

Terceirização na Indústria de Confecção: a Percepção dos Empresários em duas Empresas da Região de Brusque/SC

Andréia de Pinho (UNIFEBE) andreiadepinho@unifebe.edu.br
Geovana Aparecida Bohn (UNIFEBE) geo.vana.bohn18@hotmail.com
André Luís Almeida Bastos (FURB/UNIFEBE) prof.abastos@gmail.com

Resumo:

O objetivo desse trabalho consiste em elaborar um estudo sobre o processo de terceirização em duas empresas de confecção da Região de Brusque/SC, ressaltando sobretudo os fatores que as motivaram buscar a terceirização, bem como identificar os benefícios e dificuldades decorrentes desta decisão. Uma pesquisa exploratória foi realizada por meio de aplicação de um questionário ao empresário de cada uma das duas empresas. A partir dos resultados obtidos, foi possível identificar os benefícios e dificuldades obtidos pelas empresas, à luz dos diversos pontos elencados na literatura sobre o tema.

Palavras-chave: Terceirização, indústria de confecção, competitividade

Outsourcing in the Clothing Industry: the Perception of Entrepreneurs in Two Companies in the Region of Brusque / SC

Abstract

The purpose of this work is to elaborate a study about the outsourcing process in two garment companies in the Brusque Region, emphasizing the factors that motivated them to seek outsourcing, as well as to identify the benefits and difficulties resulting from this decision. An exploratory research was carried out through the application of a questionnaire to the entrepreneur of each of the two companies. From the obtained results, it was possible to identify the benefits and difficulties obtained by the companies, in light of the several points listed in the literature on the subject.

Keywords: Outsourcing, clothing industry, competitiveness

1. Introdução

O processo de terceirização surgiu como uma opção viável para as organizações se manterem no mercado competitivo e globalizado. Por um lado, as organizações buscam desenvolver e oferecer produtos e serviços ao menor custo; por outro lado, há exigência de um alto nível de qualidade por parte dos consumidores. Assim, de acordo com Vital (2008), a ideia básica da terceirização é fazer com que a empresa direcione as suas forças para a sua atividade principal e receba de terceiros os produtos/serviços que não estão diretamente ligados à sua atividade principal. Conforme esta definição, a ideia inicial da terceirização é transferir atividades para fornecedores especializados, que tenham estas atividades como fim.

No entanto, muitas organizações adotam a terceirização dos seus processos sem o devido planejamento organizacional ou estrutural, ocasionando grandes perdas, dentre elas baixa

qualificação da mão de obra, menor comprometimento de funcionários terceirizados entre outros, tornando estes processos ineficientes e inoperantes, obrigando-as a retomarem o controle e a produção das suas atividades (VITAL, 2008).

O presente trabalho tem como objetivo principal elaborar um estudo sobre o processo de terceirização em duas empresas de confecção da Região de Brusque/SC. Para desenvolver o estudo foram seguidas algumas etapas tais como: analisar a percepção da alta administração com relação aos fatores que influenciam na decisão de iniciar a terceirização, bem como os principais benefícios ocasionados pela terceirização e as desvantagens geradas pela terceirização.

2. Fundamentação teórica

Terceirizar significa passar para terceiros, ou seja, para outras empresas especializadas, a prestação de determinados serviços, a responsabilidade pela execução de determinada atividade ou de um conjunto de atividades, além de assumir o controle de tarefas não essenciais ao negócio da empresa contratante. Em outras palavras, de acordo com Araújo (2012), a terceirização consiste na transferência da gestão parcial ou completa das atividades-meio da empresa, deixando que esta direcione seus esforços para as atividades fins.

Queiroz (1992), por sua vez, relaciona a terceirização como uma tecnologia que viabiliza a criação de um processo articulado de transferência a terceiros, das atividades chamadas acessórias e de apoio à finalidade maior da empresa. O autor ressalta ainda, que a tecnologia incentiva o surgimento de micro e médias empresas, além de incentivar o trabalho autônomo, favorecendo consideravelmente a expansão do mercado de trabalho.

De acordo com o DIEESE (2003), a terceirização se realiza de duas formas não exclusivas. Na primeira, a empresa deixa de produzir bens ou serviços utilizados em sua produção e passa a comprá-los de outras empresas, provocando a desativação parcial ou total de setores que anteriormente funcionavam no interior da empresa. Na segunda forma é a contratação de uma ou mais empresas para executar, dentro da “empresa-mãe”, tarefas anteriormente realizadas por trabalhadores contratados diretamente. Essa segunda forma de terceirização pode referir-se tanto a atividades-fim como a atividades-meio.

