



REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

ISSN 2176-9036

Vol. 7. n. 2, jul./dez. 2015

Sítios: <http://www.periodicos.ufrn.br/ambiente>

<http://www.ojs.ccsa.ufrn.br/index.php/contabil>

<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/Ambiente>

Artigo recebido em: 12.08.2014. Revisado por pares em: 03.12.2014. Reformulado em: 15.12.2014. Avaliado pelo sistema double blind review.

PRODUZIR OU TERCEIRIZAR: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A UTILIZAÇÃO DA TÉCNICA DE ANÁLISE DIFERENCIAL SOB O ENFOQUE DA ESCOLHA RACIONAL

PRODUCE OR OUTSOURCE: A CASE STUDY ON THE USE OF THE TECHNIQUE OF DIFFERENTIAL ANALYSIS FROM THE STANDPOINT OF RATIONAL CHOICE.

PRODUCIR O EXTERNALIZAR: UN ESTUDIO DE CASO SOBRE EL USO DE LA TÉCNICA DE ANÁLISIS DIFERENCIAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ELECCIÓN RACIONAL

Autores

Rodrigo Vicente dos Prazeres

Mestrando em Ciências Contábeis – PPGCC - Universidade Federal de Pernambuco – UFPE.

Endereço: Av. Prof. Moraes Rego, 1235 - Cidade Universitária, Recife - PE – Brasil - CEP:

50670-901 - Telefone:(81) 9863-3945.

E-mail: rodrigovprazer@gmail.com

Jaqueline Arruda dos Santos

Graduada em Ciências Contábeis - Faculdade de Ciências da Administração de Limoeiro –

FACAL. Endereço: Av. Jerônimo Heráclio, 81, Centro, Limoeiro-PE – Brasil - CEP: 55700-

000 - Telefone: (81) 9977-9435

E-mail: jaquelineksantos1@hotmail.com

Juliana Gonçalves de Araújo

Mestranda em Ciências Contábeis – PPGCC - Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

Av. Prof. Moraes Rego, 1235 - Cidade Universitária, Recife - PE – Brasil - CEP: 50670-901 -

Telefone: (81) 8522-9600

E-mail: juhliana.araujo@gmail.com

João Gabriel Nascimento de Araújo

Mestrando em Ciências Contábeis – PPGCC - Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

Av. Prof. Moraes Rego, 1235 - Cidade Universitária, Recife - PE – Brasil - CEP: 50670-901 -

Telefone:(81) 8886-5717

E-mail: j_gabriel90@hotmail.com

Umbelina Cravo Teixeira Lagioia

Doutora em Administração – UFPE - Professora Adjunta – UFPE. Endereço: Av. Prof.

Moraes Rego, 1235 - Cidade Universitária, Recife - PE – Brasil - CEP: 50670-901 - Telefone:

(81) 8854-7770 - E-mail: umbelinalagioia@gmail.com

RESUMO

O objetivo principal deste trabalho é o de descrever quais os fatores determinantes do processo decisório relativo às alternativas entre produzir ou terceirizar. Assim, a presente pesquisa buscou avançar no sentido de contribuir sobre a consideração da informação contábil como um dos fatores norteadores na avaliação das alternativas entre produzir ou terceirizar, sendo o processo decisório analisado à luz da Escolha Racional na tentativa de compreender quais aspectos são direcionadores deste processo, bem como se as informações contábeis são levadas em consideração no momento de tomada de decisão. A metodologia utilizada foi a de estudo de caso único, de caráter descritivo. Os dados foram coletados através de relatórios gerenciais e de entrevistas semi-estruturadas face a face com os envolvidos no processo decisório analisado. Como resultados constatou-se que a decisão pela produção da matéria prima contribuiu para aumentos na margem de contribuição da linha de produção analisada, no entanto esta decisão apesar de resultar em uma maior criação de riqueza para a empresa, não foi tomada de forma racional, por ter sido direcionada por aspectos sociais e políticos, relativos ao relacionamento com clientes e fornecedores.

Palavras Chave: Escolha Racional. Estudo de Caso. Processo Decisório.

ABSTRACT

The main objective of this paper is to describe what are the determinants of decision making process concerning to alternatives between producing or outsourcing. Thus, this research sought to contribute to the role of accounting information as one of the guiding factors in the evaluation of alternatives between producing or outsourcing, and the decision-making process examined in the light of Rational Choice in an attempt to understand what aspects are drivers of the decision process and whether the accounting information is taken into account in the decision making process. The methodology used was the single case study using a descriptive approach. Data were collected through management reports and semi structured interviews face to face with those involved in the decision making process analyzed. As results it was found that the choice of production of raw materials contributed to increase the contribution margin of the production line analyzed, however despite this decision result in greater wealth creation for the company, was not taken rationally, because it may have been driven by social and political aspects related to the relationship with customers and suppliers.

Keywords: Rational Choice. Case Study. Decision Process.

RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo es describir cuáles son los factores determinantes de la toma de decisiones en relación alternativa entre la producción o la subcontratación. Así, el presente estudio trató de avanzar hacia contribuyendo al papel de la información contable como uno de los factores determinantes en la evaluación de alternativas entre producir o externalizar, y el proceso de toma de decisiones examinados a la luz de la Elección Racional en un intento de comprender qué aspectos son los conductores de este proceso y si la información financiera se tiene en cuenta en el momento de toma de decisiones. La metodología utilizada fue el estudio de caso único de carácter descriptivo. Los datos fueron recolectados a través de los informes de gestión y entrevistas semi estructuradas cara a cara con las personas involucradas en el proceso de toma de decisiones analizados. Como resultado se encontró que la decisión de la producción de materias primas contribuyó al aumento de margen de contribución de la línea de producción analizado, sin embargo a pesar de este resultado de la decisión en una mayor creación de riqueza para la empresa, no fue

tomada de maneira racional, que ha sido impulsado por los aspectos sociales y políticos relacionados con la relación con clientes y proveedores.

