

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

***INTERNALIZAÇÃO DE SERVIÇO TERCEIRIZADO: VANTAGEM  
OU AUMENTO DE CUSTO?***

Trabalho de conclusão de curso de Especialização  
apresentado ao programa de Pós-Graduação  
em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
como requisito parcial para a obtenção do título  
de Especialista em Gestão Empresarial.

**FERNANDO BORTOLON RIGO**

Orientador: Prof. Dr. Roberto Lamb

Porto Alegre-RS, Set 2009

## 1 - Introdução:

Fernando, Diretor Executivo da H. F. Ind. & Com. de Prod. Met. Ltda.<sup>1</sup> ao observar o caminhão chegando com os insumos de um dos fornecedores de serviço de pintura, pela terceira vez no mesmo dia, se questionou:

“Quanto estamos gastando em frete? E o tempo perdido em expedição, recebimento, conferência destes materiais, será que não é significativo? E o custo deste serviço, aumentou muito, será que não é o momento de se internalizar este serviço?”

*O serviço em questão era a pintura dos produtos produzidos pela Hammer que era feito fora da empresa, prestado por outras 03 empresas contratadas, sendo que a Hammer era a principal cliente delas.*

Embora a Hammer no atual momento não tenha capital próprio para investir, será que não seria vantajoso ter uma estrutura de pintura própria, afinal a empresa está com vendas ascendentes e provavelmente os custos terceirizados subirão.

---

<sup>1</sup> - Neste trabalho chamaremos a empresa, H. F. Ind. & Com. de Prod. Met. Ltda através do seu nome fantasia, Hammer.

## 2 - A Empresa

Era Março de 2006, Fernando trabalhava na área comercial de uma grande empresa de telefonia, quando recebe uma ligação de Ricardo, um grande amigo, médico do trabalho, que nunca havia trabalhado com administração de empresas. “Fernando, apareceu um negócio que pode ser bom e queria a tua opinião”. Ricardo estava fazendo os exames demissionais de uma indústria metalúrgica que estava fechando e um dos gerentes desligados falou sobre a empresa, despertando sua curiosidade.

A empresa em questão estava fechada havia 03 meses e era fabricante de produtos de *fitness* – esteiras e bicicletas ergométricas além de aparelhos abdominais – seu proprietário desistira do negócio pela sua complexidade e falta de tempo em se dedicar ao mesmo. Seu sócio havia falecido há pouco.

Fernando, formado em Administração de Empresas na UFRGS e Direito na PUCRS, já tinha experiência como executivo em multinacionais, geralmente na área comercial e também possuía alguma experiência como empreendedor. Era proprietário de uma loja de confecções com quatro anos de vida. “Já estou firme no mercado” sempre repetia. “Isto já me dá um pouco de segurança para tentar vôos maiores”.

Foram conhecer a empresa ofertada e começaram a negociar o valor do empreendimento. Fernando, por 02 vezes pensou em “desistir” do investimento pensando que ele não conseguiria comprador. A idéia era apostar, a empresa estava fechada e eles poderiam contratar alguns funcionários-chave, iniciando sua empresa do zero. Ricardo concordava, mas argumentava que seria bom já ter uma base empresarial, “queimariam etapas”, “não seria necessário iniciar do zero”. Concluíram que se o investimento não fosse muito elevado eles iriam adquirir o negócio.

Fernando começou a fazer um estudo de viabilidade e a calcular os custos fixos e a projeção de vendas do negócio. Chegaram a conclusão que seria necessário recuperar os 02 grandes clientes que a antiga empresa possuía. Recuperando estas contas a empresa já teria coberto o seu custo fixo e poderia trabalhar com mais tranquilidade.

De fato, dois meses após, os dois amigos adquiriram a empresa e começaram o árduo trabalho de reestruturação da empresa, organizar a produção e reconquistar antigos buscar novos clientes.

***Mal sabiam do negócio no qual estavam ingressando.***

Fernando demitiu-se do seu emprego e assumiu a empresa. Ricardo começou a organizar seu tempo em sua agenda para participar das decisões estratégicas.

Decidiram criar uma nova empresa para se eximir de eventuais passivos da antiga organização. Recontrataram 02 gerentes, um para área financeira e outro para Gerência da produção. Foram contratados também 05 funcionários, sendo 01 serralheiro, 01 dobrador, 01 soldador e 02 montadores. Em 1º de Junho de 2006 nasceu a H. F. Ind. & Com. de Prod. Met. Ltda, que manteve o nome fantasia de **Hammer Home Fitness**.

O produto principal da empresa anterior, a esteira elétrica, vinha apresentando um índice de assistência técnica muito elevada. Resolveram investir em um novo projeto para a esteira, com melhorias significativas.

Surgia o primeiro impasse: Estabeleceram que este novo produto marcaria o início da nova empresa. Confiaram no fabricante da matriz plástica<sup>2</sup>, que acabou atrasando o prazo de entrega do equipamento. Até iniciar a produção, se passaram 60 dias, tempo excessivo para o que haviam planejado. Esta matriz era necessária para se injetar os “pés traseiros” da esteira. Sem ela não seria possível se montar o produto. Um fator que ajudou na evolução do desenvolvimento do projeto foi que o Gerente da fábrica conseguiu um fornecedor que bancou a produção da matriz, eliminando o investimento nesta ferramenta. A Hammer teria apenas que adquirir as peças.

Este produto, que a Hammer iniciou a sua operação, é defasado, remonta o primórdio das esteiras ergométricas no Brasil. Primeiro foi lançado a Esteira mecânica, o produto funcionava por meio do próprio atleta, após começar a se exercitar e pegar um ritmo de caminhada ele mantinha o equipamento rodando (o produto poderia causar problemas nas articulações).

