específico em uma empresa, também tem por objetivo evidenciar quais as avaliações que as empresas devem fazer antes de decidir se aceitam ou não a terceirização.

A questão de pesquisa, que o estudo pretende responder, é: Quais os cálculos devem ser realizados para avaliar se o processo de terceirização de beneficiamento, utilizado em pequena indústria de utilidades domésticas, é economicamente viável ou não? Considerando-se que existem vários entendimentos de prós ou contras sobre a terceirização, essa pesquisa se faz para que nessa indústria sejam comparados os valores dos processos internos e externos, visando a maior lucratividade da mesma.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo geral

Verificar quais os cálculos que devem ser realizados para avaliar se o processo de terceirização de beneficiamento utilizado por em pequena indústria de utilidades domésticas é economicamente viável ou não.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- Elaborar um levantamento bibliográfico sobre o assunto que está sendo abordado.
- Realizar o levantamento das informações necessárias da empresa caso.
- Apresentar o cálculo do custo de cada produto, para determinar os custos na situação de produção interna das utilidades domésticas.

- Fazer um levantamento em relação ao custo de produção no mesmo processo terceirizado.
- Comparar os resultados e os custos gerados em cada situação.

#### 1.4 METODOLOGIA

O método de pesquisa escolhido para esse estudo é estudo de caso, pois será dado enfoque a um caso específico e este será estudado em seus aspectos profunda e exaustivamente. Como diz Gil (1999) o estudo de caso é um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, e que permite conhecimentos amplos e detalhados do mesmo. Segundo Reis (2008, p.54) “Consiste em selecionar um objeto de pesquisa, que pode ser um fato ou fenômeno estudado em vários aspectos”.

O método de pesquisa, quanto aos objetivos, será pesquisa exploratória, visto que o estudo proposto tem por objetivo, com base em dados a serem levantados, verificar se a terceirização dos processos de produção é viável ou não. Como essa avaliação estará baseada em dados e situações que serão levantadas durante o estudo, entende-se que a pesquisa exploratória é a mais adequada para esse fim. Segundo Reis (2008, p. 56), a pesquisa exploratória tem o objetivo de aproximar o pesquisador do tema, quanto à análise dos resultados que estimulam a compreensão do assunto estudado.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa terá o enfoque quantitativo, já que, ela pretende examinar se os valores gastos para terceirizar os processos são mais econômicos ou não, em relação a permanecer executando eles internamente. Segundo, Gressler (2004, p.43) a abordagem quantitativa formula hipóteses, quantifica nas modalidade de coleta de dados, utiliza tratamentos estatísticos, para não haver distorções e garantir a precisão dos resultados.

#### 1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

Esse estudo visa apresentar os cálculos necessários para apurar os custos, e assim definir melhor a política de terceirização, mostrando a viabilidade desse processo. Essa pesquisa é feita em uma indústria de pequeno porte da serra

gaúcha, para isso apresentamos o contexto dos pequenos empreendimentos no Brasil e também contextualizaremos a empresa que faremos a pesquisa.

No primeiro capítulo serão apresentados o tema, objetivo da pesquisa, metodologia utilizada, entre outros pontos que influenciam na escolha deste assunto. Já no segundo descreve-se o assunto pequenas empresas, empresas familiares os aspectos delas no contexto brasileiro, o seu modo de gerir os custos e a tomada de decisão referente a terceirização.

No terceiro capítulo são apresentados conceitos que nos permitem calcular o custo, para verificar a rentabilidade dos produtos e a viabilidade do processo de terceirização.

No quarto capítulo é feita a apresentação da empresa objeto desta pesquisa, desde histórico, mercado de atuação até a demonstração dos custos. Junto com esse capítulo serão absorvidos os dados, para análise sobre a viabilidade da terceirização de um processo. O objetivo desse capítulo é analisar os custos, a margem gerada dos produtos e a vantagem ou não de terceirização.

No quinto e último capítulo será apresentado as conclusões resultantes deste estudo realizado. E ao final deste, pretende-se alcançar o objetivo principal desta pesquisa.

## 2 EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

### 2.1 PEQUENAS EMPRESAS NO CONTEXTO BRASILEIRO

É notável a importância que os pequenos negócios têm em todas as nações, segundo Lemes Junior e Pisa (2010), alguns países como França, Alemanha, Inglaterra, Itália e até os Estados Unidos injetam para o desenvolvimento das pequenas empresas milhões de euros ou dólares, pois acreditam ser um dos modos de fortalecer as economias, gerando emprego e renda.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2007) as micro e pequenas empresas representam 99,2% das empresas em atividades no Brasil. Conforme a mesma pesquisa, essas pequenas organizações empregam 57,2% dos trabalhadores em empregos formais e respondem por 20% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil.

É importante ressaltar que as pequenas empresas contribuem positivamente para o PIB brasileiro e que são geradoras de empregos de grande importância. E a continuidade destas nos leva a acreditar num melhor desempenho privado, e até público. O sucesso destas pequenas organizações implicará em diminuir os problemas sociais, tais como desemprego.

Uma pesquisa no Sebrae (Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas) em 2007, revelou que a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas dentro de dois anos é 49,4% e 59,9% não resistem aos quatro anos. A dificuldade que as pequenas firmas estão sujeitas é a grande burocracia, os altos tributos, as burocracias exageradas, entre outras.

As micro e pequenas empresas têm uma reflexo tão grande na economia brasileira, que a continuidade das mesmas seria de grande valia para o país. Em, 2005, a Central de Empresas tinha em sua composição 5,7 milhões de empresas, que empregam 39,6 milhões de pessoas, e pagam, aproximadamente, R\$ 444 bilhões para assalariados. Nesta pesquisa indica que 83% destas organizações tem até 4 funcionários e integrando as que tem de 5 a 19 empregados totalizam 96,9%.

Na tabela 1 ilustra a evolução a distribuição das empresas por porte no Brasil, comparando o período de 2002 a 2006. Onde se pode observar o grande número de micro e pequenas empresas em relação a quantidade de médias e grandes. Em 2002 existem aproximadamente 1.860.170 micro e pequenas empresas e médias e

grandes 45.742, e já em 2006 são 2.185.044 micro e pequenas e 56.027 médias e grandes.

**Tabela 1: Evolução da distribuição dos estabelecimentos, por parte Brasil 2002 – 2006 (em %)**

Ano	Micro e Pequena			Média	Grande	Total	Total (n <sup>o</sup> s absolutos)
	Micro	Pequena	Total				
2002	84,4	13,2	97,6	1,5	0,9	100	1.905.912
2003	84,3	13,3	97,6	1,5	0,9	100	1.963.674
2004	83,9	13,6	97,6	1,5	0,9	100	2.054.841
2005	83,7	13,8	97,5	1,6	0,9	100	2.148.906
2006	83,6	13,9	97,5	1,6	0,9	100	2.241.071

Fonte: Sebrae (2008, p.31)

A importância das micro e pequenas empresas para economia fica evidente na medida em que os governantes brasileiros, nos últimos tempos, estão unindo esforços para que os pequenos negócios tenham continuidade, criando leis que visam diminuir a carga tributária e aumentar a formalidade, tais como a Lei Complementar 128/2008, que ajusta a lei 123/2006. Essas leis são importantes, pois incluem os micro empresários no sistema financeiro, porque com a formalidade eles obtêm empréstimos específicos a empresas de pequeno porte. (LEMES JUNIOR E PISA, 2010)

Um dos grandes males para a descontinuidade das pequenas empresas é a falta de capacitação dos profissionais que gerem o negócio, que por muitas vezes ficam refém dos afazeres diários, sem visão planejada a longo prazo. Na maioria desses casos diminuem as vendas, aumenta a pressão sobre o caixa e se exige mais do curto prazo (LEMES JUNIOR E PISA, 2010).

## 2.2 PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES

Empresa familiar é um negócio que é ligado politicamente ou que possua interesses com uma família durante duas ou mais gerações. Classificam, como foi visto anteriormente, a maioria das empresas em pequenas e micro empresas e grande parte delas é de origem familiar. Reforçando sempre que elas têm grande participação no PIB e são elas que mais empregam brasileiros, que reagem melhor a crise. (FRUGIS, 2007)

Segundo o mesmo autor, nos Estados Unidos 90% das empresas são pequenas e familiares. E para cada quatro dessas organizações, após a sucessão

da segunda geração, duas fecham as portas, e dessas duas somente uma sobrevive a terceira geração. Pois os ideais dos fundadores, por diversas vezes não são os mesmos dos sucessores.

As empresas familiares têm vantagens, tais como: a) empenho, os fundadores possuem motivação e fazem com empenho suas atividades, b) conhecimento, possuem segredos sobre seus negócios, c) cultura estável, pois é comum que o fundador exerça a atividade há anos, d) decisões rápidas tomadas por uma ou duas pessoas, entre outras. (FRUGIS, 2007)

Entretanto como todas as organizações também possuem desvantagem: a) rigidez, resistência a mudança, b) envelhecimento do fundador e avanço tecnológico do mundo, c) sucessão familiar, quando há a troca de comando, d) questões emocionais, tomada de decisões nem sempre são racionais, entre outras. (FRUGIS, 2007).

