A ANALISE ECONOMICO-FINANCEIRA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE APOIO À TOMADA DE DECISÃO ENTRE COMPRAR OU TERCEIRIZAR

ANDRÉ LUIZ RODRIGUES DA SILVA - andrelrs@gmail.com
INSTITUTO EUVALDO LODI - IEL

MAXWEEL VERAS RODRIGUES - maxweelveras@gmail.com
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

Área: *1. GESTÃO DA PRODUÇÃO*
Sub-Área: *1.3 - LOGÍSTICA E GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E DISTRIBUIÇÃO*

Resumo: *O avanço do processo de Terceirização ou Outsourcing no cenário competitivo instaurado nas organizações de vanguarda, suscitam uma necessidade premente em instrumentos capazes de sustentar as decisões estratégicas dos altos executivos sob a ótica da redução de custos. O objetivo desse trabalho consistiu em levantar as possibilidades de mercado e consolidar a importância de uma análise econômico-financeira como ferramenta revolucionária de apoio à tomada de decisão, comparando modelos entre comprar ou terceirizar o parque computacional da organização objeto do estudo de caso, considerando o método de Valor Presente Líquido (VPL) que revelou uma pequena vantagem para o modelo de Outsourcing. Depois da análise, conclui-se como inevitável a participação do modelo Outsourcing como uma prática essencial para a contribuição nos resultados e geração de valor às empresas.*

Palavras-chaves: *Redução de Custos; Outsourcing; Análise Econômico-Financeira.*

ECONOMIC AND FINANCIAL ANALYSIS AS A STRATEGIC TOOL TO SUPPORT THE DECISION-MAKING BETWEEN PURCHASING OR OUTSOURCING

Abstract: *The advancement of the process of Outsourcing in the competitive scenario established in the vanguard organizations, raise a pressing need in instruments capable of sustaining the strategic decisions of senior executives from the point of view of cost reduction. The objective of this work was to raise market possibilities and consolidate the importance of an economic-financial analysis as a revolutionary tool to support decision-making, comparing models between buying or outsourcing the computer park of the organization object of the case study, considering the Net Present Value method (NPV) that revealed a small advantage for the Outsourcing model. After the analysis, it is concluded that the participation of the Outsourcing model as an essential practice for the contribution to the results and generation of value to the companies is inevitable.*

Keywords: *Cost Reduction; Outsourcing; Economic and Financial Analysis.*

1. Introdução

Vive-se, atualmente, um momento de grande turbulência econômica no mundo dos negócios que tem tornado, cada vez mais, complexa as tomadas de decisão dos altos executivos em busca de maximizar os resultados obtidos.

Essa pressão por resultado faz com que as empresas busquem alternativas sempre mais competitivas que farão seus processos burocráticos, sobretudo aqueles desvinculados ao *core business* da organização, participarem cada vez menos no indicador de resultado, chegando inclusive ao ponto de delegar todo o processo para uma outra organização especializada.

De fato, a Terceirização ou *Outsourcing* tem configurado como uma boa opção a se considerar quando a preocupação com a redução de custos, excelência no atendimento das áreas de negócio, acompanhamento da rápida evolução tecnológica, foco dos recursos na atividade-fim da empresa se tornam os desafios para os altos executivos das organizações.

Um modelo de análise econômico-financeira, associado a um cenário em que o *Outsourcing* figure como uma alternativa inteiramente viável, pode refletir numa ferramenta valiosa para que se possa alcançar resultados extraordinários que contribuam diretamente para a geração de riqueza alinhada com as ações no âmbito estratégico.

Porém, por se tratar de uma gama enorme de variantes que envolvem a decisão entre comprar ou terceirizar, a decisão precisa estar muito bem estruturada, considerando todos os fatores que impactam nos resultados esperados, alinhados com a visão sistêmica da organização, validada com todas as áreas envolvidas na prestação do serviço, comprometimento dos parceiros elegíveis, cumpridas todas as exigências fiscais e legais.