---

<sup>2</sup> - Matriz Plástica: ferramenta utilizada para dar forma a peças plásticas. São instaladas dentro de um equipamento denominado Injetora de Plásticos, o qual produz a peça plástica.

O equipamento parava no momento que o atleta parasse de caminhar.

A Esteira elétrica apareceu em seguida, foi acoplado um motor elétrico ao equipamento que dava uma velocidade constante. A partir desse momento, o atleta “seguia o ritmo” do motor. A regulagem da velocidade era feita de maneira mecânica através de uma polia acoplada no motor que ao se abrir o fechar fazia a variação da velocidade. Este tipo de esteira era o principal produto que a Hammer fabricava e continua com este item, tendo bons resultados de vendas. Porém, o mercado atual demanda um tipo de esteira com controle eletrônico da velocidade. Neste equipamento existe uma placa de processamento eletrônico que altera a velocidade do motor e conseqüentemente a velocidade da esteira. Logo perceberam que a empresa era mais um player no mercado que participava e este mercado faria as suas exigências de quantidades e variedades de produtos. **A idéia inicial dos empreendedores era começar com uma produção de 300 unidades de Esteira Elétrica, por mês e ir elevando a produção aos poucos.** A premissa utilizada foi o volume de capital de giro disponível para suportar este volume de produção e venda. A perspectiva de colocação desta produção no mercado estava baseada no histórico de vendas anterior da empresa adquirida. Só 02 clientes já absorveriam esta produção. Verificou-se depois que um destes clientes demorou 01 ano para voltar a comprar e outro não retornou até agora.

Em Novembro de 2006, apenas 05 meses após o início das atividades, a Hammer já estava trabalhando no projeto de uma Esteira Eletrônica.

### **O Processo**

A empresa iniciou apenas com serviço de serra, com um equipamento de disco de baixo desempenho, dobra e solda. A empresa recebia os tubos de ferro em várias medidas, primeiro eram serrados, após ocorria o trabalho de dobra e finalmente as peças eram soldadas, neste momento eram adicionados componentes de ferro com serviço de prensa e corte laser terceirizado. Após a soldagem dos quadros e estruturas os produtos eram enviados para pintura (objeto deste trabalho). As estruturas metálicas retornavam a empresa e finalmente eram montados. No caso da esteira elétrica era instalado o motor, sistema elétrico, controle mecânico de velocidade, plataforma e correia de

caminhada e demais acabamentos. Após o teste de rodagem os produtos eram embalados e dispostos para transportadora.

Em 02 anos a Hammer passou a contar com 50 colaboradores, sendo 03 em nível gerencial, 02 supervisores, 02 televendedores, 01 auxiliar administrativo e 42 funcionários na fábrica. Foram adquiridos mais 03 prensas, 01 serra-fita, 01 dobradeira e 04 aparelhos de solda, além de vários outros equipamentos menores. A empresa teve que se mudar para um espaço maior. O prédio original tinha apenas 350m<sup>2</sup>, mudou-se para uma área com 1100m<sup>2</sup> distribuídos em 02 prédios e com possibilidade de ampliação, localizado na saída de Porto Alegre, próximo a Ponte do Guaíba.

A empresa comercializa seus produtos em praticamente todo o Brasil através de empresas varejistas tradicionais e especializados em artigos de *fitness* além de empresas que vendem via site e catálogo. A empresa possui 80 % de vendas diretas e está estruturando uma rede de representantes que atinja todo o país.

O mix de produto da empresa é composto de 06 equipamentos entre esteiras, simulador de caminhada, bicicletas ergométricas e aparelhos abdominais com perspectiva de ampliação. Seus principais concorrentes são a Caloi, Athletic Way, Dream de atuação nacional e outros que atuam mais regionalizados.

O desafio atual da empresa está sendo a nacionalização dos monitores dos seus equipamentos que atualmente são adquiridos de um importador chinês. A empresa está investindo em matrizes plásticas e em parcerias com fabricantes de componentes eletrônicos.

### 3 – Situação Problema

A Hammer sempre optou em ter um prestador de serviços de pintura. Os motivos desta escolha foram:

- 1) Uma estrutura de pintura eletrostática<sup>3</sup> própria requer um investimento volumoso.
- 2) A empresa não possuía uma área física com o tamanho e preparação necessária para receber uma estrutura de pintura.
- 3) Se tivesse uma estrutura de pintura, a mesma seria sub-utilizada pois a mesma ficaria ociosa grande parte do dia.
- 4) O custo do frete envolvido entre a empresa e o prestador de serviços era baixo e podia ser adicionado ao custo da pintura.
- 5) Esta estrutura exige uma atenção maior por parte da empresa, no sentido de se adequar às normas ambientais. Empresas que possuem ou prestam serviços de pintura sofrem fiscalizações regulares do órgão do meio ambiente, FEPAM, e SMAM em Porto Alegre/RS.
- 6) Os controles internos para administrar o envio e recebimento do material pintado: Notas Fiscais, tempo de carregamento e descarregamento do veículo, conferência do material eram baixos.

Ocorre que a empresa, neste curto período de existência (pouco mais de 02 anos), teve um crescimento exponencial de produção e vendas. De um prestador de serviços ela passou a ter 03 empresas localizadas a distâncias médias de 30 km pintando seus produtos. A idéia de se ter 03 prestadores era não ficar refém de nenhum, mas não foi suficiente para se manter os custos da pintura baixos. Estas empresas passaram a pressionar por aumento de preços, pois a Hammer passou a ocupar uma grande parcela da sua capacidade produtiva. O transporte começou a ocorrer várias vezes ao dia, sem um horário fixo de chegada e saída, o que atrasava a produção. Os controles internos ficaram mais complexos e exigiram a contratação de funcionários específicos para gerenciar estas operações.