Alguns empresários comentam que a administração das empresas familiares é influenciada pelas emoções, e isso traz vantagens e desvantagens. É vantajoso, pois o dirigente se compromete com o negócio e desvantajoso por existir maior possibilidade de conflitos entre familiares. Também há uma dificuldade grande dos negócios familiares que é a profissionalização da gestão. A gestão das empresas familiares na maioria das vezes é feita por dois membros da família que determinam os rumos que a organização deve seguir, sem grandes avanços na profissionalização (MACEDO, 2009).

### 2.3 GESTÃO DE CUSTOS E TERCEIRIZAÇÃO EM PEQUENAS EMPRESAS

Nos dias atuais, é imprescindível uma boa gestão em qualquer que seja a empresa, as organizações de grande porte por terem uma estrutura maior tem sua administração mais bem organizada em face aos pequenos negócios que por vezes tem sua gestão feita empiricamente por seus sócios, não há mais espaço a empresas que desconhecem seus ativos e passivos, sua margem de lucro e como projetar melhores resultados (SOUZA, 2007).

É interessante frisar a importância que têm a contabilidade para os pequenos gestores e vice-versa. O conhecimento gerencial é vital para o êxito das corporações de pequena monta, e o gestor que negligenciar esse conhecimento está abandonando um poderoso potencial da microempresa. As deficiências de gestão

devem ser concertadas pela união dos esforços, alcançando a maneira correta de fazer atividades que porventura poderiam estar sendo equivocadas. (FERRONATO, 2011).

Ainda segundo Ferronato (2011, p.29) “Ao profissional contábil cabe alimentar seu cliente com informações econômico-financeiras adequadas, em tempo hábil; ao empreendedor compete assimilar conceitos teóricos e técnicos sobre como utilizar esse manancial de informações próprias a tomada de decisão.” Tendo como base o conhecimento contábil para os pequenos gestores, os mesmos apresentam dificuldades para entendimento e também para comunicação entre ambos. Essa relação quando mal executada contribui para os fracassos citados no decorrer deste trabalho. Os pequenos gestores necessitam de claras e consistentes noções sobre contabilidade, finanças e gestão empresarial.

Para, Souza (2007, p.2) o gerenciamento de pequenas e grandes empresas é diferente, o das menores é mais fácil, entretanto não é admissível correr o risco de fazê-lo como antigamente, sem os conhecimentos mínimos sobre gestão.

Ainda segundo Souza (2007, p.7), mesmo sendo uma empresa de pequeno porte que agregue mão de obra ao seu produto, ou intermediando algum processo, será uma indústria, e serão necessários alguns controles de custos mais apurados que uma empresa comercial.

No contexto atual, as grandes empresas tendem a subcontratar ou terceirizar processos, favorecendo o surgimento de novos negócios menores. E com isso as maiores organizações dividem com seus pequenos fornecedores os riscos, reduzem os custos e os pequenos negócios crescerem. A empresa caso desta pesquisa é uma terceirizada de uma grande organização e subcontrata seus pequenos fornecedores para o processo de beneficiamento de utilidades domésticas. (TACHIWAZA E FARIA, 2007).

### **3 CUSTOS E TERCEIRIZAÇÃO**

#### **3.1 CONTABILIDADE**

A contabilidade é uma ciência antiga que fornece informações para a tomada de decisões dentro e fora das empresas. Com o passar dos tempos o governo a usa para arrecadar impostos e a torna obrigatória a maioria das empresas, mas não devemos fazer somente por exigência do fisco, e sim para o mais importante auxiliar na tomada de decisões. Dentro da contabilidade temos aplicações em diferentes áreas (MARION, 2008).

Segundo Greco, Arend e Gärtner (2006), a contabilidade registra, estuda e interpreta os fatos econômicos e financeiros que afetam a situação patrimonial de determinada pessoa física ou jurídica, as quais são informadas em demonstrações ou relatórios específicos dependendo o caso, aos usuários. Para eles o objetivo da contabilidade é estudar e controlar o patrimônio, que é o seu objeto de estudo e a finalidade da mesma é assegurar o controle e fornecer informações sobre a composição e variações patrimoniais.

A contabilidade, segundo Toigo (2009), é entendida como a arte de controlar e projetar contas e que esse processo exige esmero e responsabilidade do profissional, demonstrando com clareza o fato econômico ocorrido ou projetado. Ele também diz que a importância deste estudo é de controlar as riquezas acumuladas e de compreender a razão de sua existência.

Seguindo o mesmo autor, no aspecto fiscal a contabilidade é fonte de informações para bases tributárias, no aspecto jurídico a prática jurídica tem demonstrado que a contabilidade é uma das principais fontes de prova para elucidação de fatos e à comprovação da verdade, em casos de falência, litígios entre os sócios e etc.. E, no aspecto econômico é a contabilidade que registra os dados para posterior análise da evolução dos setores da economia, e o aspecto social da contabilidade é por elaborar e apresentar informações sobre a entidade para a sociedade.

Além disso, Toigo (2009) também cita algumas finalidades das informações contábeis: controle que visa certificar se os planos e políticas estão surtindo efeito; meio de comunicação, é por meio dela que se comunica aos interessados se está tudo coerentemente sendo realizado; meio de motivação, são os resultados positivos

que motivam a equipe; meios de avaliação, é pela qual avaliamos os métodos e processos, e também a qualidade dos serviços; planejamento através dela pode-se trabalhar diferentes políticas e projetos; e elaboração de orçamentos ela serve para elaborar orçamentos, prevendo receitas e gastos em operações posteriores.

Algumas vezes, os contadores de micro e pequenas empresas ao invés de viabilizar soluções criativas para problemas, se envolvem quase que exclusivamente a auxiliares do Fisco, da burocracia, da Previdência e da lei trabalhista, toda via são pagos pelos pequenos empresários.

### 3.2 CUSTOS E CONTABILIDADE DE CUSTOS

Até a Revolução Industrial (século XVIII), era quase única a existência da contabilidade financeira, que já era bem estruturada para servir as empresas comerciais. Depois, com o advento das indústrias tornou-se mais complexo o processo para levantamento de estoque, feito pelos contadores, que agora além dos valores de compra teriam valores pagos pelos fatores de produção. Então se iniciou um processo de adaptação para avaliação de estoques das empresas industriais. Enfim, os contadores fizeram da contabilidade de custos primeiramente uma forma de resolver os problemas de mensuração dos estoques. (MARTINS, 2008)

Os custos apropriados pelos contadores absorviam todos os recursos destinados à fabricação no período, ainda que arbitrariamente, pela relação entre o que foi vendido e o que permanecia em estoque, sem saber, no entanto, qual fração pertencia a mão de obra, material e despesas gerais. Por causa dessas características, esse cálculo simplista de custos feito por contadores, não eram dados considerados confiáveis para informar a administração. Essa contabilidade com foco financeiro permaneceu em uso até os anos 80, quando se discutiu a necessidade de uma contabilidade gerencial, que gerasse informações que apoiassem a tomada de decisões. (FERREIRA, 2007)

Custo, segundo Greco, Arend e Gärtner (2006, p.137) é “toda e qualquer aplicação de recursos, de diferentes formas expressas em seu valor monetário, para a produção e distribuição de mercadorias, ou prestação de serviços, até o ponto em que possa receber o preço convencionado.” Para Leone, (2009, p.54) custo é o “consumo de um fator de produção, medido em termos monetários para a obtenção de um produto, de um serviço ou de uma atividade que poderá ou não gerar renda”.

Segundo Perez Junior, Oliveira e Costa (2003), a contabilidade de custos apresenta alguns aspectos principais que são: sistemática análise dos gastos, classificação e contabilização e geração de relatórios e informações sobre os custos de produção. E a ideia de manter um sistema de contabilidade de custos decorre de duas necessidades: gerencial em controles extra contábeis e sem atender aos princípios, em virtude da gestão dos custos ou; fiscal e societária para atender as exigências da legislação, que em caso de ser obrigada e não manter o fisco arbitrará os estoques para efeito de cálculo de imposto de renda e contribuição social.

Contabilidade de custos, segundo Crepaldi (2002) é uma técnica que é usada para identificar, mensurar e informar os custos da produção e/ou dos serviços. Que tem função de gerar informações precisas e rápidas para a administração, para tomada de decisão. Para o mesmo autor essa ferramenta surgiu na necessidade de conhecer os custos para avaliar estoques e apurar o resultado das indústrias, mas com a crescente complexidade do mundo empresarial, ela está se tornando bastante importante para a área gerencial, passando a ser utilizada no planejamento, controle de custos, tomada de decisões e no atendimento a exigências fiscais e legais.

