



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**CENTRO DE TECNOLOGIA**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA**

**A TERCEIRIZAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA NO PROCESSO  
PRODUTIVO DE UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO DE PEQUENO PORTE**

**JOÃO ADOLFO ARRAIS FREIRE**

**Fortaleza**

**2018**

JOÃO ADOLFO ARRAIS FREIRE

A TERCEIRIZAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA NO PROCESSO  
PRODUTIVO DE UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO DE PEQUENO PORTE

Monografia submetida à coordenação do curso de Engenharia de Produção Mecânica da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção Mecânica

Orientador: Prof. Me. Alysson Andrade Amorim

Fortaleza

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

F933t Freire, João Adolfo Arrais.

A terceirização como vantagem competitiva em uma indústria de confecção de pequeno porte / João Adolfo Arrais Freire. – 2018.

91 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia, Curso de Engenharia de Produção Mecânica, Fortaleza, 2018.

Orientação: Prof. Me. Alysson Amorim.

1. Terceirização. 2. Estratégia. 3. Vantagens competitivas. I. Título.

CDD 658.5

---

JOÃO ADOLFO ARRAIS FREIRE

A TERCEIRIZAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA NO PROCESSO  
PRODUTIVO DE UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO DE PEQUENO PORTE

Monografia submetida à coordenação do curso de Engenharia de Produção Mecânica da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção Mecânica

Orientador: Prof. Me. Alysson Andrade Amorim

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Me. Alysson Andrade Amorim (Orientador)  
Universidade Federal do Ceara (UFC)

---

Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. José Belo Torres  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Aos meus pais, Adolfo e Aurileide, pelo apoio e incentivo constante durante toda minha vida estudantil.

A minha esposa, Paula, por sempre acreditar e dar suporte para realização desse trabalho.

À Deus pelo dom da vida.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço primeiramente a Deus e a Virgem Maria pela minha saúde e por me guiar pelo caminho da luz e da espiritualidade.

Aos meus pais, Adolfo e Aurileide, por todo o amor a mim dedicado, por todos os esforços para que eu tivesse uma vida digna, por todos os conselhos que sempre me nortearam pelo caminho da honra e da honestidade.

A minha amada esposa, Paula, pelo incentivo e por nunca desistir, até mesmo quando eu achava que não conseguiria, além da confiança e aceitar minha ausência em algumas situações importantes das nossas vidas.

As minhas filhas, Laís e Maria Clara, é por vocês que tudo faço.

As minhas irmãs, Celiana e Diana, pelo apoio incondicional ao longo de toda a vida.

A Aleuda Fernandes pela inspiração e ao seu querido neto e grande amigo Roberto Junior pelas longas conversas, reflexões, críticas e sugestões.

A todos os amigos que me incentivaram de alguma forma à conclusão dessa etapa da minha vida.

Ao professor Alysson Amorim por ter me aceito como orientando e ter contribuído de modo efetivo para a conclusão do presente trabalho.

A todos os professores que tive contato ao longo da minha vida acadêmica pelos ensinamentos e experiências repassadas.

A Universidade Federal do Ceará por ter me acolhido tão bem e ter possibilitado a realização desse trabalho.

A todos os servidores da universidade, em especial ao Evandro e Keila, por sempre estarem disponíveis pra ajudar e resolver minhas demandas.

“A evolução é igual a variação de aprendizagem dividido pela variação de mudança do mundo.”

Murilo Gun

“Primeiro, lembrem-se de olhar para as estrelas lá no alto e não para seus pés lá embaixo.”

Stephen Walking

## RESUMO

No mundo atual, cada vez mais competitivo, as empresas precisam estar preparadas para um mercado concorrente, onde clientes com exigências cada vez maiores esperam produtos de qualidade entregues no prazo estabelecido. Diante desse cenário a terceirização tem um papel importante no planejamento das empresas. Esse trabalho tem como objetivo principal investigar a terceirização no processo produtivo de uma fábrica de pequeno porte de confecções de moda feminina do estado do Ceará. Fundamentando a pesquisa, a literatura fornece através de autores consagrados, opiniões embasadas em estudos científicos sobre a importância da utilização da terceirização pelas empresas. Segundo as mesmas, ainda existem muitas lacunas e controvérsias nas pesquisas da literatura atual para que se possa fazer uma avaliação conclusiva a respeito dessa estratégia, o que estimula a continuidade de mais pesquisas empíricas que reforcem este conhecimento. A influencia positiva da terceirização no desempenho, na competitividade e ainda trazendo vantagens econômicas sobre os concorrentes foi aceita como hipótese. No estudo de caso, primeiramente, foi feito um levantamento de todas as atividades do processo de produção quanto à terceirização ou internalização. A seguir foram identificados os critérios que levaram os gestores a tomar a decisão de terceirizar ou não as diversas etapas do fluxo de produção. Obtidas essas informações, foi escolhida uma etapa específica do processo produtivo para uma análise detalhada sob a luz dos objetivos de desempenho de manufatura, utilizando indicadores quantitativos de custos, além de dimensões qualitativas de qualidade, desempenho e competitividade. Ao final do trabalho verificou-se que a terceirização de algumas etapas do processo produtivo é responsável por tornar viável o negocio, bem como a internalização da etapa especificamente analisada vai trazer vantagens competitivas.

**Palavras-chave:** Terceirização, internalização, objetivos de desempenho, competitividade, estratégia e vantagem competitiva.



## ABSTRACT

In today's increasingly competitive world, companies need to be prepared for a competing market where customers with ever-increasing demands expect quality products delivered on time. In this scenario outsourcing has an important role in the planning of companies. This work has as main objective to investigate the outsourcing in the productive process of a small factory of confections of feminine fashion of the state of Ceará. Based on the research, the literature provides, through established authors, opinions based on scientific studies about the importance of the use of outsourcing by companies. According to them, there are still many gaps and controversies in the researches of the current literature so that a conclusive evaluation can be made about this strategy, which stimulates the continuity of more empirical researches that reinforce this knowledge. The positive influence of outsourcing on performance, competitiveness and even bringing economic advantages over competitors was accepted as a hypothesis. In the case study, first, a survey of all the activities of the production process was made regarding outsourcing or internalization. Next, the criteria that led the managers to decide whether or not to outsource the various stages of the production flow were identified. Once this information was obtained, a specific stage of the production process was chosen for a detailed analysis in the light of manufacturing performance objectives, using indicators of costs, as well as qualitative dimensions of performance, quality and competitiveness. At the end of the work it was verified that the outsourcing of some stages of the production process makes the business viable, as well as the internalization of the stage specifically analyzed will bring competitive advantages.

**Key words:** Outsourcing, internalization, performance objectives, competitiveness, strategy and competitive advantage.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – A Cadeia da Indústria Textil.....	41
Figura 02 – Planejamento de Datas.....	45
Figura 03 – Curva de Sazonalidade.....	46
Figura 04 – Fluxograma do Processo Produtivo.....	47
Figura 05 – Corte de Pilotos.....	48
Figura 06 – Encaixe.....	51
Figura 07 – Corte.....	52
Figura 08 – Bordadeira.....	53
Figura 09 – Serigrafia.....	54
Figura 10 – Facção de Costura.....	56
Figura 11 – Pregamento de Botão.....	58
Figura 12 – Etapas do Estudo de Caso.....	60
Figura 13 – Representatividade por Insumo na Formação do Preço....	68
Figura 14 – Curva de Sazonalidade da Costura.....	71
Figura 15 – Capacidade vs Necessidade da Modelagem.....	75
Figura 16 – Capacidade vc Necessidade do Encaixe e Risco.....	75
Figura 17 – Capacidade vs Necessidade do Caseado e Pneumatica.	76
Figura 18 – Comparativo de Custos (Terc. X Intern.).....	76
Figura 19 – Comparativo de Custo da Pilotagem.....	79
Figura 20 – Radar dos Objetivos de Desempenho na Pilotagem.....	82

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Vantagens Competitivas X Fatores Restritivos.....	33
Quadro 02 - ~Situação Tradicional X Parceria.....	37
Quadro 03 – Desenvolvimento quanto a Terceirização.....	50
Quadro 04 – Corte quanto a Terceirização.....	53
Quadro 05 – Serigrafia e Bordado quanto a Terceirização.....	55
Quadro 06 – Costura quanto a Terceirização.....	58
Quadro 07 – Acabamento quanto a Terceirização.....	60

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Atividades Terceirizadas ou Internalizadas.....	62
Tabela 02 – Centro de Custo Modelagem.....	64
Tabela 03 – Centro de Custo Pilotagem.....	66
Tabela 04 – Centro de Custo Encaixe e Risco.....	67
Tabela 05 – Centro de Custo Serigrafia e Bordado.....	70
Tabela 06 – Centro de Custo Costura.....	72
Tabela 07 – Centro de Custo Caseado e Pneumaticas.....	74
Tabela 08 – Atividades Terceirizadas ou Internalizadas e a Justificativa.....	77

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil

FIEC – Federação das Indústrias do Estado do Ceará

PCP – Planejamento e Controle da Produção

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas

SINE – Site Nacional de Empregos

TQM – Total Quality Management

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	Contextualização.....	16
1.2	Objetivos.....	18
1.2.1	<i>Objetivo Geral.....</i>	<i>18</i>
1.2.2	<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>18</i>
1.3	Justificativa.....	18
1.4	Metodologia.....	19
1.5	Estrutura do trabalho.....	20
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1	Estratégia e vantagem competitiva.....	22
2.1.1	<i>A vantagem da qualidade.....</i>	<i>25</i>
2.1.2	<i>A vantagem da velocidade.....</i>	<i>27</i>
2.1.3	<i>A vantagem da confiabilidade.....</i>	<i>28</i>
2.1.4	<i>A vantagem da flexibilidade.....</i>	<i>29</i>
2.1.5	<i>A vantagem de custo.....</i>	<i>30</i>
2.2	Terceirização.....	31
2.2.1	<i>Conceitos.....</i>	<i>34</i>
2.2.2	<i>Core Business.....</i>	<i>34</i>
2.2.3	<i>Alianças Estratégicas.....</i>	<i>36</i>
3.	ESTUDO DE CASO.....	41
3.1	A indústria do vestuário no Ceará.....	41
3.2	Caracterização da empresa.....	43
3.3	Caracterização do processo produtivo.....	47
3.3.1	<i>Desenvolvimento.....</i>	<i>47</i>
3.3.2	<i>Corte.....</i>	<i>50</i>
3.3.3	<i>Serigrafia e/ou Bordado.....</i>	<i>53</i>
3.3.4	<i>Costura.....</i>	<i>55</i>
3.3.5	<i>Acabamento.....</i>	<i>58</i>
3.4	Etapas do Estudo de Caso.....	60
3.4.1	<i>Levantamento das Atividades Terceirizadas.....</i>	<i>60</i>
3.4.2	<i>Identificação dos Critérios de Terceirização.....</i>	<i>61</i>
3.4.3	<i>Seleção do Setor da Produção .....</i>	<i>61</i>

<b>3.4.4</b>	<b><i>Análise do Setor da Produção</i></b> .....	<b>61</b>
<b>3.5</b>	<b>Desenvolvimento do Estudo de Caso</b> .....	<b>62</b>
<b>3.5.1</b>	<b><i>Levantamento das Atividades Terceirizadas</i></b> .....	<b>62</b>
<b>3.5.2</b>	<b><i>Identificação dos Critérios de Terceirização</i></b> .....	<b>63</b>
3.5.2.1	<i>Desenvolvimento</i> .....	63
3.5.2.2	<i>Corte</i> .....	66
3.5.2.3	<i>Serigrafia e bordado</i> .....	69
3.5.2.4	<i>Costura</i> .....	70
3.5.2.5	<i>Acabamento</i> .....	73
3.5.2.6	<i>Resumo do Critérios Analisados</i> .....	75
<b>3.5.3</b>	<b><i>Seleção do Setor da Produção</i></b> .....	<b>78</b>
<b>3.5.4</b>	<b><i>Análise do Setor da Produção</i></b> .....	<b>78</b>
3.5.4.1	<i>Quanto ao Custo</i> .....	79
3.5.4.2	<i>Quanto a Qualidade</i> .....	80
3.5.4.3	<i>Quanto a Velocidade</i> .....	80
3.5.4.4	<i>Quanto a Confiabilidade</i> .....	81
3.5.4.5	<i>Quanto a Flexibilidade</i> .....	81
3.5.4.6	<i>Resumo da Analise</i> .....	81
<b>3.6</b>	<b>Considerações Finais</b> .....	<b>82</b>
<b>4.</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>84</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>85</b>
	<b>ANEXO 01</b> .....	<b>87</b>
	<b>ANEXO 02</b> .....	<b>88</b>
	<b>ANEXO 03</b> .....	<b>89</b>
	<b>ANEXO 04</b> .....	<b>90</b>
	<b>ANEXO 05</b> .....	<b>91</b>

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização

A globalização da economia influenciou diversas mudanças no processo produtivo e nas relações de trabalho. Com isso novos gerenciamentos do modo de produção têm sido introduzidos nos modelos de gestão atuais para atender às recentes exigências do mercado contemporâneo. De acordo com Ianni (2002),

“A fábrica global instala-se além de toda e qualquer fronteira, articulando capital, tecnologia, força de trabalho, divisão do trabalho social e outras forças produtivas. Acompanhada pela publicidade, a mídia impressa e eletrônica, a indústria cultural, misturadas em jornais, revistas, livros, programas de rádio, emissões de televisão, vídeos, fax, redes de computadores e outros meios de comunicação, informação e fabulação, dissolve fronteiras, agiliza os mercados, generaliza o consumismo. Provoca a desterritorialização e reterritorialização das coisas, gentes e ideias. Promove o redimensionamento de espaços e tempos.” (IANNI, 2002, p.19)

A globalização desencadeou um processo de reestruturação industrial, e com esse fenômeno vieram a modernização, a inovação tecnológica e diversas alterações na organização e gestão industrial, sempre focando uma maior qualidade, maior competitividade e menores custos.

De acordo com Machado (2018), tendo em vista essas constantes transformações, os executivos foram impelidos a mudar sua forma de gestão das organizações industriais. Tiveram que ser mais eficazes e eficientes na satisfação plena do cliente. Foram em busca de uma maior produtividade e desempenho, diminuindo a logística necessária para gerar o resultado final. Não podendo esquecer fundamentalmente da qualidade, que vai ser definida pela necessidade específica dos seus clientes. Estes, por sua vez, vêm a cada dia sendo mais exigentes, críticos e rigorosos com o padrão de qualidade dos produtos ou serviços ofertados.

Uma das mudanças desencadeadas pela globalização foi a diminuição da pirâmide hierárquica das organizações nas suas diversas esferas, e também as organizações industriais passaram a dissipar mais energia naquelas atividades identificadas como principais do seu modelo de



negócio ou que tornam o seu negócio diferenciado dos concorrentes. (FERNANDES, 2011)

Segundo o mesmo autor, em um cenário extremamente concorrido as empresas buscaram estratégias que as dessem vantagens competitivas, com isso aquelas atividades julgadas menos preponderantes para a organização industrial passaram a ser realizadas por empresas de menor porte, sendo pra ultima a atividade terceirizada a principal do seu modelo de negócio. Podendo assim desenvolvê-la com maior produtividade e qualidade. Esse movimento ocasionou uma evolução da indústria como um todo.

Assim, através desse relacionamento entre as empresas, surgiu a terceirização, como uma estratégia através da qual empresas de maior porte repassam atividades consideradas menos relevantes para o sucesso da organização, para empresas de menor porte, sendo pra essa ultima a atividade terceirizada o escopo do seu negócio. (GIOSA, 1993)

Vislumbrando uma tendência à terceirização e sendo o estado do Ceará um dos principais polos de confecções do Brasil, e ainda este segmento tendo uma significativa relevância perante a economia do estado, ficou visível a utilidade de fazermos um trabalho a respeito da terceirização nas diversas esferas do processo produtivo de uma indústria de confecções de pequeno porte do estado do Ceará.

A terceirização é uma forma de organização estrutural muito utilizada no segmento de confecções do estado do Ceará, uma vez que proporciona maior disponibilidade de recursos para suas atividades fim, reduz a estrutura operacional, diminui custos variáveis, elimina custos fixos, economiza recursos e desburocratiza a administração. Além disso, é uma importante e excelente alternativa para o atendimento de demandas com enorme sazonalidade, como é o caso do segmento de confecções de moda feminina, o que inviabiliza a imobilização de capital na aquisição de equipamentos e maquinários para desenvolver as atividades a serem terceirizadas.

Esta pesquisa, portanto, visa responder a seguinte questão central: “A empresa será mais competitiva, terceirizando ou internalizando as etapas do processo produtivo?”.

## **1.2 Objetivos**

A pesquisa foi desenvolvida a partir dos seguintes objetivos.

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo desse trabalho é investigar a terceirização no processo produtivo de uma fábrica de pequeno porte de confecções de moda feminina do estado do Ceará.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

A intenção desse trabalho é:

- Descrever o processo produtivo da empresa em estudo;
- Identificar os critérios utilizados na decisão de adotar a terceirização ou a internalização nas diversas operações de produção;
- Avaliar o impacto da terceirização na etapa de pilotagem, de acordo com os objetivos de desempenho em manufatura;
- Apresentar recomendações à empresa para embasar a decisão de terceirizar ou internalizar as etapas do sistema produtivo.

## **1.3 Justificativa**

O surgimento de novos concorrentes em nível mundial, sobretudo a China, assim como também a grande diversidade de formas de distribuição (a venda massiva em grandes lojas especializadas, magazines, supermercados, grandes feiras regionais), tem intensificado consideravelmente a concorrência nacional. Com isso manifesta-se a obrigação de definirmos novas estratégias competitivas de produção. (FERNANDES, 2011)

Considerando uma forte tendência a terceirização, tendo em vista o importante polo confeccionista que o estado do Ceará representa a nível nacional, e a grande representatividade do setor de confecções na economia local, manifestou-se a utilidade de se elaborar um estudo sobre a terceirização em uma indústria de confecções de pequeno porte cearense.

A terceirização é uma prática administrativa muito utilizada no setor de confecções, uma vez que é uma boa opção para demandas já esperadas, mas que devido a sua sazonalidade não justificam a imobilização de capital na aquisição de máquinas e equipamentos. (GIOSA, 1993)

O vestuário feminino de melhor qualidade, que supre o mercado das “boutiques”, possui extrema versatilidade exigida no processo de produção para quem pretende fazer “moda”. Com isso a descentralização em pequenas fábricas é a norma.

A empresa se encontra em um processo de expansão, com isso, esse trabalho se apresenta como uma ferramenta para a melhoria dos processos de uma forma contínua e tornar o setor de produção mais competitivo e lucrativo.

