

ANÁLISE DE VIABILIDADE EM TERCEIRIZAR SERVIÇOS SECUNDÁRIOS DE UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS

*Célia Rita Bernardi; Roberta Lucion¹
Oldair Roberto Giasson²*

RESUMO

Os produtos oferecidos no mercado, fazem com que fornecedores procurem oferecer cada vez mais à seus clientes produtos de qualidade e com preço diferenciado. A competitividade, induz as organizações a buscar novos métodos, otimizando resultados. Surge então neste contexto a terceirização dos serviços como forma de suprir a carência de profissionais especializados. Foram apresentados conceitos relacionados ao estudo, e efetuadas análises dos custos das atividades nas formas terceirizadas e através de estrutura própria. Foi utilizado o método de custeio ABC, apresentando como resultado a análise da viabilidade econômica de atividades específicas, de uma concessionária de veículos.

Palavras-chave: terceirização; viabilidade; resultado.

1 INTRODUÇÃO

Em decorrência da competitividade e busca de novos métodos para obter redução de custos e investimentos, as empresas buscam alternativas objetivando melhores resultados, sem que haja queda na qualidade dos produtos ou serviços prestados. O consumidor está cada vez mais exigente no que se refere à qualidade e preço, fazendo com que as organizações se preocupem não somente com o resultado financeiro, mas também com a satisfação do cliente em relação ao atendimento e qualidade. Contudo, as organizações, através de seus administradores, tem sentido muitas dificuldades para estabelecer regras eficazes para a boa gestão de seus produtos ou serviços.

O ramo de comércio de automóveis tem sua imagem no mercado caracterizada pela excelência e garantia fornecida. Em se tratando de uma concessionária com marca diferenciada, que atinge um público seletivo, esses itens tornam-se indispensáveis.

Juntamente com a comercialização de veículos automotores novos e também usados, vem a prestação dos serviços de assistência técnica e manutenção dos mesmos. Para a execução deste trabalho, faz-se necessário que a concessionária tenha em seu quadro de colaboradores, pessoas altamente

¹ Acadêmicas do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, Campus de Pato Branco – PR: celiabrizza@hotmail.com; robertalucion@hotmail.com.

² Professor da UTFPR, Campus de Pato Branco – PR: giasson@utfpr.edu.br

qualificadas e treinadas pela fábrica, exigindo da entidade um alto investimento em treinamento e atualização de conhecimentos periódicos. Em se tratando de veículos da marca MITSUBISHI, o treinamento, com avaliação da montadora, acontece normalmente a cada trimestre, sendo que é direcionado a departamentos específicos. Também há treinamento em cada mudança na estrutura do veículo e novos modelos, para que mecânicos, consultores, estoquistas, estejam aptos a atender o cliente com qualidade e eficiência.

Tem-se como objetivo principal, o atendimento de serviços relacionados à manutenção mecânica de veículos da marca. Os demais serviços, que também devem ser de alta qualidade, são direcionados a colaboradores que necessitam de treinamento não fornecido pela fábrica. Podemos citar a lavagem completa de veículos, instalação de alguns acessórios, funilaria, pintura, geometria e balanceamento.

Esses serviços secundários são terceirizados e prestados por pequenas empresas parceiras. Podem ser realizados tanto dentro da estrutura física da concessionária, quanto fora dela. Sem supervisão, a garantia pela execução é de inteira responsabilidade da concessionária para com o seu cliente.

Sendo objetivo para os gestores dar continuidade à entidade com geração de lucros, aumentando a riqueza dos investidores, faz-se necessária a tomada de algumas decisões. Dentre elas a terceirização de serviços secundários, para que a empresa possa concentrar seus esforços na atividade principal. Para isso precisa-se de informações financeiras suficientes para analisar se é viável, visando sempre qualidade e resultados.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A partir do momento que uma organização tem interesse em terceirizar alguns de seus serviços, seu foco está na redução de custos e investimentos, agilidade e qualidade dos serviços oferecidos ao seu cliente, sempre visando seu objetivo principal que é gerar riquezas para a entidade aumentando seu patrimônio e tornando-se um investimento viável para seus investidores.

