

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Leonardo Leocádio Coelho de Souza

Decisões de Terceirização e as Práticas em Gestão do
Fator Humano
Análise nas Grandes Indústrias Cearenses de Confeção

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Leonardo Leocádio Coelho de Souza

Decisões de Terceirização e as Práticas em Gestão do
Fator Humano
Análise nas Grandes Indústrias Cearenses de Confeção

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Área de Concentração:

Gestão Estratégica e Instrumental de Recursos Humanos

Orientador:

Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz

Leonardo Leocádio Coelho de Souza

Decisões de Terceirização e as Práticas em Gestão do
Fator Humano

Análise nas Grandes Indústrias Cearenses de Confeção

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração na área de concentração em Gestão Estratégica e Instrumental de Recursos Humanos.

Aprovada em 03 de junho de 2005.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz
Universidade Federal do Ceará
Orientador

Prof. Dr. José de Paula Barros Neto
Universidade Federal do Ceará

Prof^a. Dr^a. Neusa Maria Bastos F. Santos
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Aos meus pais, José Almir e Terezinha, pelo apoio incondicional às minhas decisões.

E aos meus irmãos, Leandro Leocádio e Gustavo Leocádio pelo incentivo e carinho.

AGRADECIMENTOS

A realização de um Mestrado é um processo longo, que não se resume apenas à apresentação e defesa da Dissertação e nem ao período de realização do curso. É um amadurecimento contínuo de vida. Neste caminhar você faz novos amigos, distancia-se de outros, reforça amizades, muda sua visão de mundo, passa a se conhecer melhor e a entender as suas fraquezas e potencialidades. Como conseqüência, muitas pessoas contribuíram para este título, mas infelizmente não poderei referenciar todas como eu gostaria. Assim, meu muito obrigado a todos pela amizade, companheirismo, lealdade e tenho certeza que vocês estão tão felizes e satisfeitos como eu com o término deste trabalho. Porém, gostaria de agradecer em especial:

À Deus, por ter me acompanhado em todo o percurso desta pesquisa, não deixando as tristezas nem às pessoas de má vontade atrapalharem o meu trabalho.

Ao meus pais Almir e Terezinha, que sempre foram exemplos de luta e perseverança, que proporcionaram todas as condições de eu estar concluindo mais esta etapa da vida e que se privaram de minha presença durante estes últimos anos.

Ao meu orientador Serafim Ferraz, pelas suas intervenções sempre precisas e objetivas durante às orientações, pelo exemplo como pessoa, pela paciência e pela amizade que se formou durante o Mestrado e espero que continue por muito tempo.

Ao meu padrinho José Alcerte, pelo apoio incondicional dado à minha vida acadêmica, pelas conversas e conselhos.

Aos meus amigos Hellanio Ferreira, Michel Ferreira, Ana Paula Milhomem e Pedro Leocádio Neto que me receberam em Fortaleza e sempre ajudaram no que foi preciso.

Aos amigos Bruno Maia, Ariane Ribeiro e Jaqueline Rossato que compartilharam de seus conhecimentos e tempo para realização efetiva deste trabalho.

A Jacqueline e Alzira, pela calma e atenção nas horas que mais precisei do departamento do curso de Administração da UFC.

Aos meus amigos inseparáveis Adriano Nobre, Gustavo Leocádio, Wagner Ribeiro Filho e Ana Paula Santos, que nas horas mais difíceis me acompanharam e se colocaram à disposição para ajudar.

Aos meus amigos especiais, Tereza Furtado, Luis Antônio Rabelo, Socorro Rabelo e João da Motta pelos anos de convivência agradável e estimulante.

Aos meus colegas Luiz Paulo Caetano e Maria de Jesus Farias, pelas discussões e indicações sobre o setor de confecção que contribuíram fortemente para o aprofundamento do meu trabalho de Mestrado.

Aos meus amigos da UFMA. Em especial aos professores João Gonsalo, Lauro Gomes, Myriam Marques e Felipe de Holanda, pela amizade, pelas “dicas” sobre o Mestrado e pelo incentivo.

Aos professores do Mestrado em Administração da UFC e aos meus colegas de curso pela troca de informações e conhecimentos.

Aos meus amigos Leandro Leocádio, Rodrigo Leocádio, Douglas Carvalho, Daniel Pereira, Claudene Macedo e Eduardo Dourado que, mesmo à distância, mantiveram contato e aumentaram a minha saudade dos memoráveis momentos de conversa e descontração.

Aos colegas de Mestrado Francircley, Jean, Marco Aurélio e Edilton, pelo companheirismo e pelos momentos de estudo e descontração.

Aos Professores José de Paula Barros Neto (FEAAC/UFC) e Neusa Maria Bastos F. dos Santos (FEA/PUCSP), pela participação na banca de defesa de Dissertação.

Às grandes indústrias de confecção do Estado do Ceará, por me receberem e permitirem visitar suas instalações; e aos seus dirigentes que participaram prontamente das entrevistas e preenchimento dos questionários, proporcionando inestimáveis contribuições a este trabalho.

"Para cada esforço disciplinado há uma retribuição múltipla."

(Jim Rohn)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo pesquisar e apresentar as motivações que sustentam as decisões de terceirização nas empresas de confecção do Estado do Ceará e avaliar qualitativamente as práticas da gestão do fator humano terceirizado. Inicialmente, foram feitas abordagens teóricas tais como: organizações em rede e terceirização estratégica; estratégia empresarial e gestão do fator humano; indústria têxtil e o setor de confecção. Após a revisão bibliográfica, realizou-se uma pesquisa de campo, com a aplicação de dois questionários semi-estruturados e uma entrevista por pauta, junto às grandes empresas de confecção do Ceará. Em seguida, as informações coletadas foram tratadas quantitativa e qualitativamente, sendo para isso utilizado o modelo de reversibilidade. A pesquisa permitiu constatar que as decisões de terceirização nas empresas pesquisadas têm alcance limitado pela incapacidade de reduzir custos e pelo comprometimento da qualidade. Onde a terceirização se afirma com força, assume uma conotação custos, com prejuízos para a qualidade. Neste caso, a fragilidade das técnicas da gestão do fator humano terceirizado é flagrante. Embora as decisões de terceirização se pautem, em geral, por critérios estratégicos, não fica evidente a congruência entre as referidas decisões e as práticas da gestão do fator humano terceirizado nas grandes indústrias cearenses de confecção. Acredita-se que os investimentos em tecnologias da gestão do trabalho terceirizado possam corrigir as disfunções percebidas.

Palavras-chave: terceirização; gestão do fator humano; setor de confecção; integração vertical; organizações em rede.

ABSTRACT

The objective of this paper is to research and present the motives which sustain the decisions of outsourcing in the clothing producers in the state of Ceará. It also aims at qualitatively evaluating the practices of managing the human factor in outsourcing. Initially, technical approaches were made such as: organizations in networks and strategic contracting out; business strategy and managing the human element; the textile industry and the clothing sector. After looking over the bibliography, a field survey was taken using two semi-structured questionnaires and a guided interview in the larger clothing manufactures in Ceará. After this, the information gathered was dealt with quantitatively and qualitatively. To do this the reversibility model was utilized. The survey enabled us to show that the decision to outsource, on the part of the companies surveyed, had a limited effect due to the inability to reduce costs and to the fact that quality was compromised. In this case, the fragility of the techniques in managing the human element in outsourcing is notorious. Although decisions to contract out are based, in general, on strategic criteria, the congruency between these decisions and the practices of managing the human element when outsourcing was not evident in the larger clothing producers in Ceará. It is believed that investment in the technology of managing work which is outsourced could correct the dysfunctions which were perceived.

Key words: outsourcing; managing the human element; clothing production sector; vertical integration; organizations in networks.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Cadeia de valor genérica de Porter (1985).....	39
FIGURA 2 - A roda da estratégia competitiva (PORTER, 1991, p.16).....	69
QUADRO 1 - Vantagens e desvantagens da terceirização (SERRA, 2001; TOMÉ, 1998).....	55
QUADRO 2 - Desafios na gestão de pessoas em ambientes com diferentes tipos de vínculos de trabalho.....	87
QUADRO 3 – Exemplo da escala adotada em um dos questionários.....	119

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Receita bruta anual (IEMI, 2003).....	103
TABELA 2 - Dados da indústria de confecção brasileira (IEMI, 2003).....	104
TABELA 3 - Importações brasileiras de confeccionados.....	105
TABELA 4 - Exportações brasileiras de confeccionados.....	106
TABELA 5 - Número de funcionários das grandes empresas de confecção do Ceará.....	123
TABELA 6 - Início das atividades das grandes empresas de confecção do Ceará.....	124
TABELA 7 - Produção diária das grandes empresas de confecção do Ceará.....	124
TABELA 8 - Tipos de confecções produzidas pelas grandes empresas de confecção do Ceará.....	125
TABELA 9a - Atividades-fim terceirizadas.....	133
TABELA 9b - Atividades-fim terceirizadas.....	134
TABELA 10 - Atividades-meio ligadas às atividades-fim que são terceirizadas..	135
TABELA 11a - Atividades-meio, denominadas atividades de apoio, terceirizadas.....	136
TABELA 11b - Atividades-meio, denominadas atividades de apoio, terceirizadas.....	137
TABELA 12 - Índices de comparação das atividades-fim.....	141
TABELA 13 - Índices de comparação das atividades-meio ligadas às atividades-fim.....	142
TABELA 14 - Índices de comparação das atividades-meio (atividades de apoio).....	143
TABELA 15 - Síntese das premissas que sustentam as decisões de terceirização.....	144
TABELA 16 - <i>Ranking</i> dos critérios de escolha do parceiro.....	146
TABELA 17 - Comparativo entre os critérios de escolha e as motivações.....	147
TABELA 18 - <i>Ranking</i> dos problemas constatados com a terceirização.....	156

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção

ABRAVEST - Associação Brasileira do Vestuário

AMPEFORT – Associação das Micro e Pequenas Empresas de Fortaleza

ANPAD - Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração

ANPEC – Associação Nacional dos Centros de Pós-Graduação em Economia

APEX – Agência de Promoção de Exportações

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CAD/CAM – *Computer Aided Design/ Computer Aided Manufacturing*

CE – Ceará

CIN – Centro Internacional de Negócios

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

DESEP - Departamento de Estudos Sócioeconômicos e Políticos

ENEO – Encontro de Estudos Organizacionais

ENANPAD - Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

FIEC - Federação das Indústrias do Estado do Ceará

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos

FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial

ICMS – Imposto Sobre Circulação de Mercadorias

ISO – *International Organization Standardization*

PIB – Produto Interno Bruto

PIBIC – Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica

PSI - Programa Setorial Integrado

PL-GO – Partido Liberal / Estado do Goiás

RAE – Revista de Administração de Empresas

RH – Recursos Humanos

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas e Empresas

SINDCONFECÇÕES - Sindicato das Indústrias de Confecções de Roupas e Chapéus de Senhora do Estado do Ceará

SINDROUPAS - Sindicato da Indústria de Alfaiataria e de Confecção de Roupas de Homem de Fortaleza

TST – Tribunal Superior do Trabalho

UFC – Universidade Federal do Ceará

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 O problema da pesquisa.....	16
1.2 Justificativa da pesquisa.....	18
1.3 Objetivos gerais e específicos da pesquisa.....	20
1.4 Metodologia.....	22
1.5 Estrutura da dissertação.....	23
2 O FENÔMENO DA TERCEIRIZAÇÃO.....	26
2.1 Surgimento de formas organizacionais e práticas.....	26
2.2 Terceirização estratégica.....	33
2.2.1 Histórico e definições.....	34
2.2.2 Partes envolvidas.....	37
2.2.3 Atividade-fim e atividade-meio.....	38
2.2.4 Desdobramentos mais recentes.....	41
2.2.5 Necessidade de parcerias.....	46
2.2.6 Objetivos da terceirização.....	50
2.2.7 Fases da terceirização.....	52
2.2.8 Organização da terceirização.....	53
2.2.9 Vantagens e desvantagens da terceirização.....	54
2.2.10 Aspectos Legais.....	57
2.2.11 Os desafios da gestão diante da terceirização.....	62
3 TERCEIRIZAÇÃO, ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E A GESTÃO DO FATOR HUMANO.....	64
3.1 Terceirização e administração estratégica.....	65
3.1.1 As estratégias competitivas.....	65
3.1.2 As forças atuantes no mercado competitivo e as competências centrais.....	72
3.1.3 A decisão fazer <i>versus</i> comprar.....	76
3.2 Terceirização e gestão do fator humano.....	80
3.2.1 A gestão do fator humano.....	81
3.2.2 Subprocesso de provisão de recursos humanos.....	88
3.2.3 Subprocesso de aplicação de recursos humanos.....	91
3.2.4 Subprocesso de manutenção de recursos humanos.....	92
3.2.5 Subprocesso de desenvolvimento de recursos humanos.....	95
3.2.6 Subprocesso de monitoração de recursos humanos.....	96

4 O SETOR DE CONFECÇÃO.....	98
4.1 Histórico do complexo têxtil.....	98
4.2 Expressividade da cadeia têxtil-confecções.....	102
4.3 Peculiaridades da indústria de confecção brasileira.....	107
4.4 Breve panorama do setor de confecções no Estado do Ceará.....	110
4.5 Processos de produção de uma indústria típica de confecção.....	112
5 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	114
5.1 Método de pesquisa.....	114
5.1.1 Tipo de pesquisa.....	114
5.1.2 Universo e amostra.....	115
5.1.3 Seleção dos sujeitos.....	116
5.1.4 Coleta de dados.....	117
5.1.5 Tratamento e análise dos dados.....	121
5.1.6 Limitações do método.....	122
5.2 Análise e interpretação dos dados.....	123
5.2.1 Perfil do setor pesquisado.....	123
5.2.2 Caracterização das empresas.....	126
5.2.2.1 Apresentação das empresas do bloco 1.....	127
5.2.2.2 Apresentação da empresa do bloco 2.....	128
5.2.2.3 Apresentação da empresa do bloco 3.....	128
5.2.3 Atividades terceirizadas.....	130
5.2.4 Motivações que sustentam as decisões de terceirização.....	139
5.2.5 Critérios definidos pela empresa para selecionar o melhor candidato a parceiro.....	145
5.2.6 Quanto ao gerenciamento dos contratos de terceirização e as práticas gerenciais de recursos humanos.....	148
5.2.6.1 Seleção dos colaboradores terceirizados.....	149
5.2.6.2 Avaliação de desempenho e capacitação profissional do pessoal terceirizado.....	151
5.2.6.3 Remuneração, benefícios e aspectos legais dos colaboradores terceirizados.....	152
5.2.6.4 Convivência dos colaboradores terceirizados com o pessoal próprio/efetivo.....	153
5.2.7 Problemas que se constatam ao ser adotada a terceirização.....	154
5.2.8 Garantias, precauções contratuais, resultados e comportamento.....	157
5.2.9 Por que algumas empresas não fazem uso da estratégia de terceirização.....	160
5.2.10 As empresas de confecção assumindo ao mesmo tempo o papel de contratante e de contratada.....	162

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	164
6.1 Quanto à construção e aplicação dos instrumentos de coleta.....	164
6.2 Quanto aos objetivos propostos.....	165
6.3 Quanto à pergunta orientadora.....	169
6.4 Quanto ao prosseguimento da pesquisa.....	170
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	172
APÊNDICE A – Carta de Apresentação.....	180
APÊNDICE B - Questionário 1.....	182
APÊNDICE C – Questionário 2.....	186
APÊNDICE D – Entrevista.....	214

1 INTRODUÇÃO

1.1 O problema da pesquisa

Cada vez mais as empresas tendem a se concentrar em suas competências essenciais, guardando as energias desprendidas em atividades paralelas ou de apoio. Um dos meios de fazer isso é por meio da terceirização.

Atualmente um número significativo de empresas brasileiras desenvolve a terceirização de maneira ampla e intensa, isto é, chegam a terceirizar 100% do seu processo produtivo. Empresas como a Arezzo, por exemplo, terceirizam seu processo produtivo desde dezembro de 1997 (FDC, 2000). Esta empresa, pertencente a indústria de calçados e sediada em Belo Horizonte, só não terceirizou a contratação dos estilistas e a venda de tecnologia de varejo. Portanto, a Arezzo hoje cuida da marca, contrata os estilistas que vão desenhar os calçados e vende tecnologia de varejo. Isto sugere um redirecionamento das suas competências básicas, antes relacionadas com a fabricação de calçados.

A terceirização se afirma nos manuais de administração na década de 1980, como elemento importante da flexibilidade estratégica exigida pelos contextos negociais competitivos. As práticas de sublocação, entretanto, em uma perspectiva operacional, são certamente tão antigas quanto as noções de trabalho e de propriedade.

Na gestão contemporânea, o estratégico e o operacional se fundem para definir a terceirização como a transferência administrada de funções ou serviços de uma organização (a empresa origem) para uma ou várias empresas executoras (empresas destino). A experiência, em cada época, relacionou esse princípio geral às atividades de apoio e / ou às atividades fins; terceirização das atividades acessórias ou de apoio para permitir uma atenção mais efetiva às atividades

negociais; o núcleo do negócio e as vantagens competitivas como singulares segmentos a serem protegidos da terceirização; a desintegração produtiva total.

A apreensão conceitual do termo terceirização não é, portanto, uma tarefa simples. Como técnica — ou conjunto de processos que resultam de habilidades especiais no plano de execução — o conceito se mostra de baixo valor estratégico e insuficientemente gerenciado. No Brasil, o emprego da terceirização não estratégica — orientada por motivações exclusivas de custo — disseminou-se no decorrer da década de 1990, ao ponto de incrustar ao termo atributos da exploração e da segregação social ao que fora inicialmente apenas um preceito de racionalidade e eficiência administrativa. A terceirização não estratégica pode, no limite, estar associada com a destruição de valor, com a desmotivação e o desalinhamento em torno de objetivos comuns.

A terceirização, porém, requer níveis mais elaborados de gestão, porque ela amplia a cadeia de valor e sugere a expansão da capacidade técnico-gerencial da empresa. Terceirizar não é, portanto, necessariamente mais fácil, nem mais barato. A terceirização estratégica, a que se fundamenta na avaliação de causas e efeitos em uma perspectiva de longo prazo, requer modelos de gerenciamento e padrões comportamentais específicos.

Na dimensão pessoas, aparecem simultaneamente diversos modelos de gerenciamento: a gestão do pessoal próprio como conhecemos e a gestão de uma grande diversidade de tipologias de colaboradores terceirizados (terceirizados em serviços de apoio de baixa qualificação, terceirizados em serviços de apoio de média e elevada qualificação e terceirizados em atividades fins).

Em termo dos processos, questões relativas à gestão da qualidade, da produtividade e dos tempos passam a exigir mais dos gerentes. E, no âmbito estratégico, a gestão da cadeia de valor, ampliando o escopo de ação das ações da gestão do fator humano.

Esse debate apenas se inicia no Brasil, a tomar pela raridade dos trabalhos acadêmicos concernentes ao tema.

Este estudo objetiva analisar as práticas de terceirização em grandes empresas cearenses de confecção e, com isso, obter respostas à seguinte problemática: há congruência entre as decisões de terceirização e as práticas gerenciais do fator humano terceirizado nas grandes indústrias de confecção do Estado do Ceará?

1.2 Justificativa da pesquisa

A terceirização é prática gerencial em franca expansão, em escala mundial. Em virtude dessa intensificação, as vantagens, disfunções e desdobramentos dessa prática passam a interessar com maior intensidade a empresários, trabalhadores, governos, sindicalistas e acadêmicos.

O envolvimento do pesquisador com o seu ambiente de trabalho — indústria de confecção com práticas consolidadas de terceirização — também figura como motivação e justificativa para esta pesquisa.

O setor de confecção parece ser paradigmático das práticas nacionais de terceirização, em que a prática se desenvolve com amplitude e intensidade, como é o caso do *private label*, caracterizado pela terceirização do processo produtivo (atividades-fim). A análise do fenômeno da terceirização em um estado periférico pode ampliar perspectivas.

O Estado do Ceará constitui expressivo pólo de confecções, com aproximadamente 3.500 empresas do ramo espalhadas em todo o Estado, oferecendo em torno de 50.000 empregos diretos.

O setor de moda (têxtil, confecções, calçados e acessórios) representa 37,6% do total das empresas industriais em atividade do Estado. São os principais insumos da indústria de confecção produzidos no Estado, especialmente os fios e tecidos naturais, sintéticos e mistos.

Destacam-se ainda a potencial sinergia e a complementaridade entre os setores de confecções e coureiro-calçadista, tanto nos insumos, como nos serviços de suporte, comercialização e logística. Existem diversos centros de comercialização específicos de moda, com pronta entrega e ampla variedade de produtos e serviços, localizados principalmente na Região Metropolitana de Fortaleza.

O Ceará também se destaca por dispor de um curso de graduação em Estilismo e Moda oferecido pela Universidade Federal do Ceará (UFC), com duração de quatro anos, e por ter o Centro de Formação Profissionais da Parangaba, que atua no mercado desde 1993, na qualificação e aperfeiçoamento de profissionais para as áreas de confecção de vestuário e calçados. Em 1999, recebeu o título de Centro Modelo de Educação Profissional, baseado nos critérios do Prêmio Nacional de Qualidade. No mesmo ano foi implantado o 1º Curso Técnico em Vestuário. O Centro já formou cerca de 10 mil alunos nas áreas de criação, modelagem, corte, montagem, manutenção industrial, processo produtivo e gestão empresarial; entretanto, são escassos os estudos científicos disponíveis envolvendo a terceirização de atividades na área.

Com o presente estudo, pretende-se contribuir com informações relativas ao comportamento das empresas de confecção do Ceará, no que diz respeito às decisões de terceirização e às práticas de gerenciamento do fator humano terceirizado, podendo ser úteis à comunidade científica em geral e aos empresários ligados ao setor, em suas análises e tomadas de decisões envolvendo a terceirização de atividades como estratégia empresarial.

1.3 Objetivos gerais e específicos da pesquisa

Em função dos processos de terceirização tornarem mais complexos a gestão do negócio, exigindo gestão multivínculo (diversos tipos de vínculo de trabalho), ampliando gestão para a cadeia de valor, tanto qualitativa quanto quantitativa, é destacado que essa realidade precisa ser mais bem estudada.

Portanto, como objetivo geral, aparece a necessidade de pesquisar e apresentar as motivações que sustentam as decisões de terceirização nas empresas de confecção do Estado do Ceará e avaliar qualitativamente as práticas de gerenciamento do fator humano terceirizado. Para isso, são identificados sete objetivos específicos que orientam o desenvolvimento desta dissertação.

O primeiro objetivo específico corresponde à necessidade de identificar as atividades terceirizadas. Em seguida, objetiva-se investigar e levantar as motivações relativas às decisões de terceirização. O terceiro objetivo específico busca identificar os critérios utilizados pela contratante para definir o melhor candidato a parceiro.

O quarto objetivo específico permite verificar se a gestão dos contratos de terceirização ocorre de forma centralizada ou descentralizada. Com o quinto objetivo específico, será feita uma avaliação das práticas de gerenciamento do fator humano terceirizado.

O sexto objetivo diz respeito aos principais problemas relacionados com a adoção da terceirização. Por fim, com o sétimo objetivo específico, investigam-se os impactos percebidos com a adoção da terceirização.

No projeto desta pesquisa consta um pressuposto para cada objetivo específico, sendo eles:

- a) pressuposto referente ao primeiro objetivo específico — o uso da terceirização no Brasil vem ocorrendo de modo indiscriminado, sendo utilizada tanto em atividades de apoio como em atividades fim;
- b) pressuposto referente ao segundo objetivo específico — as organizações do setor de confecção optam pela terceirização de atividades orientadas pelo imperativo de redução de custos;
- c) pressuposto referente ao terceiro objetivo específico — as empresas contratantes não possuem modelos específicos de gestão dos terceiros, sendo assim, não possuem modelos que definem o perfil do terceirizado, o desenvolvimento das capacidades, avaliação e retenção;
- d) pressuposto referente ao quarto objetivo específico — as empresas contratantes não possuem um modelo único de gestão para todas as áreas da empresa;
- e) pressuposto referente ao quinto objetivo específico — as práticas da gestão do fator humano terceirizado são incipientes para garantir a manutenção de bons profissionais ao seu serviço;
- f) pressuposto referente ao sexto objetivo específico — os problemas com o uso da terceirização podem ser percebidos nas seguintes dimensões: quantidade, qualidade do produto, relacionamento com o contratado e segregação social; e
- g) pressuposto referente ao sétimo objetivo específico — os maiores impactos com a terceirização são visualizados com redução dos custos e uma estrutura organizacional mais enxuta.

Com a análise dos objetivos, espera-se contribuir para a melhoria e modernização da indústria de confecção, que carece de reflexões sobre novos modelos de

gerenciamento, especialmente da gestão do fator humano, diante das decisões de terceirização.

1.4 Metodologia

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base os conceitos apresentados por Vergara (2003), que qualifica a pesquisa em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória e descritiva. Exploratória porque os estudos que abordam o fenômeno da terceirização no Brasil são incipientes, especialmente nas suas dimensões humana e processual. Descritiva porque visa a identificar, descrever e analisar criticamente as visões estratégicas que subsidiam decisões de terceirização, detalhando motivações e tecnologias.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e de campo. Bibliográfica, pelo fato de a fundamentação teórico-metodológica é necessária para este trabalho. A investigação será, também, de campo, pela coleta de dados primários em seis indústrias de confecção do Estado do Ceará.

A unidade de análise é o setor de confecções e o universo da pesquisa abarca as grandes indústrias de confecção do Estado do Ceará, que constam no Guia Industrial do Ceará 2001 e 2002, elaborado pela Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC). Conforme o Guia, foram identificadas seis grandes empresas de confecção, em pleno funcionamento, atuando no Estado do Ceará, constituindo, assim, o universo populacional.

A escolha desse universo foi intencional, com base no critério de as grandes empresas de confecção do Ceará possuírem uma participação representativa dentro

da economia do Estado, e também por entender que empresas de grande porte possuem uma estratégia definida em termos de um planejamento estratégico explícito, seguida de práticas consolidadas de terceirização.

Segundo Cooper e Schindler (2003), duas condições são apropriadas para um censo: primeiro, o censo é viável quando o universo é pequeno e, segundo, necessário quando os elementos são muito diferentes entre si. No caso desta pesquisa, a população é pequena — seis empresas — e qualquer amostragem que se tome pode não representar a população da qual ela é retirada. Portanto, o tamanho desse universo sugere a viabilidade de um censo em vez de amostra.

Com relação aos sujeitos da pesquisa, têm-se os dirigentes e/ou profissionais responsáveis pela gestão das áreas terceirizadas das empresas contratantes, que responderam a dois questionários semi-estruturados e foram também submetidos a uma entrevista por pauta, com o objetivo de coletar informações que os questionários não conseguiam explorar. Esses instrumentos de coleta recolheram informações relativas à empresa e ao nível de participação do respondente nas decisões estratégicas e de recursos humanos da organização, além das percepções, benefícios e dificuldades relacionadas com a terceirização na sua realidade específica.

Essas informações foram tratadas quantitativa e qualitativamente, sendo para isso utilizado o modelo de reversibilidade apresentado por Gomes e Souza (2003), muito utilizado nos estudos da Psicologia.

1.5 Estrutura da dissertação

Além dos capítulos de introdução e de conclusão, esta dissertação apresenta quatro capítulos temáticos.

O capítulo 2 mostra uma caracterização do fenômeno da terceirização, iniciando-se com uma discussão sobre o surgimento de formas organizacionais e práticas de gerenciamento. Em seguida, analisa-se a terceirização estratégica, ressaltando as principais definições, as partes envolvidas, os desdobramentos mais recentes e a necessidade de parcerias. Na seqüência, são apresentados os objetivos da terceirização e sua evolução. Por fim, procura-se relatar como ocorre a organização da terceirização, suas vantagens e desvantagens, os aspectos legais e os desafios da gestão diante dessa nova prática. Com isso, visa-se a identificar experiências que possam melhor fundamentar essa proposta de pesquisa, além das identificadas no questionário e nas entrevistas.

O capítulo 3 exhibe dois enfoques diferenciados da organização empresarial e amplamente importantes para a tomada de decisão e formatação das práticas gerenciais de recursos humanos. Inicialmente, são discutidas a terceirização e a estratégia empresarial, procurando focar sua relação com o arranjo organizacional e conseqüente desverticalização da empresa, que advém da decisão de terceirizar. O segundo item deste módulo apresenta inicialmente um estudo generalizado da gestão do fator humano.

O segmento 4 traz, de um modo geral, uma discussão sobre as características e peculiaridades da cadeia têxtil-confecções. No início, desenvolve-se breve retrospecto sobre a evolução e a organização do complexo têxtil. Na continuação, comenta-se sobre as peculiaridades da indústria de confecção brasileira, e logo após caracteriza-se a indústria de confecção no Estado do Ceará. Por fim, relata-se os processos de produção de uma indústria típica de confecção.

O capítulo 5 está dividido em duas partes. Na primeira etapa, apresenta-se o método de pesquisa utilizado neste trabalho, e tem como objetivo mostrar, encadear e justificar as várias atividades e etapas da presente investigação. No segundo momento, exploram-se os dados da realidade das organizações, iniciando com o perfil das empresas pesquisadas.

Na seqüência, pretende-se contribuir com novas informações e proposições que possam ser referendadas mediante novos estudos qualitativos e quantitativos, bem como colaborar para o crescimento da gestão estratégica das organizações.

Por fim, são trazidas as referências bibliográficas a que se recorreu para embasar a dissertação, seguida dos APÊNDICES referentes a carta de apresentação, questionário 01, questionário 02 e as pautas da entrevista.

Com os estudos e propostas realizados ao longo desta busca, espera-se contribuir para que haja maior conscientização dos agentes envolvidos na indústria da confecção, e para que eles vislumbrem nessa nova realidade de relacionamento — entre empresas contratantes e contratadas — um meio efetivo de se alavancar o desenvolvimento do setor.

2 O FENÔMENO DA TERCEIRIZAÇÃO

Neste capítulo, é procedida uma discussão sobre as características e peculiaridades da terceirização. No início, faz-se ligeiro retrospecto sobre as formas organizacionais, com o intuito de localizar as mudanças da gestão em um contexto histórico e econômico. Ato contínuo, caracteriza-se a terceirização estratégica realizando-se, também, a discussão sobre as peculiaridades que envolvem tal prática. Por fim, são apresentados os diferentes desafios que passam a impactar as organizações diante das práticas de terceirização.

2.1 Surgimento de formas organizacionais e práticas

O desenvolvimento industrial do século XX foi marcado por questões relativas ao trabalho individual do operário, à seleção científica dos trabalhadores de acordo com suas aptidões, à capacitação para produzirem melhor, à organização do arranjo físico, preparação de máquinas e disposição racional das ferramentas e materiais, aos princípios de execução e controle, enfim, por conta das idéias tayloristas desenvolvidas por Frederick Taylor e seus seguidores Henry Gantt, Emerson, Ford, o casal Gilbreth, dentre outros. Portanto, em vez de procedimentos desordenados e empíricos, verificou-se a aplicação do conhecimento ao trabalho, possibilitando melhorar os índices de produtividade.

Com a necessidade de avançar na forma de observar as organizações, surge a abordagem humanística, que nasce com o propósito de questionar a abordagem clássica, que focalizava as tarefas e a estrutura organizacional. Portanto, o foco nos aspectos psicológicos e sociológicos, mais a característica de um movimento de reação e crítica à abordagem clássica da Administração, marcam a Teoria das Relações Humanas, que teve boa aceitação a partir de 1930 nos Estados Unidos e em outros países, logo após a segunda Guerra Mundial (BENDIX E FISHER, 1971).

Diante dessas propostas apresentadas na primeira metade do século, seguimos para meados dos anos 1960, quando o mundo presenciava um momento de conflitos, com a guerra do Vietnã e a guerra Fria. O muro de Berlim acabara de ser erguido, o movimento dos direitos civis norte-americano estava em plena atividade, os dominós caribenhos e asiáticos ameaçavam cair, a iminência cultural de Mao na Ásia incomodava, Nelson Mandela estava sendo condenado à prisão por vários anos e, assim, outros acontecimentos preparavam o caminho para as inevitáveis mudanças que viriam acontecer (CLEGG E HARDY, 1998).

As organizações dessa época possuíam características e estruturas incompatíveis com a realidade de então; ou se consegue imaginar apenas o telefone como único modo de comunicação instantânea? Essa era a realidade. Na maioria das instituições, ainda reinavam a instrução e a vigilância da comunicação pessoal, escrita ou verbal, confiança na discricção profissional para monitorar as áreas da vida organizacional com menos condições de ser rotinizadas e estrutura hierárquica forte (HAMEL E PRAHALAD, 1995).

Hamel e Prahalad (1995) ampliam esse entendimento, ao relatarem que houve por parte das empresas delegação de funções tradicionais da matriz, como planejamento e gestão de recursos humanos às unidades de negócios individuais. Tentaram aumentar a esfera de liberdade operacional de funcionários de todos os níveis; abandonaram as operações tangenciais e concentraram-se nos negócios essenciais; tentaram estimular os riscos pessoais; enfatizaram a responsabilidade individual; inventaram a hierarquia organizacional e situaram o cliente no alto da pirâmide. Essas idéias são a antítese dos arquétipos organizacionais altamente centralizados, excessivamente burocráticos, voltados para o controle, centrados na tecnologia, das décadas de 1960 e 1970. General Electric, 3M, Hewlett-Packard e algumas outras empresas onde havia delegação e *empowerment* foram os ícones dos que buscavam preparar a organização pós-moderna.

Novas maneiras de fazer e pensar as organizações estão surgindo, contrapondo-se à forma burocrática que por muito tempo domina os estudos organizacionais e o próprio cenário organizacional.

Um dos pilares da Teoria Geral da Administração surgiu em virtude de inúmeros estudos feitos por vários cientistas em torno das organizações, fundamentais na sociedade moderna. Com Weber (1982), por exemplo, verificou-se a noção do tipo ideal de burocracia, explicando as organizações formais. Weber influenciou a maioria dos autores que retomaram o assunto. Tinha como preocupação o papel das organizações na sociedade maior, questionando-se sobre a forma de organização que atenderia às necessidades da crescente sociedade industrializada que aparecia na virada do século. A burocracia seria a resposta para uma administração eficiente, tanto na esfera empresarial como na esfera governamental, pois partiria do princípio de eliminar ou reduzir problemas e vícios constantemente encontrados nos modelos organizacionais até então existentes.

A marca dos estudos tipológicos dos anos 1950 foi notadamente a burocracia. Weber (1982) sistematizou o conceito de burocracia como uma forma de organização caracterizada por centralização, hierarquia, autoridade, disciplina, regras, divisão do trabalho e estabilidade. Como ênfase da Teoria Burocrática, encontra-se a estrutura organizacional. A razão decisiva para o progresso da organização burocrática foi sempre a superioridade puramente técnica sobre qualquer outra forma de organização. Numa administração rigorosamente burocrática, especialmente na sua forma monocrática, aparecem como características principais a precisão, a velocidade, a clareza, o conhecimento dos arquivos, a continuidade, a discricção, a unidade, a subordinação rigorosa, a redução do atrito e dos custos de material e pessoal.

A relevância e a existência da burocracia são de fundamentais importância na vida organizacional. Apesar de alguns poucos estudiosos não reconhecerem o surgimento de formas diferentes de organização, essas já existem. Nesse sentido, Gerstein & Shaw (1994), ao estudarem os novos modelos organizacionais, mostram

que na medida em que as organizações foram se tornando cada vez mais complexas, internamente, suas relações com o mundo exterior também se tornaram mais complicadas. Depois de décadas de sucesso atuando sozinhas, as organizações viram-se, com frequência, frustradas por fracassos em novas tecnologias, novos ramos e novos mercados, e para mitigar o risco financeiro inerente a muitos empreendimentos novos, algumas organizações voltaram-se para as alianças, parcerias, licenciamentos. Para os autores, as organizações existirão em redes de fornecedores, concorrentes e clientes que cooperarão mutuamente para sobreviver num mercado cada vez mais competitivo.

Clegg e Hardy (1998) ampliam esse entendimento, sinalizando para o fato de que, ao se analisar o aspecto externo, percebe-se que as fronteiras que antes delimitavam a organização estão sendo derrubadas; a comprovação disso está nas entidades que se fundem e se descaracterizam, formando a partir daí outras formas organizacionais, conhecidas como “cadeias”, “redes”, “conglomerados”, “alianças estratégicas”, questionando a relevância de um foco “organizacional”. No aspecto interno, as fronteiras que antes delineavam a burocracia estão cada vez mais escassas, tornando as organizações pós-fordistas mais estáveis e flexíveis, com menor número de níveis hierárquicos.

Flexibilidade de produção, agilidade, mínimo de hierarquia necessária e outras características que desafiam o sistema de produção em massa existem em função da mudança das necessidades da sociedade. Na indústria automobilística no início dos anos 1990, a Ford teve decisiva vantagem financeira sobre a *General Motors*, por antecipar a alteração de seu *mix* de produtos. A Ford foi rápida em reconhecer o crescente desejo dos consumidores americanos pelos veículos utilitários e *off-roads*. Embora continuasse a oferecer uma linha completa de veículos, a Ford alterou algumas de suas linhas de produção para esse tipo de veículos, mais lucrativos do que os carros normais, e tornou-se a líder nesse segmento, apesar de a *General Motors* ser uma empresa maior (CHARAN, 2001).

Os últimos 30 anos possibilitaram mudanças na base, acompanhadas da produção de abordagens e conceito. A lógica taylorista-fordista, rígida, hierarquizada e burocratizada, centrada no trabalho físico e de baixa qualificação, vem sendo substituída pela gestão flexível, desburocratizada. Para melhor visualizar essa realidade e entender o aparecimento da organização virtual, em rede, global e pós-moderna, deve-se levar em conta a implosão do comunismo, a explosão do neoconservadorismo, a erradicação do *apartheid*, o avanço do feminismo, a erosão da dominação comercial dos Estados Unidos, e a ascensão do poder econômico do Leste Asiático (SARSUR et al., 2002; CLEGG E HARDY, 1998).

Em tal cenário, Riccio e Peters (1995) sustentam a necessidade da atenção constante aos movimentos do mercado mundial de se ter capacidade de adaptação em tempo hábil e ótimo às mudanças geradas. As organizações que surgiram no contexto atual ou que sobreviveram às inflexões determinadas pelas mudanças ambientais, intensificadas a partir da última década, precisam afastar-se permanentemente da tendência ao “ensimesmamento” — concepção de que tudo pode e deve ser feito internamente com vantagens quantitativas e qualitativas — e absorver padrões instáveis e complexos relacionados com as configurações em rede.