Esse estudo pretende contribuir para que os gestores e empresários da indústria de confecções decidam de forma mais adequada quanto ao uso da terceirização como sua estratégia competitiva em busca de um melhor desempenho.

#### **1.4 Metodologia**

De acordo com Silva e Menezes (2005), para se realizar uma pesquisa é preciso promover o confronto entre os dados, as evidências e as informações coletadas sobre um determinado aspecto e o conhecimento teórico acumulado a respeito da temática.

De acordo com Gil (1997), a metodologia científica utilizada é uma pesquisa e um estudo de caso. A pesquisa bibliográfica tem como fonte basicamente livros, revistas, monografias, textos pesquisados na internet, dissertações e teses, além de outras fontes, tendo sempre como objetivo criar um argumento de qualidade sobre a temática. A pesquisa de campo será ilustrada com um estudo de caso em uma fábrica de confecções de pequeno porte de moda feminina do estado do Ceará. O estudo de caso configura-se como um método de pesquisa o qual envolve o estudo profundo e exaustivo dos objetos da pesquisa de maneira que se possibilite seu amplo e detalhado conhecimento.

O presente trabalho pode ser classificado como uma pesquisa descritiva, aplicada, quantitativa, bibliográfica e estudo de caso. O estudo será realizado por meio de coleta de dados, entrevistas, observações e solicitações de documentos.

## **1.5 Estrutura do trabalho**

O primeiro capítulo diz respeito à introdução, que apresenta de forma breve o que será apresentado na revisão teórica sobre terceirização, além de deixar claros os objetivos de se estudar a terceirização nas diversas etapas do processo produtivo de uma indústria de confecções de pequeno porte. Trata também da metodologia científica e da estrutura do trabalho.

O segundo capítulo faz uma abordagem teórica sobre estratégia, vantagem competitiva, objetivos de desempenho, terceirização, core business e alianças estratégicas, tomando como base as fontes de pesquisa utilizadas no desenvolvimento do trabalho, o que nos dá um suporte conceitual para a proposta de solução do problema a ser caracterizado no presente estudo.

O terceiro capítulo trata do estudo de caso, onde o conteúdo estudado no referencial teórico é aplicado. Primeiramente é apresentada uma visão geral sobre a indústria do vestuário e a situação da indústria de confecção no estado do Ceará. Em seguida a empresa é caracterizada minuciosamente e evidenciada sua missão e visão estratégica. Logo após é especificado todo o funcionamento do processo produtivo da confecção de moda feminina objeto do estudo de caso, assim como as suas atividades terceirizadas. São fornecidas todas as informações necessárias para contextualizar a situação. É apresentado o que foi feito em cada uma das etapas do estudo de caso, os dados coletados, detalhes da pesquisa de campo, além de observações e constatações inerentes ao processo produtivo estudado. Os dados encontrados na pesquisa de campo são interpretados e contextualizados sob a luz da revisão bibliográfica. Por fim é proposto soluções para os gargalos produtivos na empresa objeto do estudo de caso.

No quarto capítulo, mediante a análise dos dados coletados, foi feita a conclusão, destacando as considerações finais sobre toda a pesquisa e ainda fazendo recomendações sobre trabalhos futuros.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Após a primeira revolução industrial, com o surgimento do motor a vapor, iniciou-se o desenvolvimento dos processos produtivos. Desde então o processo de mecanização dos trabalhos foram progressivos. Buscando realizar as tarefas de maneira mais eficiente, em 1858, Frederick Wislow Taylor contribuiu significativamente para o aumento da produtividade com o auxílio do fracionamento das atividades e tempos e movimentos. Henry Gantt, Henry Fayol e Henry Ford deram um grande impulso às técnicas de desenvolvimento e gerenciamento dos processos.

Bowersox (2001), conclui que:

“No auge da verticalização, a empresa enfrentou barreiras econômicas, regulatórias e sindicais que, eventualmente, exigiam que os produtos e serviços fossem oferecidos por uma rede de fornecedores independentes. Com o passar do tempo a Ford descobriu que empresas especializadas podiam executar parte significativa do trabalho tão bem, ou melhor, que sua própria estrutura burocratizada. Na realidade, esses especialistas normalmente superavam as próprias unidades da Ford em qualidade e custo. Empresas independentes tornaram-se dentro de pouco tempo colaboradores da rede da Ford. No decorrer do tempo, a estratégia da Ford mudou de um controle orientado a propriedade para um controle da articulação dos relacionamentos do canal. Os recursos financeiros da Ford foram deslocados para o desenvolvimento e a manutenção de competências centrais na atividade de produção. A Ford descobriu, em última análise, que nenhuma empresa pode ser auto-suficiente.” (BOWERSOX, 2001, p.88-89)

Segundo Martins (2005), a concorrência acirrada obrigou as empresas a repensarem suas estratégias e suas formas de atuar no mercado. Os mercados cativos deixam de existir e todos os países tentam comercializar seus produtos onde for possível. A rede de transportes e a tecnologia da informação influenciaram para que os produtos passassem a ter alta qualidade e preços competitivos, e com isso surgiu o conceito de globalização para buscar a competitividade e a excelência. Os produtos passaram a ser desenvolvidos e as fábricas dimensionadas e projetadas em centros especializados e os modelos são distribuídos para os países desenvolvidos e em desenvolvimento.

Tradicionalmente, as decisões de comprar ou fazer eram tomadas predominantemente com base no conceito de custos marginais. Se o custo

marginal calculado de executar a atividade fosse menor do que o custo marginal de terceirizar, isso implicaria que o mais adequado seria internalizar a atividade, já se fosse ao contrario a indicação seria terceirizar. A partir dos anos 90 começou a ficar claro que nesses tipos de decisões deveriam entrar preocupações mais estratégicas do que apenas os custos marginais envolvidos. (CORRÊA, 2007)

De acordo com Fernandes (2011), é nesse cenário que a terceirização se evidencia como uma estratégia na forma de gerir empresas, tendo por finalidade ampliar as possibilidades de se obter vantagem competitiva. Na atual conjuntura econômica, um dos mais relevantes questionamentos das organizações é: como deve-se atuar de forma mais competitiva?

Tendo em vista o recente cenário de crise na economia do país e o acirramento da concorrência, a discussão a respeito da estratégia da terceirização tem ganhado maior notoriedade, uma vez que as empresas têm uma maior atenção com o crescimento da produtividade e competitividade e diminuição dos custos. (PEDRIALI, 2004).

Visando obter um mais completo entendimento acerca desse tema da terceirização como vantagem competitiva e se situar no meio onde ele está estabelecido, este capítulo é iniciado falando sobre estratégia, vantagem competitiva e objetivos de desempenho, em seguida sobre terceirização, alianças estratégicas e core business.

## **2.1 Estratégia e vantagem competitiva**

O termo estratégia, do grego *stratēgia*, teve sua origem na Grécia Antiga significando inicialmente “a arte do general”, adquirindo posteriormente uma conotação voltada para a guerra, passando a ter o sentido de ser a arte de liderar uma tropa, ou comandar um exercito por um caminho. Designava o comandante militar à época. *Estratēgia* significava inicialmente a arte de conduzir exército em tempos de guerra. Representava um meio de vencer o inimigo, um instrumento de vitória na guerra. (TERENCE, 2002)

Ainda segundo a mesma autora, mais tarde esse conceito foi estendido a outros campos como o político, econômico e ao contexto

empresarial, mantendo em todos os seus usos a raiz semântica que é a de estabelecer caminhos. A estratégia teve várias fases e significados, evoluindo de um conjunto de ações e manobras militares para uma disciplina do conhecimento, a gestão estratégica. Atualmente o conceito de estratégia é um dos mais utilizados na vida empresarial, pois se trata da forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados. Estratégia se define como um conjunto de planos da alta administração de uma empresa para alcançar resultados consistentes com base na missão e objetivos gerais da organização.

Segundo Levy (1992), a estratégia é um método de trabalho através do qual as coisas são preparadas. Simultaneamente, se acompanha a ação e se aprende o que realmente acontece na prática. É relevante ter em mente a tridimensionalidade da estratégia: a tentativa de desenhar planos, a correlação direta com a ação e a revisão crítica dos resultados. Esse processo é contínuo e deve estar sob permanente revisão. A estratégia para ser útil deve se constituir na fundamentação para a tomada de decisões.

A estratégia competitiva consiste na definição da missão e objetivos individuais, tendo como foco a maneira como a empresa pretende competir em seus mercados. A estratégia deve ser elaborada em cada área de negócios da empresa estabelecendo parâmetros de relacionamento com seus consumidores, mercados, concorrentes e na própria empresa. (PORTER, 1989)

Para Fernandes (2011), devido ao acirramento da concorrência e a necessidade de ganhar novos mercados, ou preservar os já conquistados, fez com que as empresas buscassem novos arranjos para serem competitivas. Ela entende por competitividade a capacidade de concorrer em mercados, conquistar e manter clientes, e está diretamente relacionada ao posicionamento estratégico da organização. Ela conceitua competitividade como sendo a capacidade de definição e implementação de oportunidades e melhorias ao longo do processo produtivo, ou ainda também pode ser vista através do conceito de eficiência produtiva que se traduz na capacidade da empresa de converter insumos em produtos com o máximo de rendimentos e o mínimo de perdas.

Ainda segundo Fernandes (2011), vantagem competitiva pode ser atribuída à posse de recursos valiosos que permitem a empresa fazer suas atividades melhor do que seus competidores, e esses recursos são a base da vantagem competitiva de uma empresa.

De acordo com Porter (1989), as capacitações organizacionais representam habilidades que a empresa desenvolve ao utilizar, de modo coordenado e peculiar os recursos para criar vantagens competitivas. A estratégia competitiva consiste na busca permanente de uma melhor posição competitiva no meio onde a organização está inserida. Uma vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores em contraposição a concorrência.

A vantagem competitiva é o uso pela empresa de estratégias singulares e inusitadas que vai implicar na organização em redução de custos, exploração das oportunidades e neutralização das ameaças. As vantagens competitivas mais relevantes que as empresas podem ter são: qualidade, custo baixo, velocidade, inovação e flexibilidade.

Assim sugere Nigel (1993) que:

“Esses são, portanto, os cinco objetivos de desempenho da Manufatura: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo. Eles são os elementos básicos da competitividade, no que se refere as preocupações da Manufatura. Ser melhor nesses objetivos contribui para a competitividade como um todo. Qualquer operação de manufatura deveria ser capaz de estabelecer a importância relativa dos seus objetivos de desempenho e julgar o seu desempenho alcançado em termos de cada um deles. Alcançar um nível superior ou, pelo menos, a curtíssimo prazo, um nível apropriado de desempenho deveria ser a mais importante preocupação da sua administração.” (NIGEL, 1993, p. 19)

Segundo o autor, os produtos da empresa devem ter uma especificação mais próxima da necessidade dos consumidores e devem chegar até eles no prazo prometido, livres de erro, em um tempo menor que os concorrentes e ainda ter a possibilidade de mudar sua postura, adaptando-se de acordo com o ambiente competitivo. O sucesso competitivo da empresa é uma consequência direta das funções de manufatura terem um desempenho superior que o de seus concorrentes. A meta é desenvolver uma operação de manufatura que possa dar a empresa uma vantagem competitiva preponderante no seu mercado, influenciando todos os aspectos do



desempenho competitivo como confecção de produtos sem erro, entregas rápidas ao consumidor, manutenção invariável dos prazos de entrega, habilidade de introduzir novos produtos em prazos adequados, oferecimento de um mix diversificado o suficiente para atender as exigências dos consumidores, habilidade de modificar quantidade ou datas de entrega conforme demanda dos clientes, etc. A manufatura é a guardiã da competitividade em toda a organização.

Os objetivos da organização a serem alcançados através da sua estratégia empresarial é o preço melhor, performance mais alta, maior rapidez ou serviço mais eficiente, afim de que possam oferecer mais valor que os seus competidores. A coerência e a consistência interna das decisões estratégicas da empresa, colocando-a em seu ambiente e dando-lhe o poder para mobilizar seus pontos fortes e fracos, aumentam suas chances de sucesso no mercado. Enquanto os objetivos representam os fins que as empresas tentam alcançar, a estratégia consiste no meio de atingi-los. Ainda afirma que a qualidade, a eficiência, a inovação e a adequação são as fontes gerais de vantagem competitiva. Esses quatro fatores reunidos demonstram a capacidade de que é possuidora a empresa de aplicar seus recursos melhor que a concorrência na obtenção de uma maior competitividade. (FERNANDES, 2011)

As medidas adotadas para avaliar o desempenho de uma operação devem estar alinhadas com a estratégia da mesma. Isso se dá através da definição de medidas que sejam coerentes com as prioridades competitivas da operação. Segundo Correa (2007) podem-se classificar as prioridades competitivas estratégicas de uma operação em grupos gerais relacionados a: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo.

### **2.1.1 A vantagem da qualidade**

De acordo com Nadaletto (2003), a qualidade é o grau de utilidade esperado ou adquirido de qualquer coisa, verificável através da forma e dos elementos constitutivos do mesmo e pelo resultado do seu uso. A palavra "qualidade" tem um conceito subjetivo que está relacionado com as percepções, necessidades e resultados em cada indivíduo. Diversos fatores, como a cultura, modelos mentais, tipo de produto ou serviço prestado,

necessidades e expectativas influenciam diretamente a percepção da qualidade.

Ainda segundo a mesma autora, do ponto de vista da empresa, se o objetivo é oferecer produtos e serviços (realmente) de qualidade, o conceito não pode ser deixado ao acaso. Tem de ser definido de forma clara e objetiva. Isso significa que a empresa deve apurar quais são as necessidades dos clientes e, em função destas, definir os requisitos de qualidade do produto. Os requisitos são definidos em termos de variáveis como: comprimento, largura, altura, peso, cor, resistência, durabilidade, funções desempenhadas, tempo de entrega, simpatia de quem atende ao cliente, rapidez do atendimento, eficácia do serviço, etc. Cada requisito é em seguida quantificado, a fim de que a qualidade possa ser interpretada por todos (empresa, trabalhadores, gestores e clientes) exatamente da mesma maneira.

Segundo Nigel (1993), qualidade é “fazer certo”, é “fazer o que deveríamos estar fazendo”, é “não cometer erros”, é ser “livre de erros”. A qualidade tem um grande poder motivacional, uma vez que ninguém discorda dela. Um alto nível de desempenho de qualidade interna não apenas asseguram que os produtos cheguem ao consumidor livres de erros, mas também melhora outros aspectos do desempenho interno, mais notadamente velocidade, confiabilidade e custos.

O mesmo autor destaca que a ênfase no desempenho de qualidade é melhor resumido na filosofia do “Total Quality Management” ou TQM ou “Gerenciamento da Qualidade Total” e evidencia o entendimento das implicações das três palavras do TQM. O total significa todos e todas as partes da organização, significa que todos os custos de qualidade são considerados (prevenção, inspeção, falhas internas e externas), significa que todos os estágios da melhoria de qualidade são importantes e significa que todo melhoramento seja visto como um processo contínuo. A qualidade pode significar “especificações apropriadas” quando se adequa ao propósito, ou seja, é focaliza na visão de qualidade do consumidor, é orientada para mais longo prazo e é usada como checagem periódica para adequação das especificações. A qualidade pode significar “conformidade com as especificações” quando se limita às discriminações técnicas. O gerenciamento é o que faz o sucesso de um programa de melhoria, e alguns dos fatores que

influenciam esse sucesso são: apoio da administração sênior, grupo guia, grupos de melhorias, reconhecimento do sucesso e o treinamento relacionado ao negócio como um todo.

Segundo Correa (2007), algumas medidas de prioridade competitiva estratégica relacionada a qualidade são: qualidade relativa percebida do produto, das instalações e do atendimento, qualidade comparada aos concorrentes, qualidade da comunicação com o cliente, confiabilidade do produto, durabilidade do produto, percentual de clientes satisfeitos e grau de satisfação dos clientes, número de reclamações, etc.

### **2.1.2 A vantagem da velocidade**

A velocidade está relacionada em se ter um atendimento ágil para os clientes e é um dos principais critérios competitivos. O tempo ganho no ciclo de produção permitirá uma satisfação do consumidor e redução dos custos de produção. Para a maioria dos bens e serviços, quanto mais rápidos estiverem disponíveis para os consumidores, mais provável que estes venham comprá-los e mais provável que venham a pagar mais por eles e maior serão os benefícios que a empresa receberá. O tempo ganho é um investimento na satisfação do cliente e na redução dos custos da manufatura. (CORRÊA, 2007)

Segundo Nigel (1993), o cliente externo vê a velocidade de uma operação como o período total que ele tem de esperar entre solicitar o produto e recebê-lo. Em uma manufatura que produza pra estoque, o tempo de demanda do consumidor é o “ciclo de entrega”, ou seja, processamento do pedido, separação, embalagem e transporte. Em contraste, uma empresa que fabrica seus produtos sob encomenda, temos um “ciclo de pesquisa”, um “ciclo de desenvolvimento”, seguidos dos ciclos e “comprar”, “fazer” e “entregar”.

A redução do tempo do ciclo total do fluxo de operações traz óbvios benefícios externos ao consumidor – eles conseguem seus produtos mais rapidamente. Já os benefícios internos são: reduzir da atividade especulativa, permitir melhores previsões, reduzir despesas indiretas, reduzir material em processo, expor problemas, e ainda proporcionar proteção contra eventuais atrasos. (NADALETO, 2003)

Para acelerar o desenvolvimento de produtos e operações, alguns princípios aplicam-se como: incluir o ciclo global de desenvolvimento, concentrar na redução da não-agregação de valor, simplificar as tomadas de decisões, colocar estágios próximos juntos, proteger o processo contra perturbações, acentuar a confiabilidade interna, acentuar a qualidade das operações e medir o desempenho em termos de velocidade. (NIGEL, 1993)

Segundo Correa (2007), algumas medidas de prioridade competitiva estratégica relacionada a velocidade são: tempo entre o cliente perceber a necessidade e a entrega, lead times internos, tempo de ciclo da operação, tempo de processamento de pedidos, tempo de resposta a solicitação de clientes, tempo de resposta a solicitações urgentes de clientes, tempo de resposta a perguntas e dúvidas dos clientes, tempo médio de atravessamento de materiais, estoques em processo, índice de eficiência do fluxo (tempo de agregação de valor dividido pelo tempo total do sistema), etc.

### **2.1.3 A vantagem da confiabilidade**

Confiabilidade é a capacidade de uma pessoa ou sistema de realizar e manter seu funcionamento em circunstâncias de rotina, bem como em circunstâncias hostis e inesperadas. (NADALETO, 2003)

Ainda segundo a mesma autora, confiabilidade significa cumprir as promessas de entrega, é a outra metade do desempenho de entregas junto com a velocidade. Estes dois objetivos de desempenho estão sempre ligados de alguma forma. Tempos longos de entrega podem, em teoria, mascarar uma má confiabilidade. Tem-se alta confiabilidade quando se consegue entregar os pedidos num prazo aceito pelo cliente observando o que é praticado pelos concorrentes. Em princípio a medida de confiabilidade é a “data de entrega devida” diminuída da “data de entrega real”.