A origem da terceirização, deu-se na década de quarenta, com o início da II Guerra Mundial, quando as indústrias bélicas delegaram a outras empresas prestadoras de serviços algumas de suas atividades de produção. Na década de cinquenta, ela se consolidou nos Estados Unidos, com o nome de outsourcing, como prática estratégica de administração empresarial, devido ao desenvolvimento acelerado da indústria, principalmente automotiva (DEIMLING; GEHNO, 2005). No Brasil, as práticas de terceirização deram-se a partir da década de oitenta. Os fatores que justificam este fato foram a desverticalização das empresas brasileiras, o crescente aumento das inovações tecnológicas, o início da globalização, a entrada de novas empresas mais flexíveis no mercado mundial, e o empreendedorismo, não significando uma relação direta de causa e efeito. De acordo com Deimling e Gehno (2005), este novo modelo de gestão estendeu-se, já no final da década de oitenta, para áreas também estratégicas das organizações, como a da Tecnologia da Informação.

De acordo com Silva et al. (2009), a partir década de noventa, as empresas passaram a desenvolver estratégias competitivas baseadas na cooperação para alcançar maior produtividade e qualidade e, conseqüente redução dos custos, visando atender às necessidades

dos clientes. Hoje, a terceirização é uma das mais poderosas ferramentas da modernização empresarial, permitindo a organização concentrar-se no seu negócio principal.

É importante observar, entretanto que a terceirização é uma opção estratégica (GIOSA, 1997) para melhorar a gestão da organização. Assim, como qualquer ferramenta administrativa, deve ser cuidadosamente avaliada pelos gestores organizacionais antes de ser implementada nas empresas. Silva et al. (2009) defendem que a terceirização representa uma redução de custos e riscos operacionais, além de que pode trazer para empresa inovações tecnológicas e agilidade na execução das tarefas de apoio, excelência com qualidade, maior competência operacional, entre outros.

Fensterseifer (2008) destaca que na contemporaneidade, a terceirização se enquadra no conceito maior da administração, como uma técnica moderna e inovadora. Além disso, se fundamenta em uma abordagem estratégica provocando mudanças significativas na organização, que se volta para a sua atividade principal, com competitividade e resultados tangíveis a serem perseguidos, tendo um enfoque macro, portanto, envolvendo decisões estratégicas as quais atuam em todo o ambiente da organização. Para Giosa (1997), a terceirização não tem limites. Desde que a empresa se dedique mais à sua vocação e à sua missão, seus esforços tendem a se concentrar menos na execução e mais na gestão, exigindo qualidade, preço, prazo e inovações. Isto é, cada empresa deve julgar o que é mais conveniente terceirizar, e isto deve estar de acordo com sua vocação e sua missão, avaliando, preponderantemente, de que forma poderá se obter maior vantagem competitiva, considerando as seguintes variáveis: preço, prazo, inovações e qualidade.

Um levantamento na literatura permite elencar um conjunto de vantagens decorrentes da terceirização. O Quadro 1 ilustra algumas destas vantagens.

Vantagem	Comentário	Autores/ano
Desenvolvimento econômico	Reflete sobre a criação de novas empresas, que oferecem diferentes tipos de especialização, gerando maior nível de empregos e de receita para o Estado.	Araujo (2012); Deimling e Gehno (2005); Dutra <i>et al.</i> (2011); Fensterseifer (2008); Giosa (1997); Giovanela e Haerthel (2009) Oliveira (2009); Preti (2013); Vital (2008).
Especialização de serviços	As empresas se enquadram cada vez mais nos critérios internos das atividades, garantindo um aprimoramento na gestão e na obtenção de lucros, especializando seus serviços.	Araujo (2012); Deimling e Gehno (2005); Dutra <i>et al.</i> (2011); Fensterseifer (2008); Giosa (1997); Giovanela e Haerthel (2009) Preti (2013); Queiroz (1998); Vital (2008).
Competitividade das empresas	Através da especialização, em cada campo de atuação das empresas, faz com que as mesmas busquem ser cada vez melhores em relação ao seu concorrente, prezando pela qualidade e tornando-se competitivas.	Araujo (2012); Fensterseifer (2008); Giosa (1997); Imhoff e Mortari (2005); Oliveira (2009); Preti (2013); Vital (2008).
Busca de qualidade	Estabelecida pela terceirização como um instrumento de gestão, a busca constante pela qualidade é a chave de sustentação do prestador de serviços, alavancando a excelência empresarial.	Alvarez (1996); Araujo (2012); Deimling e Gehno (2005); Dutra <i>et al.</i> (2011); Fensterseifer (2008); Giosa (1997); Imhoff e Mortari (2005); Oliveira (2009); Preti (2013); Vital (2008).
Controles adequados	Estabelecidos através de critérios e sistemas de avaliação, para os prestadores de serviços. Os controles refletem na execução dos serviços, além	Araujo (2012); Deimling e Gehno (2005); Dutra <i>et al.</i> (2011);