Palabras clave: La elección racional. Estudio de caso. Proceso de decisión.

1 INTRODUÇÃO

As decisões relativas à escolha entre produção ou terceirização podem ocasionar impactos significativos no resultado das organizações. Tais impactos são decorrentes da influência dos custos e benefícios derivados de cada alternativa, sendo a contabilidade a principal ferramenta de produção e análise de informações úteis para esse tipo de decisão, buscando, mensurar e avaliar essas possíveis influências na criação de valor para as organizações (GLIMSTEDT; BRATT; KARLSSON, 2010).

Costumeiramente, a análise dos custos e benefícios relativos às decisões entre produção ou terceirização é procedida através da técnica de análise diferencial, a fim de analisar todos os custos e benefícios relevantes para cada alternativa (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013). O propósito deste tipo de análise é contribuir para uma maior segurança no processo decisório, possibilitando uma maior compreensão sobre os possíveis reflexos derivados de cada alternativa tomada e qual possui maior potencial de criação de valor para o resultado das organizações.

Estudos anteriores analisaram os fatores que influenciam no processo decisório relativos à produção ou terceirização de determinado insumo ou serviço, conforme pode ser visto nos estudos de McIvor, Humphreys e McAleer (1997), que apontam que este tipo de decisão deve ser direcionado pela necessidade das organizações em focar em suas atividades fins; Water e Peet (2006), que defendem a integração do planejamento estratégico e as decisões de produzir ou terceirizar; e Shigunov Neto e Scarpim (2011), que afirmam que a terceirização será benéfica para as organizações quando esta estiver associada ao processo de planejamento.

Há ainda os trabalhos Moses e Ahlstrom (2008); e Moses e Ahlstrom (2009) que trataram esta temática através de estudos de caso, onde o primeiro trabalho analisou os padrões de mudança do processo decisório entre produção e terceirização ao longo do tempo, e o segundo que analisou em um estudo longitudinal os padrões de integração funcional de forma ao melhor aproveitamento dos recursos; dentre outros.

Posto que as decisões relativas à produção ou terceirização constituem um dos processos de decisão mais complexos para os gestores, dados seus reflexos no desempenho das organizações (LEIBLEIN; REUER; DALSACE, 2002), neste trabalho o processo decisório que envolve o dilema entre produção ou terceirização foi objeto de estudo de caso. Para tanto, utilizou-se a técnica de análise diferencial como forma de analisar contabilmente os reflexos derivados do processo decisório, sendo este analisado sob o enfoque da escolha racional, na tentativa de compreender se este processo foi conduzido de forma racional ou se foi direcionado por outros fatores.

A análise diferencial foi aplicada em uma linha de produção específica de uma empresa analisada: a linha de bolos congelados, que em seu processo de produção utiliza um determinado tipo de fermento químico como matéria prima, que anteriormente era totalmente adquirido de terceiros, mas, que por problemas logísticos, causava atrasos no recebimento e, conseqüentemente, na fabricação dos produtos, inviabilizando uma maior eficiência na fabricação dos produtos, bem como perdas financeiras pela parada da produção.

Após constatada tal situação, a gestão optou por produzir a matéria prima, sob a justificativa de que a parada na produção era prejudicial em diversos aspectos.

Posto tal cenário, o problema de pesquisa que norteou este trabalho é o seguinte: **Como os gestores da empresa analisada conduziram o processo decisório relativo à alternativa de produzir ou terceirizar sua principal matéria-prima, o fermento químico?**

Considerando tal contexto, o objetivo principal deste trabalho é o de descrever quais os fatores determinantes do processo decisório analisado, bem como se a informação contábil foi um fator de influência para este processo, desta forma, verificando como os gestores conduziram o processo de decisão.

A pesquisa buscou avançar no sentido de compreender sobre a utilização da informação contábil na avaliação das alternativas entre produção ou terceirização, apoiando-se na Escolha Racional para determinar se os gestores se baseiam em tais informações para tomar decisões voltadas para a criação de valor.

Este trabalho se difere dos anteriormente apresentados, por descrever os fatores determinantes do processo decisório entre produzir ou terceirizar através de um estudo de caso em uma média empresa, sendo esta análise realizada em um período de tempo único. Outro diferencial em relação aos estudos anteriores é o enfoque teórico abordado neste trabalho, da escolha racional.

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

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PROCESSO DECISÓRIO E A ESCOLHA RACIONAL

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

Assim, a escolha que representa a melhor opção dentre as alternativas possíveis é considerada como a escolha racional, pressupondo-se que o processo decisório é direcionado em função de objetivos predeterminados (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992), e que as informações utilizadas são capazes de estimar a influência das alternativas possíveis, bem como o melhor curso de ação para a organização através da mensuração e análise dos custos e benefícios das alternativas à disposição (COLEMAN, 1990; RENWICK MONROE, 2001).

A importância das informações contábeis para o processo decisório diz respeito às suas funções de mensurar, analisar e comparar os possíveis cenários (CARRUTHERS; ESPELAND, 1991), contribuindo para o alcance de um maior valor preditivo dos prováveis reflexos que seriam gerados pelas alternativas à disposição para a tomada de decisão.

No entanto, o processo decisório nem sempre é realizado de forma racional, pois, segundo Simon (1957), os tomadores de decisão tendem a não levar em consideração algumas informações durante o processo decisório, e em decorrência disso a melhor alternativa seria substituída pela alternativa que é capaz de suprir as expectativas do tomador de decisão, situação esta que caracteriza a racionalidade limitada.