Segundo Nigel (1993), a confiabilidade é frequentemente vista como um objetivo qualificador do pedido, ou seja, é um aspecto da competitividade nos quais o desempenho da operação tem de estar acima de determinado nível para que seja considerado pelos consumidores. Mesmo que a confiabilidade não esteja tão em evidência quanto outros objetivos de desempenho no momento da venda, mesmo que o primeiro pedido do cliente não coloque

ênfase tão grande na confiabilidade, subsequentemente ele o fará, ou seja, o desempenho anterior é um questionamento legítimo do cliente e cada vez mais comum.

Ainda segundo o autor, o maior benefício interno de um alto índice de confiabilidade é a estabilidade e dela derivam outras melhorias como menos estoques, fluxo rápido e entregas pontuais. Para construir uma operação confiável é necessária uma confiabilidade combinada de todas as partes do processo, e para isso é necessário: planejar antecipado para prevenir surpresas, não sobrecarregar a capacidade, flexibilizar para eliminar interrupções, monitorar de perto o processo e enfatizar o desenvolvimento do fornecedor interno.

Segundo Correa (2007), algumas medidas de prioridade competitiva estratégica relacionada a confiabilidade são: confiabilidade percebida, acurácia das previsões de demanda, percentual de entregas no prazo, percentual de datas renegociadas com o cliente, aderência as datas prometidas, percentual de pedidos com quantidade incorretas, aderência aos planos de operação, etc.

#### **2.1.4 A vantagem da flexibilidade**

A flexibilidade de uma empresa permite que ela reaja frente às necessidades e exigências dos clientes de forma rápida e eficiente. A flexibilidade terá um efeito em outros fatores competitivos tais como velocidade, custo e confiabilidade, visto que operações flexíveis adaptam-se rapidamente às circunstâncias mutantes e não interrompem a produção. (NADALETO, 2003)

Segundo a autora, a flexibilidade é a capacidade de mudar, de fazer algo diferente. As razões pelas quais as operações devem ser flexíveis são: variedades de produtos, variedades de promessas de entregas, quebras de equipamento, falhas de fornecedores, ignorância de estratégias futuras e que elas se mantenham possíveis.

De acordo com Nigel (1993), a flexibilidade é um meio para outros fins, ou seja, as operações precisam ser flexíveis para que possam melhorar algum outro aspecto do seu desempenho. As empresas raramente vendem flexibilidade e sim o que uma função de manufatura flexível pode dar. A confiabilidade é melhorada por uma operação flexível porque ela ajuda a lidar

com interrupções inesperadas no fornecimento. Os custos são melhorados com a melhor utilização da mão-de-obra e dos recursos materiais, uma vez que operações flexíveis ocasionam trocas rápidas, redução dos tamanhos dos lotes e, portanto, menor estoque e capital imobilizado. As trocas flexíveis resultam em lotes pequenos e fluxos rápidos, sendo assim, processos versáteis podem acomodar novos produtos sem investimentos custosos e consumidores de tempo.

O autor faz uma distinção entre a flexibilidade de faixa e a flexibilidade de resposta. A flexibilidade de faixa se refere a quanto uma operação pode ser mudada, a habilidade de assumir diferentes estados ou fazer diferentes coisas. A flexibilidade de resposta se refere a quão rapidamente uma operação pode ser mudada, a facilidade com que ela pode mover-se de fazer uma coisa para fazer outra.

Segundo Correa (2007), algumas medidas de prioridade competitiva estratégica relacionada a flexibilidade são: flexibilidade percebida, quanto a qualidade, os custos e o desempenho de entregas não é afetado por mudanças no mix/volume, tempo de desenvolvimento de novos produtos, tempo entre a ideia e o produto estar no mercado, flexibilidade percebida para customizar produtos, faixa de produtos, número de novos produtos introduzidos por ano, etc.

### **2.1.5 A vantagem de custos**

Segundo Martins (2003), os custos são os gastos com bens ou serviços que serão utilizados na produção de outros bens ou serviços. A análise de custos, preços e valores consiste em uma das tarefas mais importantes da administração financeira, pois é através desta que se poderá determinar um equilíbrio entre os preços de mercado e os preços praticáveis pela empresa.

De acordo com Nadaletto (2003), o custo está no centro dos objetivos de manufatura como atributo que causa impacto direto no resultado financeiro. Melhorar a qualidade dos produtos, o tempo e pontualidade de entrega, e a flexibilidade operacional terão por certo um impacto positivo nos

resultados em termos de receitas, porém a influência da redução dos custos de manufatura é imediata e direta.

Segundo Nigel (1993), uma qualidade livre de erros, um fluxo rápido, entregas confiáveis e uma operação flexível estão todos interligados. É comum a todos a contribuição para os custos baixos da manufatura tanto direto como indiretamente, uma vez que percurso rápido reduz custos, confiabilidade interna reduz custos, qualidade mais alta reduz custos e maior flexibilidade reduz custos.

Algumas medidas de prioridade competitiva estratégica relacionada a custo são: custos relativos a concorrência, custos de manufatura, produtividade do capital, da mão-de-obra e do equipamento, mão-de-obra direta e indireta, redução média de estoques por tipo de material, índice de refugos, etc. (CORREA, 2007)

## **2.2 Terceirização**

De acordo com Oliveira (2018), tem-se acompanhado diversas mudanças no ambiente organizacional. A necessidade de se tornarem cada vez mais competitivas tem motivado as empresas a buscarem quaisquer formas de vantagens. Além da incorporação de novas tecnologias de produção e gestão, as empresas optam cada vez em larga escala a utilização da estratégia da terceirização.

Ainda segundo o autor, o início da terceirização foi impulsionado por uma necessidade de ampliação da capacidade produtiva da indústria armamentista durante a Segunda Guerra Mundial. Desde então se difundiu um processo gradual de utilização dessa estratégia, que atualmente é praticada por diversas empresas. No Brasil a terceirização veio se consolidar na década de 80. Hoje em dia a terceirização tem se firmado e alcançado cada vez mais empresas que buscam uma vantagem competitiva. Dificilmente encontra-se uma organização que não possua parte de seus serviços ou produtos realizados por uma empresa terceirizada.

Segundo Giosa (1993), a terceirização está alicerçada basicamente na abordagem estratégica e se enquadra num conceito maior da administração, como uma técnica inovadora e moderna, que provoca

mudanças no vulto da organização, que se volta para o desenvolvimento da sua atividade principal, com competitividade e resultados tangíveis a serem perseguidos.

Queiroz (1992), afirma que devido a grande diversidade de produtos encontrados no mercado, a empresa que quer se manter competitiva precisa cada vez mais de flexibilização na produção e redução de custos, sem perder a qualidade dos produtos e a confiabilidade na entrega. A universalização e o aumento das exigências dos consumidores provocaram modificações nas estratégias mercadológicas, e a flexibilidade tornou-se um dos principais elementos para a competitividade. Nos dias de hoje é muito comum nas empresas que parte da produção seja feita por terceiros.

De acordo com Giosa (1993) tem-se que:

“Hoje, no entanto, a terceirização se investe de uma ação mais caracterizada como sendo uma técnica moderna de administração e que se baseia num processo de gestão, que leva a mudanças estruturais da empresa, a mudanças de cultura, procedimentos, sistemas e controles, capilarizando toda a malha organizacional, com um objetivo único quando adotada: atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energia da empresa a sua atividade principal. Para tanto, o sucesso de sua aplicação está na visão estratégica que os dirigentes deverão ter quando de sua aplicação nas empresas, de modo que ela se consolide como metodologia e prática.” (GIOSA, 1993, p.11)

A subcontratação veio como uma estratégia competitiva na busca de uma gestão racional, que seja capaz de lidar eficazmente com uma variedade de produtos e ofertas, estilos e canais de distribuição, obtendo a redução de custos, viabilizando economicamente o negócio e atendendo a plena satisfação dos clientes.

Segundo Giosa (1993), a aplicação da terceirização nos países e empresas do primeiro mundo como um instrumento de gestão inovador, capaz de alterar, de forma bastante ampliada, a performance das organizações, trouxe no seu bojo uma série de mudanças estruturais, sistêmicas e comportamentais que acabaram refletindo numa eficácia administrativa considerável. Um conjunto de novas medidas influenciaram os resultados operacionais, contribuindo significativamente no aumento da produtividade, eficiência, e, sobretudo, na lucratividade das empresas. Por outro lado, alguns



fatores restritivos para a implantação da terceirização podem ser salientados, segundo o quadro 01 a seguir:

Quadro 01: Vantagens Competitivas X Fatores Restritivos

<b>VANTAGENS COMPETITIVAS</b>	<b>FATORES RESTRITIVOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento econômico</li> <li>• Especialização dos serviços               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitividade</li> </ul> </li> <li>• Busca da qualidade</li> <li>• Controles adequados</li> <li>• Aprimoramento do sistema de custeio               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esforço de treinamento e desenvolvimento profissional</li> </ul> </li> <li>• Diminuição do desperdício</li> <li>• Valorização dos talentos humanos               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidade das decisões                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor custo</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Maior lucratividade e crescimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconhecimento da alta administração</li> <li>• Resistências e conservadorismo</li> <li>• Dificuldade de se encontrar a parceria ideal</li> <li>• Perda do poder de execução</li> <li>• Falta de parâmetros de custos internos               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo de demissões</li> </ul> </li> <li>• Conflito com os sindicatos</li> <li>• Desconhecimento da legislação trabalhista</li> </ul>

Fonte: Giosa (1993)

Ainda de acordo com o autor é necessário verificar a viabilidade da terceirização sob a luz do plano estratégico e encarar este processo como um meio para administrar melhor a empresa, e que poderá ser, para aqueles que a adotarem com precisão, competência e excelência, o caminho certo para o sucesso empresarial.

### **2.2.1 Conceito**

Terceirização ou outsourcing ou externalização é uma forma de organização estrutural que permite a uma empresa privada ou governamental transferir a outra suas atividades-meio, proporcionando maior disponibilidade de recursos para sua atividade-fim, reduzindo a estrutura operacional, diminuindo os custos, economizando recursos, e desburocratizando a administração para as empresas. (QUEIROZ, 1992)

Terceirização é o repasse de atividades não centrais a outras empresas, aliviando-a da execução de várias atividades selecionadas, deixando-a em situação mais confortável para atingir o nível de competitividade desejado e procurando estabelecer alianças estratégicas com os parceiros mais competentes e confiáveis. (FERNANDES, 2011)

Giosa (1993) define terceirização de três formas, a primeira como sendo a tendência de transferir, para terceiros, atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa, ou é uma tendência moderna que consiste na concentração de esforços nas atividades essenciais, delegando a terceiros as complementares, ou ainda, como sendo um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

### **2.2.2 Core Business**

Segundo Giosa (1993), a terceirização não tem limites desde que a empresa se dedique mais à sua vocação, à sua missão, seus esforços tendem a se concentrar menos na execução e mais na gestão, exigindo qualidade, preço, prazo, e inovações.

A estratégia do core business é a concentração dos recursos e esforços da empresa no seu negócio central e a execução de atividades meio ou fins, antes desenvolvidas no interior das empresas, é passada para terceiros. A empresa deve identificar as atividades operacionais que mais contribuem para a diferenciação dos seus produtos e executa-las internamente. As demais, que têm uma contribuição marginal no desempenho competitivo,

devem ser contratados no mercado. Core business é decorrente do conjunto de produtos, segmentos de clientes, e tecnologias com os quais uma empresa pode gerar uma maior vantagem competitiva, e é o gerador do crescimento da empresa. (FERNANDES, 2011)

A empresa não deve ser excelente em tudo, sendo assim necessário identificar quais funções a empresa pode desempenhar com excelência, para centrar seus negócios nelas, surgindo daí o conceito de core competences. A combinação das competências essenciais e as estratégias de terceirização obtêm-se melhores retornos sobre capital, menor risco, maior flexibilidade e melhor resposta as necessidades dos clientes a um custo menor.

De acordo com Fernandes (2011) tem-se que:

“... a literatura sobre outsourcing estratégico recomenda a concentração em poucas core competences e a contratação no mercado de outras capacidades. Uma das maiores razões a favor da subcontratação é que poucas empresas têm condições de dominar todos os recursos e capacidades requeridas para alcançar superioridade competitiva em todas as atividades primárias e de suporte de sua cadeia de valor no atual ambiente competitivo. Um dos fatores catalisadores dessa dificuldade no domínio dos recursos é a crescente complexidade e velocidade de evolução da tecnologia. Torna-se impossível para a grande maioria das empresas existentes desenvolver e fabricar tudo o que é necessário para colocar um produto no mercado. Portanto, o gerenciamento adequado do outsourcing estratégico se torna crucial para a sobrevivência e competitividade das empresas nos dias de hoje ” (FERNANDES, 2011, p. 105)

Segundo Bowersox (2001), a especialização é um fator fundamental para a eficiência. Algumas empresas podem obter economia no processo logístico por estarem mais capacitadas que outras para executar algumas funções críticas. A justificativa econômica para existirem participantes especializados no canal é sua capacidade de executarem funções específicas com desempenho superior. A lógica da especialização está baseada na economia de escala e escopo, onde a empresa que se especializa na execução de uma função, ele alcança a escala e escopo adequados para conseguir economias operacionais, sendo essa função a competência central da empresa especializada.

Para Fernandes (2011) as empresas têm buscado através da terceirização, adequar suas estruturas de modo a tornarem-se mais eficientes para atingirem seus objetivos. Essa conformação é buscada via concentração

em seu core business e na transferência das atividades não essenciais. Estas passarão a ser realizadas por profissionais mais preparados para atender as exigências globais. Ao estabelecer parcerias adequadas, ou alianças estratégicas, as empresas podem abstrair do centro de suas preocupações a área de produção, e preocupar-se com a satisfação e consequente fidelização dos seus clientes.

Bowersox (2001) sugere que:

“Alianças para prestação de serviços são um reflexo direto do desejo de altos executivos de concentrar recursos básicos da empresa nas competências centrais. A idéia de fazer externamente atividades de apoio por meio de especialistas resulta do desejo de "dimensionar corretamente" as organizações e concentrar as atividades "naquilo que elas sabem fazer melhor". [...] Quatro atributos de relacionamentos nas operações logísticas são essenciais para a formação de fortes vínculos de trabalho: dependência mútua, especialização central, clareza do poder e ênfase na cooperação.” (BOWERSOX, 2001, p. 105)

O mundo passa por um processo de rápidas e imprescindíveis alterações nas relações sócio econômicas, o que exige mudanças radicais nas empresas, que passaram a buscar novas formas de reestruturação organizacional. Esse movimento implicou na simplificação das estruturas, redução de níveis hierárquicos, busca de maior agilidade nas decisões e mudanças das tecnologias. Nesse contexto mais competitivo, com o intuito de dar maior sustentabilidade ao seu desempenho, as empresas têm estabelecido alianças estratégicas e buscado a diversificação e os modelos voltados para o core business. (BOWERSOX, 2001)

### **2.2.3 Alianças Estratégicas**

As parcerias devem trazer as vantagens competitivas necessárias para a disputa por clientes no mercado atual, as quais não seriam construídas de forma isolada pelas empresas. Assim, por aliança estratégica entende-se uma parceria entre as empresas que trabalham em conjunto para atingir um determinado objetivo, ou ainda, como um acordo de cooperação entre empresas com vista a complementar competências para a conquista de um objetivo comum. Por meio dessas alianças formam-se as parcerias que

permitem às empresas concentrarem-se nas atividades fim, também denominada core business, repassando a execução de atividades não centrais a outras empresas, ganhando vantagem competitiva através da terceirização. (FERNANDES, 2011)

Segundo Giosa (1993), os contratados e contratantes serão totalmente parceiros se tiverem exatamente claros e conhecidas as expectativas entre ambos, a reciprocidade de relacionamento seja a esperada, e o grau de contato e comunicação periódica seja ágil e de acordo com a necessidade exigida. E ainda diz que os cuidados essenciais que a empresa contratante deverá ter se consagram no desenvolvimento de parceiros com afinidade e sinergia, sintonizados com a sua cultura, seus valores permanentes, suas práticas e exigências. O autor deixa clara a necessidade de profissionalizar a empresa, migrando da categoria de um simples fornecedor para a de um competente parceiro, não esquecendo que a confiança é uma condição indispensável para o bom relacionamento, uma vez que recursos e informações confidenciais são trocadas entre os parceiros. Ele analisa essa mudança no relacionamento com os fornecedores de acordo com o quadro 02 a seguir:

Quadro 02: Situação Tradicional X Parceria

<b>SITUAÇÃO TRADICIONAL</b>	<b>PARCERIA</b>
Desconfiança/Medo dos riscos	Confiança
Levar vantagem em tudo	Política do “ganhar aos poucos”
Ganhos de curto prazo	Economia de escala
Pluralidade de fornecedores	Fornecedor único para a atividade terceirizada
O preço decide	Enfoque na qualidade
Antagonismo	Cooperação
Postura reativa	Postura criativa
Fornecedor como adversário	Fornecedor como sócio

Fonte: Giosa (1993)

Segundo Alvarez (1996), as empresas modernas precisam ser rápidas para atender as demandas dos clientes e para se adaptarem às frequentes e crescentes mudanças no ambiente externo. As pessoas devem operar com o espírito empreendedor, agindo, arriscando e transformando a realidade. Os custos fixos têm que ser os menores possíveis. Os gerentes

precisam se concentrar nas atividades medulares da empresa. A inovação tem que estar presente em toda a cadeia de valor. As parcerias devem ter como referência a satisfação crescente do consumidor final. Todos esses condicionantes remetem a terceirização. Esse novo modelo tem grandes empresas no centro operando com uma ampla rede de fornecedores e prestadores de serviços, onde os parceiros têm condições de realizar os serviços com custos menores e qualidade superior.