Fernando se questionava se era o momento da empresa investir na própria pintura dos seus produtos, afinal o crescimento da empresa já havia feito ela se mudar para um local maior com a possibilidade de ampliação. A dúvida persistia principalmente pelos altos custos envolvidos e os problemas de caixa da empresa. No início de suas operações a Hammer havia feito negócios sem uma margem satisfatória e isto corroera o capital de giro da empresa, por outro lado, a organização já tinha feito uma imobilização de capital muito maior do que o esperado. A última, e atual, opção da empresa seria a nacionalização de seus monitores, adquiridos de um importador. Fernando acreditava que era prioritário ter monitores próprios para não depender do produto importado.

---

<sup>3</sup> – Estrutura de pintura eletrostática: comumente conhecida como pintura a pó, compreende uma série de tanques em que são realizados vários banhos químicos nas peças metálicas que darão resistência a corrosão, uniformidade e aderência da pintura e pelo menos 01 cabine com pistola e filtro aonde é aplicada uma tinta em pó além de uma estufa que faz com que o pó grude na peça metálica.



## 4 – Evolução dos Fatos

No início das atividades da empresa foi escolhido um prestador de serviço de pintura. A empresa optou por aquele que apresentava o menor custo. Entendia-se que a qualidade do serviço não seria um diferencial, visto que era obrigação do fornecedor oferecer um serviço satisfatório. A produção da Hammer era pequena, cerca de 400 unidades/mês de seus produtos. Optou-se por uma empresa localizada na grande Porto Alegre, mais especificadamente em Gravataí. Foi contratada também uma transportadora. O veículo do transportador retirava a produção do dia no final do expediente, quando trazia o material produzido no dia anterior pintado. Os volumes produzidos diariamente eram pequenos sendo que um veículo tipo furgão fechado era suficiente para prestar este serviço. O preço da pintura também estava condizente com os custos esperados por este serviço, não chegava a 3% do custo de fabricação dos produtos. Por outro lado, a empresa de pintura não prestava serviços exclusivamente para Hammer. Esta tinha a Hammer como um cliente normal, que tomava 20% da sua capacidade de produção.

Em Novembro de 2006, a Hammer recuperou alguns clientes de porte da antiga empresa. A produção deu um salto e a empresa passou a ocupar 60% da força produtiva do seu prestador de serviços. Ele fez ajustes na sua produção para poder atender a Hammer, mantendo a qualidade. Até este ponto a empresa nunca teve a idéia de ter qualquer envolvimento com pintura, considerado um serviço insalubre e poluente.

Em Dezembro do mesmo ano, Fernando foi apresentado por um amigo a um agente que tinha um grande cliente do centro do país, uma empresa com excepcional potencial de vendas através de televisão, *web site* e 70 lojas próprias. Esta empresa estava interessada em nacionalizar um equipamento de *fitness* que ainda não existia no Brasil e estava procurando uma empresa para produzi-lo com exclusividade. Este produto não utilizaria a marca Hammer e sim o nome do cliente. A empresa produziria em escala e os custos de venda e resultados seriam desta empresa.

A Hammer estava apenas iniciando a sua vida como empresa. Os sócios reuniram-se e, juntamente com os gerentes da empresa, resolveram que esta parceria seria a oportunidade da empresa crescer rapidamente e atingir um estágio de empresa de porte médio, mesmo que o produto tivesse a marca do cliente. A Hammer estava se segmentando, teria uma parte da fabricação com a marca de terceiros e outra parcela com sua marca. O produto em questão não utilizava motor elétrico e também não apresentava grande complexidade para sua fabricação, porém foram necessários vários investimentos para viabilizar a operação. A empresa adquiriu uma prensa excêntrica de 40 ton.<sup>4</sup> e passou a ter serviço próprio de conformação metálica. Foi adquirida também uma serra de fita<sup>5</sup> que aumentava bastante a produtividade do corte dos tubos metálicos. A idéia central era a produção propriamente dita, a pintura deveria ficar com terceiros.

O produto começou a ser fabricado e teve uma resposta de vendas crescentes. A Hammer começou a aumentar a sua estrutura de pessoal junto com a produção. A empresa em seguida teve que contratar outra empresa de pintura e outro transportador para fazer realizar o frete, pois apenas um prestador de serviço não conseguia atender o volume de produção da Hammer.

Prestes, o Gerente de Compras da Hammer foi o primeiro a comentar a situação:

“Quem sabe não seria interessante nós investirmos em uma estrutura de pintura. Sei aonde tem a venda um equipamento usado em boas condições”

---

<sup>4</sup> – Prensa Excêntrica: equipamento utilizado para se esmagar, amassar, conformar, cortar partes metálicas.

<sup>5</sup> – Serra de fita: equipamento utilizado para serrar peças metálicas em feixes, composto de uma serra em forma de fita que ao descer automaticamente sobre a peça efetua o corte.

<sup>6</sup> – Usinagem: área da fábrica responsável pelos vários processos de fabricação de componentes metálicos como: dobra, amassamento, solda, furação, etc.

Fernando argumentou:

“Não teríamos espaço físico para colocar esta estrutura”

Leomar, Gerente de produção, com experiência em pintura de outras empresas contra argumentou:

“Poderíamos alugar outro local que seria exclusivo para pintura”

Fernando Concluiu:

“Embora tenhamos uma diminuição do custo da pintura, continuaríamos com o custo dos controles e conferência dos materiais pintados”

Em Maio de 2007, com o enorme crescimento da produção e prevendo que a tendência era de aumentar ainda mais, Fernando resolveu começar a procurar um local maior para instalar a empresa. A idéia era ir para um pavilhão duplo, aonde fosse possível fazer a recepção dos produtos por uma porta e a expedição por outra (o prédio da Hammer naquele momento, embora tivesse 02 portas, apenas 01 podia ser utilizada para o envio e recepção da pintura). A empresa avaliou vários locais na grande Porto Alegre e também procurava por segurança e uma área em que se pudesse montar um *lay out* da produção em seqüência – os insumos eram recebidos por um lado e saiam acabados por outro.

