

VANTAGENS DA FABRICAÇÃO DO PRÓPRIO PRODUTO COMERCIALIZADO

¹ Antônia Maria Gimenes; ² Marco Antônio Fortunato David; ³ Pedro Henrique Paixão

Resumo

Este trabalho tem como principal objetivo demonstrar quais as vantagens que uma empresa tem a passar a fabricar um produto que antes era obtido de outras formas em que uma delas era a terceirização da fabricação quais as vantagens e desvantagens da terceirização, quais fatores pesaram na tomada de decisão que definiu tal mudança. Neste intuito foram coletadas informações através de análise de relatórios que demonstraram como ocorreu o processo de mudança e quais os resultados da transformação. Por fim concluímos neste caso em específico a empresa teve diversas vantagens passando a fabricar o produto comercializado, uma delas foi o aumento da lucratividade e isso se refletiu em melhores resultados a corporação.

Palavras chave: Mudança. Fabricação. Terceirização. Produto.

Summary

This paper has as main objective to demonstrate the advantages that a company has to produce a product that was previously obtained in other ways in which one was outsourcing the manufacturing of the advantages and disadvantages of outsourcing, what factors Decision that defined such a change. For this purpose information was collected through analysis of reports that demonstrated how the change process occurred and what the results of the transformation were. Finally we concluded in this specific case the company had several advantages beginning to manufacture the product marketed, one of them was the increase in profitability and this was reflected in better results the corporation.

Keywords: Change. Manufacture. Outsourcing. Product

¹ Administradora de empresas, especialista em gestão de negócios, gestão de RH e gestão de pessoas, palestrante, professora e coordenadora universitária, ² Economista e especialista em gestão ambiental, professor universitário, ³ Acadêmico do curso de administração de empresas – Instituto de Ensino Superior de Londrina- Inesul.

INTRODUÇÃO

A escolha entre produzir ou terceirizar pode ocasionar grandes impactos dentro das organizações. Estes impactos são decorrentes da influência dos custos e benefícios que trarão cada alternativa.

Neste contexto, o objetivo principal deste trabalho é descrever quais os fatores determinantes do processo de decisão da ação a serem tomados, quais fatores influenciaram neste processo, desta forma, verificando como os gestores conduziram a empresa nessa mudança.

Geralmente a análise dos custos e benefícios relativos às decisões entre produção ou terceirização é procedida através da técnica de análise diferencial, a fim de analisar todos os custos e benefícios relevantes para cada alternativa (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013). Tem como intenção esta análise contribuir para uma maior segurança no processo de decisão, isto possibilita uma maior compreensão sobre os possíveis reflexos derivados de cada alternativa tomada e qual possui maior potencial de criação de valor para o resultado das organizações.

Posto que as decisões relativas à produção ou terceirização constituem um dos processos de decisão mais complexos para os gestores, dados seus reflexos no desempenho das organizações (LEIBLEIN; REUER; DALSACE, 2002), neste trabalho o processo de decisão envolveu o dilema entre produção ou terceirização, foi objeto de estudo de caso.

No início do ano de 2002 foi criada uma empresa (X) com o intuito de distribuir materiais plásticos que eram de fabricação de uma determinada indústria (Y), tudo era muito bem casado e geravam ótimos resultados para as duas corporações, isso se sucedeu durante 12 anos, até que em 2014 a indústria (Y) foi vendida a um grupo norte americano que tinha seu plano de gerenciamento completamente diferente do que fora praticado anteriormente.

Logo que os norte-americanos assumiram o controle da indústria (Y) já anunciaram que iriam encerrar a parceria com a empresa (X) que tinha sido criada com intuito de distribuir seus produtos, pois tinham outros objetivos que não incluía ela neles. Neste cenário, o problema de pesquisa em que está embasada este trabalho foi o seguinte:

Como os gestores da empresa analisada conduziram esta mudança que se sucederam, quais ações foram tomadas em relação às alternativas de produzir ou terceirizar a fabricação do principal produto comercializado? Já que como era uma parceria de longa data seria quase que impossível encontrar uma nova indústria que fabricasse os mesmos produtos e os fornecessem com as mesmas condições que eram fornecidas pela indústria (Y).

