

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

CIÊNCIAS ECONÔMICAS

MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS

ANTONIO CARLOS CAVALHEIRO

INTEGRAÇÃO VERTICAL OU TERCEIRIZAÇÃO?

UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ESTAMPADOS E SOLDAS SL

São Leopoldo

2013

ANTONIO CARLOS CAVALHEIRO

INTEGRAÇÃO VERTICAL OU TERCEIRIZAÇÃO?  
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ESTAMPADOS E SOLDAS SL

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
como requisito parcial para obtenção do diploma  
de conclusão de MBA em Controladoria e  
Finanças

Orientador: Prof. Ms. Humberto Girardi

São Leopoldo

2013

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	5
1.2 OBJETIVOS.....	6
1.2.1 Objetivo Geral .....	6
1.2.2 Objetivos Específicos.....	7
1.3 JUSTIFICATIVA.....	7
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>8</b>
2.1 TEORIA DO CUSTO DE TRANSAÇÃO .....	9
2.2 TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS .....	11
2.3 TERCEIRIZAÇÃO .....	13
2.3.1 Parceria.....	14
2.3.2 Vantagens da terceirização .....	15
2.3.3 Desvantagens da terceirização.....	16
2.3.4 Diretrizes básicas da terceirização .....	17
2.4 INTEGRAÇÃO VERTICAL.....	18
2.4.1 Razões para integração vertical.....	19
2.4.2 Riscos da integração vertical.....	20
2.4.3 Vantagens e desvantagens da integração vertical .....	21
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....</b>	<b>23</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>24</b>
4.1 ESTRUTURA DA EMPRESA.....	25
4.2 PROCESSO DE PRODUÇÃO .....	25
4.3 IDENTIFICAÇÃO DOS CUSTOS .....	26
4.4 ALOCAÇÃO DOS CUSTOS .....	27
4.5 CUSTO DA TERCEIRIZAÇÃO .....	29
4.6 ANÁLISE.....	30
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>344</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

- Figura 1 – Custo de Transação
- Figura 2 –Princípios da parceria
- Figura 3 – Vantagens da Terceirização
- Figura 4 – Desvantagens da Terceirização
- Figura 5 – Estrutura da empresa
- Figura 6 – Processo de produção
- Figura 7 – Custos diretos
- Figura 8 – Custos indiretos
- Figura 9 – Custo unitário
- Figura 10 – Alocação de custos
- Figura 11 – Custo por peça
- Figura 12 – Custo unitário de estampagem
- Figura 13 – Comparação

# 1 INTRODUÇÃO

A competitividade internacional decorrente da globalização econômica trouxe consequências relevantes para as empresas, tais como aumento de exigência por preço e qualidade por parte dos clientes. Buscando sobreviver diante deste cenário as organizações tem buscado se adaptar rapidamente reformulando seus produtos e serviços.

Revistas especializadas em negócios apontam mudanças que o fenômeno da globalização trouxe à sociedade. Modificações na economia, nas universidades e na saúde são exemplos (Revista Exame, 2011). O panorama no qual as empresas estão inseridas muda continuamente, com novos produtos e serviços lançados quase que diariamente, junto a novas técnicas para produzi-los ou realizá-los.

Tais avanços e mudanças, somados à preocupação em conquistar novos e manter os velhos clientes e aumentar a lucratividade, fazem com que a concorrência entre as empresas torne-se cada vez mais acirrada e que estas, positivamente, busquem meios para alcançar um diferencial, ou seja, fatores que contribuam para que seu produto ou serviço tenha sucesso em relação ao dos concorrentes.

Assim, na busca de melhoria nos resultados, com o sistema de gestão o administrador pode analisar as diversas opções, dentre as quais neste estudo destaca-se a seguinte indagação: “fazer ou comprar ?” A indagação busca entender as razões das firmas terceirizarem atividades de sua cadeia de valores. Esta escolha pode ser determinante no alcance dos resultados, quer seja por eficiência operacional, acesso a matéria-prima ou a força de trabalho em melhores condições, ou mesmo por ser uma especialização que gere estes e outros benefícios.

Williamson (1975) argumenta que a expansão das empresas tende a aumentar os custos burocráticos (de coordenação administrativa), chegando a um ponto em que estes custos não compensam a realização de determinadas atividades internamente, pois ela pode recorrer o mercado para tal e ter um custo muito menor (terceirização).

A seguir é apresentado o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos e a justificativa do estudo.

## **1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA**

Porter (1989) argumenta que as empresas precisam definir suas estratégias corporativas em três grandes dimensões: escopo de produto, escopo geográfico e escopo vertical. Este último, o escopo vertical, define as atividades das empresas que serão executadas internamente e as que serão executadas por fornecedores. O estudo está concentrado na definição de quais atividades devem ser executadas internamente nas firmas (integração vertical) e quais devem ser executadas por fornecedores externos (terceirização ou desintegração vertical).

O presente estudo está focado no segmento automobilístico, especialmente no setor de estamparia e solda onde, em função de toda a tecnologia que surge (máquinas, softwares, opções em design), existem alternativas para a escolha de “fazer ou comprar”.

Desta forma, a pergunta problema de pesquisa no estudo é: No aspecto econômico de formação e análise de custos, na empresa Estampados e Soldas SL, qual a melhor escolha: terceirizar o processo de estamparia ou continuar estampando as peças internamente?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral consiste em apurar no aspecto econômico de formação e análise de custos, na empresa Estampados e Solda SL, a melhor escolha entre terceirizar o processo de estamparia ou continuar estampando as peças internamente.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificação do processo produtivo do produto
- b) Identificação dos principais custos do processo de produção
- c) Identificação da cadeia produtiva do produto

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Nos dias atuais, a busca da excelência e da competitividade em função da qualidade e do baixo custo é um estado permanente da maioria das organizações. No caso específico da competitividade através do preço de venda, as empresas examinam sistematicamente as possibilidades de redução de custo de seus produtos. A redução de custos foi sempre preocupação das empresas que desejavam prosperar no mercado, pois, através dessa redução, têm melhores condições de enfrentar a concorrência.

As empresas precisam posicionar-se diante desse cenário, isto porque a competência empresarial é medida através do lucro. Para uma empresa auferir lucro, precisa vender seus produtos e/ou serviços com uma margem positiva e somente o adequado controle dos custos poderá determinar o sinal, positivo ou negativo, que ela terá. Dentre as diversas opções adotadas pelas empresas para diminuir os custos, está a opção de terceirizar parte do processo de fabricação ou fabricar o produto total internamente, decisão que, às vezes, origina a realização de novos investimentos.

A decisão de terceirizar ou de fabricar não deve ser tomada precipitadamente. Primeiro, devem ser analisados os custos decorrentes de cada uma dessas opções e os possíveis investimentos que a empresa necessitará realizar.

Desta forma, este trabalho apresenta a análise e a identificação da opção mais vantajosa para a empresa de Estampados e Solda SL, entre as alternativas de terceirizar ou de fabricar internamente.

Considerando o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa do estudo, a seguir é apresentado a fundamentação teórica.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Muitas organizações veem a necessidade da terceirização de seus processos operacionais, para um crescimento e desenvolvimento de suas áreas táticas, estratégicas e operacionais, buscando também eficiência, redução de custos e geração de valor.

