

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**VANTAGENS E DESVANTAGENS NA INTERNALIZAÇÃO
DA LINHA PRODUTIVA DE CONFEITARIA**

CHRISTIANO MORITZ DA SILVA

Porto Alegre, Novembro de 2008.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD-ADM)
ADM 01196 - ESTÁGIO FINAL EM PRODUÇÃO E SISTEMAS**

**VANTAGENS E DESVANTAGENS NA INTERNALIZAÇÃO
DA LINHA PRODUTIVA DE CONFEITARIA**

CHRISTIANO MORITZ DA SILVA

(0650/97-0)

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração

Professora Orientadora: Vera Sueli Storck

Porto Alegre, Novembro de 2008.

AGRADECIMENTOS:

Primeiramente à minha esposa, por ter mudado minha vida com sua dedicação, seu amor e seu apoio incondicional a todos os meus projetos. Renata: ao teu lado, consegui concluir mais uma importante etapa de nossas vidas. Te amo mais que tudo e para sempre!

Aos meus pais, por sempre terem me proporcionado o melhor que podiam, muitas vezes adiando sonhos próprios para realizarem os meus.

A empresa, que abriu suas portas para que este trabalho pudesse ser desenvolvido.

A todos os professores da Escola de Administração que de alguma maneira contribuíram para o meu desenvolvimento acadêmico

E finalmente à Professora Vera Storck, pela facilidade que tem ao transmitir de forma simples e inteligível, seus profundos conhecimentos acadêmicos, e por sua disposição em orientar-me neste trabalho.

Meu muito obrigado a todos vocês!

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 4.1 : Organograma da Empresa.....	13
Quadro 6.1 : Objetivos da terceirização.....	21
Quadro 6.2 : Aspectos positivos da terceirização.....	22
Quadro 6.3 : Aspectos negativos da terceirização.....	23

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Gráfico 4.2: Classificação das empresas quanto ao seu faturamento.....	16
Tabela 8.1: Resumo dos investimentos.....	44
Tabela 8.2: Custos dos produtos terceirizados.....	45
Tabela 8.3: Custos dos produtos internalizados.....	46
Gráfico 8.4: Comparação de Custo dos produtos (antes e depois da Internalização).....	46
Gráfico 8.5: Comparação média de vendas (antes e depois da Internalização).....	47
Gráfico 8.6: Comparação entre margens brutas de venda (antes e depois).....	48
Tabela 8.7: Variação lucro bruto x lucro líquido x custos.....	48
Gráfico 8.8: Custo x lucro bruto x lucro líquido produção terceirizada.....	49
Gráfico 8.9: Custo x lucro bruto x lucro líquido produção internalizada.....	49
Tabela 8.10: Simulação.....	50

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS E QUADROS.....	04
LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS.....	05
INTRODUÇÃO.....	07
1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	09
1.1 Definição de Limites.....	10
2. JUSTIFICATIVA.....	11
3. OBJETIVOS.....	12
3.1 Objetivo geral.....	12
3.2 Objetivos Específicos.....	12
4. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	13
4.1 Breve Histórico da Empresa.....	15
5. O AMBIENTE E A EMPRESA.....	17
6. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
6.1 TERCEIRIZAÇÃO.....	19
6.2 VANTAGEM COMPETITIVA EM MANUFATURA.....	24
6.3 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO.....	26
6.3.1 Demanda dependente e Independente.....	27
6.3.2 Resposta á Demanda.....	27
6.3.3 Sistemas de PCP.....	28
7. METODOLOGIA.....	29
8. ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO.....	31
8.1 Situação Passada.....	31
8.2 Motivos para a Mudança.....	32
8.3 Vantagens e Desvantagens.....	35
8.4 Tomada de decisão.....	37
8.5 A Mudança.....	38
8.6 Caracterização da Fábrica.....	39
8.7 Operacionalização Atual da Fábrica.....	40
8.8 Comparação de Custos.....	44
9. CONCLUSÕES.....	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	55
APÊNDICES	
APÊNDICE A - Roteiro para entrevista com o Gerente de Produção.....	57
APÊNDICE B - Roteiro para entrevista com o Diretor Geral.....	58
APÊNDICE C - Fluxograma produção produtos intermediários.....	59
APÊNDICE D - Fluxograma geral de produção.....	60
APÊNDICE E - Planilha de custos e funções das máquinas e equipamentos.....	61
ANEXOS	
ANEXO A - Planta baixa do escritório central.....	62
ANEXO B - Planta baixa da fábrica.....	63
ANEXO C – Folha de aprovação.....	64

INTRODUÇÃO

As empresas de hoje têm sido cada vez mais levadas a adequarem-se a novos processos produtivos por diferentes caminhos, seja pela via tecnológica, seja pela via gerencial. Diferentes mecanismos e ferramentas tecnológicas são utilizados em busca da eficácia na utilização dos recursos produtivos, visando o aumento da lucratividade.

Na literatura e no cotidiano, percebemos que trajetórias de sucesso e de fracassos na administração de uma empresa, independente do seu porte, são frutos do nível de competência do seu administrador. Os que fracassam, é porque não perceberam que sua empresa deixou de ser saudável, não se modernizaram buscando melhorar os processos da empresa nem procuraram oferecer o que o seu consumidor buscava. Os poucos que obtêm sucesso perceberam que o mercado exige um comportamento mais maduro da empresa e de seu principal administrador, além de investimentos em ferramentas de gestão e automação que auxiliem na programação da produção, e na manutenção de controles que consequentemente reduzirão custos e desperdícios, aumentando a qualidade, a flexibilidade e a rapidez de suas operações.

A partir do início dos anos 90, com o início da abertura do mercado brasileiro proporcionada pelo ex-presidente Fernando Collor, o termo terceirizar começou a ser amplamente discutido no cotidiano de todas as empresas brasileiras. A possibilidade de transferir para terceiros a responsabilidade sobre determinados processos, trouxe em um primeiro momento, a expectativa de que o principal objetivo era reduzir custos de produção para aumentar a competitividade. Isto para fazer frente às empresas estrangeiras, que eram superiores às nacionais, defasadas tecnologicamente após anos de protecionismo imposto pelo governo federal. A empresa que opta por terceirizar, esta em busca de uma redução no seu quadro de funcionários, no seu volume de estoque (insumos), e na redução de seu imobilizado (máquinas e equipamentos). Resumidamente, a idéia é enxugar a estrutura da empresa, buscando a minimização de custos e a maximização dos lucros.

Com o passar dos anos, algumas empresas começaram a perceber que além dos benefícios explicitados no parágrafo anterior, também existiam desvantagens na terceirização.

As desvantagens variam conforme o setor que a empresa está inserida. Quanto mais competitivo for o mercado e mais diversificados forem os seus produtos, maiores serão as desvantagens, pois muitos fatores influem nos resultados da terceirização. Atualmente, o mercado consumidor valoriza mais a customização do que a padronização de bens e serviços. Por exemplo, uma empresa que possui sua produção terceirizada, pode ter dificuldades de flexibilidade para adequar-se ao que o seu consumidor necessita de forma rápida e suficiente, para evitar que a concorrência conquiste este consumidor.

Enquanto muitas empresas estão em busca de terceirizar processos e serviços para diminuir custos e enxugar estruturas, a empresa alvo deste estudo está fazendo o caminho inverso. Na literatura da Administração, os autores divergem quanto à denominação deste processo, pois alguns chamam de desterceirização, outros de primarização ou ainda internalização. Já quanto aos motivos para terceirizar ou internalizar, todos são unânimes em afirmar que tudo vai depender do objetivo que a empresa pretende atingir com estas ações.

Deste modo, o trabalho apresentará um estudo de caso relativo aos benefícios e prejuízos que uma padaria obteve, na mudança de uma linha de produção terceirizada para uma linha de produção própria. O foco do estudo foi a linha de tortas, doces e salgados, também conhecida por linha de confeitaria, portanto não será considerado a linha de produção normal de qualquer padaria, que seria a linha do pão francês.

O mercado de panificadoras e confeitarias é extremamente disputado, e a cada dia surgem novos concorrentes. Quanto maior a diversificação de produtos e serviços, maior é a probabilidade da empresa se sobressair frente a seus concorrentes. Por isto, a empresa alvo deste estudo está continuamente buscando inovações com o objetivo de ampliar seu mercado e seu faturamento. Foi com o intuito de alcançar este objetivo, que a empresa optou por internalizar a produção da linha de tortas, doces e salgados.

A empresa alvo deste estudo foi a rede de Padarias Listo, que possui 5 lojas em Porto Alegre e implementou uma unidade fabril para suprir suas necessidades na demanda por produtos de confeitaria, já que até o início do presente ano, a produção da linha de confeitaria era terceirizada.

1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

De 2001 até o final de 2007, a produção de confeitaria da Padaria Listo era adquirida de outra empresa. Isto foi possível porque a Padaria Listo tinha uma pequena participação no capital da outra empresa (que era proprietária da fábrica), além do fato de que as duas empresas dividiam o mesmo prédio onde mantinham seus escritórios.

Porém, os custos de produção e o preço de venda da produção, eram determinados pela parceira. Isto inviabilizava que a diretoria da empresa pudesse ter algum tipo de influência nos processos de produção, distribuição, formação de preço e custos, reduzindo a flexibilidade da Padaria Listo na administração de seus processos de produção e no controle ou redução de custos, pois ambos eram determinados pela parceira.

Diante destes fatos, a diretoria da empresa, formada pelo proprietário e sua esposa, decidiu romper com a antiga parceira. Passaram a planejar a estruturação de uma unidade, onde fabricariam sua própria linha de confeitaria tendo controle absoluto sobre a mesma, desde a aquisição da matéria-prima até a venda do produto acabado. Além da oportunidade de gerenciar o processo de produção, a empresa agora poderia criar novos produtos, procurar novos mercados e também pensar na implementação da venda de franquias, buscando expandir e consolidar cada vez mais a marca “*Listo Pães & Sabores*” no mercado.

Com este objetivo, o administrador da Listo dissolveu a sociedade e fez um contrato de 6 meses de fornecimento com o antigo sócio, para que neste intervalo de tempo fosse estruturada a nova fábrica e o fornecimento não fosse interrompido. Durante o primeiro mês de 2008, foram realizadas pesquisas em busca de imóveis disponíveis em Porto Alegre, a fim de encontrar um local que contemplasse todas as necessidades operacionais e físicas para implantar a nova fábrica. O imóvel foi encontrado, possui uma área de aproximadamente 400 m² e atualmente acomoda a fábrica e o escritório central.

Este foi um momento crucial para o futuro da empresa, pois requereu um considerável aporte financeiro e, se este movimento fosse mal conduzido, comprometeria seriamente a

saúde financeira da organização. Por outro lado foi a oportunidade de implantar idéias e testar as convicções do proprietário, que antes eram reprimidas pela imobilidade administrativa e produtiva do antigo sócio.

1.1 Definição de Limites

O estudo aqui apresentado ateve-se unicamente aos aspectos da produção da empresa alvo, abstendo-se de avaliar e emitir sugestões ou conclusões a respeito de outras áreas de atuação da Administração. Estão, portanto, excluídos deste estudo, os aspectos comerciais e financeiros de gestão da empresa, desde que não relacionados com o seu tema central, assim como a produção de pães, que sempre foi realizada de maneira primária (produção própria).

2. JUSTIFICATIVA

A oportunidade de verificar se todo processo de terceirização é realmente vantajoso para todas as empresas, conforme ditam as tendências atuais na área de administração é o que objetiva-se com este estudo. Analisar as vantagens e desvantagens da decisão sobre a internalização da produção de confeitaria, identificando os motivos e determinando se esta ação obteve sucesso ou fracasso é oportuno, pois a empresa objetivou com este movimento, resolver um grande problema que engessava seu crescimento e suas operações. A importância do projeto esta caracterizada no interesse do autor em conhecer melhor os motivos e os resultados que a empresa obteve com este movimento, e entender porque ela decidiu seguir por um caminho contrário das atuais tendências da terceirização.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

Descrever os principais benefícios e prejuízos que a empresa obteve com a internalização de uma linha de produção de confeitaria.

3.2 Objetivos Específicos:

- a) Descrever como ocorreu o processo para a implantação da linha produtiva de confeitaria;
- b) Realizar o levantamento dos custos ocorridos com a internalização da linha de confeitaria;
- c) Apurar os custos dos produtos à época em que eram terceirizados;
- d) Apurar os custos dos produtos após a internalização;
- e) Descrever as contribuições que a manufatura agregou para empresa;
- f) Analisar os resultados e avaliar as vantagens e desvantagens obtidas pela empresa.

4. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A rede de Padarias Listo Ltda, conta hoje com 5 lojas estabelecidas em bairros considerados estratégicos pela empresa. Os bairros; Moinhos de Vento, Bom Fim, Três Figueiras, Higienópolis e Menino Deus, concentram uma considerável parcela do público consumidor de Porto Alegre, que possui bom poder aquisitivo além do perfil de “formadores de opinião”. Este é o público alvo da empresa, um consumidor que busca produtos e serviços de qualidade e que se dispõe a pagar um pouco mais por isto.

A empresa já recebeu prêmios e várias indicações a outros por sua reconhecida qualidade, tanto na prestação de serviços como na produção e venda de produtos.

Organograma da empresa

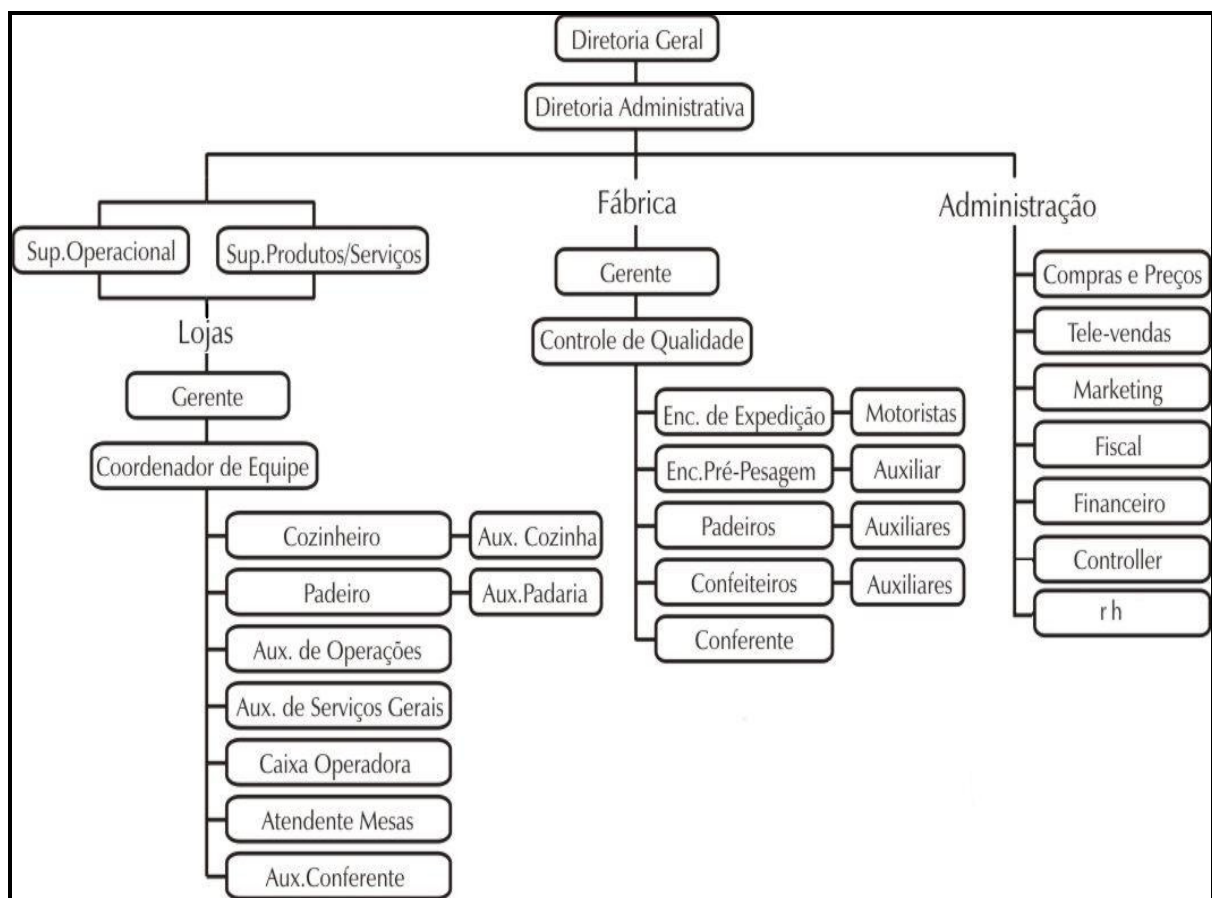


Figura 4.1

Observando o organograma fornecido pela empresa para este estudo (FIGURA 4.1), é possível perceber que o desenho do mesmo poderia ser definido de uma forma que reflita melhor a realidade da empresa, conforme as descrições que seguem abaixo.