No caso desse estudo, a montagem de um cenário de decisão estratégica para atender a uma demanda tecnológica de recursos computacionais, abordou o modelo de análise econômico-financeira, considerando um horizonte de 5 (cinco) anos, entre a manutenção do parque de computadores ou a inteira substituição por equipamentos terceirizados ao final do período.

Diante das proposições conceituais acima explanadas, pode-se inferir que a questão primordial deste estudo é evidenciar, considerando as análises econômico-financeiras entre os modelos comparados, a relevância do modelo de Terceirização ou *Outsourcing* amplamente utilizado como ferramenta na maximização de todos recursos envolvidos e na maior eficiência operacional durante o atendimento das demandas tecnológicas de seus colaboradores.

O aprofundamento no tema poderá esclarecer todos os pontos que envolvem a

Terceirização e o comportamento de cada um deles nos resultados obtidos após a análise econômico-financeira, bem como os aspectos intangíveis e não tão evidentes que a Terceirização aborda em sua essência.

2. Fundamentação teórica

2.1 Terceirização

A Terceirização está, sem dúvida, entre os temas mais debatidos e presentes nas empresas de vanguarda, haja vista a larga literatura que aborda o tema sob diversos aspectos no sentido de tornar mais fácil e inteligível todos os fatores que envolvem a decisão de terceirizar.

Define bem Baraúna (1997, p. 36) quando descreve que a Terceirização, é a ligação de uma empresa tomadora à empresa prestadora de serviços, mediante contrato regulado pelo direito civil, comercial ou administrativo, com a finalidade de realizar serviços coadjuvantes de atividade-fim, não tendo a empresa tomadora qualquer possibilidade de ingerência na mão de obra da empresa.

Essa técnica administrativa tem sido estudada nas áreas de compras das empresas, pois a decisão estratégica entre adquirir ou terceirizar impacta diretamente em vários setores envolvidos no macroprocesso "da requisição ao pagamento", desde o registro da demanda até a apuração dos resultados contábeis.

Por outro lado, Pagnoncelli (1993, p.10) defende a ideia de que a Terceirização "é um processo planejado de transferência de atividades para serem realizadas por terceiros". Ou seja, por ser contínuo e permanente, se revela como um processo cíclico que possui início, meio, fim e em seguida uma reavaliação.

Por ser planejado, necessita da coordenação que envolva as etapas de implantação muito bem definidas e condizentes com o planejamento estratégico das organizações. As atividades envolvidas na Terceirização ou *Outsourcing* não devem estar relacionadas ao propósito de existência das empresas, por isso essas atividades devem ser coadjuvantes ao *core business*.

Por fim, as atividades devem estar sob inteira responsabilidade da prestadora, evitando assim a armadilha mais temida que é a criação do vínculo empregatício entre os prestadores terceirizados e os contratantes.

A avaliação da decisão de *sourcing* é particularmente problemática em razão da dificuldade de identificar os custos ocultos, comparar os valores internos e externos em uma

base única e criar um sistema efetivo de mensuração dos provedores (WILLCOCKS; FITZGERALD; FEENY, 1995 *apud* PRADO; CRISTOFOLI; SCHMIDT, 2012, p. 169).

Segundo Queiroz (1998, p.29), "a redução dos custos operacionais figura entre os vários objetivos da Terceirização que serão pontuados na sequência". A redução direta de atividades secundárias e terciárias tem impacto nos custos de folha de pagamento, bem como nos inacreditáveis encargos sociais que superam os salários pagos aos funcionários próprios. Este impacto reflete diretamente no aumento do capital de giro a ser empregado na alavancagem dos resultados.

Outro objetivo da Terceirização impacta no aumento da capacidade de produção. A disponibilidade e gerenciamento de recursos internos poderão ser realocados no sentido de viabilizar o aumento da capacidade produtiva, cabendo aos gestores identificar oportunidades de ganho que, de imediato, traduzirão em ganhos financeiros e liquidez de caixa.