Apesar de não ser uma prática recente, a terceirização ou repasse das atividades a empresas terceiras, constitui uma ferramenta estratégica gerencial que pode representar, nos dias atuais, um ganho significativo de competitividade através da redução de custo.

Por outro lado manter todo processo de produção dentro das fronteiras internas da organização pode significar ter os processos sob sua responsabilidade e manter o controle dos mesmos.

Na fundamentação teórica serão apresentados os principais conceitos da teoria dos custos de transação, da teoria da visão baseada em recursos, a terceirização e integração vertical.



## 2.1 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

De acordo com Oliver Williamson (1975), transação é tudo aquilo que envolve a passagem de um serviço ou bem em produção para entidades com interfaces separadas, e os custos associados a estas transações são aqueles obtidos ao se recorrer ao mercado, sendo eles:



Figura 1 – Custos de Transação  
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Williamson (1975)

Segundo o autor da Teoria do Custo da Transação, são exatamente as transações e os custos de se recorrer ao mercado os principais determinantes da forma de organização das empresas produtoras de bens ou serviços. Isto porque, segundo Williamson (1975) as empresas buscam encontrar mecanismos de governança que levem à minimização dos custos de transação entre as partes envolvidas. Este mecanismo reflete o meio pelo qual a empresa administra as trocas econômicas que ela realiza.

Existem dificuldades encontradas pelas empresas na realização dessas transações, de acordo com Williamson (1975) este fato surge de dois elementos essenciais, que estão na origem da existência dos custos de transação. De acordo com Williamson (1975) o primeiro deles está relacionado ao comportamento dos indivíduos e o segundo relacionado a uma questão ambiental, ligada propriamente à transação. Em relação à dimensão comportamental, a teoria tem como pressuposto o fato dos homens possuírem uma racionalidade limitada e estarem propensos ao oportunismo. Na primeira característica, os homens agem de maneira racional, mas não o suficiente para tomar ações racionais o tempo todo, pois não têm

conhecimento integral sobre o que acontece no ambiente e não conseguem agir para obter a solução que maximiza a eficiência. Assim, surge um espaço para o desenvolvimento de um comportamento oportunista, de tal forma que se consiga obter vantagem de informações assimétricas, bastante freqüentes nas transações. Portanto, os indivíduos são os agentes que buscam ocultar informações importantes para que os contratos sejam cumpridos, além de levar a outra parte envolvida a uma situação errada, de tal forma que consigam privilegiar seus próprios interesses. Já com relação ao aspecto do ambiente, existem três componentes principais: a especificidade dos ativos, a freqüência das trocas e a incerteza. O primeiro componente é o principal e corresponde aos critérios utilizados para distinguir as transações, já a incerteza está relacionada ao risco moral (oportunismo dos indivíduos), sendo, portanto, uma incerteza referente ao comportamento.

Em meio a esses pressupostos, é possível constatar que a especificidade dos ativos, juntamente com a racionalidade limitada e o oportunismo, está na origem dos custos de transação. Isto porque os ativos específicos aumentam o risco ligado ao cumprimento dos contratos, devido às informações assimétricas entre as partes, as quais representam ameaça de um comportamento oportunista. Portanto, todos os contratos que se referem a ativos estratégicos ou específicos requerem a elaboração de uma estrutura de governança que se adeque às condições, de tal forma que as empresas consigam minimizar os custos de transação. De acordo com Williamson, essa compatibilidade da transação com a estrutura da empresa gera recompensas econômicas às mesmas.

A Teoria do Custo de Transação permeia a lógica da terceirização, isso porque, segundo Williamsom (1975) a expansão das empresas tende a aumentar os custos burocráticos (de coordenação administrativa), chegando a um ponto em que estes custos não compensam a realização de determinadas atividades internamente, pois ela pode recorrer o mercado para tal e ter um custo muito menor, sendo essa recorrência ao mercado a terceirização.

Dessa forma, a Teoria de Custo de Transação pode ser usada para escolher uma estratégia interorganizacional, pois os tomadores de decisão podem ponderar a economia com custos de transação através de mecanismos de encadeamento particulares em relação aos custos burocráticos, e a partir daí tomar a decisão que leve à máxima eficiência.

## 2.2 TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Tendo em vista o mercado competitivo e instável que estamos vivendo nos dias de hoje e as constantes variações econômicas, torna-se cada vez mais importante para as organizações focarem em resultado e aumentarem eficiência e produtividade. Diante desta realidade, o conhecimento assume um elevado grau de importância dentro das organizações. Para Nonaka e Takeuchi (2008) o conhecimento, as rotinas operacionais, as habilidades e o know-how são os mais valiosos recursos dentro uma organização. Recursos estes, que dentro das organizações encontram dificuldade de serem mensurados.

A visão baseada em recursos fornece uma base teórica sobre a importância dos recursos do conhecimento no aumento do desempenho da competitividade. Para Barney e Hesterley (2011) a VBR (visão baseada em recursos) é um modelo de desempenho com foco nos recursos e nas capacidades controladas por uma empresa como fontes de vantagem competitiva. Já para Silva (2002) a visão baseada em recursos é uma abordagem que combina a análise interna dos fenômenos que ocorrem dentro da empresa, em conjunto com a análise externa do setor e do ambiente competitivo.

A teoria da visão baseada em recursos é uma perspectiva que vê os recursos e as capacidades como sendo a base do conhecimento produtivo e organizacional. De acordo com Barney e Hesterley (2011) os recursos são definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias. Entre os exemplos de recursos podemos citar as fábricas (um ativo tangível) de uma empresa e seus próprios produtos. Já as capacidades formam um subconjunto dos recursos de uma empresa e são definidos como ativos tangíveis e intangíveis que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla. Isto é capacidades sozinhas, não permitem que uma empresa crie e implemente suas estratégias, mas permite que ela utilize outros recursos para criar e implementar tais estratégias.

Uma das perspectivas da teoria da visão baseada em recursos é identificar os recursos e as capacidades organizacionais que possibilitem a empresa uma vantagem competitiva sustentável. Para Silva (2002) o objetivo principal da visão baseada em recursos é explicar a criação, a manutenção e a renovação da vantagem competitiva no que se refere aos recursos internos. De acordo com Barney e Hesterly (2011) uma maneira de identificar recursos e

capacidades potencialmente valiosos controlados por uma empresa é estudar sua cadeia de valor.