Segundo Sarsur et al. (2002), as novas formas organizacionais que começam a proliferar nas indústrias e no crescente setor de serviços têm nas redes o elemento fundamental que as caracteriza. Hakånson (1987) acrescenta que as redes são um conjunto de elementos ligados mediante relações específicas, estruturadas a partir da definição dos papéis, atribuições e relações entre estes elementos. Isto envolve aspectos relacionados à estrutura, heterogeneidade e hierarquia os quais precisam ser devidamente definidos e explicados.

Como forma de organizar, as redes possuem inúmeras vantagens, entre elas a diluição do risco e compartilhamento de recursos para se evitar a duplicação onerosa de esforço independente. Concedem maior flexibilidade, comparadas a outras formas de integração, como a fusão, principalmente em que os ciclos de vida

são curtos. Concedem, também, maior acesso ao *know-how* e às informações por meio de relações de colaboração antes do estágio de reconhecimento formal (CLEGG E HARDY, 1998). Nesse sentido, os autores definem uma rede organizacional como uma estrutura, da qual podem participar empresas, que, em virtude de limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira, não podem assegurar as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento. São formadas por uma estrutura celular não rigorosa e compostas de atividades de valor agregado que, constantemente, introduzem novos materiais e elementos. Podem ser formais ou informais, como também existir simplesmente para troca de informações ou para serem envolvidas em um processo de atividades conjuntas. As redes têm um grande conjunto de variações e aplicações no contexto organizacional desde as redes flexíveis de pequenas e médias empresas, redes *top-down*, de subcontratação, de relacionamento, de informação, de comunicação, redes de pesquisa etc.

Sobre o assunto, Achrol & Kotler (1999) acrescentam que a organização em rede é um mecanismo de mercado para alocar pessoas e recursos para problemas e projetos de maneira descentralizada numa perspectiva de flexibilidade e adaptabilidade às mudanças no contexto organizacional. Dessa forma, os autores apontam que a rede se caracteriza pelo planejamento e pelo controle descentralizado, pelo foco nos relacionamentos laterais e integração entre a estrutura formal e as múltiplas formas de relacionamentos sociais vigentes numa organização.

Essa nova forma de pensar as organizações, baseadas numa tomada de decisão aberta e em equipe, elimina a ineficiência dos estilos hierárquicos tradicionais de segregação, parasitismo e sabotagem, resultando numa organização muito diferente da burocracia em Weber, da organização matricial na visão de Galbraith e da adhocracia na concepção de Mintzberg. Assim, essas formas pós-modernas em rede funcionam como opção de organização para várias empresas, sem deixar de lado a máxima de que ser grande é necessário ou desejável, pois as redes originam uma potência que permite ser grande e pequena simultaneamente.

Diante da evolução acelerada dos processos e produtos, em conseqüência da elevada competição entre as empresas em um sistema extremamente complexo, a intenção de liderar o mercado, ou somente sobreviver nele, exige da empresa uma adaptação a esta situação mediante processos de fabricação complexos, sistema da qualidade minucioso, fluxo de informações eficiente, funcionários bem treinados e motivados etc. Tais ações, porém, podem significar aumento de custos e, em razão das incertezas do mercado tão complexo e competitivo, em um grande risco no investimento de capital (FERNANDES HERNANDEZ, 2003).

Esse atual ambiente de negócios e gestão, em que a mudança é o único fator constante, é consenso também o fato de que a habilidade de adaptar rapidamente o desenho organizacional às novas realidades que surgem dia após dia é responsabilidade-chave dos estrategistas (COLLINS, 2002). Nesta linha, Gutwald (1996) nos remete a duas indagações: 1) em quais atividades na sua cadeia de valor a empresa necessita se especializar, e, destas, quais devem ser realizadas internamente? 2) o que a empresa deve internalizar e o que coordenar com atividades realizadas por outros provedores especializados como forma de se obter ganhos de especialização?

Portanto, tem-se observado que a atual dinâmica organizativa não encontra amparo nas tecnologias de gestão disponíveis. Vale frisar que as concepções hierárquicas convencionais deixaram de fazer sentido na organização do trabalho que valoriza a comunicação, a criatividade, a velocidade, a polivalência profissional, o trabalho em equipes e a fluidez dos processos produtivos em permanente evolução. As novas maneiras pelas quais a empresa estrutura, coordena e administra o trabalho das pessoas em busca de objetivos estratégicos implica novos modelos de gerenciamento, envolvendo os processos, as pessoas e novas relações de trabalho. A intensificação do recurso às fusões e aquisições, da reengenharia de processos e da terceirização é, ao mesmo tempo, caracterizadora e motivadora do quadro que se impõe.

Isso reforça a noção de que, com a evolução das formas organizacionais, partindo do início do século XX com Taylor até as organizações em rede como possibilidade concreta para o desenvolvimento empresarial, a terceirização estratégica surge como uma das principais ferramentas para ajudar os gestores empresariais a dar conta da complexidade. Essa ferramenta será discutida no item seguinte.

2.2 Terceirização estratégica

O atual ambiente da economia e da gestão de negócios, caracterizado por um aumento da competição entre as empresas, pela entrada de concorrentes e, simultaneamente, o aumento na quantidade e escopo das informações disponíveis aos consumidores, fazendo com que estes se tornem mais exigentes em relação à qualidade, à tecnologia e ao preço dos produtos e serviços disponibilizados, faz com que os empresários busquem novas práticas que ajudem na gestão cada vez mais complexa das organizações. Dessa forma, entre as práticas do mundo empresarial, a terceirização estratégica surge pelo fato de as empresas cada vez mais tenderem a se concentrar em suas competências básicas, guardando as energias despendidas em atividades de apoio ou complementares.

Antes de entrar nas peculiaridades que envolvem a prática escolhida, vale frisar que a terceirização a ser tratada nesta pesquisa se refere à terceirização estratégica e não à terceirização como uma simples ferramenta operacional, ou seja, não se tem a intenção de estudar a terceirização no seu modo tão simplório, e sim tratar da terceirização estrategicamente, voltada para objetivos de médio e longo prazo, buscando eficácia operacional, máxima qualidade dos produtos e serviços, como forma de criar valor perceptível aos olhos do cliente.

2.2.1 Histórico e definições

Há uma grande diversidade de termos — terceirização, *outsourcing* (termo inglês formado pelas palavras *out* e *source*, ou seja, fonte externa), subcontratação ou sublocação — que servem para designar um dos elementos constitutivos do modelo de organização em rede, talvez o mais popular e disseminado. Destes termos, terceirização é o mais utilizado e conhecido no Brasil, e, segundo Queiroz (1992), é uma técnica que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência a terceiros das atividades acessórias de apoio ao escopo das empresas, permitindo a esta concentrar-se no seu negócio ou objetivo final. Qualquer organização pode terceirizar algum tipo de atividade, processo ou negócio completo. Trata-se de fenômeno onipresente nas decisões empresariais. A subcontratação não é um fenômeno recente nas relações econômicas entre empresas. Desde os processos artesanais característicos do século XVII, já se praticam atividades produtivas, voltadas para a manufatura de componentes de produtos finais (PAGNANI, 1989).

Segundo Druck (1999), uma das formas mais recorrentes de terceirização, datada da Revolução Industrial no século XVIII, é o chamado trabalho doméstico, ou trabalho domiciliar, que surge juntamente com o estabelecimento da indústria têxtil. Ao relatar esta forma de terceirização, a autora deixa claro que os trabalhadores realizavam o trabalho em suas casas, com máquinas e ferramentas próprias ou alugadas e, em geral, eram pagos por produção encomendada e realizada. No Brasil, este tipo de trabalho nunca deixou de ser utilizado, principalmente em indústrias tradicionais têxtil/confecções e calçados, porém como parte do processo de reestruturação e modernização organizacional.

Para Pagnani (1989), bem antes da Revolução Industrial, ainda na economia feudal, já se verificava o trabalho domiciliar, principalmente nos ramos têxteis, agrupamentos em base doméstica. O autor ressalta que a maioria das operárias que se ocupavam com a fabricação dos bens de lã e algodão trabalhavam em residências; essas relações de subcontrato, em que há um “grande distribuidor e

artesãos (atividades não fabris)” subcontratados sob o sistema *a façon*, ainda são encontradas na indústria têxtil moderna.

Para a maioria dos autores, todavia, a terceirização estratégica é um fenômeno recente como opção de gerenciar, que surgiu nos Estados Unidos, antes da Segunda Guerra Mundial. De acordo com Ferreira (1994), naquela época, as indústrias bélicas necessitavam concentrar-se na produção de armamentos e, em virtude da escassez de mão-de-obra, delegavam algumas atividades a empresas prestadoras de serviço.

Portanto, a partir da década de 1950, a terceirização consolidou-se como técnica de administração (LEIRIA E SARATT, 1996). Com o desenvolvimento acelerado da indústria e do comércio, rapidamente se espalhou pelo mundo. No Brasil, o neologismo terceirização surgiu com a indústria automobilística, visto que, até os anos 1980, tinha pouca relevância em termos de estratégia e estava mais relacionado à subcontratação de empresas prestadoras de serviços em áreas como limpeza, segurança, refeitório; ou seja, significava a contratação de outras pessoas ou empresas para a realização de atividades não fins nas organizações.

A intensificação da estratégia de terceirização nas organizações brasileiras, como uma abordagem de gestão que permite repassar a um agente externo a responsabilidade operacional por processos ou serviços até então realizados na empresa, ganhou maior destaque nos anos 1990 (FERREIRA, 1994), em decorrência da abertura de mercado e da globalização da economia, fatores que forçaram as empresas a desenvolverem estratégias competitivas baseadas na cooperação, para alcançar maior produtividade e qualidade e a conseqüente redução dos custos, visando a atender às necessidades e expectativas dos clientes.

Davis (1992, p.11) acrescenta que a terceirização pode ser considerada “uma passagem de atividades e tarefas a terceiros. A empresa concentra-se em suas atividades-fim, aquela para qual foi criada e que justifica sua presença no mercado,

passando para terceiros (pessoas físicas ou jurídicas) as atividades-meio”; ou, ainda, como enfatiza Brasil (1993) posteriormente, significa uma transferência de funções e/ou serviços por parte de uma organização (empresa-origem) que possam ser executados por outras empresas (empresa-destino) e que incluem atividades de apoio ou aquelas diretamente relacionadas com o processo-fim da empresa-origem.

Para Bezerra (1994), a terceirização se comporta como uma ferramenta amplamente adotada pelas organizações brasileiras, com delegação da maioria dos serviços de apoio e até mesmo de importantes etapas do processo produtivo, numa corrida à redução de custos. Sobre o assunto, Costa (1994, p.7) é bem direto, resumido, e comenta que a terceirização é a “prática de comprar externamente produtos e serviços necessários ao processo produtivo empresarial”.

Seguindo esse mesmo raciocínio, outra definição do termo terceirização foi formulada por Silva (1997), considerando uma transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que assumem esta atividade terceirizada como atividade-fim.

O argumento de Oliveira (1998) indica a terceirização como um liame que une uma empresa tomadora à organização prestadora de serviços, mediante contrato regulado pelo Direito civil, Comercial ou Administrativo. Sua finalidade é a de realizar serviços coadjuvantes da atividade-fim. A empresa prestadora de serviços responde pela sua execução, não tendo a firma tomadora qualquer possibilidade de intervenção na mão-de-obra da empresa prestadora.

Num estudo mais recente, Cabral (2002) não faz menção a atividades-fim e/ou atividades-meio e enfatiza que a terceirização significa suprir-se, via fontes externas, representando a decisão da organização no sentido de utilizar transações de mercado em vez da utilização de transações internas, para atingir seus propósitos econômicos.

As definições evoluem na complexidade e a necessidade de compreensão de outros termos relacionados aparece, como o que é atividade-meio, atividade-fim e as partes envolvidas (contratante e contratado).

Pegando como exemplo a indústria da confecção, a terceirização é empregada com maior frequência, sobretudo nas atividades de apoio, como segurança, alimentação, transporte etc. Com a disseminação da prática, algumas empresas dessa indústria entendem que a terceirização também pode ocorrer em atividades de negócio. Existem, entretanto, algumas divergências e dúvidas jurídicas, principalmente em relação a que tipo de atividades podem ou não ser terceirizadas. Isso será discutido mais adiante.

2.2.2 Partes envolvidas

Os atores envolvidos nos processos de terceirização classificou-se como institucionais, isto é, a organização contratante e a empresa contratada, ou, como caracterizam outros autores, o terceirizante e o terceiro.

O contratante (terceirizante) é quem decide terceirizar, ou seja, é o que resolve “comprar no lugar de fazer”. O contratado (terceiro) é quem executa, desenvolve o produto e/ou serviço.

Como anota Bianchi (1995, p.88), “os terceiros são pessoas físicas ou jurídicas que passam a realizar atividades que antes eram feitas internamente. A atividade terceirizada é sua atividade-fim”.

Tomando como exemplo a indústria da confecção e levando em conta o fato de que o contratante é a empresa interessada em comprar externamente um produto ou serviço em vez de fazer, todas as pessoas ou empresas habilitadas, responsáveis

pela execução do serviço ou confecção do produto, podem ser chamadas de terceiros.

Seguindo esse mesmo raciocínio, Queiroz (1992, p.11) destaca que o “terceiro é aquele que, com competência, especialidade e qualidade e ainda, em condições de parceria, venha a prestar serviços a uma empresa contratante”.

2.2.3 Atividade-fim e atividade-meio

É importante que a empresa conheça quais são suas atividades críticas ou estratégicas que proporcionam um diferencial competitivo ao produto. Para tratar deste assunto, toma-se inicialmente como base o modelo de cadeia de valor proposta por Porter (1989), composta de nove categorias genéricas de atividades reunidas de formas características, conforme ilustra a Figura 1. Para esse autor, toda empresa é uma reunião de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto, podendo estas atividades ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores.

Dessa forma, a cadeia de valor de uma empresa e o modo como esta executa atividades são um reflexo de sua história, estratégia, método de implementação, economia básica das próprias atividades, além de exibir o valor total, que consiste em margem e atividades de valor. Estas últimas são as atividades físicas e tecnologicamente distintas, mediante as quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores.

Porter (1989) divide as atividades de valor em dois tipos gerais: atividades primárias e de apoio. As primárias, relacionadas na parte inferior da Figura 1 e divididas em cinco categorias genéricas, envolvem a criação física do produto e sua venda e transferência para o comprador, bem como a assistência após a venda.

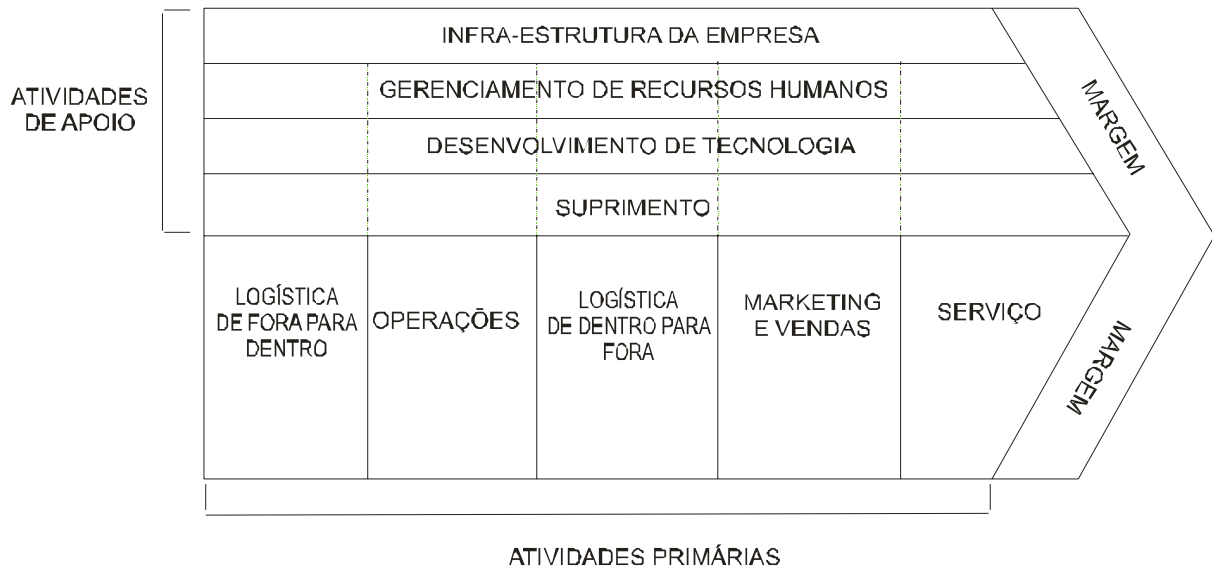


Figura 1 – Cadeia de valor genérica de Porter

Fonte: Porter (1985)

Já as de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções no âmbito da empresa. As linhas tracejadas refletem o fato de que a gerência de recursos humanos, o desenvolvimento de tecnologia e a aquisição podem ser associados a atividades primárias, além de apoiarem a cadeia inteira.

Conforme mencionado no início desta discussão, as empresas precisam definir quais são suas atividades essenciais (negócio principal) e não essenciais. Ampliando este raciocínio, Baraúna (1997, p.103) ressalta que “de grande importância e dificuldade é a definição da atividade-fim ou atividade-meio num processo produtivo”, não sendo diferente na indústria da confecção.

Para os empresários do setor de confecção, as atividades de negócio são chamadas de atividades-fim e não de atividades primárias, conforme propõe Porter. A divergência não está somente na nomenclatura, mas também nas atividades que esse autor denomina como primárias. Algumas dessas atividades, como, por exemplo, *marketing* e vendas, são consideradas na indústria da confecção como

uma atividade-meio ligada à atividade-fim. Portanto, com a intenção de facilitar o entendimento dos dirigentes e/ou responsáveis pela gestão das áreas terceirizadas, optou-se por não ficar limitado à habitual clivagem “atividades primárias” e “atividades de apoio” apresentadas por Porter (1989, p. 36) e seguir uma abordagem mais recente e detalhada, conforme adotada por Amoroso (apud BIANCHI, 1995), entendendo que essa divisão atende mais fielmente as demandas do setor de confecção, além de valorizar as denominações utilizadas pela legislação brasileira referente à terceirização, que faz uso, por exemplo, da expressão “atividade-meio”.

Para Amoroso (apud BIANCHI, 1995, p. 59), as atividades são classificadas em ‘**atividade-fim** e **atividade-meio**’, podendo ser subdivididas da forma abaixo.

a) **Atividades-fim** — são atividades ligadas ao negócio, missão da empresa. São aquelas que têm impacto direto no produto final.

b) As **atividades-meio** podem ser divididas em dois grupos, conforme delineado na seqüência.

- **Atividades ligadas às atividades-fim** — têm um impacto — ainda que não seja direto — significativo na percepção do cliente, como, por exemplo, manutenção, vendas, distribuição, pesquisa e laboratório;
- **atividades de apoio** — não têm impacto direto no produto final. Tipicamente refeitório, segurança, recursos humanos, serviços contábeis e jurídicos.

Ampliando esse entendimento, Bianchi (1995) retrata que as atividades-fim, críticas ou estratégicas, não devem ser terceirizadas, pois isso comprometeria a vantagem competitiva atual e/ou futura da empresa. Essa autora continua a análise afirmando que as terceirizações de atividades-meio ligadas a produção, quando realizadas após análise da cadeia de valor e custo da empresa, são aquelas que apresentam

maior ganho de vantagem competitiva, seja pela redução de custos, aumento da qualidade, acesso a novas tecnologias ou liberação de recursos para as atividades-fim.

Serra (2001), porém, relata que a indústria automobilística tradicionalmente delega serviços de atividade-fim em decorrência das novas técnicas de produção e de tecnologia para terceiros, trazendo assim mais valor ao produto por meio da especialização do terceirizado. Os estudos de outros autores, como Porter (1989), Prahalad & Hamel (1990) e Valença & Rodrigues da Silva (1999) também sinalizam a difusão da prática de terceirização por toda a cadeia de valor. Isto é, se no início do movimento de reorganização estrutural organizacional a terceirização era indicada como alternativa para dar condições às empresas de focalizarem sua atenção nas atividades essenciais, ou para reduzir os custos e aumentar o nível de qualidade dos serviços em atividades complementares, atualmente verifica-se seu uso de modo generalizado.

Martins (1996) estende essa discussão, reforçando a idéia de que essa prática, além de não ser considerada ilegal, conseguiu transformar uma atividade, anteriormente considerada principal, em acessória. Diante disso, Baraúna (1997) sugere que a legislação brasileira necessita se adequar a essa realidade, visto que a terceirização já alcançou a condição de participação conjunta nas atividades-fim do processo produtivo das grandes empresas em vários países centrais. Na seqüência, ainda são discutidas algumas peculiaridades da terceirização até chegar aos aspectos legais que envolvem essa prática.

2.2.4 Desdobramentos mais recentes

A popularidade da terceirização pode ser explicada por constituir alternativa de solução de problemas organizacionais que vão da simples redução de custos até a canalização dos talentos e capacidades para atividades que associem maior valor.

Segundo Silva (1997, p. 26), o uso, de modo generalizado, da terceirização pode ser explicado por intermédio de alguns fatores estruturais, denominados de “alavancadores da terceirização”, vinculados ao movimento de rentabilização do investimento e que estão intimamente ligados aos novos padrões produtivos e competitivos, vigentes a partir da revolução informativa e da globalização; eis os principais:

- a) “um menor volume de **capital de giro**, proporcionado pelo pagamento do bem ou serviço quando de sua efetiva utilização”;

- b) “o **cálculo econômico** das grandes organizações, significando a ocupação apenas dos segmentos mais rentáveis dentro da cadeia produtiva, deixando os processos menores para os pequenos”;

- c) “a possibilidade de beneficiar-se dos **ganhos de especialização**, representados pela divisão de tarefas e pela curva de experiência e aprendizado”; e

- d) “a exploração de competências centrais e a possibilidade de **agregar pequenos capitais** individuais e sobre-rentabilizá-los através da agregação de valor via marca ou disponibilização ao mercado”.

Gonzaga (2002) destaca que algumas empresas do setor de confecção, como a Lupo, Ellus, Fórum, Malharia Cambuci (etiqueta Penalty) etc., praticamente deixaram de ser produtoras. A Lupo, por exemplo, partiu para terceirizar sua produção, incentivando a abertura de pequenas empresas de confecção por parte de seus empregados, estabelecendo com eles um sistema de parceria, com as máquinas sendo cedidas aos ex-empregados em comodato. Isso ocorreu após os dirigentes da Lupo analisarem sua estrutura e compreenderem em que suas áreas de melhor atuação, ou seja, suas competências centrais estavam nas áreas de *marketing* e distribuição, concentrando-se, portanto, apenas nesses setores.

- e) “a **flexibilização da produção** permite alterações significativas no composto de produto, a partir do momento em que a imobilização em máquinas, equipamentos, matérias-primas, etc., é reduzida significativamente”;
- f) “a possibilidade de **transferir risco para terceiros** é um outro fator ligado à terceirização”;
- g) “a **globalização**, a aceleração do processo de internacionalização das empresas e a transformação de atividades artesanais ou pré-capitalistas em atividades integradas ao mercado, são outros fatores que explicam o incremento fantástico da terceirização”;
- h) “a **redução da complexidade administrativa**, é bastante facilitada pela terceirização, pois, quando implantada, reduz o número de pessoas e a quantidade de níveis hierárquicos administrados pela empresa”;
- i) “o maior **contato com o ambiente externo**, possibilitando às organizações perceberem mais claramente as ameaças e oportunidades advindas do meio ambiente”;
- j) “o fato de que uma parte importante da **integração deixou de ser realizada intraempresa** para se dar em um contexto interempresas ou interblocos econômicos”;
- k) “a **dificuldade de controle** sobre algumas atividades, como, por exemplo, o controle de frotas de veículos”;
- l) “a necessidade de **intensificar o uso de ativos**, que, quando de propriedade da empresa, tendem a ser subutilizados ou utilizados de forma a não justificar o investimento realizado”;

m) “o **rápido desenvolvimento tecnológico**, que torna inviável modernizar-se em todos os elos da cadeia produtiva, o requisito qualidade e a necessidade cada vez maior de certificação através das normas ISO favorecem enormemente a terceirização”; e

n) “o **encurtamento do ciclo de vida** de produtos e processos, assim como a extrema diferenciação que passou a ser a base fundamental do processo competitivo”.

Todos esses fatores tornam a terceirização um elemento importante dentro da estratégia das empresas, cabendo a cada organização analisar seus processos e tomar suas decisões. Essa difusão da prática da terceirização por toda a cadeia de valor redefine a terceirização como uma transferência de atividades para fornecedores especializados, que tenham estas atividades como fim, permitindo a empresa direcionar todas as suas forças para a atividade principal da empresa e recebendo de terceiros os produtos/serviços não diretamente ligados ao seu *core business*.

Na prática, os gestores estão ponderando muito mais a conveniência estratégica da decisão de terceirizar do que a sua exeqüibilidade. Segundo Ferraz (2003), qualquer que seja a motivação das iniciativas, a metáfora da separação do “joio do trigo” se impõe, ou seja, terceiriza-se para apartar algo que freia o desenvolvimento das entidades produtivas; subloca-se para que os melhores possam direcionar as suas principais energias para algo de maior valor; transferem-se para atores externos atividades cujos segredos podem ser expostos à concorrência; ou, como afirma Salerno (1995), existem três possibilidades de terceirização, não excludentes e que reforçam as definições dos autores citados anteriormente:

a) a terceirização da atividade produtiva propriamente dita, quando a empresa que terceiriza deixa de produzir certos itens e passa a comprá-los de terceiros (fornecedores).

b) a terceirização de atividades e serviços de apoio à produção (atividade-meio), mediante a contratação de empresas que fornecem esse serviço.

c) a sublocação de mão-de-obra para ser empregada na atividade produtiva, por meio da contratação de uma “agenciadora” de mão-de-obra que aloca trabalhadores para trabalharem na atividade direta da contratante, mas com vínculo com a contratada.

Portanto, apesar de a terceirização ser uma técnica que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência a terceiros das atividades de apoio das empresas, o que se verifica, atualmente, é uma evolução dessa prática, pois o processo de transferência a terceiros passa a incluir também atividades diretamente relacionadas ao processo produtivo empresarial.

Essa terceirização avançada pode ser verificada, por exemplo, em indústrias de confecção e calçados, onde se terceirizam importantes etapas da produção, como o corte e a costura. Algumas empresas chegam a terceirizar 100% do processo produtivo. Esse repasse total para outra empresa, que devolve o produto nos padrões exigidos e com a etiqueta do contratante, está sendo intitulada pelo mercado como *private label*, expressão em inglês que significa rótulo próprio, marca própria. Empresas como a Nike e a Arezzo (FDC, 2000; MINTZBERG e QUINN, 2001) são exemplos dessa prática, pelo fato de voltarem suas atenções para a marca e terceirizarem toda a fabricação, o controle de qualidade, o transporte e a logística de distribuição de seus produtos, mantendo internas apenas as funções de pré-produção (pesquisa e desenvolvimento; desenho) e *marketing*.

Com isso, os desdobramentos mais recentes da terceirização sinalizam uma ferramenta amplamente adotada pelas organizações brasileiras, com delegação da maioria das atividades de apoio e, diferentemente da sua concepção original, até mesmo de importantes etapas do processo produtivo. Portanto, Costa (1994, p.7) há dez anos antecipava essa evolução, ao definir a terceirização apenas como a

“prática de comprar externamente produtos e serviços necessários ao processo produtivo empresarial”, fugindo da habitual clivagem entre atividade-fim e atividade-meio. A difusão dessa prática está vinculada à efetivação de parcerias sólidas, legítimas sem abdicação de responsabilidades e priorizando o equilíbrio de forças.

2.2.5 Necessidade de parcerias

As mudanças tecnológicas e organizacionais na produção de bens, ou, no setor de serviços, proporcionadas pela atual tendência gerencial de “enxugar” as estruturas organizacionais, permitem que as empresas otimizem a utilização de recursos e racionalizem os seus sistemas produtivos, recorrendo a processos de terceirização e de formação de parcerias com fornecedores, clientes e concorrentes (VALE, 1992).

No patamar estratégico, o relacionamento contratante-contratado vai além do simples “fazer-ou-subcontratar”, definindo a forma de posicionar a capacidade produtiva da empresa para maximizar os benefícios que possam resultar da combinação das habilidades internas da empresa com as forças de seus terceiros (LYONS et al. apud VILLACRESES, 1994). Conseqüentemente, percebe-se a importância de as organizações formarem uma parceria estratégica com as empresas contratadas.

Hardback, Basham & Buhts (1994) definem parceria como um modo de negociar baseado na confiança, dedicação para metas comuns, e uma compreensão das expectativas e valores de cada um (fornecedor e cliente).

A parceria pode também ser entendida como um acordo de longo prazo entre duas ou mais organizações, com o propósito de atingir objetivos específicos do negócio por meio da maximização da efetividade dos recursos de cada participante. Essa definição apresentada, por Villacreses (1994), implica mudar os relacionamentos

tradicionais para uma cultura compartilhada, sem considerar fronteiras organizacionais.

Porter (1989) esclarece que, ao buscar uma competência essencial, empresas empregam processos de terceirização ou de integração de atividades. As forças que levam à tomada de decisão no sentido de aumentar ou diminuir o número de atividades totalmente controladas são definidas pela estrutura de custos operacionais, pelo potencial de controle estratégico e pelas metas de estratégias corporativas. Sendo assim, é necessário que as empresas busquem parcerias estratégicas para todas as atividades para as quais não estejam especializadas, no sentido de reunir valia aos produtos e serviços.

A parceria oferece o potencial de responder rapidamente às oportunidades do mercado sem duplicação de recursos, pois, enquanto a integração vertical administra o risco, internalizando-o, a parceria distribui o risco entre várias entidades, reduzindo assim a exposição de cada participante (VILLACRESES, 1994). Portanto, o objetivo é mudar o posicionamento estratégico da empresa, haja vista que as metas da parceria estratégica são, segundo Conrads (apud VILLACRESES, 1994), sustentar as capacidades críticas, incrementar o fluxo de inovação e melhorar a flexibilidade em resposta a mudanças tecnológicas e de mercado.

As empresas encontram nas parcerias vantagens e oportunidades que dificilmente teriam num relacionamento tradicional. A junção dos pontos fortes contribui para o êxito do relacionamento.

Com a difusão da prática da terceirização por toda a cadeia de valor, a necessidade de assumir características diferenciadas aparece, convertendo-se numa parceria que deve pressupor integração entre os envolvidos, ultrapassando a simples relação contratual. Como acentua Halen (2000), essa prática prevê o compartilhamento no negócio e a implantação de um modelo de ganha-ganha, diferenciando-se do padrão

tradicional de subcontratação de serviços, em que as contratantes e contratadas situam-se em posições opostas. Apesar dessa evolução, parece que ainda predominam em grandes indústrias relações com fornecedores, que em nada se diferenciam da antiga subcontratação de serviços.

Com a intenção de transformar essa realidade, a necessidade de parcerias confirma-se quando se analisa a evidência de todas as empresas terem que buscar a sua competência essencial mediante o aumento ou a redução do escopo de atividades totalmente controladas pela terceirização, resultando em redução de custos e aumento da especialização (PORTER, 1989).

Sendo assim, a terceirização se apresenta como uma ferramenta para o estabelecimento de verdadeiras alianças estratégicas, nas quais os terceirizados passam a ser parte do desenho organizacional da empresa-mãe, não obstante todas as dificuldades inerentes a esse processo, em que o grau de atendimento aos objetivos de cada empresa individual deve estar subordinado ao de atendimento aos objetivos dos parceiros envolvidos. Segundo Silva (1997), “e a famosa integração competitiva, muito falada e nem sempre posta em prática, principalmente pela grande dificuldade de implantação”.

O estabelecimento de uma parceria estratégica é dado, segundo Tomé (1998), por critérios gerais, válidos para os mais diversos setores da economia; são eles:

a) no plano operacional — o custo das empresas a serem contratadas para executar os serviços, relação custo x benefício e menor preço, por meio de licitação de acordo com a lei 8.666, quando a seleção é para empresas públicas;

b) no contexto tático de decisão, utiliza os seguintes fatores — qualidade dos produtos ou serviços prestados, informações com outras empresas, do mesmo ramo ou porte semelhante ao da contratante, ou seja, buscar referências com outras tomadoras de serviço de um determinado prestador, coleta de preços dos

prestadores de serviço, análise crítica das empresas candidatas à terceirização, observando seu porte, instalações e processo produtivo, acompanhamento dos serviços quando executados em outras empresas e serviços prestados anteriormente, ou seja, experiência em executar a atividade;

c) os fatores mais usados pelo nível estratégico são a idoneidade das empresas candidatas à prestação de serviço e organizações que se destacam na área.

Sarsur et al. (2002) lembram que a qualidade dessas parcerias é função da natureza e características do produto fornecido, das tecnologias empregadas, das condições competitivas do mercado e das capacitações do fornecedor, podendo ir desde a simples relação de troca ou prestação de serviço até a relação de parceria estratégica.

Assim, tão importante quanto salientar a necessidade da parceria é destacar as dificuldades para o seu estabelecimento. As barreiras que inibem o crescimento das parcerias são: a) a cultura organizacional que, segundo Santos (2001), é uma poderosa referência para explicar ou predizer o comportamento das organizações, por retratar valores e crenças compartilhados pelos seus membros, reprimindo, aprovando ou estimulando comportamentos, além de funcionar como um mecanismo de controle organizacional. Dessa maneira a compatibilidade cultural deve favorecer o estabelecimento de parcerias entre organizações; b) os relacionamentos tradicionais contratante-contratado / fornecedores, que, por também compor os padrões culturais, pode dificultar o estabelecimento de formas diferenciadas de relacionamento; e c) o tempo requerido para desenvolver a parceria. É necessário tempo e esforço significativo para encontrar o parceiro certo e para desenvolver um acordo de parceria eficaz (COOK & HANCHER apud VILLACRESES, 1994).

2.2.6 Objetivos da terceirização

Segundo Martins (1996), o objetivo principal da terceirização vai além da simples redução de custos, e passa pela óptica da empresa possuir maior agilidade, flexibilidade e competitividade. Esse mesmo autor assinala que as organizações pretendem, por intermédio da terceirização, transformar seus custos fixos em variáveis e, com isso, possibilitar melhor aproveitamento do processo produtivo, com a transferência de numerário para aplicação em tecnologia ou no seu desenvolvimento, e também em novos produtos.

Fernandes et al. (2001) destacam que, no Brasil, a terceirização é utilizada como estratégia para alcançar parâmetros pretendidos em toda a cadeia de valor, independentemente de ser com atividades essenciais ou com as demais atividades, o que caracteriza um estágio mais avançado da gestão, implicando maior complexidade.

De uma maneira mais estruturada, Serra (2001, p.107) organiza os objetivos da terceirização em oito grupos:

a) redução de custos — “quando o preço praticado pelo mercado é menor que o custo interno de produção da empresa”. A autora ainda destaca que, entre os mais importantes custos, se encontram os encargos sociais que chegam quase a duplicar o valor pago em salário ao trabalhador. Portanto, algumas atividades podem e devem ser transferidas a terceiros, com grandes ganhos de produtividade, qualidade e redução de custos;

b) focalização em atividades estratégicas ou de maior retorno — “é importante que a empresa defina quais são suas atividades prioritárias, sob o ponto de vista estratégico, ou de maior retorno financeiro”. Com isso, o processo de decisão se torna mais dinâmico e a empresa fica mais especializada e flexível;

c) melhoria da qualidade — “empresas capacitadas e especializadas são as mais indicadas para fornecimento do produto e/ou serviço”. Para a autora, a criação de critérios de escolha além do menor preço é fundamental. Critérios baseados na qualidade, na capacidade gerencial, no nível de desenvolvimento tecnológico, na garantia do produto e/ou serviço, entre outros, devem ser considerados;

d) utilização e acesso de novas tecnologias — “quando um serviço não faz parte do objetivo principal ou *core business* de uma empresa, pode acontecer do mesmo não ser valorizado internamente”. Para se tornar competitiva, a empresa pode procurar fornecedores capacitados e atualizados tecnologicamente;

e) mudanças organizacionais — “com as evoluções e alterações mercadológicas, a empresa deve responder com mais rapidez às mudanças setoriais”;

f) racionalização produtiva — “a partir da definição do foco de atuação da empresa, deve-se racionalizar o sistema produtivo, delegando aquilo que não é estratégico a terceiros”;

g) especialização flexível — “com a freqüente repetição e melhoria dos serviços, surgem empresas especializadas e com alta flexibilidade para atender a mudanças de pedidos de seus clientes”; e

h) adequação às tendências internacionais — “conforme já mencionado, a terceirização ou *outsourcing* é uma tendência mundial”. A autora destaca que, apesar de ser uma prática mundial, as relações entre fornecedores, produção e mercado diferenciam-se de um país para outro, e entre setores produtivos com diferentes modelos de produção. Conhecer a relação entre quem executa o trabalho (ser humano ou máquina), quem o controla (líder, trabalhador ou cliente) e a sua execução (linha de montagem, produção em escala etc.) é fundamental para entender os diferentes modelos de organização, tendo a empresa que analisar sua realidade e escolher a estratégia competitiva mais adequada.

Dadas as particularidades de cada organização, observa-se que esses objetivos são almeçados pelos vários agentes do processo produtivo, além dos dirigentes das empresas contratantes. Para que esse processo alcance, porém, mais facilmente os objetivos almeçados, é necessário que os agentes envolvidos tenham comprometimento com cada fase, tema da discussão do próximo subitem.

2.2.7 Fases da terceirização

De acordo com Serra (2001), para se obter sucesso com a estruturação e implantação do processo de terceirização, os dirigentes devem se organizar de acordo com as seguintes fases:

a) análise e avaliação interna — o mais alto nível hierárquico da empresa analisa as necessidades de terceirização e desenvolve uma estratégia de implementação nas áreas escolhidas;

b) planejamento — com o planejamento, verifica-se o detalhamento da hierarquia das necessidades dentro e fora da empresa, identificando os possíveis fornecedores. Segundo Queiroz (1992), essa é a fase mais crítica de qualquer projeto de terceirização, pois é nela que vão ser identificados os setores da empresa passíveis de transferência. É também nesse momento que se verificam a existência e a disponibilidade de fornecedores que possam oferecer seus produtos ou serviços com a qualidade, custo e produtividade desejados;

c) implantação do processo — pré-qualificação das empresas anteriormente identificadas, seguida da negociação e formulação dos contratos. Também é nessa fase que os funcionários da empresa são ajustados para a eficiência do processo; e

d) gerenciamento — um sistema gestor deve ser criado com o intuito de avaliar o desempenho dos terceiros, facilitar a comunicação interna, agilizar a resolução dos conflitos, fazer a auditoria dos aspectos técnicos, trabalhista e administrativo e ajudar as pessoas da empresa a se adaptarem ao novo modo de fazer as coisas.