Neste trabalho, apresentamos conceitos de prestação de serviço e terceirização. Após esta explanação, identificamos quais os possíveis serviços a terceirizar dentro da concessionária e posteriormente, com base em estudo detalhado de custos, através de método de custeio ABC, análise de investimentos para instalação de estrutura bem como o retorno econômico destes investimentos através do PAY BACK, identificamos a viabilidade da terceirização.

A proposta deste estudo é demonstrar aos gestores da concessionária, quais são os serviços viáveis para a terceirização, juntamente com seus benefícios e fatores desfavoráveis a esta terceirização.

1.2 PROBLEMAS E PREMISSAS

Tendo como base no contexto acima, identificamos a necessidade de efetuar levantamentos baseados em dados contábeis, através de planilha de custos, e dados específicos a cada serviço, bem como o investimento necessário para a

instalação da estrutura física e de pessoal para execução desses serviços, avaliando o retorno do investimento, o qual será resposta para o questionamento:

- **É ou não viável economicamente a terceirização de alguns serviços secundários de uma concessionária de veículos? Quais são os serviços viáveis e quais são os serviços inviáveis?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a viabilidade em terceirizar alguns serviços secundários, já terceirizados, de uma concessionária de veículos automotores, fornecendo assim, informações que possam ser utilizadas pela direção para tomada de decisões, visando melhores resultados.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar o processo físico-operacional da concessionária de veículos em questão.

Identificar serviços secundários terceirizados.

Pesquisar custos dos valores praticados no mercado local.

Projetar estrutura física e de pessoal para realização dos serviços.

Demonstrar para a direção quais desses serviços é viável terceirizar e qual é viável montar estrutura para realizar na concessionária.

1.4 JUSTIFICATIVA

O setor de serviços de uma concessionária de veículos MITSUBISHI, tem a necessidade de excelência e competitividade, oferecendo uma mão-de-obra de qualidade, com custo reduzido, visando um resultado positivo para a empresa e atendendo as expectativas de seus clientes. A busca deste diferencial motivou a análise da viabilidade na terceirização dos serviços secundários.

Para tanto, faz-se necessário um estudo em função da já existência de alguns serviços terceirizados dentro da concessionária, sendo que a identificação do resultado se dá através de uma pesquisa detalhada que irá proporcionar aos gestores informações suficientes para a tomada de decisão.

1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As informações para a realização deste trabalho foram obtidas através de pesquisa de campo e comparativa, apresentadas nos demonstrativos de custos os quais foram aplicados a eles a legislação tributária vigente.

A pesquisa foi aplicada em dois fornecedores de serviços e produtos necessários para realização de cada atividade dentro da concessionária. O custo da mão de obra aplicada aos serviços foi obtido com base em pesquisa de salários e encargos praticados em cada atividade, nas empresas parceiras que trabalham com a concessionária, identificando também o tempo necessário para a execução de cada serviço.

Os custos já existentes foram identificados através de pesquisa em notas fiscais dos fornecedores de produtos e serviços, considerando os impostos incidentes. Os valores referentes receitas auferidas foram obtidos com base nos demonstrativos contábeis e fiscais (notas fiscais emitidas para clientes).

Este trabalho consiste num estudo teórico - empírico, utilizando como tipo de pesquisa o estudo de caso na concessionária de veículos Mitsubishi – Mont Kóya Comércio de Veículos LTDA.

Tendo em vista que a análise foi feita através de uma pesquisa direta de fatores existentes dentro da concessionária de veículos, faz com que este trabalho seja caracterizado como um estudo de caso.

1.6 REFERENCIAL TEÓRICO

Este trabalho foi baseado em conceitos de autores que consideram a terceirização uma medida necessária para as empresas que estão no caminho da modernização, tendo em vista a competitividade do mercado, a necessidade de agilidade na prestação de serviço, juntamente com qualidade e preço a ser oferecido ao consumidor final.