	de garantir conexões naturais na qualidade, reforçando os parâmetros definidos nos contratos de parceria.	Fensterseifer (2008); Giosa (1997); Vital (2008).
Aprimoramento do sistema de custeio	É uma necessidade das organizações ter bem estruturado o conceito de custo de cada atividade internamente desenvolvida, para comparar com o custo dos serviços prestados por terceiros.	Araujo (2012); Deimling e Gehno (2005); Fensterseifer (2008); Giosa (1997); Giovanela e Haerthel (2009); Oliveira (2009); Preti (2013); Vital (2008).
Diminuição do desperdício	Implantar a terceirização faz com que sejam reduzidos os desperdícios, pelo fato de canalizar os capitais da empresa para investimentos estratégicos.	Araujo (2012); Deimling e Gehno (2005); Dutra <i>et al.</i> (2011); Fensterseifer (2008); Imhoff e Mortari (2005); Gimenes <i>et al.</i> (2016). Giosa (1997); Giovanela e Haerthel (2009); Preti (2013); Vital (2008).
Valorização dos talentos humanos	A alta competitividade e a busca por aprimoramento no mercado, exige que os profissionais sejam aperfeiçoados com o objetivo de manterem-se capacitados diante da atividade que desejam desenvolver.	Araujo (2012); Deimling e Gehno (2005); Fensterseifer (2008); Giosa (1997); Oliveira (2009); Preti (2013).
Agilidade das decisões	A redução de níveis hierárquicos resultou em melhorias no processo produtivo, tornando-se mais ágil e proporcionando mais tranquilidade a empresa contratante.	Araujo (2012); Deimling e Gehno (2005); Fensterseifer (2008); Giosa (1997); Giovanela e Haerthel (2009); Gimenes <i>et al.</i> (2016); Oliveira (2009); Preti (2013); Vital (2008).
Menor custo	A terceirização colabora muito na redução de custos, principalmente pelo fato dos encargos trabalhistas ficarem sob total responsabilidade da empresa prestadora de serviços.	Araujo (2012); Deimling e Gehno (2005); Dutra <i>et al.</i> (2011); Fensterseifer (2008); Gimenes <i>et al.</i> (2016); Giosa (1997); Giovanela e Haerthel (2009); Oliveira (2009); Preti (2013); Queiroz (1998); Vital (2008).
Maior lucratividade e crescimento	Sempre que as empresas mantem o foco na sua atividade principal, podem se destacar em relação às outras empresas, facilitando as tomadas de decisão, além de ser estimulada a cumprir sua missão.	Araujo (2012); Deimling e Gehno (2005); Dutra <i>et al.</i> (2011); Estender <i>et al.</i> (2015); Fensterseifer (2008); Imhoff e Mortari (2005); Gimenes <i>et al.</i> (2016); Giosa (1997); Preti (2013); Oliveira (2009); Vital (2008);
Focalização	As empresas priorizam a atividade-fim como foco dos esforços diretos da empresa e delegam a atividade-meio a terceiros (também conhecida como concentração de esforços).	Fensterseifer (2008); Imhoff e Mortari (2005); Oliveira (2009); Queiroz (1998); Vital (2008).
Flexibilidade	As empresas possuem maior capacidade de adaptação às mudanças, pois a estrutura enxuta permite que as empresas tenham maior agilidade nas respostas.	Araujo (2012); Dutra <i>et al.</i> (2011); Imhoff e Mortari (2005); Giosa (1997). Oliveira (2009); Vital (2008).
Redução do ativo imobilizado	As empresas vendem parte de seus ativos, dispensáveis devido à terceirização de parte das atividades, e transferem recursos obtidos para outros fins, como capitalização para investimentos em suas áreas estratégicas.	Araujo (2012); Deimling e Gehno (2005); Dutra <i>et al.</i> (2011); Oliveira (2009).
Formalização de parcerias	É uma evolução do processo de terceirização em que os fornecedores participam diretamente das mudanças tecnológicas e das inovações operacionais. Os fornecedores submetem-se a	Araujo (2012); Dutra <i>et al.</i> (2011); Fensterseifer (2008); Oliveira (2009).

	mudanças em suas unidades de produção para atenderem às necessidades dos clientes.	
Inovações	Organizações terceirizam pesquisa e desenvolvimento visando a novas tecnologias, modernização e competitividade.	Araujo (2012); Deimling e Gehno (2005); Dutra <i>et al.</i> (2011); Fensterseifer (2008); Oliveira (2009); Vital (2008).

