

A Viabilidade da desterceirização (outsourcing reverse): um estudo de caso sobre reciclagem de componentes poluentes (baterias automotivas)

Áureo Silva Castro
Elvis Antonio Bim

Resumo:

Passado o primeiro impulso mundial à terceirização, muitas empresas entre elas a indústria de baterias automotivas, se depararam com resultados nulos, ou mesmo negativos, frente a adesão a esta estratégia, que a princípio alardeava tantas vantagens. As empresas iniciaram processos de avaliação da terceirização, pois no primeiro momento o que parecia vantajoso tornou-se um custo adicional para elas. Como alternativa para reverter o quadro negativo e gerar lucratividade, um levantamento da viabilidade da desterceirização do setor de reciclagem de baterias da empresa mostrou, através de análises comparativas de questões tributárias, ambientais e financeiras, que a criação de uma filial para incorporar este ramo de atividade seria uma estratégia muito mais vantajosa no contexto atual.

Área temática: *Gestão de Custos Ambientais e Responsabilidade Social*

A Viabilidade da “desterceirização” (outsourcing reverse): um estudo de caso sobre reciclagem de componentes poluentes (baterias automotivas)

Áureo Silva Castro (PUC-PR) – aureo.castro@gnbbaterias.com.br

Elvis Antonio Bim (PUC-PR) – elvis@bim.cnt.br

Resumo

Passado o primeiro impulso mundial à terceirização, muitas empresas – entre elas a indústria de baterias automotivas, se depararam com resultados nulos, ou mesmo negativos, frente a adesão a esta estratégia, que a princípio alardeava tantas vantagens. As empresas iniciaram processos de avaliação da terceirização, pois no primeiro momento o que parecia vantajoso tornou-se um custo adicional para elas. Como alternativa para reverter o quadro negativo e gerar lucratividade, um levantamento da viabilidade da “desterceirização” do setor de reciclagem de baterias da empresa mostrou, através de análises comparativas de questões tributárias, ambientais e financeiras, que a criação de uma filial para incorporar este ramo de atividade seria uma estratégia muito mais vantajosa no contexto atual.

Palavras-chave: “Desterceirização”. Viabilidade. Custos.

Área Temática: Gestão de custos ambientais e responsabilidade social.

1 Introdução

O universo empresarial é um complexo formado por inúmeras variáveis, algumas delas de possível previsão e planejamento, outras, imprevisíveis. No cenário atual a maioria das empresas enfrenta dificuldades de sobrevivência, conseqüência de variados motivos, que incluem a falta de planejamento, a alta competitividade do mercado em si, a conjuntura social, política ou econômica em que estão inseridas, e a dificuldade de acompanhar as grandes mudanças tecnológicas e geo-econômicas dos últimos anos.

Neste contexto, as empresas buscam diferentes soluções administrativas – internas e externas – para acompanhar e, sobretudo, sobressair-se, às exigências do mercado, um trabalho que implica incansável busca pela eficiência e qualidade, com o menor custo possível.

Entre as estratégias encontradas para impulsionar a competitividade das organizações, uma alternativa que virou tendência nos últimos dez anos foi o repasse de serviços ou de produtos para empresas terceirizadas. As vantagens alardeadas no processo de terceirização – como a possibilidade de reduzir custos fixos e concentrar forças no ramo de atividade principal – foram os grandes atrativos deste movimento, que foi eficiente para algumas empresas e ineficiente para outras.

Aquelas organizações que aderiram ao processo sem um planejamento e uma análise detalhada da sua realidade, depois de alguns anos de experiência, concluíram que a terceirização não trouxe benefícios, e em alguns casos, acabou gerando prejuízo.

Diante desta realidade, muitas empresas se viram obrigadas a reavaliar o modo de gestão, buscando novas alternativas para alcançar a lucratividade. Nos últimos anos, algumas se encontram em fase de planejamento ou já aderiram ao processo inverso – a “desterceirização” – como solução para reverter os malefícios ocasionados pela terceirização inconveniente à realidade do empreendimento ou mal planejada.