Acabaram escolhendo um local a 1000 m de distância da atual sede da empresa. Optaram por este novo ponto pela localização estratégica na saída de Porto Alegre. O local também é bastante seguro, o que faz com que a empresa não tenha que investir em segurança particular, mas o fator preponderante foi a possibilidade de dispor do *lay out* de produção seqüencial. Em uma parte ficaram posicionados todas as máquinas e equipamentos para se usar<sup>6</sup> a matéria prima e em outro pavilhão ficaram dispostos 02 linhas de montagem dos produtos da empresa.

Esta mudança não estava prevista nos planos da empresa e mais uma vez os proprietários da empresa anteciparam investimentos para que a empresa pudesse crescer. O valor imobilizado acabou saindo, grande parte, do capital de giro da empresa.

As vendas do produto terceirizado continuavam crescendo e a Hammer foi induzida a diminuir os produtos de sua marca, esteiras e bicicletas ergométricas para conseguir atender à demanda do seu cliente. A concentração da produção para um único cliente foi crescendo até atingir 90% em dezembro de 2007. A operação já não era rentável, pois o cliente não permitia aumentos de preço. A empresa tentava conseguir ganhos em escala, mas com o aumento da produção aumentou os serviços terceirizados pois a área de usinagem da empresa não tinha capacidade produtiva para atender a necessidade de partes metálicas. Neste momento, a Empresa estava totalmente focada em atender um cliente que possuía um produto sem a marca Hammer e perigosamente deixou os seus próprios clientes de lado.

O Balanço de 2007 evidenciou o prejuízo desta operação. A Hammer havia crescido em escala geométrica, mas seus custos subiram proporcionalmente. Fernando e Ricardo, preocupados com a dependência da Hammer de um único cliente pensaram:

“fizemos um investimento neste cliente e em 2008 colheremos os resultados”

No início de 2008, em fevereiro, a Hammer sofreu um grande abalo, que inclusive comprometeu a sua existência. O cliente responsável por 90% da produção parou de comprar. Além da queda nas vendas, alegou problemas de qualidade e fez com que a Hammer revisasse 2000 unidades de produtos já entregues. A empresa fez o solicitado e não encontrou os alegados problemas de qualidade. Já comprometido com seus fornecedores, Fernando começou a pressionar o cliente para que ele pelo menos absorvesse a quantidade de peças suficiente que consumisse o estoque de insumos da empresa. Infelizmente o cliente demorou cinco meses para fazê-lo.

Felizmente, ainda em Dezembro de 2007, Fernando em viagem com um representante da Hammer viu um novo produto – o Simulador de Caminhada –

em uma loja de varejo. Seu representante disse que vários clientes dele já haviam solicitado o produto e que ele teria ótimas vendas. Naquele momento, Fernando não levou em consideração a idéia do vendedor, achava que aquele produto não venderia tão bem, mas ao retornar à Porto Alegre observou que poderia tirar vantagem de uma das matrizes plásticas que produzia peças para o cliente que concentrava a sua produção (que naquele momento ainda estava comprando muito). Pensou que poderia amortizar o investimento na matriz e também ampliar a sua linha de produtos, pois de sua marca existiam apenas as esteiras e as bicicletas ergométricas. Solicitou à área de produção da empresa que desenvolvesse um protótipo utilizando os acabamentos plásticos. Em um “*brain storm*” com as áreas de Produção e Compras desenvolveram melhorias e personalização do produto. Ficou resolvido que iriam produzir um lote piloto. A data seria em fevereiro de 2008, pois a empresa teria que desenvolver algumas ferramentas exclusivas para poder fabricar o produto. Também seria necessário ampliar a linha de produção para poder fabricar este equipamento.

O produto foi lançado no mesmo mês em que o cliente principal da Hammer parou de comprar. A empresa estava com seríssimos problemas de caixa. Os títulos dos insumos comprados para se produzir o principal produto da empresa começaram a vencer. A produção praticamente parou para revisar as 2000 peças solicitadas pelo principal cliente, mas foram também produzidas as 150 unidades do lote piloto do simulador de caminhada da Hammer, Batizado de Walker.

Fernando estava preocupado em resolver a questão com seu cliente. A idéia era pelo menos produzir aquelas unidades suficientes para consumir os insumos do estoque e reaver o capital para investir nos próprios produtos da Hammer (inclusive no novo Walker). O cliente não se negava, dizia que ficaria com todas as peças que a Hammer pudesse produzir, mas na prática usava uma prática evasiva. Fernando alegava que eles tinham que fabricar os produtos imediatamente, pois cada mês parado representava um custo fixo pago sem receita e isto comprometia ainda mais existência da empresa. A Hammer que havia iniciado com 08 funcionários e chegara a 66 começava a diminuir sua força de trabalho. A idéia era “liberar” aqueles funcionários que

quisessem sair e demitir somente aqueles que não estivessem correspondendo. Desta maneira a empresa chegou a contar com 34 colaboradores. Os prestadores de serviço também foram afetados pela diminuição do serviço prestado e pelo atraso do pagamento das duplicatas. Em Abril a Hammer chegou a dever R\$ 900.000,00 a fornecedores. Leila, a Gerente Financeira fazia obras de engenharia financeira para evitar o protesto de títulos. Priorizava pagamentos necessários e postergava outros deixando chegar ao limite do protesto. Prestes, Gerente de Compras desenvolveu um trabalho de aumento do prazo de pagamentos, pedindo a compreensão dos fornecedores. Os menores estavam abertos a negociação, o mesmo não podia ser dito das multinacionais fornecedoras de aço. A Hammer perdeu o limite de crédito e começou a comprar a vista.