A pesquisa buscou avançar no sentido de compreender sobre a utilização das alternativas entre produção ou terceirização, apoiando-se na escolha Racional para determinar se os gestores realizaram decisões corretas que ocasionou melhores resultados a empresa (X).

A metodologia do presente artigo foi de caráter descritivo, qualitativo e com levantamentos em livros e dados extraídos da empresa (X), a situação foi realizada como estudo de caso.

O artigo encontra-se dividido da seguinte forma: esta introdução, seguido do referencial teórico, que contempla tópicos sobre o processo que se sucedeu na tomada de decisão, sobre as decisões relativas à terceirização ou produção e sobre a análise diferencial. Já a seção três descreve estudos anteriores, e, na sequência, a seção quatro apresenta a metodologia, seguida da análise dos resultados. Por fim, as conclusões.

REFERENCIAL TEÓRICO

O pensamento econômico neoclássico sugere que o processo decisório deve ser guiado pela premissa subjacente de maximização de utilidade, onde a alternativa a ser considerada deve ser aquela, dentre as possíveis, que leve à maximização de utilidade.

Assim, a escolha que representa a melhor opção dentre as alternativas possíveis é considerada como a escolha racional, pressupondo-se que o processo decisório é direcionado em função de objetivos predeterminados, e que as informações utilizadas são capazes de estimar a influência das alternativas possíveis, bem como o melhor curso de ação para a organização através da mensuração e análise dos custos e benefícios das alternativas à disposição.

O processo decisório nem sempre é realizado de forma racional, os tomadores de decisão tendem a não levar em consideração algumas informações durante o processo decisório, e em decorrência disso a melhor

alternativa seria substituída pela alternativa que é capaz de suprir as expectativas do tomador de decisão, situação esta que caracteriza a racionalidade limitada.

Desse modo, o conceito da racionalidade limitada chama atenção não para a necessidade de alcance da racionalidade, mas para aos possíveis vieses cognitivos que impossibilitam o seu alcance, caracterizando o comportamento humano como o principal fator restritivo para o alcance da racionalidade.

Autores como Hammon, Keeney e Raiffa, (2001), consideram como viés o conjunto de métodos e processos, ou simplesmente "heurísticas", criados pelos tomadores de decisão para analisar e selecionar as alternativas disponíveis. Os autores justificam esse viés porque tal conjunto de métodos e processos seria direcionado pelas preferências do comportamento humano, e que em decorrência disso, as heurísticas seriam consideradas como "armadilhas ocultas" por serem fatores restritivos da racionalidade no processo decisório, limitando a capacidade cognitiva dos tomadores de decisão.

Essas armadilhas, por vezes, são representadas por fatores relacionados à "ancoragem", evento este relacionado à utilização de informações passadas para a realização de estimativas de forma desnecessária ou incoerente, como estimação de vendas de um determinado mês a partir da observação apenas do mesmo mês do ano anterior.

Os pressupostos da racionalidade limitada, neste estudo de caso, foram utilizados de forma a descrever os principais fatores direcionadores do processo decisório, bem como para compreender a importância das informações contábeis para a tomada de decisão.

CONCEITO DE TERCEIRIZAÇÃO VANTAGENS E DESVANTAGENS

O conceito de terceirização tem seu surgimento datado na Segunda Guerra Mundial, em que empresas dos Estados Unidos precisavam concentrar-se na produção de armamentos, de modo a atender a demanda existente. Assim as indústrias passaram a focar na atividade principal e as atividades secundárias foram delegadas a empresas prestadoras de serviço, Melhorando o processo de gestão administrativa e processo operacional das empresas. Neste sentido, os resultados ficam mais evidentes sendo conhecido como terceirização. LEIRIA (1992, p.19) afirma que a terceirização "como prática de

administração empresarial, consolidou-se nos Estados Unidos a partir da década de 50, com o desenvolvimento acelerado da indústria."