A presente pesquisa selecionou uma indústria de baterias automotivas. Tratada no trabalho pelo nome fictício CBAL, que atualmente passa pela situação citada e enfrenta um período de análise das condições empresarias internas e externas, para encontrar melhores estratégias. O grande incentivo para a mudança de direção das medidas gerenciais foi o balanço negativo dos resultados obtidos durante cinco anos de terceirização do setor de reciclagem de sucata de baterias, de onde se extrai a principal fonte de matéria-prima para a produção da empresa. O estudo pretende investigar a viabilidade da “desterceirização” deste ramo de atividade em um futuro próximo, sugerindo a criação de uma filial que incorpore o processo de reciclagem de baterias. E para isto, a pesquisa faz uma explanação geral sobre o universo que envolve o processo de terceirização e o movimento oposto, a “desterceirização”, culminando em um estudo de caso aprofundado destas duas vertentes na atual realidade da indústria CBAL.

2 Referencial teórico

2.1 Terceirização: tendência nos anos 90

Nas últimas décadas, a terceirização de produtos ou serviços se tornou uma estratégia altamente comum entre as organizações. O professor Martins (2000, pág. 16) conta que no Brasil, a noção de terceirização foi trazida por multinacionais na década de 50, pelo interesse que estas empresas tinham em se preocupar apenas com a essência do seu negócio. Ele cita a indústria automobilística como um exemplo de terceirização naquela época, pois já contratavam a prestação de serviços de terceiros para produção de componentes do automóvel, reunindo peças fabricadas por aqueles e procedendo a montagem do veículo.

No entanto, o grande impulso à terceirização foi mesmo no início dos anos 90, com a abertura econômica mundial, que exigia maior competitividade entre as empresas; e com o Plano Real, que acabou com o lucro obtido através do giro de capital no mercado financeiro, exigindo melhor desempenho operacional. (DONADI apud TURÍBIO, 2003)

Para TURÍBIO (2003) as empresas optaram pela terceirização no momento em que as ineficiências eram acobertadas pela correção de preços, repassados para o cliente. Desta forma, o ideal era comprar serviços e mão-de-obra mais barata.

No Brasil, o movimento de terceirização representou não apenas uma transformação estrutural nas relações de emprego – decorrente de mudanças tecnológicas e organizacionais – “mas também uma reação às mudanças institucionais introduzidas a partir da Constituição de 1988, responsáveis pelo aumento dos custos de demissão que tornaram mais rígidas as relações entre trabalhadores e empresas.” (RODRIGUES, 2003. pág. 28)

2.2 Ineficácia da terceirização em algumas empresas

Passado o grande impulso ao processo de terceirização, muitas empresas que aderiram ao sistema sem uma profunda análise e um planejamento minucioso se depararam com resultados neutros – ou mesmo negativos – muito distantes do leque de vantagens alardeado no momento da implantação.

Estas organizações contrataram prestadoras de serviços de maneira inadequada, sem consciência de qual atividade terceirizar e sem avaliar as características das empresas contratadas. A conseqüência, observada muitas vezes, foi a queda drástica na qualidade do produto ou serviço que vinha sendo desenvolvido por terceiros, aumentando a preocupação dos responsáveis pela atividade.

A baixa qualificação dos profissionais que passaram a executar as tarefas terceirizadas somada a insegurança provocada pelo sentimento – ou realidade – da perda do controle da situação, levou algumas empresas a repensarem o sistema utilizado. *Quando tínhamos inflação alta o foco de análise era o quadro de funcionários, separado das despesas gerais.*

Com a estabilização da moeda, torna-se mais importante analisar o impacto das despesas de forma geral sobre o faturamento líquido. (MOLINA)

2.3 O processo inverso – a “desterceirização” como estratégia corretiva

De acordo com DONATO, a visão empresarial nesta década começa a tomar outros rumos. Preocupadas com a qualidade e a satisfação do cliente, muitas empresas já enxergam oportunidades de crescimento através do método reverso e começam a investir no processo que ficou conhecido popularmente no Brasil como ‘desterceirização’, e mundialmente como ‘outsourcing reverse’.