2.2.8 Organização da terceirização

Para Serra (2001), as empresas são organizadas em grupos hierárquicos, na forma de uma estrutura piramidal, estando a empresa-mãe, responsável pela montagem final do produto, localizada no topo. Esta repassa para as empresas terceirizadas encomendas de peças e componentes necessários à montagem do produto final. Na base da pirâmide, estão localizadas as pequenas e médias empresas fornecedoras, classificadas de acordo com o seu nível de capacitação tecnológica e capacidade produtiva.

Pagnani (1989), observando as necessidades das contratantes, classifica as contratadas de acordo com as seguintes categorias:

- a) contratada por capacidade — existe a necessidade do terceiro em razão de o fator de produção da contratante estar plenamente ocupado;
- b) contratada parcial — terceiro contratado de forma ocasional ou permanente, alocando parte dos seus recursos na fabricação de produtos ou execução de serviços de várias contratantes;
- c) contratada especializada — presta serviço em função de sua capacidade e qualificação técnica;

d) contratada econômica — em função da sua capacidade de concorrência no mercado, apresentam menores preços e custos; e

e) contratada estrutural — origina-se da divisão de uma empresa principal (que participa como sócia majoritária), e presta serviços subcontratados.

Vale lembrar que uma empresa industrial pode, temporaria ou permanentemente, exercer a função de contratante e contratada ao mesmo tempo. Nesse caso, segundo Pagnani (1989), prevalecem os critérios conceituais de substituição e de subordinação em cada relação.

2.2.9 Vantagens e desvantagens da terceirização

Os estrategistas, na indústria em geral, apontam que a terceirização como qualquer outra ferramenta apresenta vantagens e desvantagens para a gestão da empresa. No quadro 1, estão os itens mais relevantes encontrados durante a revisão bibliográfica.

Com este quadro, pode-se refletir sobre os mais relevantes fatores positivos e restritivos da terceirização. Alguns são constatados quando a terceirização é tratada de forma polêmica e não regular, sendo muitas vezes praticada de maneira precária ou desvirtuada de seus preceitos básicos, isto é, como uma simples ferramenta operacional e não de forma estratégica.

Muitas das desvantagens observadas são passíveis de melhoramentos se o processo de terceirização for mais bem gerenciado. Vale a pena lembrar que o presente texto possui, entre seus objetivos específicos, a avaliação das práticas gerenciais, em especial de recursos humanos, e a identificação de problemas

relacionados com a adoção da terceirização, com intuito de subsidiar a tomada de decisão para implementar essa estratégia.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da qualidade dos serviços • Focalização dos negócios da empresa na sua área de atuação; • Revisão estrutural e cultural da empresa; • Concentração dos talentos no negócio principal da companhia; • Ganhos de flexibilidade; • Aumento da especialização do serviço; • Aprimoramento do sistema de custeio; • Maior esforço de treinamento e desenvolvimento profissional; • Maior agilidade nas decisões; • Diminuição dos custos fixos e variáveis da empresa; • Favorecimento da economia de mercado; • Maior facilidade de controle de custos pelo contratante; • Redução dos níveis hierárquicos; • Aumento da produtividade e competitividade; • Redução do custo de estoques; • Controle de qualidade do produto assegurada pelo fornecedor; • Maior poder de negociação; • Ampliação do mercado para as pequenas e médias empresas; • Possibilidade de crescimento sem grandes investimentos; • Economia de escala com redução no custo final do produto; • Diminuição do risco de obsolescência de equipamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco de desemprego e não absorção da mão-de-obra na mesma proporção; • Escolha de fornecedores não qualificados que reduzem a qualidade do serviço ou produto; • Resistências e conservadorismo; • Custo de demissões; • Dificuldade de encontrar o parceiro ideal; • Dificuldade de formular e coordenar contratos de parceria; • Dificuldade na conversação com a alta administração; • Dificuldade no controle do custo interno com a parceria; • Falta de cuidado na escolha dos fornecedores; • Dificuldade no relacionamento com os sindicatos; • Aumento da dependência de terceiros; • Desconhecimento da legislação trabalhista; • Problemas com o corpo funcional da companhia; • Possibilidade da empresa não repassar ao consumidor a economia de escala obtida; • Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados; • Perda da identidade cultural da empresa, a longo prazo, por parte dos funcionários.

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens da terceirização

Fontes: Serra, 2001; Tomé, 1998

Nesse sentido, UNIDO (1974) acrescenta que um dos maiores problemas constatados pelas empresas contratantes diz respeito à fragilidade gerencial e técnica das pequenas firmas contratadas. Entre as principais causas de insatisfação encontra-se a deficiência no treinamento dos recursos humanos, a imprecisão na manutenção dos serviços e a avaliação ineficaz dos custos, além do não-fornecimento do serviço de acordo com as especificações da contratante, em decorrência de falta ou falhas no controle de qualidade. Para prevenir tais situações, UNIDO (1974) sugere que o contratante providencie treinamento, assistência gerencial e materiais de qualidade garantida.

Ampliando essa discussão, Serra (2001) destaca que a existência de um mercado com grande concorrência possibilita uma desvantagem crucial para o contratado no momento de elaborar os preços dos seus produtos e/ou serviços, visto que seu preço fica dependente das condições e valor estabelecidos pelo mercado e pelo contratante, restando ao contratado procurar competir por diferenciação do seu produto.

Por outro lado, a terceirização pode também resolver problemas específicos, tal como a limitação física, quando há necessidade de ampliação ou armazenamento de materiais. Muitas vezes, a empresa já possui grande estrutura física, não tendo problemas desse tipo; porém, empresas que estão começando suas atividades e sofrem com a falta de espaço, por exemplo, podem se beneficiar dessa possibilidade.

Nessa análise dos prós e contras da terceirização, Serra (2001) frisa que uma das principais desvantagens da terceirização para a sociedade é a burla da legislação trabalhista, que possui custos muito altos. Ao contratar outras empresas, a contratante objetiva eliminar custos oriundos da admissão, treinamento e demissão de pessoal.

A propósito, Queiroz (1992) há 12 anos já relatava que os empresários não estão desenvolvendo projetos de terceirização quando têm por objetivo a obtenção de ganhos mediante prejuízos aos trabalhadores, seja pela desobrigação do pagamento dos encargos legais e sociais ou redução dos benefícios e salários concedidos.

É necessário compreender que essa desverticalização é irreversível e que as empresas, os trabalhadores e a legislação devem se adaptar à realidade. Por isso, o próximo subitem discutirá sobre os aspectos legais que envolvem a terceirização.

2.2.10 Aspectos Legais

Mesmo sendo uma prática consagrada no sistema econômico do País, não há no Brasil uma legislação específica regulamentando o ato da terceirização. Atualmente, a legislação ordinária regulamenta apenas casos específicos de terceirização, como as Leis 6.019/74 (trabalho temporário), Lei 7.102/83 (vigilância bancária e transporte de valores), a Lei 8.934/94 (cooperativas de trabalho), e a Lei 4.868/64 (representação comercial).

O contrato de terceirização se dá no âmbito do Direito Empresarial, caracterizando-se pela prática de uma empresa ou sociedade empresarial ajustar com um terceiro, pessoa física ou jurídica, o fornecimento de bens ou prestação de serviços, transferindo a responsabilidade de determinadas atividades para este, e estabelecendo-se uma relação empresarial.

No Brasil, é ensejada uma situação de insegurança jurídica entre aqueles que utilizam a prática da terceirização como meio de modernizar e apressar a produção, tanto por não haver norma legal positiva que a discipline de forma genérica, quanto

pelas inúmeras divergências doutrinárias, que vão desde a conceituação jurídica de terceirização até o que pode ou não ser terceirizado.

Uma parte da doutrina considera que a terceirização trata de uma relação jurídica em que figuram três sujeitos: a empresa contratante, o empregado e a empresa contratada. Segundo o jurista Cesarino Junior (apud GRUNWALD 2000, p. 2), a terceirização é uma relação triangular entre o empregado, a empresa de trabalho temporário ou fornecedora de mão-de-obra e a empresa que se utiliza da força de trabalho ou empresa cliente.

A primeira iniciativa para a regulamentação jurídica da terceirização surgiu com o Enunciado nº 256, do egrégio Tribunal Superior do Trabalho, editado no ano de 1986 e depois cancelado pela Resolução 121/2003 publicado no Diário de Justiça do dia 21 de novembro de 2003. Tratava-se de um disposto bastante restritivo, porquanto proibia a contratação de terceiros por empresas, salvo nos casos de trabalho temporário e de serviços de vigilância, nos quais haveria vínculo empregatício diretamente com o tomador do serviço.

Em 1993, diante da necessidade de flexibilizar o Enunciado nº 256 e da interpretação analógica das Leis 6.019/74 e 7.102/83, o TST editou o Enunciado nº 331, ainda em vigência, que confere o entendimento jurídico atual mais abrangente para fenômeno da terceirização, *in verbis*:

Nº 331 Contrato de prestação de serviços. Legalidade - Inciso IV alterado pela Res. 96/2000, DJ 18.09.2000

I - A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 03.01.1974).

II - A contratação irregular de trabalhador, mediante empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da administração pública direta, indireta ou fundacional (art. 37, II, da CF/1988).

III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.06.1983) e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a personalidade e a subordinação direta.

IV - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços, quanto àquelas obrigações, inclusive quanto aos órgãos da administração direta, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista, desde que hajam participado da relação processual e constem também do título executivo judicial (art. 71 da Lei nº 8.666, de 21.06.1993).

Procedeu-se, desta forma, a uma ampla abertura do contrato temporário sem limitação de tempo, passando a considerar lícito o contrato de terceirização, com a ressalva de que este não atinja a atividade-fim da empresa, já que o inciso III do Enunciado nº 331 permite a terceirização de atividade-meio, preservando a responsabilidade subsidiária da empresa tomadora de serviços.

O critério positivo adotado para caracterizar a legalidade ou ilegalidade da terceirização, quer seja a caracterização da atividade-fim ou atividade-meio, é, na prática, difícil de ser demonstrado, ficando este critério distante da realidade produtiva. A própria jurisprudência pátria não define com clareza o que é cada uma, demonstrando subjetividade nas decisões.

Outra crítica que deve ser feita ao aludido Enunciado nº 331 é que este, no afã de dar guarida às reivindicações da economia, não observou a vigência do art. 2º da CLT, que vincula a figura do empregador ao risco da atividade econômica. Desta forma, só seria lícito o contrato de terceirização se a empresa contratada possuísse uma atividade econômica própria, assumindo os riscos inerentes à atividade empresarial.

De acordo com a jurisprudência do Tribunal Superior do Trabalho, a empresa tomadora de serviços é responsável subsidiária das obrigações trabalhistas, o que a obriga a ter maior cautela na contratação de serviços, exigindo-se, ainda, em alguns casos, a caução ou fiscalização contínua do cumprimento das obrigações trabalhistas, fiscais e previdenciárias para com os trabalhadores terceirizados.

As jurisprudências atuais seguem dois critérios: a idoneidade financeira da empresa contratada e o nível de especialização, critérios estes que na prática permitem a terceirização de atividades-fim da empresa, contradizendo o próprio Enunciado 331, vez que este não vincula a legalidade da terceirização a qualquer especialização, ou a sustentabilidade econômica, permitindo a criação de empresas de mera intermediação de mão-de-obra.

Cita Maior (2004) que, o jurista Marco Túlio Viana sustenta que, pelo modelo jurídico adotado no Brasil, permitiu-se que a terceirização deixasse de ser um método de eficiência da produção para tornar-se uma técnica de precarização das condições de trabalho, dificultando a identificação do real empregador, propiciando a redução dos salários, impedindo a representação sindical dos trabalhadores terceirizados e fazendo com que estes se submetam às condições de trabalho que lhes são apresentadas.

Finalmente, transita no Congresso Nacional o projeto de Lei nº 4.330, de 2004, de autoria do deputado Sandro Mabel (PL-GO), que visa a regular o contrato de prestação de serviços e as relações de trabalho, definindo as responsabilidades do tomador e do prestador de serviços, de modo a garantir os direitos dos trabalhadores.

No referido projeto, a empresa prestadora de serviços passa a ser definida como aquela que presta serviços determinados e específicos para a empresa contratante, sendo responsável pela contratação, remuneração e direção do trabalho de seus empregados, podendo ainda subcontratar outras empresas para realizar serviços.

O Projeto prevê ainda a proteção do trabalhador em vários dispositivos que estipulam diversas obrigações tanto para a prestadora como para a tomadora; prevê também limitações contratuais, como o veto à utilização, pela contratante, de atividades diversas das estipuladas em contrato, a obrigatoriedade do objeto do contrato ser especificado, podendo, entretanto, referir-se a atividades inerentes,

acessórias ou complementares à atividade econômica da contratante, prevendo ainda apresentação periódica, pela empresa prestadora de serviços, dos comprovantes de cumprimento das obrigações trabalhistas, o que possibilitará a fiscalização por parte da empresa contratante.

É prevista também nesse projeto a responsabilidade subsidiária da empresa contratante quanto às obrigações trabalhistas, assegurando, mediante ação regressiva, contra a prestadora de serviços, o ressarcimento dos valores pagos pelo contratante, bem como uma indenização equivalente ao valor pago ao trabalhador. Para os casos em que a empresa prestadora de serviços subcontratar, esta será solidariamente responsável quanto às obrigações trabalhistas.

Para os casos em que a Administração Pública é a tomadora dos serviços, este mesmo projeto prevê a responsabilidade solidária somente quanto aos encargos previdenciários, permanecendo a responsabilidade subsidiária no que diz respeito às dívidas trabalhistas.

O ministro Vantuil Abdala, presidente do Tribunal Superior do Trabalho, em nota publicada no sítio do TST (2004), além de defender a regulamentação rápida da terceirização, alegando, entre outras coisas que “a terceirização é uma realidade inexorável e é necessário regulamentá-la o quanto antes”, faz várias críticas ao projeto de Lei do deputado Sandro Mabel, principalmente no que diz respeito à imputação da responsabilidade solidária da Administração Pública.

Diante do exposto neste subitem, fica evidente que o cerne das discussões jurídicas no caso da terceirização é o fator humano, já que a execução de grande parte das atividades depende do trabalho e do esforço desse fator, que é um dos que mais contribuem com custos diretos e indiretos para o preço final do produto ou serviço. As formas de contratação da mão-de-obra podem variar em função das estratégias e das organizações empresariais, mas não podem deixar de levar em conta o fato de que toda pessoa contratada deve estar envolvida na organização e no ambiente de

trabalho, partilhando metas e objetivos de crescimento mútuo, desafiando ainda mais a gestão das organizações.

2.2.11 Os desafios da gestão diante da terceirização

Entre os diferentes desafios que passam a impactar as organizações diante das práticas de terceirização, encontra-se às limitações impostas pela legislação brasileira e a constituição de relações de parcerias, visto que a terceirização pode implicar uma interdependência intrínseca na relação entre empresa contratante e contratada, exigindo cooperação e apoio mútuos.

Em suas pesquisas, Bensaou (1999) revela que o sucesso da gestão de terceiros requer efetivo e eficiente gerenciamento de um amplo portfólio de relações entre os envolvidos. O autor continua afirmando que nem todos os processos de terceirização implicam, necessariamente e conforme se pressupõe, parcerias, pois há condições específicas que justificam esse investimento. As empresas devem combinar o tipo ideal de relacionamento para os vários produtos, mercado e condições dos fornecedores, e adotar a forma de administração para cada tipo.

Valença & Rodrigues da Silva (1999) enfatizam a noção de que, apesar de as empresas contratantes se concentrarem no seu negócio principal, há uma frustração em relação ao despreparo dos terceiros na prestação de serviços, determinando uma preocupação a mais para a empresa contratante. Essa realidade, segundo os autores, chama a atenção para o fato de a estratégia de terceirização centrar-se apenas na redução imediata de custos. No curto prazo, a transferência de atividades pode ser bastante benéfica, frente ao enxugamento de pessoal e diminuição dos encargos previdenciários, repassados para o terceiro. No longo prazo, porém, são observados padrões de qualidade, garantia de fornecimento e exigibilidade técnico-econômicas e jurídicas que norteiam os contratos, podendo a terceirização ocasionar prejuízos, seja quanto à conformidade do produto ou serviço,

questões trabalhistas ou quanto a aspectos ligados ao clima e relações internas de trabalho.

Costa (1994) e Faria (1994) apontam elementos comuns a serem considerados como riscos inerentes aos processos de terceirização. Nesse sentido, destacam-se a dificuldade de integração e equalização das culturas da empresa contratante e das contratadas, e o risco na escolha dos parceiros no que tange a negligência, incapacidade ou inexperiência. Esses mesmos autores retratam o aumento na dependência da empresa em relação a terceiros, a não-conformidade do produto ou serviço em termos de qualidade, além de problemas para manter a qualidade em decorrência da inabilitação técnica do terceirizado e perda de controle dos processos de trabalho.

Mais adiante, no subitem 3.2.1, será apresentado um quadro com vários aspectos considerados como desafios na gestão de pessoas em ambientes com diferentes tipos de vínculos de trabalho.

Este capítulo tratou da evolução das formas organizacionais, destacando-se a necessidade de novas ferramentas/práticas para ajudar os gestores empresariais a dar conta dos crescentes níveis de complexidade. Com isso, tentou-se relatar as principais características e peculiaridades da terceirização, prática a ser estudada neste trabalho. Na continuação, será discutido sobre a terceirização, relacionando-se com a estratégia empresarial e a gestão do fator humano.

3 TERCEIRIZAÇÃO, ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E A GESTÃO DO FATOR HUMANO

Este capítulo discute sobre a terceirização como uma prática a ser considerada na administração estratégica e na gestão do fator humano. Para isso, dividiu-se o capítulo em duas partes.

Na primeira, denominada terceirização e administração estratégica, serão abordadas:

- a) as estratégias competitivas;
- b) as forças atuantes no mercado competitivo e as competências centrais; e
- c) a decisão fazer *versus* comprar.

A segunda parte, denominada terceirização e gestão do fator humano, levará em conta:

- a) a gestão do fator humano; e
- b) os subprocessos de recursos humanos.

Com isso, pretende-se facilitar o entendimento dos objetivos propostos nesta pesquisa.

3.1 Terceirização e administração estratégica

Para formular ou alterar seu comportamento no intuito de adquirir maior competitividade frente ao mercado, uma empresa precisa antes trabalhar uma série de requisitos. Entre eles, destacam-se a definição dos objetivos e metas da empresa, a escolha da melhor estratégia competitiva a ser implementada, a verificação da disponibilidade dos recursos necessários, o conhecimento da sua interação com o meio que cerca a organização empresarial e o gerenciamento dos funcionários frente às mudanças implementadas.

E ainda, conforme destaca Silva (1995), a análise do ambiente onde a empresa se insere é fundamental, pois, mediante o autoconhecimento, por meio das suas forças e fraquezas, pode-se adquirir vantagem sobre a concorrência. Em virtude disso, torna-se importante analisar e discutir sobre as estratégias competitivas.

3.1.1 As estratégias competitivas

No ambiente estável das escolas de Administração clássica, as organizações eram concebidas como instrumentos técnicos, que utilizavam apenas a relação custo-benefício para tomada de decisão, visando à maximização exacerbada de lucros. Esse pensamento evoluiu, haja vista que os trabalhos de Simon (1989) difundiram a perspectiva da racionalidade limitada e as empresas passaram a considerar em suas análises a noção de que o ser humano não tem condição de prever e analisar todas as informações, opções e suas conseqüências e riscos. Dessa forma, a tomada de decisão passou a ser, segundo Barros Neto (1999, p.48), “um ato complexo, pois a decisão em si é fruto da escolha entre alternativas que sofrem influências dos objetivos, intuição, valores e crenças dos decisores, das evidências do ambiente e das relações de poder entre os grupos da organização”.

Diante disso, entende-se o por que caracterizar uma empresa, gerenciar ou definir a sua forma de competir no mercado são atividades cada vez mais complexas e dinâmicas. Essa era de incertezas e mudanças exigem do gestor a capacidade de se adaptar e apresentar caminhos seguros e estratégicos para a sua organização, sendo necessário considerar as influências provocadas por vários aspectos, entre eles, os rumos globais e setoriais da economia, as situações especiais de cada tipo de indústria, as mudanças rápidas no campo do conhecimento e tecnológico, a evolução das teorias da Administração de empresas e a necessidade de novas competências.

Portanto, para formular sua estratégia, a empresa deverá compatibilizar seus objetivos, recursos, potencialidades e limitações com as condições ambientais, para extrair o máximo das oportunidades externas e expor-se minimamente às ameaças, coações e contingências ambientais. Barros Neto (1999) amplia esse raciocínio, ao relatar que as definições de estratégia são processos de tomada de decisão, mas, como retrata Souza (1995), o que dá conotação à estratégia é o efeito das decisões presentes (sua vinculação com o ambiente externo, com a posição concorrencial da empresa) e o prazo desses efeitos (longo prazo).

A palavra estratégia deriva do grego *strategia*, significando, originalmente, generalato, e foi utilizada pela primeira vez no idioma inglês em 1688 (WHIPP, apud CABRAL, 1998, p. 2). Segundo Cabral (1998, p. 2), essa palavra “é genericamente utilizada de forma direta, com conotações positivas para exprimir a relevância dos projetos e objetivos em questão, e sugerir um senso de raciocínio e planejamento coerentes”.

Para continuar esta discussão sobre estratégia, faz-se necessário adotar uma definição entre as várias existentes na literatura. Optou-se, portanto, pela visão de Andrews (1996), por se tratar de uma das definições mais completas e abrangentes. Esse autor define estratégias como modelos de decisão em uma companhia que determinam e revelam seus objetivos e propósitos, produzem as principais políticas e planos para realizar esses objetivos e definem o alcance dos negócios que a

companhia persegue, o tipo de organização econômica e humana que ela pretende ser e a natureza das contribuições econômicas e não econômicas que a empresa propicia para seus acionistas, empregados, clientes e a comunidade em geral.

Wright et al. (2000), por exemplo, são mais genéricos, ao defenderem a idéia de que estratégia se refere aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e objetivos gerais da organização. Para Henderson (1998), a estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver a vantagem competitiva de uma empresa. Na visão de Porter (1985), a estratégia deve ser arquitetada conjugando valor, posição, integração e adaptação de atividades, para ser capaz de trazer competitividade e sustentabilidade e oferecer combinação única de valor para o cliente. Nota-se um relativo alinhamento entre Henderson (1998) e Porter (1985), ao salientarem a vantagem competitiva como o elemento principal a ser alcançado.

Uma questão-chave estratégica, por exemplo, na decisão fazer ou terceirizar é se a “empresa pode manter uma vantagem competitiva ao realizar uma atividade internamente — melhor, geralmente a um custo menor, em tempo hábil ou com a mesma singular capacidade — em sua base contínua” (MINTZBERG e QUINN, 2001, p. 78).

Considerando os conceitos abordados, pode-se concluir que estratégia é a busca deliberada de um plano de ação, por parte da alta administração, para desenvolver a vantagem competitiva da empresa e alcançar resultados consistentes com os objetivos da organização; ou, como ressalta Barros Neto (1999), as estratégias são tanto planos quanto padrões do passado.

Políticas, objetivos, táticas, metas, programas etc. exprimem conceitos associados à estratégia organizacional que, segundo Cabral (1998), funcionam como um guarda-chuva sob o qual se desenvolve e se interrelaciona uma diversidade de conceitos

complementares. Para esse autor, de um modo ou de outro, todos convergem para o processo decisório.

Entre tantas outras características, Quinn (1996) ressalta que as estratégias devem ser claras, tangíveis, rápidas, secretas, atenta aos movimentos dos concorrentes, flexível (para se adaptarem aos movimentos do mercado) e estar concentradas adequadamente nas mãos dos tomadores de decisão. Essa caracterização é desejável pelo fato de a decisão estratégica repercutir por um longo período e comprometer uma porção significativa dos recursos humanos, financeiros e materiais da organização, afetando a empresa de maneiras diversas (mudanças tecnológicas, organizacionais, de capacidade etc.), proporcionando, muitas vezes, mudanças estruturais de reversão difícil.

Porter (1991, p.16) amplia esse entendimento, ao apresentar uma figura denominada “Roda da Estratégia Competitiva”, cuja essência reforça a noção de que a estratégia competitiva pode ser considerada uma combinação dos fins (metas) e dos meios (políticas) almejados e utilizados pelas empresas. Conforme a figura 2, no centro dessa roda, estão situadas as metas da empresa – definição geral do modo como esta deseja competir e seus objetivos — e em seus raios localizam-se as políticas operacionais básicas com as quais a empresa busca atingir essas metas. O autor ressalta que, como uma roda, os raios (políticas) originam-se do centro (metas) e devem estar concatenados entre si; do contrário, a roda não gira.

Portanto, a estratégia competitiva deve ser implantada considerando os pontos fortes e fracos identificados pela empresa, confirmando que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma organização ao seu meio ambiente (PORTER, 1991). Segundo Ansoff e Hayes (1990), essa preocupação com o ambiente surgiu a partir da década de 1950, no período em que o problema estratégico era tratado como uma questão técnico-econômica e definido como a falta de sintonia entre a oferta de produtos e o mercado.



FIGURA 2 – A roda da estratégia competitiva

Fonte: Porter (1991, p.16)

Para Porter (1985), o grau de competitividade de qualquer empresa depende da constituição e manutenção de vantagens competitivas, as quais têm origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa pode executar por toda sua cadeia de valor. Embora uma empresa possa ter vários pontos fortes e fracos em relação aos seus concorrentes, esse mesmo autor propõe uma classificação das abordagens estratégicas em três tipos genéricos e as considera “potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria” (1991, p. 49). São elas: lideranças no custo, por diferenciação e por enfoque.

De forma resumida, pode-se dizer que a liderança no custo é obtida mediante o desenvolvimento de atividades econômicas e tecnológicas a menor custo do que os concorrentes para um mesmo conjunto de benefícios ofertados aos clientes. Assim, as empresas que utilizam a estratégia de liderança de baixo custo buscam reduzir e controlar, de modo continuado, os seus custos diretos e indiretos, sobretudo se favorecidos por instalações produtivas modernas, séries extensas de produção,

operando com baixa variedade e um eficiente sistema de controle de custos. Caso a concorrência não seja acirrada, a vantagem competitiva dessas empresas consiste no fato de poderem obter lucro sem baixar preços; caso contrário, a empresa pode obter uma margem equivalente à diferença entre seus custos e os do próximo concorrente (CABRAL, 1998); ou, como reforça Horwitch (1988), é uma estratégia que enfatiza as vantagens da participação no mercado, a dimensão e as poupanças nas economias de escala. Devem ser, porém, tomados cuidados para que a qualidade do produto e de serviços não seja ignorada.

Por outro lado, na estratégia da diferenciação, a empresa busca distinguir “o produto ou o serviço oferecido, criando algo que seja único ao âmbito de toda a indústria” (PORTER, 1991, p. 51). Essa estratégia é viabilizada por meio do desenvolvimento de atividades econômicas e tecnológicas capazes de ocasionar uma oferta de benefícios diferenciados, viabilizando um sobrepreço (PALÁCIOS e VILLACRESES, 1994). Sendo assim, a vantagem da diferenciação aparece como um enfoque competitivo atraente para empresas que atuam em mercados nos quais as necessidades e preferências dos clientes não são satisfeitas por produtos padronizados.

Segundo Serra (2001, p. 70), “os métodos para obter a diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, serviços sob encomendas, rede de fornecedores etc”. A autora ressalta o potencial conflito entre o custo e a diferenciação, haja vista os impactos financeiros da pesquisa extensiva, do projeto do produto e dos materiais de alta qualidade. Essa característica conduz, por um lado, uma fatia reduzida de mercado, alimentando, de outra parte, a lealdade do cliente e sua disposição de pagar mais por seus produtos, o que resulta na criação de barreiras de entrada contra a concorrência (CABRAL, 1998).

Finalmente, quando o escopo das estratégias referir-se a um nicho, tem-se uma posição de foco. É justamente ter seu foco em um segmento específico do mercado total que a torna diferente das demais. Cabral (1998, p.10) define esse nicho de mercado pela “singularidade geográfica, exigências especiais no uso do produto, ou

por atributos particulares do produto que têm força de apelo somente para um determinado e restrito público alvo”. Portanto, a estratégia de enfoque busca atingir um alvo determinado de forma preferencial mediante as estratégias de custo total ou de diferenciação.

A definição do escopo, segundo Porter (1991), permite duas segmentações ao orientá-los por custo ou por diferenciação. Sendo assim, se a estratégia de enfoque for baseada em custos baixos, ela depende da existência de um segmento comprador, cujas exigências podem ser atendidas mais economicamente do que aquelas do resto do mercado. Quando baseada em diferenciação, uma estratégia de enfoque depende da existência de um segmento comprador que exija produtos com atributos únicos.

De acordo com Serra (2001, p.70), esse modelo de Porter concebe a alternativa viável de competitividade, denominada de “prioridades estratégicas polares”. Esse modelo, entretanto, que tem o foco total em apenas um objetivo, não aceitando a combinação de objetivos diferentes, segundo Silveira (1998, p.48), não constitui alternativa moderna e dinâmica, pois “podem surgir algumas dificuldades e incompatibilidades entre estratégias e objetivos”, denominadas *trade-offs*.

Para Cabral (1998), na prática, as empresas fazem uso dessas estratégias dinamicamente, adotando uma postura integrada, em que as vantagens são reunidas, ou uma postura intermediária, em que nenhuma delas é claramente seguida. Obedecendo esse mesmo raciocínio, Cardoso (1998) relata que as estratégias genéricas de competição podem ser rearranjadas de formas diferentes e de acordo com a filosofia da empresa. Assim, uma organização pode executar as diversas etapas do seu ciclo produtivo, competitivamente e de várias formas, porém o mais importante é considerar que o processo é, por definição, dinâmico e que ele constantemente deve ser verificado a fim de atualizar as estratégias empresariais ao ambiente competitivo.

Importante é ressaltar que a decisão estratégica depende de empresa para empresa, pelo fato de cada organização ter suas especificidades em virtude do mercado em que atua do tipo de produto e da cultura baseada nos valores pessoais de seus membros. Um fato a ser salientado é que, muitas vezes, as empresas têm objetivos estratégicos não muito bem definidos, que refletem as aspirações do proprietário, mas raramente são repassadas para os demais membros da empresa, correndo o risco, portanto, de serem inconsistentes, incoerentes ou não tão abrangente como deveriam.

Ainda nesse sentido, Porter (1991, p. 13) destaca a idéia de que “cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja explícita ou implícita”; ou seja, qualquer organização tem uma estratégia, independentemente de estar definida em termos de um planejamento estratégico explícito. Em seu estudo, Barros Neto (1999) lembra que pode haver empresas bem-sucedidas com estratégias bem diferentes e até antagônicas, visto que o sucesso estratégico da organização está relacionado às características dos ambientes internos e externos nos quais ela está inserida.

3.1.2 As forças atuantes no mercado competitivo e as competências centrais

A orientação estratégica de uma organização, segundo Porter (1991), resulta do equacionamento dinâmico das forças que nela atuam, conhecidas como compradores, fornecedores, produtos substitutos, entrantes potenciais, e organizações concorrentes. Cabral (1998, p. 9) incrementa esse raciocínio, relatando que “o conjunto de ações ofensivas e defensivas que substanciam a estratégia visam não apenas garantir uma posição sólida no mercado, mas também incrementar a competitividade frente aos concorrentes”.

Portanto, Porter (1991) identifica cinco forças no ambiente de uma organização que podem ser caracterizadas da seguinte forma:

- a) ameaça de novos entrantes — ação das empresas do mesmo setor que pretendem ocupar espaço no mercado. As empresas ganham acesso na indústria se superarem as barreiras impostas a sua entrada;
- b) poder de barganha dos fornecedores — os fornecedores querem cobrar os preços mais altos possíveis por seus produtos, ocasionando naturalmente uma luta de poder entre as empresas e seus fornecedores;
- c) poder de barganha dos consumidores — possuem exigências a serem atendidas e superadas, as quais são dinâmicas e mutantes ao longo do tempo;
- d) ameaça de produtos substitutos — quando uma indústria inova, a outra se sente ameaçada com novos produtos; e
- e) intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes — a rivalidade entre os competidores é impulsionada pelos movimentos estratégicos de cada competidor, como uma força competitiva, e condicionada por pressões que provém dos quatro fatores anteriores.

Com isso, Porter (1991) reforça o argumento de que, ao analisar as prioridades estratégicas e de investimento, os administradores buscam oportunidades em indústrias com forças competitivas fracas, tais como: poucos rivais; nenhum substituto próximo; altas barreiras de entrada; e fornecedores e compradores com baixo poder de barganha.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 83), “as peculiaridades de cada uma dessas forças podem explicar por que as empresas adotam uma determinada estratégia”; isto é, ao conhecer o comportamento do mercado, as empresas buscam estruturar suas estratégias competitivas e se organizam administrativamente.

Outra visão bastante difundida atualmente é a idéia de que a estratégia depende de aprendizado e este depende das capacidades. Este enfoque é sustentado por Prahalad e Hamel (1990), que consideram a administração estratégica como um aprendizado coletivo, que visa a desenvolver e explorar as competências distintas, difíceis de imitar. Um dos conceitos mais populares de Prahalad e Hamel – competência essencial ou competência central – está mais ligado às características das organizações do que aos processos por elas usados.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 162), as origens das idéias sobre competência central estão em um importante livro publicado por Hiroyuki Itami em 1987, intitulado *Mobilizing Invisible Assets*, e entre as discussões presentes nessa obra encontra-se a afirmação de que “a ‘essência da estratégia bem-sucedida está na... adequação estratégica dinâmica’, o casamento entre fatores externos e internos com o conteúdo em si da estratégia”.

Prahalad e Hamel (1990, p. 82) desenvolveram um conjunto semelhante aos de Hiroyuki Itami. Para esses autores, as raízes da vantagem competitiva podem ser encontradas nas competências centrais da empresa. Para difundir esta idéia, os autores utilizam uma figura denominada de “árvore de competência”, onde o tronco e os principais galhos são produtos centrais, os ramos menores são unidades de negócios, sendo as folhas, as flores e as frutas os produtos finais. A competência central são as raízes que provêem nutrientes, sustento e estabilidade.

Por conseguinte, Prahalad e Hamel (1990) destacam que a vantagem competitiva deriva de capacidades profundamente enraizadas que estão por trás dos produtos de uma empresa. Essas capacidades permitem que a empresa se diversifique em novos mercados por meio da reaplicação e reconfiguração daquilo que faz melhor. Sendo assim, esses autores sustentam que o segredo do sucesso não está em grandes produtos, mas sim no conjunto único de capacidades que permitem à empresa criar bons produtos, e ainda, consideram a competência central como a consequência do “aprendizado coletivo da organização, especialmente de como coordenar aptidões de produção diversas e integrar múltiplas correntes de

tecnologia”. E continuam, afirmando que isto requer “comunicação, envolvimento e um profundo compromisso para trabalhar através das fronteiras organizacionais” (1990, p.82).

Nesse sentido, Mintzberg e Quinn (2001, p. 72) destacam que duas abordagens estratégicas podem alavancar as habilidades de uma organização bem além dos níveis disponíveis com outras estratégias, isto é:

a) “concentrando os próprios recursos da empresa em um conjunto de ‘essências competitivas’ nas quais podem atingir superioridade definível e proporcionar valor singular para os clientes”; e

b) “terceirizar estrategicamente outras atividades — incluindo muitas tradicionalmente intrínsecas a qualquer companhia — nas quais a empresa não necessita de estratégia crítica nem de capacidades especiais”.

Portanto, o cerne deste enfoque é a capacidade de identificar as competências centrais, aquelas que são exclusivas e difíceis de serem duplicadas e, então, desenvolver um plano capaz de explorá-las.

Finalmente, entende-se que, com base no portfólio de opções estratégicas empresariais disponíveis e do *status* competitivo desejado pela organização, a administração deve escolher a estratégia mais adequada, visando a atender aos objetivos estabelecidos; ou, como acrescenta Ansoff (1992), a administração deve decidir em qual negócio a empresa deve atuar no futuro, qual posição competitiva ocupar nele e qual estratégia competitiva adotar para conquistar essa posição. O próximo subitem tratará da escolha estratégica, do comportamento da empresa no mercado diante da decisão fazer ou comprar, que é o mesmo que interiorizar ou terceirizar.

3.1.3 A decisão fazer *versus* comprar

As idéias apresentadas por Porter (1985) sustentam que a estratégia significa fazer escolhas de posicionamento competitivo e sua essência é decidir o que não fazer. Como já mencionado, na visão desse autor, a estratégia deve ser arquitetada conjugando valor, posição, integração e adaptação de atividades, para ser capaz de trazer competitividade, sustentabilidade e oferecer combinação única de valor para o cliente.

Para Serio e Sampaio (2001), a maneira mais simples e talvez a mais antiga de abordar essa decisão fazer *versus* comprar é a análise econômica, cuja metodologia consiste em comparar o custo de fabricação de um determinado componente com o custo de aquisição no mercado. Esses mesmos autores, porém, defendem a noção de que a decisão final não pode ser tão simples assim e deve incluir outras considerações além do custo do produto.

Ao ter que decidir por executar ou comprar suas atividades, as empresas se deparam com as estratégias competitivas de integração vertical e de desintegração vertical ou desverticalização.

A essência da estratégia de integração vertical, de um modo geral, consiste em definir se uma empresa irá “fazer ou comprar” (*make or buy*) seus insumos básicos, componentes ou serviços auxiliares. Essa é uma das estratégias que mais se destacam, por exemplo, no ambiente competitivo entre setores fragmentados, onde existem numerosas empresas que competem entre si, sendo que nenhuma delas possui parcela representativa ou influencia significativamente no resultado da indústria (SERRA, 2001). A indústria da confecção encaixa-se nesse modelo de ambiente fragmentado.