No caso de uma concessionária de veículos, alguns colaboradores devem ser especializados na atividade principal, para que o serviço efetuado seja com excelência e qualidade, deixando os serviços secundários para colaboradores com conhecimento específico ou através de parcerias com empresas que ofereçam serviços de qualidade, sem que a organização necessite de grandes investimentos em estruturas próprias.

Segundo Giosa (1999:4) “1ºto é planejamento estratégico, que requer daqueles que irão propor a Terceirização nas empresas a vantagem competitiva, a vantagem do conhecimento, para se alcançar o sucesso”. Para alcançar esse sucesso é necessário informações que serão base da tomada de decisão. Avaliar qual será o impacto na organização na mudança terceirizando tais serviços.

A opção por terceirizar os serviços, deverá estar embasada em demonstrativos financeiros que viabilizem tal decisão, pois a empresa, bem como seus dirigentes e colaboradores, não poderão estar sujeitos a mudanças a todo instante, o que desestrutura os processos internos afetando o andamento das atividades e seus resultados. A modernização traz como grande desafio aos gestores, inovação, conhecimento e estratégia.

1.6.1 CONCEITOS

Utilizamos como base do estudo conceitos de terceirização, serviços, baseados em autores como Giosa, Alvarez, custos, baseados no livro “Custos, Ferramentas de Gestão” do Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo e também conceito de PAY BACK e a utilização dos mesmos em uma concessionária

de veículos, bem como os reflexos na parte funcional e trabalhista. Esses dados servirão de base para a realização do trabalho.

1.6.1.1 SERVIÇOS

Conforme publicação na Revista de Economia Política, vol. 26/2006, Dimária Silva e Meirelles apresenta vários conceitos de serviços, entre eles conceitos de outros autores, conforme segue.

Serviço é uma organização e uma mobilização, a mais eficiente possível, de recursos para interpretar, compreender e gerar a mudança perseguida nas condições de atividade do destinatário do serviço (Philippe Zarifian – Sociólogo Francês).

Segundo Marx (1867, vol I:159), “um serviço nada mais é que o efeito útil de um valor de uso, seja da mercadoria, seja do trabalho”. Ou seja, a utilidade do serviço se manifesta no processo de realização de trabalho, sendo impossível a sua circulação e utilização tal como uma mercadoria.

Essa definição ampla de serviço proporciona um tratamento particularmente importante na compreensão da dinâmica econômica do setor de serviços, porque estende o conceito de serviço, aplicando-o em toda e qualquer atividade que realize trabalho, ou seja, integrando-se como parte ativa dos processos produtivos.

1.6.1.2 SERVIÇO - CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR

Em artigo publicado no Jornal Paraná Online Oscar Ivan Prux, interpreta conceitos de serviços. Define que serviços são componentes do maior setor da atividade econômica nacional, englobam uma gama quase infindável de formas de prestação de atividade, sendo que, diariamente, surgem alguns que antes não imaginávamos. Tal fato decorre do imenso avanço da tecnologia, do incremento da sociedade de consumo como estilo de vida e mesmo da crise proporcionada pelo desemprego.

Para Prux diante dessa conjuntura, formular conceitos relacionados a serviços ou a prestação de serviços, se tornou árdua tarefa, levando em conta o numeroso elenco de tipos existentes, bem como, a complexidade das características que eles apresentam. Objetivamente, a noção de serviço é realmente muito vaga, podendo abranger inúmeras funções com conteúdos notoriamente diferenciados e nem sempre muito precisos, incluindo-se atividades de ordem material (como transporte, reparação e conserto de produtos, hotelaria, etc.), atividades financeiras (como seguros, fornecimento de crédito, etc.) e atividades intelectuais (como aconselhamentos jurídicos, consultas médicas, etc.). Existem situações em que é difícil visualizar se o que é prestado, primordialmente, representa um produto, uma atividade ou uma terceira forma de fornecimento (exemplo: a locação de automóveis).