Quadro 1 – Vantagens da terceirização

Por outro lado, o Quadro 2 elenca algumas das desvantagens encontradas na literatura.

Desvantagem	Comentário	Autores/ano
Desconhecimento da Alta administração sobre o assunto	Por ser uma nova estratégia de gestão, ainda causa preocupação no momento de implementar a atividade na empresa. Além disso, o desconhecimento pode dificultar a implantação na organização.	Araujo (2012); Deimling e Gehno (2005); Dutra <i>et al.</i> (2011); Giosa (1997); Oliveira (2009); Preti (2013); Queiroz (1998).
Resistências e conservadorismo	A resistência se sobrepõe ao novo e o conservadorismo inibe a aplicação de técnicas modernas, caracterizando aspectos da cultura de algumas empresas.	Alvarez (1996); Araujo (2012); Deimling e Gehno (2005); Dutra <i>et al.</i> (2011); Giosa (1997); Imhoff e Mortari (2005); Oliveira (2009); Preti (2013); Vital (2008).
Dificuldade de se encontrar parceiros	A terceirização está diante do planejamento prévio e da busca por parceiros confiáveis, que possam atender as condições de qualidade e produtividade exigidas para determinadas operações. Além disso, muitas vezes as empresas gastam muito tempo na procura de um parceiro ideal.	Araujo (2012); Deimling e Gehno (2005); Dutra <i>et al.</i> (2011); Giosa (1997); Giovanela e Haerthelm (2009); Giosa (1997); Gimenes <i>et al.</i> (2016). Oliveira (2009); Preti (2013); Vital (2008).
Risco da coordenação de atividades	Dá-se com a perda do poder de execução.	Araujo (2012); Deimling e Gehno (2005); Giosa (1997); Oliveira (2009); Preti (2013); Vital (2008).
Ausência de parâmetros de custos internos	É necessário que tenha calculado com total exatidão, os custos internos da atividade que a empresa pretende terceirizar, para que possa fazer um comparativo com as mesmas. É importante ter um parâmetro de custos internos para comparar com os preços das contratadas.	Alvarez (1996); Araujo (2012); Deimling e Gehno (2005); Fensterseifer (2008); Giosa (1997); Imhoff e Mortari (2005); Oliveira (2009); Preti (2013); Queiroz (1998); Vital (2008).
Custo com demissões iniciais	Quando o dirigente da empresa contrata parcerias que não são qualificadas, ocorrem gastos pela falta de planejamento prévio antes de implantar a terceirização, ou ainda com a demissão dos próprios funcionários que executavam as atividades que agora são passadas a terceiros.	Araujo (2012); Deimling e Gehno (2005); Fensterseifer (2008); Gimenes <i>et al.</i> (2016); Giosa (1997); Oliveira (2009); Preti (2013); Vital (2008).
Relação de conflito com os sindicatos	Na visão do sindicato, a terceirização é utilizada pelos patrões no combate às organizações e conquistas sindicais.	Araujo (2012); Deimling e Gehno (2005); Dutra <i>et al.</i> (2011); Fensterseifer (2008); Gimenes <i>et al.</i> (2016); Giosa (1997); Oliveira (2009); Preti (2013); Vital (2008).
Desconhecimento ou problemas com a legislação trabalhista	É necessário o conhecimento prévio da legislação trabalhista. Para não cair em ilicitude, o dirigente deve estar atento às normas que regulam os contratos. A empresa poderá ser autuada pelo Ministério do Trabalho ou sofrer ações trabalhistas.	Araujo (2012); Deimling e Gehno (2005); DIEESE (2007); Dutra <i>et al.</i> (2011); Estender <i>et al.</i> (2015). Giosa (1997); Imhoff e Mortari (2005); Oliveira (2009); Preti (2013); Vital (2008).
Queda de produtividade	Ocorre devido a ansiedade gerada por rumores e ameaças de demissões agravados pela demora ou falta de informações. Incluem-se também a insegurança e a incerteza em relação ao futuro	Alvarez (1996); Araujo (2012); Oliveira (2009).