Porter (1991) destaca o fato de que a decisão de integrar verticalmente uma empresa não deve se resumir apenas a uma simples análise de custos e

investimentos necessários, como também devem ser considerados os problemas estratégicos mais amplos da integração em comparação com o uso de transações de mercado, bem como com alguns desconcertantes problemas administrativos que surgem e que podem afetar o sucesso dessa empresa. Ao decidir integrar, Eccles (apud SERRA, 2001, p.85) relata que a questão principal da empresa passa a ser como se organizar para completar o seu trabalho; ou, conforme Mintzberg e Quinn,

[...] se a companhia vai produzir o item ou prestar o serviço internamente em uma base de longo prazo, a empresa precisa estar preparada para apoiar sua decisão com P&D contínuo, desenvolvimento de pessoal e investimentos de infra-estrutura que pelo menos equiparem os do melhor fornecedor externo. Caso contrário, com o tempo a empresa perderá sua vantagem competitiva (2001, p. 78).

Por outro lado, se a empresa decide adquirir alguns insumos em outras firmas, a questão principal passa a ser como gerenciar eficientemente esses relacionamentos. Segundo Serra (2001), recentemente, essa estratégia de transferir atividades ou serviços para outras firmas passou também a ser denominada de terceirização. Essa mesma autora relata que nos vários setores industriais os empresários e profissionais atuantes utilizam como sinônimos as denominações terceirização, subcontratação e desverticalização sem preocupação com seu conceito e origem. As definições e principais características da estratégia de terceirização foram demonstradas no capítulo 2

Seguindo os modelos clássicos de decisão fazer *versus* comprar, orientados pela análise econômica, do custo de transação e da análise estratégica, ainda parece predominar a prática exaustiva e indiscriminada da terceirização, iniciando por atividades periféricas e migrando gradativamente para as capacidades próximas da competência central da organização (SERIO e SAMPAIO, 2001). Uma parte significativa da literatura atual critica essa prática da forma como é instituída. Por exemplo, pesquisas inglesas sobre o assunto “estratégia de terceirização” (PA CONSULTING GROUP, apud SERIO e SAMPAIO, 2001, p. 58) destacam que apenas 5% dos administradores entrevistados estavam satisfeitos com os resultados alcançados e a maioria desses gestores considerava o retorno financeiro da decisão por terceirizar simplesmente medíocre.

Os autores Serio e Sampaio (2001) consideram que algumas organizações buscam desenvolver fornecedores em competências que nunca deveriam ser abandonadas, deixando claro que muitos executivos não conseguem distinguir claramente as competências essenciais das competências periféricas. Os modelos clássicos de decisão fazer *versus* comprar, desenvolvidos com esse objetivo, parecem conduzir a decisões equivocadas.

Hamel e Prahalad (1990) retratam a focalização dos esforços e investimentos da organização em um pequeno grupo de capacidades, denominadas competências essenciais e, para identificá-las, sugere-se classificar as capacidades da organização segundo dois critérios: a competência relativa no mercado e a importância estratégica, onde acontece uma análise das competências da organização, questionando se a atividade poderá ou não diferenciá-la em relação aos concorrentes, aumentando assim o valor percebido pelo cliente. Quanto à competência relativa no mercado, compara-se a capacidade da empresa e dos demais concorrentes no que se refere a custos, qualidade e processos (SERIO e SAMPAIO, 2001).

Ampliando este entendimento, Mintzberg e Quinn (2001) destacam que os gestores necessitam pensar com muito mais cuidado sobre quais atividades da empresa criam, ou poderiam criar, valor singular e quais atividades poderiam ser terceirizadas. Esses mesmos autores defendem que “os executivos precisam olhar além dos produtos da empresa para as habilidades intelectuais ou sistemas de administração que, na realidade, criam uma vantagem competitiva sustentada” (2001, p.74).

Simon (2003) acrescenta que a importância crítica da qualidade do produto como vantagem competitiva não permite a terceirização da produção de componentes-chave. A empresa interessada em proteger tanto as vantagens competitivas quanto as competências essenciais prefere manter essas atividades internas, apesar das possíveis desvantagens de custo. Como exemplo, Simon (2003, p.149) refere-se a Heidelberg Druckmaschinen, líder mundial no mercado de prensas para

impressão em *offset*, que ainda controla sua própria fundição, pois seus gestores estão convencidos de que a qualidade e a precisão de altíssimo nível exigidas de seus produtos não podem ser alcançadas sem um controle rígido e próximo do processo de fabricação. Com isso, esta empresa “provavelmente sacrifica algumas economias de escala que poderia levar a cabo pela terceirização, mas ela acredita que a qualidade é mais importante do que o custo”.

Naturalmente, como reforça Simon (2003), também existem sérios riscos associados a essa postura antiterceirização, ou de integração vertical; ou seja, se custo e preço tornam-se os parâmetros competitivos mais importantes, e economias de escala podem ser efetuadas via terceirização, essa postura precisa ser reconsiderada. A terceirização, como qualquer outra questão, não deve receber uma avaliação ideológica ou unilateral. Esse autor reforça o argumento de que a confiança demasiada nos pontos fortes de uma empresa pode se converter em um ponto fraco se as competências necessárias às novas tecnologias não puderem ser desenvolvidas o suficiente de forma rápida ou interna.

A literatura sobre terceirização refere-se de forma muito restritiva aos custos, esquecendo os efeitos sobre a diferenciação competitiva. Um exame mais holístico sobre a terceirização se faz necessário, já que a decisão de comprar no lugar de fazer deve depender não apenas de considerações sobre custo, mas, também, devem-se levar em consideração os efeitos sobre qualidade, o conhecimento adquirido e as competências essenciais.

Antes de prosseguir com a discussão, vale lembrar que tanto a integração vertical como a desverticalização apresentam vantagens e desvantagens significantes. Para Bianchi (1995), as principais vantagens da integração vertical apresentam-se como menores custos de transação, garantia de fornecimento e venda, facilidade de integração, maior retorno financeiro e maior barreira à entrada de empresas. Por outro lado, as vantagens da desintegração vertical, conforme mencionadas no capítulo 2, podem ser relacionadas como menor necessidade de capital, saídas balanceadas, aumento da flexibilidade e da especialização (BIANCHI, 1995).

3.2 Terceirização e gestão do fator humano

A pressão por inovação, a constante busca por produtividade e a acirrada concorrência dos mercados passaram a acentuar a importância dos ativos intangíveis, tais como a identificação da marca, conhecimento, inovação e, sobretudo, o fator humano.

Diante da crescente demanda de novas habilidades impetradas pela Modernidade, as pessoas que fazem parte das organizações passaram a ser vistas como um dos principais ativos da empresa e encaradas como recursos estratégicos na medida que conferem vantagem competitiva à organização.

A partir deste entendimento por parte da administração, nunca houve tanto interesse das empresas em criar vantagem competitiva por meio de estruturas organizacionais adequadas, com profissionais motivados e com as competências ideais para o negócio. Este fato reforça a importância da atuação dos processos de recursos humanos que passaram a ser valorizados diante do seu papel crítico na gestão do fator humano.

Dessa forma, os responsáveis pela gestão de recursos humanos se depararam com o seguinte questionamento: como ampliar o seu foco, de uma função administrativa tradicional para uma função estratégica mais abrangente, enfatizando os efeitos de seus processos e tarefas nos resultados da organização? Seguindo este mesmo raciocínio, Ulrich (2000) destaca que, apesar dos resultados de recursos humanos serem tradicionalmente definidos em termos de atividades, o RH precisa desenvolver uma ênfase em resultados que complemente suas tradicionais avaliações em relação à atividade; isto é, o foco de suas atividades nunca esteve tão voltado para os resultados que elas proporcionam à empresa.

Sendo a terceirização uma realidade no mundo organizacional, as políticas de recursos humanos também necessitam acompanhar as mudanças impostas pela

desverticalização do negócio, pois passam a conviver dentro do mesmo ambiente empresarial, seus próprios funcionários e os funcionários de outras empresas contratadas, que também participam de forma efetiva para o sucesso do empreendimento. Essa atenção aos novos e diferentes vínculos de trabalho é necessária, entre outros fatores, pelo fato de os terceiros contribuírem para estabelecimento de um bom ambiente de trabalho, quer seja com o seu esforço físico, quer seja com a sua simples presença.

Serra (2001) caracteriza bem essa situação, ao relatar que, normalmente, as empresas contratadas apresentam problemas quanto a sua organização e à gestão de seus recursos humanos, que são semelhantes aos apresentados pela empresa contratante. Com isso, esta autora destaca a importância da solução conjunta — contratante e contratada — dos problemas comuns, sobretudo aqueles ligados a qualificação e formação da mão-de-obra.

É objetivo desta segunda parte do capítulo entender a nova configuração dos recursos humanos, os desafios da gestão do fator humano diante da terceirização, e, ainda, apresentar cada processo de recursos humanos em paralelo com a terceirização.

3.2.1 A gestão do fator humano

O atual posicionamento dos gestores e das organizações pode ser atribuído à forma como o processo de recursos humanos foi evoluindo. Na década de 1920, a Escola de Relações Humanas introduziu uma abordagem mais humanística sobre as relações entre pessoas e a organização. A partir daí, os aspectos psicológicos e sociológicos da organização passaram a ser observados pelos administradores, que utilizavam novos conceitos relacionados a grupos, liderança e relacionamentos interpessoais (HALEN, 2000).

Como sugere Orlickas (1998), esse período marcado pelos estudos de Elton Mayo e Kurt Lewin foi o marco para a evolução das rotinas de registros e controles do departamento de pessoal à área de recursos humanos que seria mais orientada para seleção, cargos e salário, treinamento, benefícios e serviço social.

O modelo industrial de relações humanas, caracterizado pelas regras no trabalho, surgiu nos anos 1930/40, com a necessidade de haver uma pessoa na organização que se relacionasse de forma eficaz com os sindicatos. Nas décadas seguintes, 1960, 1970 e 1980, os processos trabalhistas aumentaram e as empresas passaram a ser mais criteriosas e cuidadosas na seleção e admissão (MOHRMAN JR. e LAWLER III, 1995; MILKOVICH e BOUDREAU, 2000)

Estes mesmos autores concordam com o pensamento de que os investimentos nas atividades de recursos humanos foram crescendo, os salários dos executivos da área aumentaram, revelando maior valorização do profissional de RH e, aos poucos, os processos de recursos humanos passaram a utilizar o conhecimento científico acerca do comportamento humano como forma de configurar suas práticas e sistemas. Mais adiante, começou a ser configurado um modelo que trabalhava o envolvimento dos empregados por meio de enriquecimento das funções, trabalho em equipes, confiabilidade e objetivos mútuos.

Para Halen (2000), essa reformulação dos recursos humanos, incrementada pelo impacto da tecnologia e da globalização, põe em relevo um novo papel para a gestão de recursos humanos, visto que a existência de qualquer pessoa, tarefa, atividade, processo, função ou área em uma empresa só será justificada pela criação de valor para a organização. No caso brasileiro, onde a inserção na nova conjuntura mundial provocou mudanças estruturais e instabilidade conjuntural, essas adaptações organizacionais são urgentes, criando desafios para os gestores de recursos humanos (PIMENTA, 1999).

Halen (2000) acrescenta que o desenvolvimento da área de recursos humanos no Brasil vem acompanhado da preocupação com a eficiência do desempenho, tendo como marco o estabelecimento da indústria automobilística brasileira, que importou tecnologias, permitindo a operacionalização e estruturação de subsistemas de recursos humanos.

Atualmente, os processos de recursos humanos se posicionam estrategicamente, buscando sinergia com as outras áreas, além de gerenciar constantemente as mudanças internas e externas. Mohrman Jr. e Lawler III (1995) descrevem seis importantes desafios que a área de recursos humanos enfrenta.

O primeiro é a busca pela vantagem competitiva em relação à concorrência, levando as organizações a se reestruturarem e mudarem de foco, enfatizando a qualidade total, produtividade e atendimento ao cliente.

O segundo desafio exposto pelos autores refere-se à administração de mudanças relacionadas à estrutura organizacional, como planejamento estratégico, estilos administrativos e abordagens, que visam a envolver mais os empregados. Esse desafio se torna mais complexo quando a organização faz uso da estratégia de terceirização.

A demanda por novos conhecimentos, que instiga os profissionais que queiram se tornar verdadeiros administradores de recursos humanos, surge como o terceiro desafio.

No quarto desafio, os autores fazem menção às novas tecnologias que pressionam os profissionais da área para que utilizem sistemas *on-line*.

O quinto desafio proposto por esses dois autores diz respeito às questões legais que o recursos humanos enfrentam, que estão aumentando em virtude da reestruturação ocorrente.

Por último, o sexto desafio chama a atenção para o novo perfil dos colaboradores, instigando a área de recursos humanos a estruturar programas inovadores de recrutamento e seleção, bem como de treinamento e desenvolvimento.

Além desses seis desafios, os processos de recursos humanos tornam-se responsáveis por promover o encontro de interesses de diversos segmentos como empregados próprios, colaboradores terceirizados, empregadores e clientes (ALMEIDA et al., 1993). Ulrich (1998) vai mais adiante, ao propor um redirecionamento de foco para essa área, sugerindo que às práticas deste setor se voltem para o consumidor.

Na elaboração do plano estratégico da empresa, as pesquisas e recomendações apresentadas pela área de recursos humanos devem ser levadas em consideração. As conclusões podem levar às decisões de terceirizar. Sendo essa uma das decisões da organização, os processos de recursos humanos devem funcionar como suporte do desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários e, como extensão, dos colaboradores terceirizados. Segundo Serra (2001, p. 139), “o contratante deve investir na capacitação e formação de seus fornecedores, sem o receio de perder os mais capacitados para a concorrência”.

Portanto, a desverticalização do negócio exige uma gestão preparada para lidar com diversos tipos de vínculos de trabalho, já que passam a conviver dentro do mesmo ambiente os colaboradores próprios e os das empresas contratadas. Para Hallen (2000) e Serra (2001), os processos da gestão do fator humano devem adequar-se a essa realidade, diferindo na forma como são elaborados e executados, bem como a interferência que um acarreta em relação ao outro e o quanto são estratégicos para o sucesso do negócio. Com isso, a execução desses processos deve acompanhar as necessidades de cada empresa, adequando-se aos tipos de relacionamentos mantidos com seus agentes externos.

Como bem expressou Ulrich (1997), essa reestruturação organizacional está ancorada também no novo conceito de capacidades e habilidades e não só nas novas formas organizacionais. Esse autor sugere cinco habilidades críticas para a gestão de pessoas em organização em rede.

A primeira dessas habilidades diz respeito ao estabelecimento de uma mentalidade comum, fazendo com que a identidade da empresa esteja clara na mente de funcionários próprios e terceiros (mediante o conhecimento das metas da empresa, e qual a contribuição de cada um), clientes, investidores e comunidade. A segunda habilidade crítica trata do reengajamento dos funcionários da empresa contratante e da empresa contratada, buscando a dedicação de corpo e alma desses colaboradores às suas metas. Remover as fronteiras no intuito das organizações tomarem decisões melhores e mais rápidas surge como a terceira habilidade apontada por Ulrich. Com essa remoção das fronteiras, clientes e fornecedores estão continuamente envolvidos no processo de trabalho, estando os funcionários de todos os níveis e funções com a atenção voltada para atender os clientes (ULRICH, 1997).

A criação da capacidade para mudar é sugerida por Ulrich como a quarta habilidade crítica para a gestão de pessoas. Essa capacidade mantém as organizações vivas e jovens, podendo trazer vantagens sobre a concorrência, caso a empresa consiga mudar processos, preços, marcas, produtos e serviços. A quinta e última habilidade está relacionada com a aprendizagem. Ulrich sustenta a idéia de que a organização precisa ser um local de aprendizado constante, onde os gerentes tomam decisões pensadas e a seguir compartilham as informações entre si (ULRICH, 1997).

As propostas de Ulrich recebem um reforço dos autores Useem e Harder (2000), que discutem a necessidade de os gestores de recursos humanos desenvolverem um conjunto de competências, sistematizadas em quatro grupos: pensamento estratégico, negociação, governança compartilhada e gestão da mudança.

O primeiro grupo, pensamento estratégico, refere-se à decisão sobre o que produzir na empresa central e o que deve ser repassado a outras empresas, fazendo uma distinção do que é essencial e o que não é; ou seja, determina-se como a terceirização pode ser útil à estratégia da empresa na busca pela vantagem competitiva, além de decidir quais atividades ajuntam valor e quais devem ser executadas por terceiros. Portanto, existe a necessidade de realizar uma apreciação criteriosa e estratégica sobre o que representa vantagem competitiva e/ou alto risco, se terceirizada (USEEM E HARDER, 2000).

Com respeito à negociação, segundo grupo, Useem e Harder (2000) destacam a preocupação em propiciar uma rede de relações entre parceiros, com o intuito de assegurar que os serviços prestados pelos terceiros sejam adequados e que seu uso interno seja efetivo.

A governança compartilhada aparece como o terceiro grupo e trata da composição da direção das atividades com terceiros que fazem parte do processo produtivo, passando a ser fundamental a supervisão contínua de todos os relacionamentos (USEEM E HARDER, 2000).

O último e quarto grupo proposto por Useem e Harder (2000) é a gestão da mudança, cuja importância se verifica com a necessidade de lidar com a resistência das pessoas, pelo fato de a terceirização significar para os colaboradores de todos os níveis o risco de perder o emprego. Portanto, independentemente das resistências, os gestores precisam de coragem para identificar as mudanças necessárias e com isso conquistar adesão.

Esses autores completam esta discussão, retratando que a terceirização requer uma liderança lateral, caracterizada em duas dimensões: individual e organizacional. Com base nessa liderança, Sarsur et al. (2002) entendem que diante da terceirização os gerentes precisam concentrar-se em negociar resultados, substituindo a habilidade de mandar nos níveis mais baixos da estrutura pela distribuição e coordenação do

trabalho fora das fronteiras da organização; ou seja, essa dimensão individual relaciona-se ao conceito usual de liderança. Na dimensão organizacional, estes autores apontam o apoio da alta direção, eficiência dos processos, delegação de responsabilidades e responsabilização pela *performance*.

DESAFIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Hierarquia: entendimento dos níveis de subordinação na nova arquitetura organizacional; • Normas das várias empresas: atuação das equipes, sob orientações de diferentes normas; • Carreira e remuneração: as diferenças de salários e de benefícios, a perspectiva de carreiras dos “terceiros” e as diferenças em relação aos empregados da empresa central; • Planejamento: integração do planejamento das diferentes empresas e de diretrizes e metas; • Atribuição de responsabilidades: definição dos limites de atuação entre empresa central e terceirizada e das respectivas responsabilidades em cada etapa do processo de trabalho; • Motivação e comprometimento: nível de envolvimento do pessoal – próprio e terceirizados – no processo de trabalho, incluindo a questão da rotatividade; • Atuação gerencial: ação frente aos diversos vínculos de trabalho e aos diferentes sindicatos; • Relação entre contratante e contratada: confiança no relacionamento; pressões para cumprimento de metas e prazos; e a capacidade de prover a comunicação; • Relação com clientes: satisfação do cliente com os serviços terceirizados; • Padrão e qualidade: padronização dos processos e dos serviços terceirizados, em relação aos terceirizados; • Contrato: aspectos ligados ao processo de contratação das terceirizadas no que diz respeito aos critérios, ao processo e a participação do líder na escolha da contratada; e • Segurança: relacionada à prevenção de acidentes, responsabilidades, análises e normas, dentre outras.

Quadro 2 - Desafios na gestão de pessoas em ambientes com diferentes tipos de vínculos de trabalho

Fonte: Sarsur et al., 2002, p. 13

Santos (1996, p. 354) reforça essa perspectiva ao salientar que “o desafio no desempenho da função gerencial tende cada vez mais, a concentrar-se no desenvolvimento de diagnósticos e planos de ação, que permitam ajustar continuamente a relação indivíduo - organização”. Essa mesma autora destaca a utilidade dos levantamentos de clima organizacional, como instrumento auxiliar em gestão da liderança. Como essas pesquisas podem contribuir para que a liderança atue sobre o desempenho, motivação, qualidade e satisfação dos colaboradores, é pertinente considerar na gestão do fator humano terceirizado.

Em seu estudo, Sarsur et al. (2002) consolidaram vários aspectos considerados como desafios na gestão de pessoas em ambientes com diferentes tipos de vínculos de trabalho. No quadro 2, estão estruturados esses aspectos de maneira geral.

Portanto, é necessário que as organizações e gestores estejam mais conscientes e preparados para lidar com as peculiaridades da terceirização, principalmente no que se refere a gestão de diversos tipos de vínculos de trabalho, o que certamente requererá uma adequação dos processos de recursos humanos.

Para fins de análise, este estudo tomará por base os cinco subprocessos da gestão abordados por Chiavenato (1997), denominados: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração. Essa estruturação foi considerada a mais adequada pela clareza como é discutida e apresentada pelo referido autor. A seguir, será discutido cada subprocesso, fazendo, sempre que possível, um paralelo com a terceirização.

3.2.2 Subprocesso de provisão de recursos humanos

Para Chiavenato (1997), o subprocesso de provisão ou suprimento de recursos humanos tem como objetivo saber quem irá trabalhar na organização. Esse

subprocesso envolve todas as atividades relacionadas à pesquisa de mercado, recrutamento e seleção de pessoas, bem como sua integração às tarefas organizacionais.

A análise sistêmica e realista deste subprocesso depende da compreensão do ambiente em que a organização está inserida, verificando, portanto, o comportamento dos colaboradores, suas motivações e fatores intrínsecos e externos ao próprio trabalho.

Dois importantes itens no contexto empresarial e que se relacionam com os funcionários são os seus índices de rotatividade (ou *turnover*) e de absenteísmo. A motivação para ir ao trabalho, por exemplo, é influenciada por práticas organizacionais, cultura organizacional e por atitudes, valores e metas do empregado (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Dessa forma, a busca das empresas pelo desempenho máximo dos seus colaboradores só faz sentido com a presença e permanência desse trabalhador na organização. Faz-se necessário, no entanto, diagnosticar e controlar os índices de rotatividade (*turnover*) e absenteísmo. Como anotam Milkovich e Boudreau (2000, p. 123), “muitas informações sobre diferentes características dos empregados são necessárias para gerenciar os resultados de RH com eficácia”.

Uma análise cuidadosa para alterar o *turnover* da empresa precisa ser implementada, identificando quantos empregados estão saindo, de quem foi a decisão sobre a demissão e por quanto tempo permaneceram na organização. A rotatividade de pessoal é influenciada por uma série de fatores, sendo classificados por Chiavenato (2000) como: as condições físicas do ambiente de trabalho, a cultura organizacional, a política salarial e de benefícios, os critérios de avaliação de desempenho etc.

A empresa deve investir na permanência de seus colaboradores como um modo de manter ou aumentar sua produtividade. Uma atitude semelhante pode ser tomada na relação contratado e contratante, visando à formação de uma parceria entre eles. Essa atitude tem como objetivo diminuir os custos transacionais e melhorar a qualidade dos produtos e serviços, à semelhança do relacionamento empregado e empresa (SERRA, 2001).

Quanto ao absenteísmo, Milkovich e Boudreau (2000, p. 123) definem como “a frequência e/ou duração do tempo perdido de trabalho, quando os empregados não vêm trabalhar”. Por se tratar de um comportamento facilmente observável e prejudicial, pode ser punido com atos disciplinares ou por demissão. Outra característica do absenteísmo é que esse comportamento pode ter origem também na forma como a empresa se organiza, na supervisão deficiente, nas condições desagradáveis de trabalho, na falta de motivação e estímulo, na precária integração do colaborador, enfim, contrariando a máxima de que as causas sempre estão no próprio empregado. Esta atenção deve ser dada pela empresa contratante também aos seus colaboradores terceirizados, criando juntamente com a empresa contratada estímulos ou benefícios para evitar que estes colaboradores faltem ao serviço.

Outra atividade envolvida no subprocesso de provisão é o recrutamento de pessoas; ou seja, trata-se de um conjunto de técnicas e procedimentos que visam a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000; CHIAVENATO, 1997).

Quantas pessoas devemos empregar? Quanto tempo de experiência devem possuir? E quanto as habilidades e capacidades? Quando e como as pessoas devem ser recrutadas, transferidas ou demitidas? Essas abordagens esbarram na inexistência de uma sistemática de avaliação e seleção definida para recrutamento de pessoal em uma organização.

Um paralelo pode ser feito com a forma como as empresas contratadas escolhem os terceiros para trabalhar com as empresas contratantes. Segundo Serra (2001), existem poucos critérios formalizados de avaliação e seleção dos mais capacitados para o serviço. Isto também pode ser observado na forma como as empresas contratantes definem seus terceiros. Normalmente, essa escolha não obedece a critérios sistematizados. Em sua pesquisa, Serra (2001) propõe que devem ser estabelecidos parâmetros e formas de se avaliar a adequação do terceiro ao serviço pretendido, abrangendo tanto os aspectos técnicos, quanto os gerenciais, comerciais e financeiros.

3.2.3 Subprocesso de aplicação de recursos humanos

Após o recrutamento e a seleção, as pessoas deverão ser integradas à empresa, posicionadas em seus cargos e avaliadas quanto ao seu desempenho. Chiavenato (1997) relata que a aplicação determina o que as pessoas farão na organização. É necessário permitir que o candidato tenha informações a respeito do funcionamento da empresa, evitando que sua integração ao contexto empresarial fique sob sua responsabilidade.

Essa mesma atitude deve ser tomada junto aos terceiros contratados, visando minimizar os desafios na gestão do fator humano terceirizado — o entendimento dos níveis de subordinação na nova arquitetura organizacional, além da definição dos limites de atuação entre empresa central e terceirizada e das responsabilidades em cada etapa do processo de trabalho.

Relativamente à descrição de cargos, trata-se de uma atividade responsável pela enumeração de tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o torna distinto de todos os outros cargos existentes na organização. A análise da função deve acontecer em relação aos aspectos que lhes são extrínsecos (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000; CHIAVENATO, 1997).

Outra atividade envolvida no subprocesso de aplicação é a avaliação de desempenho. Como o próprio diz, mede o desempenho do colaborador, sendo este desempenho o grau de realização das exigências do seu trabalho; ou, ainda, “procura fornecer aos empregados informações sobre sua própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para realizar um bom trabalho” (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p. 98). Por que avaliar o desempenho? Que desempenho avaliar? Como fazer a avaliação? Quem deve fazer a avaliação? Quando fazer a avaliação? Como comunicar a avaliação de desempenho? Essas questões apresentadas por Milkovich e Boudreau (2000), se analisadas e respondidas cuidadosamente, ajudam na projeção e implementação da avaliação de desempenho.

3.2.4 Subprocesso de manutenção de recursos humanos

O subprocesso de manutenção inclui as atividades de remuneração e compensação, benefícios e serviços sociais, higiene e segurança do trabalho, bem como as relações sindicais. Para Chiavenato (1997), este subprocesso tem como objetivo tornar as organizações eficazes, captando e aplicando os recursos humanos adequadamente e os mantendo na empresa.

A remuneração é a principal arma para atrair, manter e motivar empregados, além de ser o principal custo empresarial. Dessa forma, Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que ela precisa ser administrada com cuidado, já que os gestores enfrentam cada vez mais pressões econômicas para melhorar a produtividade, aumentar a qualidade dos produtos e serviços e controlar os custos trabalhistas. Essas imposições refletem a necessidade de a empresa desenvolver uma eficiente política de salários.

Segundo Chiavenato (1997), a política salarial deve ser dinâmica, evoluindo frente às situações de mercado, além de conter uma previsão de reajustes salariais, seja

por determinação legal ou espontânea. Outras considerações também devem ser enfatizadas, como os benefícios sociais, oportunidades de crescimento profissional, garantia de estabilidade no emprego etc. Estas implementações justificam os objetivos dos sistemas de remuneração, que “são motivar comportamentos produtivos e controlar os custos trabalhistas, ao mesmo tempo em que busca a satisfação das necessidades e do sentido de justiça dos empregados” (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p. 379).

No caso dos benefícios e serviços sociais, estes fazem parte da remuneração indireta do empregado, constituindo meios indispensáveis de manutenção da força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade (CHIAVENATO, 1997).

No âmbito da terceirização, os processos de recursos humanos precisam tornar possível uma perspectiva de carreiras para os “terceiros”, além de minimizar as diferenças de salários e de benefícios, e as diferenças em relação aos empregados da empresa central.

Scardoelli et al.(apud SERRA, 2001, p. 147) determinam que o plano de cargos e salários objetiva a manutenção dos equilíbrios internos, obtido pela correta avaliação dos cargos, e externos, conseguido mediante adequação salarial da organização frente ao mercado de trabalho.

Uma organização que realiza implementações visando a atender as necessidades dos colaboradores, ao mesmo tempo em que proporciona boas condições assistenciais, tem maior chance de possuir funcionários dispostos a trabalhar com motivação, procurando manter-se nos quadros da empresa. Serra (2001) faz uma analogia com a terceirização, ao relatar que um terceiro, ao encontrar um ambiente propício ao seu trabalho e um contratante que estimule a sua participação pela criação de mecanismos de bonificações, associado ao cumprimento de metas, tenderá a produzir com maior empenho.

Relativamente às fontes de insatisfação e de desmotivação do pessoal próprio, com impactos no desempenho individual, Santos (2001) destaca a falta de clareza na comunicação dos objetivos organizacionais, nos níveis salariais praticados e na ausência de oportunidades de crescimento profissional e promoções. Na gestão estratégica do trabalho terceirizado, convém considerar idêntico raciocínio.

Outra importante atividade envolvida no subprocesso de manutenção é a higiene no trabalho, que se refere a um conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o contra os riscos à sua saúde em decorrência do exercício do cargo e do ambiente físico onde ocorre (CHIAVENATO, 1997). Para Maximiano (2000, p. 317), “os fatores higiênicos criam o clima psicológico e material saudável e influenciam a satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado”.

No que diz respeito a segurança do trabalho, Chiavenato (1997) apresenta como sendo um conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, empregadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas.

Outra atividade enumerada como envolvida nesse subprocesso manutenção são as relações sindicais. Freeman e Medoff (apud MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p. 469) destacam que os sindicatos podem influenciar de forma positiva ou negativa a produtividade, dependendo da qualidade de relacionamento entre o sindicato e a empresa. Com base nas análises de sua pesquisa, esses autores concluíram que ‘se as empresas e os sindicatos trabalharem juntos para produzir um ‘bolo’ maior ao mesmo tempo que lutam pelo tamanho de suas respectivas ‘fatias’, a produtividade pode crescer com a sindicalização’. O inverso também é verdadeiro segundo os autores, ou seja, ‘se as relações trabalhistas forem difíceis, com ambas as partes ignorando objetivos comuns para lutarem entre si, a produtividade deve diminuir com a sindicalização’.

Como exemplos de tentativas de vincular a produtividade à remuneração, Milkovich e Boudreau (2000) destacam os sistemas de incentivos, as premiações por mérito e os planos de participação nos lucros.

3.2.5 Subprocesso de desenvolvimento de recursos humanos

O subprocesso de desenvolvimento refere-se ao aperfeiçoamento e melhoria das qualificações, objetivando o crescimento profissional das pessoas. Esse subprocesso envolve as atividades de treinamento e desenvolvimento organizacional (CHIAVENATO, 1997).

Milkovich e Boudreau (2000) tratam o desenvolvimento das pessoas e as atividades de treinamento como uma das atribuições mais comuns e mais caras da administração de recursos humanos, tendo por finalidade ensinar habilidades, melhorar as existentes, afetando as atitudes dos empregados. Com isso, as organizações evoluem com as pessoas, adaptando-se às exigências atuais.

Os gastos com programas de treinamento são encarados pelas organizações como investimentos estratégicos, similares àqueles realizados com novas instalações e equipamentos; no entanto, o treinamento não deve ser adotado exclusivamente com a finalidade de preparar as pessoas para a ocupação do cargo que lhe é destinado, mas também para contemplar aspectos de educação que visem à sua convivência dentro e fora do ambiente de trabalho (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000; CHIAVENATO, 1997). No caso de a empresa fazer uso da estratégia de terceirização, os colaboradores das empresas contratadas podem ser envolvidos durante o treinamento (SERRA, 2001).

3.2.6 Subprocesso de monitoração de recursos humanos

O último dos subprocessos é denominado de monitoração, e tem como objetivo cuidar dos registros e controles de pessoal. Para isso, faz-se uso de um banco de dados ou sistema de informações e da auditoria de recursos humanos (CHIAVENATO, 1997).

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 517), “as auditorias de RH, como as financeiras ou fiscais, examinam se as políticas e práticas estão no lugar certo e sendo seguidas”. Elas podem, por exemplo, descobrir se as avaliações de desempenho dos colaboradores são realizadas no prazo, se estão sendo feitas entrevistas com os funcionários que deixam a organização etc.. Diante da terceirização, podem verificar, por exemplo, se as empresas contratadas estão capacitando seus funcionários e se os aspectos legais (pagamento de férias, FGTS, horas extras, décimo terceiro etc.) estão sendo cumpridos pelos terceiros.

Controlar recursos consumidos e os serviços executados, determinando se a atividade controlada está ou não alcançando os resultados almejados, permite a organização verificar se as estratégias estão se desenvolvendo conforme planejadas (SERRA, 2001). Para Chiavenato (1997), o subprocesso de controle é cíclico, composto de quatro etapas denominadas: estabelecimento dos padrões desejados, monitoramento do desempenho, comparação do desempenho com os padrões desejados e ação corretiva, se necessária.

A etapa relacionada ao estabelecimento de padrões desejados define os critérios que proporcionam meios de verificar se o desempenho foi satisfatório, sendo expressos em termos de quantidade, qualidade, tempo e custo. A etapa seguinte faz o acompanhamento da atividade, procurando controlar seu desempenho. A fase de comparação com os padrões desejados se caracteriza pela verificação da existência de variação tolerável dentro dos limites estabelecidos. E, por último, caso seja

necessária uma ação corretiva, implementa-se um modo de corrigir as variáveis, erros ou desvios além dos limites de tolerância admitidos (CHIAVENATO, 1997).

Neste capítulo sobre terceirização, estratégia empresarial e gestão do fator humano, observou-se que a empresa deve ser estrategicamente administrada, buscando sempre relacionar a tomada de decisões à sua implantação. Outra conclusão extraída é que a decisão de terceirizar determinado serviço não deve ser tomada de forma aleatória, mas somente após a definição do plano estratégico e identificação de suas vantagens, além de desenvolver e estabelecer parâmetros e formas de se avaliar a adequação do terceiro ao serviço pretendido. Vale chamar atenção também para o fato de que os executores do serviço são os colaboradores advindos da empresa contratada, que possuem um grau de interferência muito grande no ambiente e devem ser considerados na organização da empresa.

4 O SETOR DE CONFECÇÃO

A compreensão adequada do setor de atividade onde se desenvolveu a pesquisa constituiu elemento fundamental para a compreensão do fenômeno que se quer apreender. O setor escolhido faz parte da indústria têxtil e é denominado de Confecção.

A indústria têxtil é formada por diversos setores que vão desde o cultivo do algodão, matérias-primas sintéticas, fibras têxteis, fiações, tecelagens, malharias, tinturarias, estamparias, até confecções.

Este capítulo discorre sobre as características e peculiaridades do setor de confecção, iniciando com um breve retrospecto sobre a evolução e a organização da cadeia têxtil-confecções na indústria nacional. Na continuação, caracteriza-se a indústria de confecção no Estado do Ceará e, por fim, relata-se como se organiza a produção de uma indústria típica de confecção.

4.1 Histórico do complexo têxtil

O complexo têxtil é um dos segmentos de maior tradição no segmento industrial mundial, contando com uma posição de destaque na economia dos países mais desenvolvidos e carro-chefe do desenvolvimento de muitos dos chamados países emergentes, que devem à sua indústria têxtil o papel de destaque que exercem, hoje, no comércio mundial de manufaturas (IEMI, 2003).

No Brasil, a sua importância não é menor, tendo desempenhado um papel de grande relevância no desenvolvimento industrial do País.

A fase de efetiva implantação das atividades têxteis no Brasil corresponde ao período 1844-1913. Em 1844, esboçou-se a primeira política protecionista brasileira, quando foram elevadas as tarifas alfandegárias para a média de 30%, o que provocou protestos de várias nações européias (IEMI, 2003). Em 1864, o Brasil já tinha cultura algodoeira, mão-de-obra abundante e mercado consumidor em crescimento.

A evolução da indústria têxtil brasileira foi também influenciada pela Guerra Civil Americana, Guerra do Paraguai e Abolição da Escravatura, que resultou em maior disponibilidade dos capitais antes empregados no ramo negreiro. No final de 1864, funcionavam no Brasil vinte fábricas, com cerca de 15 mil fusos e 385 teares. Em 1881, o parque têxtil possuía 44 fábricas e 60 mil fusos e propiciava cerca de 5 mil empregos (IEMI, 2003).

De acordo com Suzigan (1986), o desenvolvimento da indústria têxtil de algodão se deu principalmente a partir de fins da década de 1860. Os principais surtos de investimento nessa indústria ocorreram nos seguintes períodos: entre fins da década de 1860 e meados da de 1870; na década de 1880 e início da de 1890; em 1907-13; na década de 20 (particularmente em 1924-26); e na década de 30, especialmente a partir de 1933. Quanto à indústria do vestuário, o mesmo autor sugere, apesar da dificuldade de dados, que ela se desenvolveu entre fins da década de 1860 e início da de 1870 e a partir de 1882.

A Primeira Guerra Mundial pode ser considerada fator decisivo na consolidação da indústria têxtil brasileira. Nas vésperas desta guerra, havia no Brasil duzentas fábricas, que empregavam 78 mil pessoas. Logo em 1920, a indústria têxtil como um todo ocupava 115.519 pessoas, o que representava 41% do emprego na indústria de transformação.

Em 1929, segundo Normano (1939), os tecidos e as roupas feitas no Brasil eram responsáveis por 15% do total arrecadado pelo imposto de consumo, representando a terceira maior arrecadação entre os setores industriais brasileiros.

Com a chegada da crise de 1929, a oportunidade de crescimento da indústria têxtil brasileira só voltou com a Segunda Guerra Mundial. Com a fase da industrialização do Brasil nos anos 1950, o setor têxtil começou a passar por transformações. As principais transformações referem-se à substituição dos têxteis de algodão por fibras artificiais, marcadas pela fabricação de poliamida (náilon) a partir de 1955, pela Rhodia, e do poliéster em 1961, pela Unidade Química de Paulínia.