As decisões tomadas pela cúpula estratégica são comunicadas aos supervisores, que por sua vez, fazem a comunicação aos gerentes das lojas e da fábrica, e supervisionam a implementação e o andamento das atividades em cada unidade. O escritório central (Administração) controla os resultados das unidades diariamente, através da padronização dos *outputs* (volume de vendas, volume de compras e medidas de lucro) e fornece serviços de apoio as unidades.

Conforme Mintzberg (1995), a organização que é dividida em unidades e tem suas atividades controladas por um escritório central, caracteriza-se por ter uma estrutura divisionalizada, onde o poder é descentralizado verticalmente de forma limitada e centralizado horizontalmente. Descentralizado verticalmente de forma limitada por que o poder do gerente ou supervisor acaba nos limites pré-estabelecidos pela cúpula estratégica, e centralizado horizontalmente por que os gerentes e supervisores não necessitam dividir o poder com o pessoal da operação, ou seja, possuem autonomia total sobre os funcionários de suas unidades. É claro que a cúpula estratégica retém o poder absoluto sobre suas unidades, e por coordenar seus comportamentos pela padronização dos resultados (*outputs*), poucos ou nenhum planejador de alto nível retém algum poder.

Diante disto, o desenho do organograma que caracterizaria melhor a empresa estudada, seria o que demonstrasse as cinco lojas com suas estruturas internas, ao invés de apenas uma como é o desenho atualmente. Assim, a amplitude horizontal da estrutura seria muito maior que o desenho atual e refletiria melhor a realidade da empresa.

4.1 Breve Histórico da Empresa

Em Junho de 1999, o casal, Rodrigo e Patrícia Maltez fundaram a Padaria Listo, que iniciou suas atividades na badalada Rua Padre Chagas, bairro Moinhos de Vento em Porto Alegre. Operando no ramo de comércio de gêneros alimentícios e na indústria de panificação, a loja tem como alvo, o público freqüentador do bairro que é em sua maioria das classes A e B, formado pôr pessoas de grande influencia nas atividades sociais e culturais da cidade. Para atender as expectativas destes consumidores exigentes, foi montada uma loja diferenciada, uma “boutique de pães” como o proprietário gosta de definir. Comercializando pães e fiambres especiais, produtos importados como vinhos e especiarias, buscando sempre a excelência no atendimento e a qualidade nos produtos, especialmente os de fabricação própria, a empresa começou a cativar os freqüentadores e moradores do bairro.

Ainda segundo o proprietário, a escolha do ponto se deu também devido ao fato de que nas redondezas a concorrência no segmento de padarias diferenciadas praticamente não existia, não havendo nenhum comércio deste gênero. O mais próximo era um supermercado, não sendo o ideal para quem apenas quer comprar pão e produtos do gênero. O fato de atender clientes com bom poder aquisitivo, abriu e reforçou a possibilidade para que fosse priorizada a qualidade e a inovação, buscada através de pesquisas e em viagens a outros estados e países.

E seguindo esta filosofia de buscar a diferenciação, oferecendo novidades, produtos de qualidade aliados a um ótimo atendimento e procurando pontos comerciais que tivessem perfil semelhante ao primeiro, os proprietários iniciaram um constante processo de expansão. Entre os anos de 2002 e 2007, a empresa abriu mais 4 lojas, agregando mais serviços como os bufês de café da manhã, da tarde, executivo e de sopas, cafés e doces diferenciados, sanduíches especiais além de criar ambientes confortáveis e refinados para seus clientes.

A empresa já foi premiada pela conceituada *Revista Veja* com o prêmio “o melhor pão da cidade” em duas oportunidades (2002/2003), sendo sempre uma das 3 indicadas desde o ano 2000, além de diversas indicações em outros concursos do gênero. Se por um lado fatos como estes consolidam a marca “*Listo Pães & Sabores*” no mercado, por outro aumentam

ainda mais a responsabilidade da empresa em superar as expectativas dos seus clientes, atuais e futuros.

Os princípios da empresa, definidos pela diretoria são:

- a) **Visão:** Ser o referencial do seu segmento na cidade. O melhor.
- b) **Negócio:** A empresa tem como finalidade a excelência no atendimento ao cliente, a qualidade de seus produtos e a diversificação de seus serviços.
- c) **Missão:** Conquistar a prosperidade, comercializando excelentes produtos e excelente atendimento ao nosso cliente. Sempre ser cordial e leal aos nossos colaboradores e fornecedores.

Atualmente empregando uma média de 140 funcionários em todas as suas operações, a empresa pode ser considerada, segundo a classificação do SEBRAE (2007), de grande porte (mais de 100 empregados) no setor de comércio e serviços. Pelas 5 lojas da rede, circulam uma média de 1.520 clientes por dia, gerando um montante de faturamento bruto mensal em torno de R\$ 460.000,00/mês. Segundo a classificação do PROPAN, este montante coloca a empresa entre as 5,85% do setor que tem faturamento superior a R\$160.000,00/mês, conforme mostra o gráfico 4.2.

CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS QUANTO AO SEU FATURAMENTO

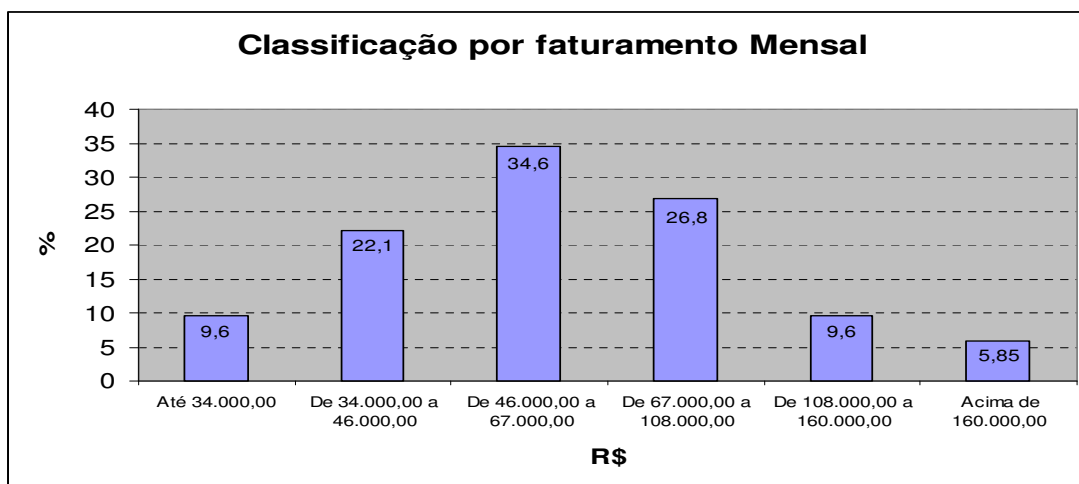


Gráfico 4.2 (Fonte: PROPAN, 2007)

5. O AMBIENTE E A EMPRESA

Os dados deste sub-capítulo foram coletados pelo autor junto aos seguintes órgãos:

- Associação Brasileira de indústrias de panificação e confeitaria (ABIP);
- Panorama Setorial do Jornal Gazeta Mercantil;
- Programa de Apoio a Panificação (PROPAN).

No Brasil, o segmento é composto por mais de 52 mil panificadoras e está entre os seis maiores segmentos industriais do país, que atendem em média 40 milhões de clientes por dia (21,5% da população nacional). A participação da panificação na indústria de produtos alimentares é de 36,2%, e na indústria de transformação representa 7% do total. O setor também é responsável pela geração de 600 mil empregos diretos e 1,5 milhão indiretos.

Em relação ao faturamento das empresas do setor, 48% é proveniente da produção própria, sendo que deste percentual, 41% corresponde ao pão francês e 59% aos demais produtos.

As perdas nos produtos que representam 80% do volume de vendas (cerca de 30% do cardápio) ficam entre 3% e 5% e as perdas nos produtos que representam 20% do volume de produção estão entre 15% e 20%.

No Brasil, existem diversas associações de classes para cada setor da economia, e com a panificação não poderia ser diferente. O PROPAN é um exemplo bem sucedido no Brasil. O Programa de Apoio à Panificação (PROPAN) foi desenvolvido pela Associação Brasileira das Indústrias de Panificação e Confeitaria (ABIP) e pela Associação Brasileira da Indústria de Trigo (Abitrigo). O programa oferece às padarias, consultorias e treinamentos, organizados pelo Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria (ITPC), de modo a aperfeiçoar e tornar mais eficaz a administração de panificadoras. Pretende também, aumentar a lucratividade e competitividade de toda cadeia produtiva do trigo. Fazer com que as

panificadoras conquistem novos consumidores, fidelizem os que possuem e tenham um crescimento no percentual de lucratividade são alguns dos principais acréscimos que o PROPAN pode proporcionar às panificadoras integrantes.

No Rio Grande do Sul, as panificadoras criaram o Comitê para o Desenvolvimento das Padarias e Confeitarias (CODEPAN). O CODEPAN é composto por empresários do setor de panificação, com apoio de entidades parceiras como Sebrae, Senai, Sinditrigo, Sindipan e alguns fornecedores. O objetivo nas reuniões do grupo é planejar e desenvolver ações que proporcionem o crescimento do setor de panificação e confeitaria no Estado. A rede de Padarias Listo participa ativamente das reuniões do CODEPAN e é parceira do SEBRAE em cursos de qualificação. Além de estar sempre trocando informações com outras panificadoras e de estar constantemente se atualizando frente ao mercado, os participantes do CODEPAN possuem outros benefícios.

Fornecedores que são parceiros do grupo propiciam condições comerciais exclusivas aos participantes, instituições financeiras oferecem condições mais favoráveis tanto em taxas de juros, como na obtenção de linhas de financiamento assim como o Sebrae disponibiliza consultores e técnicos á custos reduzidos ou subsidiados, facilitando a profissionalização do negócio.

O autor teve muitas dificuldades em obter dados sobre o setor em Porto Alegre, pois mesmo possuindo algumas entidades organizadas no estado, os poucos dados a disposição são de difícil obtenção e pouca confiabilidade. Outro fator ressaltado pelo o autor, é que o perfil das panificadoras é muito amplo, indo de pequenos mercadinhos que comercializam pães até grandes padarias e confeitarias que oferecem uma grande variedade de produtos e serviços, o que dificulta a caracterização das empresas do setor de forma linear.

Os principais concorrentes da Listo no mercado de confeitaria são a Doces Maomé, a Bella Gulla e a Confeitaria Armelim.

6. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

6.1 TERCEIRIZAÇÃO

Segundo Leiria (1991), a terceirização surgiu nos Estados Unidos antes da II Guerra Mundial, e com o desenvolvimento acelerado da indústria nas décadas posteriores, a prática de contratar terceiros consolidou-se como técnica de administração empresarial. No Brasil, as montadoras de automóveis são responsáveis pela introdução e principalmente pela disseminação da rotina da terceirização. Atualmente, é muito raro encontrar uma empresa que não possua algum tipo de serviço terceirizado como limpeza, guarda patrimonial, segurança ou contabilidade, apenas para citar os mais comumente utilizados.

Para Leiria, Souto e Saratt (1993), a simplicidade do conceito da terceirização é auto-explicativa – “tudo o que não é vocação da empresa deve ser entregue para especialistas”. Davis (1992), define terceirização como a transferência das atividades-meio, aquelas que ela utiliza para chegar a sua atividade-fim a terceiros, passando a empresa a dedicar-se em sua atividade-fim, aquela que justifica sua criação e sua presença no mercado. Terceirizar é descentralizar a execução, sem abrir mão da concepção, ou seja, da missão, dos valores e das políticas (Ribeiro, 1992).

A terceirização deve vir acompanhada da multifuncionalidade. “Multifuncionalidade é o exercício de múltiplas e variadas funções pelo mesmo indivíduo” (DAVIS, 1992). Resumindo, para atender às novas demandas de produtividade e competitividade, o gestor de qualquer área deve tornar-se multi-funcional, ou seja, ser mais generalista, assumir novas e diferentes responsabilidades, ter uma visão macro do negócio, ser empreendedor e ser capaz de terceirizar tarefas especializadas.

Terceirização deve ser definida como parceria. “Terceirização sem parceria não existe, pois não passa do antigo e tradicional – *mandar fazer fora* –”. (RIBEIRO, 1995). Ribeiro também destaca que os maiores problemas que surgem com a terceirização, estão relacionados com a disparidade entre os parceiros. Quando a parceria é bem realizada, a

tendência é que ambas as empresas saiam ganhando. Parceria é a busca por sinergismo entre os interessados, de tal forma que a soma das partes deva ser maior que a simples adição de ambas, como se um + um fosse no mínimo, maior que dois.

Leiria, Souto e Saratt (1993), relatam que além de ter a capacidade legal (juridicamente falando), o parceiro também deve possuir qualidades como idoneidade, capacidade para administrar bem seus recursos humanos e operacionais, e principalmente deve possuir conhecimentos diferentes sobre a atividade que a contratante está terceirizando. Fica então evidente que a escolha do parceiro ideal é fundamental para o sucesso da parceria. “O ideal é encontrar um especialista capaz de contribuir para o aumento de ganhos das empresas, e não uma nova fonte de problemas pela inadequação tecnológica ou administrativa” (Leiria, Souto e Saratt, 1993).

Davis (1992), identifica as três alternativas possíveis que a empresa tem para eleger seus parceiros na terceirização:

- “buscar no mercado empresas especialistas, já estabelecidas, e que preencham os requisitos desejáveis”;
- “Incentivar a criação de empresas que seriam administradas por ex-empregados, com reconhecido *know-how* da atividade que será terceirizada”;
- “ou, ainda, desenvolver fornecedores que já estão estabelecidos, mas que não preenchem os requisitos *a priori* o perfil necessário”.