Menor dedicação e envolvimento por parte do subcontratado	Provocados pela alta rotatividade do pessoal. Também acontece quando o subcontratado é subordinado à empresa contratante, criando relações por preço baixo e de curto prazo.	Alvarez (1996); Deimling e Gehno (2005); DIEESE (2007); Dutra <i>et al.</i> (2011); Giovanela e Haerthel (2009); Oliveira (2009); Vital (2008).
Perdas dos direitos do trabalhador	Algumas empresas prestadoras de serviços não cumprem suas obrigações trabalhistas. Alguns empregadores trocam direitos trabalhistas por salários mais altos.	Araujo (2012); Oliveira (2009).
Perda de controle estratégico	Ocorre devido às alterações de tecnologia e de mercado.	Oliveira (2009); Deimling e Gehno (2005); Vital (2008).
Dificuldades em realizar previsões sobre o futuro	As empresas precisam manter uma estrutura capaz de alinhar tecnologias disponíveis com os modelos de negócios da empresa.	Araujo (2012); Oliveira (2009).
Quebra nos níveis de serviços e diminuição do nível de satisfação	Ocorre com clientes e empregados. A eficiência dos serviços terceirizados deve ser bem definida em métricas e colocadas no contrato de serviço.	Deimling e Gehno (2005); Oliveira (2009).
Perda de competitividade	Dependendo do tipo de atividade terceirizada, como fator de diferenciação no mercado, já que os concorrentes têm a opção de contratar o mesmo serviço.	Deimling e Gehno (2005); Dutra <i>et al.</i> (2011); Oliveira (2009).
Falta de qualidade	Os serviços da empresa contratada podem não ter a qualidade esperada.	Giovanela e Haerthel (2009); Giosa (1997); Estender <i>et al.</i> (2015); Oliveira (2009).
Precarização das relações de trabalho	Este pode ser um resultado da terceirização, quando o principal motivo é a diminuição de custos.	DIEESE (2007); Imhoff e Mortari (2005); Queiroz (1998).
Perda de originalidade	Isso tende a acontecer com empresas que já possui uma estrutura e decide terceirizar atividades que influenciam diretamente na identidade do produto.	Estender <i>et al.</i> (2015); Giosa (1997); Vital (2008).
Dependência em relação à terceirizada	Proporciona ameaça de oportunismo e perda de capacidade negocial frente ao fornecedor nos anos seguintes. Caso a empresa esteja extremamente ligada ao prestador de serviços, mudanças podem gerar custos elevados.	Deimling e Gehno (2005); Oliveira (2009).

Quadro 2 - Desvantagens da terceirização.

Em 2016, a Confederação Nacional da Indústria (CNI) realizou uma pesquisa com 3.048 empresas, sendo 1.196 pequenas, 1.152 médias e 698 grandes. Na pesquisa foi observado que aproximadamente 63,1% das empresas industriais utilizam a terceirização, e, 88,9% das empresas contratam serviços terceirizados com a finalidade de reduzir custos. Outro fator relevante está relacionado ao ganho de tempo, assinalado por 85,9% das empresas entrevistadas. O aumento da qualidade do serviço também é considerado em ponto importante no processo de terceirização, para 83,4% das empresas. Por fim, 71% das empresas consideram importante o uso de novas tecnologias de produção (CNI, 2016).

3. Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa exploratória tem como finalidade analisar a percepção da alta administração com relação aos fatores que influenciaram na decisão de iniciar a terceirização, bem como com relação aos principais benefícios ocasionados pela terceirização e as desvantagens decorrentes. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de natureza quantitativa e qualitativa, com pesquisa de campo, tendo em vista os objetivos propostos, ao entrevistar os empresários das empresas estudadas com um formulário previamente elaborado, subsidiado pela literatura.

Após a realização das duas entrevistas, os dados coletados foram tabulados conforme ilustrados nos quadros apresentados no capítulo 5.

Os questionários foram elaborados segundo a escala Likert, adotando-se os seguintes critérios de avaliação: (1) sem impacto; (2) baixo impacto; (3) razoável impacto; (4) médio impacto; (5) alto impacto. Posteriormente, para a análise utilizou-se apenas a frequência das opções assinaladas pela amostra, propondo uma análise qualitativa quanto à variedade das respostas obtidas. Logo, as considerações propostas levam a um estudo qualitativo no que se refere à qualidade das respostas obtidas, portanto em nenhum momento da pesquisa preocupou-se com o tratamento estatístico dos dados coletados, ficando restrito a frequência e/ou incidências significativas nas alternativas de respostas oferecidas para a amostra.