Paralelo a isto, Fernando recomeça a formar a equipe de vendas (a empresa contava com apenas 03 representantes ativos), assim como começou novamente a procurar aqueles clientes diretos da empresa.

O trabalho começa a surtir efeito. O Walker começa a ter vendas ascendentes. Desta vez com uma margem satisfatória. O produto tem as vantagens de possuir menos insumos e de ser mais fácil de ser fabricado que o equipamento fornecido ao cliente que concentrava venda. A Hammer começa a ampliar novamente o seu quadro de funcionários para dar conta do aumento de vendas. Desta vez sem concentração em um único cliente.

Atualmente a organização possui o mesmo nível de produção e vendas que apresentava quando concentrava com praticamente um único cliente. Existem os problemas financeiros decorrentes da situação causada pela brusca queda de vendas no primeiro trimestre do ano, mas a situação com fornecedores está praticamente sob controle de maneira que novamente surge a questão da internalização da pintura dos produtos da empresa.

Esta questão é fundamental na empresa, pois o processo de pintura é a etapa central na fabricação dos equipamentos da empresa. A empresa recebe o ferro e aço bruto, principais insumos e trabalha os mesmos; após isto, ocorre o envio dos materiais para pintura, ou seja há uma interrupção no processo produtivo, quando os insumos são enviados para outra organização continuar a

fabricação (no caso, a pintura). Finalmente, os produtos retornam a empresa aonde ocorre a montagem dos mesmos (sobre a estrutura metálica usinada e pintada são adicionados os demais insumos: motor elétrico, plásticos fixadores, etc.).

## **5 - O Planejamento Estratégico**

Em junho de 2008 a empresa resolveu desenvolver um Planejamento Estratégico para criar as condições para sair da situação gerada pela concentração de vendas em um cliente e prever a situação futura da empresa. No item necessidades de investimento foi mencionado a estrutura de pintura como um objetivo futuro, sem uma previsão especificada, inclusive pelos motivos elencados no início deste trabalho.

A empresa, mesmo com esta situação optou em investir em informática, necessários para o gerenciamento do negócio, e equipamentos para produção. Atualmente está desenvolvendo um projeto de nacionalização dos monitores eletrônicos<sup>7</sup> usados em seus produtos.

A idéia é ser independente do produto chinês que não tem garantia de fornecimento nem preço fixo. Está sendo fabricada uma matriz plástica para se injetar a carcaça do equipamento. Com esta carcaça a empresa fabricará 04 tipos distintos de monitores utilizados nos seus produtos. Foi procurado também um fabricante de componente eletrônico nacional que, em parceria com a Hammer, desenvolveu a placa de controle do monitor. Além do custo final do produto ser inferior ao importado, a Hammer se distingue dos concorrentes que utilizam produtos chineses, mas a principal vantagem é livrar-se da dependência do fornecedor único.

No planejamento Estratégico a Hammer buscou o autoconhecimento e o posicionamento do mercado, participaram juntamente com a Diretoria, os 03 gerentes da empresa e os 02 supervisores. Para coordenar o trabalho a empresa contratou um consultor especializado. A premissa era o consenso e o comprometimento do grupo.

Entre outros temas importantes, a organização fez a análise do ambiente interno (forças/fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades/ameaças).

1) Forças:

- Marca Hammer reconhecida pelo mercado varejista, principalmente nos Estados do Sul,
- Empresa em franco crescimento: vendas, estrutura, produtos, etc.
- Rede de assistência estruturada nos principais mercados da empresa,
- Carteira de clientes de porte desenvolvida.
- Estrutura industrial montada com grande capacidade de expansão,
- Processos produtivos 80% internalizados,
- Inadimplência zero,
- *Know how* em produtos de *fitness*.

2) Fraquezas:

- Necessidade de investimento para ampliação da estrutura produtiva,
- Necessidade de aperfeiçoar os sistemas de controle da organização,
- Capacitação e treinamento dos funcionários,
- Aperfeiçoamento do *Lay out* e impressos da empresa,
- Diminuir a dependência do insumo importado.

3) Oportunidades

a) Atuais:

- Saída do principal fabricante de *fitness* doméstico do mercado, que optou em reforçar suas posições na fabricação de motocicletas e bicicletas,
- O potencial de crescimento de vendas para empresas de varejo das regiões sudeste e nordeste do país.

b) Futuras:

- Venda direta via internet,
- Produção e comercialização de equipamentos semi-profissionais para condomínios e profissionais para academias de ginástica.

---

<sup>7</sup> – Monitor eletrônico: ou computador é o componente de alguns produtos de *fitness* que registra a velocidade, distância percorrida, calorias queimadas, tempo de exercício e batimentos cardíacos



#### 4) Ameaças

##### a) Atuais:

- Fabricantes localizados na zona franca de Manaus com o benefício de isenção de impostos,
- Importadores que trazem produtos, principalmente da China, a um custo extremamente baixo.
- Academias de Ginástica: cada vez mais equipadas e sofisticadas atraem consumidores exigentes.

##### b) Futuras:

- Necessidade de investimento em novas tecnologias.