A escolha do parceiro vai depender da atividade que a empresa irá terceirizar, seu objetivo e a tecnologia envolvida para a execução desta atividade. Atividades que não necessitem de conhecimento prévio para a sua execução e nem conhecimento profundo da organização, adaptam-se na primeira alternativa. As duas últimas alternativas enquadram-se em organizações onde os processos terceirizados exigem o conhecimento profundo da organização e habilidades específicas para sua execução como pré-requisitos.

A empresa contratante deve realizar o acompanhamento do desempenho do parceiro, tanto em suas atividades básicas quanto nas atividades relacionadas ao cumprimento de leis e outras obrigações, como por exemplo, o atendimento às legislações trabalhista e fiscal.

A exclusividade é outro aspecto que deve ser evitado na terceirização de atividades. Não é aconselhável que um fornecedor dependa única e exclusivamente de um comprador ou vice-versa. As empresas não devem aceitar que um parceiro seja exclusivamente seu, pois a dependência seria total e no caso de rompimento da parceria, a possibilidade da contratada decretar falência é bastante alta, podendo a contratante sentir-se responsabilizada pelo fato de ser a culpada pela quebra da parceira.

Flexibilidade e confiabilidade também são questões relevantes na procura de uma empresa parceira. A confiança é a base para qualquer negociação comercial que almeje contentar a todos os envolvidos. Nenhuma organização irá entregar atividades para outra empresa na qual não confie totalmente. Já a flexibilidade esta mais voltada para o contrato em si, que deve ser cumprido á risca para o sucesso da parceria, já que nele estão explícitos os direitos e deveres de ambas as partes. Contudo, a competitividade do mercado atual exige respostas rápidas, e cabe aos parceiros serem maleáveis o suficiente para que o negócio não fique engessado.

Em resumo, o que se busca com a terceirização é o melhoramento ou a otimização de 5 pontos básicos descritos no quadro 6.1.

Objetivos da Terceirização

COMPETITIVIDADE	A empresa concentra-se em sua atividade-fim.
ESTRUTURA	Simplificando a estrutura com o enxugamento do organograma, a tomada de decisão será mais ágil.
QUALIDADE	Concentrada em sua atividade-fim, a empresa tende a aumentar a qualidade de seu produto e faz com que a qualidade do serviço terceirizado também aumente, pois esta é a atividade-fim da contratada.
PRODUTIVIDADE	Focada em sua atividade-fim, a produtividade tende a ser maior.
DESVERTICALIZAÇÃO	Com a eliminação de departamentos que não fazem parte ou não são essenciais à atividade-fim da empresa.

Quadro 6. 1

O autor deste estudo buscou junto à literatura de Leiria (1991), Ribeiro (1995), Davis (1992), e Leiria, Souto e Saratt (1993) as principais vantagens e desvantagens observadas por estes autores em suas obras. O quadro 6.2 apresenta os principais aspectos positivos e o quadro 6.3 lista os principais aspectos negativos (ou restritivos) apontados por eles e resumidos por este autor.

Principais aspectos positivos

MAIOR LUCRATIVIDADE E CRESCIMENTO	Com a atenção voltada para seu negócio principal e respaldada por bons parceiros, o cumprimento da missão é estimulado.
VALORIZAÇÃO DE RH	A terceirização gera um maior comprometimento dos funcionários em busca de resultados concretos e metas realistas.
DIMINUIÇÃO CUSTOS	Através da redução de processos, menor utilização de mão de obra e de insumos, reduzindo os custos de operação.
DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO	O Estado arrecadará mais com a criação de novas empresas e a sociedade com o surgimento de novas vagas de emprego.
MAIOR COMPETITIVIDADE	Estimulando a concorrência, a competitividade entre as empresas será maior.
MAIS ESPECIALISTAS	Com a lapidação operacional garante-se o aperfeiçoamento da gestão e uma melhor obtenção de lucros
BUSCA CONSTANTE PELA QUALIDADE	A qualidade é perseguida pelo prestador de serviços, ela é seu pilar central, sua sustentação no mercado. É encarada como sua filosofia de ação, sua meta constante deve ser o aprimoramento.
CONTROLES COMPATÍVEIS	Os controles são as ferramentas que garantirão que as premissas e parâmetros definidos no contrato serão cumpridos e consequentemente os objetivos alcançados
REDUÇÃO DE DESPERDÍCIO	Concentrada em sua atividade principal, a redução ocorre através da otimização dos recursos.
AGILIDADE DECISÓRIA	Com o enxugamento do organograma, a comunicação torna-se mais eficiente pelo aperfeiçoamento das relações interdepartamentais.
TREINAMENTO PROFISSIONAL	A terceirização exige um maior esforço no treinamento e desenvolvimento profissional, já que existe a necessidade de transferência de tecnologia e conhecimento para os funcionários das empresas contratantes.
APURAÇÃO DE CUSTOS	O aprimoramento do sistema de custeio possibilita o conhecimento do custo de cada atividade desenvolvida internamente, e a conseqüente comparação com o custo dos serviços prestados pelos terceiros.

Quadro 6. 2

Principais aspectos negativos

PARCEIROS	Dificuldades para encontrar o parceiro que contemple todas as necessidades da contratante.
CONSERVADORISMO	Resistência na aplicação de novas técnicas e na mudança da cultura interna da empresa, dois pontos fundamentais para que a implantação da terceirização obtenha sucesso.
APURAÇÃO DE CUSTOS	Falta de parâmetros internos quanto ao custo dos processos que serão terceirizados, para efeito de comparação e avaliação do ganho, se este for terceirizado.
CUSTOS ADICIONAIS	Custos de possíveis demissões devem ser avaliados.
LEGISLAÇÃO	Desconhecimento quanto à legislação trabalhista. O terceirizado pode não honrar seus compromissos, prejudicando a contratante.
RISCOS	Principalmente quanto contratante perder o poder na execução das atividades
DESINFORMAÇÃO	A alta administração da empresa muitas vezes não conhece as vantagens e restrições na terceirização de atividades

Quadro 6. 3

“Tudo aquilo que represente a essência da empresa e que possa comprometer sua individualidade não deve ser terceirizado” (RIBEIRO, 1995). Conforme Ribeiro (1995), um dos erros que algumas empresas cometem, é o de terceirizar atividades que envolvem sua identidade. Um exemplo deste erro é terceirizar o setor de recursos humanos, responsável pela unidade social da empresa.

6.2 VANTAGEM COMPETITIVA EM MANUFATURA

O desempenho da manufatura pode ser avaliado junto a dois tipos de pessoas – os consumidores e os concorrentes. Para Slack (1993), os consumidores são os juízes que apontam o que é importante, ou seja, o que a manufatura deve fazer para satisfazer e manter satisfeitos seus clientes. O planejamento de metas e objetivos para a manufatura, nada mais é do que traduzir as necessidades potenciais dos seus consumidores, em dados que signifiquem algo para ela (manufatura). Esta questão envolve decidir se, por exemplo, o tempo de entrega é mais importante para os consumidores do que o preço, ou a qualidade. Na realidade, Slack (1993) avalia que todos os aspectos relacionados ao desempenho são importantes para o consumidor, mas não igualmente importantes. Cabe ao setor de marketing da empresa buscar esta hierarquia de importância junto aos seus clientes.

Quanto aos concorrentes, o nível de desempenho deve ser utilizado não para impressionar o consumidor, mas sim para manter uma comparação no desempenho da manufatura da empresa com os seus concorrentes. Qualquer melhoramento em desempenho é de grande utilidade, mas obter um desempenho superior aos seus concorrentes é o fundamental, o mais valioso. Saber como os adversários estão se desempenhando, é obter vantagens, é poder antecipar-se e estar apto a aprender com os erros e acertos deles. O maior benefício no longo prazo é manter a comparação constante e estabelecer a mentalidade da competitividade internamente, dentro da operação. O desempenho interno de cada um, contribui para o desempenho externo da operação como um todo, e este é o desempenho que o consumidor percebe.

Os objetivos *ganhadores de pedidos* são os que contribuem de forma direta e significativa para o ganho da empresa, e são vistos pelos consumidores como fatores-chave da competitividade. Aumentar estes objetivos resulta em mais negócios ou no mínimo, maiores chances de ganhar mais negócios. Já os *objetivos qualificadores*, são os que determinam o nível mínimo de desempenho da empresa, para que esta seja considerada pelos consumidores como possível fornecedora. Estando acima do nível de qualificação, a empresa passa a ser considerada, principalmente em termos do seu desempenho nos fatores “*ganhadores de*

pedidos”. Slack et al (1999), ressaltam que melhoramentos nos objetivos qualificadores muito acima do nível qualificador, provavelmente acarretarão em poucos benefícios competitivos.

Resumindo os parágrafos acima, conhecer as necessidades e as expectativas dos consumidores, e ter consciência do nível de desempenho dos concorrentes, são fatores centrais na montagem de uma manufatura competitiva. Para Slack (1993), “a vantagem em manufatura significa fazer melhor” e, segundo ele, fazer melhor tem cinco significados:

- 1) Significa fazer certo – É não cometer erros, fazer o produto conforme os padrões pré-estabelecidos, evitando o re-trabalho ou até mesmo a perda do produto. Fazer certo em manufatura, agrega para a empresa, a VANTAGEM DE QUALIDADE;
- 2) Significa fazer rápido – É fazer com que o tempo entre, o início do processo de fabricação até a entrega do produto ao cliente, seja menor que o da concorrência. Logo, fazendo rápido, a empresa obtém a VANTAGEM DE VELOCIDADE;
- 3) Significa fazer pontualmente – É cumprir os prazos de entrega pré-acordados, além de estipular com precisão datas futuras de entrega ou ainda poder cumprir datas exigidas pelo cliente. Fazendo pontualmente, a manufatura proporciona a empresa a VANTAGEM DE CONFIABILIDADE;
- 4) Significa fazer barato – É oferecer produtos aos seus clientes a um custo menor do que o do concorrente. A manufatura, adquirindo recursos mais baratos e transformando-os de forma mais eficiente, dá a empresa uma VANTAGEM DE CUSTO;
- 5) Significa mudar o que esta sendo feito – É ter capacidade para mudar e variar a produção, o quanto seja necessário e mais rápido que o concorrente. É adaptar-se às necessidades do consumidor, que mudam constantemente. Conseguindo mudar o que esta sendo feito hoje, e respeitando os quatro aspectos anteriores, a manufatura trás para a empresa a VANTAGEM DA FLEXIBILIDADE.

Então qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo são os cinco objetivos de desempenho da manufatura. Ser melhor em todos estes objetivos contribui para a competitividade de toda a empresa. É necessário também definir desempenho interno e desempenho externo, pois ambos são avaliados pelos mesmos objetivos. Os aspectos internos são vistos pelos consumidores internos, ou seja, o funcionário que dará continuidade no processo da manufatura de um produto, onde a próxima atividade depende da anterior ter sido bem feita, feita da melhor forma. Já os aspectos externos como preço do produto final, são percebidos pelos clientes externos.

“Uma qualidade livre de erros, um fluxo rápido, entregas internas confiáveis e uma operação flexível estão todos ligados” (SLACK, 1993). Estão ligados porque é comum a todos estes objetivos, contribuir para a redução de custos da manufatura, tanto direta como indiretamente. Um percurso rápido reduz custos, pois o material que se move rapidamente por uma operação fica menos tempo no estoque, provoca despesas indiretas menores e facilita as previsões de entrega. A confiabilidade interna reduz custos porque se tudo ocorrer como o planejado, as atividades não precisarão ser re-programadas para acomodar eventuais atrasos. Flexibilidade pode reduzir custos, alterando a fabricação de um produto para que atenda as necessidades do consumidor, aumentando assim as vendas e o giro de produtos em estoque.

6.3 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

SLACK et al (1999), afirmam que o planejamento e controle são responsáveis pelo gerenciamento da operação produtiva com o objetivo de satisfazer a demanda dos consumidores. Para isto acontecer, é necessário que os recursos produtivos estejam disponíveis na quantidade, momento e qualidade adequados para que seja possível conciliar demanda e fornecimento.

Planejamento é a formalização da intenção de se realizar algum projeto em um determinado momento futuro. Como o planejamento é construído por expectativas, e elas podem mudar por diversas variáveis, sejam elas externas como uma recessão ou internas

como a aquisição de uma grande máquina, o controle visa monitorar e ajustar, a curto prazo, a operação para que ela atinja os objetivos estabelecidos no planejamento.

6.3.1 Demanda Dependente e Independente

Algumas atividades na manufatura, segundo Slack (1993), podem prever e fazer provisões antecipadas porque têm pedidos futuros firmes de compradores. Além desses pedidos, a operação pode ter uma idéia razoavelmente boa de o que os consumidores vão solicitar. Já outras operações podem somente fazer previsões, a maioria baseadas no histórico, e utilizá-las como seu melhor indicador para a demanda futura. Assim, a demanda dependente pode ser prevista com muito mais certeza, pois esta fundamentada por pedidos firmes, enquanto a demanda independente é baseada praticamente em previsões.

6.3.2 Resposta á Demanda

Para Slack (1993), os conceitos de demanda dependente e independente são proximamente relacionados a como a operação escolhe responder a demanda. Em condições de demanda dependente, uma operação somente vai começar o processo de produção de bens ou serviços quando for necessário. Cada pedido aciona as atividades de planejamento e controle para organizar sua produção, este tipo de operação pode ser chamado planejamento e controle do tipo *obter recurso contra pedido*.

Outras operações podem ser suficientemente confiantes na natureza da demanda, se não em seu volume e prazos, para manter em estoque a maior parte dos recursos necessários para satisfazer seus consumidores. Certamente vai manter seus recursos transformadores e provavelmente também seus recursos a serem transformados. Entretanto, ainda vai fazer o produto e o serviço real somente contra um pedido firme do consumidor. Em ambos os casos a operação precisaria de um planejamento e controle do tipo *fazer contra pedido*.

Algumas operações produzem bens ou serviços para estoque com antecedência a qualquer pedido firme, pois produzem produtos para serem consumidos em massa como, pôr exemplo uma engarrafadora de refrigerantes. Neste caso, a operação precisa de um planejamento e controle do tipo *fazer para estoque*.

6.3.3 Sistemas PCP

Conforme Chiavenato (1993), o PCP está intimamente relacionado com o sistema de produção adotado pela empresa e dele depende para planejar e controlar a produção. Sabemos que existem três sistemas de produção utilizados pelo PCP que são:

- 1) **Produção sob encomenda** – São processos que lidam com a manufatura de produtos discretos, geralmente customizados. Com muita frequência, o período de tempo para fazer o produto ou serviço é relativamente longo como é o intervalo entre a conclusão de cada produto ou serviço. Logo, baixo volume e alta variedade são características da produção sob encomenda.
- 2) **Produção em lotes** – É o sistema de produção utilizado por empresas que produzem uma quantidade limitada de um tipo de produto de cada vez. Essa quantidade é denominada de lote de produção.
- 3) **Produção contínua** – São processos que produzem bens em alto volume e variedade relativamente estreita. Normalmente operam por longos períodos, algumas vezes produzindo em fluxo ininterrupto. Geralmente estão associados a tecnologias relativamente inflexíveis, com fluxo altamente previsível.

7. METODOLOGIA

O método utilizado no desenvolvimento desse trabalho foi o estudo de caso. Esse método tem como objetivo examinar um fenômeno atual dentro de seu contexto. O estudo de caso caracteriza-se como sendo uma pesquisa exploratória, valendo-se de dados quantitativos e qualitativos.