Atualmente muitas indústrias do ABC (região metropolitana da cidade de São Paulo), sobretudo do ramo automobilístico, já estão implantando este processo. *“Ao perceberem que, na verdade, a perda é maior que o lucro, boa parte das organizações já se preparam para o processo inverso. Essa onda de desterceirização é assertiva, vai direto onde gera ganho e está em franca expansão. Essas empresas começaram a se capacitar e desenvolver habilidades próprias a fim de satisfazer o cliente, pois perceberam que o custo em alguns setores, como a informática, por exemplo, são muito próximos. Desta forma, chegam mais perto do consumidor e podem melhorar o atendimento na medida em que percebem as necessidades”.* (DONADI apud TURÍBIO, 2003)

2.4 Desterceirizar também exige planejamento

No entanto, é preciso lembrar que reverter à terceirização não é tão simples quanto pode parecer. Todo esse processo exige uma atenção especial. De acordo com o professor TURÍBIO (2003) somente profissionais com elevada vivência empresarial e conhecimento de gestão podem administrar tais mudanças de maneira adequada, evitando transtornos e perda de tempo.

Para tanto, o professor afirma ser imprescindível seguir as regras abaixo: Primeiramente, é necessário que o profissional analise o custo e se certifique que o valor para realizar o serviço (isso envolve contratação e capacitação de profissionais) é realmente mais vantajoso do que manter a terceirização. (DONADI apud TURÍBIO, 2003)

Os tributos também entram nesta discussão. Um exemplo é o imposto comercial sobre o faturamento da empresa, que é pago sobre o valor agregado. Ao ‘desterceirizar’ o serviço o imposto torna-se menor, já que não há o pagamento para a prestadora. (DONADI apud TURÍBIO, 2003)

O desenvolvimento de novas habilidades é outro ponto fundamental que precisa ser avaliado. Muitas empresas têm estrutura para capacitar ou buscar profissionais competentes para garantir o desenvolvimento de um serviço ou produto de qualidade sem necessidade de optar pela terceirização. (DONADI apud TURÍBIO, 2003)

Outro fator importante da desterceirização é a aproximação do consumidor final. Criar uma fidelização maior, este vínculo possibilita que a empresa descubra a opinião e expectativas do cliente com relação às suas atividades. (DONADI apud TURÍBIO, 2003)

3 Estudos de caso – a indústria de baterias CBAL

Contextualizados os processos de terceirização e desterceirização, é preciso aplicá-los a realidade de cada organização para que possa ser determinada qual a melhor estratégia. No presente trabalho a empresa a ser analisada dentro destas perspectivas é uma Indústria de Baterias em fase de estudos para reverter à ineficiência da terceirização do setor de reciclagem de sucata de baterias, de onde se extrai a principal fonte de matéria-prima para a sua produção.

A pesquisa é baseada em dados reais – desde os administrativos até os referentes ao processo de produção – com informações repassadas por fontes confiáveis e autorizadas pela direção da empresa. Por decisão da equipe deste trabalho e por medida de privacidade empresarial, a Indústria não terá a razão social verídica mencionada, sendo tratada neste trabalho pelo nome fictício CBAL.

3.1 Dados atuais da CBAL

Atualmente a empresa conta com 219 funcionários trabalhando nas áreas de pesquisa, produção, controle, vendas e administração. Com capacidade instalada para produzir 115.000 baterias/ mês, a fábrica situa-se em uma área de 72.000m², sendo 12.000m² de área construída.