O ganho de tempo na escala produtiva até a última ponta da cadeia também pode ser um objetivo a ser alcançado. A redução do *lead time* total da cadeia de suprimento ocasionada pela delegação das atividades secundárias e terciárias às prestadoras, gerará uma sobra de tempo que poderá ser investida na personalização do atendimento aos clientes, bem como no atendimento de várias demandas ao mesmo tempo.

A Terceirização "proporciona a concentração dos recursos liberados para a área produtiva, melhorando a qualidade e competitividade do produto" (QUEIROZ, 1998). Do ponto de vista da qualidade das entregas, a sobra dos diversos recursos necessários para o atingimento da razão de ser das empresas, proporcionará oportunidade de busca da excelência das entregas pois haverá especialistas na execução das atividades, redução no tempo de execução, atendimento às expectativas dos clientes e menor custo operacional.

Mas afinal, o que pode ser terceirizado nas empresas? Atualmente, com a nova legislação em vigor, conhecida como Lei da Terceirização (13.429/2017), editada e sancionada em março de 2017, em seu Art. 9º, Inciso V, § 3º, praticamente todas as áreas das empresas poderão ser terceirizadas, inclusive as áreas que realizam as atividades-fim da organização.

O vínculo empregatício entre o empregado e a empresa tomadora de serviços deixou de ser reconhecido para os casos de terceirização das atividades-fim. Dessa forma, abriu-se um horizonte vasto de possibilidades que facilitaram a adoção da terceirização, não apenas nas atividades-meio, mas em todas as áreas da empresa.

Não obstante, a decisão por terceirizar uma atividade deve-se considerar diversos

fatores que impactarão diretamente nos resultados obtidos com a terceirização e a cautela servirá de aliada no momento da tomada de decisão. Queiroz (1998, p.121) detalha quais fatores devem ser considerados antes de decidir pela terceirização.

2.1.1. A estratégia da terceirização

Dois aspectos devem ser considerados no âmbito estratégico quando se trata de terceirização. O primeiro aspecto está relacionado ao contexto em que se insere a terceirização das atividades que estarão em contato direto com os clientes, pois o risco de expor a empresa considerando a qualidade dos produtos oferecidos, a produtividade das linhas de produção, a eficiência e eficácia dos processos, devem ser pormenorizados antes da decisão.

Outro aspecto está relacionado ao segredo empresarial que reflete um conjunto de informações e *know-how* que não são acessíveis abertamente ao público de forma manter a singularidade de cada empresa, seja ela fornecedora de produtos ou prestadora de serviços. Queiroz (1998, p. 51) ressalta "a inconveniência e a impossibilidade de se terceirizar quaisquer funções intimamente ligadas ao objetivo econômico ou social da empresa".

Por isso a Terceirização das atividades-fim representa um risco maior para as tomadoras que devem manter seu foco nas atividades-meio, com funções que não estejam ligadas a finalidade do negócio, caracterizadas como atividades acessórias, de suporte, secundárias ou terciárias.

2.1.2. A complexidade de funções

Uma análise minuciosa de todo o processo que compõe a atividade a ser terceirizada é fundamental para que se constate todas as fases do trabalho bem como as peças que juntas entregam o produto ou serviço.

Utilizou-se neste estudo um exemplo em que foram considerados todos os aspectos, desde recursos materiais, como recursos humanos, execução de ações e fatores que correspondem aos custos ocultos. Segundo Femenick, (2005 *apud* BENIN *et al*, 2016, p. 276), [...] é possível afirmar que os custos ocultos são aqueles que estão dentro da organização, porém não estão sendo mensurados. São de origem interna ou externa e representam não apenas as falhas que ocasionam perdas de desempenho, mas também aquilo que a empresa deixou de ganhar por investir nessa alternativa que está acarretando estes custos.