No planejamento Estratégico foi mencionado várias vezes a necessidade de se prever um investimento em equipamentos para internalizar serviços prestados por terceiros, não apenas de pintura como de prensa, corte e dobra e de conformação a vácuo (para se fazer as carenagens plásticas das esteiras e das bicicletas ergométricas), mas estes itens, principalmente em função da situação financeira da empresa, foram deixados para outro momento.

Acontece que a situação da empresa, embora delicada, havia melhorado muito no segundo semestre de 2008 e já era possível pensar nestes investimentos.

Dentro da equipe gerencial da Hammer existia a convicção por parte de pelo menos 02 gerentes que a empresa deveria investir em investir em um equipamento de pintura.

Em uma reunião, Prestes, gerente de compras, que era um grande defensor da internalização da pintura, fez a seguinte argumentação:

“Agora não temos mais problema de espaço, podemos colocar a nossa estrutura de pintura nos fundos do nosso prédio”

Leila, a gerente financeira, muito preocupada com o fluxo de caixa da empresa fez a seguinte lembrança.

“Temos a área, mas teríamos que construir um prédio para poder colocar esta estrutura, então além do custo do equipamento existirá o custo da obra civil”

Leomar, gerente de produção da empresa lembrou que tinha experiência em pintura eletrostática.

“Fui responsável pela área de pintura de uma grande empresa e posso afirmar que não teríamos problemas em assumirmos a pintura dos nossos equipamentos. Com certeza o custo diminuiria sensivelmente”.

### **Vantagens da Internalização**

A internalização poderia trazer alguns benefícios como:

- Independência em relação aos fornecedores do serviço,
- Diminuição do custo dos insumos,
- Agilização dos processos internos da empresa,
- Diminuição de custos acessórios como fretes,
- Facilitação do planejamento da produção,
- Diminuição dos custos de controle.

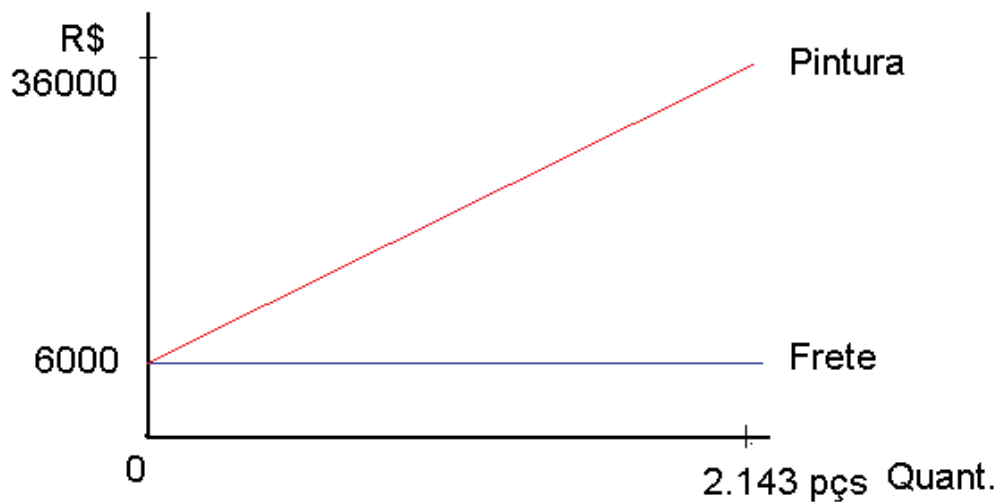
### **Desvantagens da Internalização**

- Investimento inicial na estrutura fabril,
- Aumento do custo de mão de obra direta,
- Ampliação do número de insumos e processos da organização,
- Necessidade de utilizar a estrutura instalada. Risco de ociosidade.

## 6 - Despesa média mensal com a Pintura Terceirizada

- Gasto médio mensal em Pintura Terceirizada: R\$ 30.000,00
- Custo médio unitário da pintura: R\$ 14,00
- Quantidade média de peças pintadas: 2.143
- Gasto mensal com frete para Pintura: R\$ 6.000,00 (considerado fixo pois a empresa assinou contrato com empresa terceirizada).

Total despesa terceirizada: R\$ 36.000,00



## 7 – Despesa Projetada com a Pintura Interna

- Quantidade Projetada: 2.140 peças/mês
- Custo Unitário por peça: R\$ 6,00
- Semi-total: R\$ 12.840,00

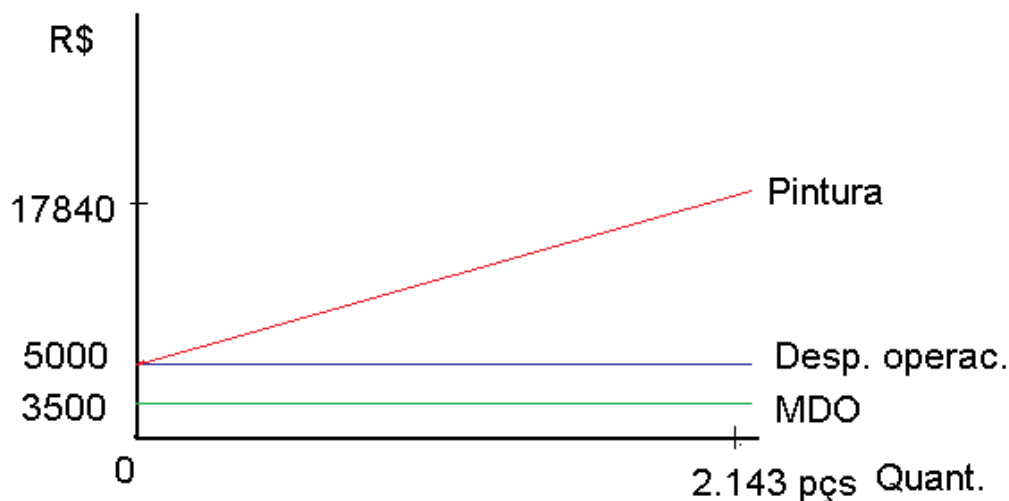
- Mão-de-obra direta: R\$ 3.500,00

Obs: inclui salários mais encargos de 03 funcionários

- Despesa Operacional: R\$ 1.500,00

Obs.: inclui todas as despesas projetadas para a operação como solventes, EPI's, energia elétrica, etc...