Acompanhando o processo de industrialização e urbanização do Brasil, a explosão do mercado de roupas confeccionadas pela indústria dinamizou-se a partir da década de 1960. Os investimentos no setor têxtil, entretanto, foram pouco representativos até 1970, em razão da elevada ociosidade e do alto índice de obsolescência no parque fabril, notadamente na fiação e tecelagem de algodão. No período 1972-1974, ocorreu um dos maiores ciclos de investimentos do setor nas últimas décadas, representando expressiva modernização, mas o aumento de sua capacidade produtiva foi exagerada (cerca de 40%). Mais adiante, em virtude do choque do petróleo em 1973, e da conseqüente recessão em 1974, o setor atravessou forte crise nos anos seguintes.

Na segunda metade da década de 1970, os grandes projetos se concentraram no Nordeste. Nessa mesma época teve início a substituição de equipamentos têxteis importados por nacionais. Em 1979, os incentivos fiscais e creditícios decresceram e cederam lugar para os incentivos relacionados à exportação. Com a chegada da década de 1980, surgiu um processo denominado “ciranda financeira”, no qual as empresas deixavam de investir em suas atividades-fim, não atualizando a tecnologia de produção, para aplicar seus recursos no mercado financeiro. Assim, perderam em competitividade e produtividade. Somente no segundo semestre de 1984, o setor têxtil apresentou sinais de recuperação, vindo a consolidar-se em 1985.

Em maio de 1988, o governo aprovou uma Nova Política Industrial (Decretos-Leis 2.433, 2.434 e 2.435) que facilitou a importação de máquinas, apoiou o investimento em pesquisa e desenvolvimento e em programas de exportação, e concedeu incentivos fiscais à ampliação da capacidade de setores industriais.

Com a abertura comercial da economia brasileira no início da década de 1990, o setor têxtil e de confecções começou a enfrentar uma crise, e as empresas se viram com um parque industrial defasado em relação ao do mercado internacional, caracterizado pela baixa capacitação tecnológica (LEITE, 2004). A conseqüente entrada de produtos estrangeiros no País colocou-as em dificuldade, já que não estavam preparadas para enfrentar a concorrência, notadamente quanto a preço e qualidade dos produtos. As alíquotas de importação de vários produtos foram amplamente reduzidas, e as importações de tecidos afetaram as tecelagens, tinturarias, estamparias e até fiações. A situação se mostrava mais grave na área da confecção, onde prevalecia a produção com deficiências competitivas, sendo pouco significativa a participação das empresas líderes no mercado internacional (COUTINHO e FERRAZ, 1994).

O saldo da balança comercial têxtil (considerados inclusive os dados referentes ao algodão), que estava superavitário em US\$ 929 milhões em 1985, permaneceu positivo até 1994; mas, em 1996-97, chegou a ficar negativo em US\$ 1 bilhão. Em 1996, as importações começaram a ser controladas, reagindo aos efeitos de algumas medidas adotadas pelo Governo federal, dentre as quais a Portaria 201, de 10 de agosto de 1995, que elevou as alíquotas de importação de 18% para 70%, tendo isso vigorado até 27 de abril de 1996. Apesar do curto período de vigência, a portaria provocou significativa redução nas importações.

Conforme Gorini (2000), os impactos da abertura da economia brasileira, do aumento da concorrência externa a partir de 1990 e da estabilização da moeda, que ampliou o consumo da população de renda mais baixa, a partir de 1994, com a implantação do Plano Real, induziram a transformações estruturais na cadeia têxtil brasileira, cabendo destacar as seguintes:

a) p elevado volume de investimentos levou a um aumento da relação capital/trabalho na indústria têxtil, o que não ocorreu com as confecções, segmento caracterizado pela mão-de-obra intensiva;

b) a reestruturação implicou o declínio da produção em alguns segmentos, como o que ocorreu na produção de tecidos planos; e

c) deslocamento regional, para o Nordeste brasileiro e demais regiões, de incentivos fiscais, visando a menores custos de mão-de-obra; alguns governos estaduais participam junto com as empresas no desenvolvimento de programas de qualificação e treinamento de mão-de-obra, principalmente na confecção, o que, aliás, é uma tendência mundial.

Considerando o período 1990-2001, os investimentos totais na cadeia têxtil foram de cerca de US\$ 8,4 bilhões (US\$ 5,5 bilhões somente na importação de equipamentos). Na década, o financiamento do BNDES foi da ordem de US\$ 2,3 bilhões. Vale ressaltar, portanto, que a cadeia têxtil-confecção, a qual respondeu por 14% dos empregos ofertados na indústria brasileira em 1999, apresentou elevados investimentos em modernização e expansão da capacidade produtiva durante toda a década de 1990.

4.2 Expressividade da cadeia têxtil-confecções

A cadeia têxtil-confecções é importante pela capacidade de ofertar empregos e desenvolvimento regional, assim como pela significativa participação no mercado internacional; neste, aliás, apresenta potencial de ganhos de competitividade que devem ser considerados.

O Brasil encontra-se entre os 10 maiores produtores mundiais de fios/filamentos, tecidos e malhas, especialmente de algodão. Nesse último segmento – malhas com predominância de algodão — o País é o terceiro maior produtor mundial, somente atrás dos Estados Unidos e da Índia (IEMI, apud GORINI, 2000, p. 26).

O setor têxtil brasileiro representou cerca de 1% do valor agregado da economia nacional em 1997 (representava 2,6% em 1990) e ofereceu 1,5 milhão de empregos em 1999 (inclusive confecções), significando um declínio acumulado de 30% em relação a 1990. No ano de 2000, o número de empregos ofertados na cadeia têxtil-confecção representou 14,1% do total de empregos na indústria (GORINI, 2000). Esta mesma autora relata que, no período 1990-1999, a indústria têxtil, incluindo fiação, tecelagem, malharia e acabamento, encolheu 25% em número de unidades industriais e 67% em empregos. Em contraste, o número de confecções aumentou em 13%, passando a ensejar menos empregos (declínio acumulado de 9% no período considerado). Esses números indicam, por um lado, a grande concentração produtiva da indústria têxtil, a qual ficou mais intensiva em capital, e, por outro, a maior pulverização das confecções, com aumento provável da informalidade.

Tabela 1
Receita Bruta Anual

Receita Bruta 2001 (US\$ bi)	
Têxteis básicos	14,1
Confeccionados	21,4
Total da Cadeia	22,0
PIB Geral	503,3
→ Participação	4,4%

Fonte: IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial, Estatísticas, www.iemi.com.br, 2003

Apesar dos diversos problemas enfrentados, entre eles o elevado grau de obsolescência e baixa produtividade, a indústria de confecção continua a ocupar papel importante no conjunto da produção industrial brasileira, com forte impacto social, alcançando posição de destaque no PIB e oferecimento de empregos. No ano de 2001, conforme tabela 1, o setor têxtil-confecções movimentou mais de US\$ 22 bilhões (de produção), com uma participação superior a 4% do PIB (que representa valor agregado estimado na ordem de R\$ 48 bilhões de reais).

Neste mesmo ano, 2001, o setor de confecção era constituído de 18.438 unidades fabris e empregava diretamente 1.191.837. Os principais dados da indústria de confecção no período 1998-2001 podem ser visualizados na tabela 2. Vale ressaltar que, entre os principais segmentos, destaca-se o do vestuário, que responde pelo maior e mais representativo negócio da indústria de confecções.

Tabela 2
Dados da Indústria de Confecção Brasileira

Período	1998	1999	2000	2001
Unidades fabris instaladas	19.009	17.378	18.797	18.438
Mão-de-obra empregada	1.237.181	1.204.148	1.233.156	1.191.837
Produção em volumes (em mil peças)	7.308.908	8.256.577	9.554.137	9.533.705
Valor da produção (em mil US\$)	31.398.297	22.681.114	27.205.479	31.370.306

Fonte: IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial, Estatísticas, www.iemi.com.br, 2003

A partir de 1998, o setor iniciou um processo importante de recuperação, em decorrência da desvalorização da moeda nacional e da redução das importações e o crescimento das exportações. Nesse contexto, apresenta um desempenho bastante favorável no que se refere ao balanço de pagamentos nos últimos anos, conforme se pode observar nas tabelas 3 e 4.

A queda nas importações, registrada no período 1998-2001, é mais representativa para explicar o desempenho favorável da balança de pagamentos do que o aumento das exportações no mesmo período. O valor das importações diminuiu em quase 50% e, apesar do valor acumulado das exportações registrar um aumento de 30%, as exportações deste setor configuram-se como estagnadas nos dois últimos anos de análise. Essa estagnação pode ser entendida, dentre outros fatores, pelo fato de o padrão de inserção internacional do Brasil, segundo Comin (2000), continuar baseado fundamentalmente em produtos de menor valor agregado, sem marcas, e que disputa espaços na base de preços.

Tabela 3
Importações Brasileiras de Confeccionados
(em milhões de dólares)

Segmentos	1998		1999		2000		2001	
	Ton.	US\$	Ton.	US\$	Ton.	US\$	Ton.	US\$
Total	40.338	352.950	25.821	188.677	28.597	169.307	26.460	178.592
Vestuário de Malha	9.682	85.247	2.912	44.435	3.326	40.967	5.676	53.432
Vestuário de Tecido Plano	9.420	191.147	7.611	98.831	9.806	82.532	9.287	87.200
Meias e Acessórios	2.047	25.418	3.150	16.914	2.719	17.302	2.543	13.301
Linha Lar	3.315	25.073	1.369	11.593	1.152	9.700	1.153	8.630
Outros	15.874	26.064	10.769	16.904	11.594	18.806	7.801	16.020

Fonte: IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial, Estatísticas, www.iemi.com.br, 2003

Tabela 4
Exportações Brasileiras de Confeccionados
(em milhões de dólares)

Segmentos	1998		1999		2000		2001	
	Ton.	US\$	Ton.	US\$	Ton.	US\$	Ton.	US\$
Total	37.076	411.143	41.317	398.152	57.513	533.879	62.676	536.032
Vestuário de Malha	4.764	83.680	7.242	98.158	14.136	173.791	14.269	160.729
Vestuário de Tecido Plano	4.798	81.156	3.641	58.641	5.830	89.782	8.184	105.634
Meias e Acessórios	632	13.363	581	10.036	627	10.355	423	7.158
Linha Lar	21.228	202.501	24.654	205.671	30.520	227.064	33.504	229.359
Outros	5.654	30.443	5.199	25.646	6.400	32.887	6.296	33.152

Fonte: IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial, Estatísticas, www.iemi.com.br, 2003

Atualmente, segundo dados da ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção, a cadeia têxtil-confecções possui cerca de 30 mil empresas, emprega 1,5 milhão de trabalhadores, entre empregos formais e informais, é o 7º maior parque têxtil do mundo e, em 2004, o faturamento total da cadeia foi de US\$ 25 bilhões, sustentados pela produção de 6,4 bilhões de peças de vestuário e de 1,2 milhão de toneladas de algodão.

Esta importância dada ao setor de confecção pode ser justificada pelo fato de ele constituir o principal demandante da indústria têxtil. As dimensões atuais do setor de confecção no Brasil elevam o País ao 4º posto entre os principais produtores

mundiais (BAL e CARLEIAL, 1999; LEITE, 2004). O próximo item trata das peculiaridades deste setor.

4.3 Peculiaridades da indústria de confecção brasileira

O setor de confecções é controvertido e difícil de ser analisado, em razão da sua informalidade e da enorme heterogeneidade de seus produtos. Segundo divisão feita pela ABRAVEST - Associação Brasileira do Vestuário, o setor de confecção possui 21 segmentos, incluindo artigos de cama, mesa e banho, os mais variados tipos de roupa e acessórios, entre outros. Esta heterogeneidade é ainda exacerbada, ao se levar em conta a fragmentação do mercado consumidor por classe de renda, sexo, idade etc.

Trata-se de um setor formado por numeroso grupo de pequenas e médias empresas, fruto da sua atratividade, e uma pequena parcela de confecções de grande porte, que representa pouco mais de 2,5% do total das indústrias e domina pouco menos de 40% do mercado. A maior parcela da produção provém das médias empresas, que respondem por 50% dos volumes produzidos (IEMI, 2003).

A atratividade do setor pode ser explicada pelas reduzidas barreiras tecnológicas à entrada de firmas no mercado, já que o equipamento básico utilizado é a máquina de costura, e a técnica é amplamente divulgada. Também por isso, os investimentos exigidos ao ingresso de uma unidade na indústria não são proibitivos, evidentemente em se tratando de empresas de menor porte.

Assim como em todos os países, no Brasil prevalecem as unidades de pequeno porte, sendo quase 70% do total de indústrias de confecção, de acordo com os dados publicados pelo IEMI (2003). A sobrevivência destas pequenas empresas, segundo o BNDES (2003), é viabilizada pelos aspectos estruturais, como: a

diversificação da demanda, que cria nichos de mercado antieconômicos para as maiores firmas, e a flexibilidade exigida pela indústria de vestuário, por estar submetida a executar um grande número de modelos durante todo ano em virtude do lançamento das coleções. Isto favorece as pequenas empresas por terem maior capacidade de ajuste e simplicidade administrativa. Além disso, a existência de unidades de menor porte é funcional para as maiores, pois estas amortecem as pressões de demanda, sendo as primeiras atingidas pelos choques.

No que diz respeito à situação tecnológica das empresas brasileiras de confecção, mais uma vez depara-se com uma grande diversidade. Poucas firmas são atualizadas tecnológica e organizacionalmente, mas ocupam posição de liderança em termos de vendas e normalmente se caracterizam por possuírem bons esquemas de comercialização, apresentando um coeficiente exportações/vendas totais acima da média. Por outro lado, existe uma grande parcela de empresas defasadas, competindo via custo de mão-de-obra ou via terceirização espúria, diferente da terceirização estratégica, e que no Brasil é confundida com redução de custos através da informalização.

Quanto à organização da produção, é necessário notar que este se setor caracteriza por sempre trabalhar com uma significativa divisão de trabalho, na qual participam produtores industriais, pequenas empresas faccionais — pequenas unidades afastadas do parque fabril da contratante — e trabalhadores em domicílios. Isto é, o setor de confecção tem uma tradicional tendência à desverticalização, caracterizada pela constituição de “unidades produtivas externas mais lucrativas” (as oficinas ou facções), as quais se baseiam o desempenho seja na ausência de encargos sociais, seja no nível de produtividade alcançado em razão da forma de pagamento adotada (por peça). Nessa vertente, a terceirização ganha papel absolutamente central na reestruturação do setor, conforme apontam diversas pesquisas recentes (ARAÚJO e AMORIM apud LEITE, 2004, p. 64). Para Amorim (2003, p. 88), “a terceirização foi aprofundada não só por ter se difundido entre empresas de diferentes tamanhos, mas por ter suas distintas modalidades de subcontratação resgatadas e generalizadas como sendo a melhor alternativa para se obter lucratividade em escala ampliada”.

Com relação ao trabalho na confecção, percebem-se as seguintes realidades: a primeira é o continuum de terceirização, que expulsa o trabalho das empresas confeccionistas, concentrando-o cada vez mais nas oficinas de costura, onde predomina o trabalho informal, mal pago, desqualificado, com altas taxas de doenças profissionais e, muitas vezes, em domicílio (LEITE, 2004); a segunda realidade diz respeito à dimensão do gênero, haja vista a enorme concentração de mulheres na categoria. Conforme adverte essa última autora,

Essas particularidades do trabalho de confecção, no contexto de um processo generalizado de terceirização das atividades do setor, acaba tendo como consequência a multiplicação do trabalho a domicílio, que só não é maior por causa da perda de controle direto sobre o uso da força de trabalho e a dificuldade de garantia da qualidade que ela acarreta, num quadro de acirramento da competição devido à baixa dinâmica dos mercados (LEITE, 2004, p. 67).

Outra realidade diz respeito à escolaridade, sendo o setor composto principalmente por trabalhadores com escolaridade básica (53% da mão-de-obra tinha até 7 anos de instrução formal). A baixa escolaridade concentra-se, entretanto, entre os trabalhadores por conta própria (80,5% com apenas a escolaridade básica) e os assalariados sem carteira (63,5%). Os assalariados com carteira se destacam por uma menor (48,7%) concentração de trabalhadores nesse nível de escolarização (LEITE, 2004).

Essa análise permite concluir-se que a indústria de confecção adota largamente o uso da mão-de-obra barata como estratégia de competitividade, preferindo utilizar trabalhadores que se concentram nas oficinas de costura e no trabalho em domicílio, predominando o trabalho sem carteira assinada e por conta própria. Entre eles, destaca-se um contingente mal remunerado, formado preferencialmente por mulheres, negros e trabalhadores com pouca instrução, que, como assinala a análise do DESEP (apud, LEITE, 2004, p. 71) 'funcionou como o meio privilegiado de efetivação de uma competitividade 'espúria' que sustentou boa parte da indústria nos anos recentes'.

Ainda com respeito à produção, de acordo com o BNDES (2003), as regiões Sul e Sudeste concentram grande parte, respondendo por 87% dos confeccionados têxteis. Os Estados de São Paulo e Santa Catarina são os que mais se destacam, todavia, outros estados começam a apresentar um crescimento significativo, dos quais o mais expressivo é o Ceará, assunto a ser discutido no item seguinte.

4.4 Breve panorama do setor de confecções no Estado do Ceará

A indústria de confecção do Ceará é considerada pela Federação das Indústrias do Estado do Ceará como a mais importante da Região Nordeste nos planos quantitativo e qualitativo, pela diversificação da produção em número de itens produzidos e mercados atingidos em termos de classe de renda e alcance dos produtos. Foi o segundo pólo de confecções do País, representando, no ano 2000, 62% do total de empresas do setor na Região Nordeste e 21% do segmento confeccionista nacional. Nesse mesmo ano, chegou a um faturamento de R\$ 1,26 bilhão, superando o obtido em 1999 (R\$ 1,06 bilhão), e a arrecadação do ICMS alcançou R\$ 101 milhões, contra R\$ 85 milhões em 1999. Atualmente, segundo o Guia Industrial do Ceará (2002), a indústria de confecção está distribuída nas diversas regiões do Estado, contemplando um total de 1.046 empresas formais do vestuário e 212 empresas formais de produtos têxteis. Existe ainda cerca de 2.500 empresas informais do vestuário, segundo dados da Associação de Micro e Pequenas Empresas de Fortaleza (AMPEFORT), o que evidencia a relevância da área do vestuário para o contexto socioeconômico do Estado. O setor oferece em torno de 50 mil empregos diretos.

As empresas de confecção instaladas no Estado do Ceará são dos mais variados portes, com participação representativa nos mercados local, regional, nacional e internacional. A linha de produção é bastante diversificada, sendo elas: roupa íntima, roupa de dormir, moda praia e aeróbica, roupa esporte, roupas em *jeans* e a

chamada “modinha”, sendo produzida uma variedade de modelos em pequenos lotes e destinada a diferentes classes de renda.

Com a desvalorização do real em relação ao dólar, alcançando a paridade e depois se situando com a cotação próxima a R\$ 1,70, as exportações do setor de confecção vinham aumentando ano a ano desde 1999, com um incremento de 88,8% em 2000 e de 35% em 2001. As últimas crises no cenário internacional, porém, aliadas ao problema energético enfrentado pelo País, provocaram um recuo de 38% nas exportações do setor em 2002, fazendo com que as vendas caíssem de US\$ 13 milhões para US\$ 8 milhões.

Para retomar o crescimento e abrir caminhos para o comércio exterior, o setor já se articula com o SEBRAE na formação de consórcios de exportação de *jeans*. Este tipo de confecção é o principal produto do setor no Ceará, cuja cadeia produtiva se constitui como um pólo independente do resto do País. Cerca de 20 empresas já participam do consórcio, que está ligado ao PSI (Programa Setorial Integrado) e à APEX (Agência de Promoção da Exportação), do Governo federal.

No ano de 2003, o Centro Internacional de Negócios (CIN) da Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC) destacou que o setor de confecções alcançou um crescimento de 65,17% nas exportações, saindo do patamar de US\$ 8,3 milhões, em 2002, para US\$ 13,7 milhões, em 2003. Os principais importadores de produtos têxteis do Ceará são, atualmente, a Argentina, Estados Unidos e Europa. As empresas exportadoras locais atendem, também, pedidos de todos os estados brasileiros, sendo que a maior concentração de vendas é para os do Norte e Nordeste.

Outro aspecto que merece destaque é a existência, no Ceará, de centros diversos de comercialização específicos de moda, com pronta entrega e ampla variedade de produtos e serviços, localizados principalmente na Região Metropolitana de Fortaleza (Ex.: Maraponga Mart Moda, Monsenhor Tabosa etc.).

A Universidade Federal do Ceará contribui para a expressividade do setor de confecção no Ceará, ao oferecer o curso de Estilismo e Moda, com duração de 4 anos, ofertado em modalidade de bacharelado. A primeira turma se formou em 1997; a grade curricular é composta de tecnologia têxtil e confecção, desenho de moda, história e pesquisa da moda, planejamento e criação de moda *marketing* e publicidade de moda e administração de atividades ligadas à moda.

No Ceará, existe ainda o Centro de Formação Profissional da Parangaba, que atua no mercado desde 1993 na qualificação e aperfeiçoamento de profissionais para as áreas de confecção de vestuário e calçados. Em 1999, o Centro recebeu o título de Centro Modelo de Educação Profissional, baseado nos critérios do Prêmio Nacional de Qualidade. No mesmo ano, foi implantado o 1º Curso Técnico em Vestuário. O Centro já formou cerca de 10 mil alunos nas áreas de criação, modelagem, corte, montagem, manutenção industrial, processo produtivo e gestão empresarial.

No Ceará, o setor de confecções conta com dois sindicatos: o Sindconfecções — Sindicato das Indústrias de Confecção de Roupas e Chapéus de Senhora do Estado do Ceará — e o Sindroupas — Sindicato da Indústria de Alfaiataria e de Confecção de Roupas de Homem de Fortaleza.

4.5 Processos de produção de uma indústria típica de confecção

O ciclo de produção de uma indústria típica de confecção é composto de etapas diferentes: *design*, modelagem, elaboração de encaixe, risco, corte, separação das peças, costura, acabamento, arremate e “passadoria”. Na fase anterior à costura, denominada encaixe e risco, como não há necessidade de manusear o tecido, houve avanços tecnológicos com a utilização dos sistemas CAD/CAM (*Computer Aided Design/ Computer Aided Manufacturing*) e dispositivos de controle numérico. Os benefícios obtidos são a redução no tempo do processo produtivo e no desperdício de tecido, além de flexibilidade para alteração dos modelos.

Dependendo das exigências do produto, também fazem parte do processo de produção a serigrafia (estampa ou reprodução de imagens e letreiros sobre superfícies), o bordado e a lavanderia industrial (principalmente quando a matéria-prima é o *jeans*). Quando essas atividades são necessárias, elas antecedem à fase da costura.

A costura é a principal etapa do processo, responsável por aproximadamente 80% do trabalho produtivo. Nesta fase, são encontradas muitas dificuldades que retardam os avanços tecnológicos no campo da automação industrial. Estas restrições estão ligadas às características do tecido, como sua maleabilidade, que dificulta o seu manuseio, e suas diferentes texturas.

Neste estágio, o equipamento básico utilizado é a máquina de costura, que embora tenha passado por alguns avanços, ainda realiza basicamente as mesmas tarefas. Apesar dos estudos no sentido de mudar este aspecto, a costura é ainda extremamente dependente da habilidade e do ritmo da mão-de-obra. Alguns avanços, porém, já foram obtidos, como, por exemplo, máquinas com catracas eletrônicas para costurar tecidos sintéticos e de grande maleabilidade, a costura de bolsos e a confecção de golas. A fase da costura, porém, ainda apresenta uma estabilidade tecnológica no que diz respeito aos bens de capital.

Existem outras atividades inerentes à indústria de confecção, como, por exemplo, vendas, manutenção de máquinas, recrutamento de pessoal, treinamento, contabilidade, segurança e limpeza, mas julga-se não haver necessidade de detalhamento por se tratar de atividades comuns às demais indústrias.

5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo está dividido em duas partes. A primeira destina-se a apresentar o método de pesquisa utilizado neste trabalho e tem como objetivo mostrar, encadear e justificar as várias atividades e etapas desta investigação.

A segunda parte tem como objetivo explorar dados coletados nas organizações pesquisadas, para ampliar a compreensão do fenômeno da terceirização nas organizações brasileiras.

5.1 Método de pesquisa

Esta primeira parte do capítulo inicia-se com a caracterização do tipo de pesquisa utilizado e do universo estudado. Em seguida, trata-se da seleção dos sujeitos, da coleta e do tratamento dos dados. Por fim, antecipam-se as limitações do método de pesquisa utilizado.

5.1.1 Tipo de pesquisa

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxonomia apresentada por Vergara (2003), que a classifica quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, esta pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória porque, embora a terceirização seja um tema de grande relevância entre acadêmicos e executivos, os estudos que abordem esse fenômeno no Brasil são ainda relativamente escassos, especialmente nas suas dimensões humana e processual. É descritiva porque visa a identificar, descrever e analisar criticamente as visões

estratégicas que subsidiam decisões de terceirização, detalhando motivações e tecnologias de gerenciamento utilizadas.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica e de campo. É bibliográfica, por buscar em material escrito a fundamentação teórico-metodológica da dissertação. A investigação é também de campo, porque foram coletados indicadores primários em seis indústrias de confecção do Estado do Ceará.

5.1.2 Universo e amostra

O universo da pesquisa de campo são as 6 grandes indústrias de confecção do Estado do Ceará, que constam no Guia Industrial do Ceará (2002), desenvolvido e publicado pela Federação das Indústrias do Estado do Ceará.

A classificação do porte de empresas considerada neste estudo é a proposta pelo Guia Industrial do Ceará (2002) e pelo SEBRAE (2004), estabelecida pelo número de empregados. Grandes indústrias são as organizações que empregam mais de 499 funcionários.

A escolha desse universo foi intencional, e se justificou pelo fato de as grandes empresas de confecção do Ceará possuírem uma participação representativa dentro da economia do Estado, conforme a Federação das Indústrias do Estado do Ceará. Além disso, o pesquisador imagina que empresas de grande porte possuem um processo estratégico estruturado e tratam a terceirização estrategicamente e não como uma simples ferramenta operacional.

Em virtude de a população adotada para esta pesquisa ser pequena (apenas sete empresas) e variável (produtos e público-alvo distintos), optou-se pelo censo em vez da amostragem, com esteio na caracterização adotada por Cooper e Schindler

(2003), que defendem o censo como viável, quando a população é pequena, e necessário, quando os elementos são muito diferentes entre si.

Portanto, de acordo com o Guia Industrial do Ceará (2002), este censo é composto por sete grandes indústrias de confecção do Estado do Ceará. Dessas sete indústrias, seis estão em pleno funcionamento e participaram desta pesquisa, e apenas uma não teve seus dados coletados pelo fato de se encontrar com as atividades suspensas e estrutura desativada.

5.1.3 Seleção dos sujeitos

Entre os critérios estabelecidos para selecionar os sujeitos que compõem esta investigação, visando à qualidade das informações a partir das quais será possível elaborar a análise e chegar à compreensão mais ampla do problema delineado, destacam-se:

- a) o tempo na empresa — optou-se pelos respondentes que estivessem vinculados à organização, no mínimo, há quatro anos; esse tempo escolhido justifica-se pelo fato de a empresa mais recente que compõe o censo ter sido inaugurada em 1999;
- b) participantes na tomada de decisões — ou seja, dirigentes e/ou profissionais responsáveis pela gestão das atividades terceirizadas na empresa contratante.

Seguindo esses critérios, cada empresa disponibilizou um dirigente, totalizando seis sujeitos diretos, os quais buscavam, sempre que necessário, informações com outros integrantes da organização, qualificando ainda mais as informações.

A necessidade de buscar informações com outros profissionais vinculados às atividades terceirizadas fez com que o pesquisador interagisse com mais de um sujeito por empresa, ampliando, portanto, o total para cinco respondentes por empresa.

5.1.4 Coleta de dados

Na pesquisa bibliográfica, foram feitos estudos sobre formas organizacionais, terceirização estratégica, administração estratégica, tomadas de decisão, gestão do fator humano e o setor têxtil. Foram pesquisados livros, periódicos, teses, dissertações e artigos científicos. Em seguida, fez-se a análise conceitual, procurando identificar dentre as informações obtidas aquelas que mais poderiam auxiliar nesta pesquisa.

No campo, a coleta de dados foi estruturada em quatro momentos. No primeiro, foi feito contato por telefone com os dirigentes, convidando suas empresas para participar da pesquisa e agendar visita.

O segundo momento iniciava com a entrega de uma carta de apresentação, conforme APÊNDICE A, detalhando os objetivos da pesquisa, a finalidade dos questionários e da entrevista, além da informação relativa à garantia de sigilo. Junto com a carta de apresentação, um questionário semi-estruturado, conforme APÊNDICE B, convidava o respondente a fornecer informações sobre o perfil da empresa e acerca da incidência de atividades terceirizadas naquela organização. Caso a empresa terceirizasse, uma lista de atividades era apresentada para o respondente indicar as atividades terceirizadas e as premissas de gerenciamento dos contratos de terceirização.

O terceiro momento era destinado às empresas que fazem uso da terceirização, por meio de um segundo questionário semi-estruturado, conforme APÊNDICE C, dividido em três blocos, e entregue ao respondente, que o preenchia na presença do pesquisador. O primeiro e o terceiro blocos desse questionário foram inspirados no modelo apresentado por Gonzaga (2002) em pesquisas no setor de confecção. Já o segundo bloco foi desenvolvido pelo grupo de pesquisa sobre terceirização da Universidade Federal do Ceará, do qual o pesquisador faz parte.

No primeiro bloco (APÊNDICE C), denominado Ocorrência e Justificativa da Terceirização, os respondentes eram convidados a indicar a motivação daquela organização terceirizar cada atividade. Em seguida, punham-se em relevo os critérios da escolha de parceiros, bem como os principais problemas identificados com a terceirização. A elaboração desse bloco foi baseada no uso de “escalas de classificação”, que segundo Cooper e Schindler (2003, p. 200), servem “para julgar propriedades de objetos sem referência a outros objetos similares”.

Entre as escalas de classificação, optou-se pela de soma constante, pelo fato de permitirem opções múltiplas e as mudanças entre elas que representam as incidências mais freqüentes na literatura, ou, como assinalam Cooper e Schindler (2003), por ser compatível com a porcentagem (100%) e possibilitar que dados contínuos (*versus* categorias distintas) possam ser comparados diante de opções. Foram adotados oito pontos de escala para cada item, conforme quadro 3, com a intenção de possibilitar maior sensibilidade de mensurar e extrair variação. Com a adoção desse método, o respondente era convidado a distribuir oito pontos entre as opções relacionadas, de modo a retratar o mais fielmente possível a realidade da sua organização. Era informado de que o somatório dos pontos distribuídos tinha que ser igual a oito (8). A não-atribuição de pontos indica que a alternativa correspondente não tinha nenhuma influência naquela decisão e, em contrapartida, a concentração de oito (8) pontos em única opção significava predomínio absoluto de uma justificativa sobre as outras. Nos quesitos referentes às motivações da terceirização, fez-se uso dos mesmos pontos de escala para todos os itens, facilitando a compreensão e o preenchimento.

O segundo bloco (APÊNDICE C), denominado Avaliação das Práticas Gerenciais de Recursos Humanos, retratava os processos de seleção, avaliação, capacitação, remuneração, benefícios e relacionamento dos colaboradores terceirizados, além dos controles e aspectos legais relativos à parceria. Nesse bloco, o respondente era convidado a assinalar com um “X” as questões que mais se aproximavam da realidade da organização, podendo marcar, em alguns itens, mais de uma opção, tendo sido disponibilizado um espaço para comentários.

MOTIVAÇÕES		
A	Necessidade de redução de custos	<input type="checkbox"/>
B	Dificuldade de controle da atividade	<input type="checkbox"/>
C	Melhoria da qualidade	<input type="checkbox"/>
D	Necessidade de concentração na especialização	<input type="checkbox"/>
E	Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional	<input type="checkbox"/>
F	Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	<input type="checkbox"/>
G	Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	<input type="checkbox"/>
H	Outro motivo (especificar, se possível):	<input type="checkbox"/>
	TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)	08

Quadro 3 – Exemplo da escala adotada em um dos questionários

Com relação ao terceiro bloco, os respondentes assinalavam SIM ou NÃO, para as opções sobre garantias, precauções contratuais e comportamento futuro diante da terceirização.

Para a feitura dos blocos II e III, fez-se uso das seguintes escalas de classificação: escala de múltipla escolha com resposta única (onde opções múltiplas eram

oferecidas, mas apenas uma resposta era buscada), escala de múltipla escolha com resposta múltipla (permitindo ao respondente selecionar uma ou várias opções), e a escala de categoria simples (oferecendo duas respostas mutuamente exclusivas) (COOPER e SCHINDLER, 2003).

É importante ressaltar que, antes da ida a campo, os instrumentos de coleta foram submetidos a pré-testes, com um gerente de produção e com um dirigente, ambos de empresas de confecção não-participantes do universo desta pesquisa. Após a aplicação dos testes prévios, as correções foram feitas, as alterações sugeridas foram implementadas, e foram solicitados, novamente, a apreciação e o julgamento este, já agora reformulado. Os pré-testes e ajustes ocorreram na primeira quinzena de outubro de 2004.

O quarto e último momento da coleta de dados consistia numa entrevista com vários pontos agendados a serem explorados tanto com as empresas que utilizam a terceirização (participantes do terceiro momento), como para as que não empregam tal prática. Esse instrumento é sustentado por Vergara (2003) como entrevista por pauta.

A entrevista objetivava coletar informações que os questionários não conseguiam explorar. As respostas eram anotadas e/ou gravadas com autorização do respondente. A transcrição era feita logo após o término da entrevista, no intuito de dar maior fidelidade ao que foi discutido, bem como aprimorar a condução das entrevistas seguintes.

O cuidado com a entrevista por pauta (APÊNDICE D) foi de deixá-la flexível para adaptar às particularidades de cada empresa. Entre as pautas discutidas, destacou-se: o porquê de a empresa não fazer uso da estratégia de terceirização; volume de produção diária; envolvimento com a prática de *private label*; e o posicionamento da empresa como contratante e contratada ao mesmo tempo.

Por fim, o pesquisador agradeceu a participação da empresa pesquisada, e se comprometeu, ao final da pesquisa, entregar um relatório com as principais constatações e contribuições que possam ajudar na formulação das estratégias de cada organização. Todo esse processo de contato e visita às empresas ocorreu no período compreendido entre outubro e dezembro de 2004.

5.1.5 Tratamento e análise dos dados

Os dados foram tratados quantitativa e qualitativamente, sendo para isso utilizado o modelo de reversibilidade apresentado por Gomes e Souza (2003), e muito aplicado nos estudos da Psicologia. A escolha desse modelo é justificada pela possibilidade de unir as duas abordagens de pesquisa em um mesmo plano de investigação, sem prejuízo para elas. Como os próprios autores afirmam (2003, p. 8), “quantidades e qualidades estabelecem uma relação de sinédoque caracterizada pela reversibilidade”.

O procedimento para a análise das informações estabelece primeiro, o confronto dos dados, tanto quantitativos (o sujeito faz escolhas diante dos instrumentos de coleta e que requer quantificação), como qualitativos (o respondente tem a possibilidade de escolher o contexto a partir do qual pretende se situar e que requer qualificação) para confirmações entre sim ou não. Este procedimento é chamado triangulação intramétodo (JICK, apud ZANELLI, 2002, p. 86).

Para isso, foi necessário codificar as questões fechadas e as abertas e, posteriormente, digitar os dados, e reuni-los em forma de tabelas para melhor visualização e manipulação. A codificação das questões apresenta-se como um trabalho mais “braçal”, numa primeira etapa, do que propriamente analítico, sendo as questões fechadas de manuseio mais fácil, enquanto que, para as questões abertas, necessitou-se realizar avaliações preliminares, sendo depois agrupadas em categorias de resposta para cada item.

5.1.6 Limitações do método

O método utilizado neste estudo apresentou certas limitações. Entre elas destacam-se:

- a) a necessidade de aprofundar avaliações qualitativas da pesquisa;

- b) a necessidade de abrir interlocuções, inclusive com a empresa contratada e seus funcionários;

- c) as opções disponibilizadas nos instrumentos de coleta não atendiam a todas as motivações da empresa contratante;

- d) outra limitação a considerar é o tempo que a aplicação dos questionários e da entrevista requerem, dificultando a concentração dos respondentes; e

- e) o método nem sempre despertava a atenção do respondente para informar na opção “outro”.

Mesmo diante das limitações referenciadas, todavia, considerou-se o método utilizado como o mais apropriado para alcançar os objetivos desta pesquisa.

Na segunda parte deste capítulo, junto com a análise dos dados, serão apresentados outros detalhes sobre a metodologia utilizada, facilitando o entendimento do leitor.

5.2 Análise e interpretação dos dados

Esta segunda parte do capítulo inicia-se com uma apresentação geral do perfil do setor pesquisado. Logo após, faz-se uma caracterização individual sobre as empresas analisadas, agrupadas em três blocos. Na seqüência, vem a análise dos dados coletados mediante os instrumentos de coleta, com o intuito de cobrir todos os objetivos propostos no início deste trabalho.

5.2.1 Perfil do setor pesquisado

O setor de confecções do Estado do Ceará é composto por seis grandes empresas, e todas elas participaram desse estudo. Quatro possuem entre 500 e 1000 funcionários, e duas possuem acima de 1000 funcionários. Dessas duas, uma se destaca por ter no seu quadro 3.100 empregados, conforme tabela 5.

Tabela 5
Número de funcionários das grandes empresas de confecção do Ceará

Nº de Funcionários	Quantidade de Empresas	%
De 500 até 1.000	4	67%
De 1.001 até 2.000	1	17%
De 2.001 até 3.000	0	0%
De 3.001 até 4.000	1	17%
TOTAL	6	100%

Três dessas empresas iniciaram atividades na década de 1980, outras duas na década de 1970 e uma delas na década de 1990 (ver tabela 6). Das 6 empresas, 4

são sociedades anônimas de capital fechado, 1 de capital aberto e 1 de responsabilidade limitada.

Tabela 6
Início das atividades das grandes empresas de confecção do Ceará

Ano	QTD	%
1971 – 1980	2	33%
1981 – 1990	3	50%
1991 – 1999	1	17%
TOTAL	6	100%

Relativamente à produção, a tabela 7 mostra a produção diária das seis indústrias. Chama a atenção a de uma das empresas, chegando a 45 mil peças de vestuário por dia. A empresa com menor produção fabrica pouco mais de 3.000 peças diariamente.

Tabela 7
Produção diária das grandes empresas de confecção do Ceará

Nº de peças / dia	QTD	%
até 10.000	2	33%
10.001 - 20.000	2	33%
20.001 - 30.000	1	17%
30.001 - 40.000	0	0%
40.001 - 50.000	1	17%
TOTAL	6	100%

Dessas seis grandes empresas, uma atua no mercado de *lingerie*, tendo como público-alvo o sexo feminino, e todas as outras cinco atuam no mercado masculino,

tendo como público-alvo o adulto masculino. Vale ressaltar que, apesar dessa concentração no vestuário adulto masculino, três, dessas cinco empresas, também confeccionam produtos femininos, e uma atua também no mercado infantil.

O tipo de confecção que essas empresas produzem é bastante variado e pode ser visualizado na tabela 8. Das seis empresas pesquisadas, 5 produzem calças e bermudas/*shorts*. Quatro delas também produzem saias e camisas. Apenas uma dessas seis indústrias produz roupa íntima. Ainda completam o *mix* de produção dessas empresas as jaquetas (3 empresas), vestidos (2 empresas), roupa para esporte, linha praia e acessórios (1 empresa).

Tabela 8

Tipos de confecções produzidas pelas grandes empresas de confecção do Ceará

Tipos de confecção	Quantidade de Empresas
Calças	5
Bermudas/ <i>Shorts</i>	5
Jaquetas	3
Vestidos	2
Camisas	4
Blusas/ <i>T-shirts</i>	2
Roupa íntima	1
Roupa para esporte	1
Linha praia	1
Acessórios	1
Saias	4

No que diz respeito ao mercado de atuação, apenas duas dessas empresas não vendem nada da sua produção para o Estado do Ceará, concentrando toda sua

distribuição para o Sul, Sudeste e Centro-Oeste do País, tendo como maior comprador o Estado de São Paulo. As vendas para os outros estados é realizada pelas 6 empresas. Já as exportações para outros países é feita por 2 das 6 empresas. Das 6 empresas pesquisadas, 4 destinam entre 2% e 23% de suas vendas para o Ceará.

5.2.2 Caracterização das empresas

Para fins de análise, as seis empresas foram agrupadas em três blocos, de acordo com algumas características.

O bloco 1 foi composto por empresas que não terceirizam nenhuma atividade, ou seja, nem atividade-fim nem atividade-meio.

Já o bloco 2 foi formado por empresas que terceirizam apenas atividades-fim (*design* do produto, modelagem, encaixe e risco, corte, separação das peças, costura, arremate e acabamento, “passadoria”, embalagem, realização de testes, controle de qualidade, serigrafia, bordado e lavanderia).

No bloco 3, foram agrupadas as empresas que terceirizam tanto atividades-fim, já citadas, como atividades-meio (armazenamento, processamento de pedidos, controle de estoque, distribuição, expedição, entrega, vendas, manutenção de máquinas, recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, contabilidade, serviços jurídicos, preparo e fornecimento de refeições, transporte de funcionários, limpeza e jardinagem, segurança e vigilância, assistência média e manutenção de informática).

Cada empresa será identificada por uma letra, de A a F.

5.2.2.1 Apresentação das empresas do bloco 1

O bloco 1 foi composto pelas empresas que não terceirizam nem atividades-fim nem atividades-meio. Essas empresas foram denominadas de empresa **A** e empresa **B**.

A empresa **A** iniciou suas atividades em janeiro de 1976 e possui 3 unidades de produção na cidade de Fortaleza. É uma sociedade anônima de capital aberto, possui 3.100 funcionários, atua exclusivamente no mercado nacional, tendo o Estado de São Paulo como seu maior mercado comprador e tem como público-alvo o adulto masculino.

Esta empresa atua também no varejo e possui uma das maiores cadeias de lojas do Brasil. Sua produção diária gira em torno de 45 mil peças (somente nas unidades de Fortaleza). Esse nível de produção é considerado alto no setor, e pode ser explicado pelo tipo de confecção produzida. São peças mais simples, sem muitas operações. Conforme a própria empresa define, são produtos com qualidade excelente a preços baixos. Entre esses produtos, têm-se calças, bermudas/*shorts*, camisas e jaquetas.

A empresa **B** foi inaugurada em 1985 e sua atual unidade de produção fica na cidade de Fortaleza. É uma sociedade anônima de capital fechado e emprega atualmente 800 funcionários. Atua no mercado nacional e internacional (não informou os respectivos percentuais) de moda íntima feminina e tem como público-alvo o adulto feminino, incluindo gestantes.

Possui uma capacidade instalada para produzir 32 mil peças/dia e, atualmente, produz 15 mil peças por dia. Confecciona apenas roupas íntimas femininas.

5.2.2.2 Apresentação das empresas do bloco 2

O bloco 2 foi destinado para empresas que terceirizam apenas atividades-fim. Das seis empresas pesquisadas, apenas uma tem essa característica e foi denominada de empresa **C**.

A empresa **C** iniciou suas atividades em junho de 1972 e seu atual parque industrial fica na cidade de Fortaleza. É uma sociedade anônima de capital fechado, com 607 funcionários e atua exclusivamente no mercado nacional.

Em 2003, o percentual de vendas desta empresa no Estado do Ceará foi de 22,17%, contra 77,83% comercializados para outros estados do Brasil. Seus produtos são direcionados para o público adulto masculino e feminino.

Sua unidade de produção tem capacidade instalada para produzir 8 mil peças/dia, e uma parte dessa produção (percentual não informado) é de produtos confeccionados para serem comercializados em magazines pertencentes à própria empresa.

Atualmente, sua produção diária é de aproximadamente 3.700 peças, confeccionando calças, bermudas, saias e camisas.

5.2.2.3 Apresentação das empresas do bloco 3

No bloco 3, foram agrupadas as empresas que terceirizam tanto atividades-fim como atividades-meio. Das seis empresas pesquisadas, três possuem essas características e foram denominadas de empresas **D**, **E** e **F**.

A empresa **D** iniciou suas atividades em 1986 e conta com uma unidade de produção na cidade de Fortaleza. É uma empresa de responsabilidade limitada e possui atualmente 500 funcionários.

Sua atuação é exclusivamente no mercado nacional. Seu percentual de vendas para o Estado do Ceará é de apenas 6%, contra 94% comercializados para outros estados do Brasil. Tem como foco o público jovem, tanto masculino como feminino, e sua produção é de cerca de 15 mil peças por dia. Esse volume de produção pode variar em função da grande variedade de produtos comercializados por esta empresa.

Por se tratar de uma empresa interessada em atender o segmento de confecções direcionado para os praticantes e simpatizantes do surf, o *surfwear*, confecciona uma vasta linha de produtos que requerem operações mais complexas e alto valor agregado, exigindo mais tempo da produção. Seu *mix* de produtos é composto por calças, bermudas/*shorts*, jaquetas, vestidos, camisas, *t-shirts*, roupa para esporte, linha praia, saias e acessórios.

No caso da empresa **E**, ela foi inaugurada no dia 10 de outubro de 1985 e seu parque industrial está situado no Município de Maracanaú, região metropolitana de Fortaleza. É uma sociedade anônima de capital fechado e emprega atualmente 540 funcionários.

Atua exclusivamente no mercado nacional e comercializa 10% da sua produção para o Estado do Ceará, contra 90% para outros Estados do Brasil. Seus produtos são direcionados para o público masculino e feminino, adulto e juvenil. Confecciona calças, bermudas/*shorts* e saias, atingindo uma produção de 3 mil peças por dia.

A empresa **F** está localizada em Pacatuba, região metropolitana de Fortaleza, no Ceará, e foi inaugurada em 1999. É uma sociedade anônima de capital fechado e emprega atualmente 1.227 colaboradores.

Atua no mercado nacional e internacional. A maior parte de sua produção, 95%, é comercializada em outros Estados do Brasil, contra 2% comercializados no Ceará e 3% destinados para exportação.

Atende o público adulto, infantil e juvenil, tanto masculino quanto feminino. Possui uma rede de franquias, com 52 lojas em operação, que comercializa seus produtos. Sua produção diária é de aproximadamente 22 mil peças dos seguintes tipos de confecção: calças, bermudas/*shorts*, jaquetas, vestidos, camisas, *t-shirts* e saias.

5.2.3 Atividades terceirizadas

Foram identificadas 33 atividades na indústria de confecção e depois foram formados dois grupos, denominados atividades-fim e atividades-meio, para facilitar a compreensão e análise.

Conforme mencionado no capítulo 2, subitem 2.2.3, essa divisão fugiu da habitual clivagem “atividades primárias” e “atividades de apoio”, defendida por Porter (1989, p. 36), e optou-se por adotar uma segmentação mais recente, tomada por Amoroso (apud BIANCHI, 1995, p. 59), que classifica as atividades como “atividade-fim” e “atividade-meio”.

Esta escolha foi fundamentada por dois critérios. Um deles foi o fato de o pesquisador entender que tal segmentação atende mais fielmente as demandas do setor de confecção, que não considera, por exemplo, a atividade vendas como atividade-fim e sim como uma atividade-meio ligada à atividade-fim. O outro foi o interesse em valorizar as denominações utilizadas pela legislação brasileira referente a terceirização, que faz uso da expressão “atividade-meio”.

Com base na classificação adotada por Amoroso (apud BIANCHI, 1995), o processo de produção típico de uma confecção agrupa atividades em **atividades-fim e atividades-meio**, as quais estão caracterizadas da seguinte forma:

a) **Atividades-fim** — possuem impacto direto no produto final

- *design* do produto;
- modelagem;
- encaixe e risco;
- corte;
- separação das peças;
- costura;
- arremate e acabamento;
- “passadoria”;
- embalagem;
- realização de testes;
- controle de qualidade do produto;
- serigrafia;
- bordado; e
- lavanderia industrial.

b) **Atividades-meio** — foram divididas em dois subgrupos

⇒ **Atividades ligadas às atividades-fim** – possuem impacto - ainda que não seja direto - significativo na percepção do cliente:

- armazenamento;
- processamento de pedidos;
- controle de estoque;
- distribuição;
- expedição;
- entrega de produtos acabados para os compradores (magazines e/ou atacadistas e/ou lojistas);
- vendas (procura por demanda); e
- manutenção de máquinas ou equipamentos.

⇒ **Atividades de apoio** — não possuem impacto direto no produto final:

- recrutamento e seleção;
- treinamento;
- avaliação de desempenho;
- serviços de contabilidade;
- serviços jurídicos;
- preparação e fornecimento de refeições;
- transporte de funcionários;
- serviços gerais (limpeza e/ou conservação e/ou jardinagem);
- segurança/vigilância;
- serviços de assistência média; e
- manutenção de informática.

A relação das **atividades-fim** terceirizadas pelas grandes indústrias de confecção do Estado do Ceará pode ser visualizada nas tabelas 9a e 9b. Nenhuma das empresas

analisadas terceiriza as atividades de *design*, modelagem, encaixe e risco, corte e separação das peças. Como mencionado no capítulo 4, item 4.5, essas atividades correspondem ao início do ciclo de produção de uma indústria típica de confecção, sendo, portanto, consideradas essenciais. Nesse caso, todas as empresas pesquisadas seguem o que os principais estudiosos defendem — a não-terceirização de atividades essenciais.

Entre essas atividades, o *design* do produto merece destaque pelo fato de representar em alguns segmentos da indústria de confecção, como, por exemplo, o *surfwear*, a moda infantil e a moda íntima feminina, o fator determinante na escolha do produto pelo consumidor. Sendo assim, essa atividade é a principal vantagem competitiva para as empresas que atuam nesses segmentos, com níveis de exigências maiores e maior grau de competitividade, sendo necessário, como destaca Porter (1985), manter tal vantagem competitiva.

Tabela 9a
Atividades-fim terceirizadas

Empresa	<i>Design</i>	Modelagem	Encaixe e risco	Corte	Separação das peças	Costura	Arremate e acabamento	“Passadoria”
A								
B								
C								
D						X	X	X
E								
F								
Somatório	0	0	0	0	0	1	1	1

Tabela 9b
Atividades-fim terceirizadas

Empresa	Embalagem	Realização de testes	Controle de qualidade	Serigrafia	Bordado	Lavanderia
A						
B						
C		X	X	X	X	X
D	X			X	X	X
E				X	X	
F		X	X			X
Somatório	1	2	2	3	3	3

No caso das atividades de costura, arremate, acabamento, “passadoria” e embalagem, representam 80% do processo de produção na indústria de confecção, e em regra não são terceirizadas. Das 6 empresas pesquisadas, apenas 1 repassa para terceiros esse conjunto de atividades, ou seja, com exceção da empresa D, todas as outras empresas não terceirizam essas atividades consideradas fim na indústria da confecção.

Apesar de a teoria condenar a terceirização dessas atividades, porém, algumas empresas de confecção começam a se reposicionar no mercado e constituir competências essenciais, como é o caso da empresa D, que ao longo do tempo foi desenvolvendo habilidades voltadas para o mercado, o que equivale dizer que aperfeiçoou competências básicas relativas à sua imagem e ao estilo de seus produtos. Com isso, esta empresa visualizou a oportunidade de se concentrar em novas competências (*design* e pesquisa e desenvolvimento) e repassar para terceiros uma parte significativa da fabricação dos seus produtos.

As atividades de realização de testes e controle de qualidade do produto são terceirizadas por 2 (empresas C e F) das 6 empresas pesquisadas. No caso da

A maioria das empresas pesquisadas não terceiriza nenhuma das atividades desse subgrupo (atividades-meio ligadas às atividades-fim), com exceção da empresa D, que terceiriza a atividade vendas, e a empresa E, que terceiriza tanto a atividade vendas como a manutenção de máquinas.

Isto sugere que a maioria dessas empresas prefere integrar as atividades-meio ligadas às atividades-fim. No caso da manutenção de máquinas, atividade terceirizada por apenas 1 das empresas pesquisadas, a integração feita pelas outras 6 empresas pode ser entendida pela necessidade de evitar que o processo de produção sofra solução de continuidade e fique na dependência do tempo disponível do prestador de serviço até que esse possa atendê-la.

As **atividades-meio**, denominadas **atividades de apoio** terceirizadas, estão relacionadas nas tabelas 11a e 11b.

Tabela 11a
Atividades-meio, denominadas atividades de apoio, terceirizadas

Empresa	Recrutamento e seleção	Treinamento	Avaliação de desempenho	Serviços de contabilidade	Serviços jurídicos	Preparo e fornecimento de refeições
A						
B						
C						
D				X	X	X
E					X	
F	X	X			X	X
Somatório	1	1	0	1	3	2

Tabela 11b
Atividades-meio, denominadas atividades de apoio, terceirizadas

Empresa	Transporte de funcionários	Serviços Gerais	Segurança / vigilância	Assistência médica	Manutenção de informática
A					
B					
C					
D	X		X		X
E	X				
F	X		X	X	
Somatório	3	0	2	1	1

Dessas **atividades de apoio**, duas — avaliação de desempenho e serviços gerais (limpeza, conservação e jardinagem) — não são terceirizadas por nenhuma das grandes empresas de confecção do Ceará. Recrutamento e seleção, treinamento, contabilidade, assistência médica e manutenção de informática são atividades terceirizadas por apenas 1 das 6 empresas estudadas. Já as atividades relacionadas ao transporte de funcionários e serviços jurídicos são terceirizadas por 50% das grandes empresas do setor de confecção.

O preparo e/ou fornecimento de refeições para funcionários, juntamente com os serviços de segurança/vigilância, são terceirizados apenas pelas empresas B e D, não sendo, portanto, terceirizadas pela maioria.

Nas atividades recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho, constata-se uma contradição à maioria dos estudos. Por exemplo, o estudo realizado pela *Coopers & Librand* (apud LEITE, 2004, p. 19) indica que as atividades de recursos humanos estão entre as principais atividades terceirizadas. A não-ocorrência de terceirização destas atividades sugere, segundo Gonzaga (2002), a necessidade de maior profissionalização da mão-de-obra e de formação de preço

mais atrativo à demanda por parte dos candidatos a parceiro que desejarem atender o setor de confecções.

Dessa mesma forma, nas atividades relacionadas a serviços gerais (limpeza, conservação e jardinagem), contabilidade, assistência médica e manutenção de informática, constata-se uma divergência com o que é mostrado em estudos, ou seja, esta atividade, por não estar relacionada com o *core business*, deveria estar entre as principais apontadas para serem terceirizadas.

Por outro lado, nas atividades relacionadas ao transporte de funcionários e serviços jurídicos, terceirizadas por 50% das grandes empresas do setor de confecção do Ceará, são reforçados os resultados de outras pesquisas, como, por exemplo, a feita por Almeida e Silva (1999), ao indicar que as empresas procuram se concentrar no foco de sua especialização, terceirizando atividades de apoio.

Após identificar as atividades terceirizadas pelas grandes empresas de confecção do Estado do Ceará, é importante frisar que, das 6 empresas pesquisadas, apenas 4 (bloco 2 e 3) fazem uso da estratégia de terceirização, conforme apresentado anteriormente no perfil de cada empresa. Portanto, como 2 empresas (A e B) não terceirizam nem atividades-fim nem atividades-meio, elas não foram questionadas quanto às premissas que sustentam a terceirização, passando a análise nesse momento a ser de 4 empresas (C, D, E e F) no lugar de 6.

As razões da não terceirização por parte das empresas A e B serão apresentadas mais adiante no subitem 5.2.9.

5.2.4 Motivações que sustentam as decisões de terceirização

Um estudo sobre as práticas de terceirização não pode prescindir da identificação das motivações que levam uma empresa a adotar tal prática.

Sendo assim, de modo a retratar o mais fielmente possível o que leva as empresas à terceirização de uma atividade, foi apresentada aos dirigentes e/ou profissionais responsáveis pela gestão das atividades terceirizadas uma relação com as sete opções/motivações mais freqüentes na literatura, além da opção outro motivo. São elas:

- necessidade de redução de custos;
- dificuldade de controle da atividade;
- melhoria da qualidade;
- necessidade de concentração na especialização;
- necessidade de “enxugamento” da estrutura organizacional;
- carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados;
- seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização; e
- outro motivo

Essa última motivação, denominada “outro motivo”, se caracterizava como uma opção aberta que deveria ser especificada pelo respondente caso fosse escolhida. Na maioria dos casos, esse outro motivo foi especificado como “exigências do cliente”, isto é, tal atividade era terceirizada conforme recomendação do próprio cliente.

Conforme relatado na metodologia, vale lembrar que os respondentes podiam escolher entre as várias opções, atribuindo notas para cada uma de acordo com a sua importância. Na tabulação, foi utilizado um somatório (acumulação máxima) das notas e, dividindo-se esse somatório pelo número de atividades de cada grupo, chegou-se a um índice para cada motivação, podendo-se com este índice fazer uma comparação dentro de cada grupo e entre os grupos. Por exemplo: a motivação “necessidade de redução de custos” teve somatório igual a 2, e depois dividiu-se pelo número de atividades-fim que foram agrupadas no questionário, no caso 7, chegando ao índice 0,28; dessa forma, essa motivação ocupou a 5ª colocação dentro do grupo atividades-fim. Esses índices e essa comparação podem ser acompanhados nas das tabelas 12, 13 e 14.

Para o grupo das **atividades-fim**, a motivação mais apontada pelos respondentes para justificar a terceirização foi a “melhoria da qualidade”. A segunda premissa mais lembrada pelos dirigentes e gestores foi a “carência de pessoal qualificado e/ou de equipamentos adequados”, seguida da opção “outro motivo”, indicada espontaneamente pelos respondentes como exigências dos clientes. As acumulações máximas dessas três motivações foram, respectivamente, 36, 25 e 22 pontos, conforme tabela 12.

O que chama a atenção nesse grupo de atividades-fim é o fato de que a preocupação com a qualidade está muito clara nessas três atividades com maior pontuação, e isso indica a necessidade da gestão. A explicação para os cuidados com a qualidade reside no fato de as atividades-fim terem impacto direto no produto final e, conseqüentemente, na percepção do cliente. Também, por se tratar de atividades com maior exigência profissional, algumas empresas optam pela terceirização por não possuírem mão-de-obra qualificada para realizar algumas dessas atividades. E, ainda, ao concentrar boa pontuação em outros (22 pontos), a empresa deixa claro que terceiriza algumas dessas atividades por ser obrigada a seguir parâmetros exigidos pelo cliente, sendo mais um referencial de qualidade.

Tabela 12
Índices de comparação das atividades-fim

Opção / Motivação	Somatório	Ranking por grupo	Índice de comparação
Necessidade de redução de custos	2	5º	0,28
Dificuldade de controle da atividade	0		
Melhoria da qualidade	36	1º	5,14
Necessidade de concentração na especialização	11	4º	1,57
Necessidade de “enxugamento” da estrutura organizacional	0		
Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	25	2º	3,57
Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	0		
Outro motivo (exigências dos clientes)	22	3º	3,14

As opções “dificuldade de controle da atividade”, “necessidade de enxugamento da estrutura organizacional” e “seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização” não foram mencionadas por nenhuma das empresas pesquisadas. Essa constatação refuta o referencial teórico, que caracteriza esses fatores como “alavancadores da terceirização”.

No caso das **atividades-meio ligadas às atividades-fim**, os dirigentes e/ou responsáveis pelas atividades terceirizadas indicam a “carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados” como a principal premissa para justificar a terceirização nesse grupo de atividades. Isso reforça a preocupação das grandes empresas de confecção do Ceará com a qualidade dos seus produtos, pois, apesar de se tratar de atividades-meio, estas estão ligadas às atividades-fim, tendo, ainda que não seja direto, impacto significativo na percepção do cliente. Em contrapartida, a opção “redução de custos” não aparece como destaque entre as motivações para a terceirização desse grupo de atividades (ver tabela 13).

Como segunda motivação mais importante, figura a necessidade de concentração na especialização, e em terceiro a dificuldade de controlar tais atividades. Isto sugere dizer que a maioria das empresas pesquisadas tem a preocupação em focalizar os esforços e investimentos da organização em suas competências essenciais.

Tabela 13
Índices de comparação das atividades meio ligadas às atividades fim

Opção / Motivação	Somatório	Ranking por grupo	Índice de comparação
Necessidade de redução de custos	3	4º	1,00
Dificuldade de controle da atividade	4	3º	1,23
Melhoria da qualidade	1	6º	0,33
Necessidade de concentração na especialização	5	2º	1,66
Necessidade de “enxugamento” da estrutura organizacional	0		
Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	8	1º	2,66
Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	3	4º	1,00
Outro motivo (exigências dos clientes)	0		

Vale ressaltar que em nenhum momento os respondentes mencionaram a necessidade de “enxugamento” da estrutura organizacional.

As premissas que sustentam as decisões de terceirização das **atividades-meio**, denominadas **atividades de apoio**, seguem a tendência da maior parte das organizações dos setores competitivos da economia. A motivação predominante nas empresas pesquisadas foi a necessidade de reduzir custos, conforme tabela 14. Esta motivação pode ser explicada pelo fato de as atividades de apoio não terem

impacto direto no produto final e, conseqüentemente, na percepção do cliente, ao contrário das atividades-fim.

Em segundo lugar, as indústrias mostraram preocupação com a necessidade de se concentrar na sua especialização, seguida da necessidade de “enxugar” sua estrutura organizacional. Portanto, as maiores indústrias cearenses de confecção estão transferindo as atividades de apoio para terceiros, apoiando-se no imperativo custo.

Tabela 14
Índices de comparação das atividades meio (atividades de apoio)

Opção / Motivação	Somatório	Ranking por grupo	Índice de comparação
Necessidade de redução de custos	51	1º	4,64
Dificuldade de controle da atividade	4	5º	0,36
Melhoria da qualidade	14	4º	1,27
Necessidade de concentração na especialização	28	2º	2,55
Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional	15	3º	1,36
Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	4	5º	0,36
Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	4	5º	0,36
Outro motivo (exigências dos clientes)	0		

Foi elaborada uma síntese das premissas que sustentam as decisões de terceirização dos três grupos de atividades, e, a partir daí, propôs-se um *ranking* geral que pode ser visualizado na tabela 15.

Ao somar os índices de comparação dos três grupos de atividades apresentados nas tabelas 12, 13 e 14, formou-se o *ranking* geral, em conformidade com a tabela 15, e a premissa que surge em primeiro lugar como apontada pelas empresas para

justificar as decisões de terceirização é a melhoria da qualidade, com 6,74 pontos. Em seguida, com 6,59 pontos, aflora a carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados. Em terceiro lugar, aparece a necessidade de reduzir custos, com 5,92 pontos.

Tabela 15
Síntese das premissas que sustentam as decisões de terceirização

Opção / Motivação	ATIVIDADES			Somatório dos Índices de Comparação	Ranking Geral
	FIM	MEIO	APOIO		
Necessidade de redução de custos	5º	4º	1º	5,92	3º
Dificuldade de controle da atividade		3º	5º	1,69	6º
Melhoria da qualidade	1º	6º	4º	6,74	1º
Necessidade de concentração na especialização	4º	2º	2º	5,78	4º
Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional			3º	1,36	7º
Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	2º	1º	5º	6,59	2º
Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização		4º	5º	1,36	7º
Outro motivo (exigências dos clientes)	3º			3,14	5º

Essas três primeiras colocações, de forma geral, reforçam a idéia de que a justificativa para terceirizar atividades não se deve centrar apenas na redução de custos.

Comparando os grupos de atividades, chama a atenção a “necessidade de concentração na especialização” ocupar o segundo lugar entre as premissas que sustentam as decisões de terceirização, tanto das atividades-meio como das atividades de apoio. Isso reforça a tendência do setor de confecção concentrar-se no

foco de sua especialização. Essa observação não esconde a preocupação das empresas em reduzir custos, já que esta premissa ocupa o primeiro lugar nas atividades de apoio, subgrupo com o maior número de atividades dentro do setor de confecção.

5.2.5 Critérios definidos pela empresa para selecionar o melhor candidato a parceiro

A terceirização estratégica sugere que o relacionamento contratante-contratado ultrapasse o simples “fazer-ou-subcontratar”. Porter (1989) amplia esse raciocínio, ao destacar ser necessário que as empresas procurem parcerias estratégicas para todas as atividades para as quais não estejam especializadas, no sentido de ajuntar valor aos produtos e serviços.

Portanto, objetivando identificar os critérios utilizados pelas grandes empresas cearenses de confecção para definir o melhor candidato a parceiro, foi apresentada aos dirigentes e/ou profissionais responsáveis pela gestão das atividades terceirizadas uma relação com os critérios mais freqüentes na literatura. São eles:

- preço atrativo cobrado pelo parceiro;
- indicação de amigos / parceiros;
- experiência do parceiro na execução da atividade;
- rapidez com que os serviços do terceiro são executados;
- idoneidade e confiabilidade do parceiro;
- relacionamento pessoal com pessoas da empresa terceirizada; e
- prazo de entrega do produto/serviço.

Conforme relatado na metodologia, vale lembrar que os respondentes podiam escolher entre as várias opções, atribuindo notas para cada uma de acordo com a sua importância. Na tabulação, foi feito um somatório das notas atribuídas a cada critério pelas empresas, permitindo fazer um *ranking* desses critérios, conforme a tabela 16; lembrando que somente as empresas C, D, E e F (blocos 2 e 3) puderam ser questionadas a respeito destes critérios de escolha, por adotarem a terceirização.

Tabela 16
Ranking dos critérios de escolha do parceiro

Critérios	EMPRESAS						Somatório	Ranking
	A	B	C	D	E	F		
Preço atrativo cobrado pelo parceiro			3		3		6	3º
Indicação de amigos / parceiros					1		1	6º
Experiência do parceiro na execução da atividade			2	4	1	3	10	1º
Rapidez com que os serviços do parceiro são executados				2	1	2	5	4º
Idoneidade e confiabilidade do parceiro			3	1	1	3	8	2º
Relacionamento pessoal com pessoas da empresa terceirizada								
Prazo de entrega do produto / serviço				1	1		2	5º

Dentre os critérios, a maior pontuação atribuída pelas empresas pesquisadas para selecionar o melhor candidato a terceiro foi a “experiência do parceiro na execução da atividade”, seguido pela “idoneidade e confiabilidade do parceiro”. Nota-se que esses critérios vão ao encontro dos resultados de outras pesquisas, ou seja, o estabelecimento de uma parceria deve considerar fatores como a verificação de serviços prestados anteriormente pela empresa a ser contratada, a qualidade dos produtos ou serviços prestados, além da análise crítica das empresas candidatas à

terceirização, observando seu porte, instalações e processo produtivo, como mostra a pesquisa feita por Tomé (1998). Em outra pesquisa, Sarsur et al. (2002) ampliam este raciocínio, quando lembram que a qualidade das parcerias é função da natureza e características do produto fornecido e das capacitações e idoneidade do fornecedor.

Como terceiro critério, aparece o “preço atrativo cobrado pelo parceiro”. O fato deste critério não figurar entre os dois primeiros lugares sinaliza uma divergência em relação ao que mostra uma parte significativa da literatura, ao indicar como principal critério de escolha do parceiro o custo das empresas a serem contratadas para executar as atividades. Vale ressaltar que o critério “relacionamento pessoal com pessoas da empresa terceirizada” não foi mencionado por nenhuma das unidades pesquisadas.

Ficou caracterizada uma coerência entre os principais critérios de escolha do parceiro e as mais significativas motivações que justificam a terceirização, podendo ser visualizada na tabela 17.

Tabela 17
Comparativo entre os critérios de escolha e as motivações

Motivação	Ranking	Crítérios de Escolha
Melhoria da qualidade	1°	Experiência do parceiro na execução da atividade
Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos inadequados	2°	Idoneidade e confiabilidade do terceiro
Necessidade de redução de custos	3°	Preço atrativo cobrado pelo terceiro

O primeiro e o segundo lugares, tanto das motivações quanto dos critérios de escolha, são preocupações referentes à qualidade. Já o terceiro lugar, também de ambos os *rankings*, está relacionado ao imperativo redução de custos. Esta

coerência se torna evidente quando se pondera que a motivação para terceirização e o critério de escolha do parceiro fazem parte do mesmo processo, sendo um causa e efeito do outro. Sendo assim, quando a empresa justifica a terceirização apoiando-se na melhoria da qualidade e na carência de mão-de-obra qualificada, espera-se que na escolha do parceiro ela faça uso de critérios que contemplem essas motivações, o que fica evidente nesse caso, já que experiência, idoneidade e confiabilidade do terceiro são premissas para qualidade. Por outro lado, ao apontar a redução de custos como motivação que sustenta a terceirização, essa relação com o critério de escolha do parceiro ficou ainda mais explícita, já que a necessidade de reduzir custos é contemplada pelo preço atrativo cobrado pela empresa contratada.

5.2.6 Quanto ao gerenciamento dos contratos de terceirização e as práticas gerencias de recursos humanos

A gestão da terceirização pode constituir ponto forte ou ponto fraco da organização. Em tese, a ausência de padrões na gestão do trabalho terceirizado repercute negativamente em alguns itens de eficiência, como a redução de custos, focalização em atividades de maior retorno, melhoria da qualidade e acesso a novas tecnologias.

Isto sugere abandonar a simples gestão de contratos (jurídico-administrativo), sem qualquer interesse pelas questões substantivas relacionadas a produtos, a clientes, qualidade e serviços, e instituir, como alertam Prahalad & Hamel (1998), um modelo de gerenciamento efetivo da terceirização, visualizando vantagens, dificuldades e indicadores de resultado, nas perspectivas de curto, médio e longo prazo.

Dentre as maiores empresas cearenses de confecção, apenas uma empresa (C) gerencia todos os seus contratos de terceirização em única unidade administrativa, num esforço de estabelecer padrões que minimizem as disfunções percebidas com a terceirização.

Nas demais empresas pesquisadas, o gerenciamento dos contratos de terceirização ocorre de maneira descentralizada, isto é, cada setor/dependência gerencia os próprios contratos de terceirização.

Para avaliar as práticas gerenciais de recursos humanos diante da terceirização, foi desenvolvida uma análise sobre seleção, avaliação, capacitação, remuneração, benefícios e relacionamento dos colaboradores terceirizados, além dos aspectos legais. Pressupõe-se que as empresas pesquisadas não possuem modelos específicos de gerenciamento dos terceiros e, conseqüentemente, não possuem modelos que definem o perfil do terceirizado, o desenvolvimento das capacidades, avaliação e retenção.

Verificou-se, portanto, um descompasso com a literatura; ou seja, para minimizar problemas referentes à deficiência no treinamento dos recursos humanos, avaliação ineficaz de custos, não-fornecimento do serviço prestado de acordo com as especificações da contratante, falhas ou faltas no controle de qualidade etc., é necessário à criação e implementação de um sistema de gerenciamento que permita identificar parâmetros para escolha e avaliação do desempenho dos terceiros, facilitar a comunicação interna, agilizar a resolução dos conflitos, fazer a auditoria dos aspectos técnicos, trabalhistas e administrativos e ajudar as pessoas da empresa a se adaptarem ao novo modo de fazer as coisas.

5.2.6.1 Seleção dos colaboradores terceirizados

Relativamente à seleção dos colaboradores terceirizados, constatou-se uma simetria com outras pesquisas, ou seja, há poucos critérios formalizados de avaliação e seleção dos mais capacitados para o serviço (SERRA, 2001).

Os dirigentes e/ou profissionais responsáveis pela gestão das áreas terceirizadas foram convidados a assinalar com um “X” as opções pertinentes à realidade da organização, podendo marcar mais de uma delas e/ou tecer comentários. As opções apresentadas foram:

- indica/sugere à contratada os funcionários que deverão ser contratados;
- não tem qualquer participação na seleção; recebe o produto/serviço pronto;
- indica o perfil (conhecimento e habilidades) exigido, cabendo à contratada recrutar e selecionar seus funcionários; e
- indica as tarefas genéricas a serem desempenhadas, cabendo à contratada recrutar e selecionar seus funcionários.

Dentre as empresas que fazem uso das estratégias de terceirização, apenas a empresa C não possui qualquer participação na seleção dos colaboradores terceirizados, recebendo o produto/serviço pronto. Nesse caso, não existe por parte da contratante uma preocupação com um relacionamento de parceria, ficando explícita a relação cliente *versus* fornecedor, muito criticada pela teoria quando se trata da terceirização de atividades-fim. Essa empresa compõe justamente o bloco 2, caracterizado por empresas que só terceirizam atividades-fim.

As outras três empresas (D, E e F) que utilizam a terceirização indicam as tarefas genéricas a serem desempenhadas, cabendo à contratada recrutar e selecionar seus funcionários. Dessas 3, 2 (D e E) também indicam o perfil (conhecimento e habilidades) exigido.

Outra constatação foi o fato de nenhuma das empresas pesquisadas indicar/sugerir à contratada os funcionários que deverão ser contratados.

De forma geral, verifica-se que o setor de confecção apresenta técnicas frágeis de administração do fator humano terceirizado, podendo os investimentos nas

tecnologias de gerenciamento do fator humano terceirizado corrigir essas disfunções, potencializando a capacidade das empresas que procuram acumular valor a produtos e processos.

Por fim, fica evidente a necessidade de estabelecer parâmetros e formas de se avaliar a adequação do terceiro ao serviço pretendido, abrangendo tanto os aspectos técnicos quanto os gerenciais, comerciais e financeiro. Essa atitude permite reduzir algumas desvantagens de terceirização, como a escolha de terceiros qualificados que garantem a qualidade do serviço ou produto.

5.2.6.2 Avaliação de desempenho e capacitação profissional do pessoal terceirizado

No tangente a avaliação de desempenho do pessoal terceirizado, todas as empresas pesquisadas que fazem uso das estratégias de terceirização tratam das questões relativas às metas e à qualidade do trabalho do pessoal terceirizado diretamente com os dirigentes ou supervisores da empresa contratada. Interessante é que nenhuma dessas 4 empresas tratam dessas questões diretamente com o colaborador terceirizado ou deixam de tratá-las.

Isto revela uma contradição com a literatura pesquisada, ou seja, faz parte da avaliação de desempenho fornecer aos empregados informações sobre sua própria atuação, permitindo que estes possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para realizar um bom trabalho.

Com referência à capacitação profissional, nota-se uma contradição com a literatura pesquisada, já que todas as empresas estudadas admitem não envolver os colaboradores terceirizados nos seus programas de treinamento.

Isto significa que nenhuma das 4 empresas que terceirizam atividades se envolvem em questões de treinamento e desenvolvimento dos terceiros, não os capacitando, portanto, diretamente. Tal fato sugere dizer que essas empresas não possuem práticas consolidadas de gerenciamento das competências que se acham ao seu serviço, salvo quando o emprego de técnicas especiais se afirma e precisam ser repassadas de modo massivo, em especial nas atividades mais sensíveis de costura, serigrafia e manutenção de máquinas.

Isso repercute em diversos problemas constatados com a terceirização — a serem relatados mais adiante no subitem 5.2.7 — com destaque para a mão-de-obra desqualificada do terceiro e, conseqüentemente, baixo nível de qualidade nos produtos ou serviços oferecidos.

5.2.6.3 Remuneração, benefícios e aspectos legais dos colaboradores terceirizados

Os dirigentes e/ou profissionais responsáveis pela gestão das áreas terceirizadas também opinaram sobre a remuneração e benefícios dos funcionários terceirizados. As 4 empresas (bloco 2 e 3) afirmaram que não participam/interferem no valor dos salários e benefícios não obrigatórios dos terceirizados, preocupando-se apenas com a gestão do valor do contrato com a contratada.

A constatação deste comportamento figura como mais um motivo para as empresas contratadas não se preocuparem com os benefícios salariais e sociais dos seus funcionários, padrão já defasado pela iminente busca pela redução de custos.

A literatura pesquisada propõe que os processos de gerenciamento permitam ao terceiro um ambiente propício ao seu trabalho e um contratante que estimule a sua

participação mediante a criação de mecanismos de bonificações, associados ao cumprimento de metas, instigando-o a produzir com maior empenho.

Outro aspecto que chama a atenção é o fato de nenhuma dessas 4 empresas controlarem/acompanharem o cumprimento dos aspectos legais (pagamento de INSS, FGTS, férias, décimo terceiro, horas extras etc.) por parte dos dirigentes da empresa contratada, apesar de serem legalmente co-responsáveis.

Essa aferição indica a despreocupação das empresas contratantes em propiciar a justa valorização do trabalho e impedir a fragilização dos direitos trabalhistas e o seu inadimplemento.

5.2.6.4 Convivência dos colaboradores terceirizados com o pessoal próprio/efetivo

Neste momento, a intenção da pesquisa foi questionar sobre a convivência dos terceiros que estão trabalhando dentro do parque industrial da contratante. Essa ressalva é válida pelo fato de a decisão de terceirizar envolver níveis diferentes de contato. Nem sempre o contato é direto, situação em que a empresa contratante apenas recebe prontos bens e serviços.