1.6.1.3 TERCEIRIZAÇÃO

A prática da terceirização não é algo novo no mundo dos negócios. Há muitos anos empresas do Brasil e do mundo todo se utilizam dessa contratação, via

prestação de serviços, de empresas que se especializam em determinado tipo de serviço, que não cabem ser desenvolvidas dentro da empresa contratante.

Lívio A. Giosa, em seu livro “Terceirização: uma abordagem estratégica” escreve que a terceirização se investe de uma ação mais caracterizada como sendo uma técnica moderna de administração e que se baseia num processo de gestão. Ainda segundo o autor mencionado, a Terceirização originou-se nos EUA, logo após a eclosão da II Guerra Mundial. Nesse momento as indústrias bélicas tinham como desafio concentrar-se no desenvolvimento da produção de armamentos a serem usados contra as forças do Eixo, e por esse fato passaram a delegar algumas atividades de suporte a empresas portadoras de serviços de contratação.

Para Alvarez (1996, p. 87) uma das vantagens de se terceirizar é que “A terceirização, dentre seus muitos benefícios, pode proporcionar a distribuição de renda. (...) Ao mesmo tempo que permite o enxugamento, abre as portas para o avanço das pequenas empresas.”

No Brasil, esse conceito se introduziu de forma diferente. O mercado, cada vez mais restrito, acabou determinado à diminuição das oportunidades, possibilitando que novas abordagens fossem aplicadas para buscar a minimização das perdas. Giosa comenta que a Terceirização demonstra o outro lado da moeda: a abertura de novas empresas. Sendo a expectativa e principal sonho do brasileiro ter seu próprio negócio, ajudou a permitir o aceleração desse processo no país.

Isto posto, em uma concessionária de veículos, neste estudo se tratando da marca MITSUBISHI, tem suas atenções voltadas para o serviço principal e essencial dos veículos: a manutenção mecânica. Os demais serviços, caracterizados como não-principais ou secundários tem a possibilidade de serem efetuados por empresas parceiras, ou simplesmente empresas contratadas. Para Giosa (1999, p. 15):

O conceito de parceria entendida como uma visão de relacionamento comercial, onde o fornecedor migra de sua posição tradicional, passando a ser o verdadeiro sócio do negócio, num regime de confiança pleno junto ao cliente, refletindo a sua verdadeira e nova função de parceiro.

Desse modo, o serviço prestado por outra empresa pode ser ágil, se executado por pessoas qualificadas adequadamente para tal fim, e pode ser melhor do que se oferecido pela concessionária, que como já mencionado tem seu foco voltado para o serviço mecânico. Em sua maioria é a experiência em determinada área que forma a parceria e lhe é confiado o veículo de um público seletivo, como o cliente dessa marca. Nessas condições pode ser de grande valia para a empresa contratante, pois não será de forma alguma responsável pelos encargos sociais e trabalhistas dos funcionários da empresa parceira, nem da carga tributária incidente sobre a receita auferida por ela.

1.6.1.4 SERVIÇOS TERCEIRIZADOS – PARCERIAS

A parceria sugere um envolvimento e uma integração maior entre contratantes e contratadas, que supera os limites da simples formalização do contrato, onde se define preço, qualidade e prazo de entrega. Essa relação é norteadada pela convergência de interesses, onde as partes se comportam como sócios do mesmo empreendimento. Para um resultado positivo é necessário o envolvimento de todos os setores componentes, visto que o novo relacionamento impactará não só na área que efetua a compra ou a contratação do serviço, mas toda a empresa.

Para a implantação de parcerias com fornecedores torna-se necessário a organização de alguns processos, demonstrados no quadro abaixo.