Transferir para terceiros as atividades que não fazem parte do negócio principal de uma empresa que fara com que a mesma se concentre em esforços em suas atividades essenciais, passando a terceiros as atividades complementares, assim se forma uma parceria ficando a empresa concentrada apenas nas atividades ligadas essencialmente ao negócio atuante.

Com a terceirização a empresa foca apenas em sua atividade principal, conforme salienta GIOISA (1995, p.11) "a terceirização se investe de uma ação mais caracterizada como sendo uma técnica moderna de administração e que se baseia num processo de gestão que leva a mudanças estruturais da empresa, à mudança cultural, procedimentos, sistemas e controles, capitalizando para toda malhagerencial, com o objetivo único quando adotada: atingir melhores resultados, concentrandotodos os esforços e energia da empresa em sua atividade principal."

As vantagens em focar os negócios da empresa na sua área de atuação;Minimizar os desperdícios, reduzir as atividades – meio, aumentando a qualidade, aumento de flexibilidade, maior especialização do serviço, sistema de custeio aprimorado, esforço de treinamento maior e profissionais desenvolvidos;Agilidade em decisões, custo menor, lucratividade maior e crescimento, economia de mercado favorecida, serviços otimizados, níveis hierárquicos reduzidos, produtividade maior, competitividade, quadro de empregados reduzido, Menor ociosidade de máquinas, aumento no poder de negociação, mercado para as pequenas e médias empresas ampliado, crescimento sem grandes investimentos, economia de escala, risco de obsolescência das máquinas menor, durante a recessão.

Já as desvantagens são Desemprego; não absorção da mão-de-obra na mesma proporção;Resistências e conservadorismo;Risco de coordenação dos contratos;Falta de parâmetros de custos internos;Demissões na fase inicial;Custo de demissões;Dificuldade de encontrar a parceria ideal;Falta de cuidado na escolha dos fornecedores;Aumento do risco a ser administrado;Conflito com os sindicatos;Estrutura do poder alterada;Maior da dependência de terceiros;Perca do vínculo para com o empregado;Falta de informação da legislação trabalhista;Dificuldade em aproveitar empregados

treinados; Perda da identidade cultural da empresa, a longo prazo, por parte dos funcionários.

As decisões entre produção e terceirização podem ser relacionadas à estrutura da cadeia de valor que permeiam as atividades empresariais. Por cadeia de valor pode-se entender que esta representa o conjunto de atividades e processos necessários para produção de um insumo, produto ou serviço.

A cadeia de valor pode ser gerenciada de duas formas: a primeira envolvendo a internalização das atividades e processos necessários à produção, e, a segunda, relativa à terceirização. Tais alternativas representam opções de gerenciamento que podem contribuir para a criação de valor empresarial.

Indo além, os reflexos que a estrutura da cadeia de valor pode causar no resultado das organizações passam por implicações de ordem estratégica sendo necessário o conhecimento de todos os custos e benefícios inerentes às alternativas de estruturação da cadeia de valor, de modo a avaliar qual opção é capaz de maximizar o valor das organizações.

Através de observações na literatura constata-se que diversos são os fatores que direcionam a forma como as decisões de produção ou terceirização são avaliadas, quais sejam a especialidade do agente terceirizado e sua capacidade financeira para o fornecimento do insumo ou serviço no longo prazo.

Assim, empresas distintas podem operar com diferentes estruturas de cadeia de valor, controlando todas as atividades, desde a produção até a distribuição final, ou terceirizar algumas atividades de produção que contribuam para a criação de valor.

Para os defensores da terceirização, o aumento do foco na atividade principal, a melhor qualidade de produtos ou serviços, e a redução de custos e ganhos de competitividade são os principais argumentos a favor.

O ato de transferir a responsabilidade por um determinado serviço, processo ou produto, permite que a empresa que transfere tais atribuições deixe de realizar uma ou várias atividades cumpridas com seus próprios recursos, introduzindo mudanças na estrutura organizacional das empresas.