Portanto, somente as empresas do bloco 3 (D, E e F) puderam opinar a respeito da convivência dos funcionários terceirizados com seu pessoal próprio, já que a empresa C não possui terceiros dentro do seu parque industrial.

Sendo assim, os dirigentes e/ou profissionais responsáveis pela gestão das áreas terceirizadas das empresas D, E e F puderam opinar sobre diversos aspectos relacionados à convivência dos terceiros e com o pessoal próprio.

As empresas D e F afirmaram que, no seu ambiente de trabalho, é possível alguém de fora da empresa distinguir entre um funcionário efetivo e um terceirizado, identificação esta possível por meio de uniformes, localização e condições de trabalho diferenciadas.

Esse mesmo número de empresas, dessa vez as empresas D e E, indicaram que os colaboradores terceirizados são sempre convidados e costumam participar das festas, comemorações e eventos da empresa.

Também apenas duas empresas, E e F, destacaram que costumam comunicar seus objetivos, metas, políticas e padrões diretamente aos funcionários terceirizados, contrapondo-se ao que haviam afirmado no quesito avaliação (as questões relativas às metas e à qualidade do trabalho do pessoal terceirizado são tratadas diretamente com os dirigentes ou supervisores da empresa contratada). Esta disfunção entre as respostas reforça a fragilidade das técnicas de gerenciamento do fator humano terceirizado do setor pesquisado.

Por fim, todas as empresas pesquisadas informaram não envolver os colaboradores terceirizados em promoções do tipo: funcionário do mês, destaque do mês, aniversariantes do mês etc. Também ficou constatado que não existe a formação de “panelinhas” entre os colaboradores terceirizados ou entre os funcionários efetivos.

5.2.7 Problemas que se constata ao ser adotada a terceirização

Conforme discutido no capítulo 2, as organizações precisam considerar alguns riscos inerentes ao processo de terceirização, entre eles, a dificuldade de integração e equalização das culturas da empresa contratante e das contratadas, e o risco na escolha dos parceiros no que tange a negligência, incapacidade ou inexperiência. De forma geral, a literatura indica que esses riscos enfrentados pelas empresas

contratantes estão associados à fragilidade gerencial e técnica das pequenas firmas contratadas.

Para identificar os principais problemas constatados pelas grandes empresas cearenses de confecção ao adotarem a terceirização, foi apresentada aos dirigentes e/ou profissionais responsáveis pelas atividades terceirizadas uma relação com os problemas mais freqüentes na literatura.

De acordo com a metodologia descrita, os respondentes podiam escolher entre as várias opções, atribuindo notas para cada uma de acordo com a sua importância. Na tabulação, foi feito um somatório das notas atribuídas a cada opção pelas empresas, permitindo fazer um *ranking* desses problemas, conforme a tabela 18; lembrando que somente as empresas C, D, E e F (blocos 2 e 3) puderam ser questionadas a respeito destes critérios de escolha, por adotarem a terceirização.

Entre os problemas constatados com a adoção da terceirização, o não-cumprimento de prazos de entrega pelo terceiro foi o mais indicado pelas empresas pesquisadas, confirmando a fragilidade gerencial das contratadas. Assim sendo, as responsabilidades mútuas tendem ao afrouxamento e ao desgaste dos relacionamentos de parceria, pois a instituição contratual no Brasil não é prioritariamente observada.

Como segundo problema, as empresas ressaltaram o baixo nível de qualidade nos produtos/serviços oferecidos pelo terceiro. Isto sugere uma convergência com a literatura pesquisada, ou seja, entre os principais problemas enfrentados pelas empresas contratantes figura o não-fornecimento do serviço de acordo com as especificações da contratante, em virtude de falta ou falhas no controle de qualidade.

O terceiro ponto de atrito na relação de parceria reside na capacitação da mão-de-obra que a contratada mobiliza. Os requisitos qualitativos são ameaçados pela baixa

qualificação geral dos profissionais do meio. Este resultado assemelha-se, por exemplo, ao que consta na pesquisa feita por Valença e Rodrigues da Silva (1999), ao apontar o despreparo dos terceiros na prestação de serviços. Da mesma forma, as pesquisas feitas por Costa (1994) e Faria (1994) indicam problemas em manter a qualidade em decorrência da inabilitação técnica do terceirizado.

Tabela 18
Ranking dos problemas constatados com a terceirização

Problemas	EMPRESAS						Somatório	Ranking
	A	B	C	D	E	F		
Mão-de-obra desqualificada do terceiro				3	2		5	3º
O terceiro não cumpre os prazos de entrega			4	3			7	1º
Baixo nível de qualidade nos produtos/serviços oferecidos pelo terceiro			4		2		6	2º
Falta de idoneidade do terceiro					2		2	5º
Aumento da dependência da empresa em relação a terceiros								
Queixas trabalhistas e confrontos sindicais								
Não-cumprimento de cláusulas contratuais por parte do terceiro				2	2		4	4º

Outros dois problemas — o não-cumprimento de cláusulas contratuais por parte do parceiro e a falta de idoneidade do terceiro — foram apontados por duas grandes empresas de confecção do Ceará, ocupando respectivamente o quarto e o quinto lugar no *ranking* dos problemas constatados com a adoção da terceirização (ver tabela 18). Verifica-se que o descuido por parte das empresas contratantes é tamanho que, embora tenha como critério de escolha a idoneidade e confiabilidade do parceiro, aqui aparece como problema.

Já os problemas aumento da dependência em relação a terceiros e queixas trabalhistas/confrontos sindicais não foram mencionados por nenhuma das empresas pesquisadas. Esta constatação diverge de algumas pesquisas, como as realizadas por Costa (1994) e Faria (1994), que indicam o aumento na dependência da empresa em relação a terceiros e a perda de controle dos processos de trabalho, como um dos principais problemas enfrentados pelas empresas contratantes diante da prática da terceirização. Também merece destaque o fato de as empresas contratantes não mencionarem ter problemas com queixas trabalhistas, apesar de não controlarem/acompanharem o cumprimento dos aspectos legais (pagamento de INSS, FGTS, férias, décimo terceiro, horas extras etc.) por parte da empresa contratada, deixando brechas para possíveis problemas judiciais.

Por fim, contrariando a literatura utilizada como sustentação desta pesquisa, uma das empresas pesquisadas (empresa F) informou não ter queixas contra a adoção da terceirização. Isto sugere que a gestão de terceirização dessa empresa é ineficaz ao ponto de não averiguar os possíveis problemas que a terceirização possa causar.

5.2.8 Garantias, precauções contratuais, resultados e comportamento

Um bom contrato é essencial para o sucesso da terceirização porque ajuda a estabelecer um equilíbrio de poder entre a empresa contratante e a contratada, além de permitir que os parceiros tracem expectativas e se comprometam com os objetivos da contratante.

Portanto, procurou-se identificar junto às empresas pesquisadas como seus contratos são estabelecidos e/ou definidos para que a terceirização transcorresse de forma segura.

Todas as grandes empresas de confecções do Ceará que fazem uso da terceirização afirmaram que seus contratos de terceirização incluem cláusulas relativas às delimitações claras de responsabilidades do contratante e do contratado, flexibilidade contratual para renegociação dos termos do contrato, exigência de padrões tecnológicos do contratado, padrões de qualidade das atividades realizadas pelo terceiro, além da não-permissão de reivindicação de vínculo empregatício e de encargos sociais e trabalhistas por parte de empregados do terceiro.

Dessas 4 empresas, 3 também asseguram que seus contratos de terceirização possuem cláusulas relativas a mecanismos de segurança contra “vazamento” de informações confidenciais da empresa, testes por amostragem nas atividades e produtos oferecidos pelo terceiro, flexibilidade para não permitir o bloqueio de mudanças nas estratégias do negócio e condições e procedimentos para permitirem o acompanhamento da execução e da qualidade dos serviços prestados pelo terceiro.

Essa constatação reforça a idéia de que elaborar um bom contrato de terceirização é essencial para o desenvolvimento de uma gestão eficiente do fator humano, permitindo controlar altos custos, níveis pobres de serviço, oportunismo por parte da empresa contratada, negociações custosas, além de incentivar o comportamento correto por parte da contratada e prever as possíveis alterações no relacionamento ao longo de seu ciclo de vida.

Duas empresas (C e D) afirmaram, entretanto, também possuir contratos informais com algumas contratadas. Trata-se de um relacionamento sem contrato redigido, encoberto simplesmente pela emissão de notas fiscais por parte das empresas contratadas, e que inviabiliza o estabelecimento de relacionamentos mais estreitos, baseados em confiança, imprescindíveis para o desenvolvimento da terceirização estratégica.

O que chama a atenção e reafirma o que já foi analisado no quesito “aspectos legais” é que, apesar de as 4 empresas afirmarem que não permitem reivindicação de vínculo empregatício e de encargos sociais e trabalhistas por parte de empregados do terceiro, apenas 1 empresa (F) possui nos seus contratos de terceirização a cláusula “obrigatoriedade de apresentação periódica, pelo terceiro, de certidões negativas de débito com a União (inclusive da Justiça do Trabalho), Estado e Município”.

Apesar de a empresa F incluir tal cláusula no seu contrato de terceirização, ela também não controla/acompanha o cumprimento desses aspectos legais, como já informado. Portanto, fica constatada o descaso por parte das contratantes no que diz respeito à fiscalização dos cumprimentos legais por parte das contratadas, podendo refletir ou já explicar problemas com a prática de terceirização.

Outro ponto que merece destaque é o fato de nenhuma das empresas pesquisadas incluir em seus contratos de terceirização cláusulas relativas às condições e requisitos para subcontratações realizadas pelo terceiro. Isto sugere dizer que a ausência desses critérios causa uma frustração no que concerne ao despreparo dos terceiros na prestação de serviços, determinando uma preocupação a mais para a empresa contratante.

Com relação aos resultados percebidos após a adoção da terceirização, todas as grandes empresas do setor de confecção do Estado do Ceará que terceirizam atividades (C, D, E e F) destacaram que a organização ficou mais preparada para lidar com as flutuações de demanda, houve um melhor aproveitamento dos recursos, além de ter mais condições de concentrar-se nas suas atividades principais.

Dessas 4 empresas, 3 (C, E e F) afirmaram que, após a adoção das estratégias de terceirização, também conseguiram melhorar seus padrões de entrega e reduzir seus problemas com treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.

Outra constatação no setor é de que 50% das grandes empresas que terceirizam admitiram que a terceirização não reduziu custos, nem ajudou a “enxugar” a sua estrutura organizacional. Os percentuais de devolução de produtos e as reclamações de clientes também se ampliaram.

Ainda com relação aos resultados percebidos após a terceirização, com exceção da empresa F, as outras 3 empresas informaram não ter reduzido gastos com reclamações trabalhistas nem com problemas sindicais.

Em relação aos planos futuros da empresa após adotarem a terceirização, todas as empresas (C, D, E e F) indicaram a intenção em continuar com a terceirização das atividades que estão sendo desenvolvidas, mas, por enquanto, não têm planos de expansão do processo de terceirização. Portanto, nenhuma das empresas pensa em ampliar a terceirização para outros produtos, processos ou serviços. Pelo contrário, duas dessas empresas (C e F) ainda destacaram que preferem produzir internamente e não mais pretendem a terceirização.

No geral, todas as empresas (C, D, E e F) informaram pretender continuar com a terceirização das atividades que estão sendo desenvolvidas, sem contudo pretender ampliá-las para outros produtos, processos ou serviços.

5.2.9 Por que algumas empresas não fazem uso da estratégia de terceirização

O censo proposto por esse estudo possui 6 empresas, das quais 2 (A e B) não terceirizam nenhuma atividade, ou seja, nem atividades-fim nem atividades-meio, compondo assim o bloco 1.

Nas entrevistas concedidas por dirigentes dessas duas empresas, ficou evidenciado que a principal justificativa da decisão de integração total é a existência de um

parque industrial bem montado, instalado, com maquinaria apropriada e um processo de produção sem similar, com mão-de-obra adequada e especificamente treinada. Nesse contexto, o emprego da terceirização agrega apenas disfunções e instabilidades, ao mesmo em que implica preço sobre determinado pelas capacidades ociosas das suas imensas plantas industriais. O temor da perda do controle das atividades constitui o núcleo de sustentação da decisão de verticalizar totalmente nessas duas empresas e mesmo uma certa aversão à terceirização, um fator de desestabilização.

Mesmo uma terceirização motivada unicamente pela redução de custos se revela desvantajosa para as duas empresas, na medida em que os salários por elas praticados são definidos em dissídios coletivos, em patamares próximos ao mínimo regional. O mais eficiente processo produtivo, sem similar, abrigado em dissídios coletivos regionais uniformizadores de custos, traduz um elemento de rentabilidade inesperado, cujo possível rompimento representaria gastos adicionais com treinamento e com a manutenção de estruturas de controle e supervisão. Estar localizada em uma cidade onde os custos da mão-de-obra são reconhecidamente mais baixos do que em outros centros produtores de confecção, como São Paulo, Belo Horizonte ou Goiânia, inviabiliza até mesmo a terceirização de atividades de apoio, ao mesmo tempo em que obscurece uma última vantagem da terceirização que consiste na troca de custos fixos por custos variáveis.

Vale salientar, finalmente, que os dirigentes das empresas A e B, via de regra, possuem domínio pleno das informações, condições e impactos associados à decisão de terceirizar. Afirmam acompanhar as evoluções dos concorrentes que apostam em decisões diferentes das suas. Não vêem, enfim, qualquer motivo para reorientar as suas premissas no que concerne à terceirização.

5.2.10 As empresas de confecção assumindo ao mesmo tempo o papel de contratante e de contratada

Conforme retratado no referencial teórico, uma indústria pode, temporariamente ou permanentemente, exercer a função de contratante e contratada ao mesmo tempo, prevalecendo os critérios conceituais de substituição e de subordinação em cada relação.

Na coleta de dados junto às empresas pesquisadas, o fato de algumas indústrias de confecção assumirem ao mesmo tempo o papel de contratada e de contratante sustentou a literatura, e, apesar de não ter sido enumerado como objetivo da pesquisa, resolve-se comentar tal realidade.

Esse fato acontece quando uma empresa cliente, que foca na gestão de marcas, no *marketing* e na venda dos seus produtos, procura uma empresa produtora para fabricar seus produtos, fornecer as peças prontas, nos padrões exigidos e com a etiqueta da empresa-cliente. Essa empresa produtora, ao se responsabilizar pela produção, passa a ser uma terceira, adotando estratégias de terceirização no seu parque industrial e na sua capacidade de produção, e, com isso, assume este duplo papel - contratada e contratante. Esse repasse de todo o processo produtivo para outra empresa, que devolve o produto nos padrões exigidos e com a etiqueta do contratante, recebe a denominação de *private label*, conforme apresentado no capítulo 2.

Das 6 empresas pesquisadas, 2 assumem a mesma posição ocupada pela empresa produtora, descrita no parágrafo anterior. Isto é, as empresas C e E assumem ao mesmo tempo a posição de contratada e de contratante. Na empresa E, apenas 15% da produção recebem etiqueta própria e 85% são destinados a etiquetas de terceiros — *private label*. Na empresa C, essa divisão da produção se caracteriza da seguinte forma: 70% da produção recebem etiqueta própria e 30% recebem

etiquetas de terceiros — *private label*. Essa duas empresas, apesar de serem contratadas, também contratam terceiros para executar algumas de suas atividades.

O caso da empresa B é um pouco diferente pelo fato de ela não terceirizar nem atividades-fim nem atividades-meio e assumir apenas o papel de contratada. Na sua produção, 5% recebem etiquetas de terceiros — *private label* — e 95% etiquetas próprias.

As outras 3 empresas (A, D e F) não assumem atualmente o papel de contratada, ou seja, 100% da produção recebem etiquetas próprias. Essas empresas afirmam que já foram consultadas sobre a possibilidade de se tornarem contratadas, reservando assim parte da sua produção para etiquetas de terceiros. Não formalizaram, porém, a parceria pelo fato de não terem condições de produzir para outras empresas, já que suas demandas são altíssimas.

Este capítulo, em sua primeira parte, buscou mostrar as peculiaridades e limitações do método investigativo utilizado neste trabalho. Alguns detalhes da metodologia também foram abordados na segunda parte deste capítulo, onde se pretendeu apresentar os resultados desta pesquisa, mostrando as relações destes com a revisão bibliográfica, bem como as suas contribuições para ampliar a compreensão do fenômeno da terceirização nas organizações brasileiras.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, este capítulo apresenta as principais contribuições das entrevistas e da aplicação dos questionários com os dirigentes e/ou profissionais responsáveis pela gestão das atividades terceirizadas das empresas contratantes. Em seguida, realiza-se uma confrontação dos objetivos propostos no início do trabalho com os resultados obtidos ao seu final e com os pressupostos do projeto de pesquisa. Além disso, faz-se um resgate da pergunta orientadora e conclui-se o capítulo com a apresentação das sugestões para novas pesquisas.

6.1 Quanto à construção e aplicação dos instrumentos de coleta

Esta etapa do trabalho foi fundamental para o processo de adaptação dos conceitos, pois possibilitou ao pesquisador analisar as características do setor de confecções, de tal forma que fosse possível, ao final desta etapa, se ter uma visão geral e abrangente deste setor.

De posse destas informações e dos conhecimentos do referencial teórico, foi possível fazer as primeiras análises e comparações do conteúdo das estratégias de terceirização com as práticas gerenciais de recursos humanos nas indústrias de confecção, que foram aprimoradas e confirmadas ao longo da pesquisa.

As principais contribuições desses instrumentos estão diluídas por todo o texto, mas concentram-se, de modo especial, na segunda parte do capítulo 5 (análise e interpretação dos dados).

6.2 Quanto aos objetivos propostos

Este trabalho objetivou pesquisar e apresentar as motivações que sustentam as decisões de terceirização nas empresas de confecção do Estado do Ceará e avaliar qualitativamente as práticas da gestão do fator humano terceirizado.

Para isso, tinha-se como primeiro objetivo específico identificar as atividades terceirizadas pelas grandes indústrias de confecção do Estado do Ceará. Atendeu-se a este objetivo mediante aplicação do primeiro questionário, cujos dados foram apresentados e analisados no subitem 5.2.3.

A análise das práticas de terceirização das grandes empresas cearenses do setor de confecção não permite identificar padrões, comportando o setor desde a mais completa integração vertical, até a terceirização de apreciável número de atividades-fim. Isto sugere que as decisões de terceirização ocorrem segundo padrões pouco convergentes, já que das seis empresas pesquisadas há duas que não utilizam a terceirização e, no limite inverso, quatro que terceirizam inclusive atividades-fim. Esta constatação remete então para questões relacionadas com as especificidades de cada organização e a maneira como os seus administradores gerem.

O segundo objetivo específico pretendia investigar e levantar as motivações relativas às decisões de terceirização. Atendeu-se a este objetivo por meio da literatura apresentada na primeira parte do capítulo 3, seguida da aplicação do segundo questionário (ver análise detalhada no subitem 5.2.4). A análise nega em parte o pressuposto sugerido no projeto de pesquisa — de que as organizações do setor de confecção optam pela terceirização de atividades orientadas pelo imperativo de redução de custos.

A negação desse pressuposto acontece, em parte, pelo fato de as empresas não utilizarem apenas a necessidade de reduzir custos como motivador das decisões de fazer ou comprar. Essa motivação muda de acordo com a atividade em foco.

Para decidir terceirizar alguma atividade-fim, as motivações mais apontadas pelas empresas pesquisadas são a melhoria da qualidade, seguida da carência de pessoal qualificado e/ou de equipamentos adequados. Isto sugere que, quando a atividade afeta o valor percebido pelo cliente final, como é o caso das atividades-fim da indústria de confecção, a preocupação com a qualidade fica evidente, não podendo de fato a terceirização se dar apenas por menores custos.

No caso das atividades-meio ligadas às atividades-fim, as empresas também não se apóiam na redução de custos entre as suas principais justificativas para a terceirização. A explicação tende para a importância dada para a percepção do cliente quanto ao produto final. Sendo assim, existe uma correlação entre essa preocupação com o consumidor e a motivação mais apontada pelos dirigentes para a terceirização desse grupo de atividades — carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados.

Quando, porém, as atividades analisadas são as atividades-meio consideradas de apoio, as organizações do setor de confecção optam pela terceirização, orientadas pela redução de custos, já que as atividades de apoio não possuem impacto direto no produto final e, conseqüentemente, na percepção do cliente.

Com relação às duas empresas (A e B) que não fazem uso da terceirização, constatou-se que elas recusam qualquer flexibilidade por impedimentos de custo e de especificações técnicas decorrentes da dependência vital de um processo de produção que se apóia na fragmentação do trabalho, na desqualificação profissional e na baixa remuneração do trabalho. Seus diferenciais competitivos residem na gestão dos custos e da produção, permitindo-lhes sobreviver de modo satisfatório no decorrer do tempo. Em vista disso, as empresas A e B avaliam a terceirização como um recurso perturbador da ordem. O seu posicionamento de recusa à terceirização é, contudo, estratégico, por possuírem uma visualização clara dos impactos da decisão sobre a sua capacidade de competir nos mercados.

O terceiro objetivo específico teve o intuito de identificar os critérios utilizados pela contratante para definir o melhor candidato a parceiro. Este objetivo foi atendido por meio da literatura apresentada no capítulo 2, seguida da aplicação do segundo questionário (ver análise detalhada no subitem 5.2.5). Entre os critérios mais apontados pelas empresas para selecionar os parceiros, estão a preocupação com a experiência do parceiro na execução da atividade, seguida de sua idoneidade e confiabilidade, além do preço atrativo cobrado. Esses critérios reforçam a desejada sintonia custo condicionado à qualidade e são apontados como as principais premissas que sustentam as decisões de terceirização.

Apesar das grandes empresas de confecção do Estado do Ceará mencionarem diversos critérios para selecionar os parceiros, ficou clara a ausência de modelos formatados para contratação de terceiros. Essa constatação foi reforçada com o quarto objetivo específico, relativo a gestão centralizada ou não dos contratos de terceirização. Este objetivo é atendido por meio da aplicação do primeiro questionário, ficando evidente que apenas 1 das 4 empresas que utilizam a terceirização gerencia todos os seus contratos de forma centralizada, ou seja, gerencia em única unidade administrativa, num esforço de estabelecer padrões que minimizem as disfunções percebidas com a terceirização.

Diante disso, os pressupostos referentes ao terceiro e ao quarto objetivo específico são confirmados, ou seja, as empresas contratantes não possuem modelos específicos da gestão dos terceiros, pois gerenciam seus contratos de forma descentralizada, não possuindo, portanto, modelos que definem, por exemplo, o perfil do terceirizado, o desenvolvimento das capacidades, avaliação e retenção.

O quinto objetivo específico procurou avaliar as práticas da gestão do fator humano terceirizado, e foi atendido com o detalhamento dos subprocessos de recursos humanos na segunda parte do capítulo 3, seguida da aplicação do segundo questionário (ver análise detalhada no subitem 5.2.6).

As empresas pesquisadas parecem não se interessar pela satisfação e pela motivação dos que cortam e dos que costuram as peças que estarão amanhã nas mãos dos clientes. Em sua grande maioria, não têm conhecimento do quanto recebe o trabalhador ao seu serviço, tampouco que benefícios auferem. As empresas negligenciam até mesmo o monitoramento das obrigações trabalhistas, pelas quais é co-responsável diante da Lei.

Essas constatações confirmam o quinto pressuposto de que as práticas da gestão do fator humano terceirizado são incipientes para garantir a manutenção de bons profissionais ao seu serviço. Isto sugere que a empresa contratante não possui um processo formatado de acompanhamento da terceirização, abstraindo a idéia de parceria e concretizando a relação espúria de compra (por parte da contratante) e venda (por parte da contratada).

Com o sexto objetivo específico, procurou-se identificar os principais problemas relacionados com a adoção da terceirização. Atendeu-se a este objetivo mediante a aplicação do segundo questionário, constatando-se o não-cumprimento dos prazos de entrega pela empresa contratada, seguido do baixo nível de qualidade dos produtos/serviços oferecidos pelo terceiro. Como observado, são os problemas com o uso da terceirização percebidos nas dimensões quantidade, qualidade do produto, relacionamento com o contratado e segregação social, confirmando, portanto, o pressuposto deste objetivo.

O sétimo e último objetivo específico procurou investigar os impactos percebidos com a adoção da terceirização, permitindo negar o pressuposto de que as empresas analisadas obtiveram sucesso na redução de custos e conseguiram “enxugar” as estruturas organizacionais. A contradição entre este objetivo e seu pressuposto foi detalhada no subitem 5.2.8, que expõe como principais resultados percebidos pelas empresas, após a adoção da terceirização, um melhor preparo para lidar com as flutuações de demanda, um melhor aproveitamento dos recursos, além de ter mais condições de concentrar-se nas suas atividades principais. Apenas 50% das

grandes empresas que terceirizam admitiram que com a terceirização, conseguiram reduzir custos e “enxugar” a estrutura organizacional.

Com isso, verifica-se que todos os objetivos propostos no início do trabalho foram cumpridos.

6.3 Quanto à pergunta orientadora

A pergunta orientadora deste trabalho era descobrir se existia congruência entre as decisões de terceirização e as práticas da gestão do fator humano terceirizado nas grandes indústrias de confecção do Estado do Ceará.

Verificou-se que as decisões de terceirização nas empresas pesquisadas têm alcance limitado pela incapacidade de reduzir custos e pelo comprometimento da qualidade. Onde a terceirização se afirma com força, assume uma conotação custos, com prejuízos para a qualidade. Neste caso, a fragilidade das técnicas da gestão do fator humano terceirizado é flagrante. Dessa forma, percebeu-se a necessidade do desenvolvimento e implantação de um modelo de gerenciamento efetivo da terceirização, visualizando vantagens, dificuldades e indicadores de resultado, nas perspectivas de curto, médio e longo prazo, já que a negligência administrativa, além de comprometer a qualidade, pode resultar em perda do controle dos processos de trabalho e na dependência que torna vulnerável a organização.

Não está claro, contudo, a congruência questionada, podendo os investimentos nas tecnologias de gerenciamento do trabalho terceirizado corrigir as disfunções percebidas.

É interessante ressaltar que o posicionamento assumido pelo pesquisador está distante de uma posição ortodoxa, fundamentalista, de obcecada defesa da

terceirização. Não é interesse deste trabalho afirmar, de modo algum, qual das vias — se a da terceirização ou da verticalização — tem o poder de dar relevo ao valor percebido pelo cliente, por exemplo. O cerne desta dissertação está em argumentar com as grandes empresas de confecção do Ceará sobre a terceirização, uma prática de gestão que constituiu elemento de realidade das organizações e que requer cautela e novos formatos, como é o caso das práticas gerenciais de recursos humanos.

6.4 Quanto ao prosseguimento da pesquisa

A principal indicação de continuidade desta pesquisa diz respeito ao desenvolvimento de um modelo estruturado de administração do fator humano terceirizado, visando à capacitação das organizações para enfrentar os desafios das mudanças tecnológicas e gerenciais que as empresas enfrentam com a adoção da terceirização.

Outra sugestão de pesquisa diz respeito a uma análise mais aprofundada, buscando conhecer e relacionar o modelo de administração das empresas contratadas. Este trabalho confrontaria as informações fornecidas nesta pesquisa pelas empresas contratantes com as informações oriundas das empresas contratadas.

Sabe-se que o trabalho aqui desenvolvido não pode ser generalizado para o setor de confecção, pois ele apresentou a realidade de grandes empresas. Então, sugere-se que pesquisas sejam realizadas em outras empresas de confecção de pequeno e médio porte para que a análise seja refinada e, ao mesmo tempo, possa ter o seu uso generalizado no setor.

Outro trabalho interessante é a realização desta mesma pesquisa nos mais diferentes lugares (outras regiões do País) e nos mais diversos tipos de

organizações (em relação ao porte, às especialidades, aos mercados de trabalho etc.), para verificar as semelhanças e diferenças entre essas outras organizações e as empresas do setor de confecção.

Por fim, pode-se pesquisar sobre o sentimento de pertença dos colaboradores terceirizados, por meio da verificação do alinhamento deles com os propósitos organizacionais e as equipes de trabalho não terceirizadas.

Acredita-se que as diversas recomendações e estudos apresentados por este relatório de pesquisa contribuirão efetivamente para melhoria dos fundamentos orientadores de decisão de terceirizar no setor de confecção.

Com o conhecimento e análise das idéias aqui levantadas e desenvolvidas, julga-se que caminhos poderão ser abertos para o desenvolvimento e a implantação de tecnologias de administração do trabalho terceirizado, que levem em conta as dimensões estratégicas e operacionais da terceirização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACHROL, R. S.; KOTLER, P. Marketing in the network economy. **Journal of Marketing**, v. 63, p. 146-163, 1999.

ALMEIDA, Myrian Constantino de; SILVA, Ronaldo André Rodrigues da. Estratégias de Terceirização: um estudo em grandes empresas mineiras. In: XXIII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1CD-ROM.

ALMEIDA, M.I.R., TEIXEIRA, M.L.M. e MARTINELLI, D.P. Por que administrar estrategicamente Recursos Humanos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.33, n.2, p.12- 24, mar/abr. 1993.

AMORIM, E. **No limite da precarização?** Terceirização e trabalho feminino na indústria de confecção. 2003. Dissertação (Mestrado em Filosofia) - Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Unicamp, Campinas, 2003.

ANDREWS, K. The Concept of Corporate Strategy. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J.B (orgs.). **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**. Ed.3, New York: Prentice- Hall International, 1996.

ANSOFF, H. I. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1992.

ANSOFF, H. e HAYES, R. 'Introdução', in H. Ansoff, R. Declerck and R. Hayes (eds), **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

BAL, Maria Madalena; CARLEIAL, Liana. Produção subcontratada e distribuição "franqueada": dois pesos e duas medidas na flexibilidade da Benetton no Brasil. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 1999, Belém. **Anais...** Niterói: ANPEC, 1999.

BARAÚNA, A.C.F. **A terceirização à luz do direito do trabalho**. São Paulo: LED - Editora de Direito, 1997.

BARROS NETO, José de Paula. **Proposta de um modelo de formulação de estratégia de produção para pequenas empresas de construção habitacional**. 1999. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

BENSAOU, M. Portfolios of buyer-supplier relationships. **Sloan Management Review**, p. 35-44, summer 1999.

BENDIX, R. e FISHER, L. 'As perspectivas de Elton Mayo'. In: ^a Etzioni (Org.). **Organizações Complexas**. São Paulo: Atlas, 1971.

BEZERRA, Olívia M. P. A. **Impactos da terceirização sobre instâncias das relações de trabalho**: um estudo comparativo em órgãos de nutrição e dietéticas industriais. 1994. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1994.

BIANCHI, M. G. **Terceirização no Brasil**: uma análise do novo papel desempenhado por empresa, trabalhadores e Estado. 1995. 181f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Estudos e publicações**. Disponível em: < <http://www.bndes.gov.br/>>. Acesso em: 25 nov. 2003.

BRASIL, Haroldo Guimarães. A empresa e a estratégia da terceirização. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 33, n. 2, mar./abr. 1993

CABRAL, A. C. A. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: 22o Encontro da ANPAD, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...Foz do Iguaçu**: ANPAD, 1998.

CABRAL, Sandro. **Terceirização de processos industriais sob a ótica da economia dos custos de transição**. 2002. 98 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Mestrado da Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

CARDOSO, F.F. A gestão da produção de vedações verticais: alternativas para a mudança necessária. In: SEMINÁRIO TECNOLOGIA E GESTÃO NA PRODUÇÃO DE EDIFÍCIOS: VEDAÇÕES VERTICAIS, 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 1998.

CHARAN, Ram. **O que o presidente da sua empresa quer que você saiba**: como sua empresa funciona na prática. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Como transformar RH (de centro de despesa) em um centro de lucro**. 2ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CLEGG, S. and HARDY, C. 'Introdução: organização e estudos organizacionais', in S. Clegg, C. Hardy and W. Nord (eds). **Handbook de Estudos Organizacionais**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998.

COOPER, Donald R., SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto alegre: Bookman, 2003.

COLLINS, James. "De Boa e Grandiosa". **HSM Management**. São Paulo: Ed. Abril, p. 112-12, março-abril 2002.

COMIN, A. "Reestruturação e concorrência na indústria brasileira de vestuário e calçado", Projeto "**Reestruturação produtiva, política industrial e contratação coletiva nos anos 90: as propostas dos trabalhadores**". São Paulo: Finep, 2000.

COSTA, Márcia da Silva. Terceirização/Parceria e suas implicações no âmbito jurídico-sindical. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 6-11, jan.-fev. 1994.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. Campinas: Papirus, 1994.

DAVIS, F.S. **Terceirização e multifuncionalidade**. São Paulo: Editora STS, 1992.

DRUCK, Maria da Graça. **Terceirização: (des)fordizando a fábrica – Um estudo do complexo petroquímico**. Editorial Boitempo, 1999.

FARIA, A. Terceirização – um desafio para o movimento sindical. In: **Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho**. São Paulo: Hucitec – CEDI/NETS, 1994.

FDC, Fundação Dom Cabral. **PGA - Programa de gestão avançada: temas para excelência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

FERRAZ, Serafim Firmo de Souza. Impactos da terceirização sobre a cadeia de valor de organizações da região metropolitana de Fortaleza (CE). 2003. 16f. **Projeto de Pesquisa – PIBIC / UFC**, Fortaleza, 2003.

FERREIRA, Marta Araújo Tavares e SOUZA, Engo Isac Newton. Estratégia de terceirização na indústria mineira: características e impactos. **Anais da XVIII Reunião Anual da Anpad**, Curitiba, v. 9, p. 127-141, 1994.

FERNANDES HERNANDEZ, Fabiana Peres. **Relações entre a gestão da qualidade e a terceirização**. 2003. 310 f. Dissertação (Mestrado em Eng^a Mecânica) – Comissão de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Campinas, 2003.

FERNANDES, M. Elizabeth Resende. et al. **Pesquisa: gestão de pessoas em ambientes com diversos tipos de vínculos de trabalho**. Belo Horizonte: FDC, 2001.

GERSTEIN, M. S; SHAW, R. Arquiteturas organizacionais para o século XXI. In: NADLER, D; GERSTEIN, M. S; SHAW, R. **Arquitetura organizacional - a chave para a mudança organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GOMES, W., SOUZA, M. L. Evidência e interpretação em pesquisa: as relações entre qualidades e quantidades. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 8, n. 2, p. 3-13, 2003.

GONZAGA, Jolson da Fonseca. **O comportamento das empresas de grande e médio porte do setor de confecções de Goiânia diante do processo de terceirização.** 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

GORINI, Ana Paula Fontenelle. **Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas.** BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 12, p. 17-50, set. 2000.

GRUNWALD, Astried Brettas. Terceirização: a flexibilidade em prol do desenvolvimento jurídico-social. **Jus Navigandi**, Teresina, a. 4, n. 38, jan. 2000

GUIA Industrial do Ceará. Ed. 2000/2001. Fortaleza: **Federação das indústrias do Estado do Ceará**, [2002]. 1 CD-ROM.

GUTWALD, Paul M. **Strategic Sourcing Technology Supply-Chains.** Massachusetts, MIT, 1996.

HAKÅNSON, H. **Industrial technological development: a network approach.** London: Routledge, 1987.

HALEN, Simone van der. **Terceirização no setor de RH: estudo de casos em empresas do setor metal mecânico.** 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor criar os mercados de amanhã.** São Paulo: Campus, 1995.

HARBAK, Herbert F.; BASHAM, Donald L.; BUHTS, Robert E. **Partnering Paradigm.** Journal of Management in engineering, Estados Unidos, n.1, p. 23-27, janeiro/fevereiro 1994.

HENDERSON, B. D. As Origens da Estratégia. In: MONTGOMERY, C. A., PORTER, M. E. **Estratégia – A Busca da Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HORWITCH, M. 'A estratégia empresarial', **Administração de Empresas: Estratégia e Direção.** Nova Cultural, 1988.

IEMI. **Instituto de estudos e marketing industrial.** Disponível em: <<http://www.iemi.com.br/setorialtextil.asp>>. Acesso em: 20 nov. 2003.

LEITE, Márcia de Paula. Tecendo a precarização: trabalho a domicílio e estratégias sindicais na indústria de confecção em São Paulo. **Revista Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 57-93, 2004.

LEIRIA, J.S.; SARATT, N. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. 9ed. São Paulo: Editora Gente, 1996.

MAIOR, Jorge Luiz Souto. **A terceirização sob uma perspectiva humanista**. Revista do Tribunal Superior do Trabalho, São Paulo, v. 70, n. 1, p. 119, jan./jun 2004.

MARTINS, S.P. **A terceirização e o Direito do Trabalho**. 2. ed., São Paulo: Malheiros, 1996.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H., QUINN, J. B. **O processo de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOHRMAN Jr., Allan M. e LAWLER III, Edward, E. Administração de Recursos Humanos: construindo uma parceria estratégica. In: GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. & Associados. **Organizando para Competir no Futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: Makron Books, 1995.

NORMANO, J. F. **Evolução econômica do Brasil**. São Paulo, Nacional, 1939.

OLIVEIRA, F.A. Da terceirização e da flexibilização como estágios para a globalização. **Revista de Direito do Trabalho**, Curitiba, n. 61, jan. 1998. Disponível em: <<http://www.genedit.com.br/2rtd/rdt61/estudos/francis.htm>>. Acesso em: 20 dez. 2003.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria Interna de Recursos Humanos: conceitos, cases e estratégias**. São Paulo: Makron Books, 1998.

PAGNANI, Éolo Marques. **A subcontratação na pequena e média empresa**. Campinas: Editora da Unicamp, 1989.

PALACIOS, Victor Hugo R.; VILLACRESES, Xavier E.R. Análise do perfil estratégico de empresas de construção civil de pequeno porte. In: **Gestão da qualidade na construção civil: uma abordagem para empresas de pequeno porte** / editado por Carlos Torres Formoso. Porto Alegre: Programa de Qualidade e Produtividade da Construção Civil no Rio Grande do Sul, 1994.

PIMENTA, S. M. (Org.). **Recursos humanos: uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

_____. Como as forças competitivas moldam a estratégia. **Harvard Business Review**, maio-jun. 1989.

_____. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PRAHALAD, C.K. & HAMEL, Gary. A competência básica da organização. **Harvard Business Review**, mai.-jun. 1990.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. A Competência essencial da Corporação. IN: MONTGOMERY, Cyntia e PORTER, Michael. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos de. **Manual de terceirização**: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso. São Paulo: Editora STS, 1992.