A qualidade prioriza a agregação de valor à cadeia produtiva, que culmina na geração de valor para clientes e usuários. Quando se terceiriza, anéis dessa cadeia são de incumbência do parceiro; portanto, a relação entre as partes tem como principal interesse a adequabilidade das contribuições do terceiro para a satisfação dos clientes e usuários do contratante.

Em resumo, terceirização, parceria e qualidade fundem-se em um único conceito.

1.6.1.5 CUSTOS

Conceitos e valores de custo serão de grande importância no estudo em questão, pois será a ferramenta de avaliação da viabilidade em estudo. Cabe ressaltar que custos, diferentemente de despesa, estão diretamente relacionados ao processo de produção de bens ou serviços.

Conforme Martins (2003, p.21) “A preocupação primeira dos Contadores, Auditores e Fiscais foi fazer da Contabilidade de Custos uma forma de resolver seus problemas de mensuração monetária dos estoques e do resultado”.

Alguns conceitos segundo livro Custos: Ferramentas de Gestão (Conselho Regional de Contabilidade - SP).

Custo: É tudo o que se gasta no produto ou no processo de produção, está ligado diretamente ao produto.

Custos Diretos: referem-se aos custos que podem ser adequadamente identificados com os bens produzidos ou com os serviços prestados.

Custos Indiretos: são os custos incorridos em todo o processo de fabricação de bens ou de prestação de serviços.

Para Martins (2003, p.49) custos que “não oferecem condição de uma medida objetiva e qualquer tentativa de alocação tem de ser feita de maneira estimada e muitas vezes arbitrária (...). São os Custos Indiretos com relação aos produtos”.

Custo Fixo: é o gasto que não está relacionado com a oscilação do volume de vendas do negócio, aquele necessário para manter a estrutura da organização.

Custo Variável: são aqueles atribuídos diretamente aos produtos, variando de acordo com a produção e o volume comercializado.

1.6.1.6 MÉTODOS DE CUSTEIO

Métodos de custeio são formas de apuração dos valores de custo dos bens, mercadorias ou serviços das entidades públicas e privadas. Segundo Eller (2000, p.79), “os métodos de custeio tem como função determinar o modo de como será atribuído custo aos produtos”.

Os três principais métodos de custeio abordados na bibliografia de custos no Brasil são: Custeio por Absorção, Custeio Variável e Custeio ABC. De acordo com o objeto de estudo, identificamos o Custeio ABC, como sendo o mais adequado para que possamos efetuar as análises necessárias a fim de atingir nossos objetivos. Conceituamos a seguir o método de custeio utilizado neste estudo de caso.

1.6.1.7 CUSTEIO ABC – ACTIVITY BASED COSTING

O custeio ABC tem como principal objetivo identificar a atividade que agrega maior ou menor valor no resultado final da empresa. Procura amenizar as distorções provocadas pelo uso do rateio, necessários aos sistemas anteriores, principalmente, no que diz respeito ao sistema de custeio por absorção.

Martins (2003, p. 87), informa que o Custeio Baseado em Atividades “é uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos”.

Por meio do ABC, os produtos irão receber custos de manutenção a medida que se utilizem, em maior ou menor volume, desses serviços. O custo final do produto será um somatório de diversas atividades que podem ser identificadas e tratadas isoladamente. A idéia é atribuir primeiramente os custos às atividades e posteriormente o custo das atividades aos produtos

- ✓ Primeiro passo: Distribui os custos fixos para as atividades
- ✓ Segundo passo: Distribui o custo das atividades para os produtos

O custeio ABC é um método de grande importância, por não somente proporcionar valores dos estoques, mas também informações gerenciais auxiliando os gestores na tomada de decisão, identificando as atividades mais ou menos rentáveis da entidade.

1.6.1.8 PAY BACK

Pay Back é um método de identificação de retorno de investimento onde se encontra o tempo (anos ou meses) em que esse valor retornará através da lucratividade ao caixa do investidor. Tem por finalidade perceber a viabilidade do projeto, considerando tempo e percentual de retorno.