Nesse sentido Paladini (1995), sugere que:

“Outro elemento que começou a ser enfatizado há bastante tempo, mas que continua sendo ressaltado, diz respeito às relações com fornecedores. Hoje, elas têm sido intensamente discutidas e ressaltadas com frequência, alterações de posturas que devem ser adotadas quanto a transformação do papel do fornecedor. [...] Atualmente parece tomar força dois elementos básicos, profundamente relacionados entre si: (1) Enfatizar a qualidade do processo produtivo do fornecedor e (2) considerar tal processo como extensão natural do próprio processo produtivo da empresa. Normas de avaliação e controle de qualidade, assim, tem centrado suas preocupações menos em processos de inspeção de bens adquiridos a terceiros e mais no processo de produção que os gerou.” (PALADINI, 1995, p. 39)

A ênfase na cooperação representa uma mudança no gerenciamento tradicional baseado na confrontação de no poder de barganha. A terceirização deve se desenvolver através de um relacionamento sólido de parceria, onde a empresa tomadora e a prestadora de serviço devem se ajudar mutuamente, sendo de interesse comum a qualidade. O princípio a ser seguido é que será melhor para todos os participantes do canal se a ênfase estiver orientada para a resolução conjunta dos problemas de modo a aprimorar a eficiência e eficácia geral. A premissa básica da gerência de relacionamento é que a cooperação entre todos os participantes num canal resulta em sinergia e propicia maior nível de desempenho conjunto. (BOWERSOX, 2001)

O autor conclui que:

“A década de 80 marcou um período em que a ideia de desenvolver parcerias e alianças se tornou um fator essencial para uma melhor prática logística. Após décadas em que as relações entre empresas se caracterizaram por negociações antagônicas, baseadas no poder, os executivos começaram a examinar com atenção a vantagem da cooperação. A forma mais primária de cooperação é desenvolver acordos que permitem o aumento da eficiência do trabalho interorganizacional. As empresas foram ainda mais adiante e

começaram a pensar nos clientes e nos fornecedores como parceiros comerciais. A ideia era reduzir a duplicação e o desperdício, concentrando-se em formas de negociação que contribuíssem para o sucesso mútuo.” (BOWERSOX, 2001, p.30)

Segundo Alvarez (1996), quase a totalidade dos discursos que falam sobre terceirização mencionam três elementos básicos: parceria, qualidade e mudança. Assim como a vantagem competitiva obtida através de uma estratégia bem implementada, decorrente de um saudável relacionamento entre cliente e fornecedor, que consiste em uma ação solidária entre as partes, a prevalência do interesse mútuo pela qualidade e a adoção da terceirização em um momento adequado.

Giosa (1993) definiu alguns princípios da relação de parceria:

- As partes devem negociar como se fossem sócios de um mesmo negócio;
- A contratada não deve ter um único contratante, pois limita a sua capacidade produtiva e a sua receita;
- As partes devem ser autônomas;
- Deve estar clara a capacidade empreendedora da contratada.

De acordo com Correa (2007):

“Uma empresa que presta determinado serviço terceirizado para vários clientes pode beneficiar-se do compartilhamento de boas práticas nos vários sites onde atua. Provavelmente mais do que uma empresa que execute internamente a atividade de forma em geral mais isolada. [...] O staff envolvido com atividades consideradas não centrais em determinada empresa provavelmente não goza de alta prioridade nos investimentos em desenvolvimento nas empresas originais. Quando a atividade é terceirizada para uma empresa especialista, a atividade torna-se central para o fornecedor; o staff envolvido na empresa terceirizada, portanto, será merecedor, não só de mais altas prioridades na alocação de recursos de desenvolvimento e treinamento, com correspondente aumento de valor, mas também mais oportunidades de aprendizado e carreira.” (CORREA, 2007, p. 99)

As entidades que participam da cadeia de suprimento tomam para si um papel operacional específico, compartilhando a convicção de que irão obter melhores resultados em longo prazo com a colaboração mútua. Cada entidade se especializa em uma área ou função que coincide com sua competência

central e o staff envolvido na empresa terceirizada terá mais oportunidades de treinamentos, desenvolvimento e aprendizado.



### 3. ESTUDO DE CASO

O presente estudo de caso foi realizado numa indústria de confecção de pequeno porte do estado do Ceará.

#### 3.1 A indústria do vestuário e sua história

A indústria têxtil é formada por diversos setores que vão desde o cultivo do algodão (agricultura), matérias-primas sintéticas (indústrias químicas e petroquímicas), fibras têxteis, fiações, tecelagens, malharias, tinturarias, estamparias, lavanderias, até confecções. Sendo um dos segmentos de maior tradição na indústria mundial, o complexo têxtil conta com uma posição de destaque na economia dos países mais desenvolvidos e é preponderante para o desenvolvimento de muitos dos chamados países emergentes. A figura 01 apresenta essa cadeia:

Figura 01: A Cadeia da Indústria Têxtil



Fonte: Fernandes (2011)

A história da indústria têxtil no Ceará acha-se intimamente ligada à história do algodão, uma vez que o estado era um dos grandes produtores de algodão, então a disponibilidade da matéria-prima estimulou a criação das primeiras fábricas têxteis, embora não tenha sido o único.

De acordo com Fernandes (2011), a partir do início do século XVIII o algodão passou a ser um elemento comercial no Ceará, mas foi no final dele e início do século XIX que os comerciantes ingleses descobriram o algodão brasileiro como sendo de ótima qualidade. O primeiro investimento no setor têxtil realiza-se 1882 com a “Fábrica de Fiação e Tecidos Cearenses”, seguindo-se pela “Companhia Fábrica de Tecidos União Comercial” (1891), “Companhia Fabril Cearense de Meias” (1891), “Fábrica Santa Tereza” (1893), “Fábrica Ceará Industrial” (1894), “Companhia de Fiação e Tecelagem e Tecidos Ernesto Deocleciano” (1895). O período que se inicia em 1900 e vai até 1930 marca a consolidação da indústria têxtil no Ceará, onde se instalam 9 fábricas de fiação e tecelagem. A próxima fase da indústria têxtil cearense percorre três subperíodos: estagnação 1930/1939; reação 1939/1950; e um período de involução pós 1950. A partir dos fins da década de 60, no início do período conhecido por milagre, enquanto a indústria brasileira mantinha seu quadro de defasagem tecnológica e de moderado crescimento, no nordeste foi sendo superado o problema do atraso tecnológico através de um amplo programa de modernização e posteriormente expansão. Durante as décadas de 70 e 80 a indústria têxtil cearense cresceu mais do que a média nordestina e nacional. No período de 1980 a 1985 enquanto houve retração de 6,76% no Brasil, no nordeste crescimento de 8,9%, a indústria têxtil cearense cresceu a uma taxa de 20,15%, transformando o estado no terceiro polo têxtil do país e transformando os produtos têxteis num dos principais produtos na pauta de exportação do estado. Na década de 90 houve um processo de estabilização da economia com a queda inflação, provocando um forte ajuste nas empresas e acirrando a competição entre elas.

Atualmente, o setor têxtil é um dos segmentos de maior relevância na indústria brasileira, em virtude da sua tradição na formação econômica do país, do volume de recursos que mobiliza e do número de empregos que gera. Segundo ABIT (2018), o setor está constituído por mais de trinta mil empresas, ocupando contingente superior a um milhão e meio de trabalhadores formais e informais.

A Fiec (2018) afirma que existem 1046 empresas formais no estado proporcionando 50 mil empregos diretos e estima cerca de 2.500 empresas

informais de vestuário apenas na capital, o que evidencia disseminação de pequenas unidades.

A atração das indústrias têxteis para o estado do Ceará é explicada pela existência de mão de obra barata e abundante com pequena estrutura sindical e pelo grande esforço de incentivos fiscais dados as empresas pelos governos municipais e estaduais. Além disso, o governo contribui com a formação de cooperativas de trabalhadores da região que prestam serviços a indústria.

No Ceará tem-se uma diversificada produção de artigos confeccionados, que vai de roupas íntimas, a roupas de dormir, de praia, aeróbica, roupa esporte, jeans e a moda feminina ou “modinha”. Outro aspecto que merece destaque é a existência 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 (Maraponga Mart Moda, Fortaleza Sul, feira da rua José Avelino e entorno, etc).

### **3.2 Caracterização da empresa**

Inicialmente foi apresentado um histórico da empresa, expondo o segmento onde a empresa está inserida, apresentando como a empresa foi constituída e caracterizando os produtos, mercados, consumidores e fornecedores.

A confecção de pequeno porte em estudo foi constituída e está situada em Fortaleza-CE, tendo suas atividades iniciadas em agosto de 2007.

Desde a sua fundação até agosto de 2009, fez a terceirização de todo o processo produtivo (*private label*) de várias marcas já consagradas do mercado local, ou seja, tinha na mão de obra de costura o escopo do seu negócio. Após essa data foi paulatinamente direcionando os seus esforços para a produção de uma marca própria e a partir daí surgiram as dúvidas de quais atividades deveriam ser terceirizadas ou internalizadas.

A empresa em estudo tem a finalidade fabricar uma moda feminina contemporânea, atualizada nas últimas tendências, conhecida no meio como “fast fashion”.

A missão da empresa é produzir confecções em moda feminina de qualidade, alinhadas ao mundo da moda e com um preço justo. Tem bem definido na sua estratégia a importância dos objetivos estratégicos de qualidade, velocidade, flexibilidade, confiabilidade e custo.

A marca trabalha com um mix variado de produtos, dentre eles, shorts, saias, calças, blusas, croppeds, coletes, camisas, vestidos, macaquinhos, longos em geral, nas mais diversas malhas e tecidos como linho, crepe, viscose, devorê, tule, jacquard, renda, gripure, etc.

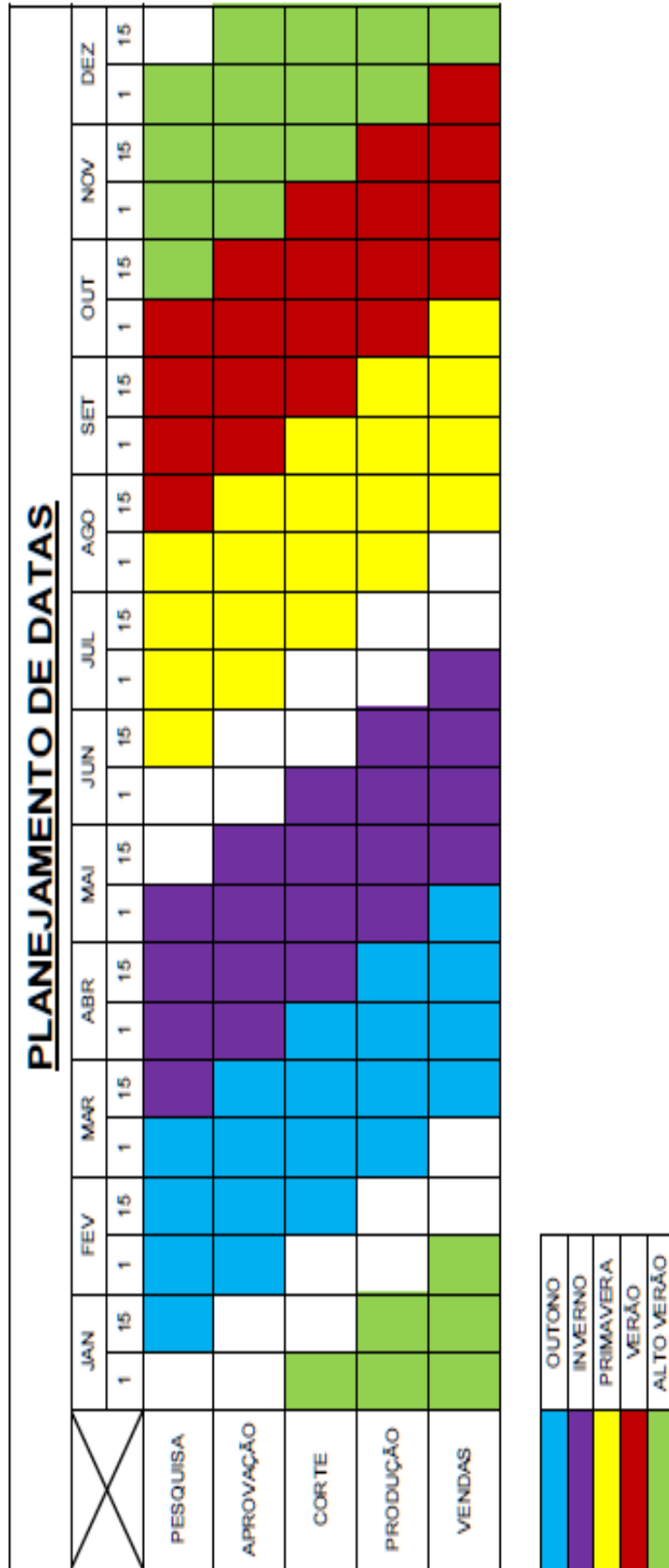
Fabrica uma linha voltada para a jovem mulher moderna de 18 a 45 anos, classes B e C, que busca no seu dia-a-dia conforto, praticidade e qualidade, sempre dentro das tendências mais recentes do mundo da moda e por um preço menor que os concorrentes. É uma marca que busca diferenciação e exclusividade dos seus modelos, e para isso oferece um produto com valor agregado (*mark-up* de 2,5 a 3) em pequenos volumes de produção para nichos de mercado específicos.

Os gestores da empresa em estudo dão grande importância as alianças estratégicas ao longo de todo o processo produtivo. Iniciando pelo estilo buscando tecidos exclusivos, passando pela costura fazendo parcerias de longas datas e finalizando no comercial fechando exclusividade de distribuição em várias regiões onde atua.

Produz 5 coleções por ano, 1 coleção a cada 2 meses, e 2 meses de liquidação (conforme figura a seguir) cada uma de 58 a 62 modelos, totalizando 300 modelos em média por ano, atingindo um volume produtivo de 18.000 peças por ano.

A seguir a figura 02, que detalha exatamente esse planejamento de datas, onde mostra-se em cores cada uma das coleções e as datas que as atividades chaves do processo produtivo devem estar concluídas.

Figura 02: Planejamento de Datas



Fonte: Acervo da empresa

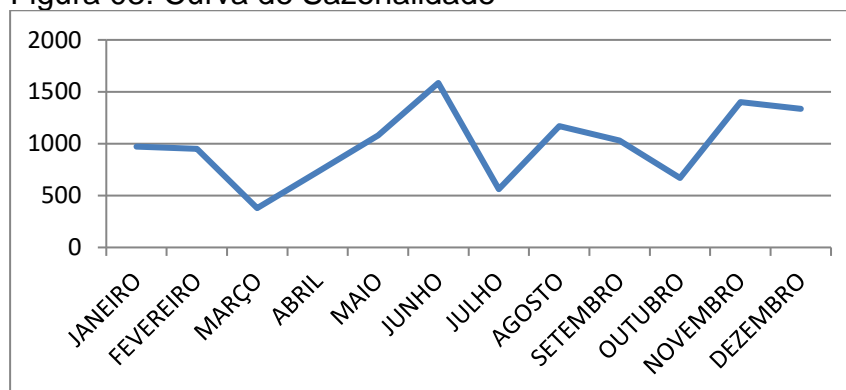
São cortados em média 60 peças por modelo dividido em duas ou três cores e nos tamanhos P / M / G / GG. Cada modelo dificilmente é repetido, e é caracterizado por um processo de fabricação de etapas diferenciadas.

Possui seis colaboradores diretos e em média 50 colaboradores indiretos, esse último variando de acordo com a sazonalidade característica do setor de confecções, todos situados em Fortaleza e região metropolitana.

Tem um showroom na fábrica, situada em Fortaleza-CE, e cinco representantes comerciais com vendas em alguns estados do norte e nordeste do Brasil, como Amazonas, Paraíba, Piauí, Rio Grande do Norte e Ceará. A empresa, nos últimos anos, vem num processo de afirmação e expansão, e até o final de 2018 pretende está firmando parceiros e representantes em Maranhão, Pernambuco, Pará, Alagoas, Sergipe e Bahia.

Uma característica muito marcante desse modelo de negocio é a sazonalidade das vendas. A figura 03 evidencia essa variação:

Figura 03: Curva de Sazonalidade



Fonte: Acervo da empresa

Pode-se verificar no gráfico acima que nos meses de março e julho há um declínio brusco da demanda, e nos meses de junho, novembro e dezembro ocorre um pico de demanda, podendo chegar a ser quatro vezes superior. Essa mesma variação ocorre com a necessidade de mão de obra.

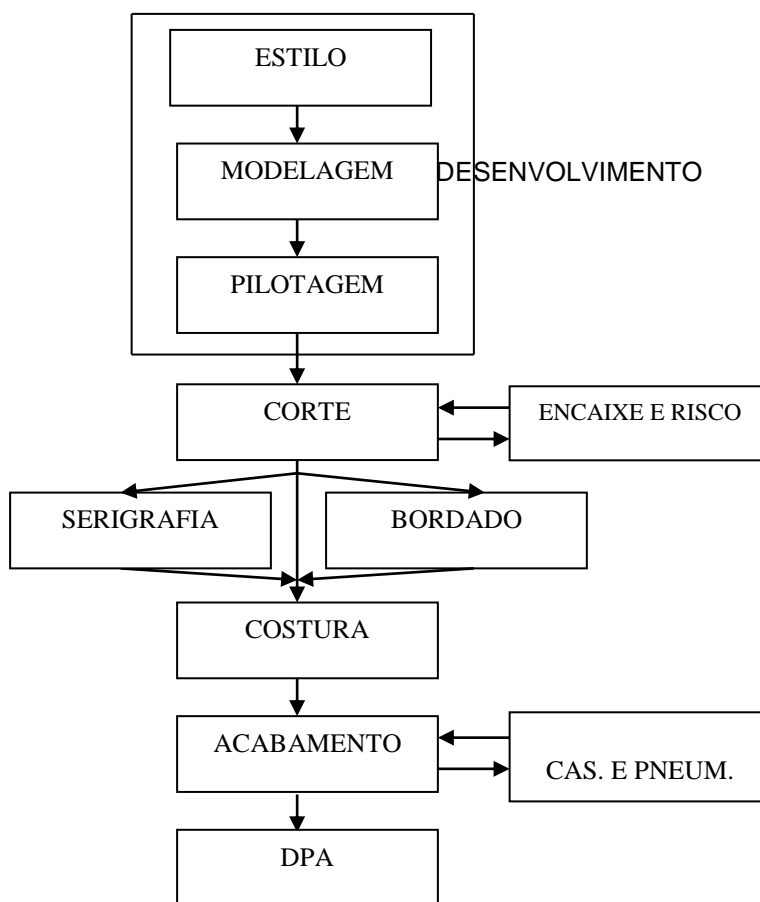
Os principais fornecedores de matéria-prima que atendem a empresa em estudo estão localizados em São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo e Ceará.

### 3.3 Caracterização do processo produtivo

Visando um melhor entendimento sobre o processo produtivo na confecção analisada, será feita uma explanação sobre o funcionamento da produção.

De acordo com as observações e anotações verificadas nos procedimentos internos da empresa, a figura 04 apresenta um fluxograma das etapas do processo produtivo:

Figura 04: Fluxograma do Processo Produtivo



Fonte: Elaborado pelo autor

Em seguida foi detalhado cada uma das etapas do fluxograma.