4. Caracterização das empresas estudadas

EMPRESA A

Fundada em 1994, a empresa A atua no ramo de confecções e comércio atacadista de artigos do vestuário. A empresa está localizada no bairro Dom Joaquim, em Brusque – SC e conta com duas marcas próprias (uma para o segmento feminino e outra para o segmento masculino). A empresa produz 30.000 peças por mês para atender mais de 1000 clientes espalhados na região Sul. Emprega 60 funcionários diretos e conta com 17 facções, que juntas possuem cerca de 53 funcionários. Estas facções não costuram a peça por inteiro: as peças são enviadas com a pala e o gancho já costurados, e cabe as facções pregarem o bolso traseiro e costurarem toda a parte da frente, além de fechar as pernas e fazer a barra.

EMPRESA B

Fundada em 1999, a empresa B está localizada no município de Guabiruba e iniciou com a produção para confecção de peças promocionais e básicas. Desde o início, a empresa possuía tecelagem, malharia e confecção, o que continua até os dias de hoje. Em 2006, a empresa passou a ter uma marca própria, com uma proposta de produtos mais elaborados. Atualmente, a capacidade produtiva é de cerca de 250 mil peças/mês para um efetivo interno de 105 funcionários diretos e 43 facções, as quais realizam alguns processos tais como: estampas, caseados, bordados e costura.

5. Resultados e discussões

De acordo com a alta administração das empresas estudadas, os fatores que mais influenciam no momento de dar início à terceirização são: a competência técnica do fornecedor, a escolha do fornecedor adequado, a redução e controle dos custos operacionais, a melhora no serviço ao consumidor final, o desenvolvimento de fornecedor adequado e capacitado e a justificativa financeira do processo no longo prazo. O Quadro 3 ilustra os resultados.

Fatores	Empresa A	Empresa B
Competência técnica do fornecedor	5	5
Escolha do fornecedor adequado	5	5
Comunicação aberta e confiável entre todos os parceiros	5	4
Redução e controle dos custos operacionais	5	5
Melhora no serviço ao consumidor final	5	5
Desenvolvimento de fornecedor adequado e capacitado	5	5
Justificativa financeira do processo no longo prazo	5	5
Redução de custo de produção	4	5

Obtenção de recursos não disponíveis internamente	3	4
Gestão da relação cliente e fornecedor	4	5
Redução do lead time	4	4
Controle da propriedade da informação	3	5
Definição clara e mensurável dos critérios de desempenho	3	3
Justificativa do processo no curto prazo	4	4
Estabilidade do fornecimento	4	5
Liberação de recursos internos para outros fins	4	5
Contrato estruturado adequadamente	3	3
Relacionamento de longo prazo com o fornecedor	4	3

Quadro 3 - Fatores que influenciam na terceirização.

De acordo com Rossi (2015) uma vez tomada a decisão sobre o que comprar, a segunda decisão mais importante refere-se ao fornecedor certo. Um bom fornecedor é aquele que tem a tecnologia para fabricar o produto na qualidade exigida, tem a capacidade de produzir as quantidades necessárias e pode administrar seu negócio com eficiência suficiente para ter lucros e ainda assim vender um produto a preços competitivos.

A Terceirização é uma estratégia adotada por muitas empresas para a redução e controle dos custos operacionais. De acordo com Protasio (2013), a avaliação de finanças é um dos principais fatores que os empresários levam em consideração na hora de terceirizar. A redução de custos e despesas provenientes da aquisição de um serviço de terceiros, levam as empresas a buscarem parceiros especializados que possam oferecer um serviço de qualidade, deixando o foco das mesmas apenas na sua atividade principal.

Uma das maiores preocupações da empresa é tornar seus processos cada vez mais eficientes e eficazes, bem planejados, aliados aos parceiros visando atingir níveis elevados de satisfação dos clientes, bem como a melhora no serviço ao consumidor final, acarretando na permanência e sobrevivência no mercado altamente competitivo em que estão inseridas. (RODRIGUES et al. 2013).

De acordo com a alta administração das empresas estudadas, o Quadro 4 ilustra os benefícios de maior impacto proporcionados pela terceirização em ambas as empresas estudadas. São eles: o aumento dos ganhos financeiros, o aumento na satisfação dos clientes, a melhoria no sistema de gestão, a melhoria do desenvolvimento econômico, a busca de qualidade, a diminuição dos desperdícios e a diminuição dos custos.