QUINN, James B. Strategies for Change. **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**. Ed.3, p.3-8. USA, Prentice-Hall International, 1996.

RICCIO, Edson L., PETERS, Marcos R. S. Controladoria, Flexibilidade e Foco: O paradoxo estratégico da flexibilidade aplicada a *core business*. In: IV Congresso Internacional de Custos e II Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos. 1995. **Anais...**Campinas: Unicamp, 1995.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. Clima organizacional — explorando conceitos e recortes de pesquisa. **O Mundo da Saúde**, São Paulo, ano 20, v. 20, n.10, p. 354-360, nov./dez. 1996.

_____. **Cultura organizacional e desempenho**: pesquisa, teoria e aplicação. São Paulo: Stiliano, 2001.

SALERNO, M. Trajectory of autolatina – Brazil. In: **First international Encyclopedia of business management**. Routledge: M. Warner, 1995.

SARSUR, M. A. et al. Práticas e desafios da gestão frente à nova arquitetura organizacional: reflexões teóricas. In: ENEO, II, maio 2002, Recife. **Anais eletrônicos**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

SEBRAE. **Característica das empresas**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/rumo_lei_geral/download/estudo_mpe1.doc>. Acesso em: 10 dez. 2004.

SERIO, L. C. Di e SAMPAIO M. Projeto da cadeia de suprimento: uma visão dinâmica da decisão fazer *versus* comprar. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 54-66, jan./mar. 2001.

SERRA, Sheyla Mara Baptista. **Diretrizes para gestão dos subempreiteiros**. 2001. 360 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Construção Civil e urbana) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

SILVA, M.A.C. Estratégias competitivas na indústria da construção civil. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, ENTAC 95, 1995, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro, 1995.

SILVA, Wilson Rezende. Terceirização *versus* Integração Vertical: teoria e prática. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.37, n.3 p.1-38. jul/set 1997.

SILVEIRA, G.J.C. Das prioridades estratégicas ao gerenciamento de trade-offs: três décadas de estratégia de produção. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 40-46, jul./set. 1998.

SIMON, H. **A razão nas coisas humanas**. Portugal: Gradiva, 1989.

SIMON, Hermann. **As campeãs ocultas**: estratégias de pequenas e médias empresas que conquistaram o mundo. Porto Alegre: Bookman, 2003.

SOUZA, P.R.C. **Avaliação do planejamento estratégico**: o caso da ELETROSUL. 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995

SUZIGAN, W. **Indústria Brasileira, origem e desenvolvimento**. São Paulo, Brasiliense, 1986.

TOMÉ, Danusa M. **Metodologia para estruturar o processo de terceirização**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

TRIBUNAL Superior do Trabalho - **TST**. Disponível em: < <http://www.tst.gov.br>>. Acesso em: 19 nov. 2004.

ULRICH, David. Organizando de acordo com a capacidade. In: HESSELBEIN, Francês, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard (Ed.) **A organização do Futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

_____. **Recursos Humanos Estratégicos – Novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Editora Futura, 2000..

UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION (UNIDO) **Subcontracting for modernizing economies**. New York: United Nations Publication, 1974.

USEEM, Michael, HARDER, J.. Leading Laterally in Company Outsourcing. **Sloan Management Review**, vol. 41, n. 2, p. 25 – 36, Winter 2000.

VALE, Gláucia V. V. Terceirização e Competitividade. **Rumos**, p. 18-22, setembro/outubro 1992.

VALENÇA, Myrian C.A., RODRIGUES DA SILVA, Ronaldo André. Estratégias de terceirização: um estudo em grandes empresas mineiras. In: ENANPAD, XXIII, set. 1999, Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos**, Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

VILLACRESES, Xavier E. R. **Análise estratégica da subcontratação em empresas de construção de pequeno porte**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção) – Programa de Pós-Graduação da Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1994.

WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J.. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 7, n. especial, p. 79-88, 2002.

APÊNDICE A



UFC-FEAAC
MPA Mestrado Profissional em Administração
GRUPO DE ESTUDOS SOBRE TERCEIRIZAÇÃO

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Fortaleza, XX de Outubro de 2004

À
Fulano (a)
Fortaleza – CE

Senhor(a) dirigente,

GRUPO DE ESTUDOS SOBRE TERCEIRIZAÇÃO – Os impactos da terceirização sobre os negócios se tornam cada dia mais evidentes, seja na dimensão financeira ou nas perspectivas dos clientes, dos processos ou dos recursos humanos. O interesse pelo tema se amplia por se tratar de prática em franca expansão e, ao mesmo tempo, desprovida de tecnologias que permitam o seu gerenciamento eficaz e conseqüente.

Em vista do exposto e considerando a representatividade da XXXXXXXX no seu setor de atividade, convidamos essa empresa a participar do primeiro estudo relativo ao fenômeno da terceirização no setor de confecção do Estado do Ceará, na perspectiva das práticas de gestão de pessoas. O estudo objetiva identificar os fundamentos, as motivações e as práticas relativas ao trabalho terceirizado, para subsidiar a concepção e implantação de modelos de gestão que levem em conta os desafios colocados pela terceirização.

O Referido estudo está sendo desenvolvido por pesquisadores do Mestrado Profissional em Administração de Empresas da Universidade Federal do Ceará. O levantamento de dados deverá se dar em duas etapas. A primeira delas consistirá na aplicação de um questionário junto aos responsáveis pela gestão da terceirização e levará cerca de 30 minutos. A segunda etapa será conduzida junto aos dirigentes das empresas contratadas e versará sobre as práticas de gestão por elas executadas objetivando entregar valor para a contratante.

Ressaltando o caráter confidencial dos dados e a garantia de acesso à síntese e conclusões dos resultados obtidos, esperamos contar com a participação dessa importante organização na nossa pesquisa.

O pesquisador Leonardo Leocádio (e-mail - leoleocadio@yahoo.com.br e fones XXXXXXXX ou XXXXXXXX), pesquisador responsável pela coleta de dados no setor de confecções, deverá fazer contato com a direção dessa empresa para os encaminhamentos pertinentes. O pesquisador e a coordenação do grupo de pesquisa estão à disposição de V.Sa. para eventuais esclarecimentos. A coordenação do Mestrado Profissional em Administração da UFC, que atende pelo fone XXXXXXXX (Prof. Augusto Cabral), também acompanha a condução da pesquisa em pauta.

Agradecemos antecipadamente,

Prof. Dr. Serafim Ferraz
Universidade Federal do Ceará - UFC
MPA – Mestrado Profissional em Administração
Coordenador do Grupo de Estudos sobre Terceirização
e-mail xxxx@ufc.br – fones XXXXXXXX

APÊNDICE B

**UFC-FEAAC****MPA Mestrado Profissional em Administração
GRUPO DE ESTUDOS SOBRE TERCEIRIZAÇÃO****QUESTIONÁRIO 1 - PERFIL DA EMPRESA**

Nome da Empresa: _____

Data de abertura da empresa / Início das atividades: ____ / ____ / ____

Endereço Sede: _____

Nº de Filiais / Unidades: _____

Nome do Entrevistado: _____

Cargo / Função: _____ Tempo na função: ____ anos

Data da entrevista: ____ / ____ / ____

E-mail de contato: _____

Área de atuação:

<input type="checkbox"/>	LOCAL	<input type="checkbox"/>	ESTADUAL	<input type="checkbox"/>	REGIONAL- NE	<input type="checkbox"/>	NACIONAL	<input type="checkbox"/>	INTERNACIONAL
--------------------------	-------	--------------------------	----------	--------------------------	-----------------	--------------------------	----------	--------------------------	---------------

Público-Alvo:

.1 Adulto Masculino.2 Adulto Feminino.3 Infantil.4 Infante juvenil.5 Unisex.6 Gestantes.7 Recém Nascidos 8 Outro(s): _____

Tipos de confecção que produz:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> .1 Calças | <input type="checkbox"/> .10 Roupa íntima |
| <input type="checkbox"/> .2 Bermudas / shorts | <input type="checkbox"/> .11 Roupa para esporte |
| <input type="checkbox"/> .3 Roupa de couro | <input type="checkbox"/> .12 Linha praia |
| <input type="checkbox"/> .4 Jardineiras | <input type="checkbox"/> .13 Uniformes |
| <input type="checkbox"/> .5 Jaquetas | <input type="checkbox"/> .14 Acessórios |
| <input type="checkbox"/> .6 Vestidos | <input type="checkbox"/> .15 Paletós |
| <input type="checkbox"/> .7 Camisas | <input type="checkbox"/> .16 Cama e mesa |
| <input type="checkbox"/> .8 Blusas/T-shirts | <input type="checkbox"/> .17 Saias |
| <input type="checkbox"/> .9 Linha noite | <input type="checkbox"/> .18 Outros: _____ |

Faturamento bruto médio anual em 2003: Valor Estimado R\$ _____

Percentual de vendas em 2003 para dentro do Estado do Ceará: _____ %

Percentual de vendas em 2003 para outros Estados: _____ %

Percentual de vendas em 2003 para o exterior: _____ %

Constituição da Empresa:

- .1 Empresa Individual
- .2 Sociedade Anônima com Capital Aberto
- .3. Sociedade Anônima com Capital Fechado
- .4 Companhia Limitada

Número de Empregados: _____ () Valor Exato () Estimativa

Número de Terceiros: _____ () Valor Exato () Estimativa

A empresa terceiriza atividades de apoio? () Sim () Não

A empresa terceiriza atividades de negócio? () Sim () Não

A empresa terceiriza atividades que são executadas fora das suas instalações? () Sim () Não

Senhor (a) dirigente,

Como momento inicial da nossa pesquisa, solicitamos examinar a relação de atividades abaixo, **assinalando com um X aquelas que a sua empresa terceiriza**.

Caso a atividade seja terceirizada em parte, informar o percentual que é terceirizado.

	ATIVIDADE	X	%
1.1	<i>Design</i> do produto		
1.2	Modelagem e/ou encaixe e risco e/ou corte e/ou separação das peças		
1.3	Costura e/ou arremate e/ou acabamento e/ou passadoria e/ou embalagem		
1.4	Realização de testes e/ou controle de qualidade do produto		
1.5	Serigrafia		
1.6	Bordado		
1.7	Lavanderia Industrial		
2.1	Armazenamento e/ou processamento de pedidos e/ou controle de estoque e/ou distribuição e/ou expedição e/ou entrega de produtos acabados para os compradores (magazines e/ou atacadistas e/ou lojistas)		
2.2	Vendas (procura por demanda)		
2.3	Manutenção de máquinas e/ou equipamentos		
3.1	Recrutamento e/ou seleção		
3.2	Treinamento		
3.3	Avaliação de desempenho		
3.4	Serviços de contabilidade		
3.5	Serviços jurídicos		
3.6	Preparo e/ou fornecimento de refeições para os funcionários		
3.7	Transporte de funcionários		
3.8	Serviços gerais (limpeza e/ou conservação e/ou jardinagem)		
3.9	Segurança/Vigilância		
3.10	Serviços de assistência médica		
	OUTRO (especificar):		

Nessa empresa, o gerenciamento dos contratos de terceirização é atribuição de uma única unidade administrativa ou cada unidade gerencia os seus próprios contratos de terceirização? Marque com um X a alternativa que se aplica à sua empresa.

	Uma única dependência gerencia Todos os contratos de terceirização da empresa ou da localidade.
	Cada setor/dependência gerencia o(s) seu(s) próprio(s) contrato(s) de terceirização
	A gestão de contratos de terceirização é, em geral, centralizada. Mas há serviços especiais que são geridos de modo descentralizado. Especificar: _____

APÊNDICE C



UFC-FEAAC
MPA Mestrado Profissional em Administração
GRUPO DE ESTUDOS SOBRE TERCEIRIZAÇÃO

QUESTIONÁRIO 2 - GESTÃO DO TRABALHO TERCEIRIZADO

BLOCO I – OCORRÊNCIA E JUSTIFICATIVA DA TERCEIRIZAÇÃO

1. ATIVIDADES-FIM

1.1 DESIGN DO PRODUTO

() **Terceiriza** desde (mês)_____ / (ano)_____

Distribua o total de oito (8) pontos entre as alternativas relacionadas abaixo de modo a retratar o mais fielmente possível o que em geral leva a sua empresa a terceirizar essa atividade. O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a oito (8). A não atribuição de pontos indica que a alternativa correspondente não teve nenhuma influência na decisão de terceirizar. Em contrapartida, concentrar os oito (8) pontos em uma única alternativa significa predomínio absoluto de uma justificativa sobre as outras.

MOTIVAÇÕES		
A	Necessidade de redução de custos	
B	Dificuldade de controle da atividade	
C	Melhoria da qualidade	
D	Necessidade de concentração na especialização	
E	Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional	
F	Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	
G	Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	
H	Outro motivo (especificar, se possível):	
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)		08

1.2 MODELAGEM E/OU ENCAIXE E RISCO E/OU CORTE E/OU SEPARAÇÃO DAS PEÇAS

() **Terceiriza** desde (mês)_____ / (ano)_____

Distribua o total de oito (8) pontos entre as alternativas relacionadas abaixo de modo a retratar o mais fielmente possível o que em geral leva a sua empresa a terceirizar essa atividade. O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a oito (8). A não atribuição de pontos indica que a alternativa correspondente não teve nenhuma influência na decisão de terceirizar. Em contrapartida, concentrar os oito (8) pontos em uma única alternativa significa predomínio absoluto de uma justificativa sobre as outras.

MOTIVAÇÕES		
A	Necessidade de redução de custos	
B	Dificuldade de controle da atividade	
C	Melhoria da qualidade	
D	Necessidade de concentração na especialização	
E	Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional	
F	Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	
G	Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	
H	Outro motivo (especificar, se possível):	
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)		08

1.3 COSTURA E/OU ARREMATE E/OU ACABAMENTO E/OU PASSADORIA E/OU EMBALAGEM

() **Terceiriza** desde (mês)_____ / (ano)_____

Distribua o total de oito (8) pontos entre as alternativas relacionadas abaixo de modo a retratar o mais fielmente possível o que em geral leva a sua empresa a terceirizar essa atividade. O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a oito (8). A não atribuição de pontos indica que a alternativa correspondente não teve nenhuma influência na decisão de terceirizar. Em contrapartida, concentrar os oito (8) pontos em uma única alternativa significa predomínio absoluto de uma justificativa sobre as outras.

MOTIVAÇÕES		
A	Necessidade de redução de custos	
B	Dificuldade de controle da atividade	
C	Melhoria da qualidade	
D	Necessidade de concentração na especialização	
E	Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional	
F	Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	
G	Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	
H	Outro motivo (especificar, se possível):	
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)		08

1.4 REALIZAÇÃO DE TESTES E/OU CONTROLE DE QUALIDADE DO PRODUTO

() **Terceiriza** desde (mês)_____ / (ano)_____

Distribua o total de oito (8) pontos entre as alternativas relacionadas abaixo de modo a retratar o mais fielmente possível o que em geral leva a sua empresa a terceirizar essa atividade. O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a oito (8). A não atribuição de pontos indica que a alternativa correspondente não teve nenhuma influência na decisão de terceirizar. Em contrapartida, concentrar os oito (8) pontos em uma única alternativa significa predomínio absoluto de uma justificativa sobre as outras.

MOTIVAÇÕES		
A	Necessidade de redução de custos	
B	Dificuldade de controle da atividade	
C	Melhoria da qualidade	
D	Necessidade de concentração na especialização	
E	Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional	
F	Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	
G	Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	
H	Outro motivo (especificar, se possível):	
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)		08

1.5 SERIGRAFIA

() **Terceiriza** desde (mês)_____ / (ano)_____

Distribua o total de oito (8) pontos entre as alternativas relacionadas abaixo de modo a retratar o mais fielmente possível o que em geral leva a sua empresa a terceirizar essa atividade. O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a oito (8). A não atribuição de pontos indica que a alternativa correspondente não teve nenhuma influência na decisão de terceirizar. Em contrapartida, concentrar os oito (8) pontos em uma única alternativa significa predomínio absoluto de uma justificativa sobre as outras.

MOTIVAÇÕES		
A	Necessidade de redução de custos	
B	Dificuldade de controle da atividade	
C	Melhoria da qualidade	
D	Necessidade de concentração na especialização	
E	Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional	
F	Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	
G	Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	
H	Outro motivo (especificar, se possível):	
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)		08

1.6 BORBADO

() **Terceiriza** desde (mês)_____ / (ano)_____

Distribua o total de oito (8) pontos entre as alternativas relacionadas abaixo de modo a retratar o mais fielmente possível o que em geral leva a sua empresa a terceirizar essa atividade. O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a oito (8). A não atribuição de pontos indica que a alternativa correspondente não teve nenhuma influência na decisão de terceirizar. Em contrapartida, concentrar os oito (8) pontos em uma única alternativa significa predomínio absoluto de uma justificativa sobre as outras.

MOTIVAÇÕES		
A	Necessidade de redução de custos	
B	Dificuldade de controle da atividade	
C	Melhoria da qualidade	
D	Necessidade de concentração na especialização	
E	Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional	
F	Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	
G	Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	
H	Outro motivo (especificar, se possível):	
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)		08

1.7 LAVANDERIA INDUSTRIAL

() **Terceiriza** desde (mês)_____ / (ano)_____

Distribua o total de oito (8) pontos entre as alternativas relacionadas abaixo de modo a retratar o mais fielmente possível o que em geral leva a sua empresa a terceirizar essa atividade. O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a oito (8). A não atribuição de pontos indica que a alternativa correspondente não teve nenhuma influência na decisão de terceirizar. Em contrapartida, concentrar os oito (8) pontos em uma única alternativa significa predomínio absoluto de uma justificativa sobre as outras.

MOTIVAÇÕES		
A	Necessidade de redução de custos	
B	Dificuldade de controle da atividade	
C	Melhoria da qualidade	
D	Necessidade de concentração na especialização	
E	Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional	
F	Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	
G	Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	
H	Outro motivo (especificar, se possível):	
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)		08

2. ATIVIDADES-MEIO LIGADAS ÀS ATIVIDADES-FIM

2.1 ARMAZENAMENTO E/OU PROCESSAMENTO DE PEDIDOS E/OU CONTROLE DE ESTOQUE E/OU DISTRIBUIÇÃO E/OU EXPEDIÇÃO E/OU ENTREGA DE PRODUTOS ACABADOS PARA OS COMPRADORES (MAGAZINES E/OU ATACADISTAS E/OU LOJISTAS)

() **Terceiriza** desde (mês)_____ / (ano)_____

Distribua o total de oito (8) pontos entre as alternativas relacionadas abaixo de modo a retratar o mais fielmente possível o que em geral leva a sua empresa a terceirizar essa atividade. O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a oito (8). A não atribuição de pontos indica que a alternativa correspondente não teve nenhuma influência na decisão de terceirizar. Em contrapartida, concentrar os oito (8) pontos em uma única alternativa significa predomínio absoluto de uma justificativa sobre as outras.

MOTIVAÇÕES		
A	Necessidade de redução de custos	
B	Dificuldade de controle da atividade	
C	Melhoria da qualidade	
D	Necessidade de concentração na especialização	
E	Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional	
F	Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	
G	Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	
H	Outro motivo (especificar, se possível):	
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)		08

2.2 VENDAS (PROCURA POR DEMANDA)

() **Terceiriza** desde (mês)_____ / (ano)_____

Distribua o total de oito (8) pontos entre as alternativas relacionadas abaixo de modo a retratar o mais fielmente possível o que em geral leva a sua empresa a terceirizar essa atividade. O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a oito (8). A não atribuição de pontos indica que a alternativa correspondente não teve nenhuma influência na decisão de terceirizar. Em contrapartida, concentrar os oito (8) pontos em uma única alternativa significa predomínio absoluto de uma justificativa sobre as outras.

MOTIVAÇÕES		
A	Necessidade de redução de custos	
B	Dificuldade de controle da atividade	
C	Melhoria da qualidade	
D	Necessidade de concentração na especialização	
E	Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional	
F	Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	
G	Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	
H	Outro motivo (especificar, se possível):	
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)		08

2.3 MANUTENÇÃO DE MÁQUINAS E/OU EQUIPAMENTOS

() **Terceiriza** desde (mês)_____ / (ano)_____

Distribua o total de oito (8) pontos entre as alternativas relacionadas abaixo de modo a retratar o mais fielmente possível o que em geral leva a sua empresa a terceirizar essa atividade. O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a oito (8). A não atribuição de pontos indica que a alternativa correspondente não teve nenhuma influência na decisão de terceirizar. Em contrapartida, concentrar os oito (8) pontos em uma única alternativa significa predomínio absoluto de uma justificativa sobre as outras.

MOTIVAÇÕES		
A	Necessidade de redução de custos	
B	Dificuldade de controle da atividade	
C	Melhoria da qualidade	
D	Necessidade de concentração na especialização	
E	Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional	
F	Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	
G	Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	
H	Outro motivo (especificar, se possível):	
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)		08

3. ATIVIDADES-MEIO / ATIVIDADE DE APOIO

3.1 RECRUTAMENTO E/OU SELEÇÃO

() **Terceiriza** desde (mês)_____ / (ano)_____

Distribua o total de oito (8) pontos entre as alternativas relacionadas abaixo de modo a retratar o mais fielmente possível o que em geral leva a sua empresa a terceirizar essa atividade. O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a oito (8). A não atribuição de pontos indica que a alternativa correspondente não teve nenhuma influência na decisão de terceirizar. Em contrapartida, concentrar os oito (8) pontos em uma única alternativa significa predomínio absoluto de uma justificativa sobre as outras.

MOTIVAÇÕES		
A	Necessidade de redução de custos	
B	Dificuldade de controle da atividade	
C	Melhoria da qualidade	
D	Necessidade de concentração na especialização	
E	Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional	
F	Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	
G	Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	
H	Outro motivo (especificar, se possível):	
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)		08

3.2 TREINAMENTO

() **Terceiriza** desde (mês)_____ / (ano)_____

Distribua o total de oito (8) pontos entre as alternativas relacionadas abaixo de modo a retratar o mais fielmente possível o que em geral leva a sua empresa a terceirizar essa atividade. O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a oito (8). A não atribuição de pontos indica que a alternativa correspondente não teve nenhuma influência na decisão de terceirizar. Em contrapartida, concentrar os oito (8) pontos em uma única alternativa significa predomínio absoluto de uma justificativa sobre as outras.

MOTIVAÇÕES		
A	Necessidade de redução de custos	
B	Dificuldade de controle da atividade	
C	Melhoria da qualidade	
D	Necessidade de concentração na especialização	
E	Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional	
F	Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	
G	Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	
H	Outro motivo (especificar, se possível):	
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)		08

3.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

() **Terceiriza** desde (mês)_____ / (ano)_____

Distribua o total de oito (8) pontos entre as alternativas relacionadas abaixo de modo a retratar o mais fielmente possível o que em geral leva a sua empresa a terceirizar essa atividade. O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a oito (8). A não atribuição de pontos indica que a alternativa correspondente não teve nenhuma influência na decisão de terceirizar. Em contrapartida, concentrar os oito (8) pontos em uma única alternativa significa predomínio absoluto de uma justificativa sobre as outras.

MOTIVAÇÕES		
A	Necessidade de redução de custos	
B	Dificuldade de controle da atividade	
C	Melhoria da qualidade	
D	Necessidade de concentração na especialização	
E	Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional	
F	Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	
G	Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	
H	Outro motivo (especificar, se possível):	
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)		08

3.4 SERVIÇOS DE CONTABILIDADE

() **Terceiriza** desde (mês) _____ / (ano) _____

Distribua o total de oito (8) pontos entre as alternativas relacionadas abaixo de modo a retratar o mais fielmente possível o que em geral leva a sua empresa a terceirizar essa atividade. O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a oito (8). A não atribuição de pontos indica que a alternativa correspondente não teve nenhuma influência na decisão de terceirizar. Em contrapartida, concentrar os oito (8) pontos em uma única alternativa significa predomínio absoluto de uma justificativa sobre as outras.

MOTIVAÇÕES		
A	Necessidade de redução de custos	
B	Dificuldade de controle da atividade	
C	Melhoria da qualidade	
D	Necessidade de concentração na especialização	
E	Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional	
F	Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	
G	Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	
H	Outro motivo (especificar, se possível):	
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)		08

3.5 SERVIÇOS JURÍDICOS

() **Terceiriza** desde (mês)_____ / (ano)_____

Distribua o total de oito (8) pontos entre as alternativas relacionadas abaixo de modo a retratar o mais fielmente possível o que em geral leva a sua empresa a terceirizar essa atividade. O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a oito (8). A não atribuição de pontos indica que a alternativa correspondente não teve nenhuma influência na decisão de terceirizar. Em contrapartida, concentrar os oito (8) pontos em uma única alternativa significa predomínio absoluto de uma justificativa sobre as outras.

MOTIVAÇÕES		
A	Necessidade de redução de custos	
B	Dificuldade de controle da atividade	
C	Melhoria da qualidade	
D	Necessidade de concentração na especialização	
E	Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional	
F	Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	
G	Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	
H	Outro motivo (especificar, se possível):	
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)		08

3.6 PREPARO E/OU FORNECIMENTO DE REFEIÇÕES PARA OS FUNCIONÁRIOS

() **Terceiriza** desde (mês)_____ / (ano)_____

Distribua o total de oito (8) pontos entre as alternativas relacionadas abaixo de modo a retratar o mais fielmente possível o que em geral leva a sua empresa a terceirizar essa atividade. O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a oito (8). A não atribuição de pontos indica que a alternativa correspondente não teve nenhuma influência na decisão de terceirizar. Em contrapartida, concentrar os oito (8) pontos em uma única alternativa significa predomínio absoluto de uma justificativa sobre as outras.

MOTIVAÇÕES		
A	Necessidade de redução de custos	
B	Dificuldade de controle da atividade	
C	Melhoria da qualidade	
D	Necessidade de concentração na especialização	
E	Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional	
F	Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	
G	Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	
H	Outro motivo (especificar, se possível):	
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)		08

3.7 TRANSPORTE DE FUNCIONÁRIOS

() **Terceiriza** desde (mês)_____ / (ano)_____

Distribua o total de oito (8) pontos entre as alternativas relacionadas abaixo de modo a retratar o mais fielmente possível o que em geral leva a sua empresa a terceirizar essa atividade. O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a oito (8). A não atribuição de pontos indica que a alternativa correspondente não teve nenhuma influência na decisão de terceirizar. Em contrapartida, concentrar os oito (8) pontos em uma única alternativa significa predomínio absoluto de uma justificativa sobre as outras.

MOTIVAÇÕES		
A	Necessidade de redução de custos	
B	Dificuldade de controle da atividade	
C	Melhoria da qualidade	
D	Necessidade de concentração na especialização	
E	Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional	
F	Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	
G	Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	
H	Outro motivo (especificar, se possível):	
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)		08

3.8 SERVIÇOS GERAIS (LIMPEZA E/OU CONSERVAÇÃO E/OU JARDINAGEM)

() **Terceiriza** desde (mês)_____ / (ano)_____

Distribua o total de oito (8) pontos entre as alternativas relacionadas abaixo de modo a retratar o mais fielmente possível o que em geral leva a sua empresa a terceirizar essa atividade. O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a oito (8). A não atribuição de pontos indica que a alternativa correspondente não teve nenhuma influência na decisão de terceirizar. Em contrapartida, concentrar os oito (8) pontos em uma única alternativa significa predomínio absoluto de uma justificativa sobre as outras.

MOTIVAÇÕES		
A	Necessidade de redução de custos	
B	Dificuldade de controle da atividade	
C	Melhoria da qualidade	
D	Necessidade de concentração na especialização	
E	Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional	
F	Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	
G	Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	
H	Outro motivo (especificar, se possível):	
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)		08

3.9 SEGURANÇA / VIGILÂNCIA

() **Terceiriza** desde (mês)_____ / (ano)_____

Distribua o total de oito (8) pontos entre as alternativas relacionadas abaixo de modo a retratar o mais fielmente possível o que em geral leva a sua empresa a terceirizar essa atividade. O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a oito (8). A não atribuição de pontos indica que a alternativa correspondente não teve nenhuma influência na decisão de terceirizar. Em contrapartida, concentrar os oito (8) pontos em uma única alternativa significa predomínio absoluto de uma justificativa sobre as outras.

MOTIVAÇÕES		
A	Necessidade de redução de custos	
B	Dificuldade de controle da atividade	
C	Melhoria da qualidade	
D	Necessidade de concentração na especialização	
E	Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional	
F	Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	
G	Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	
H	Outro motivo (especificar, se possível):	
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)		08

3.10 SERVIÇOS DE ASSISTÊNCIA MÉDICA

() **Terceiriza** desde (mês)_____ / (ano)_____

Distribua o total de oito (8) pontos entre as alternativas relacionadas abaixo de modo a retratar o mais fielmente possível o que em geral leva a sua empresa a terceirizar essa atividade. O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a oito (8). A não atribuição de pontos indica que a alternativa correspondente não teve nenhuma influência na decisão de terceirizar. Em contrapartida, concentrar os oito (8) pontos em uma única alternativa significa predomínio absoluto de uma justificativa sobre as outras.

MOTIVAÇÕES		
A	Necessidade de redução de custos	
B	Dificuldade de controle da atividade	
C	Melhoria da qualidade	
D	Necessidade de concentração na especialização	
E	Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional	
F	Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados	
G	Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização	
H	Outro motivo (especificar, se possível):	
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)		08

4. Quais foram os critérios definidos pela empresa para selecionar o melhor candidato a terceiro

Distribua o total de oito (8) pontos entre as alternativas relacionadas abaixo de modo a retratar o mais fielmente possível a importância do(s) critério(s) na escolha entre as empresas. O somatório dos pontos distribuídos tem de ser igual a oito (8). A não atribuição de pontos indica que a alternativa correspondente não teve nenhuma influência na escolha. Em contrapartida, concentrar os oito (8) pontos em uma única alternativa significa predomínio absoluto de uma justificativa sobre as outras.

CRITÉRIOS DE ESCOLHA		
A	Preço atrativo cobrado pelo parceiro	
B	Indicação de amigos / parceiros	
C	Experiência do parceiro na execução da atividade	
D	Rapidez com que os serviços do terceiro são executados	
E	Idoneidade e confiabilidade do parceiro	
F	Relacionamento pessoal com pessoas da empresa terceirizada	
G	Prazo de entrega do produto/serviço	
H	Outro motivo (especificar, se possível):	
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)		08

5. Quais foram os principais problemas, constatados com a adoção do processo de terceirização.

Distribua o total de oito (8) pontos entre as alternativas abaixo relacionadas de modo a retratar o mais fielmente possível a(s) dificuldade(s) decorrente(s) do emprego da terceirização. O total dos pontos distribuídos tem de ser igual a oito (8). A não atribuição de pontos indica que a alternativa correspondente não constitui nenhum problema. Em contrapartida, concentrar os oito (8) pontos em uma única alternativa indica a predominância de um problema diante dos outros.

A	Mão-de-obra desqualificada do terceiro	
B	O terceiro não cumpre os prazos de entrega	
C	Baixo nível de qualidade nos produtos/serviços oferecidos pelo terceiro	
D	Falta de idoneidade do terceiro	
E	Aumento da dependência da empresa em relação a terceiros	
F	Queixas trabalhistas e confrontos sindicais	
G	Não cumprimento de cláusulas contratuais por parte do terceiro	
H	Outro (especificar, se possível):	
TOTAL (o somatório dos pontos tem que ser igual a 08)		08

BLOCO II – AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS GERENCIAIS DE RECURSOS HUMANOS

As questões referentes ao Bloco II devem ser assinaladas com um “X”. Nestas questões pode-se marcar mais de uma alternativa.

6. Seleção

Em relação à seleção de colaboradores terceirizados, a empresa quase sempre:

	Indica/sugere à contratada os funcionários que deverão ser contratados
	Indica o perfil (conhecimento e habilidades) exigido, cabendo à contratada recrutar e selecionar seus funcionários
	Indica as tarefas genéricas a serem desempenhadas, cabendo à contratada recrutar e selecionar seus funcionários
	Não tem qualquer participação na seleção; recebe o produto/serviço pronto

Comentários:

7. Avaliação

As questões relativas às metas e à qualidade do trabalho do pessoal terceirizado são, predominantemente:

	Tratadas diretamente com o pessoal terceirizado
	Tratadas diretamente com os dirigentes ou supervisores da empresa contratada
	Não são tratadas

Comentários:

8. Capacitação Profissional

Com relação à capacitação dos colaboradores terceirizados, a empresa predominantemente:

	Capacita diretamente o terceirizado (em serviço ou evento de treinamento)
	Recebe o terceirizado treinado e se responsabiliza pela capacitação posterior (adaptação)
	Não se envolve em questões de Treinamento e Desenvolvimento de terceirizados
	A empresa treina em situações especiais. Especificar: _____

Comentários: _____

9. Recompensas e Aspectos Legais

9.1 Remuneração

Com relação à remuneração dos funcionários terceirizados, a empresa geralmente:

	Indica/sugere à contratada as referências salariais e de benefícios que os terceirizados deverão receber
	Não participa/interfere no valor dos salários dos terceirizados, apenas gerencia o valor do contrato com a contratada

Comentários:

9.2 Benefícios

Com relação aos benefícios não-obrigatórios ou opcionais, a empresa geralmente:

	Indica/sugere à contratada os benefícios não-obrigatórios ou opcionais que os terceirizados deverão receber
	Não participa/interfere nos benefícios não-obrigatórios fornecidos aos terceirizados, apenas gerencia o valor do contrato com a contratada

Comentários:

9.3 Aspectos Legais

Com relação aos aspectos legais, a empresa geralmente:

	Controla/acompanha o cumprimento dos aspectos legais (pagamento de INSS, FGTS, férias, décimo terceiro, horas extras...)
	Não controla/acompanha o cumprimento dos aspectos legais (pagamento de INSS, FGTS, férias, décimo terceiro, horas extras...)

Comentários:

10. Relacionamento

Com relação à convivência dos funcionários terceirizados na empresa: (Marque quantas alternativas forem necessárias)

	No ambiente de trabalho, é possível alguém de fora da empresa distinguir entre um funcionário efetivo e um terceirizado (uniformes, localização, condições de trabalho diferenciadas, etc).
	Os terceirizados são sempre convidados e costumam participar das festas, comemorações e eventos da empresa
	Os funcionários efetivos tendem a se agrupar entre si, não incluindo os terceirizados.
	Os funcionários terceirizados tendem a se agrupar entre si, não incluindo os funcionários efetivos.
	A empresa comunica seus objetivos, metas, políticas e padrões diretamente aos funcionários terceirizados.
	As promoções do tipo: funcionário do mês, destaque do mês, aniversariantes do mês etc, incluem os terceirizados

BLOCO III – GARANTIAS, PRECAUÇÕES CONTRATUAIS E COMPORTAMENTO

11. No fechamento do contrato de terceirização, o que ficou estabelecido e/ou definido no sentido de que a terceirização transcorresse de forma segura.

Assinale SIM ou NÃO para cada item abaixo

O contrato de terceirização inclui cláusulas relativas a:

DEFINIÇÕES E GARANTIAS	SIM	NÃO
Delimitações claras de responsabilidades do contratante e do contratado		
Mecanismos de segurança contra vazamento de informações confidenciais da empresa		
Flexibilidade contratual para renegociação dos termos do contrato		
Exigência de padrões tecnológicos do contratado		
Padrões de qualidade das atividades realizadas pelo terceiro		
Testes por amostragem nas atividades e produtos oferecidos pelo terceiro		
Flexibilidade para não permitir o bloqueio de mudanças nas estratégias do negócio		
Condições e procedimentos para permitirem o acompanhamento da execução e da qualidade dos serviços prestados pelo terceiro		
Não permissão de reivindicação de vínculo empregatício e de encargos sociais e trabalhistas por parte de empregados do terceiro		
Obrigatoriedade de apresentação periódica, pelo terceiro, de certidões negativas de débito com a União (inclusive da Justiça do Trabalho), Estado e Município.		
Condições e requisitos para subcontratações realizadas pelo terceiro		
Alguns contratos são informais		
Outros (Especificar):		

12. RESULTADOS PERCEBIDOS - O COMPORTAMENTO DA EMPRESA COM A TERCEIRIZAÇÃO

Assinale SIM ou NÃO para cada item abaixo

Mudanças no comportamento da empresa:	SIM	NÃO
Redução de custos		
Aumentou a produtividade		
A estrutura organizacional ficou mais enxuta		
Diminuição no número de devolução de produtos		
Houve redução do número de reclamações de clientes		
A empresa ficou mais preparada para lidar com as flutuações de demanda		
Houve um melhor aproveitamento dos recursos		
A empresa teve mais condições de concentrar-se nas suas atividades principais		
Houve redução dos gastos com reclamações trabalhistas		
Houve redução dos problemas com treinamento e desenvolvimento de RH		
Houve redução dos problemas com o Sindicato		
Melhoria no padrão de entrega		
Outros (Especificar):		

13. Após a experiência adquirida com a terceirização, quais são os principais planos futuros da organização.

Planos:	SIM	NÃO
A empresa continuará com a terceirização das atividades que estão sendo desenvolvidas		
A empresa já estuda a ampliação da terceirização para outros produtos, processos ou serviços.		
Por enquanto a empresa não tem planos de expansão do processo de terceirização		
A empresa prefere produzir internamente e não mais pretende optar pela terceirização		
Outros planos (Especificar):		

Obs.: Questionário adaptado de GONZAGA (2002).

APÊNDICE D



UFC-FEAAC
MPA Mestrado Profissional em Administração
GRUPO DE ESTUDOS SOBRE TERCEIRIZAÇÃO

ENTREVISTA POR PAUTA

→ Por que a empresa não faz uso da terceirização?

→ A empresa assume o papel de contratada em algum momento (envolvimento com a prática de *private label*)?

→ A empresa assume ao mesmo tempo o papel de contratante e de contratada?

→ Qual o volume de produção diária (quantidade de peças fabricadas por dia)? E como se classifica essa produção (etiquetas próprias e etiquetas de terceiros)?

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Leonardo Leocádio Coelho de Souza

Decisões de Terceirização e as Práticas em Gestão do
Fator Humano
Análise nas Grandes Indústrias Cearenses de Confecção

FICHA CATALOGRÁFICA
(Impressa no verso da Folha de Rosto – 2ª página)

Souza, Leonardo Leocádio Coelho de.

Decisões de terceirização e as práticas em gestão do fator humano: análise nas grandes indústrias cearenses de confecção / Leonardo Leocádio Coelho de Souza. Fortaleza, 2005.

214 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará. Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade.

1. Terceirização – Confecção 2. Gestão do Fator Humano 3. Organizações em rede I. Universidade Federal do Ceará. Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade II. Título.