#### 3.3.1 Desenvolvimento

Costuma-se falar no ambiente fabril da empresa em estudo que o desenvolvimento é a “cara da marca”, é lá que se decide o sucesso ou o

fracasso de uma coleção. O setor de desenvolvimento é o responsável pela criação de todas as coleções.

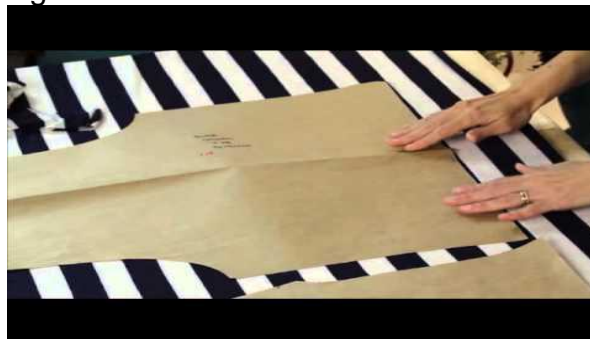
Em uma data previamente fornecida pela diretoria (figura 02), se inicia uma intensa pesquisa em sites, blogs, revistas, estilistas famosos, influenciadores digitais, marcas famosas, marcas concorrentes, etc, com o intuito de antever as tendências de moda. A partir dessa análise a estilista desenvolve o “briefing da coleção”, ou seja, um conjunto de idéias que vão inspirar todos os modelos desenvolvidos na coleção, nele vão constar a cartela de cores e estampas, além do tema que vai direcionar a coleção.

Seguindo um mix pré-estabelecido pelos gestores, a estilista começa a desenhar os primeiros croquis da coleção e inicia o preenchimento da ficha técnica, que é, segundo os responsáveis pela empresa, o principal documento utilizado no chão de fábrica e vai direcionar todas as ações durante o fluxo produtivo, além de conter todos os dados necessários para a formação de preço. Está representada conforme anexos 01 e 02

A estilista, por meios eletrônicos envia para a modelista a foto ou croqui desse modelo a ser desenvolvido. A modelista terceirizada transforma o desenho em moldes de papel e envia de volta para a fábrica.

Esses moldes têm a finalidade de servir como base para o corte de uma primeira peça a ser confeccionada, comumente chamada de protótipo ou peça piloto. Ela pode ser cortada com o auxílio de uma tesoura manual ou de uma máquina de disco e é realizada pela responsável pelo desenvolvimento, internamente na fábrica. Essa atividade é ilustrada a seguir na figura 05:

Figura 05: Corte de Pilotos



Fonte: Acervo da empresa

A pilotista, nome designado para a costureira que faz a peça piloto, confecciona o protótipo identificando problemas ou dificuldades, e juntamente



com a responsável pelo desenvolvimento, estilista e a modelista, vão solucionando-os para que não venha a ocorrer nenhum entrave no momento da produção em maior escala.

A pilotista é terceirizada e vai em média duas vezes por semana na fábrica. Essa profissional de costura tem que ter um alto grau de experiência, uma vez que ela vai montar a peça a partir de uma foto ou desenho, além de obrigatoriamente ter que saber operar todas as máquinas de costura com desenvoltura.

Toda e qualquer observação deve ser comunicada e registrada na ficha técnica para que a modelagem seja corrigida e o problema seja eliminado.

Semanalmente, a estilista leva os modelos, ficha técnica e peça piloto até o ateliê da profissional de modelagem terceirizada, para que sejam realizados os consertos e ajustes nos respectivos moldes. É costumeiro usar vídeos e fotos para melhor entendimento dos consertos a serem efetuados.

Caso exista uma dificuldade na execução do modelo que não possa ser amenizado é importante que a pilotista juntamente com a responsável pelo desenvolvimento evidenciem tal fato na ficha técnica, a fim de que se possa alertar as empresas terceirizadas de costura, que farão a produção da referência completa, sobre essa adversidade e assim, junto com os responsáveis da produção, possam contorná-la da melhor forma possível, evitando assim algum problema de qualidade e aumentando a velocidade do fluxo produtivo.

A peça piloto só fica pronta para o corte da primeira vez que é costurada apenas em 10% dos casos, em todos os demais ela é refeita novamente, e em 30% dos modelos é preciso refazer por uma terceira vez, com a finalidade de serem realizados ajustes e alterações e assim ter um modelo a ser produzido com um excelente caimento e “vestir bem”. Essa preocupação com a “modelagem perfeita” é considerada pelos proprietários da confecção como sendo um ponto chave para o sucesso da marca.

O protótipo estando igual como será comercializado, ou seja, com sua modelagem perfeita, com todos os aviamentos a serem utilizados e com seu formulário de ficha técnica preenchido, é liberado para o setor de corte.

Segue quadro 03, resumindo o status dos profissionais envolvidos nessa fase do processo produtivo quanto a internalização ou terceirização.

Quadro 03: Desenvolvimento quanto a Terceirização

ESTILISTA	INTERNALIZADO
MODELISTA	TERCEIRIZADO
RESP. DE DESENVOLVIMENTO	INTERNALIZADO
PILOTISTA	TERCEIRIZADO

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.3.2 Corte

A etapa de corte se inicia com o recebimento da ficha técnica, peça piloto e modelagem do setor de desenvolvimento. É feita, pelo responsável do setor, uma avaliação criteriosa desses itens onde devem ser identificadas observações do modelo inerentes ao corte.

Em seguida é realizada uma conferência da peça piloto e os moldes, com o objetivo de verificar se todas as partes do protótipo estão modeladas.

Caso tenha alguma divergência ou a informação esteja incompleta, o modelo é devolvido para o desenvolvimento a fim de que seja solucionado o problema.

No momento em que o tecido chega à fábrica, é feita uma análise de qualidade com o intuito que sejam identificadas falhas, enrugamentos, variações bruscas de largura, furos, e outros defeitos que possam existir nos tecidos ou malhas adquiridos, e caso estiverem fora da tolerância aceitável são devolvidos para o fornecedor.

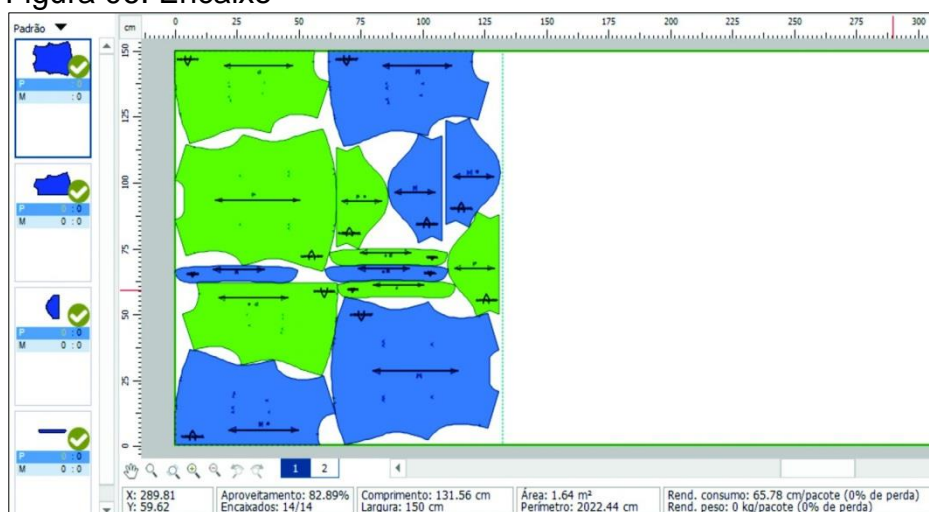
Estando a peça piloto, ficha técnica, tecido e modelagem de acordo com o padrão da fábrica, o próximo passo é identificar na ficha o tecido a ser usado para o modelo. Tecidos que possuem na sua composição fio de elastano devem ser desenrolados e esperar 48hr para que eles aliviem a tensão a que estão submetidos e voltem a sua dimensão original. Feito isso ou em tecidos que não possuem fio de elastano na sua composição, é medida a largura dos diversos rolos que farão parte do risco. Na ficha técnica é verificada a grade a ser cortada e o tamanho padrão do molde. Com essas informações o modelo pode ser enviado para o setor de encaixe e risco, que é terceirizado.

No encaixe todos os moldes são digitalizados, em seguida são ampliados para as numerações desejadas (P, M, G e/ou GG), e com o auxílio

de um software largamente utilizado no setor, é realizado o encaixe de todos os moldes através de uma lógica de probabilidade. Na empresa em estudo o encaixe que tiver menos de 80% de aproveitamento precisa de uma autorização da gerência para ser liberada a impressão. Nos casos em que o modelo tem um encaixe com baixo aproveitamento, pode ser usado outro modelo no mesmo tecido para serem encaixados juntos e assim conseguir um melhor aproveitamento total, ou até mesmo voltar para a modelagem adequar alguns moldes.

Segue figura 06 de um encaixe de uma blusa produzida na fabrica em estudo.

Figura 06: Encaixe



Fonte: Acervo da empresa

O risco, uma vez impresso, é enviado de volta para a fábrica e é iniciada a fase de enfiar, corte e separação.

O enfiar consiste na superposição de folhas em uma quantidade que atenda ao solicitado na ficha técnica. Nesse momento é feita uma última revisão do tecido enfiado a fim de identificar falhas que possam ser evitadas ou marcadas para reposição. Ao final do enfiar é preenchida a ordem de corte e assinada pelo enfiador e cortador, conforme anexo 03.

Com o enfiar pronto e ordem de corte preenchida, o risco é todo alfinetado sobre o tecido enfiado, e seguindo os moldes riscados é realizado o corte. A máquina utilizada para corte é uma faca vertical de oito polegadas, e

em caso de cortes menores pode ser utilizada a máquina de disco. A seguir a figura 07, que é uma ilustração dessa fase de corte:

Figura 07: Corte



Fonte: Acervo da empresa

Em alguns casos é solicitado pelo PCP para zerar o tecido no modelo, e em outros é solicitado para ser cortada a quantidade certa nos diversos tamanhos e cores. Em sua maioria são cortadas 60 peças por modelo em duas cores ou estampas diferentes divididos em P, M, G e GG.

Os lotes cortados são separados de acordo com a sua numeração, unidos e etiquetados. Em seguida são empacotados junto com uma xerox da ficha técnica e a peça piloto, uma vez que os moldes e ficha originais são destinados ao PCP. O empacotamento é a ultima fase do setor de corte, deve-se posicionar as partes pequenas sobre as partes grandes e fazer uma amarração bem firme. Está encerrada a fase de corte.

É considerada pelos gestores uma atividade essencial da fábrica uma vez que o tecido é o item de maior representatividade no preço final do artigo, e o desperdício ou a falta de controle adequado poderia onerar o processo produtivo.

Segue quadro 04, que resume o status dos profissionais envolvidos nessa fase do processo produtivo quanto a internalização ou terceirização.

Quadro 04: Corte quanto a terceirização

ENCARREGADO DE CORTE	INTERNALIZADO
ENCAIXE E RISCO	TERCEIRIZADO
CORTADOR	INTERNALIZADO
ENFESTADOR	INTERNALIZADO

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.3.3 Serigrafia e Bordado

Depois de finalizada todas as etapas do corte é verificada na peça piloto e ficha técnica, por parte da responsável pelo PCP, a necessidade de destinar o modelo para uma empresa terceirizada de bordado ou serigrafia.

Em caso afirmativo são separados os lotes a serem bordados ou pintados, peça piloto e ficha técnica (essa última para que o prestador de serviço possa ter acesso as informações de variantes de cores) e enviados para o bordado e/ou serigrafia escolhido indicado na ficha. Segue figura 08 de uma máquina de bordar:

Figura 08: Bordadeira



Fonte: Acervo da empresa

A peça piloto estando com o bordado e serigrafia exatamente como devem ser reproduzidas nas peças da produção, a empresa terceirizada tem um prazo de até 72hr para entrega. Informação essa que está na ficha técnica, onde também deve estar discriminado as variantes de cores (cores do tecido X cores do bordado e/ou serigrafia). No caso de falta de alguma informação ou a arte ainda não estando definida, a responsável pelo PCP procura a estilista para que sejam resolvidas as pendências, e após essa resolução a empresa terceirizada inicia suas atividades. Segue figura 09 dos berços de pintura em uma serigrafia:

Figura 09: Serigrafia



Fonte: Acervo da empresa

Após o recebimento do lote, agora já bordados e/ou pintados, é feita uma revisão de qualidade peça a peça, a fim de encontrar algum defeito e se for o caso já recuperar. Detectar um problema nesse momento, antes que a peça seja costurada, evita um grande retrabalho.

Segundo os gestores foi escolhida a decisão de terceirizar a serigrafia e bordado devido ao volume de produção baixo, o que não justifica a imobilização de capital na aquisição de máquinas e equipamentos, além da grande oferta de empresas terceirizadas especialistas que executam essas atividades com excelente qualidade.

Segue quadro 05 resumindo o status dos profissionais envolvidos nessa fase do processo produtivo quanto a internalização ou terceirização.

Quadro 05: Serigrafia e Bordado quanto a Terceirização

ENCARREGADO DE PCP	INTERNALIZADO
QUALIDADE	INTERNALIZADO
BORDADO	TERCEIRIZADO
SERIGRAFIA	TERCEIRIZADO

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.3.4 Costura

Finalizadas as atividades de pintura e bordado, é iniciada a fase de costura, que é o setor responsável pela união das partes de um produto de vestuário. Essa etapa se inicia após a revisão das peças vindas do bordado e/ou serigrafia. Tudo é conferido e colecionado novamente.

Anexo as peças são colocados todos os aviamentos necessários ao setor de costura como zíperes, etiquetas de composição e bandeirolas, fitas, cadarços, elásticos, gripures, rendas, e todo e quaisquer aviamentos que sejam utilizados nessa etapa.

Em vários casos, principalmente em tecidos finos, na gola, tapeta e cós, são usados o perlon. É uma entretela que é colada ao tecido ou malha com o auxílio de uma prensa térmica, com a finalidade de deixar aquela parte do modelo mais estruturada, com maior qualidade e agregar valor ao produto.

As partes cortadas agora já devidamente bordadas e/ou serigrafadas e com perlon colado, junto com aviamentos, ficha técnica, peça piloto e tabela de medidas são destinadas para a facção indicada pelo PCP. Essa escolha é definida com base na capacidade técnica da facção terceirizada de confeccionar o modelo (considerando o maquinário e habilidade das

costureiras terceirizadas), histórico de qualidade, tempo de entrega e número de colaboradores.

No momento do recrutamento de empresas terceirizadas de costura, no meio comumente chamadas de “facções”, são buscadas aquelas que têm um histórico de qualidade, que no seu currículo já tenham trabalhado para outras confecções do mercado cearense exigentes no quesito qualidade. Para começar a trabalhar com a empresa em estudo elas fazem um teste confeccionando uma ou mais peças dos modelos disponíveis para costura no momento a fim de que sejam analisadas pelo setor de qualidade. Em sua maioria possuem de 1 a 6 costureiras, e de 3 a 10 máquinas, tendo que ter obrigatoriamente:

- 1 máquina de costura reta,
- 1 máquina overloque ou interloque,
- 1 máquina galoneira.

Com essas três máquinas todas as costuras necessárias para a confecção dos modelos da empresa estudada, como pregamento de bolso e zíper, *pences*, fechamento de laterais e gancho, bainha, braguilhas, pregamento de cós, golas, e assim por diante, estão aptas para serem realizadas.

Independente do tamanho da empresa terceirizada, elas têm que entregar no mínimo 60 peças por semana, que é o corte médio de uma referência. As facções menores são exclusivas da confecção em estudo, já as maiores trabalham pra outras marcas do mercado local.

Segue ilustração, na figura 10, de uma oficina de costura que trabalha terceirizando a produção da empresa em estudo.

Figura 10: Facção de Costura



Fonte: Acervo da empresa



Considerando o modelo a ser confeccionado e a confiança adquirida ao longo do tempo na facção, é solicitado por parte da empresa em estudo que a empresa terceirizada confeccione uma peça na frente, para que seja liberada pela qualidade a produção total do lote cortado.

De acordo com as condições de espaço, ergonomia da facção, a distância e o histórico de qualidade, a revisão pode ser feita na própria empresa terceirizada, porém em 90% dos casos é feita nas dependências da fábrica em estudo. Nesse momento é analisada, por parte da revisora de qualidade, a ficha técnica e a tabela de medidas, e em seguida realiza uma investigação individual criteriosa da peça costurada, buscando os mais variados tipos de defeitos como costura torta, falha no ponto, furos no tecido, sujeiras ou manchas de óleo, medidas fora dos padrões, falhas no bordado e/ou serigrafia, problemas no pregamento de cós, bolso, braguilha, zíper, tapeta, gola ou etiquetas, e etc. Ao longo da revisão é preenchida a ficha de acompanhamento da qualidade, com o intuito de o PCP controlar quais erros acontecem mais comumente e possa desenvolver programas de melhorias.

Devido a alta sazonalidade nesse ramo de atividade, a empresa estudada varia a quantidade de facções contratadas, ao longo do ano, entre seis e dez. Os proprietários evidenciam o fato de que, em sua maioria, as facções já trabalham em um sistema de parceria a mais de dois anos, o que denota um bom ambiente de trabalho e principalmente a introspecção da qualidade, missão e valores que a marca busca nos seus produtos na filosofia de trabalho da empresa terceirizada.

Revisadas a totalidade das peças da ordem de corte, preenchida a ficha de acompanhamento da qualidade e a facção ter devolvido as peças que por ventura precisaram ser consertadas, está finalizada a etapa de costura.

Segue quadro 06 resumindo o status dos profissionais envolvidos nessa fase do processo produtivo quanto a internalização ou a terceirização.

Quadro 06: Costura quanto a Terceirização

ENCARREGADO DE PRODUÇÃO	INTERNALIZADO
QUALIDADE	INTERNALIZADO
COSTURA EM GERAL	TERCEIRIZADO

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.3.5 Acabamento

A primeira atividade dessa etapa do processo produtivo é o arremate ou limpeza de fios, onde são cortadas as extremidade excedentes das linhas da costura, logo que as peças retornam das facções.

Caso o modelo necessite de caseado ou pregamento de botões, rebites ou ilhós, ele é destinado a empresa terceirizada de acabamento designada na ficha técnica. Apenas 20% dos modelos confeccionados precisam ser enviados para facções de acabamento, em todos os demais o acabamento é realizado dentro da própria fábrica. Junto com as peças, agora já costuradas, deve ir peça piloto, ficha técnica e aviamentos necessários para essa etapa. O prazo de entrega desse tipo de terceirizado é 24hr. Segue figura 11 de um operador de pneumática pregando botão:

Figura 11: Pregamento de Botão



Fonte: Acervo da empresa

Após o retorno da facção de acabamento é feita uma revisão final de todas as peças, inclusive verificando o serviço realizado no terceirizado. Em seguida são encaminhadas para passadoria, embalagem, colocação de *tags* e etiquetas de código de barras.