A cadeia de valor de uma organização insere-se num contexto mais amplo de atividades e constitui um sistema de valores onde estão integradas também as cadeias de valor de fornecedores e de distribuidores. Para Michel Porter (2004) uma cadeia de valor representa o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até à fase da distribuição final. Desta forma cada etapa da cadeia de valor de uma empresa requer a aplicação e integração de diferentes recursos e capacidades. Para reconhecer os pontos fortes potenciais da cadeia de valor de uma empresa é necessário estudá-lo. Para Barney (2011) estudar a cadeia de valor de uma empresa obriga-nos a pensar sobre os recursos e as capacidades de uma empresa de forma muito desagregada. Este tipo de estudo análise pode ser útil também para identificar os recursos e as capacidades controladas pela empresa. Barney (2011) criou uma forma de identificar se um recurso ou capacidade é um ponto forte ou fraco da organização por meio do que o mesmo chama de estrutura de análise VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização), estabelecendo então as seguintes questões:

- A questão de valor – os recursos e capacidades da organização lhe permitem responder adequadamente aos riscos e às oportunidades do meio envolvente, agregando vendas ou reduzindo custos?
- A questão de raridade – esse recurso está sendo utilizado por um pequeno número de concorrentes?
- A questão de imitabilidade – o custo para obter ou desenvolver esse recurso na concorrência é elevado?
- A questão de organização – existem normas ou procedimentos organizados para tirar o máximo de proveito desses recursos de valor, raridade e imitabilidade?

A partir das respostas aos questionamentos acima, consegue-se identificar também como esses recursos contribuem em termos de implicações competitivas. Os recursos podem trazer desvantagem, vantagem ou igualdade competitiva. Para Barney (2011) os recursos e as capacidades controladas por uma empresa podem melhorar a performance econômica da empresa.

## 2.3 TERCEIRIZAÇÃO

Com a abertura de mercado e a crescente globalização da economia que tem ocorrido na última década, a terceirização ganhou maior destaque, pela necessidade das empresas de desenvolverem estratégias competitivas baseadas na cooperação para alcançar maior produtividade, qualidade e redução de custos visando sobre tudo atender as expectativas do cliente.

Para Leiria (1995) a terceirização é um processo que gradativamente tem se incorporado ao dia-a-dia das empresas. Já naquela época a terceirização não era considerada um processo completamente novo, e atualmente tem sido motivo para muitas transformações ocorridas nos mais diversos segmentos da economia. A terceirização se originou inicialmente nos Estados Unidos como o nome de Outsourcing no início da II Guerra Mundial. Já no Brasil a terceirização foi introduzida um pouco mais tarde pelas indústrias de automóveis que tendo agilidade como meta, nada mais são do que montadoras, intencionalmente dependentes da produção de peças entregue a outras inúmeras empresas.

Diante do cenário da necessidade de maior produtividade, qualidade e redução de custo as empresas tem buscado alternativas para otimizar a utilização de recursos e racionalizar os sistemas produtivos muitas vezes utilizando-se do processo de terceirização e formação de parcerias com fornecedores e clientes. Para Prunes (1995) estas transformações das megaestruturas já eram consideradas grandes tendências gerenciais e que levavam a grandes mudanças organizacionais na produção de bens e serviços.

Para acompanhar as transformações do mercado é necessário que a empresa se mantenha atualizada e focada no objetivo principal que muitas vezes é esquecido ao longo do tempo. Para Boog (1992) a terceirização é uma das mais poderosas ferramentas de modernização empresarial que permite a empresa concentrar-se em seu objetivo principal. De acordo com Boog (1992) a empresa deve definir claramente as áreas de serviço que deseja terceirizar, estabelecer seus objetivos de redução de custo e padrões de qualidade.

A empresa deve concentrar-se nas áreas de suas competências e buscar superá-las ao invés de realizar todas as tarefas que pode sugerir dispersão de objetivos. De acordo com Leiria (1995) a terceirização, naquela época já era uma técnica administrativa utilizada pelas empresas para repassar algumas atividades – acessórias e de apoio - a terceiros, com os quais

se procura manter uma relação de parceria, para que as mesmas possam concentrar-se mais fortemente no negócio em que atuam, em busca de maior competitividade.

Algumas empresas tem realizado a terceirização de uma etapa do seu processo produtivo, podemos utilizar como exemplo a terceirização do processo de pintura nas indústrias automobilísticas, que é fundamental numa linha de montagem de veículo. Para Silva (2006) a terceirização ultrapassou os limites de transferências de atividades de serviços de apoio para ocupar espaço também no fornecimento de itens considerados como integrantes essenciais do produto principal.

De acordo com Vale (1992), a terceirização de maneira geral pode apresentar três estágios; inicial, intermediário e avançado. O estágio inicial refere-se a terceirização do serviço de apoio como limpeza, segurança e outros. O estágio intermediário é relativo as atividades ligadas a função principal da empresa como manutenção da fábrica, assistência técnica e outros. Já o estágio avançado é a terceirização da atividade chave da empresa como a gestão de processos, implantação de qualidade total entre outros.

### **2.3.1. Parceria**

A empresa ao contratar serviços de terceiros que antes eram realizados pela própria empresa, busca a redução de custos e a manutenção e uma possível melhora da qualidade de seus produtos. É necessário que a empresa busque uma aproximação junto a seu fornecedor, estabelecendo assim, mais do que uma relação comercial, uma relação de parceria. De acordo com Queiroz (1998) a parceria pressupõe uma perfeita interação entre participantes que ultrapassa a simples formação contratual. É necessário treinamento, entrosamento e adaptação entre fornecedor e cliente.

Para Bates (1994) a parceria esta baseada nos seguintes princípios,



Figura 2 – Princípios da parceria  
 Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Bates (1994)

A parceria com empresas de serviços terceirizados tem sido buscada para facilitar o cumprimento das metas com um máximo de eficiência. Segundo Leiria (1995) as empresas tendem a se aliar a pessoas de sua confiança, de reconhecida responsabilidade e que tenham familiaridade com a dinâmica do trabalho o que facilitaria o cumprimento das metas.

Por outro lado a parceria deve pressupor longevidade pois a troca e parceiros significa custos e pode ser muito onerosa para a empresa que contratante. De acordo com Silva (2006) a parceria esta baseada em confiança e respeito mútuo entre contratantes e contratadas.

A parceria é um pressuposto necessário básico para a terceirização, em que empresa controlada será capaz de executar serviços com qualidade, agregando produtividade e tecnologia.

### **2.3.2 Vantagens da Terceirização**

As organizações de uma forma geral desejam ter foco no próprio negócio e melhorar a qualidade dos seus produtos ou serviços vendidos e conseqüentemente obter lucro a partir de suas transações. Observa-se que o processo de terceirização tem sido empregado com uma forma da empresa focar seu objetivo principal e de modernização do processo produtivo, que tem gerado vantagens como redução de custo e outros benefícios a quem utilizado este processo.