No caso desse trabalho, estar-se-á analisando um fenômeno inverso às atuais tendências do campo administrativo nas empresas. Estar-se-á estudando um caso de internalização ocorrido na empresa Padaria Listo Ltda, de Porto Alegre. Este caso está representado através da implantação de uma linha produtiva de tortas, doces e salgados, também chamada de linha de confeitaria, para substituir o fornecimento que até então era adquirido de outra empresa.

Inicialmente, foi identificado na empresa o caso relatado, caracterizando uma internalização. Foi realizada então uma pesquisa bibliográfica referente aos assuntos envolvidos. Foram levantadas informações sobre vantagens e desvantagens da terceirização, vantagens competitivas em manufatura e planejamento e controle da produção. Também foram levantados dados referentes aos motivos que levaram a empresa a tomar essa decisão e demais dados para descrição do caso, para no final ser possível analisar de forma crítica o ocorrido.

Dessa maneira, inicialmente houve a análise do problema, para depois poder, através dos objetivos específicos, atingir-se o objetivo geral.

Dados qualitativos foram obtidos nas entrevistas realizadas com o Gerente de Produção e com o Diretor Geral (e proprietário) da empresa. Essas entrevistas foram guiadas por um roteiro desenvolvido para essa finalidade. Para o Gerente de produção foi utilizado um roteiro (APÊNDICE A) e para o Diretor Geral outro (APÊNDICE B).

Dados quantitativos, referentes aos custos que se tinham antes do processo de primarização, dos custos incorridos durante a implantação e dos custos atuais para a

manutenção da operação de produção própria, foram obtidos de duas fontes. A primeira foi através de informações em planilhas eletrônicas formuladas pela empresa.

Através das duas entrevistas realizadas, foram levantadas informações referentes às vantagens e desvantagens, assim como informações fornecidas verbalmente pelo diretor da empresa, a respeito dos custos descritos no parágrafo anterior, caracterizando assim a segunda fonte para o levantamento de todos os custos incorridos no processo estudado.

Os dados para a descrição da operacionalização da fábrica foram obtidos na entrevista com o Gerente de Produção, que forneceu dados referentes à metodologia utilizada na produção, descrição das funções de cada máquina e de cada funcionário do setor. O mesmo também forneceu planilhas com históricos de produção, de venda e de quebras.

Após o levantamento e descrição de todas as informações adquiridas, foi realizada uma comparação com a bibliografia levantada. Foi desenvolvida então, uma análise da implementação da linha produtiva de confeitaria. As vantagens e desvantagens ocorridas com a implantação desta linha, foram descritas através de uma análise crítica, sendo demonstrado que manter uma operação terceirizada nem sempre trás benefício para a empresa. E, dependendo do contexto em que a empresa está inserida, internalizar pode ser muito mais vantajoso que terceirizar.

8. O ESTUDO DE CASO

8.1 Situação Passada

Desde a sua fundação em 1999 até o início de 2001, a Padaria Listo sempre adquiriu os produtos de confeitaria de terceiros. Como não havia um fornecedor específico, a empresa adquiria de diversas fontes, mais especificadamente de três, pois assim conseguia melhores preços e conseqüentemente aumentava sua margem de lucro. Com o passar do tempo, a empresa que cresceu alicerçada principalmente na qualidade de seus produtos e serviços, começou a ter uma preocupação cada vez maior com os produtos que comercializava.

Devido ao fato de ter mais de um fornecedor, a padronização dos produtos de confeitaria era um objetivo cada vez mais difícil de ser atingido. A qualidade dos produtos também não era homogênea, pois um fornecedor eventualmente substituía algumas matérias primas em função de preço ou escassez, o que refletia diretamente na qualidade do produto final. Existiam muitas devoluções de mercadorias devido à baixa qualidade, desacordo entre o que foi pedido e o que foi entregue, entre outros problemas.

Na época, a diretoria da Padaria Listo não tinha conhecimento suficiente a respeito de produção de confeitaria, e tampouco capital para implementar sua própria linha produtiva. A saída para resolver este problema, foi terceirizar formalmente a sua linha de confeitaria. Isto foi realizado no início de 2001, através da escolha de um entre os três antigos fornecedores, onde foi assinado um contrato de fornecimento que determinava padrões, direitos e deveres de ambos. O fornecedor foi escolhido principalmente em função de sua estrutura ser mais bem preparada para atender a demanda e por sua reconhecida qualidade, pois já atuava neste mercado desde 1993. Neste estudo, o autor denomina a parceira como BG, utilizando apenas as iniciais da marca da empresa, já que o autor não possui nenhum tipo de autorização para utilizar o nome da empresa.

Inicialmente a parceria resolveu muitos problemas da Listo, e esta, para ter maior controle sobre a produção, tomou duas decisões: Mudar seu escritório central para o mesmo prédio onde estava a administração da parceira e adquirir uma pequena parte da fábrica

através de um contrato de sociedade. Com estas duas decisões, a diretoria da Listo objetivou ter um maior controle sobre o que era produzido, quando era produzido e qual a margem que deveria ser utilizada para venda. Porém, com o tempo, a diretoria da Listo começou a perceber que, por ter uma pequena participação na sociedade da fábrica, a sua influência e o seu poder sobre a mesma eram limitados.

A BG definia todo o planejamento da produção praticamente sozinha. A parceira também possuía lojas franqueadas com a sua marca, que vendiam os mesmos produtos de confeitaria que a Listo e muitas vezes os produtos expostos e comercializados nas franqueadas da BG, possuíam mais qualidades, como melhor apresentação e mais recheio, além de que muitas vezes eram comercializadas a preços menores. A logística das entregas também era realizada pela parceira, e foi constatado pela Listo que as lojas franqueadas da parceira sempre recebiam seus pedidos pela manhã, enquanto as lojas da Listo recebiam sempre à tarde, sendo que muitas vezes, no final da tarde. Este fato, por exemplo, prejudicava as vendas e diminua a validade do produto, pois já havia se perdido praticamente um dia inteiro de vendas.

Outro fator como a dificuldade na criação de novos produtos que não fossem do interesse da BG, somado ao fato de que as diretorias das duas empresas já não tinham os mesmos objetivos organizacionais e comerciais; e tampouco caminhavam na mesma direção, levou a diretoria da Padaria Listo a repensar sobre a situação e o ambiente em que se encontrava inserida.

8.2 Motivos para a Mudança

Quando perguntado sobre os motivos que levaram a internalização da linha de confeitaria, o diretor da Listo respondeu que entre muitos problemas, destacavam-se a falta de comprometimento da BG e o estilo de gerenciamento das empresas por suas respectivas diretorias, o que acabou tornando insustentável a sociedade na fábrica e no fornecimento.

Então, em meados de 2006, a diretoria da Padaria Listo começou a planejar a internalização. Em 2001, quando foi estabelecida formalmente a terceirização da linha de confeitaria, os dois principais motivos que levaram a esta decisão foram a falta de recursos

financeiros e a falta de *know-how* a respeito de produção de confeitaria. De 2001 a 2006, estes dois aspectos já não eram mais problemas, já que neste intervalo de seis anos, o administrador da Listo empenhou-se em conhecer profundamente as rotinas dos processos de fabricação de tortas, doces e salgados. Também neste intervalo, a empresa cresceu de forma consistente, conforme descrito anteriormente no seu histórico. Este crescimento possibilitou a formação de reservas financeiras e maiores possibilidades de crédito junto à bancos, visto que a Listo tornou-se uma empresa sólida e com bons conceitos junto a clientes, fornecedores e parceiros.

Entre os diversos motivos que levaram a Listo a decisão de internalizar a produção da linha de confeitaria, podem-se citar os seguintes:

- **Redução dos custos de produção** – Acreditava-se que era possível obter uma considerável redução no custo dos produtos de confeitaria, considerando-se que a BG era quem definia os fornecedores, matérias-primas e os processos de produção, baseada em critérios que muitas vezes favoreciam a si própria em detrimento da parceria com a Listo;

- **Falta de comprometimento da contratada** – Durante o período da parceria, que foi de 2001 até o final de 2007, a BG demonstrou em diversas oportunidades que seu foco era as suas franqueadas, ficando a Listo cada vez mais em segundo plano. Sabe-se que a empresa contratada precisa oferecer um serviço com resultado no mínimo igual, ou de preferência superior ao resultado que a empresa contratante conseguiria obter caso ela mesma realizasse o serviço. A diretoria da Listo acreditava que poderia produzir de forma mais eficiente que a contratada;

- **A contratada não se considerou uma extensão da Listo** – Em qualquer situação de terceirização, a empresa contratada deve ser uma extensão da empresa contratante. Entretanto, nesse caso, a contratada não abriu mão de sua estrutura logística para se adaptar às necessidades da contratante. Dois foram os fatores percebidos. O primeiro foi em relação à montagem do roteiro de entregas da produção. Como já comentado anteriormente, as entregas para as franqueadas da BG eram realizadas sempre pela manhã, e as entregas da Listo pela tarde, e muitas vezes no final da tarde. Se, por acaso, algum franqueado da BG necessitasse de produtos pela parte da tarde, a contratada não hesitava em protelar a entrega de tortas, doces e salgados da Listo, para

favorecer e entregar antes, o pedido realizado fora do horário da franqueada da BG. O segundo fator percebido foi em relação à filosofia de trabalho da Listo, que ressalta a existência de colaboradores multifuncionais. Na Listo, acredita-se que um colaborador da linha produtiva deve ser contratado para no mínimo, realizar todas as tarefas relacionadas à produção de um determinado produto. Na Listo, por exemplo, o confeitoiro deve saber quais são os insumos e as quantidades utilizadas para fabricar determinado doce, deve saber como é desenvolvido todo o processo de produção deste item, desde a manipulação dos insumos até a montagem do produto final. Assim, na falta de um colaborador, outro poderá substituí-lo perfeitamente, sem prejuízos para a empresa ou para o andamento da produção. Já na contratada, a filosofia da multifuncionalidade não era utilizada. Existia uma pessoa específica para cada etapa ou processo. O confeitoiro fazia somente a massa, os recheios eram produzidos somente por uma pessoa, o forneamento era realizado por outro colaborador e assim por diante. Ou seja, cada colaborador realizava a sua tarefa e não tinha o interesse e nem a obrigação de conhecer os demais processos da linha de produção em que trabalhavam. Este modo de trabalho não se encaixava com a filosofia da Listo, de possuir colaboradores multifuncionais e caracterizava excesso de custo, pois, mesmo sendo suficiente uma pessoa para realizar diversas atividades, a contratada necessitava possuir mais de uma pessoa para estas atividades, já que não utilizava o conceito de colaboradores multifuncionais;

- **Aumento da flexibilidade** – Tendo a sua própria fábrica, a flexibilidade da produção em relação a mudanças nos seus processos ou na criação de novos produtos, aumentariam significativamente a flexibilidade da Listo, uma vez que todo o planejamento e controle da produção estariam sob sua inteira supervisão e controle;

- **Idoneidade da contratada** – Um dos maiores empecilhos relatados pelos autores de livros sobre terceirização, é a dificuldade em encontrar parceiros que contemplem todas as necessidades da contratante e, além disto, ainda sejam idôneos e competentes. Uma vez que a BG agia muitas vezes de acordo com seus interesses, pode-se afirmar que a mesma não transmitia mais a confiança suficiente que satisfizessem as necessidades da contratante;

- **Diferenças irreconciliáveis no modelo de gerenciamento das empresas** – Tanto a Listo, como a BG, são comandadas por seus sócio-fundadores. As diferenças entre cada um foram se acentuando com o passar dos anos, até o ponto em que se tornaram um entrave devido às divergências de opinião e de objetivos de cada um dos gestores. A Listo tinha seu foco voltado para o consumidor final, utilizando colaboradores multifuncionais para suas atividades, além de ter uma estrutura centrada nas decisões de seu proprietário. Já a BG, tinha como foco suas franquias (estas é que deveriam ter seu foco no consumidor final), não utilizava o conceito de multifuncionalidade dos colaboradores, priorizava seus franqueados em detrimento da Listo, tinha controle absoluto sobre todos os fatores que influenciavam na produção e as decisões relacionadas a produção, podiam ser tomadas por gerentes, supervisores ou coordenadores, algumas vezes sem o prévio conhecimento do proprietário. Assim, a Listo trabalhava conforme as determinações e convicções de seu proprietário, enquanto a BG trabalhava de acordo com a filosofia de quem estivesse coordenando a produção naquele momento.

8.3 Vantagens e Desvantagens

Praticamente todas as situações na vida das pessoas e das empresas possuem vantagens e desvantagens. Todas as decisões que são tomadas diariamente são decididas com base nas vantagens e desvantagens que apresentam. No caso da Listo, isto não foi diferente. A seguir, estão listadas as vantagens e desvantagens das duas situações em questão: utilização de serviços de produção de confeitaria da BG e utilização de uma linha produtiva de confeitaria própria.

As vantagens apontadas pela empresa quanto à utilização dos serviços da BG para o fornecimento de tortas, doces e salgados foram:

- A facilidade na aquisição de produtos, pois não era necessário envolver-se com nenhum aspecto da produção. Resumidamente, era só realizar o pedido e aguardar a entrega;

- A produção de confeitaria era a atividade-fim da contratada, e por este motivo, seu *know-how* nesta área foi de grande utilidade para que a Listo conhecesse e absorvesse estes conhecimentos, para no futuro desenvolver a sua linha de produção própria.

Entre as desvantagens, além da observação de que os custos de produção eram muito altos, do baixo nível de comprometimento da contratada, da falta de flexibilidade para a alteração de processos, somados a ausência de comprometimento dos funcionários da contratada, em relação a valores, missão e procedimentos da contratante - fatos já mencionados anteriormente - ainda pode-se acrescentar mais uma desvantagem. Na realidade, a produção desta linha fazia parte da missão da Listo, já que a mesma estabeleceu que a sua missão era - “Ser o referencial do seu segmento na cidade. O melhor” -. Como ser o melhor da cidade, se a sua linha de confeitaria, era administrada por outra empresa, que além de ter tornado-se displicente, também atuava no mesmo ramo, sendo sua concorrente direta?

Foram também levantadas as vantagens e desvantagens para a administração da linha de produção internalizada. Além dos motivos para a mudança já citados, que são considerados vantajosos, pode-se ainda citar:

- **Maior controle** sobre os fatores que influem **na produção**;
- **Redução do custo dos produtos resultantes do processo de fabricação**, o que aumentaria as margens de lucro sobre os produtos, sem alterar o preço de venda dos mesmos ao consumidor final e agregaria à empresa a vantagem de custo;
- **Maior controle de qualidade**, pois tendo a produção sob seu controle, a Listo poderia observar se os padrões estabelecidos estão sendo seguidos, e no caso de falhas ou erros, poderia agir sobre os mesmos com maior rapidez. Consequentemente a empresa ganharia em flexibilidade;
- **Possibilidade de ampliar seu mercado**, pois de consumidora de produtos de confeitaria, a Listo passaria a ser também fornecedora, abrindo-se a possibilidade para abastecer pequenos comércios e padarias que não possuam linha própria de confeitaria;

- **Redução do risco de falta abastecimento** – Assumindo o controle sobre a produção, diminuísse o risco de ficar sem produtos, e elevasse a possibilidade de obter o produto certo, na hora certa e no local correto.