Diante disso, Simon (1957) contrapõe o pensamento econômico neoclássico afirmando que os agentes envolvidos no processo decisório são cognitivamente incapazes de selecionar a melhor alternativa, e que tal incapacidade seria derivada do comportamento humano, que, segundo Eisenhardt e Zbaracki (1992), Hetcher e Kanazawa (1997) e Friedrichs e Opp (2002) sofre a influência de aspectos como interesses pessoais, sociais, psicológicos ou políticos.

Desse modo, o conceito da racionalidade limitada de Simon (1957) chama atenção não para a necessidade de alcance da racionalidade, mas para aos possíveis vieses cognitivos que impossibilitam o seu alcance, caracterizando o comportamento humano como o principal fator restritivo para o alcance da racionalidade.

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

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

Os estudos desses autores evidenciam o fenômeno da ancoragem não somente no ramo dos negócios, mas em qualquer processo de tomada de decisão. Segundo Hammond, Raiffa e Keeney (2004), algumas ações seriam capazes de reduzir a ocorrência do fenômeno da ancoragem tais como encarar os problemas a partir de diferentes perspectivas, pensar no problema antes de consultar especialistas e evitar revelar muito de sua linha de pensamento quando em discussão com conselheiros.

Além destes fatores, March e Simon (1993) apontam que a racionalidade limitada também pode ser dada em função da indisponibilidade ou incompletude das informações necessárias ao processo decisório racional, afirmativa esta que indaga questionamentos sobre até que ponto as informações contábeis influenciam no processo decisório, bem como quais fatores realmente determinam as escolhas realizadas no durante processo de decisão.

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

2.2 DECISÕES DE PRODUÇÃO E TERCEIRIZAÇÃO

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

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

Indo além, os reflexos que a estrutura da cadeia de valor pode causar no resultado das organizações passam por implicações de ordem estratégica (PORTER, 1991), sendo necessário o conhecimento de todos os custos e benefícios inerentes às alternativas de estruturação da cadeia de valor, de modo a avaliar qual opção é capaz de maximizar o valor das organizações.

Através de observações na literatura constata-se que diversos são os fatores que direcionam a forma como as decisões de produção ou terceirização são avaliadas, quais sejam: a especialidade do agente terceirizado e sua capacidade financeira para o fornecimento do insumo ou serviço no longo prazo; a possibilidade de eliminação de atividades acessórias e direcionamento para a atividade principal do negócio; bem como o aumento de sua eficiência e flexibilidade; possibilidade de obtenção de insumos e serviços de melhor qualidade e preço; e redução dos custos de produção (MCIVOR; HUMPHREYS; MCALEER, 1997; PLATTS; PROBERT; CÁÑEZ, 2002; WATER; PEET, 2006; MOSES; AHLSTROM, 2008; MOSES; AHLSTROM, 2009; GONZALEZ; GASCO; LLOPIS, 2010).

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

Para os defensores da terceirização, o aumento do foco na atividade principal, a melhor qualidade de produtos ou serviços, e a redução de custos e ganhos de competitividade são os principais argumentos a favor (ANDERSON; WEITZ, 1986; PORTER, 1999; MOSES; AHLSTROM, 2009; GONZALEZ, GASCO; LLOPIS, 2010).

Amato Neto (1995) afirma que o ato de transferir a responsabilidade por um determinado serviço, processo ou produto, permite que a empresa que transfere tais atribuições deixe de realizar uma ou várias atividades cumpridas com seus próprios recursos, introduzindo mudanças na estrutura organizacional das empresas.

Não obstante, deve-se levar em consideração também a existência de riscos atrelados à adoção da terceirização, que quando considerados durante o processo decisório podem direcionar para a internalização das atividades anteriormente terceirizadas. E, a partir de então, aspectos como o relacionamento com clientes, fornecedores e colaboradores, bem como a estrutura de custos das organizações podem se tornar fatores determinantes para a internalização das atividades e a consequente modificação da estrutura da cadeia de valor (PADILLO; DIABY, 1999).

Há de se perceber que a modificação da estrutura da cadeia de valor não se dá apenas em função de aspectos financeiros (SLACK *et al.*; 1997; PADILLO; DIABY, 1999), mas também sofre influência de aspectos não financeiros, que, se não forem corretamente gerenciados, podem restringir ou até anular os benefícios da terceirização, tornando a alternativa de internalização mais atrativa às organizações, forçando a mudança da estrutura da cadeia de valor.

2.3 ANÁLISE DIFERENCIAL DE CUSTOS

Contabilmente, as decisões relativas à produção ou terceirização são procedidas através da utilização da técnica de análise diferencial, que identifica e compara os custos e benefícios relevantes das possíveis alternativas (MAHER, 2001). Assim, apenas aqueles considerados relevantes para cada alternativa devem ser levados em consideração no processo decisório.

Os itens relevantes são aqueles que diferem entre as alternativas possíveis. Os custos possuem um caráter evitável ou que existiriam apenas caso determinada alternativa fosse implementada, e, os benefícios relevantes, aqueles que passam a existir apenas caso uma alternativa seja implementada, ao mesmo tempo em que apenas estes deixariam de existir caso outra alternativa viesse a ser implementada (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013).

O custo também pode ser considerado relevante para análise diferencial assumindo a característica do custo de oportunidade do capital (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013), correspondendo este à expectativa mínima de geração de benefícios econômicos a serem gerados pela alternativa escolhida em detrimento de uma ou mais alternativas (PINDYCK; RUBINFELD, 1994), devendo a alternativa escolhida no processo decisório ser capaz de gerar benefícios econômicos superiores às alternativas rejeitadas.

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

O foco principal da técnica da análise diferencial consiste em identificar e avaliar apenas os reflexos que cada alternativa pode vir a gerar no resultado, e esta é a principal motivação para que apenas os custos e benefícios relevantes atrelados a cada alternativa sejam levados em consideração na análise (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013).