De acordo com Queiroz (1998), pode-se verificar que a terceirização é uma alternativa eficaz para as empresas melhorarem suas operações, tornando a organização cada vez mais

eficiente nos seus processos e com mais eficácia nos seus resultados, desta forma ganhando competitividade e otimização econômica, flexibilizando suas atividades no sentido da agilidade e da satisfação do mercado. Para o mesmo autor as vantagens da terceirização são as seguintes:

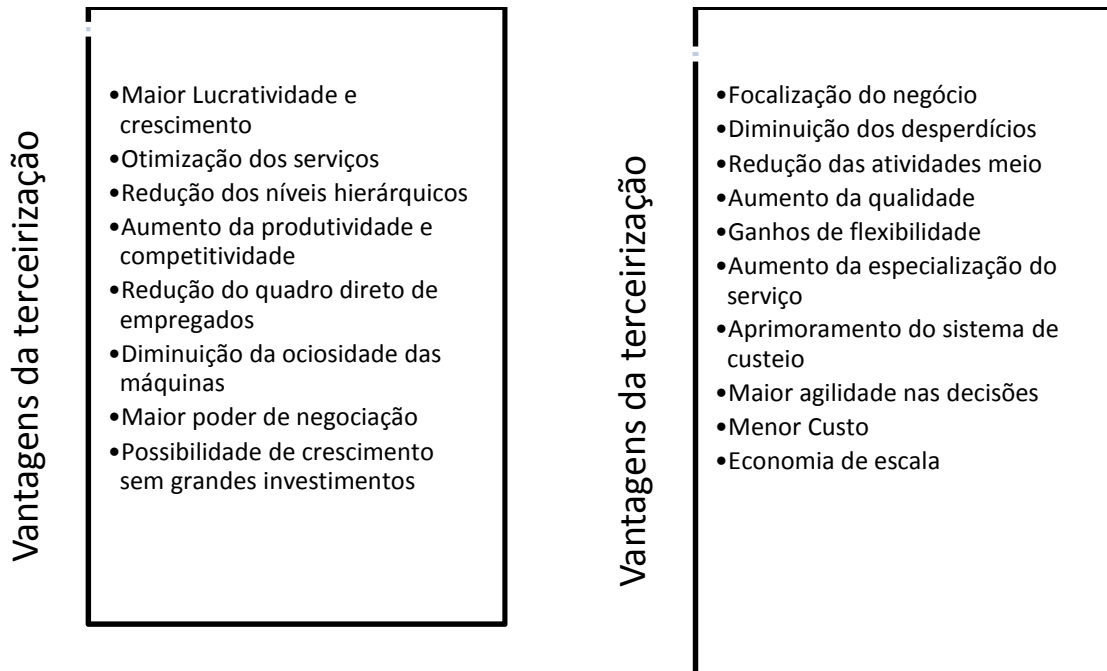


Figura 3 – Vantagens da terceirização  
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Queiroz (1998)

### 2.3.3 Desvantagem da Terceirização

Toda atividade empresarial inclui uma parcela de risco, mas isto não significa tomar decisões sem bases sólidas. O mesmo se aplica ao terceirizar as atividades da empresa. Ao optar pela terceirização, a empresa deve identificar todos as desvantagens que poderá vir a ter e quantificá-los só então partir para a efetivação da terceirização.

De acordo com Leiria (1995) as desvantagens da terceirização são as seguintes,



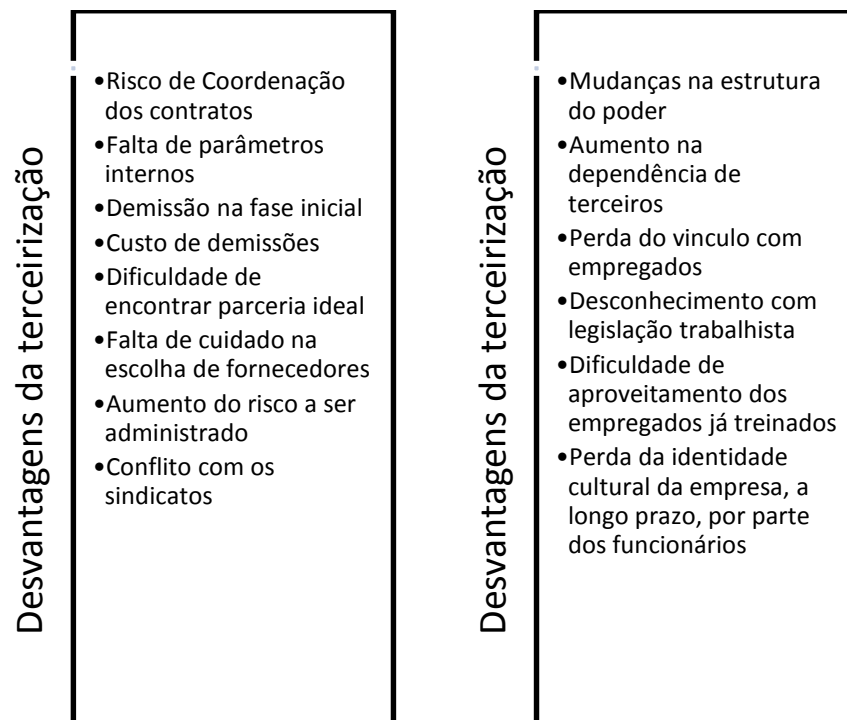


Figura 4 – Desvantagens da terceirização  
 Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Leiria (1995)

### 2.3.4 Diretrizes Básicas Para Terceirização

Para se chegar a algum objetivo é necessário que se tracem caminhos. Para entrar no processo de terceirização não é diferente. Por isto, buscam-se diretrizes, ou seja, orientações gerais sobre o assunto, que venham a contribuir para o seu desenvolvimento, sem no entanto abordar os aspectos mais específicos.

As diretrizes propostas para guiar a terceirização, baseada em Barauna (1997), Leiria (1995) são:

- 1) Terceirizar, primeiramente, atividades não diretamente relacionada à cadeia de valor
- 2) Investir maiores recursos na atividade essencial da empresa, almejando maior competitividade;
- 3) Racionar e otimizar os sistemas produtivos

4) Escolher empresas prestadoras de serviço que possam se ajustar às necessidades e especificação do tomador de serviço.

5) Ao terceirizar atividades da cadeia produtiva, observar um perfeito entrosamento entre contratante e contratada, a fim de evitar o surgimento de gargalos, sub ou sobre utilização em uma das duas firmas.

6) Comparar custos da atividade a ser terceirizada, com os seus custos após a terceirização.

7) Escolher empresas-destinos bem administradas, mas menos poderosas que a organização contratantes.

8) Prestar atenção na tecnologia de produção e de gestão da empresa a ser contratada

9) Certificar-se de que a terceirização não acarretará em aumento de custos de atividades para outros setores.

## 2.4 INTEGRAÇÃO VERTICAL

A integração vertical representa uma decisão da empresa no sentido de utilizar transações internas ou administrativas em vez da utilização de transações de mercado para atingir seus próprios objetivos econômicos. Para Porter (2004) a integração vertical é a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa.

A decisão da empresa de usar o mercado para comprar ou produzir implica uma série de consequências gerenciais, organizacionais e mercadológicas, e por consequência define o nível de integração vertical que a empresa se encontra. De acordo com Barney (2011) o nível de integração vertical de uma empresa é simplesmente o número de etapas na cadeia de valor que a empresa deve cumprir internamente. Quanto maior a propriedade da empresa e maior o controle sobre estágios sucessivos da cadeia de valor para o seu produto, maior é o seu grau de integração vertical, caracterizando a verticalização. A integração vertical pode ocorrer em duas direções:

Integração para trás, onde a firma controla a produção de seus inputs; ou integração para frente, onde a empresa controla seus clientes (distribuição). Ainda de acordo com Barney (2011), a integração vertical pode ser total ou parcial (parte dos elos da cadeia).