- **Maior facilidade na criação de novos produtos**, podendo inclusive produzir linhas personalizadas ou exclusivas de produtos, buscando diferenciar-se de seus concorrentes e conseqüentemente conquistar novos consumidores, oferecendo produtos ou serviços diferenciados ou customizados.

- **Diluição dos custos de implantação** - Após 2006, com a convicção de que a internalização era algo eminente, a Listo foi aos poucos adquirindo máquinas e equipamentos para serem utilizados na produção própria, o que diluiu parte dos custos de implantação da fábrica.

As desvantagens apresentadas pela Listo em internalizar a sua produção de confeitaria foram:

- **Dificuldades na obtenção de mão de obra qualificada**, o que acarretou custos com treinamento e até mesmo a substituição de colaboradores;

- **Necessidade de adquirir veículos** com refrigeração para o transporte da produção;

- **Aumento dos custos variáveis**, como luz, água, gás, manutenção e insumos;

Nota-se que muitos foram os motivos e desvantagens apontados pela empresa para optar pela internalização. A diretoria concluiu que as vantagens eram superiores às desvantagens, e que estas, as desvantagens, giravam principalmente em torno de custos, o que era possível de se recuperar ao longo do tempo, conforme a fábrica fosse sendo consolidada e desenvolvida.

8.4 Tomada de decisão

O descontentamento com os serviços prestados pela contratada, e o inconformismo da diretoria da Listo, para com a imobilidade administrativa e operacional da contratada em

relação à sua parceria com a Listo, haviam chegado ao seu limite. Concretizar a idéia da internalização da linha produtiva de confeitaria tornou-se o principal objetivo da empresa para o ano de 2008.

A empresa tinha disponibilidade de capital para financiar parte desta operação e a outra parte seria obtida junto às instituições financeiras, onde a Listo sempre possuiu ótimos conceitos e crédito facilitado, devido ao seu porte e ao seu histórico de sucesso e idoneidade. Conhecimento para implantar, desenvolver e gerenciar uma unidade fabril, o gestor da Listo também já havia obtido através da antiga parceira.

Dados referentes aos custos foram levantados através de diversas cotações. Orçamentos referentes a diferentes cenários como aquisição, construção ou aluguel de um prédio, sua localização em função da logística necessária para a futura fábrica, definição do tamanho das câmaras frias, quais equipamentos e qual a estrutura seriam necessários para operar a fábrica, foram realizados.

Após todos os dados necessários terem sido levantados, chegou a hora da comparação destes dados. Seria mais vantajoso permanecer na situação atual em que estavam? Ou seria melhor fazer a alteração e passar a possuir uma linha produtiva própria? Foram comparados os custos e a qualidade dos serviços prestados pela contratada e os custos necessários para a implantação e manutenção da fábrica. Neste momento, também foram avaliadas as vantagens e desvantagens de ambas as situações. Destas comparações, saiu o resultado. A decisão tomada fora por mudar.

8.5 A Mudança

Decidida à mudança, a diretoria da Listo partiu para a execução do projeto. Em 18 de Dezembro de 2007, rompeu formalmente o contrato com a BG e assinou outro contrato com a mesma empresa, com duração de 180 dias, estabelecendo um preço fixo para os produtos e uma quantidade mínima de compra, a fim de garantir o abastecimento de suas unidades e clientes durante o período de implantação da fábrica.

O período de 18 de Dezembro de 2007 a 15 de Junho de 2008, estaria dedicado a fase de execução dos projetos e cotações, como a procura de um imóvel que contemplasse todas as necessidades da nova unidade fabril, a adaptação da estrutura do prédio para acomodar os equipamentos, a contratação e o treinamento de mão de obra, cotação e compra de máquinas e equipamentos. Ao final deste período de 180 dias, a fábrica da Listo deveria estar montada e operando, caso contrário o fornecimento de suas unidades estaria ameaçado.

Já em Janeiro de 2008, foi encontrado o prédio que reunia as condições necessárias. A opção da empresa foi por aluguel, visto que a compra tomaria recursos valiosos da empresa. Estes recursos foram captados com o objetivo de financiar o projeto de implantação, que depois de pronto, passaria a dar retorno e sustentabilidade financeira para a empresa talvez, no futuro, adquirir o prédio. A construção de um prédio também foi descartada pelo mesmo motivo, reforçado pelo fato de que não seria possível realizar esta obra no prazo de 180 dias.

Com o prédio garantido por um contrato de aluguel de 4 anos, iniciaram-se as obras. O prédio com cerca de 400 m² foi dividido. Na parte superior (Anexo A), foi montado o escritório central, o estoque, vestiários, refeitório e um auditório para reuniões, palestras e treinamentos. Na parte inferior (Anexo B), foi montada a fábrica, a expedição e o recebimento.

Desta maneira, em 10 de Junho de 2008, 5 dias antes do prazo previsto, a fábrica estava pronta para operar. O *Payback* deste projeto foi informado pela diretoria como sendo de 1,6 anos. O autor não conseguiu verificar a veracidade desta informação, pois não teve acesso aos fluxos de caixa futuros da empresa.

8.6 Caracterização da Fábrica

A fábrica foi dividida em 11 setores: recebimento, pré-pesagem, quiches, biscoitos, pão-de-ló, cozinha, lavagem, salgadinhos, embalagem, confeitaria e expedição. Cada setor é responsável por um processo, e todos os setores possuem pelo menos dois colaboradores com características multifuncionais, pois conhecem todo o processo de produção daquele setor. Na falta de um, o outro poderá facilmente continuar a produção sozinho, com uma produtividade menor, claro, mas sem graves interrupções na produção.

O layout da fábrica foi desenvolvido com base em suas operações de manufatura. O sistema PCP utilizado pela empresa é o da produção em lotes. Como visto na revisão da literatura, a produção em lotes é caracterizada pela manufatura de uma quantidade pré-determinada de um mesmo produto, onde as máquinas são agrupadas em baterias do mesmo tipo, a produção é contínua no lote e descontínua na mudança de lote. O sucesso do processo produtivo depende do PCP planejar os lotes de produção.

Cada setor é visto como uma ilha de produção, possuindo cada um, o máximo de máquinas e equipamentos que podem ser utilizados de forma individual, ou seja, somente por aquele setor. Assim, a maioria dos insumos e equipamentos necessários para a produção de um lote, estaria disponibilizada o mais próximo possível de cada ilha. Já equipamentos de maior custo como câmaras frias e fornos industriais, foram dispostos de forma que pudessem ser utilizados por todos os setores.

A questão da higiene também foi observada com muita atenção. Ao chegar para cumprir o seu turno de trabalho, o colaborador entra pelo acesso frontal e sobe por escadas até onde está localizado o vestiário. No vestiário, todos devem tomar banho e colocar um uniforme padrão, já previamente higienizado e disponibilizado diariamente pela empresa. Somente após todo este processo, o funcionário tem acesso à parte inferior do prédio, onde ele desce por uma escada localizada nos fundos e se dirige à área central da fábrica, onde está localizado o relógio ponto. Além de garantir que todos os operadores estejam completamente higienizados, o fato de que o relógio ponto é localizado dentro da fábrica, impossibilita que o mesmo seja acessado por funcionários sem uniforme, ou pior ainda, que o funcionário registre primeiro a sua entrada e depois vá realizar os procedimentos de higienização expostos acima. Assim, a empresa garante que o funcionário cumpra seu horário integralmente, reduzindo as possibilidades de perda de tempo produtivo por atrasos.

8.7 Operacionalização Atual da Fábrica

Atualmente, a Listo produz internamente tudo o que comercializa em termos de tortas, doces e salgados. A produção é programada em função de uma demanda independente, e esta demanda é prevista através de projeções baseadas nos históricos de vendas.

Em termos de números, a manufatura da Listo tem as seguintes características:

- ▶ Tortas – Produz 32 tipos diferentes de tortas, de diversos tamanhos (de 20 fatias a 100 fatias);
- ▶ Doces – Produz 90 variedades de doces, considerando os 2 tamanhos (lanche e coquetel) e também considerando os tipos e sabores;
- ▶ Salgados – São produzidos empadas, pastéis, calzones, quiches e salgadinhos para festas. Nesta linha, também existem os tamanhos lanche (normal) e coquetel (tamanho mini) e cerca de 6 sabores diferentes para cada produto. No total, são cerca de 50 produtos.

Já em termos de processos de produção, os mesmos podem ser assim descritos conforme abaixo.

Primeiramente, é necessário esclarecer que todas as tortas são constituídas por três pães-de-ló, que são as camadas que juntamente com os recheios, formam a torta. O tamanho do pão-de-ló vai determinar o tamanho da torta, que são comercializadas por peso. São fabricados 4 sabores diferentes deste produto. Pão-de-ló preto, branco, de nozes e de coco. Estes itens são produzidos em lotes e armazenados na câmara de subproduto como “produtos intermediários”, pois serão utilizados na montagem dos produtos finais. Os recheios também são produzidos em lotes e de forma antecipada. São produzidos 6 tipos de recheios doces, que são o chocolate preto, chocolate branco, morango, chocolate com nozes, coco queimado e doce de leite. Da mesma forma são produzidos os recheios salgados, em 8 sabores, que são frango, carne, frango com catupiry, camarão, ricota, palmito, queijo e tomates secos. Após a produção destes lotes, eles também são armazenados na câmara de como “produtos intermediários”.

Observando-se a planta da fábrica (Anexo B), visualizasse ao lado das câmaras frias o setor de pré-pesagem. Este setor é considerado o cérebro da fábrica. Por ali transitam todos os insumos, produtos intermediários e produtos acabados que a fábrica utiliza ou produz. A pré-

pesagem tem as funções de planejar e controlar a produção e funciona conforme o descrito abaixo.

Cada produto possui uma receita, com as quantidades de insumos pré-definidas para a produção de um lote. Quando o funcionário de um setor recebe uma ordem de produção, ele se dirige à pré-pesagem, a fim de obter os insumos necessários para a produção daquele lote. Após a retirada dos insumos, é realizada a produção do lote solicitado. Como as quantidades são pré-definidas, após a conclusão da produção do lote pelo operador, ele deverá obrigatoriamente devolver uma quantidade determinada de produtos acabados, ou seja, o lote completo. Por exemplo, o lote de produção de pão-de-ló de chocolate é de 30 unidades, pesando cada uma 120 gramas. Caso o operador retorne para a pré-pesagem uma quantidade menor do que 30 unidades, ou, 30 unidades com peso inferior a 120 gramas, fica claro que foi desperdiçada matéria-prima na produção ou que houve algum erro por parte do operador na execução da receita. O caso contrário, que seria devolver mais de 30 unidades, é praticamente impossível de acontecer. As receitas são calculadas utilizando-se o máximo de aproveitamento e testadas pelo setor de qualidade, onde há uma engenheira de alimentos responsável pela elaboração das receitas.

Como já falado anteriormente, a produção trabalha com a expectativa de uma demanda independente, onde a programação é baseada no histórico de vendas. A Liso trabalha com duas formas de resposta à demanda. Ela produz *contra-pedido*, pois tem uma parte da produção composta de produtos intermediários, que são produzidos e armazenados para quando houver um pedido, o produto final seja rapidamente montado. A outra forma de resposta à demanda é *fazer para estoque*, pois já que a produção é programada por lotes, e a demanda é prevista em função do histórico, é válido que a empresa produza mais lotes dos produtos que mais giram, e tendo estoque de todos os produtos à pronta-entrega, ela consegue obter a vantagem de velocidade.

O processo de manufatura tem início na pré-pesagem. O responsável pela pré-pesagem recebe a programação de produção elaborada pelo gerente da fábrica, alicerçado em pedidos das lojas, pedidos de clientes e previsões de demanda futura. O responsável pela pré-pesagem faz a comunicação aos setores e a distribuição dos insumos e produtos intermediários para produção dos lotes solicitados na programação. Depois disto, cada setor começa a desenvolver seus respectivos lotes. Se for um lote de produtos intermediários, após o término

do processo de fabricação, o operador deve voltar para a pré-pesagem e entregar os produtos intermediários nos rendimentos especificados na receita, para que a pré-pesagem armazene estes itens na câmara de subproduto.

Se a ordem de produção for para produzir lotes de produtos acabados, o processo é semelhante, só que ao final da produção, o operador deve levar sua produção até o setor de embalagem. Neste setor, é realizado o controle de qualidade para verificar se o produto está dentro dos padrões da empresa. Se estiver, ele é embalado, e retorna para a pré-pesagem, para ser congelado e armazenado até o momento em que for vendido. Caso o produto esteja fora dos padrões, ele é devolvido para a pré-pesagem para ser reaproveitado na medida do possível. As causas da não conformidade são investigadas, e após a solução do problema, é realizada a produção de um novo lote deste produto. Este sistema tem como objetivo garantir que todos os produtos tenham sempre a mesma qualidade. Os Apêndices C e D, representam de forma simplificada os principais fluxogramas de produção da empresa.

As entregas são realizadas de duas maneiras. Quando o cliente é uma das lojas da Listo, ou algum outro consumidor de quantidades maiores, como por exemplo, uma cafeteria, as entregas são realizadas pela frota própria da empresa, que conta com dois veículos dotados de refrigeração para conservar a qualidade dos produtos. A logística das entregas também é estudada, para que haja uma maior agilidade nas entregas, procurando sempre cumprir os horários e datas prometidas aos clientes. Se o cliente é um consumidor comum, que fez pedido pela tele-entrega, o pedido é rapidamente passado para a expedição, separado, é emitida a nota fiscal e a entrega realizada em no máximo 1 hora, por motoboys terceirizados. Com esta atitude, a produção proporciona á empresa, a vantagem da confiabilidade.

A equipe da fábrica é composta por 15 colaboradores, mais o gerente e a engenheira de alimentos. Os funcionários são admitidos conforme sua capacitação, porém treinamentos constantes se fazem necessários, para que os padrões sejam continuamente reforçados e também para que o operador de um setor tenha a oportunidade de conhecer os processos de outros setores.

A porcentagem de quebras e desperdícios foi estabelecida pela empresa em no máximo 5%. Este percentual foi definido pelo diretor, baseado na sua experiência na antiga fábrica. Segundo o gerente de produção, o nível de quebras está em torno de 2,5% da

produção, o que pode ser considerado bastante satisfatório, visto que o índice do setor varia entre 3% e 5%.

A manutenção dos equipamentos é feita de maneira preventiva e mensal, para evitar que uma máquina pare no meio da operação, afetando a produtividade da linha.

8.8 Comparação de Custos

Além dos problemas operacionais e gerenciais enfrentados pela Listo em relação à contratada, o fator financeiro também foi avaliado na decisão por internalizar. Os custos para adquirir os equipamentos e a estrutura de apoio para implementar a fábrica, estão descritos na planilha apresentada no Apêndice E. Conforme esta planilha fornecida pela empresa, o custo foi de R\$ 115.224,00, já descontados os equipamentos e as máquinas que a empresa já vinha adquirindo sistematicamente desde 2006, quando a diretoria visualizou que a melhor alternativa para resolver seus problemas, seria internalização da produção de confeitaria.

As adaptações do prédio para ser utilizado como fábrica e escritório central, ficaram em torno de R\$ 35.000,00 visto que foi necessária a utilização de divisórias, luminárias, instalação de ar-condicionado, entre outras necessidades para que a estrutura fosse aproveitada da melhor forma possível. Neste valor, já está considerado também todo o valor pago em mão de obra.