Deve-se levar em consideração também a existência de riscos atrelados à adoção da terceirização, que quando considerados durante o processo

decisório podem direcionar para a internalização das atividades anteriormente terceirizadas. E, a partir de então, aspectos como o relacionamento com clientes, fornecedores e colaboradores, bem como a estrutura de custos das organizações podem se tornar fatores determinantes para a internalização das atividades e a consequente modificação da estrutura da cadeia de valor.

Há de se perceber que a modificação da estrutura da cadeia de valor não se dá apenas em função de aspectos financeiros, mas também sofre influência de aspectos não financeiros, que, se não forem corretamente gerenciados, podem restringir ou até anular os benefícios da terceirização, tornando a alternativa de internalização mais atrativa às organizações, forçando a mudança da estrutura da cadeia de valor.

Decisões relativas à produção ou terceirização são procedidas através da utilização da técnica de análise diferencial, que identifica e compara os custos e benefícios relevantes das possíveis alternativas. Assim, apenas aqueles considerados relevantes para cada alternativa devem ser levados em consideração no processo decisório.

Os itens relevantes são aqueles que diferem entre as alternativas possíveis. Os custos possuem um caráter evitável ou que existiriam apenas caso determinada alternativa fosse implementada, e, os benefícios relevantes, aqueles que passam a existir apenas caso uma alternativa seja implementada, ao mesmo tempo em que apenas estes deixariam de existir caso outra alternativa viesse a ser implementada.

O custo também pode ser considerado relevante para análise diferencial assumindo a característica do custo de oportunidade do capital, correspondendo este à expectativa mínima de geração de benefícios econômicos a serem gerados pela alternativa escolhida em detrimento de uma ou mais alternativas, devendo a alternativa escolhida no processo decisório ser capaz de gerar benefícios econômicos superiores às alternativas rejeitadas.

Assim, além dos custos e benefícios relevantes inerentes a cada alternativa possível, a análise diferencial deve levar em conta também o custo de oportunidade de capital de forma a mensurar também os possíveis impactos da opção escolhida para a criação de resultado para a organização em detrimento de alternativas.

O foco principal da técnica da análise diferencial consiste em identificar e avaliar apenas os reflexos que cada alternativa pode vir a gerar no resultado, e esta é a principal motivação para que apenas os custos e benefícios relevantes atrelados a cada alternativa sejam levados em consideração na análise.

No entanto, a técnica de análise diferencial é limitada a análise de aspectos financeiros, o que de certa forma influencia no processo decisório, mas não o determina, posta a necessidade de se considerar também aspectos não financeiros que podem ser considerados determinantes para as decisões relativas à produção ou terceirização, como o relacionamento com fornecedores e clientes.

Tipo de pesquisa: O Estudo de Caso tem sido apontado como método utilizado para apreender a totalidade de uma situação, identificar e analisar a multiplicidade de dimensões que envolvem o caso e também de maneira engenhosa, descrever, compreender, discutir e analisar a complexidade de um caso concreto, além de permitir um aprofundamento em uma realidade social, não alcançada inteiramente por um levantamento feito por amostragem e avaliação unicamente quantitativa. Por isso, o estudo de caso deverá ser antecedido por um minucioso planejamento, a partir de ensinamentos obtidos do referencial teórico e das peculiaridades próprias do caso.

O Estudo de Caso como ferramenta de verificação científica é utilizado para compreender processos na complexidade social nas quais estes se manifestam, seja em situações problemáticas, para análise das limitações, seja em circunstâncias bem-sucedidas, para avaliação de modelos exemplares.

Esse Estudo de Caso diz respeito à decisão entre produzir ou terceirizar em uma unidade empresarial específica, sendo este fenômeno analisado através da técnica de análise diferencial.

Assim, esta pesquisa tem como característica a abordagem descritiva, sendo caracterizada pelo seu objetivo inerente de proporcionar maior conhecimento sobre a particularidade do fenômeno estudado, através da descrição do processo de decisão relativo à produção ou terceirização em uma unidade empresarial.

A escolha por esta abordagem tem por função a verificação dos fatores determinantes do fenômeno estudado, confrontando-os com os pressupostos da escolha racional. Desta forma, a abordagem descritiva tem por função medir

ou coletar informações sobre os conceitos ou variáveis que se referem a determinado fenômeno, e diante disso, justificando-se a adoção desta estratégia de pesquisa.

COLETA DE DADOS

Os dados utilizados nesta pesquisa foram coletados durante os meses de março e abril de 2017 e são provenientes de duas fontes, a primeira consistiu na coleta de relatórios gerenciais de vendas e de custos do produto comercializado (caixa plástica) para o período relativo aos meses de janeiro a dezembro dos anos de 2014 a 2016.

A coleta de tais dados foi realizada com a finalidade de comparar o período em que a caixa plástica era fornecida pela indústria (Y) posteriormente no ano de 2015 quando sua fabricação foi terceirizada e por último esse mesmo período no ano de 2016 quando a entidade fez a opção pela produção da caixa buscando demonstrar os efeitos que a opção pela produção da caixa gerou.

Por conseguinte, a segunda fonte de coleta de dados deu-se através de análises de relatórios com dados que ocorreram antes, durante e depois do processo de mudança, no que tange aos aspectos considerados relevantes relacionados ao processo decisório.

Quanto aos dados coletados através dos relatórios gerenciais da empresa, estes foram utilizados para aplicação da técnica de análise diferencial onde são comparados os custos relevantes das alternativas de produção e de terceirização da fabricação da caixa plástica.

Após a comparação dos custos de cada opção, foram elaboradas demonstrações de resultado com a proposta de comparar financeiramente cada ano em que foram adotados 3 modos diferentes de obter a caixa para ser comercializada.

Os períodos analisados subdividem-se respectivamente do início de janeiro ao final de dezembro de 2014 e dos dois anos posteriores sucessivamente. O conteúdo das respostas das entrevistas foi confrontado com os resultados das análises contábeis, no intuito de saber se as partes envolvidas no processo decisório se utilizaram das melhores informações disponíveis para a tomada de decisão, bem como sobre os possíveis fatores que direcionaram o processo decisório.

No momento em que foi informada foi um choque pois a empresa dependia inteiramente daquela fábrica para continuar no mercado, mercado o qual era muito bem vista pois se tratava de uma corporação que tinha 12 anos de existência e sem dúvida uma das maiores do ramo se não a maior no estado do Paraná.

Seus gestores tinham que achar uma saída pois muitos funcionários dependiam dessa empresa, e não podiam simplesmente abandonar o mercado, pois trabalhavam com uma enorme carteira de clientes que confiavam em seu serviço, o que nos atuais dias é o mais valioso para uma empresa, a carteira de clientes.

Já tinham o mais difícil, que era ter para quem distribuir o produto só não tinham mais como conseguir o produto. Foi então que tomaram a única decisão possível, que era de começar a fabricar o próprio produto, mas infelizmente a empresa não tinha experiência alguma nessa área. Após uma série de pesquisa analisando todos os dados, viram que no momento não seria viável a criação de uma fábrica pois o investimento para isso seria muito alto, dentre maquinários e estrutura seria gasto cerca de dois milhões e meio de reais, o que a empresa (X) não disponibilizava.

Acharam uma saída um que necessitaria de um investimento bem menor, a empresa (X) iria adquirir somente o molde da caixa, (produto que tinha maior incidência de vendas) e terceirizar a fabricação.

Tratava-se de um investimento de cento e cinquenta mil reais, bem menor comparado com o investimento de que se fosse criar a fábrica, além disso, não seria necessária a contratação de mais funcionários e não teriam que se preocupar com nada além do que já faziam anteriormente.

Com a terceirização a empresa pode continuar focada em somente vender o produto, o que já vinha sendo feito, pois se optassem por ela mesma fabricar, teriam além do investimento inicial, várias outras despesas como contratação de novos funcionários tanto para o chão de fábrica quanto funcionários capacitados para geri-los. Com isso além dos custos o risco de ações trabalhistas iria aumentar drasticamente.

No início de 2015 já tinham se desvinculado completamente da fábrica (Y) que havia sido vendida. A partir daí começou um novo casamento que na

teoria tinha tudo para ser muito bem-sucedido pois cada parte iria focar em somente uma atividade buscando sempre muita qualidade nos serviços.

No começo tudo dava muito certo foi um ano bem tranquilo até que essa nova fábrica começou a impor dificuldades na fabricação além de reajustar consideravelmente o preço do serviço.

Um das desvantagens da empresa eram que eles não tinham noção alguma dos reais custos da fabricação do produto, só sabiam que com certeza a fabricação gerava lucro. Cansados de tanta dificuldade os gestores da empresa tomaram uma decisão muito arriscada, porém com grandes chances de dar certo, porque não se tornar fábrica? Existiam inúmeras razões para não tentar entrar nesse outro segmento até porque não tinha a mínima experiência naquele novo ramo, que pelo visto era muito perigoso, pois se tratava de um ramo que gira em torno de valores altíssimos e qualquer erro que fosse cometido o prejuízo seria bem grande o que colocaria em risco a saúde da empresa, além de se tratar de um ano de crise econômica do país, o que faz com que o investimento tenha mais risco do que já tinha.

Começaram então inúmeras pesquisas de como era o mercado e quais seriam as melhores decisões a serem tomadas e a partir disso criaram um plano de negócio bem elaborado a fim de não cometerem falhas.

Inicialmente foi indispensável a contratação de um funcionário que conhecia da área, e a partir disso tiveram noção do que iriam realmente precisar e então começaram inúmeros orçamentos.

O orçamento inicial seria de uma máquina injetora (que é a máquina que juntamente com o molde que a empresa já possuía fabricam a caixa plástica) nova, mas como tinham um funcionário que era muito conhecedor da área foi tomada a decisão de adquirir uma máquina (que na operação é o que tem maior valor) usada, de dois milhões de reais que seria uma nova, esse valor caiu para setecentos mil reais, mas além da máquina teriam várias outras coisas envolvidas. Lugar? Seria necessário um barracão de no mínimo mil metros quadrados para o início da fabricação, só a máquina tem vinte metros de comprimento além de o produto fabricado ser bem volumoso.

Encontraram um local ideal, que além de ter o tamanho necessário, tem uma ótima localização fica em uma rodovia de saída da cidade o que facilita muito na logística que está envolvida uma fábrica.

Após um árduo trabalho cheio de dificuldades que envolveram dês do transporte da máquina para o novo barracão até a ligação da energia elétrica, além da parte burocrática (licenças, alvarás etc....) que sem dúvidas e a parte mais complicada pois infelizmente nosso município não incentiva em nada a instalação de novas fábricas nele.

Com toda essa dificuldade no início de novembro de 2016 a máquina começou a fabricar seu primeiro produto fazendo com que a empresa enfim se transformasse passando de distribuidora para fábrica de seu próprio produto o que trouxe inúmeras vantagens à corporação.

ANÁLISE DE RESULTADOS

A técnica de análise diferencial é realizada através da comparação dos custos e benefícios relevantes das alternativas disponíveis, de modo a determinar qual curso de ação é capaz promover maior criação de valor para as organizações. Assim, para proceder tal análise ao caso estudado, a Tabela 1 apresenta abaixo os custos relevantes de produzir a caixa plástica.

Ano	Matéria prima	Produção	Total
2014	X	X	10,90
2015	4,80	5,60	10,40
2016	4,80	4,70	9,50

Após o primeiro mês foi possível calcular o custo real da fabricação, e o que já era esperado foi consolidado, realmente existia uma boa margem de lucro, com isso a nova fábrica conseguiria uma maior flexibilidade no preço de seu produto, o que aumentaria consideravelmente suas vendas pois por se tratar de um produto de qualidade, acabavam perdendo o mercado dos clientes que buscam primordialmente o preço do produto.