- Total: R\$ 17.840,00 por mês



Economia mensal proporcionada pela internalização do serviço de pintura: R\$18.160,00.

## 8 - Investimento Necessário para internalização da Pintura (Referencial Teórico)

- Obra Civil: R\$ 35.000,00

Compreende a cobertura e fechamento de uma área de 500 m<sup>2</sup> nos fundos do terreno da empresa (alugado).

- Máquinas e Equipamentos: R\$ 150.000,00

Trata-se dos equipamentos necessários para Pintura, especificadamente: 02 cabines, 02 fornos, 01 conjunto de tanques para tratamento químico dos produtos (preparo).

- Total: R\$ 180.000,00 (Cento e oitenta Mil Reais).

Este investimento seria feito com uma linha de crédito do BNDES utilizada para aplicação em equipamentos de produção – PROGER – cerca de 20% seria feita com recursos próprios através de capital dos sócios. O empréstimo pode ser pago em 60 meses com 06 meses de carência. O juro mensal é de 1,0% a. m. A obra civil será negociada com o proprietário do imóvel.

Segue a planilha que demonstra a amortização do investimento conforme a captação do financiamento através do PROGER BNDES:

	0	1	2	3	4	5	6	7
Saldo devedor final período	180.000,00	180.000,00	180.000,00	180.000,00	180.000,00	180.000,00	180.000,00	176.666,67
Amortização de juros		1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.766,67
Amortização de capital							3.333,33	3.333,33
Saída de caixa mensal	-	- 1.800,00	- 1.800,00	- 1.800,00	- 1.800,00	- 1.800,00	- 5.133,33	- 5.100,00
Sobra de caixa mensal		18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00
Caixa líquido mensal		16.360,00	16.360,00	16.360,00	16.360,00	16.360,00	13.026,67	13.060,00

	8	9	10	11	12	13	14	15
Saldo devedor final período	173.333,33	170.000,00	166.666,67	163.333,33	160.000,00	156.666,67	153.333,33	150.000,00
Amortização de juros	1.733,33	1.700,00	1.666,67	1.633,33	1.600,00	1.566,67	1.533,33	1.500,00
Amortização de capital	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33
Saída de caixa mensal	- 5.066,67	- 5.033,33	- 5.000,00	- 4.966,67	- 4.933,33	- 4.900,00	- 4.866,67	- 4.833,33
Sobra de caixa mensal	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00
Caixa líquido mensal	13.093,33	13.126,67	13.160,00	13.193,33	13.226,67	13.260,00	13.293,33	13.326,67

	16	17	18	19	20	21	22	23
Saldo devedor final período	146.666,67	143.333,33	140.000,00	136.666,67	133.333,33	130.000,00	126.666,67	123.333,33
Amortização de juros	1.466,67	1.433,33	1.400,00	1.366,67	1.333,33	1.300,00	1.266,67	1.233,33
Amortização de capital	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33
Saída de caixa mensal	- 4.800,00	- 4.766,67	- 4.733,33	- 4.700,00	- 4.666,67	- 4.633,33	- 4.600,00	- 4.566,67
Sobra de caixa mensal	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00
Caixa líquido mensal	13.360,00	13.393,33	13.426,67	13.460,00	13.493,33	13.526,67	13.560,00	13.593,33

	24	25	26	27	28	29	30	31
Saldo devedor final período	120.000,00	116.666,67	113.333,33	110.000,00	106.666,67	103.333,33	100.000,00	96.666,67
Amortização de juros	1.200,00	1.166,67	1.133,33	1.100,00	1.066,67	1.033,33	1.000,00	966,67
Amortização de capital	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33
Saída de caixa mensal	- 4.533,33	- 4.500,00	- 4.466,67	- 4.433,33	- 4.400,00	- 4.366,67	- 4.333,33	- 4.300,00
Sobra de caixa mensal	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00
Caixa líquido mensal	13.626,67	13.660,00	13.693,33	13.726,67	13.760,00	13.793,33	13.826,67	13.860,00

	32	33	34	35	36	37	38	39
Saldo devedor final período	93.333,33	90.000,00	86.666,67	83.333,33	80.000,00	76.666,67	73.333,33	70.000,00
Amortização de juros	933,33	900,00	866,67	833,33	800,00	766,67	733,33	700,00
Amortização de capital	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33
Saída de caixa mensal	- 4.266,67	- 4.233,33	- 4.200,00	- 4.166,67	- 4.133,33	- 4.100,00	- 4.066,67	- 4.033,33
Sobra de caixa mensal	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00
Caixa líquido mensal	13.893,33	13.926,67	13.960,00	13.993,33	14.026,67	14.060,00	14.093,33	14.126,67

	40	41	42	43	44	45	46	47
Saldo devedor final período	66.666,67	63.333,33	60.000,00	56.666,67	53.333,33	50.000,00	46.666,67	43.333,33
Amortização de juros	666,67	633,33	600,00	566,67	533,33	500,00	466,67	433,33
Amortização de capital	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33
Saída de caixa mensal	- 4.000,00	- 3.966,67	- 3.933,33	- 3.900,00	- 3.866,67	- 3.833,33	- 3.800,00	- 3.766,67
Sobra de caixa mensal	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00
Caixa líquido mensal	14.160,00	14.193,33	14.226,67	14.260,00	14.293,33	14.326,67	14.360,00	14.393,33