As incertezas do comprador no momento das comparações transcendem suas decisões para o âmbito estratégico das organizações ao envolver os gestores e diretores financeiros que avaliarão não somente a situação em si, mas também os princípios fundamentais de aplicação de capital, visto que a decisão envolve conceitos financeiros, tais como valor do dinheiro no tempo, custo de oportunidade, fluxo de caixa e os problemas relativos ao racionamento de capital (FLEISCHER, 1973 *apud* RODRIGUES, 2018).

Levantados todos os aspectos envolvidos na decisão e considerada toda a complexidade que envolve a implantação da Terceirização, Queiroz (1998, p.122) recomenda "atenção na busca de um parceiro profundamente conhecedor, que domine todas as técnicas operacionais e detenha todas as informações necessárias para cumprir com seus objetivos".

Além disso, sua competência operacional deverá estar adequada às necessidades do mercado em que atua e buscar a excelência de qualidade naquilo que se propõe a atender com o objetivo de tornar-se opção atrativa a decisão favorável a Terceirização.

Quando busca-se aprofundar no estudo da Terceirização, opiniões antagônicas são encontradas conforme as colocações de alguns autores. Giosa (2007) considera que a Terceirização representa vantagem no que se refere a inovação, modernidade e retorno econômico-financeiro, enquanto Souto Maior (2005), considera que a Terceirização representa problemas associados a desvantagens para os trabalhadores, precarização do trabalho, riscos assumidos e desafios a superar.

Moraes Neto (1997) aponta alguns pontos positivos, dentre os principais destaca-se a preocupação com o controle de qualidade de seus produtos e serviços, diminuição com problemas relativos à mão de obra, diminuição da preocupação com atividades paralelas ao negócio principal, diminuição na reclamação de serviços prestados por funcionários próprios, mas sobretudo, a redução do capital investido o que resulta diretamente na capacidade de geração de riqueza das organizações.

Por outro lado, destaca-se, negativamente por Leiria e Saratt (1995), ainda que na fase de implementação dos contratos de serviços terceirizados, inexperiência na contratação de terceiros, equívocos na elaboração dos escopos, falha no processo de elaboração dos contratos e de forma mais crítica, aumento no risco de administração das atividades terceirizadas.

2.1.3. Abordagem contemporânea

Para Queiroz (1998, p. 175), "sem sombra de dúvida e com toda certeza, os caminhos do futuro das empresas passam obrigatoriamente pelos processos de terceirização".

Consistirão em projetos a serem desenvolvidos em busca da eficiência e eficácia organizacional dentro do ambiente hostil em que as empresas estão inseridas.

As empresas precisarão se preocupar mais na excelência das suas atividades-fim, personalizar em larga escala seus produtos e serviços para surpreender seus clientes inteligentes. Enfrentar o fim da fidelização e se enquadrar num novo conceito de mercado em que se paga pelo uso e não pela propriedade.

Dessa forma, acaba a preocupação com as atividades-meio e a receita de sucesso da Terceirização deverá fazer parte das políticas e procedimentos das empresas, considerada a todo momento como uma alternativa viável de se maximizar os escassos recursos.

O futuro das empresas depende do aprimoramento dessa técnica administrativa como sendo um modelo moderno e efetivo de buscar a excelência e liberar recursos que as permitam voltar-se para as entregas de seus produtos e serviços que as farão perpetuar-se no mercado em que atuam.

2.2. Análise econômico-financeira no processo de terceirização

Para que a decisão entre comprar ou terceirizar seja completa, não basta avaliar apenas os elementos intrínsecos à operação, disponibilidade, atendimento ou preferências particulares.

Dessa forma, o método de avaliação deverá considerar uma análise econômico-financeira baseada na geração de indicadores que representem a rentabilidade e a viabilidade esperadas a fim de atestar o retorno do capital investido e a geração de riqueza.