A aquisição de dois veículos utilitários e refrigerados para realizar as entregas também foi necessária. A empresa optou por adquirir veículos usados, em função do custo. Foram investidos R\$ 22.000,00 na aquisição de duas kombis, uma ano 1998 e outra ano 2001.

Resumo dos investimentos

Equipamentos e estrutura de apoio	R\$ 115.224,00
Obras de adaptação no prédio	R\$ 35.000,00
2 Veículos utilitários com refrigeração	R\$ 22.000,00
Total investido	R\$ 172.224,00

Tabela 8. 1

Os produtos são comercializados de duas maneiras, que podem ser por peso ou por unidades, depende do tipo de produto. Abaixo, estão duas tabelas, onde é possível a verificação dos resultados quantitativos da internalização. A Tabela 8.2 apresenta os custos de aquisição, os preços de venda praticados, a média de vendas mensal, as margens brutas e o lucro total da linha de confeitaria que a empresa tinha quando a produção era terceirizada. As tortas foram agrupadas em 3 categorias, pois conforme seus ingredientes, obviamente o custo de fabricação ou aquisição das mesmas varia.

Para melhor comparação, foram obtidos dados referentes aos mesmos produtos e relativos ao mesmo período de venda, entre 01 Julho e 31 de Outubro. Os dados referentes à época em que os produtos eram fabricados pela contratada são referentes ao ano de 2007, e os dados referentes à produção internalizada são de 2008.

Custos dos Produtos Terceirizados

PRODUÇÃO TERCEIRIZADA (01/07/2007 A 31/10/2007)							
	Unidade	Venda Mensal	Custo (R\$)	Venda (R\$)	Margem bruta (%)	Custo total (R\$)	Lucro total (R\$)
Tortas tipo 1	Kg	1800	11,10	25,50	129,73%	19.980,00	45.900,00
Tortas tipo 2	Kg	1300	14,30	34,40	140,56%	18.590,00	44.720,00
Tortas tipo 3	Kg	850	16,50	36,50	121,21%	14.025,00	31.025,00
Salgados Lanche	Uni	9000	1,50	3,90	160,00%	13.500,00	35.100,00
Salgados Coquetel	Kg	1200	12,50	26,80	114,40%	15.000,00	32.160,00
Tortas Salgadas	Kg	720	9,40	22,50	139,36%	6.768,00	16.200,00
Doces Lanche	Uni	6000	1,20	3,20	166,67%	7.200,00	19.200,00
Doces Coquetel	Kg	980	13,25	29,80	124,91%	12.985,00	29.204,00
Total (R\$)						108.048,00	253.509,00
Lucro líquido (R\$)						145.461,00	134,63%

Tabela 8. 2

A Tabela 8.3 apresenta os custos de aquisição, os preços de venda praticados, a média de vendas mensal, as margens brutas e o lucro total da linha de confeitaria que a empresa tem atualmente, com a produção internalizada.

Custos dos Produtos Internalizados

PRODUÇÃO INTERNALIZADA (01/07/2008 a 31/10/2008)							
	Unidade	Venda Mensal	Custo (R\$)	Venda (R\$)	Margem bruta (%)	Custo total (R\$)	Lucro total (R\$)
Tortas tipo 1	Kg	2400	4,20	22,90	445,24%	10.080,00	54.960,00
Tortas tipo 2	Kg	1800	5,38	31,00	476,21%	9.684,00	55.800,00
Tortas tipo 3	Kg	1200	7,41	32,80	342,65%	8.892,00	39.360,00
Salgados Lanche	Uni	12000	0,65	3,50	438,46%	7.800,00	42.000,00
Salgados Coquetel	Kg	1500	4,58	24,10	426,20%	6.870,00	36.150,00
Tortas Salgadas	Kg	860	3,26	20,20	519,63%	2.803,60	17.372,00
Doces Lanche	Uni	7500	0,43	2,80	551,16%	3.225,00	21.000,00
Doces Coquetel	Kg	1200	5,46	26,80	390,84%	6.552,00	32.160,00
Total (R\$)						55.906,60	298.802,00
Lucro líquido (R\$)						242.895,40	434,47%

Tabela 8. 3

Observando-se as tabelas acima e o gráfico 8.4 abaixo, percebe-se nitidamente que todos os produtos tiveram seu custo - antes de aquisição e agora de fabricação - drasticamente reduzidos. Claro que fabricar um produto sempre será mais vantajoso que comprar pronto, mas nem a empresa esperava que a diferença fosse ser tão grande. Pegue-se, por exemplo, o doce lanche, que tinha um custo de aquisição de R\$ 1,20 e agora tem um custo de produção de R\$ 0,43, cerca de 180% de diferença. Ou então as tortas do tipo 1, que custavam 11,10/kg e atualmente tem um custo de produção de R\$ 4,20/kg, uma diferença de 164%.

Comparação de Custo dos produtos (antes e depois da Internalização)

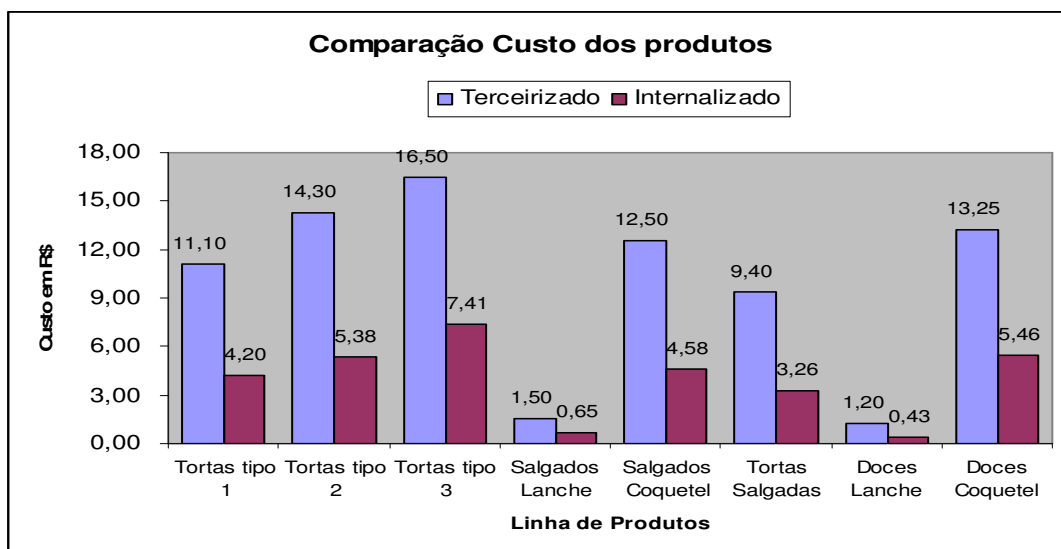


Gráfico 8. 4

Uma das primeiras providências tomadas pela direção da empresa após o início da produção interna, foi reduzir em 10% os preços de venda destes produtos, com o objetivo de aumentar as vendas dos mesmos. O gráfico 8.5 comprova que o preço reduzido, aliado à maior qualidade e padronização dos produtos, fizeram com que as vendas desta linha crescessem.

Comparação média de vendas (antes e depois da Internalização)

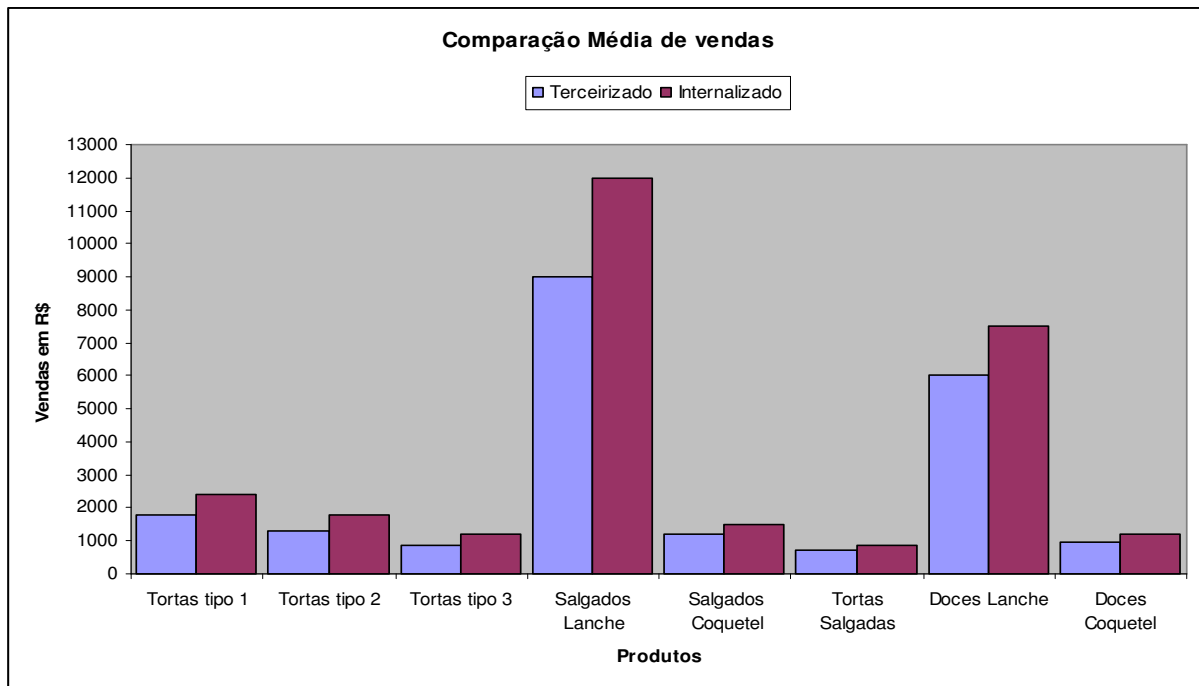


Gráfico 8. 5

Mesmo com a redução do preço de venda em 10%, as margens brutas tiveram um grande crescimento. O gráfico 8.6 demonstra que antes, a média das margens ficava entre 114% e 170%. Atualmente, as margens estão entre 340% e 550%. Este aumento nas margens deve-se principalmente à redução no custo de fabricação dos produtos, que antes era um custo de aquisição.

Comparação margens brutas de vendas (antes e depois)

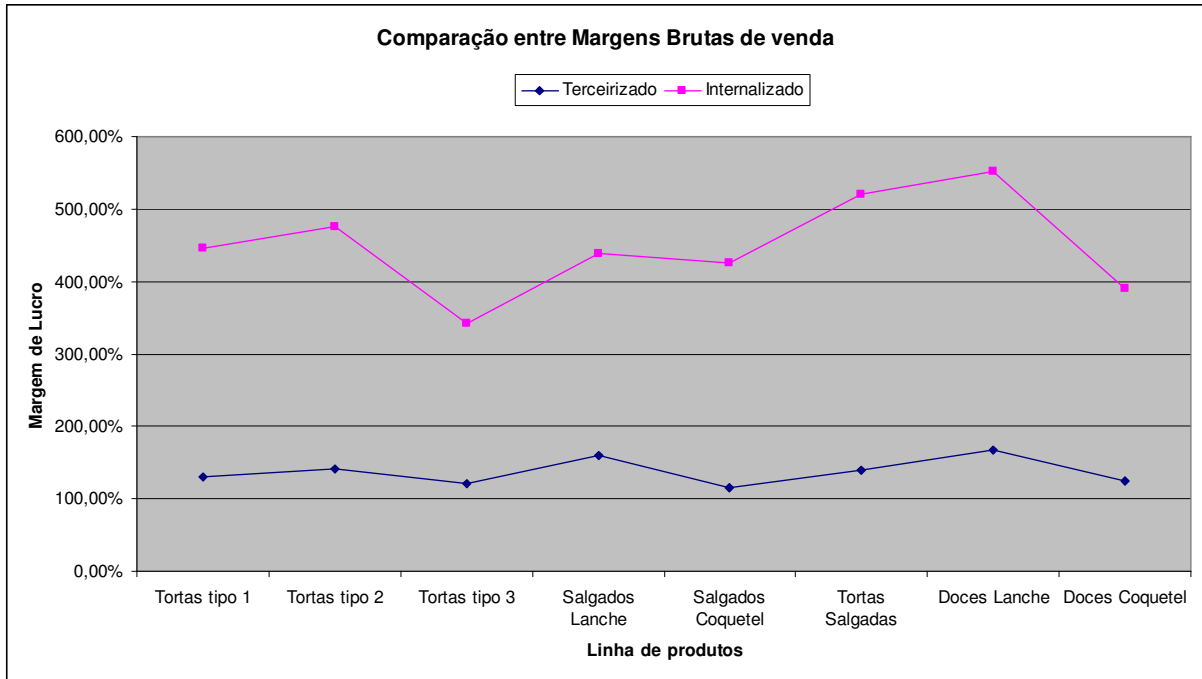


Gráfico 8. 6

O reflexo dessas margens maiores é percebido na tabela 8.7 e demonstrado nos gráficos 8.8 e 8.9. O lucro bruto cresceu 17,87% enquanto o lucro líquido cresceu 66,98%. Esta diferença pode ser explicada pelo considerável aumento nas vendas - devido aos preços terem sido reduzidos e a qualidade padronizada – e principalmente pela redução de 48,26% obtida nos custos dos produtos, agora produzidos internamente.