Para Martins (2008, p.21), é importante ser constatado que a contabilidade de custos segue ainda muitas regras e princípios que foram criadas e mantidas para avaliação do estoque e não para fornecimento de informações para administração, por isso são necessárias algumas adaptações quando se deseja potencializar esse outro foco. Esse foco por muitas vezes é mais importante do que fez a contabilidade de custos surgir. Nesse novo espaço a contabilidade de custos tem duas funções relevantes: a de auxílio ao controle e ajuda as tomadas de decisões.

Para Horngren, Datar e Foster (2004) a moderna contabilidade de custos vai além de muitos números, trata-se de um fator fundamental no processo gerencial de tomada de decisões. Ela tem papel importante desde fornecer informações para planejamento de novos produtos até avaliar o sucesso de campanhas de marketing.

### 3.3 MÉTODOS E SISTEMAS DE CUSTOS

Segundo Crepaldi (2002), método de custeio é o método usado para apropriar os custos. Ele apresenta dois tipos básicos: custeio por absorção e custeio variável. O custeio por absorção é o adotado pela legislação comercial e fiscal, nesse método todos os custos de produção são alocados aos produtos do período. No método de

custeio variável, os custos fixos não são apropriados aos produtos, por se acreditar que os rateios por muitas vezes não vinculam cada custo a cada produto. Por essa razão de otimizar as decisões, o custeio variável tende a cada vez mais ser utilizado. Ele não atende aos princípios de contabilidade e por isso não é aceito para efeitos legais, mas para a tomada de decisões é de grande auxílio.

A concorrência acirrada, as novas exigências que se apresentam e a evolução tecnológica, entre outros avanços, precipitam novas abordagens dos sistemas de custeio, que dentre as quais se destaca: custeio pelo ciclo de vida do produto, custos com produção completa, custo-alvo, EVA (*Economic value added*), teoria das restrições e o sistema de custeio por atividades (ABC) (FERREIRA, 2007). E além desses citados acima ainda existem outros, tais como, custeio RKW, custeio meta (*target costing*), custo padrão.

Para fins da realização da pesquisa foi definido que o sistema de custo a ser adotado para fins de avaliação da viabilidade ou não da terceirização deve ser o custeio variável. A escolha desse método foi feita em função de que o custeio variável trabalha somente com os custos variáveis, algo imprescindível para avaliar se a terceirização é variável ou não. Além disso, através do custeio variável é possível determinar a margem de contribuição dos produtos, informação que muito contribui para a avaliação da rentabilidade dos produtos. O método do custeio variável também é considerado um ótimo instrumento para geração de informações para fins de tomada de decisão. Apesar de alguns autores defenderem que o custo apurado pelo sistema de custeio variável é incompleto, por só considerar os custos variáveis, na prática, isso é uma grande vantagem, já que, pelo fato de não utilizar de critérios de rateio para distribuir os custos fixos (custo indiretos), o valor apurado representa melhor o custo de produção, visto que, não está contaminado pelo rateio dos custos indiretos, que na maioria das vezes, apresenta grandes discrepâncias.

### **3.3.1 Custeio variável**

Para Nascimento (2001), o método de custeio é uma das técnicas que é utilizada para determinar o custo de produção de um bem ou serviço, agregando apenas os custos diretos variáveis, se aplicado o método do custeio direto (variável), e agregando as parcelas dos custos diretos e variáveis mais os custos indiretos e fixos de produção, se adotado o método de custeio por absorção. O método de

custeio direto (variável) é um processo extra contábil utilizado para calcular e projetar a margem de contribuição com maior precisão e realismo, e o método do custeio por absorção é o oficial aceito pela legislação, mas é falha porque não há a possibilidade de executar redescarrego de despesas ou custos, podendo distorcer os resultados.

Viceconti e Neves (2008) apresentam vantagens e desvantagens do método de custeio variável. Uma delas é que ele impede que um aumento de produção que não resulte em aumento de vendas distorçam o resultado e outra que é uma ferramenta melhor pra tomada de decisões, o custeio por absorção pode induzir a decisões errôneas, devido a subjetividade nos critérios de alocação de custos. E como desvantagens ele diz que no caso de custos mistos é difícil separar objetivamente a parcela fixa da variável, e também que esse método não é aceito pela auditoria externa e nem pela legislação do imposto de renda.

O custeio variável, que por vezes é denominado custeio direto, consiste em considerar como custos de produção somente os variáveis, que como o próprio nome diz varia conforme a produção. Tratando os fixos como despesas, levando direto para o resultado do exercício.

Segundo Ferreira (2007, p.169), o custeio variável é voltado à geração de informações gerenciais, com foco no controle e tomada de decisões. Algumas das vantagens desse método são as seguintes:

- a) ele identifica facilmente a relação custo-volume-lucro que gera informação essencial para o planejamento da lucratividade;
- b) as demonstrações geradas por esse custeio são compreensíveis e mais adaptadas a visão dos administradores;
- c) o impacto dos custos fixos é representado de forma mais objetiva, pois esse valor já está na demonstração de resultado;
- d) a contribuição marginal facilita a análise do desempenho dos produtos, entre outras.

### 3.3.1.1 Margem de Contribuição

A finalidade principal do emprego do custeio variável parece ser revelação da margem de contribuição, ou contribuição marginal. A contribuição marginal tem

papel importante na tomada de decisão de curto prazo. Ela tanto pode ser unitária ou total (LEONE, 2009).

Segundo Perez Junior, Oliveira e Costa (2003) “margem de contribuição é a diferença entre o preço de venda e a soma dos custos e despesas variáveis”, e, além disso, os mesmos autores dizem que também pode se entender que é o excedente do preço de venda sobre os custos e despesas variáveis e que contribuirá para a absorção dos custos fixos e para a formação do lucro, por isso a denominação.

Para Crepaldi (2002), margem de contribuição é quando todos os custos e despesas variáveis são deduzidos da receita de vendas, representa o valor que cobrirá os custos e despesas fixas e proporcionará lucro. Em termos de produto, ele diz que seria a diferença entre o preço de venda e a soma dos custos e despesas variáveis.

O uso da margem de contribuição permite avaliar quais produtos devem merecer maior ou menor esforço de vendas; decidir entre abandonar ou não uma linha de produção, também é muito utilizada para a formação de preço de venda (FERREIRA, 2007).

Para Perez Junior, Oliveira e Costa (2003), a margem de contribuição unitária é dada pela seguinte fórmula:

$$MC = PV - (CV + DV)$$

Onde:

MC – margem de contribuição unitária

PV – preço de venda unitário

CV – soma dos custos variáveis unitários

DV – soma das despesas variáveis unitárias

Para se calcular a margem de contribuição total, basta multiplicar o valor da margem de contribuição unitária pelas unidades produzidas. O valor da margem de contribuição total é utilizado para a absorção dos gastos fixos (custos e despesas fixos) e depois disso, gerar o lucro.

### 3.4 TERCEIRIZAÇÃO

Para Daiello (2008) a terceirização de serviços foi a solução para a sobrevivência de muitas empresas. Para redução custos, algumas etapas do

processo produtivo são subempreitadas a empresas menores. As pequenas empresas, na maioria das vezes, não possuem estrutura administrativa adequada, desconhecendo regras e procedimentos básicos. Em vez de solução, pode ser um problema.

Segundo Chase, Jacobs e Aquilano (2006, p.365) “terceirização é o ato de transferir algumas das atividades internas e responsabilidade de decisões de uma empresa para um fornecedor externo”. E também dizem que quando ocorre o processo de terceirização a empresa se permite concentrar em sua atividade central, criando uma vantagem competitiva enquanto reduz custos.

Os mesmos autores apresentam alguns motivos para terceirizar que são:

- a) melhoria na eficácia através do foco naquilo que a empresa faz de melhor;
- b) aumento da flexibilidade para mudanças de negócios;
- c) redução no investimento em ativos e liberação destes recursos para outros fins;
- d) redução de custos e transformação de custo fixo para variável, entre outros.

Segundo Martins (2001, p.46) as áreas que podem ser terceirizadas são das atividades acessórias, como limpeza, segurança, alimentação, atividades meio como departamento de pessoal, manutenção das máquinas, contabilidade e atividades fim, que seriam produção, vendas, transporte dos produtos. O objetivo desta pesquisa é avaliar a viabilidade ou não da terceirização em uma atividade fim (o beneficiamento de utilidades domésticas).

Para o mesmo autor (2001, p.42), a principal vantagem para o enfoque administrativo seria a alternativa de melhorar a qualidade do produto ou serviço e também aprimorar a produtividade. Tendo como um dos objetivos básicos a diminuição de encargos trabalhistas e previdenciários, podendo assim reduzir o preço final do produto ou serviço, aumentando a competitividade.

Segundo Queiroz, (1998, p.255) em um processo de terceirização, a eficácia ficará por conta dos resultados, ou seja, o produto será competitivo quando se apresentar melhor que o da concorrência, assim ganhando mercado e projetando a marca. Neste caso o foco é a melhoria do produto. E os processos administrativos e gerenciais das organizações devem se preocupar com os objetivos e resultados a serem atingidos.

Para Martins (2008, p.227), para a tomada de decisão entre produzir ou comprar são necessárias várias informações, além do elemento custo, como

manutenção do preço, absorção do mercado do acréscimo de volume elaborado. Outros julgamentos devem ser feitos, tais como, analisar se a empresa possui estrutura para um acréscimo de produção, verificar a existência do risco de depender de um fornecedor, conferir a qualidade dos produtos deste fornecedor. Porém para a pesquisa a ser elaborada, faremos a avaliação da terceirização, pelo aspecto do custo. Mas evidenciamos que não é totalmente suficiente essa análise, para a tomada de decisão.

O quadro 1 demonstra alguns aspectos que devem ser avaliados para tomada de decisão entre comprar (terceirizar) ou produzir, ou seja, algumas razões para comprar ou fazer internamente.

**Quadro 1: Principais razões para fazer ou comprar**

<b>Razões para fazer</b>	<b>Razões para comprar</b>
-Integração entre as operações fabris	-Falta de espaço para novas instalações
-Problemas com transporte, entrega, armazenamento, etc., devido ao volume das encomendas	-O volume dos consumos não justifica os investimentos em capital e estoques necessários para produzir internamente
-Incapacitação dos fornecedores em cumprir especificações ou normas	-Vantagem de contar com fornecedores especializados
-Componentes complexos, exigindo supervisão direta	-Demanda variável; a empresa aproveita preços baixos da entressafra e/ou fase de retração de demanda
-Auxiliar a cobertura dos custos estruturais (custos fixos e indiretos)	-Falta de pessoal habilitado para executar operações complexas e/ou de precisão
-Manter sigilo (impedir a divulgação das técnicas e know-how)	-Pontualidade e rapidez nas entregas
-Manter e oferecer a qualidade do produto	-A alta qualidade do produto ou serviço comprado
-Alternativa que oferece menores custos	-Alternativa que oferece menores custos

Fonte: Adaptado de Rocchi (1991, p.10-13)

## 4 ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA INDUSTRIAL METALÚRGICA

### 4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

#### 4.1.1 Histórico

A empresa objeto do caso (para fins dessa pesquisa será denominada de Beta) é uma indústria metalúrgica de beneficiamento de metais, com especialidade em utilidades domésticas, estando em atividade desde 28 de maio de 1992, tendo como objetivo principal o beneficiamento de artigos de metal para uso doméstico. Ela é tributada pelo regime do lucro presumido, com ICMS (Imposto sobre circulação de mercadoria ou serviço) diferido em todas as operações. A alíquota de presunção do IRPJ (Imposto de renda pessoa jurídica) é de 8% (oito por cento) e da CSOC (Contribuição Social) é de 12% (doze por cento). Ambas tendo como base o valor faturado.

No início quando, a produção era menor e a diversidade dos produtos também não era grande, a organização conseguia beneficiar tudo internamente, mas com o aumento das distinções de produtos e da quantidade a ser beneficiada a empresa considerou como alternativa a terceirização do processo de polimento das peças.

A atividade da empresa consiste em beneficiar produtos que são recebidos da contratante do serviço em estado bruto, sendo que para o seu beneficiamento (polimento e limpeza) eles têm que passar por várias fases, tais como: brilho, fosco, polimento na parte interna do produto e na parte externa do mesmo, posteriormente pela limpeza (lavagem). Para a realização do beneficiamento são utilizados vários materiais, tais como: massa para polir, massa para brilho, escova, pano, *scotch brite*, entre outros. A quantidade e a variedade utilizadas, desses materiais, dependem do produto que está sendo beneficiado. Ao ser realizado o beneficiamento, as peças saem desse processo sujas, em função disso, elas necessitam serem lavadas e secadas. Para essa operação de lavagem é utilizada uma máquina e para a operação de secagem e análise de qualidade das peças é empregada apenas mão de obra. Esses últimos processos (lavagem, secagem e análise) não serão avaliados durante a pesquisa, visto que, a empresa não cogita terceirizá-los. O estudo ficará

restrito à avaliação da viabilidade ou não da terceirização do processo de beneficiamento (polimento).

Na opção de terceirização (processo realizado fora da empresa), a operação de beneficiamento ocorre da seguinte forma: as peças chegam à empresa Beta e são transportadas pelo caminhão próprio até a empresa que vai realizar o processo de beneficiamento. Assim que o processo é concluído, as peças são recolhidas e retornam para a empresa Beta. Ao chegarem à empresa elas passam pelo processo de lavagem e secagem, em seguida elas são avaliadas na questão de qualidade.

#### 4.1.2 Principais produtos

A empresa tem sua atividade ligada principalmente ao beneficiamento de utilidades domésticas, tais como, concha, colheres, cabo de panela, tampa de panela, baixelas, assadeiras, alças e etc. Nesta pesquisa somente serão relacionados os produtos que possuem processos de polimento, sendo que o mesmo é realizado na parte interna e externa das peças e que será objeto de avaliação, nesse estudo, de sua viabilidade ou não de sua terceirização.

Um dos produtos de grande quantidade a serem beneficiados é tampa de panela da linha solar de 24 cm e de 20 cm. Para o polimento dos dois tamanhos são utilizados os mesmos materiais, mudando somente a quantidade produzida por dia. O processo de polimento ocorre por meio de três operações. A primeira operação é o polimento por meio de *scotch brite* realizado na parte interna da peça; a segunda é o polimento de toda parte externa da tampa, este, realizado por uma máquina, onde a peça passa por vários estágios, tais como escova, pano para brilho e polimento geral. A terceira é beneficiamento por meio de *scotch brite*, na parte externa do produto.

Outro produto que será objeto do estudo é um porta guardanapo, sendo que, as operações realizadas nele são polimento inicial, brilho e detalhe fosco. Na primeira operação é utilizada a escova de grão 250P e massa branca, na segunda é usado pano e massa para brilho e, por fim, na terceira é empregada uma escova *scotch brite*.

Por fim, o último produto a ser avaliado é um pé de *réchaud*. Esse produto passa por cinco operações. A primeira é lixa superior e inferior que utiliza somente lixa usada grão 120, a segunda também só utiliza lixa usada grão 120 e faz a

operação lixa lateral. A terceira é a escova na parte externa da peça com o objetivo de polimento, para isso é utilizada escova grão 250P e massa marrom, e a quarta é escova na parte interna que dá brilho e usa escova grão 200 e também massa marrom. Enfim, a quinta que é uma escova *scotch brite* para fazer o fosco na parte externa.

#### 4.2 CÁLCULO DO CUSTO QUANDO O PROCESSO É REALIZADO INTERNAMENTE

Definido por diversos autores e já citado anteriormente o método mais adequado para avaliar a viabilidade da terceirização é o método do custeio variável, pois o mesmo evidencia a margem de contribuição dos produtos, podendo assim avaliar os resultados. No caso específico - avaliação da viabilidade ou não para terceirizar - o custeio variável é essencial para esse tipo de avaliação, uma vez que, só devem ser considerados os custos que realmente desaparecem ao terceirizar um processo. Os custos que desaparecem são todos os custos variáveis que ocorrem durante o processo que será terceirizado (por serem variáveis vão deixar de existir se a atividade não tem mais) e os custos fixos específicos, que estão relacionados ao processo, desde que eles também desapareçam ao terceirizar o referido processo. No entanto, mesmo sendo específicos, se esses custos não desaparecerem e nem forem utilizados em outras operações e/ou outros produtos, eles não devem ser considerados na avaliação, como custos que vão deixar de existir, ao ocorrer a terceirização.

Diante disso, ao se avaliar a viabilidade da terceirização de um processo é necessário primeiro determinar qual será o custo a ser despendido com o processo externo (quando a empresa pagará para o fornecedor). Em segundo lugar, será necessário determinar qual é o valor da redução dos custos que vai ocorrer internamente com a terceirização. Ou seja, não se deve simplesmente comparar o custo interno (incluindo todos os custos fixos e variáveis) com o custo cobrado pelo fornecedor, visto que, o custo interno inclui vários custos que podem não desaparecer com a terceirização do processo. Isso ocorre em função do custo interno considerar uma gama grande de custos fixos, sejam eles relacionados ao processo que está sendo terceirizado e/ou custos fixos dos centros auxiliares, custos esses que podem não ter nenhuma redução com a terceirização. Isso quer dizer

que, se for levado em conta o custo total interno, a terceirização pode se apresentar como viável, porém, ao ser aceita, ela pode representar um aumento nos custos e não uma redução como apresentada, visto que, parte dos custos fixos atribuídos ao produto não terem desaparecido com a terceirização.

#### 4.2.1 Coleta dos dados

O primeiro levantamento dos custos, pelo método de custeio variável, foi realizado com o produto tampa de panela solar 24 cm. Esse produto tem o beneficiamento feito em lotes de 1.400 peças. A tabela 2 apresenta os custos levantados durante a pesquisa.

**Tabela 2: Custos variáveis do produto tampa solar 24 cm.**

<b>Descrição do Custo</b>	<b>unid.</b>	<b>Quant.</b>	<b>Custo Unit.</b>	<b>Custo Total</b>
<b>MATERIAIS</b>				<b>266,38</b>
Folha <i>Scoth brite</i>	und	10	1,70	17,00
Massa Líquida	kg	50	4,00	200,00
Roda de sisal	und	0,2	23,90	4,78
Escova grão 200	und	1,5	12,70	19,05
Jogo 4 panos 200	jg	0,5	18,20	9,10
Jogo 10 panos 350	jg	0,1	94,50	9,45
Pano Polibra	und	0,5	14,00	7,00
<b>MÃO DE OBRA DIRETA</b>				<b>210,94</b>
<i>Scoth Brite</i> parte interna	h	8,8	9,00	79,20
Polimento parte externa	h	8,8	8,47	74,54
<i>Scoth Brite</i> parte externa	h	8,8	6,50	57,20
<b>ENERGIA ELÉTRICA DIRETA</b>				<b>80,08</b>
Energia Elétrica	Kws/h	35	0,26	80,08
<b>TOTAL DO CUSTO VARIÁVEL DA PRODUÇÃO</b>				<b>557,40</b>

Fonte: elaborada pela própria autora

Em todas as apurações de custo dos produtos que seguem a energia elétrica variável foi considerada por horas máquina.

Os custos apurados deste produto são obtidos separadamente em cada operação, e alocados juntos para avaliarmos a margem de contribuição do mesmo. A primeira operação e a terceira operação somente se utilizam de mão de obra e uma folha de *scoth brite*. O que diferencia uma da outra é que uma é feita na parte interna da peça (primeira operação) e a outra na parte externa (terceira operação).

A segunda operação é em uma máquina, denominada informalmente de aranha, por ter diversas hastes em que a tampa é colocada e encaminhada aos próximos estágios. Nessa máquina de três em três dias é colocado massa líquida. O primeiro estágio é o que faz o polimento do corpo da peça com uma escova de roda de sisal trançada e resinada, os dois posteriores processos são para polir o centro da tampa com duas escovas grão 200, cada uma em uma haste da “aranha”. O quarto procedimento é para dar brilho no corpo da tampa com um jogo de quatro panos 200, o quinto processo é quando se dá o brilho da parte central da peça utilizando um jogo de 10 panos 350, juntamente com esse processo ocorre o sexto estágio que faz o polimento do vinco que encaixa com a panela.

O beneficiamento de tampas, pela empresa, é de grande quantidade, pois essa máquina é uma das únicas que fazem beneficiamento de tampa na região. E para que não fosse necessária avaliação de um novo cliente, desenvolvimento de um novo procedimento e tendo em vista que a empresa já tinha esse equipamento, a contratante desse serviço (polimento das tampas), optou por dar a ela a produção de uma tampa de 20 cm. As operações da tampa solar de 24 cm são as mesmas que da tampa 20 cm, o que as diferenciam são as quantidades beneficiadas por lotes que na tampa de 20 cm, sendo que, são usados os mesmos materiais e a mesma mão de obra. O volume beneficiados desse tipo de tampa é de 1.600 peças.

**Tabela 3: Custos variáveis do produto tampa solar 20 cm.**

<b>Descrição do Custo</b>	<b>unid.</b>	<b>Quant.</b>	<b>Custo Unit.</b>	<b>Custo Total</b>
<b>MATERIAIS</b>				<b>266,38</b>
Folha <i>Scoth brite</i>	und	10	1,70	17,00
Massa Líquida	kg	50	4,00	200,00
Roda de sisal	und	0,2	23,90	4,78
Escova grão 200	und	1,5	12,70	19,05
Jogo 4 panos 200	jg	0,5	18,20	9,10
Jogo 10 panos 350	jg	0,1	94,50	9,45
Pano Polibra	und	0,5	14,00	7,00
<b>MÃO DE OBRA DIRETA</b>				<b>210,94</b>
<i>Scoth Brite</i> interno	h	8,8	9,00	79,20
Polimento externo	h	8,8	8,47	74,54
<i>Scoth Brite</i> externo	h	8,8	6,50	57,20
<b>ENERGIA ELÉTRICA DIRETA</b>				<b>80,08</b>
Energia Elétrica	Kws/h	35	0,26	80,08
<b>TOTAL DO CUSTO VARIÁVEL DE PRODUÇÃO</b>				<b>557,40</b>

Fonte: elaborada pela própria autora

A tabela 3 apresenta os custos apurados no beneficiamento da tampa solar de 20 cm, demonstrando a quantidade de massa, escovas, panos e horas de mão de obra empregada nesta peça.

O terceiro produto que foi avaliado e apurado os custos foi o porta guardanapo que é um dos produtos de melhor entendimento, e o lote de produção deles contém 3.400 peças. É um produto que passa por três etapas somente, a primeira é a escova para polimento total da peça que se utiliza uma máquina, massa branca para polir, uma escova grão 250P e mão de obra. No segundo processo é quando é dado brilho na peça com uma máquina, massa para brilho, um pano de lã grande e também mão de obra. E por fim, no terceiro estágio é feito um detalhe fosco na parte externa utilizando um molde, uma escova *scoth brite* e mão de obra.

O detalhe fosco neste produto é a operação mais rápida, representando uma diferença significativa em relação aos modelos de porta guardanapo, que a empresa beneficia, só mudando o molde para o detalhe fosco.

A tabela 4 apresenta os custos variáveis do porta guardanapo, demonstrando quantidade utilizada de massa, escova, pano e escova *scoth brite* e também horas de mão de obra que são aplicadas neste produto.

**Tabela 4: Custos variáveis do produto porta guardanapo**

<b>Descrição do Custo</b>	<b>unid.</b>	<b>Quant.</b>	<b>Custo Unit.</b>	<b>Custo Total</b>
<b>MATERIAIS</b>				<b>485,70</b>
Massa branca	kg	20	6,00	120,00
Escova grão 250P	und	1	17,00	17,00
Massa para brilho	kg	40	8,50	340,00
Pano de lã grande	und	0,5	11,00	5,50
Escova <i>Scoth brite</i>	und	0,1	32,00	3,20
<b>MÃO DE OBRA DIRETA</b>				<b>181,28</b>
Escova	h	8,8	6,60	58,08
Brilho	h	8,8	9,00	79,20
Detalhe fosco	h	4,4	10,00	44,00
<b>ENERGIA ELÉTRICA DIRETA</b>				<b>120,12</b>
Energia Elétrica	Kws/h	21	0,26	120,12
<b>TOTAL DO CUSTO VARIÁVEL DE PRODUÇÃO</b>				<b>787,10</b>

Fonte: elaborada pela própria autora

Por fim, o quarto produto, um pé de *réchaud* que é beneficiado esporadicamente pela empresa. Essa peça depois de toda industrializada são colocados quatro delas nas cubas de *buffet*. Esse produto passa por cinco fases

para chegar ao seu fim. A primeira é a lixa na parte superior e na parte inferior para tirar os restos do aço nesta fase é utilizado mão de obra e lixa usada grão 120, na segunda é parte da lixa lateral que também tiram as rebarbas que restaram nos lados da peça se usa lixa usada grão 120 e mão de obra. Na terceira operação se faz o polimento da parte externa da peça utilizando além de mão de obra, massa marrom e escova grão 250P, na quarta é usada massa marrom e escova de grão 200 e faz o polimento da parte interna do produto. Enfim, a última operação que só é utilizado *scoth brite* e mão de obra para fazer detalhe fosco na parte externa do pé. Essa peça é produzida em lotes de 3.000 peças.

A tabela 5 demonstra os custos apurados do processo de polimento dos pés de *réchaud*, apresentando a quantidade utilizada dos materiais aplicados e as horas de mão de obra que são aplicadas a esse produto.

**Tabela 5: Custos variáveis do produto pé de *réchaud***

Descrição do Custo	unid.	Quant.	Custo Unit.	Custo Total
<b>MATERIAIS</b>				<b>100,60</b>
Lixa Usada grão 120	und	10	2,00	20,00
Massa Marron	kg	6	2,70	16,20
Escova grão 250P	und	2	17,00	34,00
Escova grão 200	und	2	12,70	25,40
Escova <i>Scoth brite</i>	und	0,05	100,00	5,00
<b>MÃO DE OBRA DIRETA</b>				<b>241,60</b>
Lixa superior e inferior	h	4	6,50	26,00
Lixa lateral	h	6	8,80	52,80
Escova externa	h	8	6,60	52,80
Escova interna	h	8	10,00	80,00
<i>Scoth brite</i>	h	3	10,00	30,00
<b>ENERGIA ELÉTRICA DIRETA</b>				<b>158,34</b>
Energia Elétrica	Kws/h	21	0,26	158,34
<b>TOTAL DO CUSTO VARIÁVEL DE PRODUÇÃO</b>				<b>500,54</b>

Fonte: elaborada pela própria autora

#### 4.3 CÁLCULO DO CUSTO QUANDO O PROCESSO É REALIZADO EXTERNAMENTE (TERCEIRIZAÇÃO)

A empresa Beta não possui créditos de PIS/Cofins, já que por ser tributada com base no lucro presumido ela não tem crédito desses tributos, uma vez que o regime tem que ser o cumulativo para fins de contribuição do PIS e Cofins. O custo fixo da depreciação não desaparece quando o processo é terceirizado, pois as

mesmas máquinas continuam lá e tem sua depreciação feita por vida útil, sendo assim, esse custo não deve ser considerado na avaliação da viabilidade de terceirização, uma vez que, ele se mantém inalterado, independente da opção escolhida. E a mão de obra utilizada nestas peças quando não há produção é alocada a outra atividade, sendo assim ela desaparece.

O transporte das peças até a empresa terceirizada é feita pelo caminhão da empresa Beta, porém esse valor é cobrado do fornecedor (descontado do valor a ser pago pelo beneficiamento), por esse motivo, o gasto com o transporte das peças não será considerado no custo para terceirização, ou seja, o valor a ser considerado para fins de avaliação é o valor estabelecido como custo de beneficiamento, antes do desconto do custo de transporte.

Os valores cobrados pelo fornecedor do serviço de beneficiamento das peças estão demonstrados na tabela 6, sendo que, as referidas informações foram retiradas da lista de preços que a empresa Beta possui. Lista essa que tem o preço dos produtos avaliados e de vários outros, sendo que, todos os preços contidos nela, são previamente negociados entre as partes.

A opção pela terceirização está sendo avaliada em função de que a empresa Beta não tem espaço físico, nem capacidade produtiva, bem como não possui maquinário adequado para o beneficiamento da demanda de outros produtos que tem recebido. Mesmo diante dessa necessidade de buscar alternativas e a terceirização, nesse momento, ser a única alternativa viável para atender a demanda existente, entende-se ser necessário que a empresa Beta conheça quais serão as diferenças entre o custo de beneficiar internamente e terceirizar.

**Tabela 6: Valores pagos aos fornecedores, custos dos produtos terceirizados**

Rubrica	Tampa 24 cm.	Tampa 20 cm.	Porta Guardanapo	Pé de <i>Réchaud</i>
Preço pago ao fornecedor	1,08	0,88	0,46	0,51

Fonte: elaborada pela própria autora

#### 4.4 ANÁLISE DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Com base nos dados levantados na avaliação dos processos de beneficiamento (interno e externo) a seguir serão evidenciadas as margens de contribuição que os produtos avaliados geram nas duas opções de beneficiamento.

#### 4.4.1 Processo interno

A tabela 7 sintetiza os dados que foram apurados sobre os custos de produção e também apresenta a margem de contribuição das peças que foram analisadas.

**Tabela 7: Margem de contribuição no processo interno**

Rubrica	Tampa 24 cm.	Tampa 20 cm.	Porta Guardanapo	Pé de <i>Réchaud</i>
Preço de venda	2.786,00	2.608,00	2.924,00	2.940,00
(-) Custo variável	1.229,40	1.181,40	1.501,10	1.250,54
(-) Despesa variável	165,21	154,65	173,39	174,34
Margem de contribuição total	1.391,39	1.271,95	1.249,51	1.515,12
Quantidade produzida/vendida	1.400	1.600	3.400	3.000
Margem de contribuição unitária	0,99	0,79	0,37	0,51

Fonte: elaborada pela própria autora

Ao custo apresentado na tabela 2, 3, 4 e 5 foi acrescentado o valor do custo da lavagem e secagem, pois é um custo variável. E as despesas variáveis foram consideradas somente os impostos (PIS 0,65%, Cofins 3%, IRPJ 1,2% e CSOC 1,08%).

Conforme dados evidenciados na tabela 7, se pode perceber que todos os produtos possuem margem de contribuição positiva, demonstrando que todos contribuem favoravelmente para a atividade da empresa. Com os resultados pode-se constatar que o produto que gera a maior margem de contribuição total (R\$ 1.515,12) é o pé de *réchaud*, mesmo não sendo o produto que gera a maior margem de contribuição unitária, no entanto, quando é considerada também a quantidade vendida, ele gera a maior margem de contribuição total. Já quando for considerada a margem de contribuição unitária, o produto que apresenta o maior valor é a peça tampa solar 24 cm. No entanto, por ser o produto com menor quantidade vendida ele acaba não tendo a maior margem de contribuição total.

No princípio desta pesquisa, ao entrevistar os empreendedores, foi constatado que eles acreditavam que o produto que gerava mais lucro era o porta guardanapo, por ser de rápida produção. No entanto, após o levantamento dos dados, foi constatado que ele é o produto que gera menos lucratividade dentre os produtos avaliados.

#### 4.4.2 Processo terceirizado

Com base em dados extraídos de tabela 6, a tabela 8 apresenta a margem de contribuição dos mesmos produtos, mas em um processo que foi terceirizado. O valor de custo variável foi obtido somando o valor pago pelo beneficiamento feito por terceiros e mais o valor dos custos da lavagem, que são os mesmos do processo feito dentro da empresa.

**Tabela 8: Margem de contribuição no processo terceirizado**

Rubrica	Tampa 24 cm.	Tampa 20 cm.	Porta Guardanapo	Pé de <i>Réchaud</i>
Preço de venda	1,99	1,63	0,86	0,98
(-) Custo variável unitária	1,56	1,27	0,67	0,76
(-) Despesa variável unitária	0,12	0,10	0,05	0,06
Margem de contribuição unitária	0,31	0,26	0,14	0,16
Quantidade produzida/vendida	1.400	1.600	3.400	3.000
Margem de contribuição total	436,79	421,35	472,61	485,66

Fonte: elaborada pela própria autora

Percebe-se na tabela 8 (considerando o processo terceirização) que todas as margens de contribuição seguem positivas, mas menores que se o processo for feito internamente na empresa. A maior margem de contribuição unitária segue sendo a tampa 24 cm e em seguida, a tampa de 20 cm. E a menor margem de contribuição unitária é também do porta guardanapo.

#### 4.5 ANÁLISE DA VIABILIDADE DA TERCEIRIZAÇÃO

Tendo em vista os dados extraídos nas tabelas 2 a 6, que são as que demonstram os custos derivados do beneficiamento das peças avaliadas, a tabela 9 apresenta a diferença entre os custos do processo interno (dentro da empresa) e o processo executado externamente (terceirizado).

**Tabela 9: Comparativo de custos apurados no processo externo (terceirizados) e interno (dentro da empresa)**

Rubrica	Tampa Solar 24 cm.	Tampa Solar 20 cm.	Porta Guardanapo	Pé de <i>Réchaud</i>
Custo de produção externa	1,08	0,88	0,46	0,51
Custo de produção interna	0,40	0,35	0,23	0,17
Diferença entre os processos	0,68	0,53	0,23	0,34

Fonte: elaborada pela própria autora

Analisando-se os dados contidos na tabela 9, percebe-se que os custos internos que deixarão de existir, no caso de terceirizar o processo, são todos menores que o dispêndio que será pago ao fornecedor do serviço, ao optar pela terceirização.

No caso da tampa solar 24 cm, o custo de terceirização será de R\$ 1,08, enquanto o custo interno é de apenas R\$ 0,40, gerando uma diferença de R\$ 0,68. Pode-se dizer que, ao optar pela terceirização o custo da mesma será 170% maior, ou ainda que o custo interno de beneficiamento representa apenas 37% do custo que será gasto ao terceirizar. Ainda é possível dizer que o custo interno é 63% menor que o custo de terceirização. Diante desse cenário, é possível afirmar, com base nos referidos custos, essa terceirização não é nem um pouco viável, já que o custo gerado por ela é bem maior do interno que vai desaparecer ao fazer o processo fora da empresa. Ou seja, a economia que se faz internamente não é favorável à opção de terceirizar. No entanto, como o motivo que levou a Beta a avaliar a opção por terceirização, não tem como objetivo principal a redução de custo, mas sim atender uma demanda que não tem como processá-la toda internamente, é necessário que se considere quais seriam as perdas caso a Beta não venha a atender toda essa demanda. Certamente, são necessários outros estudos específicos para avaliar as consequências advindas da decisão de terceirizar ou não. No entanto, esse objetivo não faz parte do escopo dessa pesquisa, uma vez que, ela tem por objetivo específico avaliar a viabilidade econômica da terceirização, em quanto o custo de realizar a operação específica de beneficiamento internamente ou externamente, sem considerar efeitos colaterais, quanto ao não atender integralmente a demanda existente.

Uma vez feitas essas considerações em relação ao objetivo da pesquisa e outros aspectos que devem ser considerados ao decidir pela terceirização ou não, segue a mesma avaliação para os demais produtos, iniciando pela tampa solar de 20 cm, onde ficou constado que o custo interno que vai desaparecer será de aproximadamente 40% do custo gerado pela terceirização, sendo que, os outros 60% vão representar uma adição no custo atual (aumento de custo). Ou seja, o custo interno representa 40% do custo cobrado pela terceirização, ou ainda, o custo de terceirização do processo de beneficiamento desse produto é 150% mais caro que fazer o mesmo processo internamente. Aqui também fica evidenciado que a

opção de terceirizar o processo de beneficiamento desse produto, considerando-se o quesito custo, é totalmente inviável.

Seguindo-se o mesmo critério de avaliação, para o porta guardanapo, pode-se concluir que o custo externo é 100% maior que o interno, conseqüentemente, o custo interno representa 50% do valor gasto para terceirizar. Isso quer dizer que, a redução do custo interno, ao terceirizar será de apenas 50% do valor que será gasto externamente, ou seja, apenas a metade do custo assumido na terceirização será absorvido pela redução interna. Semelhante ao que ficou demonstrado para os produtos anteriores, a viabilidade do processo de beneficiamento terceirizado para esse produto também não é favorável, porém dentro dos produtos selecionados nesta pesquisa é o que apresenta uma perda menor (menor diferença entre os custos de terceirizar e fazer internamente), ou seja, o acréscimo nos custos, com a terceirização, desse produto é menor que os demais avaliados. Isso quer dizer que a empresa deveria, caso a terceirização seja imprescindível, ela deve iniciar por terceirizar o processo de beneficiamento desse produto e só depois de terceirizar 100% dele é que ela deveria pensar em terceirizar outros produtos. É importante, lembrar que a pesquisa fez o estudo de apenas quatro produtos, sendo que, o *mix* de produtos que a Beta beneficia é composto de uma quantidade bem maior. Isso quer dizer que, entre esses quatro produtos, esse é o que apresenta menor perda com a terceirização, porém, antes de decidir pela terceirização desse produto, o mais adequado é que a empresa proceda esse estudo de viabilidade em todos os produtos que compõem seu *mix*, de tal forma a determinar as diferenças dos custos (internos e externos) de todos os produtos. Com isso, ela poderá identificar outros produtos que possuem uma perda com a terceirização menor que apresentada pelo porta guardanapo, ou mesmo, quem sabe, encontrar produtos em que o custo de terceirização seja menor que o custo interno.

Por fim, o pé de *réchaud* que apresenta o custo variável interno de R\$ 0,17, enquanto o custo externo é de R\$ 0,51. A diferença entre os dois processos é de R\$ 0,34. Diferença essa indica que o processo externo é 200% mais caro que o realizado internamente, ou seja, o custo interno representa apenas 33% do custo que a empresa vai ter ao terceirizar o processo esse será o percentual que a empresa conseguirá compensar ao terceirizar, de tal forma que a empresa terá que assumir 67% do custo pago ao fornecedor com se fosse um novo custo (além dos custos hoje já existentes ao fazer o processo interno). Nesse caso, também não é

viável a terceirização, pois o gasto que a Beta terá externamente é maior que a economia que ela conseguirá internamente com a terceirização do referido processo.

Com base nos dados extraídos das tabelas 7 e 8, a tabela 10 apresenta os valores do processo interno e externo, com um comparativo de valores da margem de contribuição e a diferença entre elas.

**Tabela 10: Comparativo econômico entre o processo interno e terceirizado**

	Tampa 24 cm.	Tampa 20 cm.	Porta Guardanapo	Pé <i>Réchaud</i>
Margem de contribuição unitária processo interno	0,99	0,79	0,37	0,51
Margem de contribuição unitária processo terceirizado	0,31	0,26	0,14	0,16
Diferença entre os processos	0,68	0,53	0,23	0,34

Fonte: elaborada pela própria autora

A tabela 10 demonstra que para qualquer que seja o produto a melhor opção ainda é o processo interno. A menor diferença apresentada é do porta guardanapo e a maior é a da tampa de 24 cm, reforça-se que as diferenças encontradas nesta tabela são as mesmas que apresenta a tabela 9, pois os custos dos produtos terão influência direta na margem de contribuição.

Percebe-se que o produto tampa solar 24 cm. A margem de contribuição quando terceirizado é aproximadamente 69% menor que a margem de contribuição quando produzido internamente.

No caso do produto tampa de 20 cm, na terceirização a margem de contribuição é 67% menor que a margem de contribuição que se percebe no processo interno.

Verifica-se no produto porta guardanapo que a margem de contribuição obtida no processo externo é 62% menor que o valor de margem de contribuição no processo interno.

Seguindo, a margem de contribuição do produto pé de *réchaud* quando terceirizado é aproximadamente 67% menor que a margem de contribuição quando o processo é interno.

Considerando-se que o processo ocorre sempre em lotes, a tabela 10 apresenta os valores, em lotes, da margem de contribuição que a empresa vai gerar, nas duas opções (interna e externa).

**Tabela 11: Comparativo da margem de contribuição total entre o processo interno e terceirizado**

	Tampa 24 cm.	Tampa 20 cm.	Porta Guardanapo	Pé <i>Réchaud</i>
Margem de contribuição total processo interno	1.391,39	1.271,95	1.249,51	1.515,12
Margem de contribuição total processo terceirizado	436,79	421,35	472,61	485,66
Diferença entre os processos	954,60	850,60	776,90	1.029,46

Fonte: elaborada pela própria autora

A tabela 11 demonstra que a análise de margem de contribuição unitária e em lotes não é necessariamente a mesma. Pois nesse caso o que tem a maior diferença é o pé de *Réchaud* e a menor é do produto tampa solar de 20 cm.

Verifica-se que no produto tampa solar 24 cm a margem de contribuição quando a produção é interna é aproximadamente 219% maior do que quando a produção for terceirizada. No caso da tampa solar 20 cm esse valor é de aproximadamente 202% que aumenta a margem de contribuição quando produzido internamente. Para o porta guardanapo, a margem de contribuição interna é aproximadamente 164% maior que a margem de contribuição obtida se o processo for exteriorizado (terceirizado). Já a margem de contribuição do processo interno do produto pé de *réchaud* é 212% maior que a margem de contribuição se o processo fosse terceirizado.

Com base em todos os dados que foram apresentados, pode-se dizer que a melhor opção econômica é o processo interno. E que a terceirização não é viável para estes produtos, pois a economia que será feita é bem menor que o custo que se terá exteriorizando o processo. Foi constatado por meio de troca de informações com os administradores que os terceirizados não possuem melhor qualidade que a empresa Beta nos serviços e nem possuem maquinário mais especializado, por esses motivos também não seria viável a terceirização. Porém em caso de extrema necessidade, havendo uma demanda muito grande de beneficiamento desses produtos, poderia se utilizar desta ferramenta.

Frisa-se que essa análise é restrita aos produtos aqui analisados podendo haver outros produtos em que o beneficiamento feito por terceiros seja mais vantajoso e assim a margem de contribuição do processo externo seja mais favorável do que a margem quando o processo for interno.

## 5 CONCLUSÃO

A dificuldade de uma boa administração se apresenta em todos os empreendimentos, mas nos menores é com mais vigor, pois os mesmos apresentam uma estrutura menor e mais resistência a novidades e mudanças. Isso provoca muitas vezes a vida curta de empresas de pequeno porte que não tem um controle correto de toda sua entidade.

As empresas familiares se mantêm, ainda em grande quantidade, vivas dentro das organizações que existem em todos os países, no entanto, muitas delas têm grande dificuldade de gerir os seus negócios, pois quando há a passagem de uma geração para outra, muitas vezes ocorre a mudança dos métodos de gestão, sendo que, essas mudanças podem provar a extinção de muitas delas.

A contabilidade de custos é uma das áreas que, se ela for apresentada e usada corretamente, pode favorecer bastante na gestão das organizações. Com a apuração dos custos é possível obter informações importantes que permitem otimizar a produção e melhorar os resultados das empresas, seja identificando formas de reduzir os custos, seja identificando os produtos que geram maior margem e que devem ter sua produção/venda incentivada ou identificando os produtos de baixas margem, que requeriam uma avaliação visando melhoria de sua margem ou mesmo a sua extinção, quando não existe uma alternativa para melhorar a sua margem.

A terceirização é uma das opções que podem ser ativadas em toda organização, mas deve se estar atento aos problemas que ela pode gerar também. Existem vários aspectos a se analisar no caso de terceirizar, que vão desde a qualidade do serviço, se a demanda vai ser atingida, prestar atenção em prazos entre outros e se o custo dela compensa em relação ao existente internamente. Diante de inúmeros aspectos que devem ser considerados na decisão de terceirizar ou não, o estudo ficou restrito ao aspecto custo. Ou seja, a pesquisa teve por objetivo avaliar se o custo de terceirização, da empresa objeto do estudo de caso (Beta), é inferior ou superior ao custo interno.

Os custos apurados internamente na empresa Beta apresentaram-se todos favoráveis e do processo terceirizado bem maior que os internos. Isso significa que é vantajoso para a empresa Beta produzir internamente quando se analisa o quesito custo menor, porém pode haver momentos em que a capacidade produtiva da

empresa não atenda a demanda e por isso pode haver a necessidade de se terceirizar um ou outro produto. No caso de escolher entre produzir interna ou externamente, analisando o aspecto custo em consideração, a empresa tem que analisar o custo que terá com a terceirização e a economia de custo que se terá dentro da empresa.

Durante a pesquisa, constatou-se que os custos internos da produção são imensamente menores que se o processo for terceirizado, foram analisados casos em que o processo externo chega a 200% mais que o processo interno (caso do produto pé de *réchaud*). Em todos os casos apresentados os custo de terceirizar são no mínimo 100% maiores que os custos apurados quando o processo for feito internamente. Esses valores demonstram que é necessário apurar o custo antes de se tomar qualquer decisão, em especial no caso de terceirização, já que ela, em muitas vezes, requer duas ações. Uma é deixar de executar uma atividade interna e com isso desativar um setor, demitir pessoas, etc. e outra é contratar um fornecedor que passa a ser uma extensão da empresa. Em muitos casos, uma vez tomada a decisão, mesmo que depois fique constatado que não era a mais indicada, a reversão pode ficar muito complicada e difícil.

Em relação à comparação dos custos para avaliar a terceirização ou não, foi possível concluir, através do estudo, que ao determinar o custo interno, só devem ser considerados os custos que vão desaparecer com a terceirização. Ou seja, para comparar os custos internos versus custos de terceirização, não se deve considerar nenhuma parcela de custos fixos que é atribuída ao custo de produção interna, para fins contábeis ou preço de venda, e que ao terceirizar ela não desaparece. Isso porque, essa parcela de custos vai continuar existindo após a terceirização, o que significa que além dos custos pagos ao fornecedor (pela terceirização) também vão continuar existindo os custos internos que estavam sendo considerados como custos de produção e que com a terceirização não vão desaparecer. Outra conclusão importante que se chegou é que, o custo do processo interno é composto de custos fixos (que podem ou não desaparecer com a terceirização) e custos variáveis (que vão desaparecer com a terceirização). Já os custos da terceirização são todos eles variáveis. Isso quer dizer que, se ocorrer um aumento de 50% no volume de produção, se a produção for terceirizada, os custos totais vão aumentar também 50%. Já se a produção for realizada internamente, o aumento dos custos totais será inferior a 50%, uma vez que, ao fazer internamente, apenas os custos variáveis

envolvidos vão aumentar 50%, já os custos fixos, vão permanecer inalterados (desde que a empresa tenha capacidade ociosa). O contrário também é verdadeiro, ou seja, se a produção cair em 50%, os custos totais de terceirização também vão cair 50%, já os custos totais internos vão cair menos que 50%. Ou seja, ao decidir pela terceirização ou não, não basta comparar os custos internos e externos com base na produção atual, mas deve-se também avaliar eles considerando as previsões de quantidades a serem produzidas no futuro.

Em relação ao estudo de caso, foi constatado que os administradores até estavam cientes do custo de terceirização era maior que o interno, sendo que, sua opção por terceirizar é em função da demanda ser maior que a capacidade interna, no entanto, eles acreditavam que as diferenças seriam menores, porém durante a pesquisa foi possível evidenciar com base nos dados levantados e nos cálculos realizados que as diferenças são grandes, necessitando de uma análise contínua para avaliar se o custo pago para terceirizar é viável ou não considerando-se os objetivos gerais da empresa, bem como, avaliar a viabilidade ou não de ampliar a capacidade interna.

O desconhecimento apresentado pela empresa Beta, em relação as diferenças de custos interno e externo se deve ao fato da mesma não possuir controles de custos adequados. Isso permite concluir que muitas empresas podem tomar decisões erradas em função da ausência de informações, informações essas que requerem profissionais capacitados para gerá-las. Diante desse cenário, pode-se concluir que o contador é o profissional mais indicado para esse tipo de atividade, no entanto, percebe-se que poucos são os contadores que perceberam essa oportunidade, deixando o campo aberto para profissionais de outras áreas atuarem numa das áreas mais promissoras e que são de extrema importância para a gestão e sobrevivência das empresas.

No caso específico da empresa Beta, depois que foram apresentados resultados desta pesquisa, em que foi evidenciada a importância do levantamento, controle e análise dos custos, ela entendeu ser de extrema urgência e importância ampliar e melhorar os controles de custos, bem como, passar a usar as informações geradas a partir desses controles para a tomada de decisão

Entende-se que os dados aqui levantamentos e as análises apresentadas, além de terem servido como fonte de informações para a empresa Beta, elas também tem uma grande importância no mundo acadêmico e profissional. No

acadêmico, na medida em que, o estudo evidenciou o que é necessário fazer para avaliar a viabilidade ou não de terceirizar uma atividade, bem como, quais são os cálculos e análises que devem ser realizadas. No profissional, ao evidenciar que as empresas ainda carecem muito de profissionais que detenham bons conhecimentos em custo, conhecimentos esses que são muito importantes para a gestão das empresas. Mercado que se o contador não der a devida atenção, certamente, será tomado por profissionais de outras áreas.

Em relação ao tema específico tratado pela pesquisa, entende-se que ainda existem muitos aspectos que devem ser avaliados e pesquisados, evidenciando que existe um campo muito fértil para novas pesquisas. No entanto, mesmo a pesquisa ter apresentado essa delimitação, entende-se que ela apresentou importantes contribuições, tanto para o campo acadêmico como para o profissional e empresarial.

## REFERÊNCIAS

- CHASE, Richard B.; JACOBS, F. Robert; AQUILANO, Nicolas J. **Administração da produção para a vantagem competitiva**. 10.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2002.
- DAIELLO, Felipe. **Enfrentando os tubarões: o segredo do sucesso: a saga da Elcom**. Porto Alegre: Age, 2008.
- FERREIRA, José Antônio Stark. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Pearson, 2007.
- FERRONATO, Airto João. **Gestão contábil-financeira de micro e pequenas empresas: sobrevivência e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2011.
- FRUGIS, Leonardo Ferretti. **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações**. São Paulo: EDUC; Fapesp, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRECO, Alvíso Lahorgue; AREND, Lauro Roberto; GARTNER, Günther. **Contabilidade: teoria e prática básicas**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. São Paulo: Loyola, 2004.
- HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. **Contabilidade de Custos, v.1: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 10 de abril de 2012.
- LEIRIA, Jerônimo Souto; SARATT, Newton Dornelles. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. São Paulo: Gente, 1996.
- LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; PISA, Beatriz Jackiu. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: planejamento, implantação e controle**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MACEDO, José Ferreira de. **Sucessão na empresa familiar: teoria e prática**. São Paulo: Nobel, 2009.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Sergio Pinto. **A terceirização e o direito do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NASCIMENTO, Jonilton Mendes do. **Custos: planejamento, controle e gestão na economia globalizada**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão estratégica de custos**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso**. São Paulo: STS, 1998.

REIS, Linda G. **Produção de monografia: da teoria à prática**. Brasília: Senac-DF, 2008.

ROCCHI, Carlos Antonio de. **Algumas reflexões sobre a decisão “Fazer ou comprar”**. *Revista Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul*. Rio Grande do Sul, p. 10-13, jan/1991 e 03/1991.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2008**. Brasília: DIEESE, 2008. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/572C3CE47D9997DC83257486004E858E/\\$File/NT00038B0A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/572C3CE47D9997DC83257486004E858E/$File/NT00038B0A.pdf). Acesso em: 10 de abril de 2012.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil: 2003 – 2005**. Brasília: SEBRAE, 2007. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf). Acesso em: 10 de abril de 2012.

SOUZA, Antonio. **Gerência financeira para micro e pequenas empresas: um manual simplificado**. Rio de Janeiro: SEBRAE, 2007.

TACHIZAWA, Takeshy; FARIA, Marília de Sant’Anna. **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

TOIGO, Renato Francisco. **Fundamentos de contabilidade e escrituração**. Caxias do Sul: Educs, 2009.

VICECONTI, Paulo Eduardo Vilchez; NEVES, Silvério das. **Contabilidade de custos: um enfoque direto e objetivo**. 8.ed. São Paulo: Frase, 2008.