Hoje a CBAL fabrica 54 tipos de baterias, que são comercializadas em todo território nacional e países do Mercosul, através de sua rede de 59 distribuidores. As baterias são fabricadas dentro de um processo industrial moderno, com um rigoroso controle de qualidade, controle ambiental e com preocupação em preservar o meio ambiente.

3.2 A proposta de desterceirização – estudo comparativo entre os dois processos na CBAL

3.2.1 Da responsabilidade ambiental

A industrialização e a reciclagem de baterias são atividades que envolvem a utilização e a produção de substâncias tóxicas, nocivas ao meio ambiente e aos seres humanos. Por este motivo só obtêm licença da Secretária do Meio Ambiente para atuar neste ramo de atividade as empresas que dispuserem de todo o aparato técnico para proteção de seus funcionários e para evitar danos ambientais, passando primeiramente pelo crivo da política nacional do meio ambiente. Diante desta realidade, a pesquisa constatou que, devido a atual localização da CBAL e das empresas que terceirizam o serviço em questão – próximas a regiões comerciais e residenciais – a melhor alternativa encontrada pelos responsáveis para atender a legislação ambiental seria a abertura de uma filial, com a localização apropriada para a atividade.

No processo inicial de averiguação da viabilidade financeira deste projeto, a empresa conseguiu a primeira vantagem: um terreno de 365.000 metros em um distrito de Londrina, concedido pela prefeitura da cidade, com localização que obedece a todos os quesitos exigidos pelas leis ambientais, como por exemplo, distância de 10 km de reserva ambiental.

3.3 Estudo dos custos

3.3.1 Aprofundamento dos custos da terceirização

Para atender o consumo mensal da indústria são necessárias 1.915 toneladas de sucata de bateria o que representa 1.000 toneladas de chumbo. Hoje o mercado paga pelo kg de sucata R\$ 1,27. Após a compra a sucata é enviada para a terceirizada (fundição) onde passa pelo processo de reciclagem do chumbo, o valor pago por esse serviço é de R\$ 0,70 por kg de chumbo obtido. Além do custo da matéria prima e do serviço de industrialização a indústria paga R\$ 240,00 por cada 10.000kg de chumbo a título de frete para o retorno da matéria prima.

Outro fator importante na apuração do custo da matéria prima é a sucata plástica, ela representa 7% do peso da bateria descontados a água e o ácido. A sucata plástica no modelo de terceirização é totalmente ignorada no processo de industrialização, ou seja, essa sucata fica com a terceirizada a título de complemento de pagamento do serviço. Posteriormente essa sucata é recomprada pela indústria ao custo de R\$ 1,70 (média do mercado) por Kg. Todos os valores constantes abaixo estão líquidos de impostos.

Sendo assim a composição dos custos para obtenção dessa matéria prima é especificada como segue abaixo:

Tabela 1 – Composição dos custos – terceirização

Base: Consumo mensal de chumbo				
Custo no serviço de industrialização	Tipo de Custo	KG	R\$	TOTAL R\$
Matéria prima	variável	1.915.709	1,27	2.432.950,19
Mão de obra - Industrialização	variável	1.000.000	0,70	700.000,00
Frete (viagem)	variável	100	240,00	24.000,00
Custo do Chumbo por KG		1.000.000	3,16	3.156.950,19
Consumo mensal de plástico				
Custo		KG	R\$	TOTAL
Sucata Plástica	variável	116.667	1,70	198.333,34
Frete	variável	12	240,00	2.880,00
Custo da sucata por kg		116.667	1,72	201.213,34

3.3.2 Detalhamento dos custos da destercirização

De acordo com o estudo de caso feito na indústria constatou-se que para incorporar o processo de reciclagem das baterias na empresa, serão necessários os seguintes investimentos, sendo que, devido ao alto índice de depreciação (materiais pesados e corrosivos) a depreciação será lançada junto ao item manutenção.