Varição lucro bruto x custo x lucro líquido

	Terceirizado	Internalizado	Varição
Lucro Bruto	R\$ 253.509,00	R\$ 298.802,00	17,87%
Custos	R\$ 108.048,00	R\$ 55.906,60	-48,26%
Lucro Líquido	R\$ 145.461,00	R\$ 242.895,40	66,98%

Tabela 8. 7

Gráficos Variações custos x lucro bruto x lucro líquido

TERCEIRIZADA

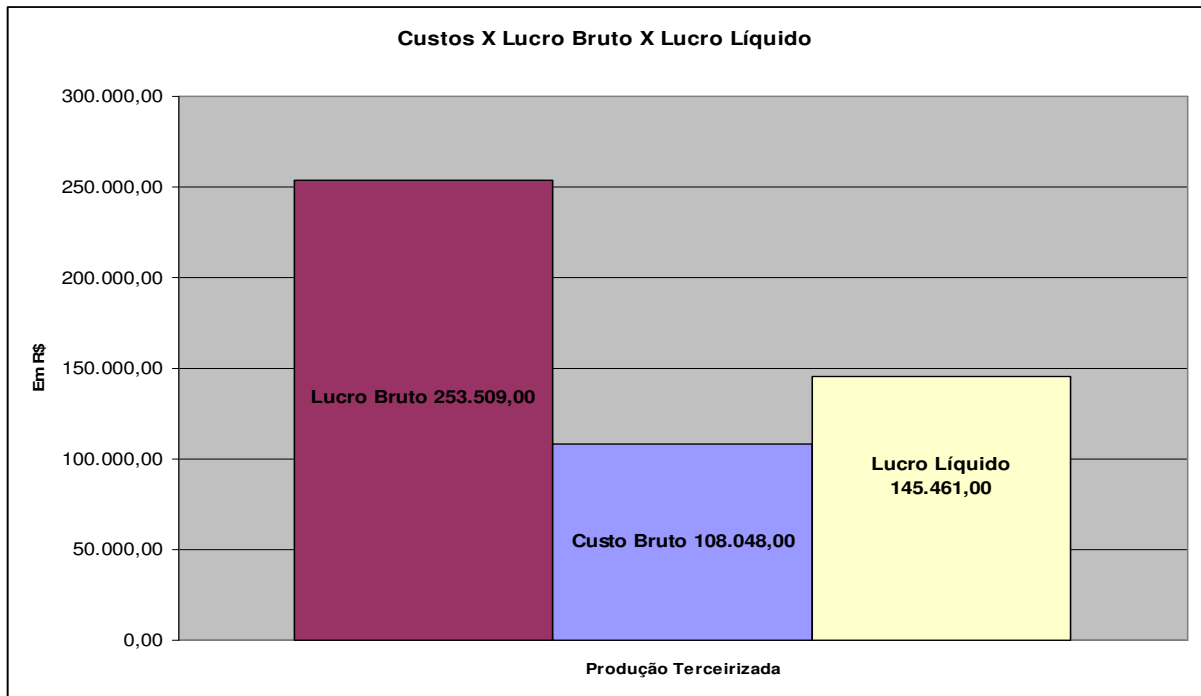


Gráfico 8. 8

INTERNALIZADA

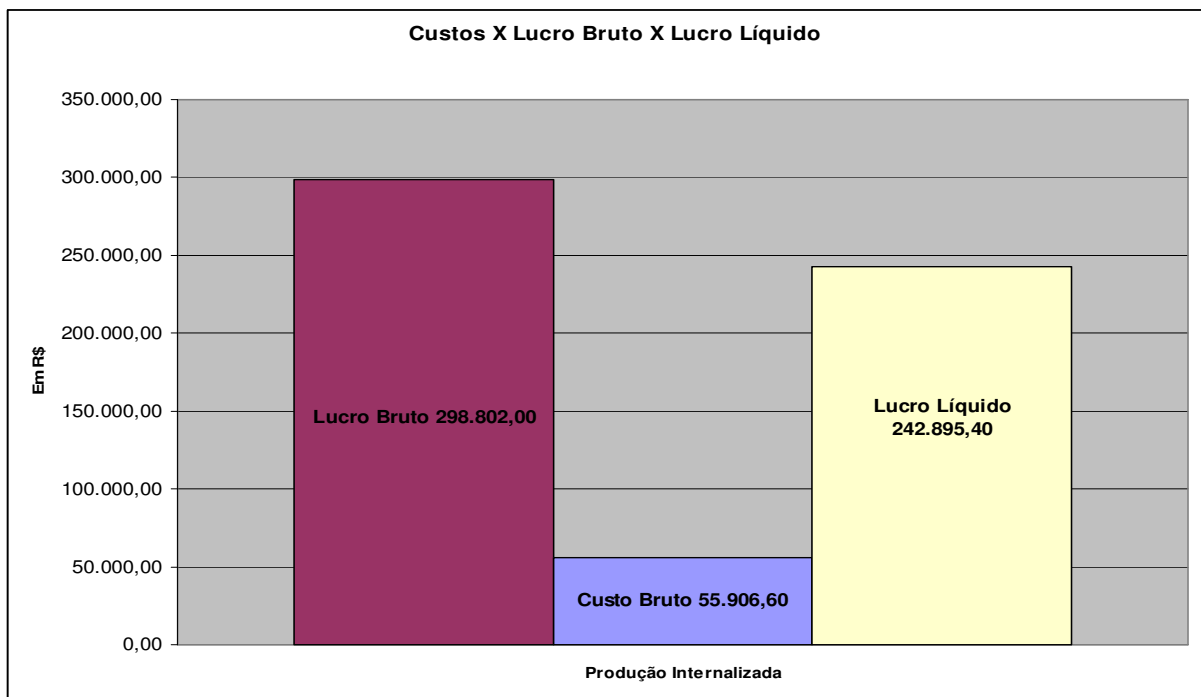


Gráfico 8. 9

Fugindo um pouco dos dados reais, a tabela 8.10 contém uma simulação que tem como objetivo comprovar que a internalização trouxe também vantagens financeiras para a empresa. Desconsiderado o aumento nas vendas, e utilizado as mesmas quantidades vendidas no período de 01/ Julho a 31 de Outubro de 2007, e também utilizado os mesmos preços de venda praticados naquela época, o lucro bruto seria o mesmo – as quantidades vendidas e os preços de venda são iguais – porém, o lucro líquido seria 45,08% maior, devido à redução de 60,69% no custo dos produtos.

Simulação

	Terceirizado	Internalizado	Varição
Lucro Bruto	R\$ 253.509,00	R\$ 253.509,00	0,00%
Custos	R\$ 108.048,00	R\$ 42.476,50	-60,69%
Lucro Líquido	R\$ 145.461,00	R\$ 211.032,50	45,08%

Tabela 8. 10

9. CONCLUSÕES

Depois de levantados todos os dados e analisadas todas as informações obtidas, é possível afirmar que a Padaria Listo tomou a decisão correta. Mesmo deixando de seguir as tendências atuais sobre terceirização, que afirmam ser este um processo moderno e irreversível para a obtenção – ou a continuidade - do sucesso de uma empresa, a Listo demonstrou com um exemplo próprio, que nem toda a terceirização trás benefícios.

A comparação de custos realizada neste estudo demonstra que, apesar dos custos da implantação terem alcançado aproximadamente R\$ 172.000,00, o *Payback* deste projeto está calculado em 1,6 anos. Considerando-se que a empresa fez um contrato de aluguel do prédio por 4 anos, com certeza o investimento será recuperado. A tendência é que antes do segundo ano de funcionamento, a fábrica já tenha retornado o seu investimento, liberando a empresa para novos projetos de ampliação ou até mesmo de compra do prédio, eliminando assim o custo fixo de aluguel. Apenas a questão financeira já justificaria a internalização, porém, existem outros fatores que comprovam que a decisão tomada foi a mais correta. O ganho em vantagens supera as desvantagens apontadas pelos entrevistados. Além da redução de custo dos produtos, ponto fundamental para a tomada decisão, a empresa obteve diversas outras vantagens com a internalização da linha produtiva de confeitaria.

Controlando e planejando a sua produção de confeitaria, a empresa dominou a sua capacidade de mudar e variar a produção, o quanto seja necessário e mais rápido que seus concorrentes. Esta vantagem de adaptar-se rapidamente às necessidades dos seus consumidores possibilitou que a flexibilidade da empresa fosse ampliada.

Tendo gerência absoluta sobre sua produção, a Listo reduziu em no mínimo duas e vezes e meia o custo de seus produtos. Adquirindo insumos com melhores preços, mais rendimento e transformando-os de forma mais eficiente em produtos finais, além de conseguir reduzir seus preços de venda em 10% - e com esta redução, aumentar suas vendas – a empresa conseguiu elevar seu lucro líquido nesta linha em 66%. Então, é possível concluir que com a internalização, a empresa obteve a vantagem de custo.

Com a aquisição dos dois veículos refrigerados para o transporte da produção até os pontos de venda, a logística das entregas teve considerável evolução. Hoje, a produção chega ao destino ainda pela manhã, elevando o tempo de venda e também aproveitando melhor a validade dos produtos. A empresa também trabalha com encomendas e a internalização possibilitou que os prazos dados aos clientes hoje sejam cumpridos rigorosamente, o que lhe trouxe o status de empresa confiável, que cumpre o que promete.

Trabalhando com a produção em lotes, produzindo *contra-pedido* e principalmente *para estoque*, o tempo entre o pedido e a entrega do produto solicitado é feita na maioria das vezes em no máximo duas horas. Esta vantagem da velocidade é de grande valia em um mercado concorrido como o de tortas, doces e salgados. O cliente pode combinar uma festa para “n” pessoas pela manhã, que à tarde todos os produtos encomendados estarão entregues no local que ele indicou.

Sendo este mercado extremamente concorrido; sendo a Listo uma empresa que trabalha com um público de classes A e B, e, além disto, sendo uma empresa reconhecida pela sua qualidade, a internalização da produção de confeitaria possibilitou a padronização de 100% de seus produtos. O produto comercializado hoje, é idêntico ao de ontem e o de amanhã será idêntico ao de hoje. Esta padronização trouxe para a empresa uma vantagem muito valorizada por seus consumidores, a vantagem da qualidade.

O processo de implantação e operacionalização da fábrica foi um sucesso. Apesar do curto espaço de tempo para implementar um projeto grande como este, a inauguração ocorreu cinco dias antes da data prevista.

Em um processo de terceirização, o principal fator que determina o sucesso da parceria é que a empresa contratada deve se considerar uma extensão da empresa contratante. A empresa contratada também deve executar um serviço igual, ou de preferência superior ao serviço que a contratante exerceria. Estes eram fatores não mais identificados pela diretoria da Listo. Foram fatores como estes que também auxiliaram na decisão. Atualmente, a produção e

todas as atividades que a envolvem fazem parte da empresa. O comprometimento de todos é visível e todos seguem os mesmos valores e crenças.

Planejando e controlando sua produção, a empresa está obtendo vantagens que antes não tinha. A criação de um novo produto, que antes só acontecia se fosse do interesse da parceira, hoje ocorre naturalmente. As entregas são feitas nos horários estabelecidos, os custos foram reduzidos, as margens de lucro e a lucro líquido foram elevados e a qualidade dos produtos agora é controlada na produção e padronizada. Estando a produção sob controle da empresa, as vantagens são evidentes. Portanto, é importante ter-se conhecimento e sabedoria de quais atividades podem ser terceirizadas e quais devem ficar sob controle da empresa.

Outra vantagem que devido ao curto tempo de funcionamento da fábrica a empresa ainda esta desenvolvendo, é a integração para trás. Sendo uma empresa com excelentes referências comerciais, ela é bastante procurada por fornecedores que tem interesse em identificarem suas marcas com a marca da Listo. O poder de negociação da empresa também é mais forte devido ao maior volume de compra de insumos.

No caso da Listo, a diretoria percebeu que uma decisão tomada há alguns anos, já não estava mais dando certo, pois não apresentava mais as vantagens que justificassem sua continuidade. Porém, nesta época, era a melhor alternativa para resolver os problemas que a empresa tinha, visto que o principal executivo da empresa não tinha conhecimentos suficientes para administrar de forma eficiente uma linha produtiva deste porte, tampouco verba disponível para este investimento naquele momento.

Na avaliação do diretor da empresa, os resultados da internalização estão sendo bastante satisfatórios, e segundo ele, o processo de implantação e operacionalização da fábrica foi um sucesso.

Concluí-se, dessa maneira, que nem todo o processo de terceirização é benéfico para as empresas. Tendências existem, mas nem por isso podemos aceita-las sem antes pesquisar

seus impactos positivos e negativos, afinal uma empresa é diferente da outra e por isto, o que se aplica a uma, pode não ser aplicável a outras. Neste momento, o papel do Administrador de Empresas é de fundamental importância. Seus conhecimentos, suas habilidades e sua avaliação crítica devem ser utilizados para a continuidade e sucesso da organização, pois tomar a decisão correta no momento correto, pode definir o sucesso ou o fracasso de uma empresa.

Finalmente, vale ressaltar que através do presente estudo, foi possível complementar e por em prática os conhecimentos adquiridos pelo autor durante o curso de Administração de Empresas – Ênfase em Produção e Sistemas; em especial nas disciplinas de Planejamento e Controle da Produção, Organização da Produção e Política Empresarial. Deste modo, é validado o esforço aplicado pelo autor e pelos professores do curso.

Bibliografia:

LEIRIA, Jerônimo Souto. **Terceirização: Uma alternativa de flexibilidade empresarial.** Porto Alegre: Ortiz, 1991. 134p

RIBEIRO, Carlos Reinaldo Mendes. **A empresa imortal.** Petrópolis: Editora Vozes, 1995.

LEIRIA, J.S.; SOUTO, C.F.; SARATT, N.D. **Terceirização passo a passo: O caminho para a administração pública e privada.** 2ª edição. Porto Alegre: Editora Sagra-DC Luzzatto, 1993. 144p.

DAVIS, Frank Stephen. **Terceirização e Multifuncionalidade: Idéias práticas para a melhoria da produtividade e competitividade da empresa.** 2ª edição. São Paulo: Editora STS, 1992. 104p.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura: Atingindo competitividade nas operações industriais.** São Paulo: Editora Atlas, 1993. 198p.

HARDING, Hamish Alan. **Administração da produção.** São Paulo: Editora Atlas, 1992. 207p.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção.** Edição compacta. São Paulo: Editora Atlas, 1999. 526p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** 2ª edição. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001. 205p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 4ª edição. São Paulo: Editora Makron, 1993.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** São Paulo: Atlas, 1995.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção.** São Paulo, Editora Atlas, 1997.

ABIP, Associação Brasileira de indústrias de panificação e confeitaria, disponível em <http://www.abip.org.br/analise.asp> / acesso em 05/06/2008.

PROPAN, programa de apoio à panificação, disponível em <http://www.propan.com.br/propan.asp> / acesso em 06/06/2008.

MERCANTIL, Panorama Setorial Gazeta, disponível em <http://www.panoramasetorial.com.br/produtos/detalhe.asp?cod=PSE-0203> / acesso em 06/06/2008.

SEBRAE, disponível em http://www.sebrae-rs.com.br/_default.asp?secao=Busca / acesso em 07/06/2008.

APÊNDICE A

(QUESTIONÁRIO APLICADO AO DIRETOR GERAL DA EMPRESA)

ASPECTOS GERAIS:

- 1) Por que a Padaria Listo decidiu iniciar a produção própria da linha de confeitaria? Existiam outras alternativas?
- 2) Após anos de parceria, quais foram os motivos que levaram a Padaria Listo a romper com a antiga fornecedora?
- 3) Que tipo de influência ou participação, a direção da Listo tinha sobre a produção anterior, nos aspectos de definição de preços de venda da produção, criação de novos produtos, escolha de fornecedores, e níveis de produção.
- 4) Descreva como funcionava a operação na época da parceria?
- 5) Como foi planejada a implantação da fábrica própria?
- 6) Quem são os principais concorrentes da Listo?

LUCRATIVIDADE E CUSTOS

- 7) Quais foram os custos existentes na implantação da produção própria?
 - Máquinas e Equipamentos (o que já tinha e o que adquiriu)
 - Pessoal (Mão de Obra) (contratação – qualificada ou não)
 - Treinamentos
 - Estrutura (física)
- 8) Atualmente, com a produção própria, qual é o índice de lucratividade na venda de confeitaria?
- 9) Qual a sua avaliação a respeito da contribuição da produção própria de confeitaria para o desempenho geral da empresa?

VANTAGENS E DESVANTAGENS

- 10) Quais eram as vantagens e desvantagens percebidas quando a produção era terceirizada?
- 11) Quais são as vantagens e desvantagens na implementação da produção própria?

APÊNDICE B

(QUESTIONÁRIO APLICADO AO GERENTE DE PRODUÇÃO DA EMPRESA)

PRODUTOS:

- 1) Quantos tipos (variedade) de tortas a Listo produz?
- 2) Quantos tipos (variedade) de doces a Listo produz?
- 3) Quantos tipos (variedade) de salgados a Listo produz?

PRODUÇÃO:

- 4) Como é montada a escala de produção? (O que é produzido, quando é produzido, porque é produzido e por quem).
- 5) Quais são as etapas de produção?
- 6) Qual a função de cada máquina e equipamento?
- 7) A produção é programada em função da expectativa de venda, ou por encomendas?
- 8) Quantos funcionários trabalham na fábrica, suas funções e capacitações.
- 9) Qual o nível de quebras e desperdícios na produção de confeitaria?
- 10) Como é feita a manutenção das máquinas?