Segundo Sousa (2007, p.53) a análise de investimento significa, [...] reunir argumentos e informações para construir os fluxos de caixa esperados em cada um dos períodos da vida desse investimento e aplicar as técnicas que permitam evidenciar ser as futuras entradas de caixa compensam a realização do investimento.

Através da elaboração dos dois Fluxos de Caixa, considerando cada um dos modelos propostos no caso estudado, aplica-se o método de análise do VPL (Valor Presente Líquido). Bodie e Merton (1999) consideram que o Fluxo de Caixa é o valor presente de todos os fluxos de caixa futuros, descontado o valor presente de todos os investimentos. A criação do Fluxo de Caixa dos projetos, permite que após o início das atividades, sejam realizadas as checagens entre o que foi projetado e o que foi realizado, contribuindo no sucesso da implantação.

A comparação entre os VPLs de cada projeto evidencia qual dos valores presentes obtidos maximiza a valorização do investimento, com isso, um recurso escasso poderá ser

melhor aplicado considerando a geração de riqueza de cada projeto (GITMAN, 1997).

Ainda segundo Gitman (1997), a TIR (Taxa Interna de Retorno) é a taxa de desconto que iguala o Valor Presente das entradas de caixa ao Valor Presente das saídas, ou seja, é a taxa que zera o Valor Presente Líquido.

2.2.1. Vantagem no uso do valor presente líquido

O confronto entre os dois indicadores em termos de análise, Gitman (1997) considera o VPL como sendo o mais adequado do que a TIR, visto que ele nos dá uma mensuração mais exata do maior retorno direto em caixa dada uma taxa de oportunidade. A TIR não evidencia a noção quantitativa ao montante monetário deixando evidente apenas um referencial relativo ao investimento.

Os impactos de cada modelo entre comprar ou terceirizar dever ser avaliado também no Balanço da empresa uma vez que a decisão reflete resultados diferentes nos indicadores de análise patrimonial e resultados.

Considerando que a estratégia do investidor seja obter um melhor resultado para então maximizar seus ganhos, a Terceirização reflete a melhor opção, visto que o resultado será maior, pois evitará uma imobilização. Caso esse investidor prefira pagar menos imposto, a ativação de um bem fará com que o resultado seja menor e, dessa forma, a alíquota do imposto a pagar incidirá numa base menor.

Além desses aspectos, considera-se estratégico como a empresa espera se apresentar para o mercado, sobretudo se for uma empresa de capital aberto cujas ações são negociadas na Bolsa de Valores.

Os principais indicadores de investimentos aplicados na análise de Balanço Patrimonial, Índice de Liquidez, Índice de Endividamento e Índice de Rentabilidade, também serão impactados conforme a decisão tomada, mas somente a aplicação do modelo proposto evidenciará qual melhor caminho seguir.

2.2.1. Aplicação e análise econômico-financeira entre comprar ou terceirizar

O método proposto visa contrapor dois modelos de atendimento da demanda tecnológica computacional dos colaboradores da organização. De um lado, a aquisição direta do fabricante, considerando a imobilização dos bens, agregação de uma camada inicial de serviços a serem executados pelo fornecedor e suporte realizado por uma equipe própria, tanto dos novos computadores como dos computadores antigos.

De outro lado, a contratação de uma empresa especializada em *Outsourcing*, considerando o atendimento da demanda através de uma camada global de serviços, desde a disponibilidade do equipamento, serviços iniciais e suporte total, inclusive dos equipamentos legados que serão substituídos ao longo do contrato.

A camada de suporte foi assim definida porque considerou-se um horizonte temporal de 5 (cinco) anos com o atendimento inicial de uma demanda reprimida de aproximadamente 45% de todo o parque de computadores. A demanda restante foi planejada para ser executada nos últimos 4 (quatro) anos do projeto em partes iguais para ambos cenários.