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

3 ESTUDOS ANTERIORES

As decisões relativas à produção ou terceirização constitui um tema que vem sendo debatido em diversos trabalhos acadêmicos, tanto do ponto de vista mais teórico, englobando conceitos e definições, quanto prático, observando situações reais de escolhas entre executar ou terceirizar.

Dos trabalhos mais conceituais, podem ser citados os trabalhos de Rezende (1997), que realizou uma análise conceitual dos principais fatores vinculados à integração e à terceirização, observando os fatores propulsores, os restritivos, e as condições alavancadoras; Barthélemy (2004), que apontou os sete principais erros que estão na base do fracasso de terceirizações; Marcelino (2007), que discutiu a definição de terceirização sob a perspectiva de diversas áreas do conhecimento, como Direito, Administração e Ciências Sociais; e McIvor (2000), que ao discutir os possíveis benefícios da terceirização ressalta que esta deve ser implementada levando-se em consideração perspectivas estratégicas, como a cadeia de valor, a competência central e de influências de e para com os fornecedores durante o processo decisório.

No campo prático, pode-se citar trabalhos como o de Shigunov Neto e Scarpim (2011), Ferruzzi *et al.* (2011), Water e Peet (2006) e McIvor, Humphreys e McAleer (1997). Os primeiros apresentaram algumas reflexões iniciais sobre a viabilidade do processo de terceirização dos serviços de manutenção industrial, considerando que a terceirização de materiais é benéfica para a organização, enquanto que a terceirização de serviços, se não for muito bem planejada, acarretará grandes prejuízos.

Ferruzzi *et al.* (2011) identificaram as razões pelas quais as empresas optam pela terceirização das atividades ao invés de as realizarem de forma internalizada, e, encontraram como resultados, que a opção pela terceirização é resultado de uma combinação de fatores, principalmente entre o serviço a ser terceirizado e o segmento de atuação do contratante.

Water e Peet (2006) apresentaram um modelo para tomada de decisão entre produção ou terceirização, levando em consideração a integração de fatores estratégicos ao processo decisório. No mesmo sentido, McIvor, Humphreys e McAleer (1997) também propõem um modelo para a tomada de decisão baseando-se na importância da integração de pressupostos estratégicos para o processo de decisão entre produção ou terceirização, afirmando que as organizações se preocupam em demasia com o curto prazo, mas que este tipo de processo decisório deve contemplar objetivos estratégicos aliados à uma perspectiva de longo prazo.

Outros estudos contemplam as decisões entre produção ou terceirização, a saber, Anderson e Weitz (1986); Amato Neto (1995); Leiblein, Reuer e Dalsace (2002); Gonzalez, Gasco e Llopis (2010); bem como abordam a temática referente às decisões de produção ou terceirização através de estudos de caso; a saber, Platts, Probert e Cáñez (2002); Moses e Ahlstrom (2008) e Moses e Ahlstrom (2009).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 TIPO DE PESQUISA

O Estudo de Caso tem sido apontado como método utilizado para apreender a totalidade de uma situação – identificar e analisar a multiplicidade de dimensões que envolvem o caso – e, de maneira engenhosa, descrever, compreender, discutir e analisar a

complexidade de um caso concreto (MARTINS, 2008), além de permitir um aprofundamento em uma realidade social, não alcançada inteiramente por um levantamento feito por amostragem e avaliação unicamente quantitativa. Por isso, o estudo de caso deverá ser antecedido por um minucioso planejamento, a partir de ensinamentos obtidos do referencial teórico e das peculiaridades próprias do caso.

O Estudo de Caso como ferramenta de verificação científica é utilizado para compreender processos na complexidade social nas quais estes se manifestam, seja em situações problemáticas, para análise das limitações, seja em circunstâncias bem-sucedidas, para avaliação de modelos exemplares (YIN, 2001, p. 21).

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

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

A escolha por esta abordagem tem por função a verificação dos fatores determinantes do fenômeno estudado, confrontando-os com os pressupostos da escolha racional. Desta forma, a abordagem descritiva segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006) tem por função medir ou coletar informações sobre os conceitos ou variáveis que se referem a determinado fenômeno, e diante disso, justificando-se a adoção desta estratégia de pesquisa.

4.2 COLETA DOS DADOS

Os dados utilizados nesta pesquisa foram coletados durante os meses de março e abril de 2014 e são provenientes de duas fontes, a primeira consistiu na coleta de relatórios gerenciais de vendas e de custos dos produtos que compõem o portfólio da linha de bolos que utilizam o fermento químico, para o período relativo aos anos de 2011 a 2013.

A coleta de tais dados foi realizada com a finalidade de comparar o período em que o fermento químico era terceirizado com o período em que a entidade fez a opção pela produção da matéria prima, buscando demonstrar contabilmente os efeitos que a opção pela produção do fermento químico gerou na margem de contribuição da linha de bolos congelados.

Por conseguinte, a segunda fonte de coleta de dados deu-se através da aplicação de entrevistas semi-estruturadas *in loco*, fazendo uso de um roteiro de questões consideradas relevantes para descrever os fatores determinantes do fenômeno estudado.

A condução das entrevistas semi-estruturadas além de buscar um maior aprofundamento, no que tange aos aspectos considerados relevantes relacionados ao processo decisório, buscou também descrever os aspectos considerados relevantes pelos entrevistados, sobretudo na tentativa de considerar na análise os aspectos da realidade dos respondentes não considerados inicialmente pelo pesquisador.

As entrevistas foram realizadas junto ao gestor/proprietário da entidade analisada, bem como junto ao analista de custos, uma vez que na estrutura da empresa analisada estes são os únicos envolvidos no processo decisório no que diz respeito ao fenômeno aqui analisado.

4.3 TRATAMENTO DOS DADOS

Quanto aos dados coletados através dos relatórios gerenciais da empresa, estes foram utilizados para aplicação da técnica de análise diferencial proposta por Garrison, Noreen & Brewer (2013) onde são comparados os custos relevantes das alternativas de produção e de terceirização do fermento químico para a linha de bolos congelados.