Tabela 2 – Investimentos

ITEM	DISCRIMINAÇÃO DOS SERVIÇOS	VALOR (R\$)
1	Moinho de sucata	50.000,00
2	Moinho de plásticos	40.000,00
3	Aglutinador e extrusora	50.000,00
4	Forno rotativo	60.000,00
5	Caldeira de refino	40.000,00
6	Câmaras de sedimentação	40.000,00
7	Filtro de mangas	40.000,00
8	Filtro de absoluto	40.000,00
9	Lavador de gases	50.000,00
10	ETE – Estação de tratamento de efluentes	60.000,00
11	Instalações Administrativas	60.000,00
12	Instalações de manutenção	40.000,00
	Investimento total	590.000,00

Para viabilização do novo negócio constatou-se a necessidade de novos gastos, com a contratação de 76 novos funcionários, manutenção, energia elétrica, material de consumo, despesas administrativas, honorários e controles ambientais.

Os valores dos salários dos funcionários, incluídos os encargos, alimentação e vale transporte, foram compostos de acordo com o praticado hoje pela indústria. Para chegar aos

valores de manutenção, de energia elétrica, material de consumo, despesas administrativas e controles ambientais, utilizamos como base os valores pagos hoje pela indústria e fizemos uma rateio de acordo com a capacidade instalada do empreendimento. A composição dos custos ficou da seguinte maneira:

Tabela 3 – Composição dos custos – desterceirização

Custo no serviço de industrialização	Tipo de custo	KG	R\$	TOTAL R\$
Matéria prima	variável	1.915.709	1,27	2.432.950,19
Mão de obra - 76 funcionários	fixo	1.000.000	0,08	76.000,00
Manutenção	variável			80.000,00
Energia elétrica	fixo			40.000,00
Material de consumo e secundário	variável			35.000,00
Despesas administrativas	fixo			20.000,00
Controles ambientais	fixo			15.000,00
Médico ocupacional	fixo			2.000,00
Engenheiro ambiental	fixo			2.000,00
Custo do chumbo por KG		1.000.000	2,70	2.702.950,19

Analisando os quadros de custos da terceirização e da incorporação do processo de reciclagem acima percebemos que para o volume de chumbo que atende as necessidades da indústria temos uma redução do custo por kg de chumbo que vai de R\$ 3,16 o kg para R\$ 2,70 por kg. Como no processo de incorporação a sucata plástica é aproveitada pela indústria e não comprada como no processo de “desterceirização” a economia gerada nesse processo é de R\$ 201.213,34.

O custo total que era de R\$ 3.358.163,53 no processo de terceirização foi para R\$ 2.702.950,19 no processo de incorporação gerando assim uma economia de R\$ 655.213,34.

Supondo-se a escassez de sucata no mercado, segue abaixo um estudo para saber o valor mínimo de captação, em kg de sucata, para que o empreendimento permaneça interessante:

Tabela 4 – Composição dos custos – relativo ao ponto de equilíbrio

Custo no serviço de industrialização	Tipo de Custo	Kg	\$ unitário	TOTAL
Matéria prima	variável	278.435	1,270	353.613
Mão de obra - Industrialização	variável	145.343	0,700	101.740
Frete (viagem)	variável		0,024	3.488
Custo do chumbo por KG		145.343	3,16	458.842
Relativo ao consumo mensal de plástico				
Custo no serviço de industrialização	Tipo de Custo	Kg	\$ unitário	TOTAL
Sucata Plástica	variável	16.957	1,700	28.826
frete	variável		0,025	419
Custo da sucata por kg		16.957	1,725	29.245
CUSTO TOTAL DA OPERAÇÃO				488.087

Tabela 6 – Terceirização – consumo mensal de chumbo

Base: consumo mensal de chumbo				
Custo do serviço de industrialização	Tipo de custo	KG	\$ unitário	TOTAL
Matéria prima	variável	550.000	1,270	698.500
Custo variável p/ rendimento		287.100	2,433	698.500
Mão de obra - Industrialização	variável	287.100	0,700	200.970
Frete (viagem)	variável		0,084	24.000
Custo Industrialização		287.100	0,784	224.970
Custo do chumbo por KG		287.100	3,217	923.470
Base: consumo mensal de plástico				
Custos		KG	R\$	TOTAL
Sucata Plástica	variável	33.495	1,700	56.942
Frete	variável		0,025	827
Custo da sucata por kg		33.495	1,725	57.768