Puderam também programar a quantidade exata a ser fabricada sem ter que trabalhar com grandes estoques, o que otimiza muito o espaço.

Como noventa por cento do produto vendido é fabricado com matéria prima reciclada a nova fábrica passou também a adotar a logística reversa e se comprometer a destinar corretamente todos os produtos fabricados por ela, que

após ser utilizada a fábrica os recolhe e em suas próprias instalações recicla o produto para assim produzir um novo.

Possuir o processo de logística reversa é ter um diferencial em relação à concorrência, de forma que através de uma postura ambiental correta a empresa consegue influenciar na relação com os clientes e a sociedade de forma positiva e também agregar valor à sua imagem corporativa, pois os clientes buscam empresas ambientalmente responsáveis no momento do consumo.

CONCLUSÃO

Após ocorrerem tais mudanças podemos observar que a empresa passou a ter um custo da caixa inferior ao que tinha anteriormente.

Passando a conseguir a caixa com um preço inferior conseqüentemente ela passou a ter uma maior margem de lucro em relação a venda do produto

Ano	Custo	Venda	Lucro bruto
2014	10,90	16,50	5,60
2015	10,40	16,50	6,10
2016	9,50	16,50	7,00

Além de aumentar a lucratividade a empresa passou a ter o controle do que fabricar, quando fabricar, assim pode reduzir o prazo de entrega tendo a possibilidade de atender clientes que buscam esse prazo mais curto, e com a fábrica em funcionamento existe também a possibilidade de entrar em novos mercados com o desenvolvimento de novos produtos que atendam clientes em potencial, fazendo com que assim a empresa sempre se mantenha em alta no mercado.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, Manuel S. B. Terceirização: parceria e qualidade. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

COSTA, Márcia S. Terceirização/Parceria e suas implicações no âmbito jurídico - sindical. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 34(1):6 11, jan. /fev,1994.

DAVIS, Frank S. Terceirização e multifuncionalidade: ideias práticas para a melhoria da produtividade e competitividade da empresa. São Paulo: STS, 1992.

FONTANELLA, Denise, et al. O lado (dês) humano da terceirização: o impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administrá-lo. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

MARTINS, Heloise de Souza e RAMALHO José Ricardo. Terceirização: diversidade no mundo do trabalho. São Paulo: HUCITEC, 1994.

OLIVEIRA, Marco A. Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas. São Paulo: Nobel, 1994.

QUEIROZ, Carlos. Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso. São Paulo: STS, 1992.

GIOSA, Lívio A. Terceirização: uma abordagem estratégica. São Paulo: Pioneira, 1995.

HAMMOND, J.S.; KEENEY, R. L.; RAIFFA, H. Decisões inteligentes: somos movidos a decisões – como avaliar alternativas e tomar a melhor decisão. Tradução de Marcelo Filardi Ferreira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 11ª reimpressão.

LEIBLEIN, M. J.; REUER, J. J.; D'ALSACE, F. Fazer ou comprar decisões importam? A influência da governança organizacional no desempenho tecnológico. *Strategic Management Journal*, v. 23, p. 817-833, 2002.

GARRISON, R. H; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. Contabilidade Gerencial. Porto Alegre; McGraw Hill Bookman, 14ª ed. 2013.

LEIBLEIN, M. J .; REUER, J. J .; DALSACE, F. Fazer ou comprar decisões importam? A influência da governança organizacional no desempenho tecnológico. *Strategic Management Journal*, v. 23, p. 817-833, 2002.

HAMMOND, J. S.; KEENEY, R. L.; RAIFFA, H. As armadilhas ocultas na tomada de decisão. In: Tomada de decisão. Série Harvard Business Review. Tradução de Eduardo Riech. Rio de Janeiro: Campus, 2001.