Após a comparação dos custos de cada opção, foram elaboradas seis demonstrações de resultado com a proposta de comparar contabilmente três semestres anteriores a opção de produção do fermento químico e três semestres posteriores ao início da produção do fermento, juntamente com análise de estatística descritiva. Os períodos analisados subdividem-se respectivamente de janeiro de 2011 a junho de 2012 e de julho de 2012 a dezembro de 2013, dado que a produção integral do fermento químico no caso analisado se deu integralmente a partir de julho de 2012.

No que tange à análise dos dados das entrevistas, procedeu-se uma análise de conteúdo das respostas dadas pelos entrevistados com a finalidade de estabelecer um contraponto entre a Teoria da Escolha Racional e os resultados obtidos através da análise contábil da linha de bolos congelados no intuito de estabelecer um paralelo entre a decisão de produzir o fermento químico ao invés de comprá-lo de um fornecedor externo e os efeitos dessa decisão na margem de contribuição da linha de bolos congelados, buscando compreender se esta decisão foi tomada com base nos preceitos da racionalidade.

O conteúdo das respostas das entrevistas foi confrontado com os resultados das análises contábeis, no intuito de saber se as partes envolvidas no processo decisório se utilizaram das melhores informações disponíveis para a tomada de decisão, bem como sobre os possíveis fatores que direcionaram o processo decisório.

4.4 DESCRIÇÃO DO CASO ESTUDADO

O caso estudado é de uma empresa pernambucana de capital fechado, com quase 100 anos de atuação no segmento de panificação. Suas atividades são baseadas na industrialização e comercialização de produtos alimentícios congelados, possuindo um faturamento bruto anual no patamar de R\$ 24 milhões, registrado ao final do ano de 2013.

O fenômeno estudado neste trabalho está ligado à especificidade de uma das linhas de produção da firma estudada, a saber, a linha de bolos congelados, a qual utiliza como matéria-prima de seus produtos um determinado fermento químico em pó, o qual anteriormente era em sua totalidade adquirido de terceiros.

Posteriormente, tendo em vista problemas logísticos no fornecimento dessa matéria-prima, a empresa passou a enfrentar atrasos na fabricação e entrega dos produtos aos clientes, o que acarretou prejuízos financeiros e de relacionamento com seus clientes e fornecedores.

Tendo em vista tais problemas, e a consequente escassez de fornecedores do produto, a empresa se propôs a internalizar a produção dessa matéria-prima com a finalidade de adequar sua produção aos objetivos corporativos pré-determinados.

O fenômeno que norteou este estudo diz respeito às consequências relativas à decisão de internalização integral da produção do fermento utilizado na produção da linha de bolos congelados, sobretudo no que diz respeito às suas consequências para a margem de contribuição desta linha de produtos na criação de valor para a empresa.

4.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como primeira limitação deste estudo, cita-se a não existência de dados gerenciais sobre a margem de contribuição perdida devido à parada da produção derivada dos atrasos do fermento enquanto este era terceirizado.

Já o reduzido período de tempo utilizada na análise pode ser entendido como a segunda limitação deste estudo. Esta limitação se dá em função da não possibilidade de obtenção dos relatórios gerenciais anteriores ao ano de 2011. Além disso, conforme acima dito, a opção pela produção do fermento químico se deu em julho de 2012, impossibilitando uma análise em um horizonte temporal maior.

Uma terceira limitação encontrada, diz respeito à reduzida quantidade de pessoas envolvidas no processo decisório da entidade analisada. Nesse caso, apenas duas pessoas participam efetivamente do processo decisório, sendo eles o gestor/proprietário e o analista de custos. Com base nessa limitação não foi possível realizar um maior número de entrevistas, restringindo dessa forma o grau de conhecimento do pesquisador sobre a realidade estudada.

Por fim, como última limitação encontrada cita-se a não disponibilidade de outras fontes de dados que possibilitem a utilização de outras técnicas de pesquisa voltadas à obtenção de um maior grau de confiabilidade dos dados obtidos.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 ANÁLISE DIFERENCIAL E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS CONTÁBEIS

A técnica de análise diferencial é realizada através da comparação dos custos e benefícios relevantes das alternativas disponíveis, de modo a determinar qual curso de ação é capaz promover maior criação de valor para as organizações.

Assim, para proceder tal análise ao caso estudado, a Tabela 1 apresenta abaixo os custos relevantes de produzir o fermento químico, sabendo-se que o custo da mesma matéria-prima adquirido de terceiros é de R\$ 5,85 por Kg.

Cabe ainda salientar que os demais custos de produção são considerados irrelevantes para esta análise, posto que os mesmos são comuns a outras linhas de produção, como por exemplo a mão-de-obra, a depreciação de máquinas, energia elétrica, e que, portanto não deixariam de existir em função da decisão tomada relativamente à produção ou terceirização do fermento químico.

Tabela 1 - Custos Relevantes da Produção do Fermento Químico.

Insumos e Matéria-Prima	Kg	R\$	Total
Bicarbonato de sódio	7	R\$ 2,30	R\$ 16,10
Pirofosfato de sódio	5	R\$ 6,30	R\$ 31,50
Fosfato monocalcio	2	R\$ 6,40	R\$ 12,80
Amido milho	6	R\$ 1,18	R\$ 7,08
Total insumos	20	R\$ 16,18	R\$ 67,48
Embalagem 10kg	Und	R\$	Total
Bolsa fermento	20	R\$ 0,08	R\$ 1,60
Fita impressa 50mm x10mm	0	R\$ 51,03	R\$ -
Caixa para pao pre-cozido/panetone 400g	2	R\$ 2,15	R\$ 4,30
Make-up 322 hi-glass - fr 800 ml	0	R\$ 185,00	R\$ -
Total embalagem	-	R\$ 238,26	R\$ 5,90
Custo total			R\$ 73,38

Fonte: Elaboração Própria.