Já para Wright (2010), integração vertical é um conceito bastante genérico, podendo ser caracterizado como a combinação de processos tecnologicamente distintos (ex.: produção, processamento, distribuição, vendas) dentro das fronteiras de uma mesma empresa, ou seja, sob um mesmo comando decisório (seja um indivíduo, empresa, conglomerado, instituição ou outra forma), e envolvendo a propriedade total dos ativos.

Ainda a solução integrada é melhor que o mercado em termos adaptabilidade as mudanças, de acordo com Neves (2011) os custos de adaptação declinam a medida que as mudanças são implementadas sob alta especificidade de ativos.

Quanto mais integrada verticalmente a empresa estiver, mas estará evitando os custos de usar o mercado, para Grant (2002) a integração vertical não é necessariamente uma solução eficiente para eliminação dos custos de transação uma vez que ao internalizar as transações, os custos de administração são incorporados ao negócio.

#### **2.4.1- Razões Para a Integração Vertical**

A Integração Vertical é tanto mais proveitosa quanto maior for a diferença entre o custo do processo interno em relação ao custo de recorrer ao mercado. Para Neves (2011) deve-se expandir integrando até o ponto onde os custos de organização interna são inferiores aos custos de organização via mercado. Para o mesmo autor a integração vertical é uma estratégia lógica a ser adotada quando:

- 1) Existem poucos terceiros disponíveis no mercado que possam atuar satisfatoriamente.
- 2) Leva mais tempo e é mais custoso mudar para novos parceiros, se os atuais parceiros do canal falhassem no desempenho.
- 4) A decisão de compra é complexa e altamente envolvente.
- 5) Coordenação próxima é essencial para a performance da atividade de marketing.

- 6) Compradores formam forte lealdade com vendedores, não empresas.
- 7) Economias de escala estão presentes no desempenho das atividades de marketing ou fluxos.
- 8) O ambiente é altamente incerto.
- 9) É extremamente difícil monitorar o desempenho dos outros elos da cadeia.
- 10) Interdependência tecnológica em operações tecnicamente encadeadas.

#### **2.4.2 –Riscos da Integração Vertical**

Além das vantagens e desvantagens da integração vertical que veremos mais adiante, precisamos considerar os riscos da integração vertical que são inerentes ao processo de verticalização. A verticalização das etapas de produção pode gerar a perpetuação de ineficiências, pelo fato da empresa ter agregado todas as etapas de produção. A empresa pode perder o acesso a tecnologias externas, e por consequência ter um parque fabril desatualizado com reduzida produtividade o que pode encarecer o processo de produção. Outro risco que a empresa pode correr é de ter menor flexibilidade operacional.

Para Porter (2004) os riscos da Integração Vertical são:

- 1) Diferentes culturas organizacionais;
- 2) Estruturas organizacionais (problema do poder centralizado);
- 3) Clientes ou fornecedores podem se tornar seus concorrentes;
- 4) Diferenças de escalas ótimas de produção entre os estágios da cadeia (complexidade dos produtos e do processos);
- 5) Diferenças substanciais nos negócios não geram sinergia administrativa. Ex.: processamento e o varejo são tipos diferentes de negócios: processamento requer desenvolvimento de produtos e competências operacionais, enquanto que o varejo requer

competência de resposta rápida ao mercado, rápido processo de suprimento e constante atenção para administrar a interface com o consumidor.

6) Pequena capacidade para desenvolver e explorar competências distintas em atividades verticalmente adjacentes;

7) Fuga do centro de gravidade da empresa

8) Pouca flexibilidade na resposta rápida à padrões cíclicos de demanda e em aproveitar oportunidades de desenvolvimento de novos produtos (baixa inovação de produtos e processos).

9) Redução da flexibilidade para mudar de negócio.

10) Incerteza na demanda de mercado do produto final.

11) Problemas em um estágio de produção pode ameaçar a produção e lucratividade de todos os outros estágios.

12) O aumento das barreiras à saída (mobilidade).

13) Alta necessidade de capital.

14) Obtenção de menores retornos.

15) Necessidade de maior burocracia. Falta de pessoal qualificado e contratação é difícil pois não tem conhecimento experiência no novo mercado. Falta de recursos gerenciais suficientes para atender à responsabilidade de gerenciar um novo negócio.

### **2.4.3 Vantagens e Desvantagem da Integração Vertical**

Toda decisão operacional e financeira relativo a empresa sempre envolve vantagens e desvantagens. A integração vertical por sua vez oferece vantagens e desvantagens para quem optar por esta estratégia. Uma das vantagens da integração vertical é a redução do custo de transação, uma vez que quanto mais integrada verticalmente, menos a empresa vai acessar o

mercado. Por outro lado a empresa terá mais facilidade de adaptabilidade como também domínio total das informações.

Para Porter (2004) as vantagens da Integração vertical são,

1. Garantir economia de operações combinadas, coordenação e controle interno e informação relativos a estas operações.
2. Evitar o mercado
3. Relacionamentos estáveis
4. Tecnologia
5. Garantir oferta e/ou demanda
6. Eliminar barganha
7. Aumentar habilidade para diferenciação (valor agregado)
8. Aumentar barreiras de entrada e mobilidade
9. Defender-se contra fechamento do mercado

Já as desvantagens da integração vertical permeiam o caminho desde um possível desbalanceamento de estágios de operações integradas, menor retorno até a possibilidade de maior necessidade de capital.

Para Porter (2004) as desvantagens da integração vertical são,

1. Custos de passar por barreiras de mobilidade
2. Aumento de alavancagem operacional
3. Reduzida flexibilidade para mudar de parceiros
4. Elevadas barreiras globais de saída
5. Necessidade de investimentos de capital
6. Fechamento de acesso para o fornecedor de pesquisa de mercado ou know-how

## 7. Necessidades administrativas diferentes cooperação

### **3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS**

A busca constante pelo conhecimento persegue o homem desde os primórdios. De acordo com Lakatos e Marconi (1992, p.13)

[...] há dois tipos de conhecimento: o primeiro, vulgar ou popular [...] transmitido de geração em geração por meio de educação informal e baseado na imitação e experiência pessoal [...] o segundo científico, é transmitido por intermédio de treinamento apropriado, sendo um conhecimento obtido de modo racional conduzido por meio de procedimentos científicos.

Em outras palavras, o conhecimento pode ser adquirido a partir de outra pessoa e pela própria vivência, ou por meio da pesquisa, que, para Ferrari (1982, p. 167), “ uma atividade humana, honesta, cujo propósito é cobrir respostas para as indagações ou questões significativas que são propostas”.

Nesta pesquisa os recursos metodológicos são a pesquisa bibliográfica, o levantamento de dados e o estudo de caso. Esses recursos são utilizados para atingir os objetivos deste trabalho.

Para relacionar aspectos teóricos, práticos e apresentar conceitos será utilizada a pesquisa bibliográfica. Destaca-se a diferença: bibliografia é o conjunto de livros e pesquisa bibliográfica consiste no exame desse material a fim de analisar a produção sobre o tema assumido como pesquisa científica (RUIZ, 1989).

Com a pesquisa bibliográfica, é possível coletar e analisar o material relativo aos objetivos deste trabalho, para, em seguida, fazer-se uma triagem e leitura do material que formais pertinente.