Benefícios	Empresa A	Empresa B
Aumentar a habilidade de se concentrar na competência	4	4
Melhorar o tempo de resposta às necessidades dos clientes	5	4
Aumentar a flexibilidade	4	5
Aumentar a eficiência produtiva	4	5
Aumentar os ganhos financeiros	5	5
Aumentar a satisfação dos clientes	5	5
Aumentar o foco da empresa	4	5
Melhorias estratégicas	4	5
Diminuir os ciclos produtivos	5	4
Melhoria tecnológica nas operações	4	4
Melhor acesso a novas tecnologias	4	4
Reduzir o custo de treinamentos	5	4
Melhorar o sistema de gestão	5	5
Aumentar inovações	5	4
Diminuir os riscos do negócio	4	5

Providenciar barreiras para a entrada de novos competidores	5	4
Melhor desenvolvimento econômico	5	5
Especialização de serviços	4	4
Busca de qualidade	5	5
Diminuição dos desperdícios	5	5
Valorização dos talentos humanos	4	5
Diminuir o custo	5	5
Redução do ativo imobilizado	4	4
Formalização de parcerias	4	5
Sinergia entre as empresas	4	4

Quadro 4 - Benefícios da terceirização

As empresas que tomam a decisão estratégica de terceirizar parte de suas atividades muitas vezes conseguem agregar mais valor a seu produto ou serviço, do que companhias que não o fazem. Isso ocorre porque a terceirização, em alguns casos, incrementa a qualidade e melhora a operacionalidade, facilitando a administração de finanças, pessoal e estrutura e possibilitando novos investimentos. De acordo com Leite et al. (2015), a efetivação das vantagens da terceirização, contudo, depende de uma combinação de fatores, que vão de uma conjuntura econômica favorável, a um maior ou menor grau de eficiência do processo de confiabilidade do fornecedor ou prestador de serviços.

A terceirização facilita a organização do controle de custos da empresa, pois assim é possível otimizar investimentos em prestação de serviços, como mão-de-obra e equipamentos. A contratação de um serviço qualificado gera menos gastos com trocas de funcionários, diminui desperdícios de máquinas e equipamentos acaba produzindo mais. Para Leite et al. (2015), a empresa terceira sempre encontra soluções mais criativas e menos onerosas para a produção, o que elimina parte do desperdício e do comodismo que, segundo os próprios empresários, é característico das grandes empresas-mãe.

Desvantagens	Empresa A	Empresa B
Dificuldade de encontrar parceiros	4	5
Dificuldade de coordenar as atividades	4	5
Ausência de parâmetros de custos internos	3	5
Custos com demissões iniciais	4	4
Conflitos com os sindicatos	4	3
Desconhecimento da legislação trabalhista	4	3
Queda de produtividade	5	4
Menor dedicação e envolvimento por parte do subcontratado	4	5
Perdas dos direitos do trabalhador	3	3
Perda do controle estratégico	5	5
Dificuldade de realizar previsões sobre o futuro	5	4
Quebra dos níveis de serviços e diminuição do nível de satisfação	5	5
Perda de competitividade	5	4
Dificuldade em atender os prazos	4	5
Aumento do tempo de resposta às necessidades dos clientes	4	5
Falha na eficiência produtiva	4	5
Aumento dos custos mensais para a empresa	4	4
Aumento de insatisfação dos clientes	4	5
Falha na qualidade do produto	5	4
Risco de exposição de dados confidenciais da empresa	3	5
Difícil acesso às novas tecnologias	5	3
Perda do controle gerencial sobre as operações terceirizadas	5	3

Quadro 5 – Desvantagens da terceirização.

De acordo com as empresas estudadas, as desvantagens em comum de maior impacto no processo de terceirização são: perda do controle estratégico e a quebra dos níveis de serviços e diminuição do nível de satisfação, conforme as respectivas descrições de Oliveira (2009), Deimling e Gehno (2005) e Vital (2008) apontadas no Quadro 2.

6. Considerações finais

A terceirização tem sido amplamente adotada como uma estratégia para aumentar a competitividade, à medida que as empresas podem concentrar seus esforços em suas áreas de maior competência, além de reduzir custos e melhorar a qualidade. Neste trabalho uma extensa fundamentação teórica sobre as vantagens e desvantagens da terceirização foi realizado. Observa-se uma grande convergência destes pontos, nos estudos de diversos autores elencados neste artigo.