Segundo Kassai (2000, p. 84) Pay Back “é o período de recuperação de um investimento e consiste na identificação do prazo em que o montante do dispêndio de capital efetuado seja recuperado por meio dos fluxos líquidos de caixa gerados pelo investimento”.

Kassai apresenta dois tipos de Pay Back: descontado e original.

Original: é a forma de cálculo de retorno de investimento utilizando o resultado dos valores de fluxo de caixas negativos e positivos, até que este chegue à zero. Desta maneira não há uma atualização monetária dos valores, ou seja, não considera a desvalorização do dinheiro no tempo. É apurado partindo do valor do investimento, deduzindo o valor do lucro ou somando o prejuízo de cada período, a fim de que em um determinado momento este resultado seja nulo.

Descontado: a forma de cálculo deste retorno de investimento é semelhante ao Pay Back original, porém os lucros são trazidos a valor presente na data do investimento inicial, pela taxa mínima de atratividade (TMA), prevista pelos investidores. O resultado do Pay Back (meses ou anos) é encontrado após deduzir do valor do investimento inicial a parcela do lucro, já descontada pela TMA, em que seu saldo seja zero.

O método utilizado neste estudo é o Pay Bak descontado, sendo que a TMA para o cálculo foi de 1% ao mês, conforme demonstrado nos anexos N e W.

3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O objetivo desta análise é demonstrar os resultados obtidos através deste estudo das viabilidades econômicas para a execução de alguns serviços terceirizados na concessionária de veículos Mont Koya Comercio de Veiculos LTDA, autorizada da marca Mitsubishi. A avaliação é constituída de análises baseadas em cálculos efetuados sobre a movimentação do mês Agosto/2009.

3.1 RELATÓRIOS DAS ATIVIDADES

Após pesquisa e análise efetuada em relação a conceitos de custos e métodos de custeio, identificamos que o método de custeio mais adequado para esta pesquisa é o Método de Custeio ABC, já que o objetivo é identificar a viabilidade ou não de terceirização de algumas atividades.

A empresa estudada está enquadrada na forma de tributação através de Lucro Real, para tanto os créditos e débitos de impostos incorridos nos custos e vendas foram com base nas alíquotas vigentes conforme determina a Lei.

3.1.1 INSTALAÇÃO DE ALARME E SENSOR DE ESTACIONAMENTO

Segue quadro demonstrativo com resultado da atividade, apurado através de pesquisa e análise de dados, na empresa Mont Koya Comercio de Veículos LTDA.

RESULTADO	Terceirizado	Atividade Exclusiva	Com At. Paralelas
Unitário (R\$)	950,34	968,68	1.080,67
Demanda (R\$)	8.501,48	8.856,37	9.630,23

Conclusão da Atividade:

Com base em nossos estudos concluímos que o resultado unitário teve seu melhor desempenho na terceira opção: Estrutura da empresa com atividade paralela, já que o custo da mão de obra que é um dos fatores relevantes do custo se dilui, demonstrando que individualmente a terceirização ficou com o pior resultado unitário.

Na demanda mensal o resultado se repetiu na mesma proporção, sendo a melhor opção estrutura na empresa com atividade paralela, mas demonstrando que também é viável com o funcionário desempenhando somente essa função (atividade exclusiva: instalação de alarme, sensor de estacionamento e insulfilme).

A instalação de alarme, sensor de estacionamento e insufilme são em conjunto, já que o cliente opta por instalar sensor de estacionamento e alarme, simultaneamente instala a película de insufilme.

Em relação aos investimentos adicionais, por serem irrelevantes, não se tornaram motivos para demais cálculos de retorno de investimentos entre outros.

Portanto para uma tomada de decisão não basta apenas olhar o resultado individual de cada produto, mas também a demanda dos serviços a serem colocados no mercado.

3.1.2 INSTALAÇÃO DE INSUFILME

Segue quadro demonstrativo com resultado da atividade, apurado através de pesquisa e análise de dados, na empresa Mont Koya Comercio de Veículos LTDA.