O estudo de caso será realizado numa empresa sistemista que realiza o processo estampagem e solda.

Segundo Gil (1991, p. 58), o estudo de caso " é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento". Utilizando o método de estudo de caso, pretendeu-se chegar ao proposto pelo objetivo geral deste trabalho: verificar se a empresa em questão deve continuar estampando peças ou se deve terceirizar este processo.

O levantamento de dados será utilizado para aprimorar a pesquisa, apresentando os dados coletados na empresa Estampado e Soldas SL.

As informações obtidas com a pesquisa estão relatadas nesta monografia. Lakatose Marconi (1992, p. 205) definem monografia como o "estudo sobre um tema específico ou particular, com suficiente valor representativo e que obedece a rigorosa metodologia".

O método monográfico é um estudo descritivo e analítico de qualquer assunto, sob qualquer aspecto, visa uma análise microscópica de algum tema. Neste caso, foram analisadas as alternativas de continuar estampando peças ou terceirizar o processo de estamparia.

#### 4. ESTUDO DE CASO

A empresa Estampados e Solda SL é uma empresa multinacional que atua no ramo automobilístico. A empresa Estampados e Solda SL é uma sistemista e fornece peças estampadas e soldadas para diversas montadoras no Brasil. Atualmente no Rio Grande do Sul a empresa é composta por mais de 700 funcionários, sendo em torno de 500 deles ligados diretamente a produção. A empresa possui um parque fabril com 8 prensas, e outro parque fabril com diversos robôs de solda automatizados. Para a área de estampados a empresa possui uma área específica de compras de aço, atualmente principal matéria-prima da empresa, e uma área de engenharia responsável por determinar as dimensões do aço, plano de corte e possíveis substituto do tipo de aço usado.



Com o objetivo de aumentar a lucratividade e melhorar a performance financeira da empresa, a mesma busca identificar quais processos poderiam ser terceirizados, sem comprometer a qualidade do produto e sem transferir sua tecnologia a terceiros e quais processos deveriam permanecer internalizados.

Devido a isso tem-se por objetivo identificar, sob o ponto de vista econômico de formação e análise de custos, se a empresa deve terceirizar a área de estamparia e centralizar seus esforços somente no processo de solda robotizada, ou se deve manter o processo de estamparia internamente.

#### 4.1 ESTRUTURA DA EMPRESA

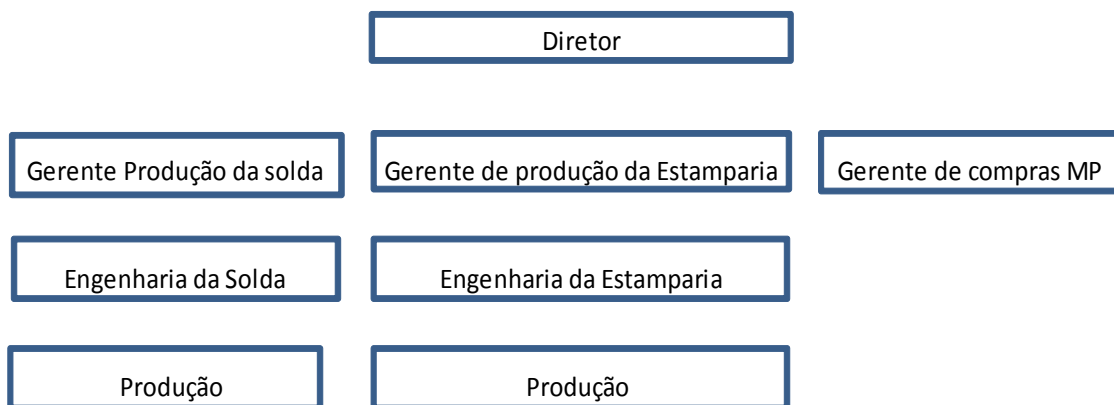


Figura 5 - Estrutura da Empresa  
Fonte Elaborado pelo autor

A empresa possui um diretor responsável pela planta que responde pelas áreas de soldagem e estamparia, e um gerente de produção da área de soldagem, um gerente de produção da área de estamparia, uma engenharia dedicada à área de solda, uma engenharia dedicada à área de estamparia e suas respectivas áreas de produção.

#### 4.2 PROCESSO DE PRODUÇÃO

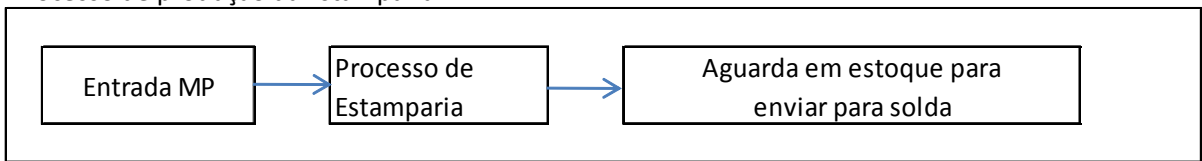
A empresa realiza a compra de diversas dimensões de aço, após recebido esse aço em forma de bobina a empresa realiza a estampa de diversas peças. As prensas utilizadas são progressivas, e possuem um sistema de desbobinamento automático que alimenta a prensa

conforme a necessidade da mesma e por ser este processo já automatizado, utiliza menos operadores em comparação com uma prensa não progressiva.

A empresa tem a opção de comprar aço de dois fornecedores que atendem as normas exigidas pela empresa. Entretanto a empresa não tem poder de barganha junto a estes fornecedores, uma vez que o aço sofre alterações influenciado por cotações internacionais.

Após a realização da estampa da peça, a mesma é enviada para produção da área de solda, onde é realizada as soldas das peças estampadas e após enviada a montadora.

Processo de produção da Estamparia



Processo de produção da solda

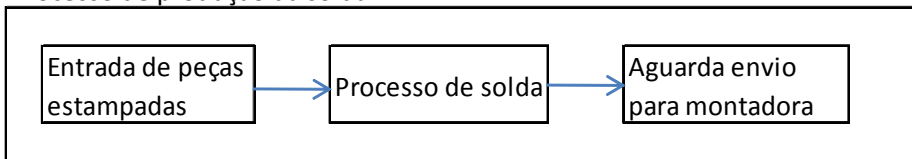


Figura 6 - Processo de produção

Fonte Elaborado pelo autor

### 4.3 IDENTIFICAÇÃO DOS CUSTOS

Os custos diretos da empresa Estampados e Soldas SL são matéria-prima e mão-de-obra direta.

Custos diretos	R\$	Unid
Aço		2,35 KG
MOD		80,47 p/Hora

\* 4 operadores

Figura 7 – Custos diretos

Fonte: Elaborado pelo autor

A mão-de-obra direta engloba salários, encargos sociais e benefícios dos funcionários.

Para executar as operações na área de estamperia é exigido uma qualificação mínima. O operador deve ser alfabetizado e reconhecer cores no painel da prensa.

Na empresa Estampados e Soldados SL, os custos indiretos compreendem os custos de engenharia, energia elétrica, água, manutenção e depreciação das prensas, manutenção e depreciação do prédio onde as prensas estão instaladas atualmente.