De forma a evidenciar os fatores que levam terceirização, bem como os benefícios e desvantagens decorrentes desta medida estratégica nas empresas, um questionário foi respondido por dois gestores de empresas do ramo de confecção localizada na região de Brusque/SC. A partir destas entrevistas foi possível evidenciar que os fatores de alto impacto que levaram a adoção da terceirização nestas duas empresas foram: a competência técnica do fornecedor, a escolha do fornecedor adequado, a redução e controle dos custos operacionais, a melhora no serviço ao consumidor final, o desenvolvimento de fornecedor adequado e capacitado e a justificativa financeira do processo no longo prazo.

Por outro lado, as duas empresas apontaram que os maiores benefícios obtidos foram: o aumento dos ganhos financeiros, o aumento na satisfação dos clientes, a melhoria no sistema de gestão, a melhoria do desenvolvimento econômico, a busca de qualidade, a diminuição dos desperdícios e a diminuição dos custos. E as desvantagens de maior impacto obtidas foram: perda do controle estratégico e a quebra dos níveis de serviços e diminuição do nível de satisfação.

Referências

ARAUJO, Luís César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 4. ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2012. 2 v.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI. Terceirização é elo estratégico na produção da indústria. 2016. Disponível em: < <http://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/sondesp-68-terceirizacao/>>. Acesso em: 27. Out. 2017.

DEIMLING, Moacir Francisco; GEHNO Jamile. **Avaliação das práticas de terceirização em empresas industriais na cidade de Chapecó/SC. 2005.**

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS – DIEESE. O Processo de Terceirização e seus Efeitos sobre os Trabalhadores no Brasil. 2007. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/relatoriotecnico/2007/terceirizacao.pdf>>. Acesso em 13. Out. 2017.

DUTRA, Karen Estefan; BARBOSA, Caroline Bicalho; FREITAS, Evelyn Teixeira de; AGRELLE, Mariahe; LUIZ Mariana Outemuro M. P. Terceirização: realizando uma estratégia de sucesso. **Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery**. N. 10, JAN/JUN 2011.

FENSTERSEIFER, Wiliam. **Terceirização em serviços de manutenção de hardware em equipamentos de informática no serviço público municipal, uma breve análise no quesito custos**. 2008. 152f. Trabalho de Conclusão de Curso. Faculdade IBGEN – Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios. Porto Alegre, 2008.

GIOSA, Lívio Antonio. Terceirização: uma abordagem estratégica. São Paulo: Pioneira, 1997. 105 p.

LEITE, Renier Graziani Ferronato; COUTINHO, Rhanica Evelise; NOVIKOFF, Cristina. **Gestão de Terceiros: uma decisão estratégica para controle e análise da terceirização**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro. 2015.

OLIVEIRA, Ana Lúcia Amaral de. **Terceirização e satisfação com o trabalho**. 2009. 81f. Dissertação. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. 2009.

PRETI, Jaciara. **Proposta de avaliação de desempenho de facções terceirizadas: uma experiência da empresa Kanto dos Sonhos. Brusque**. 2013. 61 f. :Relatório Final de Estágio apresentado ao Centro Universitário de Brusque, Curso de Administração. UNIFEBE. 2013. Brusque.

PROTASIO, Eugenio Modesto. **Vantagens da Terceirização de Frota sobre a Frota Própria**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2013.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos. **Manual de Terceirização**. 9. ed. São Paulo: STS, 1998. 317 p.

RODERO, Gabriel; FREIRE, José Eduardo; SANTOS, Ederson Michelangelo dos; JUNIOR, Milton Faria. **Flexibilidade e rapidez voltadas ao aumento da competitividade de uma microempresa do setor metalúrgico**. Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. São Carlos – SP. 2010.

RODRIGUES, Enio Fernandes; FERRETTI, Fabiana; ANGELO, Daniele; FORMIGONI, Alexandre; CAMPOS, Ivan Pérsio de Arruda. **Processo de distribuição e terceirização: um estudo de caso sobre o impacto na qualidade na implantação do processo de terceirização no sistema de distribuição de uma fábrica de pães em São Paulo**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2013.

ROSSI, José. **Fornecedores e sua Importância nos dias Atuais: Avaliação pela Qualidade**. Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro. 2015.

SILVA, José Gentil Bezerra da; SILVA, Fábio Ferreira da; NETO, José Emídio de Araujo. **Terceirização: Um Instrumento Estratégico para Eficácia das Organizações**. ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 29. Salvador. Outubro de 2009.

VITAL, Eveline Abreu Rocha. **Análise dos impactos da terceirização: um estudo de caso na caixa econômica federal**. Universidade Federal Da Paraíba. Centro De Ciências Sociais, 2008.