A última atividade do setor de acabamento é, ao final de cada dia de trabalho, contar e anotar no formulário de entrada do DPA as referências e quantidades de peças a serem enviadas para o estoque de produtos acabados.

A seguir a quadro 07 que mostra os envolvidos no setor de acabamento quanto à terceirização.

Quadro 07: Acabamento quanto a Terceirização

ACABAMENTO	INTERNALIZADO
QUALIDADE	INTERNALIZADO
CASEADO E PNEUMATICAS	TERCEIRIZADO

Fonte: Elaborado pelo autor

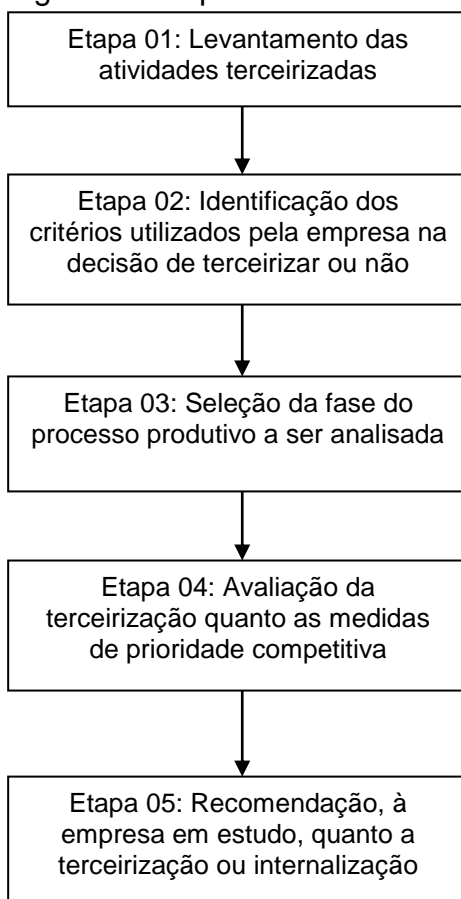
A fase seguinte é o depósito de produto acabado (DPA), onde as peças são conferidas fisicamente de acordo com o que está escrito no formulário de entrada no DPA e são dispostas na prateleira seguindo uma logica crescente de acordo com o numero da sua referência. Ficam lá até que os representantes façam as vendas e elas sejam expedidas para lojas e clientes

### 3.4 Etapas do estudo de caso

Esse trabalho surgiu após verificada a necessidade de definir uma melhor estratégia para as praticas de terceirização adotadas na empresa em estudo, uma vez que nunca foram feitas anteriormente uma analise mais detalhada de todos os processos produtivos quanto a internalização ou terceirização.

Com o intuito de melhor entender o passo a passo do estudo de caso, segue figura 12, com fluxograma das etapas:

Figura12: Etapas do estudo de caso



Fonte: Elaborada pelo autor

#### 3.4.1 Levantamento das atividades terceirizadas

Após a fase de conhecer a empresa e caracterizar o seu processo produtivo, tornou-se necessário um levantamento de todas as atividades do fluxo de produção quanto a terceirização ou internalização.

Analisando o item anterior de descrição do processo de produção em cada uma das etapas (estilo, modelagem, pilotagem, corte, costura e acabamento) foi desenvolvido um quadro especificando cada atividade, se ela é terceirizada ou internalizada.

### **3.4.2 Identificação dos Critérios de Terceirização**

Com o levantamento do processo produtivo da fábrica de confecções no que diz respeito a terceirização em mãos, foi identificado nessa etapa, sob a ótica dos proprietários e gestores, os critérios que os levaram a escolha de terceirizar ou internalizar.

Para essa avaliação foi utilizado um questionário, conforme anexo 04, preenchido pelos responsáveis por cada etapa do processo produtivo e diretoria, por intermédio de reuniões individuais e de equipe utilizando a técnica de *brainstorming*.

Foi feito uma análise minuciosa de todas as justificativas que embasaram a decisão da diretoria de externalizar ou não, cada uma das atividades do processo produtivo. Ao identificar os critérios foi elaborado uma tabela com um resumo dessas motivações.

### **3.4.3 Seleção do Setor da Produção**

Nessa etapa do estudo de caso, mediante todos os critérios identificados no item anterior, foi escolhida uma atividade específica do fluxo de produção para ser analisada.

Nesse estágio foi selecionada a etapa do processo produtivo em que pode ser feita uma melhor avaliação quanto à terceirização ou internalização. O critério utilizado na decisão de qual processo produtivo melhor analisar foi a não clareza da assertividade da escolha.

### **3.4.4 Análise do Setor da Produção**

Nesse ponto foi avaliado uma fase do fluxo produtivo da empresa em estudo. Essa análise foi feita de acordo com os dados obtidos e a

percepção dos envolvidos no processo, sob a luz das medidas de prioridades competitivas estratégicas relacionadas a custo, qualidade, velocidade, flexibilidade e confiabilidade.

### 3.5 *Desenvolvimento do Estudo de Caso*

Nessa fase aplica-se a metodologia apresentada no item anterior na empresa em estudo, apresentam-se os resultados e realizam-se as discussões correspondentes.

#### 3.5.1 *Levantamento das Atividades Terceirizadas*

Com base no ítem 3.2, onde caracteriza-se todas as etapas do processo produtivo, foi desenvolvida a tabela 01 a seguir com um resumo das atividades do processo produtivo da empresa, quanto a terceirização:

Tabela 01: Atividades Terceirizadas ou Internalizadas

<b>TERCEIRIZAÇÃO MARULÊ</b>		
<b>ETAPAS DO PROCESSO PRODUTIVO</b>	<b>TERCEIRIZADO</b>	
	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
ESTILO		X
MODELAGEM	X	
PILOTAGEM	X	
CORTE		X
ENCAIXE E RISCO	X	
SERIGRAFIA / BORDADO	X	
COSTURA	X	
CASEADO / PNEUMATICAS	X	
ACABAMENTO		X

Fonte: Elaborada pelo autor

### **3.5.2 Identificação dos critérios de terceirização**

Nessa fase foi identificado todos os critérios utilizados na decisão de terceirizar ou internalizar, de acordo com a perspectiva dos gestores e diretoria da confecção estudada, de cada uma das etapas selecionadas conforme tabela acima.

Durante a abordagem com os envolvidos no processo foi muito citado a missão da empresa que é: “Confeccionar roupas de moda feminina com estilo diferenciado, qualidade e um preço justo!”.

#### **3.5.2.1 Desenvolvimento**

Essa etapa é fundamental para qualquer fábrica de confecções que produza sua marca própria, uma vez que nela são definidas as peças que vão compor a coleção. É considerada pelos proprietários como sendo a principal etapa do processo produtivo.

A empresa tem na sua filosofia que dando uma maior atenção ao desenvolvimento, tem-se uma grande possibilidade de assertividade nas demais etapas do processo produtivo.

Dada a importância desse processo produtivo foi subdividida em estilo, modelagem e pilotagem.

##### **Estilo**

Não é terceirizado. É considerada pelos gestores como sendo uma atividade estratégica da marca e o principal diferencial competitivo nesse mercado tão concorrido no qual a empresa atua, é o seu core business. A aposta em um estilo diferenciado é o que faz a empresa capturar e cativar seus clientes.

Nessa etapa a qualidade relativa percebida do produto é a medida de prioridade competitiva estratégica mais impactante. A qualidade no sentido de se adequar ao propósito, em acordo com a missão da empresa.

##### **Modelagem**

É terceirizada devido a capacidade produtiva de 1 modelista ser quase 3 vezes maior que a demanda da fábrica. Uma profissional de modelagem, segundo estatística do sindicato, faz em torno de 105 modelagens

por mês (6 moldes/dia, durante 22 dias, a 80% de eficiência), e a necessidade da confecção em estudo é de em média 37,5 modelagens por mês, uma vez que, conforme visto no item 3.1 de caracterização da empresa em estudo, ela fabrica um mix de 60 modelos a cada 2 meses e segundo estatística fornecida pela equipe de desenvolvimento são reprovados 20% dos modelos criados, assim para aprovar esses 60 modelos é necessário serem desenvolvidos 75 moldes a cada 2 meses.

Até mesmo em períodos de grande demanda, onde é necessário dobrar essa produção de moldes (pico da curva de sazonalidade), a modelista iria ficar ociosa. O remanejamento para outras atividades no tempo ocioso fica impossibilitado devido a modelista ser uma profissional de salário mais elevado que os demais. A modelista, conforme pode-se constatar, tem uma capacidade produtiva bem maior do que a empresa necessita.

Verificando junto ao SINE o salário médio de uma modelista sênior em uma empresa de pequeno porte achou-se o valor de R\$ 2.928,76 e considerando os encargos, 13º salário, férias, etc, segundo o contador da empresa em estudo, devemos acrescentar 28% ao salário, totalizando R\$ 3.748,81.

Segue tabela 02 com os gastos, do centro de custo modelagem, realizados pela empresa em estudo ao longo dos últimos 12 meses:

Tabela 02: Centro de Custo Modelagem

<b>DESPESAS DE MODELAGEM</b>	
agosto-16	R\$ 950,00
setembro-16	R\$ 980,00
outubro-16	R\$ 890,00
novembro-16	R\$ 695,00
dezembro-16	R\$ 715,00
janeiro-17	R\$ 450,00
fevereiro-17	R\$ 530,00
março-17	R\$ 870,00
abril-17	R\$ 945,00
maio-17	R\$ 790,00
junho-17	R\$ 970,00
julho-17	R\$ 960,00
<b>Média</b>	<b>R\$ 812,08</b>

Fonte: Acervo da empresa



Nessa etapa o fator decisivo para a terceirização do processo produtivo de modelagem foi a medida de prioridade competitiva estratégica relacionada a custo de manufatura e operação.

A modelagem tem uma grande relevância para o desenvolvimento uma vez que é nesse setor que as peças adquirem uma característica muito desejada por parte dos gestores da marca que é o “vestir bem”. O produto final ter um “bom caimento” está diretamente ligada a vantagem competitiva da qualidade, em acordo com a medida de prioridade competitiva estratégica relacionada ao grau de satisfação dos clientes.

Foi identificado um desejo, por parte dos envolvidos na etapa de desenvolvimento, um maior contato presencial da modelista com a pilotista e com a encarregada do desenvolvimento, uma vez que, atualmente esse contato só existe com a estilista.

### **Pilotagem**

É terceirizada, porém nas dependências da fábrica. A pilotista não tem vínculos empregatícios, uma vez que ela vai apenas 2 dias por semana ou 8 dias por mês até a fábrica para fazer as peças pilotos, consertos e outras demandas de costura.

Ao longo dos anos a empresa já terceirizou a pilotagem assim como já fez ela internamente. Segundo os gestores, atualmente está assim por motivos de conveniência da profissional que está desenvolvendo essa atividade no momento.

Verificando junto ao SINE o salário médio de uma pilotista sênior em uma empresa de pequeno porte achou-se o valor de R\$ 1.329,73. e considerando os encargos, 13º salário, férias, etc, segundo o contador da empresa em estudo, devemos acrescentar 28% ao salário, totalizando R\$ 1.702,05. Esse seria o salário de uma pilotista que estaria disponível pra fabrica por em média 22 dias úteis por mês.

Segue tabela 03 com os gastos do centro de custo pilotagem da empresa em estudo dos últimos 12 meses:

Tabela 03: Centro de Custo Pilotagem

DESPESAS C/ PILOTISTA	
agosto-16	R\$ 840,00
setembro-16	R\$ 870,00
outubro-16	R\$ 780,00
novembro-16	R\$ 750,00
dezembro-16	R\$ 770,00
janeiro-17	R\$ 650,00
fevereiro-17	R\$ 690,00
março-17	R\$ 830,00
abril-17	R\$ 865,00
maio-17	R\$ 810,00
junho-17	R\$ 880,00
julho-17	R\$ 870,00
<b>Média</b>	<b>R\$ 800,42</b>

Fonte: Acervo da empresa

Segundo os envolvidos no processo foi identificada uma dificuldade nessa etapa devido a faltas constantes por parte da pilotista, ocasionando atrasos corriqueiros nas coleções a serem desenvolvidas e por vezes atrasando aprovação da coleção como um todo.

### 3.5.2.2 Corte

As atividades de corte em sua maioria são realizadas internamente, uma vez que é considerada pelos gestores uma atividade estratégica da confecção em estudo. Pode-se subdividir essa etapa em encaixe e risco, e enfesto, corte e separação.

#### **Encaixe e Risco**

Esse setor é terceirizado, uma vez que necessita de um técnico especialista para operar o software e uma impressora específica para realizar a atividade.

Verificando junto ao SINE, o salário médio de um técnico na função em uma empresa de pequeno porte, foi encontrado o valor de R\$ 1.451,40. e considerando os encargos, 13º salário, férias, etc, segundo o contador da empresa em estudo, devemos acrescentar 28% ao salário, totalizando R\$ 1.857,79.

Segundo a empresa fornecedora do equipamento e sistema, o investimento inicial para montar um setor de encaixe e risco internamente (uma mesa digitalizadora, a impressora plotter e o sistema) gira em torno de R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais).

Um profissional de encaixe e risco tem uma capacidade produtiva de em média 10 encaixes por dia, ou seja, muito maior que a necessidade da fábrica em estudo que é de até 2,72 encaixes por dia nos períodos de maior demanda, conforme visto no item 3.1 de caracterização da empresa (média de 30 encaixes por mês dividido por 22 dias uteis multiplicado por 2 devido a sazonalidade).

O encaixe e risco é terceirizado devido a capacidade produtiva (10/dia) de um técnico nessa atividade ser sete vezes maior que a necessidade média da fábrica (1,41/dia). Até mesmo em períodos de maior demanda, onde é necessários dobrar a média de produção, essa atividade ficaria com mais de 70% do seu tempo ocioso. O remanejamento para outras atividades nesse tempo livre fica inviável devido o profissional de encaixe e risco ter um salário mais elevado que os demais.

Segue tabela 04 com os gastos do centro de custo encaixe e risco da empresa em estudo dos últimos 12 meses:

Tabela 04: Centro de Custo Encaixe e Risco

<b>DESPESAS C/ ENCAIXE E RISCO</b>	
agosto-16	R\$ 700,00
setembro-16	R\$ 730,00
outubro-16	R\$ 640,00
novembro-16	R\$ 610,00
dezembro-16	R\$ 630,00
janeiro-17	R\$ 510,00
fevereiro-17	R\$ 550,00
março-17	R\$ 690,00
abril-17	R\$ 725,00
maio-17	R\$ 670,00
junho-17	R\$ 740,00
julho-17	R\$ 730,00
<b>Média</b>	<b>R\$ 660,42</b>

Fonte: Acervo da empresa

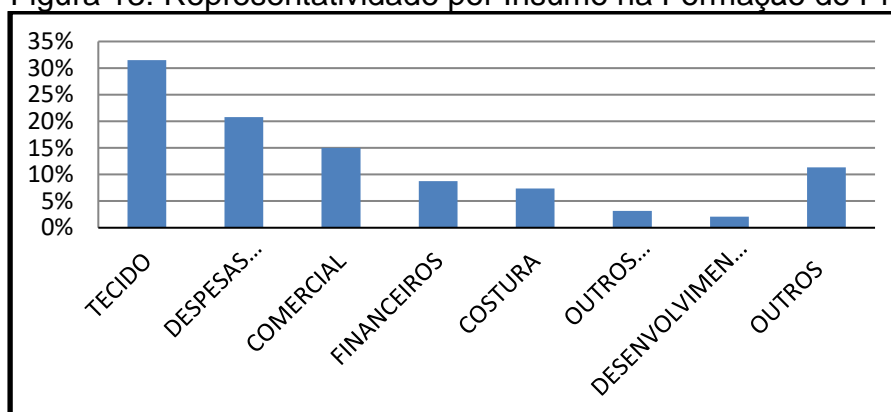
Nessa etapa o fator decisivo na decisão de terceirizar é a medida de prioridade competitiva estratégica relacionada custo de operação e produtividade do equipamento, uma vez que excede bastante a demanda da fábrica.

### Enfesto, Corte e Separação

Todas as demais atividades de corte são internalizadas. A justificativa dos gestores é que essa etapa é estratégica para que seja cumprida a missão da fábrica quando se fala em custo.

Mediante análise das fichas de precificação, o tecido é o insumo de maior representatividade, conforme figura 13, chegando a 32% do preço de venda da mercadoria. Assim os proprietários preferem ter essa atividade internamente para que possam ter um maior controle do desperdício sob esse insumo tão importante.

Figura 13: Representatividade por Insumo na Formação do Preço



Fonte: Elaborado pelo autor

O fator decisivo na decisão de internalizar essa atividade está relacionado a minimizar a medida de prioridade competitiva estratégica ligada a custos, que é o índice de refugos da principal matéria prima, o tecido.

Além disso, mudanças na modelagem para liberação de encaixe ou até mesmo decisões de zerar tecido ou a quantidade de peças cortadas, serão melhores tomadas não sendo esse setor terceirizado. Reduzindo assim a medida de prioridade competitiva estratégica relacionada a velocidade, que é o ciclo de operação ou lead time. Esse setor sendo internalizado impacta positivamente na medida de prioridade competitiva estratégica relacionada a

flexibilidade que é quando o desempenho de entregas não é afetado por mudanças no mix.

A capacidade produtiva de um cortador é de em média 4.928 peças por mês (280 peças/dia, durante 22dias, a 80% eficiência), segundo o sindicato do setor. Conforme visto no ítem 3.1 a necessidade da empresa em questão é em média 1.500 peças/mês (18.000 peças por ano dividido por 12 meses), podendo chegar a 3000 peças por mês nos períodos do pico de sazonalidade.

O mesmo profissional que desenvolve o corte faz outras atividades de produção nas lacunas de tempo entre um corte e outro (compra de aviamentos, levar e trazer mercadoria das facções, pagamentos, etc).

### 3.5.2.3 *Serigrafia e bordado*

Essa etapa do processo produtivo é toda terceirizada devido os modelos fabricados pela empresa em estudo utilizarem em menos de 5% do seu mix, pintura ou bordado. Além disso a necessidade de produção da empresa em estudo não representa 1% da capacidade produtiva de uma menor estrutura de serigrafia ou máquina de bordar.

A serigrafia e bordado vem sendo pouco utilizada na produção dos modelos confeccionados na empresa em estudo o que torna inviável internalizar essa atividade.

É importante salientar também o alto custo do maquinário e equipamentos necessário para montar uma serigrafia ou bordado. De acordo com Sebrae(2017), o investimento inicial para montar a menor estrutura de serigrafia gira em torno de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais), e para montar um setor de bordado seriam necessários R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais).