Tabela 7 – Desterceirização – consumo mensal de chumbo

Custo no serviço de industrialização	Tipo de custo	Kg	\$ unitário	TOTAL
Matéria prima	variável	550.000	1,27	698.500
Custo variável p/ rendimento		287.100	2,43	698.500
Manutenção	variável		0,04	11.989
Material de consumo e secundário	variável		0,02	5.245
Mão de obra - 76 funcionários	fixo			76.000
Energia elétrica	fixo			40.000
Despesas administrativas	fixo			20.000
Controles ambientais	fixo			15.000
Médico ocupacional	fixo			2.000
Engenheiro ambiental	fixo			2.000
Total custos fixos				172.235
Custo do chumbo por KG		287.100	3,03	870.735
Base: consumo mensal de plástico				
Custo no serviço de industrialização	Tipo de Custo	Kg	\$ unitário	TOTAL
Sucata Plástica	variável	33.495	1,700	56.942
frete	variável		0,025	827
Custo Total				57.769

Mesmo sem aumentar o volume de sucata a economia mensal é muito boa. Observe que o custo fixo da “desterceirização” diminuiu em relação aos outros quadros, essa redução no custo é reflexo da diminuição da mão de obra que nas outras análises compreendia uma capacidade instalada para 1.000 toneladas de chumbo e não 287 toneladas como a atual. Sem

mudar a política de captação de sucata a indústria terá um retorno do capital investido em 3,5 meses.

4 Conclusão

A pesquisa realizada ao longo deste trabalho revelou que as condições atuais de terceirização do setor de reciclagem de sucata de baterias não são viáveis para o crescimento da Indústria de Baterias Automotivas CBAL. Em contrapartida, a “desterceirização” e a criação de uma filial para assumir este ramo de atividade mostraram-se estratégias promissoras para aumentar a qualidade da produção e a lucratividade da empresa.

De acordo com dados obtidos através de fontes fidedignas da própria empresa, a primeira justificativa para a incorporação da atividade mencionada refere-se à questão da responsabilidade ambiental. A Indústria CBAL, já habilitada a refinar chumbo, apresenta melhores condições estruturais e equipe profissional capacitada para realizar a reciclagem da sucata de chumbo de acordo com a legislação ambiental em vigor.

A iniciativa é também uma forma de evitar problemas de co-responsabilidade e escassez de matéria prima, por apreensões de mercadorias não condicionadas de forma adequada, e também problemas ligados à imagem da empresa de valores intangíveis. Situações a que a empresa está sujeita com a relação de terceirização.

A segunda justificativa para viabilidade no negócio refere-se à questão de controle de qualidade, um tema que aproxima a indústria dos clientes tornando seus produtos mais confiáveis. A sucata terá um tratamento adequado e de acordo com a política química e laboratorial para atingir o grau máximo de qualidade e eficiência, tendo como respaldo um eficiente controle, comandado por uma auditoria de matéria prima.

De acordo com o estudo, a questão tributária é outro fator que justifica a viabilidade da criação de uma filial para a reciclagem de sucata de baterias, pois seu funcionamento não gera aumento nenhum de numerários, mas agrega créditos que podem ser transferidos para matriz a fim de compensação de imposto devido, diminuindo assim o valor a ser pago.

Os cuidados com a saúde dos funcionários, já implantados na instituição com muito sucesso, evitam passivos trabalhistas, baixo rendimento dos funcionários e alto índice de apresentação de atestados médicos, o que faz com que exista uma diminuição na escala de produção das baterias. Essa política será estendida para o setor de reciclagem acabando com o problema que hoje atinge várias terceirizadas e que em algum momento poderiam co-responsabilizar a indústria.