A partir dessas premissas, que se fizeram presentes nos documentos de RFP (*Request For Purpose*), termo que significa Solicitação de Propostas ao mercado fornecedor, obteve-se as cotações dos fornecedores homologados pela equipe de Tecnologia da Informação, com capacidade técnica e operacional suficiente para atender a essa demanda.

Após a montagem e análise do Fluxo de Caixa, foi calculado o VPL (Valor Presente Líquido) do projeto, das duas opções de investimento consideradas, com foco em todos os custos associados a cada uma delas, considerando algumas premissas adotadas e validadas com as áreas envolvidas.

No modelo de compra, considerou-se o desencaixe financeiro a partir de um financiamento junto ao BNDES (FINAME) que foi distribuído ao longo do fluxo de caixa do projeto. A entrada do FINAME foi definida em conjunto entre os fornecedores e a equipe de Planejamento Financeiro da corporação em 30% do investimento.

Além da compra em si, foi considerado o incremento da ordem de 5% do quantitativo estimado a título de backup e o diferencial de alíquota médio considerando um fornecedor com fábrica instalada no Estado de São Paulo.

No modelo de *Outsourcing*, foram considerados apenas os desembolsos da parcela mensal do contrato para os equipamentos já ativados no primeiro ano, somados aos valores referentes a gestão do parque atual da empresa distribuídos nacionalmente, denominado simplesmente de legado.

Diante dessas premissas, pode-se comparar a incidência dos custos inerentes às duas operações da seguinte forma:

TABELA 1 – Comparativo dos custos no ano 1

Modelo de Compra		Modelo de *Outsourcing*	
Entrada FINAME (30%)	1.880.736,00	Entrada FINAME (30%)	-
Diferencial de Alíquota (6%)	376.147,20	Diferencial de Alíquota (6%)	-
Projeto de Implantação	1.189.820,09	Projeto de Implantação	-
Parcelas Mensais do FINAME	1.375.144,01	Parcelas Mensais do *Outsourcing*	4.762.080,00
Manutenção Mensal	2.122.157,83	Manutenção Mensal	-
Total do Ano 1 - Compra	**6.944.005,13**	**Total do Ano 1 - *Outsourcing***	**4.762.080,00**

Fonte: Elaborado pelo autor

Através da observação do comportamento dos custos inerentes com o avanço dos períodos, até chegar ao quinto ano, acumulam-se os seguintes resultados:

TABELA 2 – Comparativo dos custos totais

Modelo de Compra		Modelo de *Outsourcing*	
Ano 1	6.944.005,13	Ano 1	4.762.080,00
Ano 2	4.900.150,42	Ano 2	5.392.080,00
Ano 3	5.236.237,80	Ano 3	6.019.680,00
Ano 4	5.542.473,17	Ano 4	6.647.280,00
Ano 5	5.816.371,91	Ano 5	7.274.880,00
Total do Projeto	**28.439.238,43**	**Total do Projeto**	**30.096.000,00**
Obs.: Compra + Projeto + Manutenção		Obs.: Computadores + Legado	

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise de custos projetada no período de 60 (sessenta) meses do projeto tende a levar a decisão de compra como sendo a mais viável. No entanto, quando se projeta a análise do Valor Presente Líquido (VPL) considerando os demais fatores envolvidos na análise, tais como a depreciação dos equipamentos a uma taxa de 20% a.a., impacto na redução dos impostos pela depreciação, redução dos impostos pelas demais receitas e despesas, observa-se outro cenário.