RESULTADO	Terceirizado	Atividade Exclusiva	Com At. Paralelas
Unitário (R\$)	112,98	169,16	207,14
Demanda (R\$)	1.355,70	2.029,92	2.485,55

Conclusão da Atividade:

Com base em nossos estudos concluímos que o resultado unitário teve melhor desempenho na segunda e na terceira opção: Estrutura da empresa com atividade exclusiva e paralela. Demonstrando que individualmente a terceirização ficou com o pior resultado unitário, salientando que de qualquer forma é viável economicamente para a empresa montar estrutura própria e desenvolver essa atividade internamente.

Pela demanda mensal o resultado se repetiu na mesma proporção do individual, demonstrando de forma clara e segura que individualmente ou de forma geral o melhor desempenho do resultado continuou sendo a terceira opção: Estrutura da empresa com atividade paralela, seguindo em segundo plano a opção de Estrutura da empresa atividade exclusiva, ambas trabalhando paralelamente com a atividade de instalação de alarme/sensor de estacionamento, deixando de ser viável a terceirização desta atividade.

A viabilidade de terceirização aconteceria em caso de disponibilização de um funcionário somente para a instalação de insufilme, não desenvolvendo qualquer outra atividade, inclusive instalação de alarme e sensor de estacionamento, já que a demanda de serviços não seria suficiente para cobertura dos custos de instalação.

Em relação aos investimentos, por já existir uma estrutura a ser utilizada, não ocorre a necessidade de investimentos adicionais, não havendo cálculos de retornos de investimentos.

3.1.3 LAVAGEM DE VEÍCULOS

Segue quadro demonstrativo com resultado da atividade, apurado através de pesquisa e análise de dados, na empresa Mont Koya Comercio de Veículos LTDA.

CUSTOS	Terceirizado	Estrutura Empresa	M.O. Terc./Est. Empresa
Demanda (R\$)	5.565,00	3.114,00	4.164,00

Conclusão da Atividade:

Tendo como base os cálculos efetuados, concluímos que não há viabilidade de terceirização parcial ou total, pois os custos incidentes sobre os serviços desta atividade são inferiores aos terceirizados. A diferença tanto para o parcial, como para o total terceirizado, é significativo. Os investimentos adicionais, tendo como base o PAY BACK, teriam um retorno em menos de um ano. Esses fatores demonstram que a atividade de terceirização de lavagem e demais serviços da atividade não são viáveis para a organização.

3.1.4 GEOMETRIA E BALANCEAMENTO

Segue quadro demonstrativo com resultado da atividade, apurado através de pesquisa e análise de dados, na empresa Mont Koya Comercio de Veículos LTDA.

RESULTADO	Terceirizado	Atividade Exclusiva	Com At. Paralelas
Unitário (R\$)	48,11	(34,88)	51,38
Demanda (R\$)	1.202,81	(872,03)	1.284,49

Conclusão da Atividade:

Após análise, conclui-se que mesmo utilizando a estrutura de pessoal para atividades diversas e obtendo um lucro superior a terceirizada, não se torna viável em função do alto investimento inicial, com um provável retorno em longo prazo (9 anos). A probabilidade de aplicação em investimentos com maior rentabilidade em curto prazo descarta a viabilidade de suprir esta atividade com estrutura própria.

3.1.5 FUNILARIA E PINTURA

Segue quadro demonstrativo com resultado da atividade, apurado através de pesquisa e análise de dados, na empresa Mont Koya Comercio de Veículos LTDA.