Segue tabela 05 com os gastos do centro de custo serigrafia e bordado da empresa em estudo dos últimos 12 meses:

Tabela 05: Centro de Custo Serigrafia e Bordado

DESPESAS C/ SERIG-BORD		
agosto-16	R\$	420,00
setembro-16	R\$	435,00
outubro-16	R\$	390,00
novembro-16	R\$	375,00
dezembro-16	R\$	385,00
janeiro-17	R\$	325,00
fevereiro-17	R\$	345,00
março-17	R\$	415,00
abril-17	R\$	432,50
maio-17	R\$	405,00
junho-17	R\$	440,00
julho-17	R\$	435,00
<b>Média</b>	<b>R\$</b>	<b>400,21</b>

Fonte: Acervo da empresa

Nessa etapa o fator decisivo para a terceirização do processo produtivo de serigrafia e bordado foi a medida de prioridade competitiva estratégica relacionada a custo de manufatura e operação além de produtividade dos equipamentos.

#### 3.5.2.4 Costura

A costura é uma fase importante da confecção. Quando se fala em confecção se pensa logo em costura.

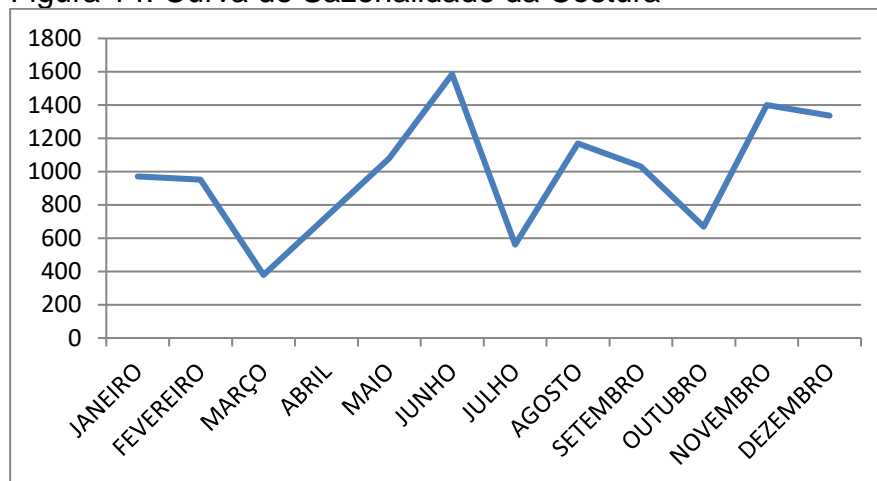
No modelo de negocio da empresa em estudo essa fase não é o escopo. A costura não é a principal atividade para uma indústria de confecção de pequeno porte que faz sua marca própria e vende produtos de maior valor agregado. Como visto anteriormente o core business da empresa estudada é o estilo.

Atualmente essa etapa do processo produtivo é toda terceirizada.

Segundo os gestores o principal motivo para terceirizar essa etapa do processo produtivo é o fato da sazonalidade característica da indústria de confecção o que ocasiona uma grande rotatividade de pessoal (turnover) e os custos envolvidos no processo de contratação e dispensa de funcionários.

Segue figura 14 com a curva de sazonalidade da costura:

Figura 14: Curva de Sazonalidade da Costura



Fonte: Acervo da empresa

Devido a grande variação dessa curva de sazonalidade ao longo do ano, onde os períodos de baixa chegam a ter uma necessidade de produção quatro vezes menor que os períodos de alta, fica difícil ter esse setor de costura internalizado, pois assim sendo correria o risco de ociosidade na baixa e não atendimento da demanda na alta.

É importante salientar a grande variação do *mix* das peças produzidas na empresa. Dentro de uma mesma coleção tem peças em malhas, tecidos finos, tecidos encorpados, camisarias e etc, que necessitam de ajustes de máquinas e habilidades profissionais específicas para cada variação. No caso de internalizar, teria que fazer células de costura específica para cada família de produtos.

Sendo essa atividade terceirizada, ela influencia diretamente a medida de prioridade competitiva estratégica relacionada a flexibilidade onde o desempenho de entregas que não é afetado por mudanças no *mix*. Além disso, impacta positivamente na medida de prioridade competitiva estratégica relacionada a confiabilidade, percentual de entregas no prazo.

Foi evidenciado pelos gestores também a grande oferta de mão de obra de costura terceirizada de qualidade, comumente chamada de *facções*, no mercado local onde a empresa em estudo está inserida. O estado do Ceará é um tradicional formador de mão de obra especializada na área de costura. Devido a isso a medida de prioridade competitiva estratégica relaciona a qualidade relativa percebida do produto não iria se alterar sendo essa atividade terceirizada ou internalizada.

Todas as facções que prestam serviço ficam situadas nas proximidades da fábrica e é mantido um cadastro atualizado de interessados em prestar serviço, com o intuito de substituir sem muito prejuízo alguma oficina terceirizada que por algum motivo suspenda ou encerre os trabalhos.

Os gestores tem como meta que as oficinas de costura entreguem pelo menos 1 referencia ou 60 peças a cada sete dias, e esse objetivo vem sendo alcançado em 95% dos casos.

Segue tabela 13, com os gastos do centro de custo costura da empresa em estudo dos últimos 12 meses:

Tabela 06: Centro de Custo Costura

<b>DESPESAS C/ COSTURA</b>		
agosto-16	R\$	5.240,00
setembro-16	R\$	5.270,00
outubro-16	R\$	5.180,00
novembro-16	R\$	5.150,00
dezembro-16	R\$	5.170,00
janeiro-17	R\$	5.050,00
fevereiro-17	R\$	5.090,00
março-17	R\$	5.230,00
abril-17	R\$	5.265,00
maio-17	R\$	5.210,00
junho-17	R\$	5.280,00
julho-17	R\$	5.270,00
<b>Média</b>	<b>R\$</b>	<b>5.200,42</b>

Fonte: Acervo da empresa

Verificando junto ao SINE, o salário médio de uma costureira nível 2 em uma empresa de pequeno porte, foi encontrado o valor de R\$ 1.198,99 e considerando os encargos, 13º salário, férias, etc, segundo o contador da empresa em estudo, devemos acrescentar 28% ao salário, totalizando R\$ 1.534,70.

Uma profissional de costura, segundo estatística do sindicato e a meta de produção utilizada pela empresa para as oficinas de costura terceirizadas, faz em torno de 14 peças por dia ou 70 peças por semana. Multiplicando a quantidade de peças diárias por 22 dias uteis teremos 308 peças por mês. De acordo com o item 3.1 temos que a necessidade de produção média da confecção em estudo (1.500 peças por mês) e dividindo



esse valor pelo quantidade de peças produzidas mês de 1 costureira chegamos ao valor de 4,87, ou seja, seriam necessárias 5 costureiras para atender a demanda média. Quando a demanda atinge o pico seriam necessárias 10 costureiras. Quando a demanda atinge o menor nível serão necessárias apenas 3 costureiras.

Fazendo um comparativo de custo de mão de obra tem-se que, sendo terceirizado, o valor médio é R\$ 5.200,42 e sendo internalizado precisaríamos de em média 5 costureiras com salário de R\$ 1.534,70 totalizando R\$ 7.673,50, representando uma economia de 33%.

De acordo com o Sebrae (2017) o investimento inicial para montar uma oficina de costura para 5 costureiras e uma produção de 1.500 peças por mês é de R\$ 22.000,00.

Em virtude dessa análise o fator decisivo para a terceirização do processo produtivo de costura foi a medida de prioridade competitiva estratégica relacionada a custo de manufatura e operação, produtividade de mão de obra e produtividade do equipamento.

#### 3.5.2.5 *Acabamento*

O acabamento é a ultima etapa do processo produtivo. Após essa fase o modelo está pronto para ser comercializado. Pode ser subdividida em caseado e pneumática, e revisão final.

##### **Caseado e pneumática**

Ao chegar as peças costuradas das facções é verificada a necessidade de pregar botão, rebite, e fazer caseado. Em caso afirmativo são enviadas para uma empresa terceirizada de acabamento (etapa de caseado/pneumáticas). De acordo com os dados obtidos no acervo da empresa, 50% do mix produzido pela empresa em estudo requer caseado e/ou pregamento de botões, ou seja, 750 peças por mês e nos meses de pico de demanda irão chegar a 1.500 peças por mês. Um profissional de acabamento, segundo estatística do sindicato, tem a capacidade produtiva de em média 5.000 peças por mês.

A atividade de caseado e pneumáticas tem uma necessidade de produção bem abaixo da capacidade produtiva de uma menor unidade

produtiva de caseado e pregamento de botões. Assim de acordo com a atual demanda produtiva da empresa em estudo internalizar essa atividade se torna inviável.

Segundo o Sebrae(2017), o investimento inicial para implantar a menor unidade produtiva de acabamento (maquina de caseado, pneumáticas e compressor) é de R\$ 25.000,00.

Verificando junto ao SINE, o salário médio de um profissional de acabamento em uma empresa de pequeno porte, foi encontrado o valor de R\$ 1.148,99 e considerando os encargos, 13º salário, férias, etc, segundo o contador da empresa em estudo, devemos acrescentar 28% ao salário, totalizando R\$ 1.470,70.

Segue tabela 07, que traz os gastos do centro de custo caseado e pneumáticas:

Tabela 07: Centro de Custo Caseado e Pneumáticas

<b>DESPESAS C/ CAS-PNEUM</b>	
agosto-16	R\$ 480,00
setembro-16	R\$ 510,00
outubro-16	R\$ 420,00
novembro-16	R\$ 390,00
dezembro-16	R\$ 410,00
janeiro-17	R\$ 290,00
fevereiro-17	R\$ 330,00
março-17	R\$ 470,00
abril-17	R\$ 505,00
maio-17	R\$ 450,00
junho-17	R\$ 520,00
julho-17	R\$ 510,00
<b>Média</b>	<b>R\$ 440,42</b>

Fonte Acervo da empresa

Em virtude dessa análise o fator decisivo para a terceirização do processo produtivo de caseado e pneumáticas foi a medida de prioridade competitiva estratégica relacionada a custo de manufatura e operação, produtividade de mão de obra e produtividade do equipamento.

### **Revisão Final**

As demais atividades realizadas no acabamento são revisão final, cortar fios, pregamento de tag e embalagem.

Essa etapa é internalizada por ser a revisão final uma atividade estratégica da empresa, uma vez que ela vai garantir que o modelo a ser comercializado esteja dentro das especificações que a empresa almeja.

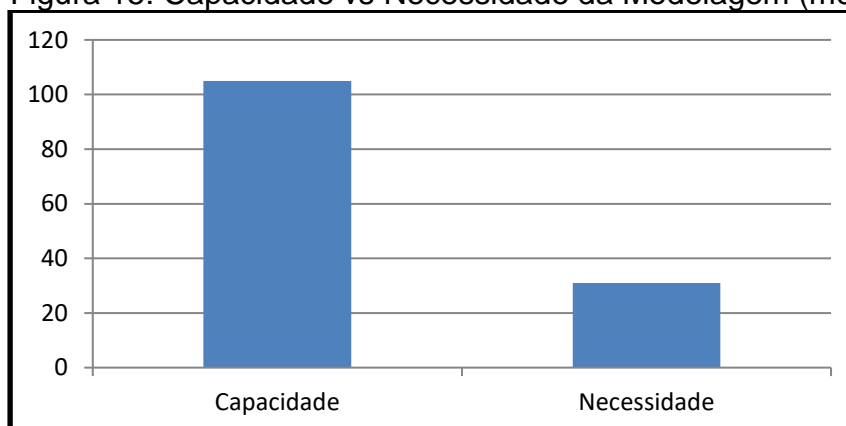
A qualidade é um dos objetivos estratégicos mais almejados por parte da empresa em estudo. É considerado pelos gestores como sendo um diferencial competitivo da marca.

Nessa etapa a qualidade relativa percebida do produto é a medida de prioridade competitiva estratégica mais impactante. A qualidade no sentido de atender as especificações, sendo congruente assim com a missão da empresa em estudo.

### 3.5.2.6 Resumo dos critérios analisados

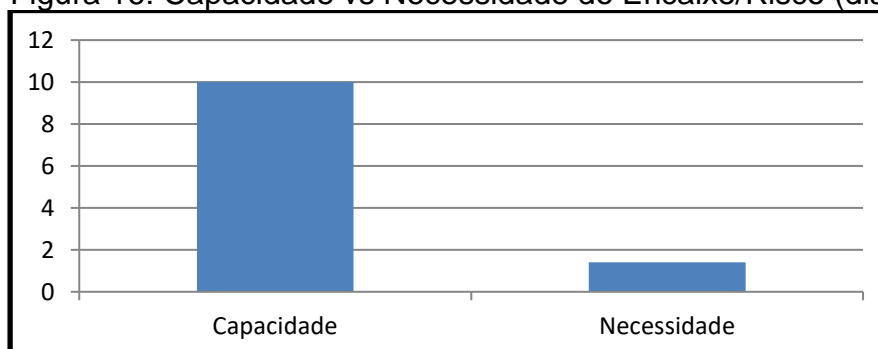
Abaixo são sintetizadas as informações referentes a capacidade versus demanda dos diversos processos produtivos da empresa em estudo:

Figura 15: Capacidade vs Necessidade da Modelagem (mês)



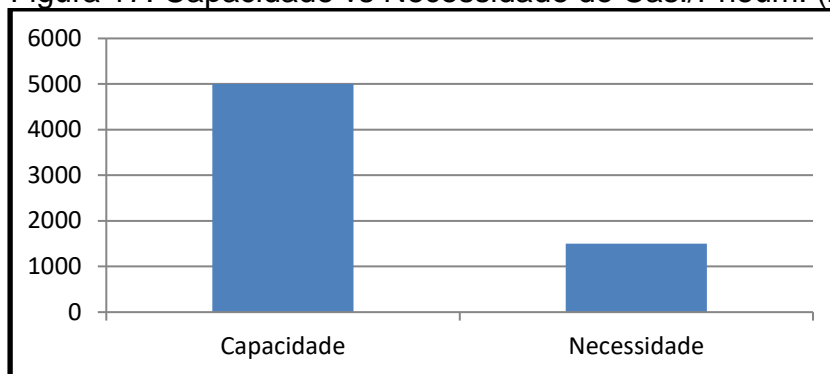
Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 16: Capacidade vs Necessidade do Encaixe/Risco (dia)



Fonte: Elaborado pelo autor

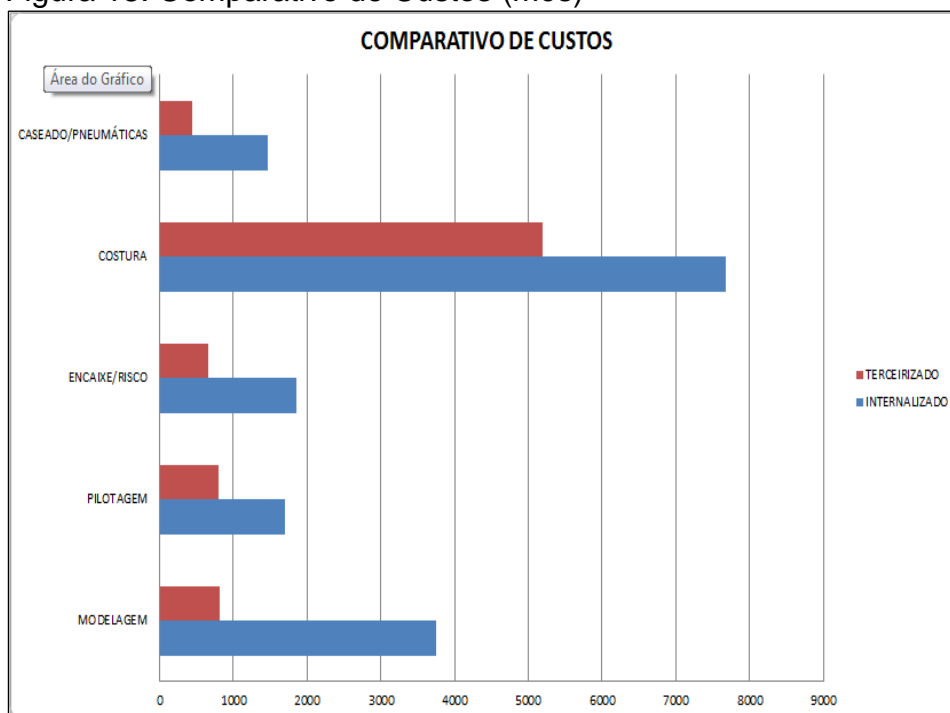
Figura 17: Capacidade vs Necessidade do Cas./Pneum. (mês)



Fonte: Elaborado pelo autor

Abaixo, de acordo com a figura 18, são sintetizadas as informações referentes a custo terceirizado versus custo internalizado das diversas etapas do processo produtivo da empresa em estudo:

Figura 18: Comparativo de Custos (mês)



Fonte: Elaborado pelo autor

Com base nos critérios utilizados na escolha entre terceirização ou internalização identificados no item anterior, segue tabela 08 com o resumo de tal motivação:

Tabela 08: Atividades Terceirizadas ou Internalizadas e a Justificativa

PROCESSO PRODUTIVO	TERCEIR.		JUSTIFICATIVA
	SIM	NÃO	
ESTILO		X	Core Business. Atende a missão da empresa no que diz respeito a estilo diferenciado. É diretamente proporcional a percepção pelo cliente, da qualidade relativa percebida do produtos ofertados.
MODELAGEM	X		Tem uma necessidade de produção bem abaixo da capacidade produtiva de uma menor estrutura de modelagem. Sendo internalizado vai elevar os índices de custos de manufatura e operações do setor.
PILOTAGEM	X		Foi identificado um desejo, por parte dos envolvidos, de um comparativo de desempenho dessa atividade (Terceir.XIntern.). Além disso, percebeu-se que a decisão de terceirizar não tem um embasamento técnico.
ENCAIXE E RISCO	X		Tem uma necessidade de produção bem abaixo da capacidade produtiva de uma menor estrutura de modelagem. Precisa de um capital para investimento inicial. Sendo internalizado vai elevar os índices de custos de manufatura e operações do setor, e diminuir o de produtividade dos equipamentos.
CORTE		X	Core Competence. É uma atividade estratégica para atender a missão da empresa no que diz respeito a preço. Sendo internalizada tende a diminuir os índices de refugos e o lead time total da operação, além de garantir um melhor desempenho de entregas.
SERIGRAFIA / BORDADO	X		Tem uma necessidade de produção bem abaixo da capacidade produtiva de uma menor estrutura de modelagem. Precisa de um capital para investimento inicial. Sendo internalizado vai elevar os índices de custos de manufatura e operações do setor, e diminuir o de produtividade dos equipamentos.
COSTURA	X		Desempenho de Entregas, Percentual de Entregas no Prazo, Custo de Operação e Produtividade de Mão de Obra e Equipamento
CASEADO / PNEUMÁTICAS	X		Tem uma necessidade de produção bem abaixo da capacidade produtiva de uma menor estrutura de modelagem. Precisa de um capital para investimento inicial. Sendo internalizado vai elevar os índices de custos de manufatura e operações do setor, e diminuir o de produtividade dos equipamentos.
REVISÃO FINAL		X	Core Competence. Essa atividade sendo internalizada tem por finalidade garantir que o produto final esteja dentro das especificações técnicas, atendendo assim a missão da empresa no que diz respeito a qualidade relativa percebida pelo cliente dos seus produtos finais.