QUADRO 1 – Comparativo do valor presente líquido. Fonte: Elaborado pelo autor

VPL	**Modelo de Compra**	(16.298.549,69)
	Modelo de *Outsourcing*	(14.366.450,46)

Diferença	**1.932.099,24**

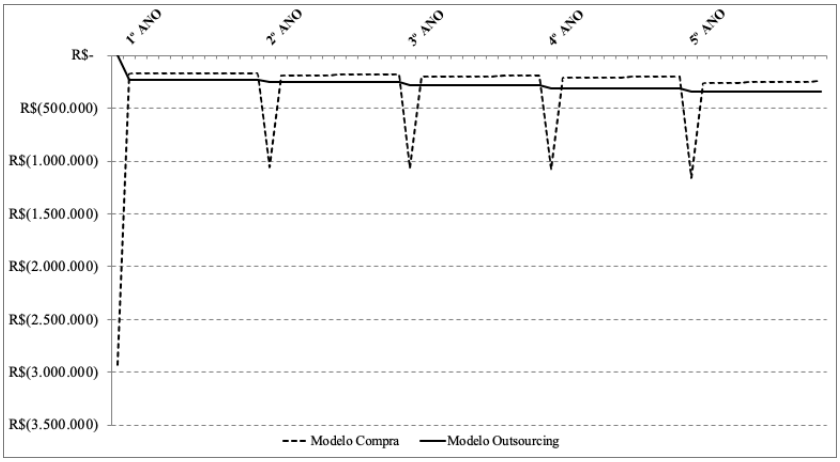
Índice VPL	**11,85%**

Constatou-se que nesta análise, o maior VPL entre as duas opções de investimento é o Modelo de *Outsourcing*, ou seja, a melhor opção de investimento, mesmo que o valor do desembolso seja maior, ainda é a Terceirização, visto que a Margem de Contribuição do Modelo de *Outsourcing* supera em 11% o Modelo de Compra.

Outro ponto relevante é o comportamento do Fluxo de Caixa constante de acordo com

o atendimento das demandas e execução das etapas do projeto ano após ano.

GRÁFICO 1 – Fluxo de Caixa da Operação – 60 meses. Fonte: Elaborado pelo autor



Além das vantagens averiguadas diante da análise econômico-financeira, pode-se citar outros benefícios associados ao projeto de Terceirização como sendo outros pontos relevantes a se considerar no momento da decisão pelo modelo de *Outsourcing*.

A velocidade e simplicidade no processo de atendimento de novas demandas se destaca como um dos principais benefícios associados visto que havia uma espera aproximada de 60 dias entre o registro da demanda e da ativação do equipamento.

Outras melhorias puderam ser anotadas tais como disponibilidade de equipamentos para empréstimo em caso de necessidade temporária de recursos para atendimento de projeto de curto prazo, treinamentos ou deslocamento de equipes.

A Gestão de Ativos terceirizada conta ainda com todo o mapeamento dos equipamentos disponibilizados bem como do parque legado, gestão dos estoques e inventário de equipamentos e peças de reposição utilizadas nos atendimentos, flexibilidade no aumento ou diminuição na quantidade de equipamentos visto que o contrato prevê essa escalabilidade, atualização tecnológica prevista em contrato, descarte ecológico homologado pela empresa.

Por fim, a condução e o fechamento de uma parceria a longo prazo com fornecedores de alta disponibilidade e *know-how* adquirido em outros projetos de grandes clientes que garantiu uma excelente oportunidade de negociação visto que toda a demanda foi direcionada para um único parceiro.

3. Conclusões e recomendações

Neste estudo, baseado no atual dilema entre comprar ou terceirizar, o *Outsourcing* é o pano de fundo de uma análise complexa que sustenta a decisão estratégica de custos para o

atendimento das demandas organizacionais. Considerou-se como objetivo evidenciar a relevância do modelo de *Outsourcing*, a partir da análise econômico-financeira, no sentido de alavancar um dos pilares de sustentação da Terceirização: a redução de custos.

O estudo teve limitações relacionadas ao levantamento dos tipos de custos associados ao esforço de atendimento da demanda, pois a decisão pelo *Outsourcing* leva em consideração uma série de fatores intangíveis que formam um valor significativo na prestação do serviço pelas equipes internas.

Considerando os cuidados para que o estudo fosse reproduzido posteriormente a fim de gerar valor e deixar um legado da experiência vivida, decidiu-se abrir mão de vários requisitos de atendimento para que o estudo ficasse o mais conservador possível.

Diante dessa postura, ao final das análises efetuadas, chegou-se à conclusão que cada situação em específico merece um estudo detalhado de todos os custos que determinam a decisão estratégica, sobretudo quando os resultados obtidos são muito semelhantes.

Além disso, o dinamismo do mercado fornecedor, a preocupação dos fornecedores em entender cada vez mais das necessidades dos seus clientes, a apresentação de modelos mais complexos de soluções financeiras tais como Leasing Financeiro, Leasing Operacional, linhas de crédito, financiamentos etc., tornam a decisão ainda mais complexa.

Ou seja, não existe um único modelo capaz de refletir todas as variantes que levem aos gestores a decidirem por comprar ou terceirizar. A única certeza é que os modelos devem ser considerados todas as vezes antes da decisão final.

De forma geral, o estudo atende ao objetivo e coloca como inevitável a participação do modelo de *Outsourcing* como uma alternativa revolucionária que tende a ganhar força para suportar as demandas específicas das organizações, liberando seus recursos para atuarem de forma cada vez mais estratégica.

Referências

BARAÚNA, Augusto César Ferreira de. *A Terceirização à Luz do Direito do Trabalho*. São Paulo: Editora Direito, 1977.

BENIN, Maicon Manoel *et al*. Custos Ocultos: Um Estudo das Características das Publicações em Periódicos Nacionais de Contabilidade. *Contabilidade, Gestão e Governança*. Brasília – v.19 – n. 2 – p.274-291 – mai./ago. 2016.

BODIE, Zvi; MERTON, Robert C. *Finanças*. Bookman, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 1999.

BRASIL. Lei nº 13.429. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 31 mar. 2017.

FEMENICK, T. R. A problemática e a solução para os "custos invisíveis" e "custos ocultos". *Revista da FARN*, 4(1/2), 49-61. 2005.

FLEISCHER, Gerald A. *Teoria da aplicação do capital:* um estudo das decisões de investimento. São Paulo: Edgard Blücher, 1973.

GIOSA, Lívio Antônio. *Terceirização:* uma abordagem estratégica. 8. ed. São Paulo: Meca, 2007.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. *Princípios de Administração Financeira*. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

LEIRIA, J.S. SARATT, N. *Terceirização:* uma alternativa de flexibilidade empresarial. 8a Edição. São Paulo: Gente, 1995.

MORAES NETO, D.D. *Terceirização Oportunidade de Negócio para a Pequena Empresa*. Salvador: SEBRAE, 1997.

PRADO, Edmir Parada Vasques; CRISTOFOLI, Fúlvio; SCHMIDT, Samuel Otero. Sourcing de Serviços de TI em Organizações Privadas. *REGE*, São Paulo – SP, Brasil, v.19, n.1, p. 169, jan./mar. 2012.

PAGNONCELLI, Dernizo, *Terceirização e parceirização:* estratégias para o sucesso empresarial. Rio de Janeiro: Sindicato Nacional dos Editores de Livros, 1993.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. *Manual de terceirização:* onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos de sucesso. 3. ed. red. e ampl. São Paulo: STS, 1992.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. *Manual da Terceirização*, São Paulo: Editora STS, 1998.

RODRIGUES, Maxweel Veras. *Análise Econômico-Financeira em Compras*. Fortaleza: IEL, 2018.

SOUSA, Almir F. *Avaliação de investimentos:* uma abordagem prática. São Paulo: Saraiva, 2007.

SOUTO MAIOR, Jorge Luiz. *Terceirização na administração pública:* uma prática Inconstitucional. Boletim Científico. Brasília: ESMPU, 2005.

WILLCOCKS, L. P.; FITZGERALD, G.; FEENY, D. Outsourcing IT: The strategic implications. *Long Range Planning*, v. 28, n. 5, p. 59-70, May 1995. <http://dx.doi.org/10.1016/0024- 6301(95)00038-K>.