<b>Custos Indiretos</b>	<b>R\$</b>
Engenharia	56.000,00
Supervisores e Gerente	107.825,00
Pessoal manutenção	37.500,00
Energia Elétrica	101.500,00
Água	15.000,00
Manutenção Máquina	102.267,00
Ferramentaria	175.243,00
Deprec. Máquina	400.000,00
Manutenção Prédio	16.666,67
Deprec. Prédio	13.333,33
<b>Total</b>	<b>1.025.335,00</b>

Figura 8 – Custos Indiretos  
Fonte: Elaborado pelo autor

A depreciação das máquinas refere-se a 8 prensas utilizada pela empresa.

As principais máquinas na área de estamperia são as prensas. As prensas na sua maioria são importadas da China e tem uma vida útil média estimada em 10 anos. O valor médio das prensa gira em torno de EUR 1.900.000, já computados os impostos e despesas aduaneiras. A tecnologia destas prensas são similar as demais prensas e podem ser importadas por qualquer empresa que tenha interesse em importá-las. A manutenção deste tipo de prensa é de fácil acesso.

É comum as empresas que atuam somente na área de estamperia possuem prensas mais robustas e com vida útil superior a 10 anos. As prensas utilizadas pelas empresas dedicadas a estamperia normalmente tem uma maior capacidade de produção e pelo seu modelo de máquina podem estampar peças de diversos tamanhos e muitas já são robotizadas.

#### 4.4 ALOCAÇÃO DOS CUSTOS

Para o consumo de matéria-prima, a empresa mantém um sistema de requisição eletrônica afim de identificar quanto de matéria-prima foi consumida em cada item.

Para realizar a estampa em uma peça, de acordo com a estrutura do produto que foi mensurado pela área de engenharia, são consumidos em média 3,2 kg de aço e para cada 1 hora de máquina trabalhada é realizada em média a estampada em 700 peças.

De acordo com as informações obtidas pela área de engenharia de produção o consumo é mantido o mesmo enquanto aquela peça for produzida. Dificilmente após mensurado o consumo pela engenharia se encontra espaço para redução de consumo de matéria-prima. Este tipo de análise é recorrente na área de engenharia de produção.

**CustoUnitário**

<b>Custos diretos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo Unit</b>
Aço	3,2 kg	7,52
MOD	1 peça	0,46
<b>CustoUnitário</b>		<b>7,98</b>

\* 4 operadores

Figura 9 – Custonitário

Fonte Elaborado pelo autor

A alocação dos custos indiretos foi realizada de acordo com as peças produzidas no mês de trabalho.

Horas trabalhadas	Nº prensas	Total horas trabalhadas
383	8	3.067

Nº peças p/hora	Total de peças produzidas
700 pçs/h	2.146.900

Figura 10 – Alocação de custos

Fonte Elaborado pelo autor

De acordo com a diretoria da empresa, a área de estamparia sempre operou em três turnos, e tende a continuar operando em três turnos devido as projeções do volume de produção.

A gerência de produção acompanha diariamente os volumes de produção e mensalmente reporta os volumes de produção para as demais áreas interessadas. O volume produção mensal da empresa é em média 2.146.900.

Os custos indiretos foram alocados dividindo-se o total dos custos indiretos pelo volume de peças produzidas no mês.

Total do custo Indireto	1.025.335,00
Total de peças produzidas	2.146.900
Custo Indireto p/peça	0,48

Figura 11 – Custo por peça  
Fonte Elaborado pelo autor

O valor do custo indireto por peça é de R\$ 0,48 centavos.

O custo da estampagem da peça é soma da MOD e o custo Indireto unitário.

Custo MOD	0,46
Custo Indireto Unitário	0,48
<b>Custo Unitário da estampagem</b>	<b>0,94</b>

Figura 12 – Custo Unitário da Estampagem  
Fonte Elaborado pelo autor

#### 4.5CUSTO DA TERCEIRIZAÇÃO

Foi realizada uma cotação referente ao custo de estampagem em três empresas diferentes.

	Custo unit. de estampagem
Empresa A	1,15
Empresa B	1,03
Empresa C	0,90

Figura 13 – Comparação  
Fonte Elaborado pelo autor

A Empresa A situa-se na grande Porto Alegre-RS próximo a várias grandes empresas sistemistas, e seu parque fabril passou recentemente por uma atualização. A empresa A vem investindo pesado em novas prensas e tecnologias de ponta. A empresa A já atua no mercado de estampados junto aos sistemistas há pelo menos 10 anos. Ao buscar por informações e referências da empresa A através de consulta junto a tomadores de serviço da empresa A, tem-se um retorno positivo a respeito da qualidade dos seus serviços.

A empresa B pertence a um grupo familiar que está conquistando novos clientes no mercado sem perder os antigos clientes, diante desse movimento percebe-se que a empresa esta crescendo no mercado. Em consulta a empresa B sobre a possibilidade de estampar as

peças identificou-se que a mesma fez novos investimentos para aumentar o parque fabril e está disposta a certa negociação de valores. A localização da mesma é na região metropolitana, mas já com certa distância dos sistemistas.

A empresa C atua há vários anos no mercado de estampados, e em consulta junto a outras empresas do mesmo ramo identificou-se que esta empresa é conhecida pelos sistemistas e alguns comentaram que utilizam seus serviços esporadicamente, mas não de continuo. Em consulta junto a empresa C identificou-se que o seu parque fabril já possui mais de 20 anos. A localização da empresa C, não se situa na região metropolitana. A empresa informou que contrata seus funcionários por indicação de seus funcionários e que na sua maioria são pessoas que migraram da agricultura para trabalhar na empresa.

#### 4.6ANÁLISE

Efetuando-se a comparação, observou-se que das três empresas nas quais se realizou a cotação, pelo menos uma tem o custo mais baixo do que estampar as peças internamente na empresa Estampados e Solda SL. Das três empresas o custo unitário mais baixo é de R\$ 0,90 reais, já o custo de estampagem unitária interna é de R\$ 0,94 reais. Pode-se dizer que empresa teria uma economia inicial de R\$ 0,04 reais, caso optasse por terceirizar o processo de estamparia. O volume de peças estampada anualmente pela empresa é de 25.762.800. Considerando a economia de R\$ 0,04 centavos de reais por peça, sob este ponto de vista da possível terceirização, a empresa teria uma redução de custo anual de R\$ 1.030.512,00 reais.

As vantagens da terceirização permitiriam a empresa aumentar sua lucratividade, através da redução de custo como foi possível observar. Ainda neste estudo de caso, pode-se identificar que a possível terceirização do processo de estamparia pode permitir a empresa centralizar seus esforços no processo de solda robotizada que atualmente tem sido o foco do seu negócio. Importante destacar que tudo o que não se constitui atividade essencial do negócio deve ser terceirizado (Leiria,1995). Uma vez que o processo de estamparia não se constitui uma atividade essencial do negócio é uma vantagem para empresa terceirizar este processo, pois permite a mesma dedicar mais tempo ao foco do seu negócio.