Com base nesses dados pode-se verificar que a opção de produzir sua própria matéria-prima tem, por custos relevantes, o valor gasto na produção do fermento químico, posto que estes deixariam de existir caso a opção pela produção fosse rejeitada.

O custo da produção do fermento químico para uma quantidade de 20Kg é de R\$ 73,38; valor este proporcional a R\$ 3,67 por Kg, indicando que de acordo com a técnica de análise diferencial, a gestão optou pela alternativa mais vantajosa, posto que esta alternativa gera benefícios financeiros de R\$ 2,18 por Kg, valor encontrado através da diferença entre o valor de produção (R\$ 3,67) e o valor de aquisição (R\$ 5,85).

Este valor não considera o custo de oportunidade da margem de contribuição perdida, dado este não disponível nos relatórios gerenciais - conforme ressaltado nas limitações da

pesquisa - dificultando uma mensuração confiável dos custos derivados da parada da produção, mas que, caso disponível e considerado na análise contribuiria para uma maior diferença entre as alternativas, reforçando a decisão pela produção da matéria prima.

Realizada a análise diferencial, são apresentados os demonstrativos de margem de contribuição com vistas à comparação entre os períodos de terceirização e produção do fermento químico.

A Tabela 2 apresenta os demonstrativos semestrais da margem de contribuição da linha de bolos congelados no período em que o fermento era adquirido de terceiros.

Sabendo que o custo do fermento químico era maior, pode-se dizer que este fator contribuía diretamente para uma menor margem de contribuição da linha de bolos congelados. Outro fator de influência direta para uma menor margem de contribuição diz respeito aos atrasos no fornecimento da matéria-prima, o que implicava em atrasos na produção e consequentemente em um menor montante de vendas.

Tabela 2 - Custeio Variável Semestral para o Período de Terceirização do Fermento Químico.

Custeio Variável	2011.01	2011.02	2012.01
Vendas	R\$ 390.645,27	R\$ 235.438,69	R\$ 585.695,12
(-) CDV	R\$ 171.986,88	R\$ 110.215,87	R\$ 279.910,52
(=) MCT	R\$ 218.658,39	R\$ 125.222,82	R\$ 305.784,60

Fonte: Elaboração Própria.

A seguir, a Tabela 3 expõe os demonstrativos semestrais da margem de contribuição do período em que o fermento químico passou a ser produzido pela empresa, podendo-se observar a obtenção de maiores margens de contribuição da linha de bolos congelados. Tais aumentos podem ser justificados, dentre outros fatores, através da redução do custo do fermento químico, bem como do aumento das vendas, posta a eliminação dos atrasos na entrega da matéria prima.

Tabela 3 - Custeio Variável Semestral para o Período de Produção do Fermento Químico.

Custeio Variável	2012.02	2013.01	2013.02
Vendas	R\$ 473.225,97	R\$ 734.867,10	R\$ 523.261,62
(-) CDV	R\$ 237.918,40	R\$ 244.589,56	R\$ 210.627,02
(=) MCT	R\$ 235.307,57	R\$ 490.277,54	R\$ 312.634,60

Fonte: Elaboração Própria

Demonstrados os resultados dos períodos caracterizados pela terceirização e pela produção do fermento químico, torna-se relevante a análise comparativa da média e do desvio padrão dos períodos analisados, bem como as respectivas variações.

A Tabela 4 apresenta as médias e suas variações entre os períodos, indicando aumentos médios para todos os itens, sobretudo para as vendas e para a margem de contribuição, apontando que a decisão pela produção do fermento químico contribuiu para uma maior criação de valor para a empresa.

Tabela 4 - Análise Comparativa da Média dos Períodos.

Média do Período de Produção		Média do Período de Terceirização		Variação %
Custeio Variável	Média	Custeio Variável	Média	
Vendas	R\$ 577.118,23	Vendas	R\$ 403.926,36	42,87%
(-) CDV	R\$ 231.044,99	(-) CDV	R\$ 187.371,09	23,30%
(=) MCT	R\$ 346.073,24	(=) MCT	R\$ 216.555,27	59,81%

Fonte: Elaboração Própria

Já a Tabela 5 apresenta a análise comparativa do desvio padrão dos itens do demonstrativo, apontando para a redução do grau de dispersão das vendas e dos custos variáveis.

Em contrapartida, a margem de contribuição da linha de bolos congelados apresentou um maior grau de dispersão, apontando para uma maior volatilidade na contribuição da linha de bolos congelados para o resultado da empresa.

O aumento do grau de dispersão da margem de contribuição pode ser explicado pelo crescimento médio das vendas em relação ao menor crescimento médio dos custos variáveis. Ademais, há de se notar que a variação positiva do desvio padrão deve ser interpretada conjuntamente com seu crescimento médio, indicando que a maior variabilidade da margem de contribuição da linha de bolos congelados ocorre para maiores valores médios.

Tabela 5 - Análise Comparativa do Desvio Padrão dos Períodos.

Desvio Padrão do Período de Produção		Desvio Padrão do Período de Terceirização		Variação %
Custeio Variável	Desvio Padrão	Custeio Variável	Desvio Padrão	
Vendas	R\$ 138.886,36	Vendas	R\$ 175.505,50	-20,86%
(-) CDV	R\$ 17.994,34	(-) CDV	R\$ 85.886,98	-79,04%
(=) MCT	R\$ 130.732,66	(=) MCT	R\$ 90.299,26	44,78%

Fonte: Elaboração Própria

Ao se considerar o período de produção da matéria prima, pode-se observar que os custos variáveis possuem menor desvio padrão em comparação ao período onde a empresa terceirizou sua matéria prima, fator este que pode ser derivado de menores variações na produção, posta a eliminação dos atrasos na entrega do fermento químico enquanto terceirizado, contribuindo assim para uma menor variabilidade dos custos variáveis da linha de bolos congelados.