Fonte: Elaborado pelo autor

A etapa de estilo é o *core business* da empresa em estudo. Esse setor é internalizado devido a uma decisão estratégica, por ser a principal atividade da empresa, o escopo do negócio, a sua atividade fim. É realizada internamente para que haja uma maior concentração dos recursos e dos esforços nessa atividade, que é a central.

O corte e a revisão final também são internalizados devido a uma decisão estratégica da empresa. Como foi visto no item anterior a etapa de corte tem um impacto positivo no objetivo de desempenho custo e a etapa de acabamento no objetivo de desempenho qualidade.

Os processos produtivos de estilo, corte e revisão final são fundamentais para garantir que a missão da empresa em estudo seja atendida em termos de estilo diferenciado, qualidade e custo.

As etapas de modelagem, encaixe/risco, costura, serigrafia/bordado e caseado/pneumáticas são terceirizadas. Conforme item anterior, em cada uma das fases foi feita uma análise detalhada, embasada com dados do Sine,

Sebrae, sindicato e acervo da empresa em estudo, concluindo que se internalizando teria um custo de operação e manufatura mais elevado e um índice de produtividade de mão de obra e equipamento inferior a perspectiva atual do centro de custo.

### **3.5.3 Seleção do Setor da Produção**

Com base na identificação dos critérios usados na decisão de terceirizar ou internalizar, estudou-se a etapa do processo de produção que é a pilotagem, por considerar que ela merece uma avaliação de desempenho mais aprofundada, uma vez que os gestores não apresentaram uma justificativa convincente para tal etapa ser terceirizada.

Além disso, essa etapa compõe o setor de desenvolvimento da empresa, que segundo a diretoria é o processo que merece maior atenção de todos os envolvidos, e acredita-se que o aperfeiçoamento da mesma impactará positivamente no seu desempenho competitivo.

Os gestores e responsáveis emanaram um grande desejo que essa etapa fosse internalizada, principalmente para trazer mais agilidade à operação.

### **3.5.4 Análise do Setor da Produção**

Nessa fase foi feita uma avaliação do impacto da terceirização na etapa de pilotagem.

Os dados foram coletados em uma pesquisa de campo qualitativa. Inicialmente foram feitas reuniões, com todos os envolvidos no setor de pilotagem e diretoria, que serviram para fundamentar teoricamente os conceitos a respeito dos objetivos estratégicos de desempenho (velocidade, confiabilidade, qualidade, custo e flexibilidade). Foi elaborado um questionário, conforme anexo 05, contendo escala variando de 1 a 5 (onde 1 representa nenhuma mudança e 5 retrata mudança significativa) tendo em vista avaliar o impacto da terceirização ou internalização nas medidas de prioridade competitivas estratégicas relacionadas aos objetivos de desempenho.

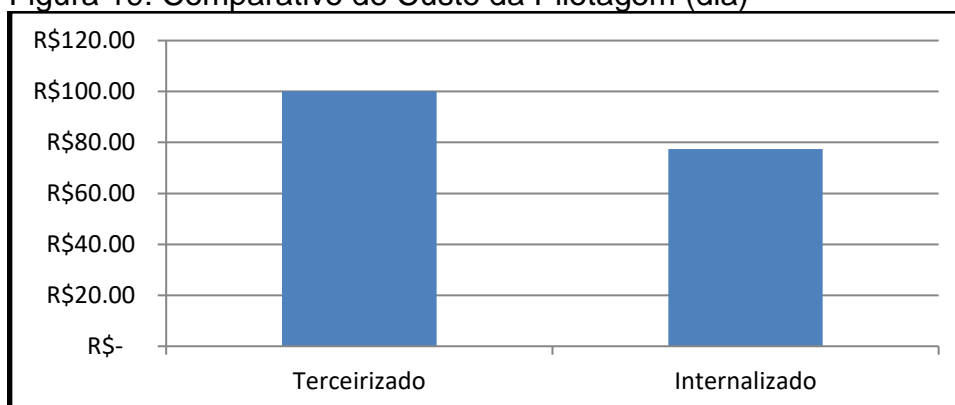
Em seguida é apresentada uma análise dessa etapa do fluxo produtivo quanto a cada um dos objetivos estratégicos de desempenho, de acordo com o que pôde ser apurado nas reuniões de equipe e nas conversas individuais com os envolvidos.

#### 3.5.4.1 Quanto ao Custo

Foi feito um comparativo de custos de mão-de-obra terceirizada versus internalizada e foi encontrado que a despesa média do centro de custo pilotagem tem um valor médio mensal de R\$ 800,42; dividindo esse valor pela quantidade média de dias por mês que a profissional vai a fábrica (8 dias) temos o valor de R\$ 100,05/dia.

O salário médio encontrado no SINE (2017) de uma pilotista acrescido os encargos, 13º e férias é R\$ 1.702,05; porém nessa situação a profissional estaria disponível pra fábrica por em média 22 dias por mês, assim se chegou a um custo unitário médio por dia de R\$ 77,36/dia. Segue figura 19 que faz um comparativo de custo sendo a mão de obra terceirizada ou internalizada:

Figura 19: Comparativo de Custo da Pilotagem (dia)



Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, foi constatado que internalizando o processo produtivo de pilotagem teremos uma redução na medida de prioridade competitiva estratégica relacionada ao custo da operação e uma melhora no índice da produtividade de mão de obra.

### 3.5.4.2 Quanto a Qualidade

Esse objetivo estratégico, no que diz respeito a conformidade com as especificações, segundo os envolvidos no processo, não iria alterar, pois os padrões de qualidade e acabamento das peças pilotos são intrínsecos da função e não dependem da profissional que desenvolve. Para exercer a função de pilotista tem que necessariamente atender aos pré-requisitos de habilidade e qualidade. Assim a medida de prioridade competitiva relacionada a qualidade, como numero de reclamações ou taxas de entregas perfeitas aos cliente internos não irá se alterar sendo essa atividade terceirizada ou internalizada.

A qualidade relativa percebida do setor de pilotagem não iria se modificar sendo essa atividade terceirizada ou internalizada, uma vez que o grau de satisfação dos clientes internos iria se manter.

### 3.5.4.3 Quanto a Velocidade

Foi analisado, por parte dos envolvidos no processo produtivo, que essa atividade sendo realizada internamente não seria necessário esperar a data da próxima visita da pilotista à fabrica e assim as demandas poderiam ser supridas de forma mais ágil.

Sendo essa atividade internalizada várias medidas de prioridade competitivas estratégicas relacionadas a velocidade iriam sofrer um impacto positivo

O ciclo da operação de pilotagem teria o tempo diminuído se for executado de forma internalizada, ou seja, o *lead time* total seria reduzido.

O índice de eficiência do fluxo (tempo de agregação de valor dividido pelo tempo total do sistema) iria aumentar consideravelmente com a pilotagem sendo realizada internamente.

O tempo de resposta as solicitações do estilo e principalmente as solicitações urgentes seria diminuído com a pilotista estando todos os dias disponível na fábrica.



A pilotagem sendo realizada internamente significa redução do tempo do ciclo total do fluxo de operações pela metade se comparado a essa atividade sendo realizada terceirizada.

#### 3.5.4.4 Quanto a confiabilidade

Os gestores afirmam que nível de confiabilidade iria aumentar sendo essa atividade internalizada, uma vez que estando a pilotista diariamente na fábrica a data de entrega devida e a data de entrega real iriam diminuir, aumentando a confiabilidade percebida da operação como um todo.

Sendo realizada internamente essa atividade iria ter um impacto positivo em outras medidas de prioridade competitiva estratégica relacionadas a confiabilidade, como o aumento do percentual de entregas no prazo e uma diminuição do percentual de datas renegociadas com o estilo. Além de ter uma possível maior aderência as datas prometidas e aos planos de operação.

A eficácia dessa etapa não se altera, uma vez que no processo de pilotagem fazer o certo é intrínseco.

#### 3.5.4.5 Quanto a flexibilidade

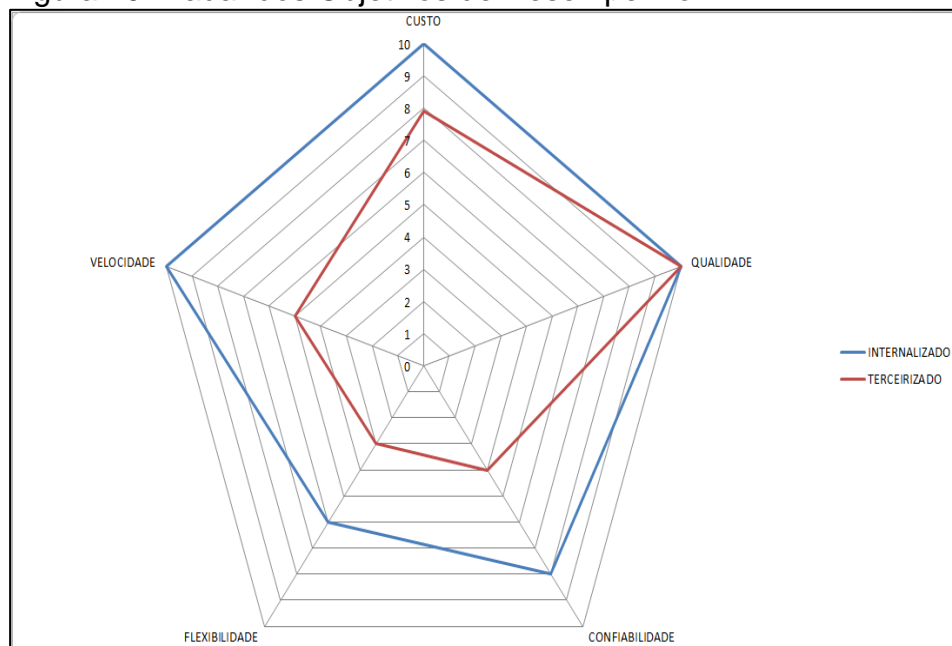
O nível de flexibilidade percebida na pilotagem iria aumentar uma vez que estando a pilotista todos os dias na fábrica, as mudanças no *mix* teriam uma maior rapidez de resposta e não seriam tão sentidas.

A flexibilidade de faixa que se refere a possibilidade de se mudar uma operação não iria se alterar, porém a flexibilidade de resposta, que se refere a quão rapidamente a operação pode ser mudada iria melhorar significativamente.

#### 3.5.4.6 Resumo da Análise

Conforme exposto nos itens anteriores segue uma síntese do impacto esperado da terceirização ou internalização mediante os objetivos de desempenho. Segue figura 20:

Figura 20: Radar dos Objetivos de Desempenho



Fonte: elaborado pelo autor

Esse gráfico teve como base medidas quantitativas de custos e para analisar medidas qualitativas de qualidade, velocidade, confiabilidade e flexibilidade foram feitas reuniões e utilizados os questionários aplicados conforme anexo 05. Utilizou-se de reuniões junto a todos os envolvidos no processo, onde foi explanado os conceitos dos objetivos estratégicos de desempenho objetivando um resultado fidedigno dos questionários aplicados.

Pode-se perceber pelo gráfico acima que a pilotagem sendo internalizada terá um maior alcance nos índices de desempenho, justificando assim a não terceirização da mesma.

### 3.6 Considerações Finais

Analisando a atividade de pilotagem segundo os objetivos estratégicos de desempenho da manufatura temos no cenário internalizado um custo menor, uma maior rapidez no tempo total do processo, além de um impacto positivo na percepção de confiabilidade e de flexibilidade, e no objetivo de qualidade percebeu-se uma manutenção se comparado a essa atividade sendo realizada de forma terceirizada.

Foi constatado, através das reuniões de equipe e apuração dos resultados do questionário aplicado aos envolvidos no processo e diretoria, que

a pilotagem sendo internalizada vai trazer vantagens competitivas e melhoras de desempenho para a empresa.

Uma desvantagem na adoção da pilotagem ser internalizada é que a necessidade de produção de pilotos supre 40% da disponibilidade da pilotista, no entanto, foi sugerido pelos gestores que os 60% da carga horária livre fosse remanejada para atividades de costura da produção. Para que essa mudança tenha êxito, visto que a empresa só usa os serviços de pilotagem por 8 ou 9 dias por mês, a pilotista deverá ao longo dos outros 13 ou 14 dias do mês costurar peças de produção.

Deverão ser selecionadas referências de menor quantidade e com menores tempos produtivos totais, afim de que a pilotista consiga balancear o tempo entre as atividades de pilotagem e costura e entregue as pilotagens e a referência da produção dentro do prazo determinado.

Ademais, as solicitações do estilo que não forem urgentes devem aguardar numa fila de espera para que os tempos totais de *setup* de maquina sejam reduzidos.

## 4 CONCLUSAO

Pode-se afirmar que o presente trabalho atingiu seu proposito, uma vez que foi feito uma analise detalhada de todas as atividades terceirizadas ao longo da cadeia produtiva da empresa objeto do estudo de caso.

Ao longo do trabalho foi descrito o processo produtivo, identificado os critérios utilizados na decisão de terceirizar ou internalizar, foi avaliado o impacto da terceirização na etapa escolhida e por fim apresentado recomendações à empresa quanto a decisão de terceirizar a fim de melhorar o desempenho competitivo.

Esse estudo evidenciou a importância da terceirização para as indústrias de confecções de pequeno porte do mercado local, visto que, devido a baixa necessidade produtiva característica desse modelo de negocio, onde tem-se pequenos volumes de produção de produtos com valor agregado destinados a nichos de mercados específicos, as empresas não conseguiriam sobreviver de forma competitiva sem a terceirização. Entretanto, verificou-se que na etapa de pilotagem, internalizando, resultaria em uma maior vantagem competitiva.

Sugere-se para o setor de modelagem que a modelista continue terceirizada, mas faça esse trabalho internamente na fábrica para que haja uma interação maior entre ela, a pilotista, a responsável pelo desenvolvimento, e a estilista.

Achou-se oportuno sugerir a criação de um painel de indicadores de desempenho para todas as etapas do processo produtivo da confecção em estudo.

Como recomendação para trabalhos futuros, pode-se apontar uma pesquisa com varias empresas do segmento de confecções, com o intuito de se obter um resultado mais representativo com relação a decisão de terceirizar ou internalizar.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIT. Associação Brasileira da Indústria Têxtil. Disponível em <http://www.abit.org.br/> Acesso em 13/03/2018.

ALVAREZ, Manuel S. B.;Terceirização: parceria e qualidade. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. Logística Empresarial: O processo de integração da cadeia de suprimento. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. Administração de Produção e Operações: Manufatura e Serviços: Uma abordagem estratégica. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FERNANDES, Maria Aleuda; O Impacto do Outsourcing na Performance das Organizações: da Teoria à Realidade. 2011. 386 f. Dissertação de Doutorado em Organização e Gestão de Empresas - Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2011.

FIEC. Federação das Indústrias do Estado do Ceará. Disponível em <https://www1.sfiec.org.br/> Acesso em 13/03/2018.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1997.

GIOSA, Lívio Antônio; Terceirização: uma abordagem estratégica. 1ª ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

IANNI, Octavio; Teorias da Globalização. 1ª ed. Rio de Janeiro: Civilização, 2002.

LEVY, Alberto R.; Competitividade organizacional. 1ª ed. São Paulo: Makron, 1992.

MACHADO, R. Logística, uma vantagem competitiva. 2017. Disponível em: [http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/659](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/659)  
Acesso em: 21 de maio de 18

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

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando Piero. Administração da Produção. 2ª ed. Ver. Aum. e atual. São Paulo: Saraiva, 2005.

NADALETO, Tânia Aparecida; Estratégias de Produção e Prioridades Competitivas: estudo de caso em empresas do polo calçadista de Jaú. 2003. Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção - Escola de Engenharia de São Carlos da USP, São Carlos, 2003.

NIGEL, Slack. Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Paulo Antonio F. de. Terceirização como estratégia. Disponível em: <<http://www.batebyte.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=56>> Acesso em 21 de maio de 2018.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da qualidade no processo: A qualidade na produção de bens e serviços. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PEDRIALI, Marcelle; Business Process Outsourcing: uma importante ferramenta estratégica da terceirização. 2004. Trabalho apresentado no XI Congresso Brasileiro de Custos, Porto Seguro, Bahia, 2004. Disponível em <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2291/2291>

PORTER, Michael E.; Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 15ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos de sucesso. 3ª edição. São Paulo: STS, 1992.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

TERENCE, Ana Claudia Fernandes; Planejamento Estratégico como Ferramenta de Qualidade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 238 f. Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção – Escola de Engenharia de São Carlos da USP, São Carlos, 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Biblioteca Universitária. Guia de normalização de trabalhos acadêmicos da Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2013.









**ANEXO 04****QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE DO PROCESSO PRODUTIVO**

ETAPA: \_\_\_\_\_

RESPONSÁVEL DIRETO: \_\_\_\_\_

COLABORADORES ENVOLVIDOS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

CRITÉRIOS UTILIZADOS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

OBSERVAÇÕES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ANEXO 05****QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE DA PILOTAGEM**

FACILITADOR: \_\_\_\_\_

COLABORADOR: \_\_\_\_\_

- 1- O que aconteceria com o grau de satisfação do estilo se a pilotista for internalizada?  
(1) (2) (3) (4) (5)
- 2- O que aconteceria com o número de reclamações se a pilotista for internalizada?  
(1) (2) (3) (4) (5)
- 3- O que aconteceria com a qualidade percebida da peça piloto se a pilotista for internalizada?  
(1) (2) (3) (4) (5)
- 4- Aconteceria alguma mudança com o prazo de entrega das pilotos se a pilotista for internalizada?  
(1) (2) (3) (4) (5)
- 5- Aconteceria alguma mudança com relação ao número de novos produtos introduzidos por coleção se a pilotista for internalizada?  
(1) (2) (3) (4) (5)
- 6- Aconteceria alguma mudança no tempo de resposta as solicitações do estilo se a pilotista for internalizada?  
(1) (2) (3) (4) (5)
- 7- O tempo total do ciclo de pilotagem iria se alterar sendo a pilotista internalizada?  
(1) (2) (3) (4) (5)