Outro ponto, que pode ser visto como positivo é a redução do quadro de empregados. No caso estudado a redução do quadro de empregados deve ocorrer não somente na área de mão-de-obra direta, mas também nas demais áreas que envolve mão-de-obra indireta como supervisão e engenharia. Esta mesma ação, por outro lado, pode também ser uma

desvantagem, em um momento inicial, por incorrer em valores referentes a gastos com demissões.

De certa forma a empresa estará correndo um risco ao terceirizar suas atividades pelo fato de ficar dependente de um único fornecedor. Caso a empresa opte pela terceirização é necessário que a empresa busque uma aproximação junto ao fornecedor escolhido pela mesma, estabelecendo assim, de acordo com Bates (1994), mais do que uma relação comercial, uma relação de parceria. Importante destacar como desvantagem o fato que a empresa ao terceirizar parte das suas atividades estará aumentando a sua dependência de terceiros também, por este motivo é mandatório que antes de efetuar a terceirização a empresa busque estudar bem os riscos de contrato tendo em vista que, no caso estudado todo o restante do processo produtivo depende deste primeiro processo de estampagem.

Por outro lado se a empresa permanecer com o seu grau de integração vertical, não optando pelo processo de terceirização há uma vantagem em evitar o mercado e controlar o seu processo de produção sem a interferência de terceiros. A desvantagem da empresa pela permanência da integração vertical, ou seja, sem optar por terceirizar o processo de produção, no caso estudado são os custos elevados de produzir internamente quando produzir fora é mais barato. Neste caso o custo de recorrer ao mercado torna-se mais vantajoso do que produzir internamente. Como foi possível identificar anteriormente, há uma possibilidade de redução de mais de um milhão de reais anual, caso a empresa venha optar pela terceirização.

## 5 CONSIDERAÇÃO FINAIS

Para garantir a competitividade e a sobrevivência diante do mundo globalizado que vivemos nos dias de hoje, em que muitas vezes é mais rentável e ainda se tem um menor custo optar pela importação, as empresas tem buscado se adaptar rapidamente as mudanças e muitas vezes reformulando seus produtos para atender as necessidades do mercado.

O mundo globalizado do século XXI permite que a empresa situada no Brasil, e que por sua posição geográfica se encontra mais próxima do seu cliente, concorra com a empresa que está situada no Sul da China, por exemplo.

Diante deste cenário junto com a preocupação de conquistar novos clientes e manter os velhos clientes faz com que concorrência torne-se ainda mais acirrada, e as empresas busquem novas alternativas para sua sobrevivência e em alguns casos recorrendo a terceirização de parte de seus processos produtivos.

Desta forma buscando a sobrevivência e a melhora dos resultados a empresa de Estampados e Soldas SL busca identificar qual a melhor escolha entre terceirizar o processo de estamparia ou manter o processo de estampagem em sua integração vertical.

No estudo realizado identificou-se o processo produtivo de estamparia, a cadeia produtiva bem como os principais custos do processo de produção da empresa Estampados e Solda SL. O objetivo é realizar a comparação dos custos desta empresa com os preços cobrados para se realizar a terceirização do processo de estamparia. Por este motivo foi realizada a cotação junto a três potenciais fornecedores que a empresa julgou aptos para repassar este processo.

Efetuando-se a comparação, observou-se que das três empresas em que se realizou a cotação, pelo menos uma tem o custo mais baixo do que se estampar as peças internamente na empresa Estampados e Solda SL.

Importante considerar na análise de terceirização o grau de importância do processo de estamparia para empresa e identificar com segurança se este processo faz parte da atividade essencial do negócio, uma vez que o restante da cadeia produtiva depende deste processo.

A terceirização é uma poderosa ferramenta de modernização empresarial, realizada de maneira adequada a terceirização pode permitir de certa forma a empresa promover a sua modernização por meio de investimentos provenientes dos valores resultantes da redução de custo através da terceirização.



Importante lembrar que, em ocorrendo a terceirização a empresa estará aumentando a dependência de terceiros, e antes de efetuar a terceirização a empresa terá que estudar bem os riscos de contrato. Importante destacar que o aumento da dependência de terceiros resulta em aumento de risco para contratante. A empresa deve levar em consideração os riscos internos e externos antes de iniciar a terceirização.

Outro ponto difícil é encontrar um parceiro confiável e este é um ponto determinante para o processo de terceirização, encontrar um parceiro confiável, pois deste processo de estampagem, como citamos anteriormente, depende todo o restante da cadeia produtiva da empresa como se pode perceber no processo de produção.

O estudo alcançou seu objetivo ao demonstrar que no aspecto econômico de formação e análise de custo existe pelo menos uma alternativa de custos menores na terceirização do que na manutenção da integração vertical do processo de estampagem. Porém, diante do referencial teórico apresentado, a opção deve contemplar outros fatores, os quais foram explicitados para que a empresa possa no processo de decisão refletir as vantagens e desvantagens em diversos ângulos. Também os objetivos específicos foram alcançados na medida em que o processo produtivo, os principais custos e a cadeia produtiva do produto foram demonstrados. O presente estudo pode servir como base para outras pesquisas que se preocupem com o tema da escolha entre “fazer ou comprar”.

## REFERÊNCIAS

- BARAÚNA, Augusto Cezar Ferreira de, A Terceirização a Luz do direito do Trabalho. São Paulo, de Direito,1997.
- BOOG, Gustavo. Empreendedor: o desafio da competência. In: TREINAMENTO E COMERCIAL CONSULTORA LTDA. Terceirização: parceria para modernidade e competitividade. Salvador, 1992, p. 47-51.
- FERRARI, Alfonso Trujillo. Metodologia da Pesquisa Científica. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982. 318p.
- GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3a ed. São Paulo: Atlas, 1991.159p.
- GRANT, R. M. Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications. 4ª Ed. USA: BlackwellPublishers, 2002.
- HESTERLY, William S.; BARNEY, Jay B.Administração Estratégica e Vantagem Competitiva. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia Científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis. 2. ed. São Paulo:Atlas, 1992. 249p
- LEIRIA, Jerônimo Souto. Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial. São Paulo: Editora Gente, 1995.
- NEVES, M. F.; Um modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos. Tese(Doutorado). FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999. 297 p.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- OLIVEIRA, Marcos A. Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas. São Paulo : Nobel, 1994 (bates)
- PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elisabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1989. P.31-56
- PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: Técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. 16ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- PRUNES, Jose Luiz Ferreira, Terceirização do Trabalho. Curitiba:Editora Gente de Direito,1995.

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.

RUIZ, Joao Alvaro. Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos. 2a ed. São Paulo: Atlas, 1989. 183p.

SILVA, José Alberto Teixeira da; SANTOS, Roberto Fernandes dos; SANTOS, Neusa Maria Bastos F. Criando valor com serviços compartilhados: aplicação do BALANCED SCORECARD. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, S.L. Informação e Competitividade: A Contextualização da Gestão do conhecimento nos processos Organizacionais. Ciência da Informação. V31, n2. P.142-151 maio/ago. 2002.

VALE, Gláucia Vasconcellos Vale. Terceirização e Competitividade. Rumos, p. 18-22, setembro/outubro 1992.

WILLIAMSON, Oliver E. Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications. New York: The Free Press, 1975.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNEL. Administração Estratégica. São Paulo: Atlas, 2010.