PINTURA

	Terceirizado	Atividade Exclusiva
Unitário (R\$)	1.425,11	1.405,69
Demanda (R\$)	4.026,14	3.694,84

FUNILARIA

	Terceirizado	Atividade Exclusiva
Unitário (R\$)	1.425,11	999,35
Demanda (R\$)	4.181,89	2.927,09

Conclusão da Atividade:

De acordo com as informações acima citadas, e após cálculos necessários para análise, verificamos que, tanto individualmente, quanto na forma da demanda mensal, a empresa terá maior retorno financeiro terceirizando os serviços. Este resultado foi principalmente em função da mão de obra, já que os serviços da demanda, não suprem o tempo disponível do funcionário. Esse tempo ocioso torna-se despesa para a empresa, diminuindo o resultado financeiro. O investimento é relevante em função do tempo de retorno do mesmo. Entre esses fatores, ainda existe a qualificação do profissional, já que a empresa prestadora do serviço tem qualidade dos serviços e experiência no ramo.

4 RESULTADOS OBTIDOS

Na concessionária de veículos Mont Kóya, identificamos as seguintes viabilidades:

- ✓ Instalação de alarme e sensor de estacionamento: Somente será viável terceirizar, se suprir as horas ociosas do profissional nas atividades de insulfilme e mecânica.
- ✓ Instalação de Insulfilme: Será viável suprimindo as horas ociosas com a Instalação de alarme e sensor de estacionamento ou outra de acordo com a necessidade da empresa. A disponibilização de um funcionário somente para esta atividade não será viável economicamente.
- ✓ Lavagem: Nesta atividade, não será viável a terceirização, pois mesmo disponibilizando dois funcionários o resultado será mais favorável economicamente para a empresa montando estrutura própria mesmo com investimento inicial.

- ✓ Geometria e Balanceamento: Não é viável montar a estrutura na empresa para desenvolver tal atividade, pois a demanda não comporta os custos e investimentos necessários.
- ✓ Funilaria e Pintura: De forma alguma é vantajoso economicamente para a empresa montar estrutura para a realização dos serviços da atividade.

4.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados obtidos, concluímos que os objetivos deste estudo foram atingidos, demonstrando aos gestores da empresa, através de pesquisa, cálculos e demonstrativos a viabilidade ou não em terceirizar serviços dentro da concessionária de veículos.

A proposta deste estudo foi demonstrar aos gestores da concessionária de veículos MONT KÓYA COMÉRCIO DE VEÍCULOS LTDA, quais seriam os serviços viáveis para a terceirização, juntamente com seus benefícios e fatores desfavoráveis a esta terceirização.

O estudo acima efetuado demonstrou através das pesquisas e planilhas de cálculos, onde foram apresentados custos, receitas, resultados e retornos de investimento econômico, que os processos de terceirização devem ser previamente analisados antes de uma implantação. Existem algumas variáveis que podem alterar as informações. Em suma, não existe regra geral para viabilidade de terceirização dentro de uma organização, visto que a análise visualiza não somente a parte financeira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, Manuel S. B.. **Terceirização**: parceria e qualidade. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Custos: ferramentas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIOSA, Livio Antonio. **Terceirização**: Uma abordagem estratégica. 5. ed. rev. atual. São Paulo: Pioneira, 1997.

MARTINS, Eliseu, **Contabilidade de Custos**. 9.ed.São Paulo: Atlas 2003.

KASSAI, José Roberto, (2000) **Retorno de Investimento: Abordagem Matemática e Contábil do Lucro Empresarial**. São Paulo: Ed. Atlas S.A., 2000

O ESTADO DO PARANÁ/PARANÁ ONLINE. **O Conceito de Serviço no Código de Defesa do Consumidor**. Disponível em:
<<http://www.paranaonline.com.br/colunistas/235/45616/?postagem=O+CONCEITO+DE+SERVICO+NO+CODIGO+DE+DEFESA+DO+CONSUMIDOR>>
Acesso em 15 setemb. 2009.

REVISTA DE ECONOMIA POLÍTICA, vol. 26, nº 1 (101), pp. 119-136 Janeiro-Março/2006. **O Conceito de Serviço**. Disponível em:
<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_37.pdf>
Acesso em 15 setemb. 2009.

ELLER, R.. Análise crítica do ABC sob a ótica de diferentes visões. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, p.79-86, Nov/Dez 2000.