Nesse sentido, pode-se concluir que a decisão de produzir o fermento químico contribuiu para o aumento médio da margem de contribuição da linha de bolos congelados, podendo este aumento ser explicado tanto pelo aumento médio das vendas quanto pela redução dos custos de produção, ocasionando um crescimento médio na margem de contribuição da linha de bolos congelados.

5.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

As evidências obtidas pela interação com os participantes do processo decisório da entidade analisada tiveram por objetivo compreender quais os principais aspectos direcionadores durante este processo, utilizando o arcabouço teórico da escolha racional na tentativa de determinar se a decisão pela produção do fermento químico foi tomada de acordo com o pressuposto da racionalidade.

Constatou-se que o fenômeno analisado passou a ser observado pela gestão a partir de sucessivos atrasos na entrega do fermento químico, o que resultava em prejuízos financeiros e de relacionamento com fornecedores e clientes. Além disso, os entrevistados relataram o alto custo e a menor qualidade do produto, quando este era adquirido de terceiros.

Como solução para tal problema, os entrevistados relataram que foram analisadas as alternativas entre produzir ou continuar adquirindo de terceiros o fermento químico. Quanto à terceirização, relatou-se a inexistência de outros fornecedores para o mesmo produto, o que reduziu as possíveis alternativas de decisão para duas.

Quanto às informações gerenciais utilizadas no processo decisório, foram utilizadas informações com vistas à comparação do custo de fabricação e o custo de aquisição da matéria-prima de terceiros. Quanto à margem de contribuição perdida derivada dos atrasos da entrega do fermento químico, os entrevistados relataram que a gestão nunca se preocupou em

mensurar tais impactos, apesar de reconhecer que o custo de oportunidade da margem de contribuição perdida constitui uma informação importante para o processo decisório.

Ao se tomar por base os pressupostos teóricos da escolha racional, percebeu-se claramente, durante as entrevistas, que a gestão se utilizou de informações com pequeno grau de detalhe, levando em consideração apenas informações do custo de produção no momento da decisão sobre as alternativas de produção ou terceirização. Outra questão que ficou evidente diz respeito à relação com os fornecedores e clientes, aspectos qualitativos os quais apesar de considerados importantes para a gestão não foram analisados com informações mais profundas, sendo tais aspectos analisados apenas sob o enfoque do bom ou mau relacionamento.

Desta forma, consideram-se tais indícios suficientes para a comprovação da racionalidade limitada durante o processo decisório no que tange ao fenômeno analisado, posto que apesar de a empresa possuir uma visão geral do problema, não produziu ou analisou informações contábeis capazes de proporcionar a completa compreensão dos fatores envolvidos no processo (CARRUTHERS; ESPELAND, 1991), caracterizando a racionalidade limitada conforme o conceito de Simon (1957).

Há de se considerar também que, para o caso analisado, as informações contábeis não constituíram um fator determinante para o processo decisório, sendo este, sobretudo, direcionado por aspectos não financeiros, como o relacionamento com clientes e para com os antigos fornecedores caracterizando a influência de aspectos sociais e políticos.

Por outro lado, a comparação entre os custos de produção ou terceirização é um ponto positivo na tomada de decisão, embora não suficiente, pois sem o auxílio de informações gerenciais mais profundas, o processo decisório tornou-se limitado.

Outro ponto importante a ser considerado diz respeito aos objetivos estratégicos da organização, onde a decisão pela produção do fermento químico não levou em consideração uma perspectiva de longo prazo (MCIVOR; HUMPHREYS; MCALEER, 1997; PLATTS; PROBERT; CÁÑEZ, 2002; WATER; PEET, 2006), limitando o processo decisório a uma análise de curto prazo, fator este que pode distorcer o controle e a análise do desempenho desta decisão, dada a provável variação dos fatores envolvidos no longo prazo.

Assim, o caso em questão pode ser caracterizado de acordo com o conceito da racionalidade limitada de Simon (1957), onde o processo decisório foi direcionado pelas preferências da gestão e que estas preferências foram influenciadas por aspectos sociais e políticos.

Cabe salientar também que apesar de tais influências, a gestão possuía o conhecimento de que a terceirização da matéria-prima em questão não constituía a melhor alternativa, e que a produção do fermento químico seria capaz de maximizar a capacidade de criação de valor da linha de bolos congelados, apesar do processo decisório não levar em consideração as melhores informações disponíveis durante o processo decisório.

Pode-se concluir que o processo decisório foi embasado em informações gerenciais não satisfatórias, e, que este foi enviesado por aspectos políticos dos agentes decisórios, mais especificamente no que diz respeito ao relacionamento para com o antigo fornecedor da matéria prima bem como para com os clientes, não sendo, portanto, para este caso, a informação contábil um fator determinante para o processo decisório.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi descrever quais os fatores determinantes do processo decisório analisado, bem como se a informação contábil foi um fator de influência

para este processo, desta forma, verificando como os gestores conduziram o processo de decisão.

Como resultado, verificou-se que constatou-se que a empresa era prejudicada por atrasos na entrega – considerando que terceirizando a empresa incorria em paradas na produção e atraso no fornecimento aos seus clientes, por outro lado, a partir da opção pela produção do insumo houve um aumento na margem de contribuição da linha de bolos congelados e diminuição dos custos, contribuindo para um maior resultado da linha de bolos congelados.

Entretanto, através da análise das entrevistas, foram obtidos indícios de que esta decisão não foi tomada de forma plenamente racional, visto que os aspectos sociais e políticos foram os principais balizadores do processo decisório.