	48	49	50	51	52	53	54	55
Saldo devedor final período	40.000,00	36.666,67	33.333,33	30.000,00	26.666,67	23.333,33	20.000,00	16.666,67
Amortização de juros	400,00	366,67	333,33	300,00	266,67	233,33	200,00	166,67
Amortização de capital	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33
Saída de caixa mensal	- 3.733,33	- 3.700,00	- 3.666,67	- 3.633,33	- 3.600,00	- 3.566,67	- 3.533,33	- 3.500,00
Sobra de caixa mensal	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00
Caixa líquido mensal	14.426,67	14.460,00	14.493,33	14.526,67	14.560,00	14.593,33	14.626,67	14.660,00

	56	57	58	59	60
Saldo devedor final período	13.333,33	10.000,00	6.666,67	3.333,33	- 0,00
Amortização de juros	133,33	100,00	66,67	33,33	- 0,00
Amortização de capital	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33
Saída de caixa mensal	- 3.466,67	- 3.433,33	- 3.400,00	- 3.366,67	- 3.333,33
Sobra de caixa mensal	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00	18.160,00
Caixa líquido mensal	14.693,33	14.726,67	14.760,00	14.793,33	14.826,67

### Valor Presente do Fluxo

Se for aplicada uma taxa mínima de 0,6% a. m. para descapitalizarmos cada prestação, trazendo assim o investimento ao valor presente, teremos um montante de R\$ 708.748,06.

Supondo que a Hammer tenha que buscar no mercado financeiro os recursos para pagar este investimento a uma taxa básica de mercado de 3,85% a. m. Teria a empresa do dispêndio total de R\$ 329.533,69.

A diferença entre os 02 Fluxos: R\$ 708.748,06 – R\$ 329.533,69 = R\$ 379.214,38 confirma que financeiramente o investimento é muito vantajoso para empresa.

Para conseguir o PROGER a empresa tem que resolver uma pendência tributária junto ao SEFAZ RS, que está em fase de conciliação.

A empresa, economicamente, tem uma operação satisfatória. O problema é financeiro, causado pela operação deficitária com a Polishop, conforme explicado anteriormente. Desta maneira o Capital de Giro da organização foi

consumido e para rodar a operação ela se vale do desconto de suas duplicatas, altamente aceitas pelos bancos. Em 03 anos de operação, a empresa nunca teve um calote.

A produção atual da empresa ocuparia 60% da capacidade instalada de uma Estrutura de pintura. Os 40% restantes a empresa poderia fornecer serviços para terceiros, principalmente para indústrias de móveis de metálicos, mas a Companhia pretende crescer e absorver toda a produção.

Outro aspecto que a empresa deveria levar em consideração é que a pintura própria pode ajudar a organização a baixar os seus custos e se manter competitiva no mercado, embora os fornecedores atuais sejam relativamente confiáveis. Já ocorreu no passado aumentos unilaterais do serviço de pintura por parte de fornecedores.

## 9 - Conclusão

A tomada de decisão é um tema que sem dúvida está presente em todas as etapas da vida do ser humano. No campo profissional torna-se fundamental, sendo que o mesmo é assunto de inúmeros estudos a fim de descrever e entender sua lógica. Não podemos afirmar que existe uma escolha melhor do que outra, ou que o resultado de um caminho escolhido trará maior benefício que outro, pois não dominamos todas as variáveis que influem no negócio. Por outro lado, é possível afirmar que se espera um resultado em função de uma escolha.

Para desenvolver este trabalho estudamos a situação econômico-financeira e mercadológica da empresa H. F. Ind. & Com. de Prod. Met. Ltda. Se pudéssemos fazer a análise pura da opção em investir em instalações e equipamento de pintura para internalizar este serviço, sem dúvida ela se mostraria bastante vantajosa. O investimento seria amortizado ao longo do tempo pela diferença entre o custo terceirizado e o “novo” custo interno e a empresa diminuiria o seu custo de pintura em aproximadamente 50%.

Ocorre que os empresários tem que levar em consideração a situação financeira e a tendência de crescimento de vendas da empresa. A “crise” de setembro de 2008 e seus reflexos trazem insegurança para um endividamento, pois a empresa perdeu a linha de evolução das vendas. Além disto os preços de venda tendem a diminuir, afetando a rentabilidade do negócio. O custo do capital (juros), mesmo com a tentativa do governo em reduzir a taxa básica (Selic) para estimular a economia não diminuem proporcionalmente, pois o *spread* bancário aumenta em função do medo de calote.

Este cenário recomenda cautela ao se fazer uma imobilização de capital (sendo que ele será alavancado por terceiros), mas não podemos deixar de considerar a agressividade empresarial e a capacidade de assumir riscos, característica fundamental da atividade.



## **Bibliografia**

Marcos Villela Vieira, ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DO CAPITAL DE GIRO, 2ª Ed. Atlas, 2008.

Armando de Santi Filho e José Leonidas olinquevich, ANALISE DE BALANÇOS PARA CONTROLE GERENCIAL, 5ª Ed. Atlas, 2009

Edson Cordeiro da Silva, COMO ADMINISTRAR O FLUXO DE CAIXA DAS EMPRESAS, 3ª Ed. Atlas, 2008.

Haroldo Vinagre Brasil, AVALIAÇÃO MODERNA DE INVESTIMENTOS, Qualimark, 2002.

J. Fred Weston e Eugene F. Brigham, FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA, 10ª Ed. Makron Books.

Gaslene, Fensterseifer e Lamb, DECISÕES DE INVESTIMENTO NA EMPRESA, Ed. Atlas, 2009.