E por fim, a redução dos custos com a incorporação da reciclagem faz com que a empresa se torne mais competitiva no mercado, conquistando assim uma maior fatia de vendas e conseqüentemente um aumento nos lucros. Criam-se assim possibilidades de uma maior interação com a sociedade através de projetos de cunho não só ambiental mais também social.

No primeiro estudo de custos foi levado em consideração números que atendam o consumo mensal da indústria, o resultado obtido mostra que a “desterceirização” gera uma economia de R\$ 655.213,34.

No segundo estudo de custos, simulamos uma situação de escassez no mercado para encontrar o ponto de equilíbrio em kg de sucata, identificando assim a quantidade mínima de sucata a ser captada pela indústria para que não haja prejuízo. Os números apurados são facilmente atingidos, pois existe a obrigatoriedade de retorno de sucata para as indústrias.

No terceiro e último estudo de custos levamos em conta a quantidade atual de sucata captada pela indústria, com o estudo concluímos que mesmo sem nenhuma política comercial para aumento na captação de sucata a resultado foi positivo, gerando uma economia de R\$ 110.503,00.

5 Referências

ALVAREZ, M.S. B **Terceirização: parceria e qualidade**. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1996.

CHIAVANATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Editora Campus, 2004.

DONATO, RITA. **Desterceirização: o caminho inverso**. Acessado em 11/11/2006 http://www.imesexplica.com.br/160905_%20desterceirizacao.asp

GIOSA, Antônio Livio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. Editora Thomson Learning, 2003.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A terceirização e o direito do trabalho**, São Paulo, Editora Atlas, 2000. p.16

FUTIDA, Helton; OLIVEIRA JUNIOR, Edinelson Rodrigues de; CALIJURI, Mônica Sionara Schpallir; Pontifícia Universidade Católica do Paraná. **Viabilidade de investimento em uma loja de chocolates utilizando análise custo/volume/lucro**. 2005. 60 f.2005TCCP (Especialização em Controladoria e Finanças) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Londrina, 2005

MAXIMINIANO, Antônio Cezar. **Administração de Projetos: como transformar idéias em resultados**. Editora Atlas, 2002.

MOLINA, Afonso Oncala. Diretor da AOM & Associados Consultoria Organizacional. Artigo '**Não vou terceirizar. Não quero Terceirizar**'. Acessado em 11/11/2006 http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/gead_001.php

PALMA, Helena Vera. Artigo '**Perigos de Terceirizar**'. Acessado em 08/10/2006 <http://www.guiatrabalhista.com.br - temáticas/perigosdeterceirizar.htm>

PEREIRA, H. J. **Associações entre empresas. Parcerias e Alianças – alternativas em um mundo sem fronteiras**, Brasília, 2000, p.21

POLONIO, Wilson Alves. **Terceirização: Aspectos Legais, Trabalhistas e Tributários**. São Paulo, Editora. Atlas, 2000.

RODRIGUES, Cláudia Cimarelli. **A Gestão de Competências Técnicas e a Qualidade em Serviços Terceirizados: Um estudo no Setor de Telecomunicações**. Mestrado em Administração – PUC-PR. 2003

TURÍBIO, Jose. Artigo '**Enfim por que as empresas optam pela terceirização?**'. Acessado em: 13/04/2007 http://www.imesexplica.com.br/160905_%20porqueterceirizar.asp

Sites Consultados:

www.gd.com.br/uniplac/bateria.htm

<http://www.camara.gov.br/internet/agencia/materias.asp?pk=70089>

http://pt.wikipedia.org/wiki/PIS/PASEP_%28contribui%C3%A7%C3%A3o%29

<http://www.portaltributario.com.br/tributos/ipi.html>

http://www.cempre.org.br/fichas_tecnicas_baterias.php

<http://www.daimlerchrysler.com.br/default.htm>