A principal contribuição do estudo é como a decisão de produzir a matéria-prima afetou a contribuição desta linha de produtos para o resultado da empresa – no caso, o arcabouço teórico da escolha racional, aplicado à decisão entre produção ou terceirização através da utilização da técnica de análise diferencial – que possibilitou uma análise dos principais aspectos considerados no processo decisório.

Do ponto de vista prático, a compreensão desse fenômeno pode contribuir para a eficácia do processo de decisão e avaliação da melhor escolha a ser tomada pelos gestores, posto que de posse de informações dos custos relevantes, que são os custos que passarão a existir ou que deixarão de existir quando feita a opção por uma determinada alternativa.

Uma limitação desse trabalho encontra-se nas restrições típicas de trabalhos de natureza de estudo de caso, que não permitem generalizações dos achados. Outra limitação foi a não existência de dados gerenciais sobre a margem de contribuição perdida pela parada da produção dos resultados.

Sugere-se para futuras pesquisas estudar outros casos que envolvam terceirizar ou produzir em outras empresas, sob a abordagem teórica da escolha racional, de forma a comparar os achados desse estudo com os demais.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, E.; WEITZ, B. A. Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity. **Sloan Management Review**, p. 3, v. 27, iss. 3, Spring 1986.

AMATO NETO, João. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, mar/abr 1995.

BARTHÉLEMY, J. Os sete pecados capitais da terceirização, **GV Executivo**, v.3, n.1, fevereiro-abril 2004.

CARRUTHERS, Bruce G.; ESPELAND; Wendy Nelson. Accounting for Rationality: Double-Entry Bookkeeping and the Rhetoric of Economic Rationality. **American Journal of Sociology**, Vol. 97, No.1, pp. 31-69, 1991.

COLEMAN, J. S. **Foundations of social theory**. Belknap, Cambridge, 1990.

EISENHARDT, Kathleen M.; ZBARACKI, Mark J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**. Vol. 13, Issue S2, pp. 17–37, Winter 1992.

FERRUZZI, M. A.; SACOMANO NETO, M.; SPERS, E. E.; PONCHIO, M. C. **Brazilian Business Review - BBR**, Vitória, v. 8, n. 4, Art. 3, p. 46-69, Out-Dez 2011.

FRIEDRICHS, J.; OPP, K-D. Rational behavior in everyday situations. **European Sociological Review**. Vol. 18, No.4, pp. 401-415, 2002.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter G. **Contabilidade gerencial**. 14 ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

GLIMSTEDT, H.; BRATT, D.; KARLSSON, M. P. The decision to make or buy a critical technology: semiconductors at ericsson, 1980-2010. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 2, pp. 431-464, 2010.

GONZALEZ, R.; GASCO, J. LLOPIS, J. Information systems outsourcing reasons and risks: a new assessment. **Industrial Management & Data Systems**, vol. 110, n. 2, pp. 284-303, 2010.

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

HAMMOND, J.; RAIFFA, H.; KEENEY, R. **Decisões inteligentes**. Ed. Campus, 2004.

HETCHER, M.; KANAZAWA, S. Sociological rational choice theory. **Annual Review of Sociology**. Vol. 23, pp. 191-214, 1997.

LEIBLEIN, M. J.; REUER, J. J.; DALSAE, F. Do make or buy decisions matter? the influence of organizational governance on technological performance. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 817-833, 2002.

MAHER, Michel. **Contabilidade de custos: criando valor para a administração**. 2. ed. São Paulo; Atlas, 2001.

MARCELINO, P. Afinal, o que é terceirização? Em busca de ferramentas de análise e de ação política. **Revista Pegada**. v.8, n.2, dez 2007.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. Organizations Revisited. **Industrial and Corporate Change**. Volume 2, Issue 1, pp. 299-316, 1993.

MARTINS, G. A. Estudo de Caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 9-18, 2008a.

MCIVOR, R. T. A practical framework for understanding the outsourcing process. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 5, n. 1, pp. 22-36, 2000.

MCIVOR, R. T.; HUMPHREYS, P. K.; MCALEER, W. E. A strategic model for the formulation of an effective make or buy decision. **Management Decision**, v. 35, n. 2, pp. 169-178, 1997.

MOSES, A.; AHLSTROM, P. Dimensions of change in make-or-buy decision processes. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, v. 1, n. 3, pp. 230-251, 2008.

MOSES, A.; AHLSTROM, P. Nature of functional involvement in make-or-buy decision processes. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n.9, pp. 894-920, 2009.

PADILLO, José M., DIABY, Moustapha. A multiple-criteria decision methodology for the make-or-buy problem. **International Journal of Production Research**, v. 37, n. 14, pp. 3203, 1999.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. Ed. Makron Books. São Paulo, 1994.

PLATTS, K. W.; PROBERT, D. R.; CÁÑEZ, L. Make vx. buy decisions: a process incorporating multi-attribute decision-making. **International Journal of Production Economics**, v. 77, n. 3, pp. 247-57, 2002.

PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, pp. 95-117, 1991.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RENWICK MONROE, K. Paradigm shift: from rational choice to perspective. **International Political Science Review**, vol. 22, No.2, pp. 151-172, 2001.

REZENDE, W. Terceirização: a integração acabou? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Vol. 37, No. 4, pp. 6-15, Out-Dez 1997.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia da pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SIMON, H. A. **Models of man: social and rational**. New York: John Wiley and Sons, 1957.

SLACK, Nigel, CHAMBERS, Stuart, HARLAND, Christine, HARRISON, Alan, JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SHIGUNOV NETO, A. SCARPIM, J. A. A terceirização dos serviços de manutenção industrial é viável?: algumas reflexões iniciais. **Qualit@s Revista Eletrônica**, Vol. 12. No 2, 2011.

WATER, H. V.; PEET, H. P. V. A decision support model based on the analytic hierarchy process for the make or buy decision in manufacturing. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 12, pp. 258-271, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e metodos**. 2.ed. Sao Paulo: Bookman, 2001.