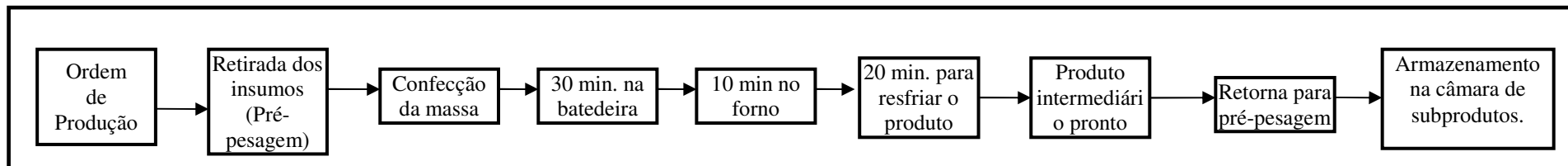
VANTAGENS E DESVANTAGENS:

- 11) Quais eram as vantagens e desvantagens percebidas quando a produção era terceirizada?
- 12) Quais são as vantagens e desvantagens na implementação da produção própria?

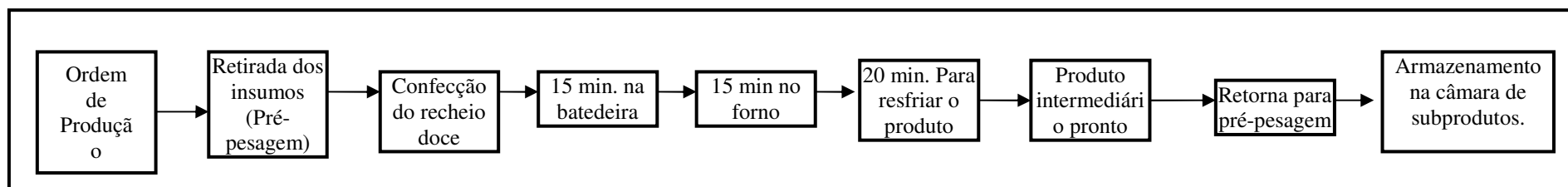
ASPECTOS GERAIS

- 13) Qual a sua opinião sobre a terceirização de processos e/ou serviços?

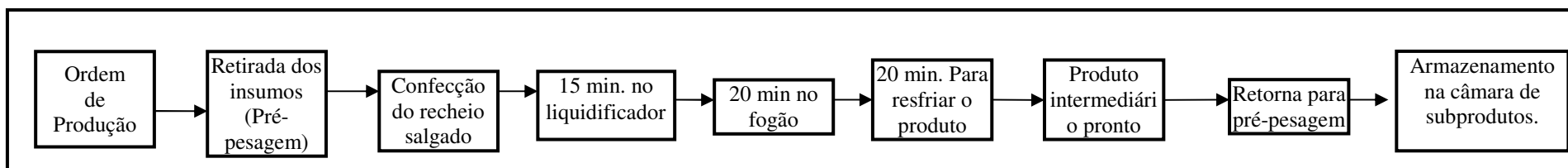
APENDICE C - Fluxograma produção produtos intermediários (pães-de-ló).

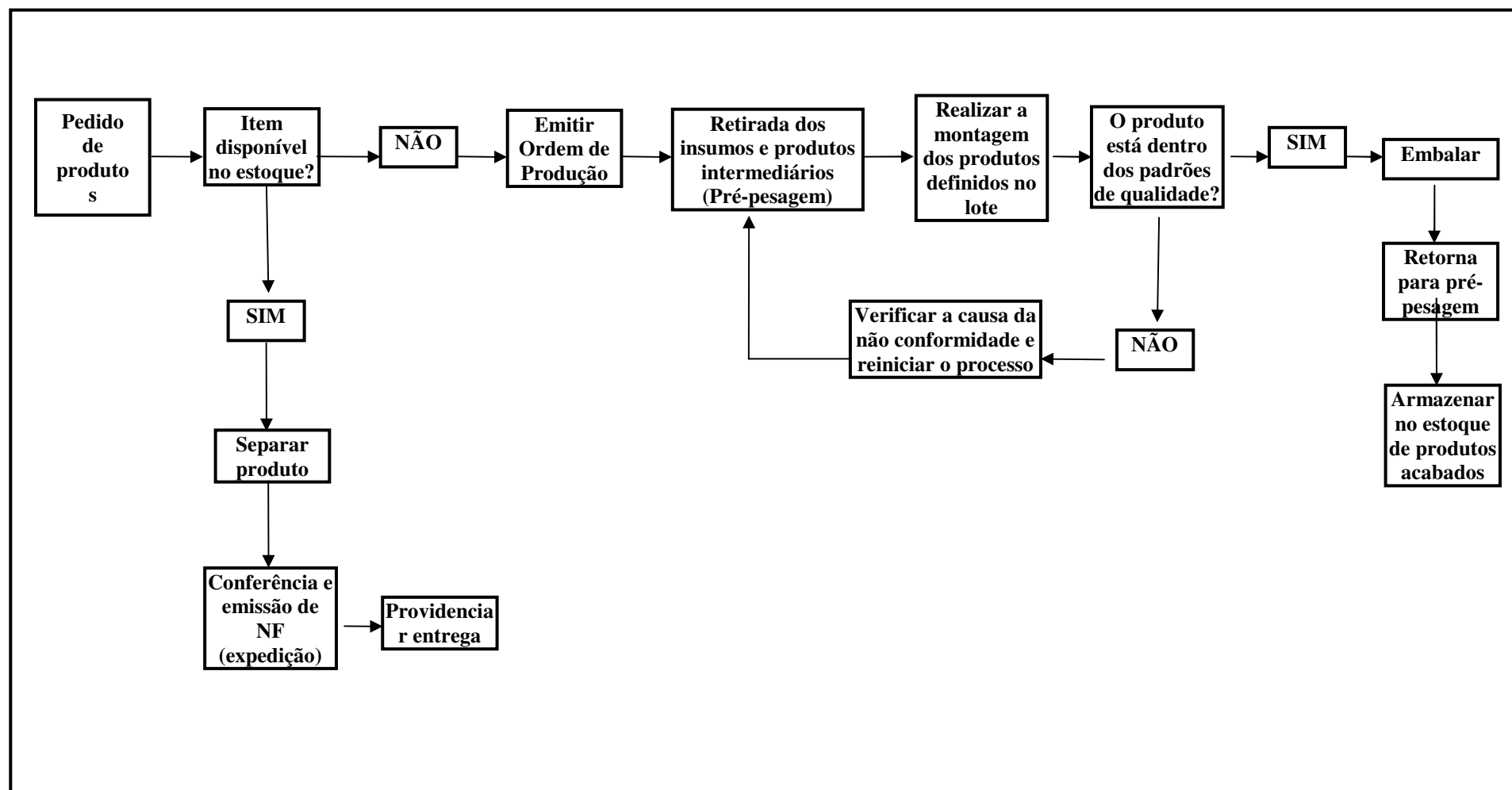


Fluxograma produção produtos intermediários (recheios doces).



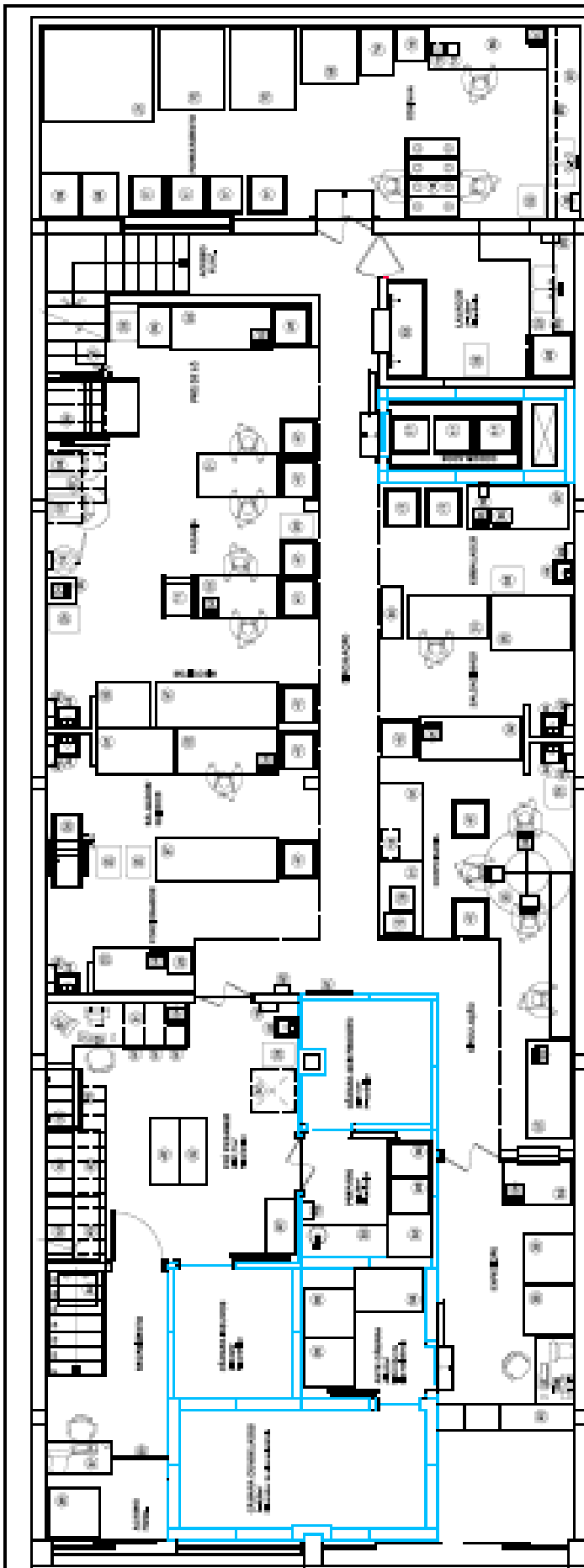
Fluxograma produção produtos intermediários (recheios salgados)



APENDICE D – Fluxograma Geral de Produção

	Qdade	Descrição	Finalidade	Custo Unitário	Custo Total	
Equipamentos adquiridos	11	Balança Filizola 15Kgs	pesar insumos, sub-produtos e produtos	R\$ 600,00	R\$ 6.600,00	
	1	Bancada com Pia Dupla	higienização painéis e utensílios	R\$ 452,00	R\$ 452,00	
	2	Câmara de congelados	Armazenar produtos acabados	R\$ 20.000,00	R\$ 40.000,00	
	1	Computador c/ Impress. Jato de Tinta	Controle movimentação de produtos na fábrica	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	
	1	Divisora	Dividir massas em porções iguais	R\$ 200,00	R\$ 200,00	
	1	Forno Combinado	Frita, assa ou cozinha	R\$ 8.000,00	R\$ 8.000,00	
	1	Forno Turbo	Assa o produto por completo	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00	
	1	Impressora Fiscal	controle movimentação de produtos fora da fábrica	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	
	8	Lixeira com Pedal	evitar contato manual c/ lixo	R\$ 54,00	R\$ 432,00	
	7	Mesa Inox 1,80 x 0,80	mesa de apoio	R\$ 480,00	R\$ 3.360,00	
	1	Misturela	Cozinha e mistura ao mesmo tempo	R\$ 2.300,00	R\$ 2.300,00	
	1	Modeladora MCI	Faz salgadinhos recheados	R\$ 35.000,00	R\$ 35.000,00	
	7	Pia automática p/ higienização	higienização pessoal	R\$ 340,00	R\$ 2.380,00	
	1	Processador de Alimentos	Ralar, fatiar e descascar	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	
	1	Triturador	triturar alimentos	R\$ 600,00	R\$ 600,00	
	8	Carrinhos	Para deslocar produtos dentro da fábrica	R\$ 250,00	R\$ 2.000,00	
	1	Outros equipamentos como prateleiras, pallets, balcões, etc			R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
				Total		R\$ 115.224,00
Equipamentos que a empresa já possuía	2	Batedeira 20 ltrs	Massas leves (cremes e pão-de-ló)	R\$ 2.150,00	R\$ 4.300,00	
	1	Batedeira 50 ltrs	Massas leves (cremes e pão-de-ló)	R\$ 3.200,00	R\$ 3.200,00	
	1	Câmara Fria	Armazenar insumos e subprodutos	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	
	1	Cilindro 40 cm	Laminar massas pesadas (pastéis, pizzas)	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	
	1	Derretadeira	Derrete chocolate p/ coberturas	R\$ 300,00	R\$ 300,00	
	1	Fatiadora de Frios	Fatiar frios	R\$ 2.450,00	R\$ 2.450,00	
	1	Fogão Industrial 8 bocas	Recheios em geral	R\$ 800,00	R\$ 800,00	
	1	Forno Lastro	Assa somente por baixo	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	
	1	Freezer Horizontal 540ltrs	Armazenagem	R\$ 1.100,00	R\$ 1.100,00	
	1	Fritadeira	Fritar salgadinhos	R\$ 800,00	R\$ 800,00	
	3	Liquidificador Industrial	Molhos e recheios	R\$ 400,00	R\$ 1.200,00	
	1	Masseira 30kg	Bate massas pesadas	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	
	1	Microondas	Alternativa para aquecimento rápido	R\$ 380,00	R\$ 380,00	

ANEXO B – PLANTA BAIXA FÁBRICA (LAYOUT)



PLANTA LAYOUT
REC-190

LEGENDA EQUIP.

- 1) mesa para apanhar
- 2) mesa para trabalhar
- 3) máquina costuradora
- 4) máquina de costura industrial
- 5) máquina de costura industrial
- 6) máquina de costura industrial
- 7) máquina de costura industrial
- 8) máquina de costura industrial
- 9) máquina de costura industrial
- 10) máquina de costura industrial
- 11) máquina de costura industrial
- 12) máquina de costura industrial
- 13) máquina de costura industrial
- 14) máquina de costura industrial
- 15) máquina de costura industrial
- 16) máquina de costura industrial
- 17) máquina de costura industrial
- 18) máquina de costura industrial
- 19) máquina de costura industrial
- 20) máquina de costura industrial
- 21) máquina de costura industrial
- 22) máquina de costura industrial
- 23) máquina de costura industrial
- 24) máquina de costura industrial
- 25) máquina de costura industrial
- 26) máquina de costura industrial
- 27) máquina de costura industrial
- 28) máquina de costura industrial
- 29) máquina de costura industrial
- 30) máquina de costura industrial

DESCRIÇÃO DAS MEDIDAS E NÍVELS NO LOCAL.

PROJETO	DATA	PROJETO
PROJETO	DATA	PROJETO
PROJETO	DATA	PROJETO



LISTO PADARIAS_PRODUCÃO	
Local	Rua Barque de Macedo, 267
Responsável Técnico Profissional	Eng.º João Paulo
Profissão	PROJ. ARQUITETÓNICO - REFORMA
Desenho	PLANTA DE LAYOUT_DAVL_TERRÇO
Scale	06
Projeto	06
Revista	06
Projeto	06

ANEXO C – FOLHA DE APROVAÇÃO

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

Conceito Final:

Porto Alegre, de Novembro de 2008

Professor Orientador: Vera Sueli Stock

Disciplina: Estágio Final (ADM 01196)

Área de Concentração: Produção e Sistemas

Disciplina: