

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
COMÉRCIO EXTERIOR**

**CLAUDIANI URBANO**

**ANÁLISE DOS MOTIVOS QUE LEVAM AS EMPRESAS DO SETOR DE  
CONFECÇÃO DE CRICIÚMA A OPTAREM PELA TERCEIRIZAÇÃO DO  
PROCESSO DE MONTAGEM DE PEÇAS**

**CRICIÚMA  
2016**

**CLAUDIANI URBANO**

**ANÁLISE DOS MOTIVOS QUE LEVAM AS EMPRESAS DO SETOR DE  
CONFECÇÃO DE CRICIÚMA A OPTAREM PELA TERCEIRIZAÇÃO DO  
PROCESSO DE MONTAGEM DE PEÇAS**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Wagner Blauth

**CRICIÚMA**

**CLAUDIANI URBANO**

**ANÁLISE DOS MOTIVOS QUE LEVAM AS EMPRESAS DO SETOR DE  
CONFECÇÃO DE CRICIÚMA A OPTAREM PELA TERCEIRIZAÇÃO DO  
PROCESSO DE MONTAGEM DE PEÇAS**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Wagner Blauth

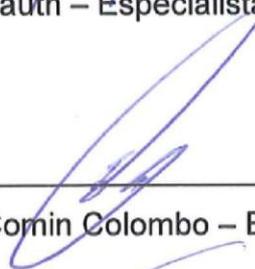
Criciúma, 04 de julho de 2016.

**BANCA EXAMINADORA**



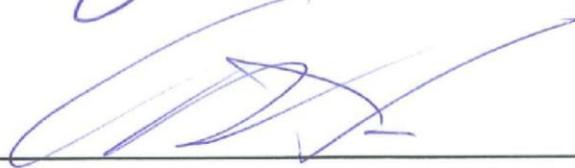
---

Prof. Wagner Blauth – Especialista – Orientador – UNESC



---

Prof. Tiago Comin Colombo – Especialista – UNESC



---

Prof. Everton Salvador – Especialista – UNESC

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus queridos pais, por estarem presentes em todas as etapas de minha vida, me incentivando em todas as minhas decisões e por serem exemplos de pessoas que batalham e lutam por todos os seus sonhos.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por me conceder todas as conquistas que tive até o momento, tanto na minha trajetória profissional quanto na minha carreira acadêmica e pessoal.

Agradeço também aos meus pais, Valdair Urbano e Maria Dolvina Urbano que nunca mediram esforços e fizeram de tudo para que eu me tornasse a pessoa que sou hoje, que sempre me apoiaram e me deram forças para que eu continuasse sempre no caminho certo e não desistisse dos meus sonhos e dos meus objetivos e acreditando sempre em meu potencial.

Agradeço ao meu namorado que esteve ao meu lado me ajudando e auxiliando na construção desse trabalho, ao meu orientador Wagner Blauth e também aos meus amigos, pela força e pela vibração em relação a esse passo tão importante na vida acadêmica.

Por fim, gostaria de agradecer ao grupo de empresas de confecções do Sul de Santa Catarina pela disponibilidade e disposição de responder o questionário de pesquisa, tornando essa pesquisa viável e possível.

## RESUMO

URBANO, Claudiani. **Análise dos motivos que levam as empresas do setor de confecção de Criciúma a optarem pela terceirização do processo de montagem de peças.** 2016. 49 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A terceirização é uma forma de organização estrutural que possibilita a uma empresa privada ou governamental entregar suas atividades para outra empresa, proporcionando maior disponibilidade de recursos para sua atividade fim, reduzindo a estrutura operacional, diminuindo custos, economizando recursos e desburocratizando alguns processos. Diante disso, o estudo objetivou analisar os motivos que levam as empresas de confecções da região de Criciúma a optarem por terceirização de serviços de montagem ao invés da produção In House. Metodologicamente, caracterizou-se como sendo descritiva quanto aos fins de investigação, e pesquisa de campo e levantamento de dados, quanto aos meios de investigação. A população-alvo foi delimitada pelas indústrias de confecções do município de Criciúma. O estudo caracterizou-se por coleta de dados primários e técnica de coleta de dados quantitativa. O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado com quatro categorias de análise que totalizaram vinte e três questões fechadas, uma questão que julgou em escala o critério mais importante e o menos importante na tomada de decisão para terceirizar e duas questões abertas, sendo que o mesmo foi aplicado via e-mail diretamente para as empresas. A análise dos dados foi essencialmente quantitativa. Verificou-se que a maioria das empresas pesquisadas que utilizam o processo de terceirização levam em consideração o investimento e o custo operacional da produção *in house* para esta tomada de decisão.

**Palavras-chave:** Indústria de Confecção. Terceirização. Montagem

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo produtivo da Cadeia Têxtil e de Confecção.....	14
Figura 2 – Custo dos processos terceirizados.....	29
Figura 3 – Qualidade dos produtos produzidos em processos terceirizados em relação aos processos internos.....	32
Figura 4 – Flexibilidade de atendimento a demanda dos processos terceirizados em relação aos processos internos.....	35
Figura 5 – Confiabilidade dos processos terceirizados em relação aos processos internos .....	38

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Custo dos processos terceirizados.....	27
Tabela 2 – Qualidade dos produtos produzidos em processos terceirizados em relação aos processos internos.....	30
Tabela 3 – Flexibilidade de atendimento a demanda dos processos terceirizados em relação aos processos internos.....	33
Tabela 4 – Confiabilidade dos processos terceirizados em relação aos processos internos .....	36
Tabela 5 – Critérios mais importantes na tomada de decisão para terceirização de produtos.....	39

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	11
1.2 OBJETIVOS .....	11
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>12</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>13</b>
2.1 INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO .....	13
<b>2.1.1 Inovação na indústria têxtil e de confecção</b> .....	<b>16</b>
2.2 TERCEIRIZAÇÃO .....	20
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>23</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	23
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO .....	24
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	25
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS .....	26
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>27</b>
4.1 CUSTO DOS PROCESSOS TERCEIRIZADOS .....	27
4.2 QUALIDADE DOS PRODUTOS PRODUZIDOS EM PROCESSOS TERCEIRIZADOS EM RELAÇÃO AOS PROCESSOS INTERNOS .....	29
4.3 FLEXIBILIDADE DE ATENDIMENTO A DEMANDA DOS PROCESSOS TERCEIRIZADOS EM RELAÇÃO AOS PROCESSOS INTERNOS .....	33
4.4 CONFIABILIDADE DOS PROCESSOS TERCEIRIZADOS EM RELAÇÃO AOS PROCESSOS INTERNOS .....	35
4.5 CRITÉRIOS MAIS IMPORTANTES NA TOMADA DE DECISÃO PARA TERCEIRIZAÇÃO DE PRODUTOS .....	38
4.6 ANÁLISE DAS QUESTÕES ABERTAS .....	39
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>45</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>48</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A terceirização é uma modalidade de relacionamento comercial que representa uma significativa mudança na condução dos relacionamentos entre empresas e contratadas (ALVAREZ 1996).

De acordo com De Godoi (2010), a terceirização surgiu como opção para organizações que desejam dedicar-se apenas a sua atividade principal, distribuindo a outras empresas funções que são inerentes a muitas fases de seu processo produtivo, ou ainda, funções que por motivos estratégicos são mais viáveis de delegar a outras organizações.

Assim, De Godoi (2010) afirma que a terceirização de serviços é uma estratégia de gestão que ganha cada vez mais espaço, pois ao passar determinadas atividades para um contratado especializado para tal, cada empresa estará executando apenas as atividades de seu maior interesse ou habilidade, tornando-se assim mais flexível na fabricação e na gestão de diferentes produtos.

Segundo Gomes e Luz (2012), a terceirização se originou durante a 2ª Guerra Mundial e com o avanço das indústrias e tecnologias, dessa forma, aliada às novas técnicas de administração e produção a terceirização nasceu.

Silva (2011), afirma que contratar empresas terceirizadas é uma solução muito mais viável. Além de que, levando-se em consideração que estas empresas são especializadas no processo que realizam, é mais provável que obtenham um maior e mais moderno conhecimento daquela atividade, possibilitando maior sucesso da atividade desempenhada, pois tem garantido o “conhecimento pronto” da empresa terceirizada (ou prestadora de serviços).

Delgado (2012), afirma ainda que ninguém consegue obter todos os conhecimentos possíveis permitidos por uma sociedade globalizada, tendo que, por consequência, contratar terceiros que detêm o *know how* para a melhoria de seus processos.

Em busca das vantagens da terceirização pontuadas pelos autores citados, a indústria do vestuário da região sul de Santa Catarina tem desenvolvido ao longo do tempo uma grande cadeia de serviços terceirizados.

Com bases nessas considerações, esta pesquisa visa verificar os motivos que levam as empresas de confecções da região de Criciúma a optarem por terceirização de serviços de montagem ao invés da produção *in house*.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Segundo dados do SEBRAE (2015), o ramo de confecção vive em torno da moda, que como parte de toda a cadeia têxtil, vem passando por significativa transformação.

No cenário atual, as indústrias têxteis brasileiras têm investido na automação e qualificação de mão-de-obra como forma de enfrentar a ameaça dos tecidos estrangeiros. Ainda, mais de 30.000 confecções brasileiras, conhecidas pelo emprego intensivo de mão-de-obra, gerando mais de 1 milhão de empregos, buscam sustentar o ritmo de crescimento de anos anteriores, expandindo seus negócios ou migrando para locais com custos menores (SEBRAE 2015).

Com a transformação supracitada na cadeia têxtil, as empresas precisam estar à frente para atender a demanda de mercado e com isso têm a possibilidade de contratar terceiros para agilizar a produção para que os produtos produzidos cheguem rapidamente aos consumidores, fazendo, teoricamente, com que sua competitividade seja ainda maior.

De acordo com Gomes e Luz (2012) a terceirização é um fenômeno cada vez mais presente no âmbito empresarial. Se a empresa prestadora de serviços for bem escolhida, esse processo torna-se uma boa forma de redução dos custos e a garantia de uma mão de obra especializada.

Com base na situação exposta, o problema de pesquisa suscita o seguinte questionamento: **Quais os motivos que levam as empresas de confecção da região de Criciúma a optarem por terceirização de serviços de montagem ao invés da produção *In House*?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar os motivos que levam as empresas de confecções da região de Criciúma a optarem por terceirização de serviços de montagem ao invés da *produção In House*.

### 1.2.2 Objetivos específicos

a) Compreender o processo de terceirização no setor de montagem das empresas de confecção de Criciúma;

b) Levantar os pontos positivos e negativos elencados pelas empresas representantes da amostra para o uso de serviços terceirizados no setor de montagem;

c) Comparar, na percepção das empresas integrantes da amostra, indicadores de custo, qualidade e logística referentes ao uso de montagem *in house* e montagem terceirizada.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo teve por objetivo geral analisar os motivos que levam as empresas de confecção de Criciúma a optarem por terceirização de serviços de montagem ao invés da produção própria, sendo de grande importância, pois auxiliou na compreensão sobre esta prática tão comum entre as empresas deste segmento na região pesquisada.

A proposta de pesquisa foi relevante para a pesquisadora, pois ela pôde aprofundar e expandir seu conhecimento sobre a área do estudo em questão, que contribuiu para seu crescimento profissional e acadêmico.

Para as empresas foi importante porque por meio dos objetivos pontuados foi possível delimitar vantagens e desvantagens desta prática sob a ótica dos entrevistados.

A universidade, por sua vez, pôde agregar os resultados alcançados neste estudo ao seu acervo de pesquisa, auxiliando em trabalhos futuros.

O estudo também é relevante para a região, pois a profissionalização do processo produtivo do vestuário deve criar oportunidades de trabalho e de renda para a sociedade, melhorando a qualidade de vida de seus cidadãos.

Por fim, a pesquisadora teve tempo hábil para a elaboração da pesquisa e pleno acesso aos dados pelo fato de trabalhar em uma empresa do ramo, tornando a pesquisa viável.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Vianna (2001), a fundamentação teórica busca a análise de autores que já falaram sobre o tema em que se deseja pesquisar, direcionando ao leitor um referencial teórico de acordo com o tipo de pesquisa.

Desta forma, os próximos títulos do capítulo procuram relacionar informações acerca do propósito da pesquisa, assim como entendimento do tema em estudo com base em outros autores.

### 2.1 INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO

Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2010), o setor têxtil e de confecção brasileiro é reconhecido mundialmente não apenas por sua criatividade, profissionalismo e tecnologia, mas também pelas dimensões de seu parque têxtil. Ainda, é a sexta maior indústria têxtil do mundo, o segundo maior produtor de denim (matéria prima para fabricação de jeans) e o terceiro produtor de malharias.

A indústria têxtil e de confecção no Brasil é uma das mais antigas e vem mostrando um grande crescimento no decorrer dos tempos, conforme oportunidades de demanda. A expansão da produção têxtil e de confecção sempre esteve diretamente ligada ao crescimento da população e ao aumento da renda pessoal, sendo que, no decorrer dos tempos, a modernização do setor tem sido colocada como necessária e urgente (SERRA; ATEM, 1988).

Segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção – ABIT (2015), o setor têxtil e de confecção mundial movimentou cerca de US\$ 744 bilhões nas transações entre países no ano de 2012. Apesar de o Brasil ser a sexta maior indústria têxtil do mundo e a quarta de confecção, o mesmo participou com menos de 0,4% desse mercado.

Nesse sentido, de acordo com a ABIT (2013), o mercado nacional é responsável por 97,5% do consumo da produção realizada e apenas 2,5% é destinado às exportações. São 9,4 bilhões de peças, incluindo cama, mesa e banho produzidas por ano, e mais de 1,9 milhão de tonelada de algodão em pluma produzido.

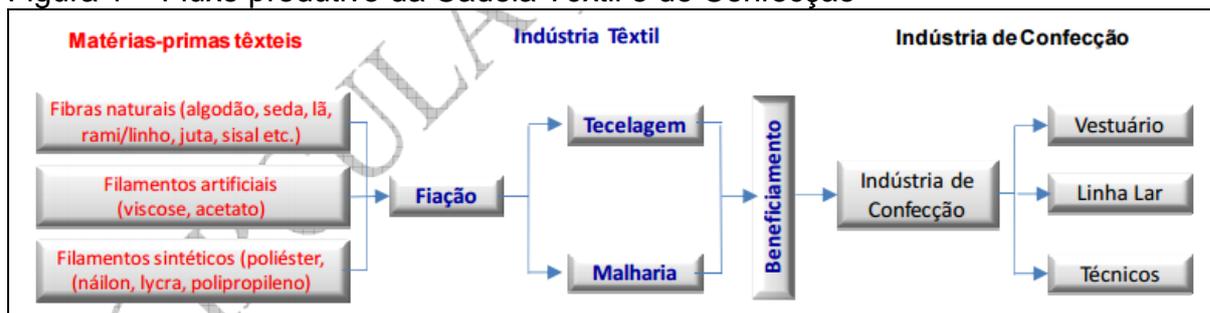
Conforme Gorini (2000), o mercado têxtil e de confecção brasileiro tem grande potencialidade de crescimento, principalmente em virtude da demanda, pois está entre os oito maiores mercados consumidores de vestuário e o que mais cresceu na primeira década do século XXI.

Segundo Fujita e Jorente (2015), os setores têxtil, de confecção e vestuário são de grande importância para a economia brasileira, uma vez que os mesmos são fortes geradores de empregos e possuem grande volume de produção e exportações cada vez mais crescentes, vivendo em processo de mudança e inovação constante.

De acordo com Costa e Rocha (2009), a cadeia produtiva têxtil e de confecção é formada por vários segmentos industriais autônomos, que são fundamentais para a sua organização. Assim, a cadeia produtiva é descrita da seguinte maneira: os negócios do setor se iniciam com as matérias-primas sendo transformadas, de onde seguem para a tecelagem ou para a malharia e, posteriormente, passam pelo acabamento onde finalmente chegam na confecção.

A indústria têxtil e de confecção, segundo dados do SEBRAE (2010) é bastante ampla e composta por várias etapas produtivas inter-relacionadas, onde destacam-se quatro delas: a fiação, a tecelagem, o acabamento e a confecção, conforme Figura 1.

Figura 1 – Fluxo produtivo da Cadeia Têxtil e de Confecção



Fonte: Bezerra (2014).

De acordo com o SEBRAE (2010), os produtos podem tomar a forma de vestuário; de artigos para o lar, tais como cama, mesa, banho e limpeza; ou para a indústria, como filtros de algodão e componentes para o interior de automóveis, em sua etapa final. Ainda, o produto final de cada uma das etapas produtivas é a matéria prima da fase seguinte, fazendo com que a cadeia têxtil e de confecção tenha um caráter bastante diversificado, sendo cada setor composto por grande número de segmentos diferenciados em suas estruturas físicas.

Por conseguinte, uma das características da cadeia têxtil e de confecção brasileiras é a existência dos polos regionais de produção, os quais destacam-se São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina e Ceará (COSTA E ROCHA, 2009).

O estado de São Paulo surge como o centro produtor, centro intelectual e financeiro da indústria, pois concentra os principais ativos intangíveis como moda, marketing etc. e o controle das atividades produtivas nacionais. Em São Paulo estão concentrados os varejos de luxo e também lojas internacionais como a Louis Vuitton, possuindo também duas das maiores concentrações do país de confecções e lojas atacadistas: os bairros do Brás e Bom Retiro. Outro polo essencial do estado é a cidade de Americana, que apresenta um alto desenvolvimento tecnológico e é especializada na produção de tecidos artificiais e sintéticos (COSTA E ROCHA, 2009).

Costa e Rocha (2009) afirmam que a produção de malharias e roupas de inverno está concentrada em Petrópolis, no Rio de Janeiro, estado que ainda possui, na cidade de Nova Friburgo, o principal polo produtor de lingerie do país e também a sede da empresa alemã Triumph. Já em Santa Catarina, o Vale do Itajaí (mais precisamente a cidade de Blumenau) está localizado em um dos lugares considerados mais avançados da América Latina do ramo têxtil, sendo o principal exportador nacional de artigos de malharia e linha lar.

No Ceará, com o deslocamento regional das grandes empresas, o estado procura aumentar sua relevância no cenário nacional, dando incentivos fiscais e de infraestrutura, fornecidos pelo governo estadual. Ainda, vale destacar a forte presença de empresas verticalmente integradas, especialmente no ramo de tecidos denim e em fios de algodão (COSTA E ROCHA, 2009).

Assim, nesse sentido, conforme Costa e Rocha (2009), nos anos 1990 se iniciou um processo de deslocamento regional das grandes empresas da cadeia, cujos principais fatores foram a busca por mão-de-obra mais barata e os incentivos fiscais e creditícios oferecidos pelos estados do Nordeste. Essa desconcentração industrial ocorreu com mais intensidade nas etapas intensivas em mão-de-obra e com baixa utilização de tecnologia.

Ao longo dos anos 2000, o Sudeste perdeu sua forte participação na produção nacional, destacando-se a região Sul em termos de crescimento, que foi estimulada pelos incentivos fiscais oferecidos na região de Santa Catarina, pela

disponibilidade de linhas de crédito dos bancos regionais (BRDE) e pela proximidade dos centros consumidores (COSTA E ROCHA, 2009; ABIT, 2015).

De acordo com a ABIT (2015), houve crescimento no Centro-Oeste, porém sua participação ainda é muito pequena: 1,4% em 2003 e 1,9% em 2007. Dessa forma, esta participação mostra a busca das empresas por maior proximidade com a produção de algodão (competitiva e em expansão na região).

De acordo com Costa e Rocha (2009), grande parte das unidades fabris instaladas permanecem nas regiões Sul e Sudeste, desde fiação até confecção, na qual também está concentrada cerca de 80% da mão-de-obra empregada.

Apesar de algumas regiões possuírem força no elo têxtil, entre 2000 e 2007 houve queda na quantidade de unidades instaladas em todas as regiões, principalmente pela redução do número de malharias, com exceção da Região Sul. Em contrapartida, no elo de confecções houve crescimento em todas as regiões, com destaque para as Regiões Sul e Centro-Oeste, com exceção da Região Norte (COSTA E ROCHA, 2009).

Em suma, conforme dados de Costa e Rocha (2009) a região Sul, em ambos os elos, foi a que mais aumentou em número de empregos gerados no período e em todos os segmentos da cadeia. A região Sudeste, ao contrário, apresentou a maior queda, em especial nos segmentos de malharia, fiação e confecção, apesar de ainda concentrar a maior parcela da mão-de-obra empregada.

Sobre a região Sul, ainda vale destacar que em Santa Catarina o setor têxtil vestuarista tem grande predomínio, principalmente de empresas de micro e pequeno porte, ao lado de grandes empresas líderes (SEBRAE, 2010).

### **2.1.1 Inovação na indústria têxtil e de confecção**

Em 1997, o setor nacional representou cerca de 1% do valor agregado da economia nacional e gerou cerca de 1,5 milhão de empregos em 1998 segundo dados do IBGE (1998), o que significou um declínio de 30% em relação a 1990.

Atualmente, de acordo com a ABIT (2015), o setor têxtil e de confecção já é uma atividade com aproximadamente 200 anos no País, impulsionando diversas outras indústrias, sendo o grande motor da revolução industrial no Brasil. Hoje em dia, emprega cerca de 1,7 milhão de pessoas de forma direta, sendo 75% indivíduos do sexo feminino. É o segundo maior empregador na indústria de transformação da

indústria da moda e também o segundo maior gerador do primeiro emprego das pessoas.

Assim, segundo Gorini (2000), a cadeia têxtil e de confecção vem demonstrando altos investimentos em modernização e expansão da capacidade produtiva. O complexo têxtil brasileiro vem aumentando sua produtividade por consequência do grande esforço de investimento realizados no final do século XX. A qualidade dos produtos, associados a melhores serviços e adequações ambientais, também vem avançando.

De acordo com Costa e Rocha (2009), ao longo dos anos 2000 o Brasil caiu em níveis de competitividade e mercado no setor têxtil e de confecções. Com a crescente competitividade mundial no setor, tornou-se necessário desenvolver estratégias competitivas diferenciadas, tais como uso de inovações e de tecnologias como instrumentos relevantes para estabilização no mercado.

O crescimento exponencial dos produtos têxteis e de confecção (TC) asiáticos nos mercados mundiais, em especial da China, desestabilizou os demais países produtores de têxteis e confeccionados e acirrou a competição global. Nessa conjuntura, tornou-se fundamental para a sobrevivência das empresas da cadeia TC desenvolver estratégias competitivas diferenciadas, baseadas na utilização da inovação tecnológica como um instrumento relevante para inserção no mercado mundial (COSTA E ROCHA, 2009).

Segundo dados da MBC (2008), as empresas precisariam substituir produtos obsoletos e diversificar os produtos oferecidos, assim como também melhorar constantemente o desempenho dos mesmos. Para tal, deveriam desenvolver novas tecnologias ou melhorar e adaptar, de forma criativa, tecnologias existentes às necessidades de produção da empresa. Deveriam inovar também nos processos, para serem mais competitivos, reduzindo custos, fazendo com que haja aumento na qualidade, consequentemente melhoria das condições de trabalho, na preservação do meio ambiente e na produtividade da empresa como um todo.

Costa e Rocha (2009) afirmam que existe uma grande desigualdade no perfil das empresas brasileiras da cadeia, pois a defasagem tecnológica é pequena entre as empresas líderes, que têm capacidade exportadora e investem pesadamente na modernização de máquinas e equipamentos, quando comparadas com as empresas de pequeno porte.

Assim, Costa e Rocha (2009) analisaram a Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica (PINTEC), realizada em 2005 pelo IBGE, para verificar as características das empresas brasileiras da cadeia têxtil e de confecção, no que diz respeito à inovação. Sendo inovação tecnológica a implementação de produtos ou processos tecnologicamente novos ou substancialmente aprimorados, ocorrendo quando o produto é introduzido no mercado ou quando o processo passa a ser operado pela empresa, foram analisadas 89.205 empresas da indústria de transformação, onde 4.154 empresas pertenciam ao setor de fabricação de produtos têxteis e 12.162 ao setor de confecção de artigos do vestuário e acessórios.

Portanto, com base nas informações de Costa e Rocha (2009) no universo têxtil e de confecção foi verificado que a cadeia segue o padrão da indústria de transformação, na qual cerca de 34% das empresas implementaram algum tipo de inovação no período de 2003 a 2005. Entre as empresas que não inovaram na indústria e na cadeia, mais de 70% apontaram as condições de mercado como principal razão para não implementar algum tipo de inovação.

Observa-se que uma parcela das empresas que inovaram, tanto na indústria quanto na cadeia têxtil e de confecção (TC), implantaram inovações de processo. O interesse maior das empresas da cadeia TC foi implantar mudanças de ordem estratégica e organizacional, com destaque para confecções, sendo que, na maioria das empresas, o objetivo foi para mudança na estética ou desenho do produto (COSTA E ROCHA, 2009).

Para medir o grau de novidade da inovação, a PINTEC indagou se o produto ou processo novo é somente para a empresa ou se já havia sido implementado por outras empresas. No caso das empresas dos elos TC, as inovações apresentaram baixo grau de novidade: para 83% das empresas do elo têxtil e 96% do de confecções as inovações de produto eram novas somente para a empresa. Nas inovações de processo, os índices são ainda maiores: 89% e 99%, respectivamente – mesmo padrão da indústria de transformação (COSTA E ROCHA, 2009).

Como afirmam Costa e Rocha (2009), as inovações em máquinas e equipamentos na cadeia TC são amplamente difundidas, sendo que os esforços para a inovação estão concentrados em:

- Desenvolvimento tecnológico de produtos e processos que otimizem a utilização dos principais insumos do processo produtivo da cadeia TC – matéria-prima e mão-de-obra;
- Desenvolvimento de novos produtos de maior valor agregado e diferenciados (estilo, faixa etária, gênero etc.) e a busca por novos mercados e fortalecimento de marca; e
- Desenvolvimento de modelos organizacionais que meschem o fornecimento de produtos diferenciados com serviços qualificados (de transporte, preparação e manipulação dos materiais) para gerar uma resposta eficiente e rápida ao consumidor.

No Brasil, de acordo com Costa e Rocha (2009), a estratégia competitiva das empresas é seguir tendências de moda, encontrar nichos de mercado e oferecer produtos diferenciados, buscar o fortalecimento da marca Brasil como característica de estilo próprio, qualidade de produto e respeito socioambiental.

Segundo Costa e Rocha (2009) esforços na cadeia TC no Brasil ainda são tímidos e fortemente baseados na compra de máquinas e equipamentos, o que enfraquece a própria estratégia competitiva escolhida e abre cada vez mais espaço para os produtos importados. As empresas têm a seguinte equação a ser resolvida: de um lado, enfrentar as dificuldades tributárias e de acesso a financiamentos, questões de ordem trabalhista, problemas logísticos e de infraestrutura precária, conjugado ao envelhecimento do parque fabril nacional; e, de outro lado, atender de forma adequada às exigências impostas pelos consumidores, fornecedores e concorrentes.

Por conseguinte Costa e Rocha (2009) avaliam que é de fundamental importância que as empresas procurem desenvolver atividades inovativas de forma colaborativa, visando ao desenvolvimento de soluções que fortaleçam a montagem de sistemas integrados de produção e comercialização, associando grandes empresas a empresas menores, com vistas a diminuir custos de ordem operacional, ambiental, de energia etc. Ao governo, cabe fomentar o desenvolvimento de um sistema nacional, regional e/ou local de inovação que permita às empresas suportar os riscos inerentes às atividades inovativas.

Em relação à cadeia Têxtil e de Confecção, os objetivos principais são ampliar a competitividade e as vendas, por meio de estratégias de diferenciação de produtos e conquistas de nichos de mercado. A meta era aumentar o faturamento da

cadeia de US\$ 33 bilhões, em 2008, para US\$ 41,8 bilhões, em 2010. Os desafios são modernizar a estrutura produtiva industrial, fortalecer a cadeia produtiva nacional, desenvolver produtos com maior valor agregado e combater práticas desleais de comércio.

## 2.2 TERCEIRIZAÇÃO

Cada vez mais as empresas tendem a se concentrar em suas competências essenciais, guardando as energias desprendidas em atividades paralelas ou de apoio, surge como um dos meios de fazer isso a terceirização, com isso, a terceirização se firma nos manuais de administração na década de 1980, como elemento importante da flexibilidade estratégica exigida pelos contextos negociais competitivos. As práticas de sublocação, entretanto, em uma perspectiva operacional, são certamente tão antigas quanto as noções de trabalho e de propriedade (SOUZA; et. al, 2005).

Conforme Silva (2015), existe a necessidade das empresas de optar por escolhas as quais sejam capazes de amenizar os problemas que o negócio possa passar no país. Para que isso aconteça, é preciso criar e sustentar vantagens competitivas entre as empresas, com o propósito de diminuir custos de produção para alcançar o lucro e se manter no mercado.

Neste contexto, Silva (2015) relata que o surgimento da terceirização teve como foco principal diminuir custos e aumentar a economia. A terceirização pode ser definida como um meio de verticalização, fixação de esforços gerenciais no produto principal, busca de melhoria contínua da qualidade, produtividade e de competitividade.

É 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 (GIOSA, 2003).

Para Silva (2003), terceirização pode ser entendida como a mudança de atividades para fornecedores especializados, com tecnologia própria e moderna, que contenham esta atividade terceirizada como sua atividade principal, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio, evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e aumentando sua competitividade.

Segundo Moraes (2003), enquanto os administradores enfatizam a terceirização com o fim da eficácia empresarial, a comunidade jurídica avalia a entidade a partir da dinâmica instalada nas relações entre as pessoas jurídicas terceirizantes e terceirizadas.

A terceirização é uma realidade no mundo organizacional, para isso, as políticas de recursos humanos necessitam acompanhar as mudanças impostas pela desverticalização do negócio, pois passam a conviver, dentro do mesmo ambiente empresarial, seus próprios funcionários e os funcionários de outras empresas contratadas, que também participam de forma efetiva para o sucesso do empreendimento. Essa atenção aos novos e diferentes vínculos de trabalho é necessária, entre outros fatores, pelo fato de os terceiros contribuírem para estabelecimento de um bom ambiente de trabalho (SOUZA; et. al, 2005).

Catharino (2005) observa que existe uma grande polêmica acerca das atividades que podem ou não ser terceirizadas, sendo que grande parte concebe o processo de terceirização apenas quando relacionado à atividade-meio ou complementares.

Segundo Valença e Barbosa (2002), os principais problemas enfrentados pelas empresas com relação à terceirização de serviços estão diretamente ligados à qualidade do serviço prestado; quanto mais antigo o processo de terceirização, mais ajustes e necessidade de estruturação de áreas e disponibilização de profissionais responsáveis pelo acompanhamento e avaliação dos serviços prestados.

As empresas ainda não despertaram para a possibilidade de incluir nos seus sistemas de gestão da terceirização projetos que contemplem questões relacionadas à cultura organizacional e ao relacionamento entre terceiros e funcionários da empresa contratante. Existe preocupação maior quanto aos aspectos quantitativos (custo/benefício) e qualidade (execução) do trabalho dos terceiros (VALENÇA; BARBOSA, 2002).

Para Valença e Barbosa (2002), existe um forte sentimento por parte dos terceiros de pertencerem às empresas tomadoras de serviços. Isso remete à ideia de que a terceirização pode ser considerada como uma das formas de degradação das condições e relações de trabalho no âmbito produtivo atual, principalmente no que diz respeito às atividades que exigem menores índices de qualificação/capacitação profissional. É provável que possam ocorrer futuros problemas com o processo de terceirização, mormente se for ampliado para

atividades mais ligadas ao negócio principal das empresas, em razão, entre outros motivos, de colocar em xeque os principais valores defendidos pelas organizações que são: a perenidade, a empresa representar um projeto de vida para seus membros, a lealdade, o orgulho da empresa e a identidade. Nesse caso, haveria grande contradição e inconsistência entre o que é pregado pelas empresas e as ações/decisões que são tomadas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Cervo e Bervian (2002), método é a diretriz que determina aos diferentes processos, as necessidades para alcançar um certo fim ou um resultado desejado. Todavia, compreende por método um conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade, sendo nada menos que um conjunto ordenado de procedimentos que se mostraram eficientes na busca do saber.

Metodologia é entendida como uma disciplina que se resume em estudar, compreender e avaliar os métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica em um certo nível, descrevendo e avaliando os métodos e técnicas de pesquisa, possibilitando a coleta e o processamento de informações, objetivando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Deste modo, neste presente capítulo serão apresentados o delineamento da pesquisa, definição da área ou população alvo, plano de coleta de dados e o plano de análise de dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Marconi e Lakatos (2007) qualquer pesquisa requer um levantamento de dados de diversas fontes, quaisquer que sejam as técnicas empregadas ou os métodos realizados, sendo considerada como um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer tratamento científico.

Para a elaboração do estudo em questão, foram definidos os tipos de pesquisa a serem utilizados, tendo em vista que as pesquisas costumam ser classificadas baseadas em seus objetivos gerais (GIL, 2007).

O presente trabalho quanto aos fins de investigação, foi caracterizado como sendo descritivo. Pesquisa descritiva, segundo Prodanov e Freitas (2013) é aquela que observa, registra, analisa e ordena dados, na qual o pesquisador não interfere e nem manipula os dados, ele procura verificar com que frequência determinado fato ocorre, sua natureza, características, causas e suas relações com outros fatos, e então coletar esses dados de tais fatos através de técnicas específicas de pesquisa, tais como entrevista, formulário, questionário, entre outras.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é definida como pesquisa de campo ou levantamento de dados. Para Vergara (2007), pesquisa de campo ou levantamento de dados baseia-se pela experiência que se está sendo aplicada na investigação e é realizada exatamente no local onde são observados os fenômenos estudados. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), pesquisa de campo ou levantamento de dados é aquela pesquisa que busca informações ou dados abordando algum problema o qual procura-se uma resposta, ou de alguma hipótese que se queira comprovar, ou, então, descobrir novos fatos e fenômenos tal como a relação entre eles.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO

Conforme Vergara (2007), população não é o total de habitantes de um determinado local de acordo com seu significado, mas sim um conjunto de elementos, sejam eles empresas, pessoas entre outros, e que possuem os aspectos que serão objetos de estudo. A definição de população para Lakatos e Marconi (2001) é dada como um conjunto de seres animados ou inanimados que têm no mínimo alguma semelhança. Delimitar a população serve para escolher quais pessoas, fenômenos ou coisas serão pesquisados, especificando suas semelhanças.

A região Sul do estado de Santa Catarina é subdividida em três microrregiões, regiões essas denominadas Associação dos municípios da Região Carbonífera (AMREC), Associação dos municípios da Região de Laguna (AMUREL), e Associação de Municípios do Extremo Sul Catarinense (AMESC).

A AMREC é composta por Criciúma (sede), Içara, Lauro Muller, Morro da Fumaça, Nova Veneza, Siderópolis, Urussanga, Forquilha, Cocal do Sul, Treviso, Orleans e Balneário Rincão, contando hoje com 12 municípios oficialmente (AMREC, 2016). A coleta de dados concentrou-se nas empresas de confecção do vestuário localizadas na cidade de Criciúma.

Para a delimitação da população que participou da presente pesquisa, utilizou-se a lista das empresas do segmento do vestuário associadas a Associação Empresarial de Criciúma (ACIC) do ano de 2016 resultando em uma população de 93 empresas.

Definiu-se a área de abrangência da pesquisa as indústrias de confecção do município de Criciúma. Sendo assim, após retiradas as empresas que não se encaixavam no público alvo da amostra, ou seja, as indústrias de confecção do município de Criciúma, a população se caracterizou por 35 empresas.

A partir da delimitação da amostra a pesquisadora enviou o instrumento de coleta de dados via e-mail para todas as empresas. Dos 35 e-mails enviados 04 não estavam habilitados reduzindo a amostra para 31 empresas.

Durante o período de 29 de março a 23 de abril de 2016, a pesquisadora buscou manter contato com as empresas da amostra enviando semanalmente a solicitação de resposta da pesquisa e, entrando em contato via telefone com algumas das empresas. A limitação de realização da pesquisa in loco deu-se pelo fato de a pesquisadora estar envolvida com sua atividade profissional durante o dia.

Apesar de todo o esforço somente 5 empresas retornaram com as respostas ao instrumento de coleta de dados, contemplando o material que foi analisado pela pesquisadora.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Gil (2007) afirma ser importante que, a forma com que se coletam os dados, sejam examinadas para verificar se estes estão completos, claros, coerentes e precisos. Com base na metodologia de pesquisa utilizada até o momento, pode-se verificar que neste estudo foi realizado a coleta de dados de fontes primárias, uma vez que a investigação foi feita diretamente junto à amostra de empresas do segmento do vestuário do município de Criciúma.

Uma pesquisa pode envolver tanto dado quantitativo ou qualitativo. Na pesquisa quantitativa, há envolvimento de dados numéricos, trabalhados a partir de procedimentos estatísticos variados e adequados a cada situação específica, utilizando-se de entrevistas estruturadas, questionários, entre outros métodos. Já na pesquisa qualitativa, o pesquisador analisa cada situação a partir de dados descritivos envolvendo múltiplos aspectos, envolvendo entrevistas abertas, visitas, fotografias, documentos pessoais, entre outros (VIANNA, 2001).

Para o presente estudo o método de pesquisa utilizado foi o quantitativo, visto que para a coleta de dados foi elaborado um questionário estruturado com 4 categorias de análise que, totalizaram 23 questões fechadas, 1 questão que julgara

em escala o critério mais importante e o menos importante na tomada de decisão e 2 questões abertas, com o intuito de quantificar opiniões acerca das categorias: custo, qualidade, flexibilidade e confiabilidade.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Segundo Oliveira (2011) as pesquisas científicas podem ser classificadas, quanto à sua natureza em: qualitativa e quantitativa e um misto dos dois tipos. A pesquisa qualitativa é entendida, por alguns autores, como uma “expressão genérica”. Isso significa, por um lado, que ela compreende atividades ou investigação que podem ser denominadas específicas.

Segundo Sampieri, Collado e Lúcio (2006) as características da abordagem qualitativa é explorar fenômenos em profundidade conduzidos em ambientes naturais, não se fundamentando em estatística e os significados são extraídos de dados, tendo um processo indutivo, recorrente, sem sequência linear e fazer análise múltipla de realidades subjetivas. Já a abordagem quantitativa tem como característica medir fenômenos utilizando estatística, realizando análises de causa-efeito testando hipóteses, tendo um processo dedutivo, sequencial, comprobatório analisando à realidade objetiva.

Sendo assim, o presente estudo possui uma abordagem essencialmente quantitativa, utilizando os métodos de pesquisa com base em um questionário estruturado em prol de resultados que foram medidos através de métodos estatísticos, realizando análises.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Após coletadas as informações a partir das respostas dos entrevistados, os dados foram compilados em planilhas eletrônicas gerando gráficos que facilitaram sua visualização e interpretação. A análise foi feita por categoria, onde os aspectos pontuados pelos entrevistados dentro de cada uma foram classificados pela pesquisadora.

O primeiro grupo de perguntas está vinculado a categoria custo dos processos terceirizados, o segundo grupo diz respeito a qualidade dos produtos produzidos em processos terceirizados em relação aos processos internos, o terceiro grupo está ligado a flexibilidade de atendimento a demanda dos processos terceirizados em relação aos processos internos e o quarto grupo de perguntas refere-se à confiabilidade dos processos terceirizados em relação aos processos internos.

### 4.1 CUSTO DOS PROCESSOS TERCEIRIZADOS

A seguir são apresentados os dados referente a primeira categoria de análise da pesquisa, que tem por objetivo classificar o custo dos processos terceirizados em alto, regular, baixo e inexistente, conforme tabela 1.

Tabela 1 - Custo dos processos terceirizados

<b>Critério avaliado</b>	<b>Alto</b>	<b>Regular</b>	<b>Baixo</b>	<b>Inexistente</b>	<b>Total</b>
Custo da mão de obra		5			5
Custo dos insumos (linhas, fios, etc.)	1	3	1		5
Custo Logístico	1	4			5
Custo com aquisição de aparelhos (máquinas, equipamentos, etc.)	1	2	1	1	5
Custo com possíveis ações trabalhistas	1	1	1	2	5
Custo com produtos não conforme		1	4		5

Fonte: Elaborada pela autora

Percebe-se a partir dos dados compilados na tabela que, quando questionados sobre custo da mão de obra, todos os entrevistados afirmaram que o custo dos processos terceirizados é regular, supondo que esses são relacionados a

mão de obra geral cobrada pelos terceiros, visto que a empresa que terceirizou sua produção está pagando pelo produto final.

Sobre os custos dos insumos (linhas, fios, etc.), a maioria das empresas afirmaram que é regular, levando em consideração à hipótese de que muitas empresas que terceirizam sua produção não fornecem esses insumos para tais, onde as mesmas que desembolsam esse valor do caixa para aquisição de insumos para a produção. Uma das cinco empresas afirmou que esses custos relacionados a insumos é alto. Por fim, uma afirmou que é baixo o custo dos insumos, supondo que os insumos são fornecidos para a sua empresa por quem está terceirizando a produção.

Quando questionados sobre custos logísticos, a maioria dos entrevistados afirmou ser regular e uma das empresas entrevistadas classificou como alto. Das empresas que classificaram como regular, acredita-se que na grande maioria delas parte dos custos relacionados a logística é paga por quem está prestando o serviço terceirizado. Já a empresa que classificou como alto o custo logístico, deduz-se que o custo é pago pela própria empresa que está contratando o serviço terceirizado.

Sobre o custo com aquisição de aparelhos (máquinas, equipamentos, etc.), há uma diferença de opiniões entre as empresas, onde uma afirmou que o custo é alto, pois a empresa que terceiriza sua produção é quem faz o investimento com máquinas e equipamentos para o terceiro parceiro, para que o mesmo retorne o lucro sobre esses investimentos em um período pré-determinado. Outras duas classificaram como sendo regular o custo com tais aquisições, e o restante das empresas afirmaram que o custo com aquisição de aparelhos é baixo e inexistente, não descartando a hipótese que essa empresa não tem vínculo nenhum com seus parceiros e não fornecem nenhum tipo de maquinário para as empresas que estão terceirizando sua produção.

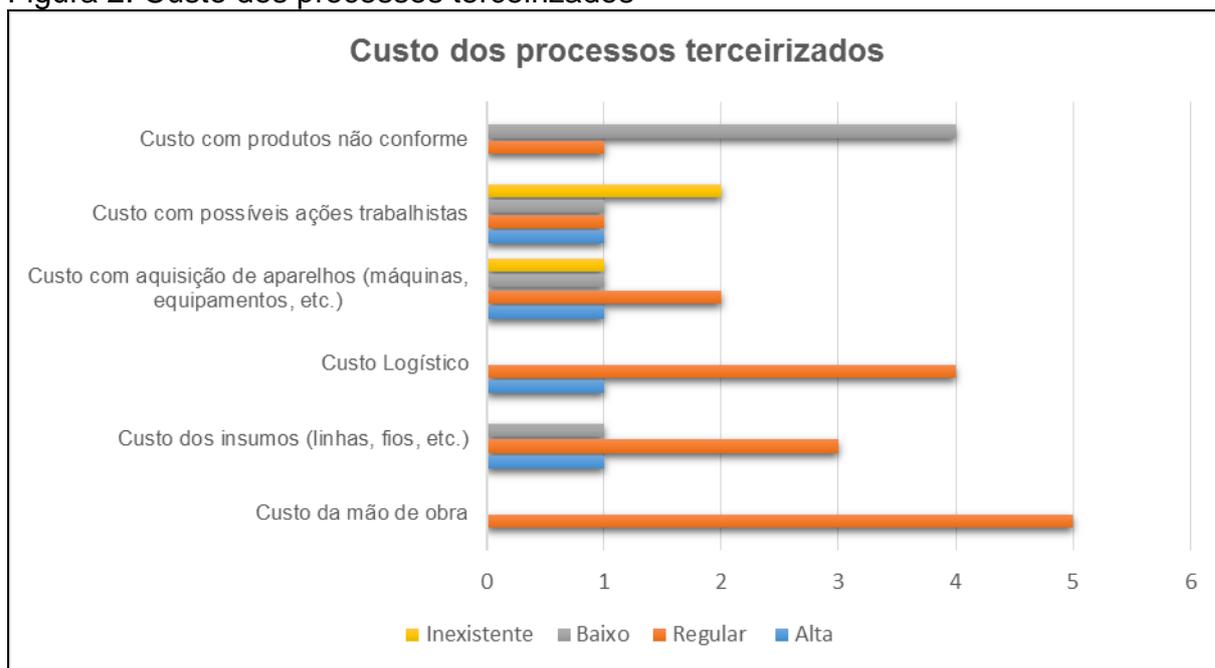
No momento em que foram questionados sobre custos com possíveis ações trabalhistas, duas das empresas entrevistadas afirmaram ser inexistente, supondo que elas apenas terceirizam sua produção e que qualquer ação trabalhista que for implantada por um colaborador não afetará diretamente a empresa que terceirizou sua produção, e sim afetará diretamente a empresa que está terceirizando o serviço de produção.

Quando questionados sobre custo com produtos não conforme, a maioria das empresas afirmou que é um custo baixo, inferindo-se que os produtos que não

estão no padrão exigido pela empresa que contratou o serviço, retornam para reprocesso sem custo algum; ou em caso de perda do produto, o prestador indeniza o custo para a empresa contratante.

Para melhor visualização das respostas, os dados foram plotados em um gráfico, o qual é demonstrado a seguir:

Figura 2: Custo dos processos terceirizados



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Percebe-se, portanto, que com relação ao custo dos processos terceirizados os entrevistados afirmam que os aspectos relacionados a custo da mão de obra e custo logístico são os mais regulares. Pontuam também os aspectos relacionados ao custo com possíveis ações trabalhistas como sendo o mais relevante na categoria inexistente e os aspectos relacionados aos custos com produtos não conformes como sendo o mais relevante na categoria baixo.

#### 4.2 QUALIDADE DOS PRODUTOS PRODUZIDOS EM PROCESSOS TERCEIRIZADOS EM RELAÇÃO AOS PROCESSOS INTERNOS

A seguir são apresentados os dados referentes a segunda categoria de análise da pesquisa, que tem por objetivo classificar a qualidade dos produtos

produzidos em processos terceirizados em relação aos processos internos em alta, regular, ruim e péssima, conforme Tabela 2:

Tabela 2 – Qualidade dos produtos produzidos em processos terceirizados em relação aos processos internos

<b>Critério Avaliado</b>	<b>Alta</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>	<b>Péssima</b>	<b>Total</b>
Qualidade de costura	2	3			5
Qualidade do padrão de medidas	2	2	1		5
Qualidade de processos de lavanderia	2	3			5
Qualidade de processos de estamparia	2	3			5
Qualidade de processos de bordado	2	3			5
Qualidade de processos de acabamento	1	4			5
Qualidade de processos de embalagem	1	4			5
Qualidade de processos de passadoria	1	4			5

Fonte: Elaborada pela autora

Quando questionados sobre a qualidade de costura dos produtos produzidos em processos terceirizados em relação aos processos internos, a maioria afirmou ser regular, presumindo que muitas vezes a demanda de produção nos terceiros é de alto índice, o que pode não atender 100% os padrões de qualidade exigidos pela empresa. As demais empresas afirmaram que a qualidade de costura é alta, supondo que essas empresas recebem os produtos 100% conformes e dentro dos padrões de qualidade exigidos pela empresa.

No momento em que foram questionados sobre a qualidade do padrão de medidas, houve uma certa diversificação nas respostas, onde duas afirmaram que a qualidade é alta, acreditando que esta recebe os produtos dentro das medidas que foram estabelecidas para tal produto ou referência produzida e duas afirmaram que é regular. Apenas uma empresa afirmou que a qualidade é baixa, supondo que esta afirmou que a qualidade é baixa por receber produtos não conforme com as medidas estabelecidas no molde.

Sobre os processos de lavanderia, a maioria afirmou que a qualidade é regular, supondo que nem todas as empresas possuem lavanderia própria e terceirizam esse serviço. Por esse motivo, muitas vezes a lavanderia não sai de acordo, ou seja, pode ter sido lavada um pouco mais e a cor do produto não ficou da cor que era para ser, ou então o produto ficou um pouco mais desgastado. Já o restante afirmou ser alta, supondo que esta fez tal classificação porque não tem nenhum problema quanto a lavanderia de seus produtos.

Quando questionados sobre a qualidade de processos de estamperia, a maioria das empresas afirmaram que a qualidade é regular, podendo esta afirmação decorrer de que todos os produtos que necessitam de processos de estamperia chegam 100%, tendo uma parte da amostra fora do padrão. Já o restante das empresas afirmou que a qualidade dos processos de estamperia é alta, supondo que essa classificação se deu pelo fato de que da amostra estabelecida para verificação da estampa, todas estão de acordo e sem nenhum erro de estampa.

Sobre a qualidade de processos de bordado dos produtos produzidos em processos terceirizados em relação aos processos internos, a maioria afirmou ser regular, presumindo que os bordados dos produtos são processos delicados e que nem sempre tudo sai de acordo como foi desenhado ou está na peça piloto ou como está descrito na ficha técnica. O restante das empresas afirmou que é alta a qualidade desse processo.

Os respondentes questionados sobre a qualidade de processos de acabamento, em sua maioria, afirmaram que a qualidade é regular, acreditando que por maior que seja a qualidade dos acabamentos externos, nunca sai 100% todos os produtos produzidos, havendo a necessidade da empresa, quando recebe o produto produzido externamente, passar por um processo de revisão e então fazer algum processo do acabamento da peça. Somente uma empresa afirmou ser alta a qualidade quanto a esse processo, supondo que esta recebe todos os produtos com acabamento perfeito, sem necessidade de qualquer reparo quanto ao acabamento dos produtos.

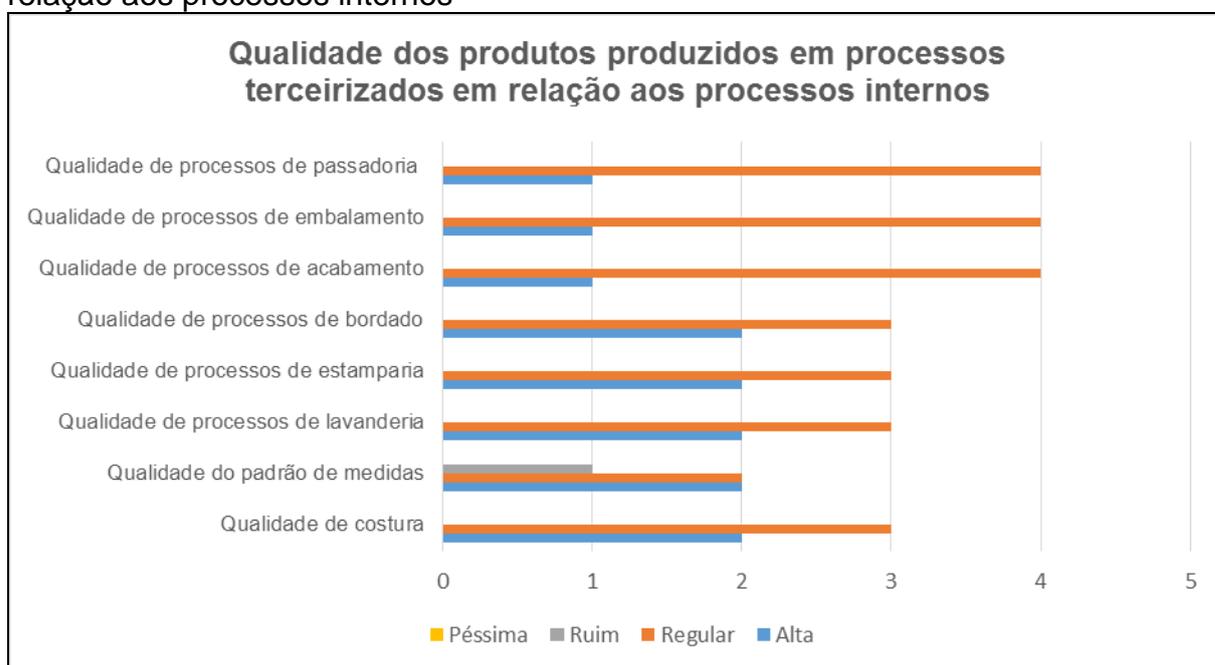
Quando questionados sobre a qualidade de processos de embalagem, a maioria das empresas afirmaram que a qualidade é regular e tal afirmação pode ter sido feita porque quando os produtos passam pelo processo de logística dos produtos prontos, muitas vezes chegam no seu destino após longas viagens, causando danos ao produtos já embalados, fazendo com que esse produto, ao chegar na empresa que terceirizou o serviço tenha que ser reembalado. Uma empresa afirmou que a qualidade é alta, supondo que os produtos quando chegam em “casa” estão em perfeito estado e não precisam ser reembalados.

Sobre a qualidade de processos de passadoria, a maioria das empresas afirmaram que a qualidade é regular, supondo que fizeram tal classificação pelo mesmo processo de embalagem dos produtos, pois após finalizar o processo de embalagem há o processo de logística dos produtos prontos até a empresa

terceirizante, fazendo com que esses cheguem muitas vezes amassados e conseqüentemente precisando novamente passar pelo processo de passadoria. Uma empresa afirmou que a qualidade é alta, o que leva a acreditar que essa empresa recebe seus produtos em ótimo estado, não necessitando refazer o processo de passadoria.

Para melhor visualização das respostas sobre a categoria analisada, os dados foram transportados para um gráfico, o qual é demonstrado a seguir:

Figura 3 - Qualidade dos produtos produzidos em processos terceirizados em relação aos processos internos



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016)

Com os dados em gráfico, percebe-se que, com relação a qualidade dos produtos produzidos em processos terceirizados em relação aos processos internos, os entrevistados pontuam os aspectos relacionados a qualidade de processos de passadoria, a qualidade de processos de embalagem e a qualidade de processos de acabamento como sendo os mais regulares. Em sequência, apontam a qualidade de processos de bordado, qualidade de processos de estamparia, qualidade de processos de lavanderia e qualidade de processos de costura como sendo o segundo mais pontuado na categoria regular.

### 4.3 FLEXIBILIDADE DE ATENDIMENTO A DEMANDA DOS PROCESSOS TERCEIRIZADOS EM RELAÇÃO AOS PROCESSOS INTERNOS

A seguir são apresentados os dados referente a terceira categoria de análise da pesquisa, que tem por objetivo classificar a flexibilidade de atendimento a demanda dos processos terceirizados em relação aos processos internos em alta, regular, ruim e péssima, conforme tabela 3:

Tabela 3 – Flexibilidade de atendimento a demanda dos processos terceirizados em relação aos processos internos

<b>Critério Avaliado</b>	<b>Alta</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>	<b>Péssima</b>	<b>Total</b>
Flexibilidade de atendimento para a produção de peças básicas em malha	3	1	1		5
Flexibilidade de atendimento para a produção de peças elaboradas em malha	1	4			5
Flexibilidade de atendimento para a produção de peças básicas em tecido plano	1	4			5
Flexibilidade de atendimento para a produção de peças elaboradas em tecido plano	1	3	1		5

Fonte: Elaborada pela autora

Quando questionados sobre flexibilidade de atendimento para a produção de peças básicas em malha, a maioria das empresas afirmaram ser alta, supondo que as mesmas fazem tal classificação porque as peças básicas em malha são muito mais práticas de fazer, pois dependendo do que a empresa terceiriza, será muito mais rápido e a produção terceirizada será eficaz. Outra empresa classificou como sendo regular a flexibilidade de atendimento para a produção de peças básicas em malha. Por último, uma empresa classificou como sendo ruim, onde tal classificação pode ser interpretada de maneira que a mesma possui uma gama de peças com tecidos mais finos e que podem ser danificados no momento da montagem ou até mesmo no processo de costura ou acabamento da peça.

Sobre flexibilidade de atendimento para a produção de peças elaboradas em malha, a maioria das empresas afirmaram ser regular. Tal afirmação pode ter se originado da hipótese de que peças elaboradas em malha tem um grau de complexidade muito maior do que peças básicas e por esse motivo a chance de perdas e danos é muito maior, fazendo com que as empresas classifiquem como regular tal flexibilidade, pois não é qualquer terceiro que faz peças elaboradas. Somente uma empresa afirmou ser alta, o que pressupõe que a empresa já possui

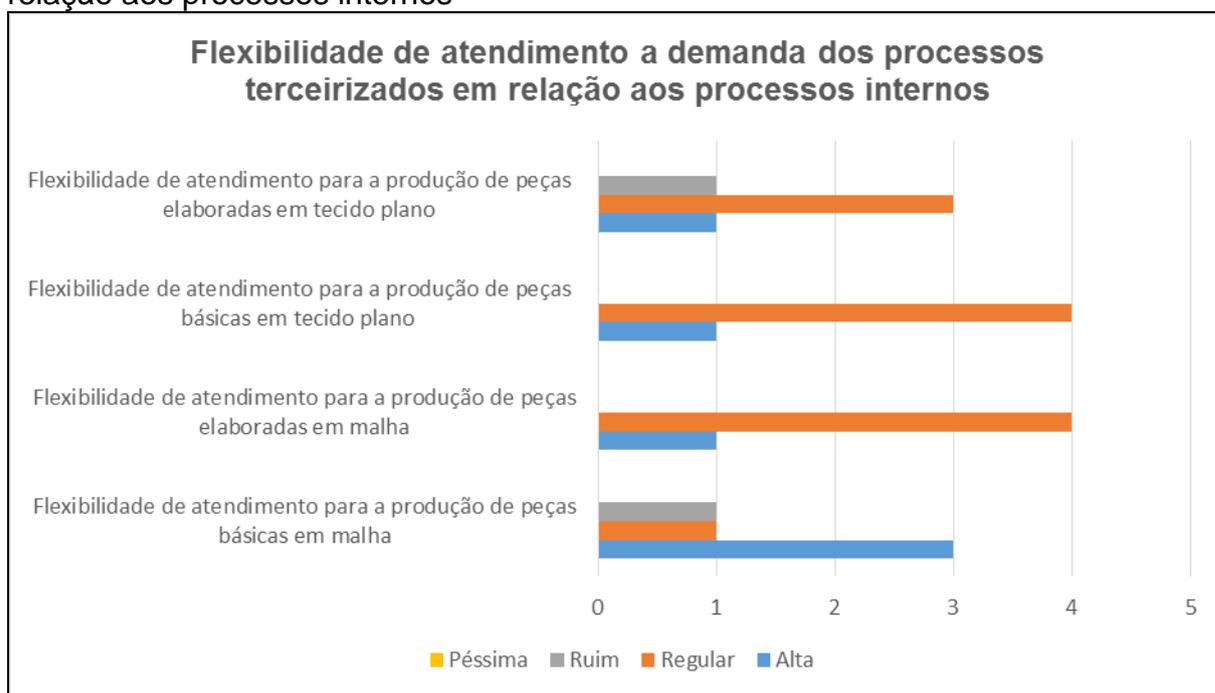
terceiros capacitados para esse tipo de produção, ou seja, que tem agilidade na produção de peças elaboradas.

Quando questionados sobre flexibilidade de atendimento para a produção de peças básicas em tecido plano, a maioria das empresas afirmaram ser regular, supondo que os tecidos planos tais como sarja, cetim, lã entre outros, por serem tecidos que não possuem elasticidade e completamente lisos, parecem ser mais flexíveis que outros tecidos, porém nem sempre são mais fáceis de serem cortados suas partes, serem montados, o que não torna tão flexível o atendimento à produção de peças. Uma empresa afirmou que a flexibilidade de atendimento para a produção de peças básicas em tecido plano é alta, supondo que essa empresa possui terceiros com equipamentos sofisticados e que atendem a essa flexibilidade, tornando o serviço prático e de acordo com os requisitos das peças em tecido plano.

Sobre a flexibilidade de atendimento para a produção de peças elaboradas em tecido plano a gama de afirmações em cada classificação foi variável. Três empresas classificaram como regular, supondo que as mesmas consideram regular a flexibilidade quanto ao atendimento, podendo tal classificação se dar por conta dos terceiros que ela não possui equipamentos adequados a tal necessidade. Uma empresa classificou como alta, inferindo-se que a mesma possui parceiros que fornecem uma gama flexível para tal atendimento, fazendo com que a satisfação do seu contratante seja boa, levando a tal classificação. Por fim, uma empresa classificou como ruim, supondo que a mesma não possui parceiros tão flexíveis à sua necessidade de produção de peças elaboradas em tecido plano.

Para melhor visualização das respostas, os dados referente a categoria flexibilidade foram plotados em um gráfico, o qual será demonstrado a seguir:

Figura 4: Flexibilidade de atendimento a demanda dos processos terceirizados em relação aos processos internos



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Com os dados em gráfico, percebe-se que, com relação a flexibilidade de atendimento para a produção de peças elaboradas em malha e flexibilidade de atendimento para a produção de peças básicas em tecido plano, as empresas afirmam ser regular, onde houve uma maior classificação entre as empresas componentes da amostra. Em sequência, a flexibilidade de atendimento para a produção de peças elaboradas em tecido plano também segue classificada como regular, porém com uma menor pontuação perante a classificação das empresas. O restante das categorias e pontos seguem na mesma linha, não passando de uma afirmação por categoria.

#### 4.4 CONFIABILIDADE DOS PROCESSOS TERCEIRIZADOS EM RELAÇÃO AOS PROCESSOS INTERNOS

A seguir são apresentados os dados referente a quarta categoria de análise da pesquisa, que tem por objetivo classificar a confiabilidade dos processos terceirizados em relação aos processos internos em alta, regular, ruim e péssima, conforme Tabela 4.

Tabela 4 – Confiabilidade dos processos terceirizados em relação aos processos internos

<b>Critério Avaliado</b>	<b>Alta</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>	<b>Péssima</b>	<b>Total</b>
Confiabilidade com relação a entrega	1	4			5
Confiabilidade com relação aos prazos	1	3	1		5
Confiabilidade com relação aos parâmetros de qualidade	2	3			5
Confiabilidade com relação a quantidade de produtos enviados	3	2			5
Confiabilidade com relação aos materiais (insumos, aviamentos e aparelhos) enviados ao terceiro	3	2			5

Fonte: Elaborada pela autora

Quando questionados sobre confiabilidade com relação a entrega, a maioria das empresas afirmou ser regular, supondo que tal afirmação se deu pelo motivo de que em alguns casos a empresa não recebe o produto conforme ela queria, ou seja, um pouco diferente de como era para ele ser. Uma empresa classificou como sendo alta, supondo que essa não tem problemas frequentes quanto a entrega de seus produtos e que a confiabilidade com seu terceiro é alta, pois eles cumprem com os padrões pré-estabelecidos com relação a entrega das peças produzidas.

Sobre a confiabilidade com relação aos prazos, a maioria das empresas afirmaram ser regular, supondo que muitas vezes atrasa a produção externa, ou seja, terceirizada por diversos motivos, tais como aplicação de algum material errado, extravio de materiais, gerando uma reposição dos mesmos, fazendo com que a produção ultrapasse o prazo de entrega. Uma empresa classificou como ruim, supondo que essa empresa não tem terceiros que sejam confiáveis quanto aos prazos que ela estipula e que a empresa que está terceirizando não tem capacidade suficiente de produção e acaba atrasando e não cumprindo os prazos pré-estabelecidos. Uma empresa afirmou ser alta, inferindo-se que essa não tem problema quanto aos prazos que ela estipula para os seus terceiros.

Sobre a confiabilidade com relação aos parâmetros de qualidade, a maioria das empresas afirmou ser regular, supondo que essas empresas costumam receber as suas peças dentro dos parâmetros de qualidade, porém, algumas vezes não recebem e precisam fazer ajustes internos para que sejam aprovadas, ou muitas vezes não conseguem aproveitar essas peças de primeira qualidade e tem que colocar de segunda qualidade ou até terceira qualidade. Duas empresas afirmaram que a confiabilidade com relação aos parâmetros de qualidade é alta,

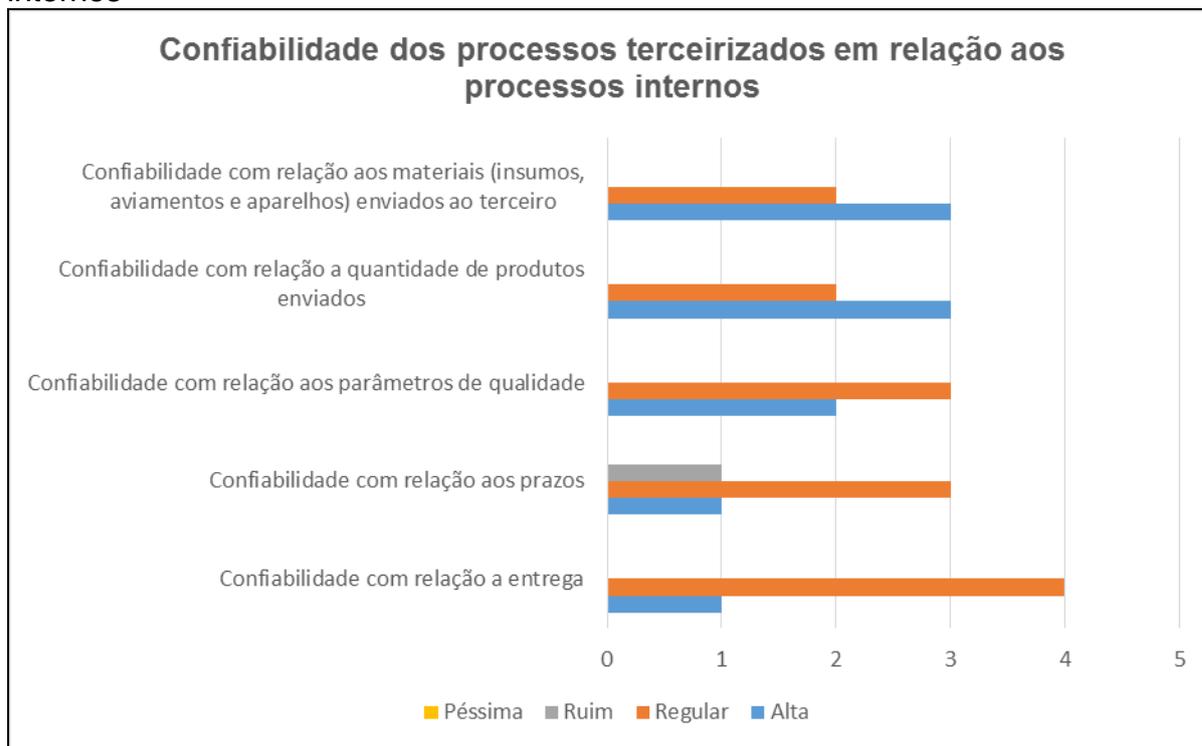
supondo que essas empresas recebem seus produtos 100% dentro dos parâmetros de qualidade estabelecidos e não precisam fazer ajustes internos, somente a inspeção e liberação dessas peças para a expedição expedir.

Quando questionadas sobre a confiabilidade com relação a quantidade de produtos enviados a maioria das empresas afirmaram ser alta, pressupõe-se que desde a saída das peças de dentro da empresa que está terceirizando sua produção até o terceiro que vai produzir, todas as partes chegam 100%, e na hora do retorno das mesmas, todas voltam, isentando a empresa de imprevistos e surpresas. Duas empresas classificaram como regular a confiabilidade com relação a quantidade de produtos enviados, supondo que essas não tem 100% de retorno das peças enviadas para terceirizar, sejam elas por danos, perdas ou extravio desde o envio até os terceiros até o retorno das mesmas para dentro da empresa novamente.

No momento em que foram questionadas sobre a confiabilidade com relação aos materiais (insumos, aviamentos e aparelhos) enviados ao terceiro, a maioria das empresas afirmam ser alta, supondo que os insumos e aviamentos a empresa que está terceirizando fornece, o que leva a empresa a ter confiabilidade com relação a isso. Também com relação aos aparelhos pode-se supor que a empresa tem confiabilidade quanto a isso porque antes de terceirizar a empresa pesquisa no mercado terceiros que vão atender a todos os quesitos e também que tenham máquinas adequadas ao que a empresa necessita. Duas empresas afirmaram ser regular, supondo que essas nem sempre fornecem todos os materiais para os terceiros, fazendo com que a confiabilidade não seja tão grande em relação aos materiais, tais como insumos, aviamentos e aparelhos.

Para melhor visualização das respostas, os dados referente a categoria confiabilidade foram plotados em um gráfico, o qual será demonstrado a seguir:

Figura 5: Confiabilidade dos processos terceirizados em relação aos processos internos



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Percebe-se, portanto, com os dados plotados em gráfico, que a maioria dos entrevistados afirmaram que a confiabilidade com relação aos materiais (insumos, aviamentos e aparelhos) enviados ao terceiro e a confiabilidade com relação a quantidade de produtos enviados é alta, porém, a confiabilidade com relação a entrega, confiabilidade com relação aos parâmetros de qualidade e a confiabilidade com relação aos prazos foi regular.

#### 4.5 CRITÉRIOS MAIS IMPORTANTES NA TOMADA DE DECISÃO PARA TERCEIRIZAÇÃO DE PRODUTOS

A seguir são apresentados os dados referente a análise da primeira pergunta aberta, que tem por objetivo verificar qual a vantagem que as empresas têm de terceirizar a produção ao invés de fazê-la *in house*, classificando assim as questões mais importantes em 1º lugar e a de menor importância em 5º lugar, conforme tabela 5.

Tabela 5 – Critérios mais importantes na tomada de decisão para terceirização de produtos

<b>Categorias</b>	<b>1º lugar</b>	<b>2º lugar</b>	<b>3º lugar</b>	<b>4º lugar</b>	<b>5º lugar</b>	<b>Total</b>
Custo do processamento	1	4				5
Qualidade do produto	1	3	1			5
Capacidade de atendimento à demanda	2	3				5
Logística facilitada	3	2				5
Confiabilidade nos prazos	3	2				5

Fonte: Elaborada pela autora.

Percebe-se que, a partir dos critérios estabelecidos, a maioria das empresas classificam a logística facilitada e a confiabilidade nos prazos como os critérios mais importantes para a tomada de decisão, ou seja, que estão em primeiro lugar na avaliação para terceirização de produtos. Duas empresas classificam a capacidade de atendimento à demanda também como um critério mais importante na tomada de decisão para terceirização de produtos, ou seja, que avaliam em primeiro lugar. Uma empresa classifica a qualidade do produto como fator de primeira importância na tomada de decisão para terceirização de produtos, e uma outra empresa classifica como fator principal na tomada de decisão para terceirização de produtos a qualidade do produto.

Seguindo com os critérios estabelecidos na pesquisa, a maioria das empresas classificam o custo do processamento dos produtos como critério de segunda maior relevância na tomada de decisão para terceirização de produtos. Três empresas classificam em segundo lugar o critério relacionado a qualidade do produto e a capacidade de atendimento à demanda como de maior relevância. Duas empresas classificam logística facilitada e confiabilidade nos prazos como critério de importância na tomada de decisão para terceirização.

Somente uma empresa usou o critério referente a qualidade do produto como sendo o menos relevante na tomada de decisão para terceirização de produtos, classificando como de importância 3.

#### 4.6 ANÁLISE DAS QUESTÕES ABERTAS

A primeira pergunta aberta objetivou identificar qual a vantagem de terceirizar a produção ao invés de fazê-la in house. Uma das empresas afirmou que alguns processos externos tornam-se mais interessantes a partir do momento que

as mesmas optam por terceirizar sua produção, pois assim reduzem uma boa parte do investimento que seria feito em equipamentos, caso fossem produzir internamente.

Uma empresa afirma que o custo fixo para manter uma empresa é baixo, uma vez que a ociosidade é pequena para as empresas que terceirizam e nos períodos de menor índice de produção a redução ocorre nos terceirizados e não nos terceirizantes.

Ainda sobre a vantagem de terceirizar a produção ao invés de fazê-la *in house*, uma das empresas afirma que os terceirizantes têm ganhos de produção, uma vez que recebem por peça produzida, ou seja, quanto mais produzem, maiores os ganhos com a produção. Nesse contexto, as empresas que terceirizam sua produção tendem a ganhar, visto que o custo por peça produzida é baixo, pois dependendo do grau de complexibilidade da peça pagam um valor simbólico por ela ao terceirizar, ou seja, um valor bem abaixo da tabela de venda de mercado.

Uma das empresas afirma que a maior vantagem de terceirizar a produção é a redução de custos, uma vez que, para uma grande empresa, os custos são muito maiores do que para uma microempresa ou empresa de pequeno porte, pois elas são poupadas de muitos trâmites e, como são pequenas, as mesmas tendem a ter um custo reduzido, uma vez que o quadro funcional é menor e os custos com investimento em equipamentos são mais baixos e burocráticos.

Por fim, a última empresa afirmou que produzir com terceiros muitas vezes agiliza a entrega, uma vez que na empresa estão girando, muitas vezes, mais que uma coleção, enquanto no terceirizado, o mesmo está focando apenas em determinados produtos de uma única coleção. A mesma ainda afirma que, outro fator muito importante na tomada de decisão de terceirizar produtos ao invés de fazê-los *in house* é com relação a pagamentos e a relação direta com funcionários, ou seja, enquanto no terceiro a empresa paga somente o serviço que o mesmo está prestando, na empresa existem outras despesas, tais como folha salarial, férias, décimo terceiro salário, entre outras despesas.

Dando continuidade à análise das perguntas abertas, a segunda pergunta e última tinha por objetivo identificar os pontos positivos e/ou negativos na tomada de decisão para processos terceirizados, onde uma das empresas levantou como sendo ponto positivo a redução de custos, tais como os supracitados, e destacou como ponto negativo a logística e os prazos de entregas dos produtos.

A segunda empresa afirmou não ter pontos positivos de relevância, porém ressaltou um ponto negativo com relação a terceirização da produção e de suma importância na tomada de decisão para terceirizar, com relação a qualidade dos produtos produzidos externamente, pois é difícil encontrar terceiros que possuem mão de obra qualificada.

A terceira empresa afirmou como pontos positivos na tomada de decisão para terceirização de produtos os custos com investimento e infraestrutura, uma vez que a empresa que terceiriza sua produção não precisa fazer altos investimentos com máquinas, equipamentos, ampliações, entre outros. Destacou como ponto negativo a contratação de inspetores para maior controle externo, para garantir a qualidade e a entrega no prazo, e que o custo logístico deve ser apurado para não inviabilizar o processo de terceirização.

A quarta empresa afirmou que encontrar terceiros realmente capacitados para produzir os produtos com o padrão desejado pelas empresas terceirizantes é difícil de encontrar, pois demanda tempo e uma série de testes para ver qual a real capacidade que o mesmo tem com relação a este quesito, porém, por maior que seja a análise, as peças muitas vezes chegam até a empresa com a qualidade inferior à desejada ou exigida. Neste caso, é necessário investir em profissionais para que supervisionem os terceiros durante o processo de montagem, o que remete a relação do custo x benefício, pois este terá que se deslocar, gerando gastos com transporte, onde a logística para tal deve ser bem estudada para se tornar viável.

Por fim, a última empresa destacou como ponto de vantagem a terceirização de produtos o aspecto administrativo, ou seja, tendem a redução com custo da mão de obra direta, pois as empresas contratam o serviço e a mão de obra quem fornece é o terceiro. Com a terceirização dos produtos, as empresas detêm mais tempo para melhorar a qualidade de vida de sua empresa, pois o trabalho interno é reduzido em grande escala e torna-se mais fácil administrar salários, funções, processos, entre outros aspectos. Porém, destaca como ponto negativo na perspectiva do terceirizado que o principal prejudicado pela terceirização é o funcionário, pois o mesmo sempre terá um emprego temporário e dessa forma sempre terá o risco de perder sua renda fixa que todo mês recebe, devido ao fato de oscilar muito a produção em determinadas empresas. Outro aspecto com relação ao funcionário é os benefícios sociais, pois o mesmo tem sempre contrato de prestação

de serviços com prazo estipulado e muitas vezes os contratos não são renovados pelas empresas, deixando o trabalhador inseguro.

## 5 CONCLUSÃO

Na atualidade, o processo de terceirização é uma forma de transferência de serviços e funcionários de uma empresa para outra. Tecnicamente falando, isso é definido como um modelo de gestão e organização administrativa onde permite que um determinado serviço seja executado por terceiros, que terão autonomia técnica e jurídica para tal.

Assim, esse trabalho procurou analisar o processo de terceirização existente na região sul de Santa Catarina, especificamente Criciúma. O objetivo geral do estudo foi analisar os motivos que levam as empresas de confecções da região de Criciúma a optarem por terceirização de serviços de montagem ao invés da produção *In House*.

Analisando o primeiro objetivo específico do trabalho, que foi compreender o processo de terceirização no setor de montagem das empresas de confecção de Criciúma, pode-se perceber que está sendo cada vez mais influente no mercado e a procura está cada vez maior, pois as empresas que terceirizam seus serviços muitas vezes não precisam arcar com custos de produção, logísticos, mão de obra, folha salarial, entre outros, e procuram o serviço terceirizado, pois na percepção das empresas compostas da amostra é um serviço mais rentável e viável.

Com relação ao segundo objetivo específico, levantar os pontos positivos e negativos elencados pelas empresas representantes da amostra para o uso de serviços terceirizados no setor de montagem, foi possível perceber pontos positivos levantados em relação aos processos, pois acabam se tornando interessantes, visto que levam a redução de custos tanto operacionais quanto de investimentos em estrutura, máquinas, equipamento e insumos.

Já com relação aos pontos negativos, foi possível identificar que encontrar terceiros que realmente estejam capacitados, é algo que demanda tempo e uma série de testes para verificar a aptidão do mesmo, sendo assim, por consequência, há necessidade de maior controle externo para garantir a qualidade e entrega no prazo e também referente ao custo logístico, pois o mesmo deve ser analisado de forma que não inviabilize o processo.

Verificando o quarto e último objetivo que foi comparar, na percepção das empresas integrantes da amostra, indicadores de custo, qualidade e logística referentes ao uso de montagem *in house* e montagem terceirizada, pode-se

destacar que as empresas preferem terceirizar ao fazê-lo internamente, pois a maior vantagem é com relação a redução de custos, uma vez que para uma grande empresa os custos são muito maiores que os de uma microempresa ou empresa de pequeno porte, visto que as grandes empresas precisam investir em infraestrutura, com máquinas para sustentar uma produção, que dependendo da coleção produzem mais de 800 mil peças, com pessoas para atender tal demanda. Já para as microempresas e empresas de pequeno porte esses investimentos não são tão altos, uma vez que a demanda de produção das mesmas não é tão forte e tão alta como os de uma grande empresa. Com relação a qualidade, as empresas alegam ser vantajoso, porém, ainda afirmam ter um pouco de dificuldade na entrega do produto final, pois muitas vezes os produtos não chegam no padrão que a empresa necessita. Em relação a logística afirmam que é um quesito importante na tomada de decisão para terceirizar.

A partir da análise dos dados verificou-se a relevância do tema diante dos desafios enfrentados pelas empresas no cenário atual. Sugere-se que sejam realizadas novas pesquisas acadêmicas que explorem ainda mais a terceirização como opção para processos produtivos industriais.

Finalizando, a terceirização vale a pena e é uma necessidade obrigatória de qualquer empresa que queira continuar competitiva no atual mercado, uma vez que o mesmo torna-se dia a dia mais fechado para novas oportunidades e novos negócios.

## REFERÊNCIAS

ABIT. Associação Brasileira da indústria têxtil e de confecção. **Indústria Têxtil e de Confecção Brasileira**. Brasília, ABIT: 2013. Disponível em < [http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/cartilha\\_rtcc.pdf](http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/cartilha_rtcc.pdf)>. Acesso em: 14 de maio, 2016.

ABIT. Associação Brasileira da indústria têxtil e de confecção. **Agenda de prioridades Têxtil e de Confecção 2015 à 2018**. São Paulo, ABIT: 2015. Disponível em < [http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/agenda\\_site.pdf](http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/agenda_site.pdf)>. Acesso em: 14 de maio, 2016.

ALVAREZ, M. S. B. **Terceirização: Parceria e Qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

AMREC. Associação dos Municípios da Região Carbonífera. **Histórico**. Criciúma, AMREC: 2014. Disponível em: < <http://www.amrec.com.br/cms/pagina/ver/codMapaltem/59316>>. Acesso em: 19 abr. 2016.

BEZERRA, F. D. **Análise retrospectiva e prospectiva do setor têxtil no brasil e no nordeste**. Fortaleza: Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste – ETENE, 2014.

CATHARINO, P. **As instituições financeiras e a terceirização**. São Paulo: Texto novo, 2005.

COSTA, A.; ROCHA, E. R. P. **Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecção e a questão da inovação**. 2009. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivo\\_s/conhecimento/bnset/Set2905.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivo_s/conhecimento/bnset/Set2905.pdf)>. Acesso em: 11 maio 2015.

DELGADO, M. G. **Curso de Direito do Trabalho**. 11. Ed. São Paulo: 2012.

FUGITA, R. M. L.; JORENTE, M.J. **A Indústria Têxtil no Brasil: uma perspectiva histórica e cultural**. São Paulo: Vol.8, 2015.

GIL, A. C. **Como classificar as pesquisas: Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOI, M. **Terceirização na indústria de confecção do vestuário: uma avaliação sob a ótica da contratante na empresa Spader & De Godoi de Criciúma, SC**. 2010. Disponível em: <<http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/000044/00004464.PÓS.pdf>>. Acesso em: 07 abr. 2015.

GOMES, M. L. B. **Um modelo de nivelamento da produção à demanda para a indústria de confecção do vestuário segundo novos paradigmas da melhoria**

**dos fluxos de processos.** 2002. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/84245/192995.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 15 maio 2015.

GOMES, P.; LUZ, V. **A terceirização no direito do trabalho: causas e consequências.** 2012. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/viewFile/2360/1730>>. Acesso em: 28 jun. 2015.

GORINI, A. P. F. **Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas.** 2000. Disponível em: <[https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/3226/1/BS\\_12\\_Panorama\\_do\\_Setor\\_Têxtil\\_no\\_Brasil\\_e\\_no\\_Mundo\\_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/3226/1/BS_12_Panorama_do_Setor_Têxtil_no_Brasil_e_no_Mundo_P.pdf)>. Acesso em: 11 maio 2015.

IBGE. **Contas Nacionais.** Rio de Janeiro, 1998. Disponível em: <[http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/monografias/GEBIS%20-%20RJ/sistemadecontas/sicon1998\\_2000.pdf](http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/monografias/GEBIS%20-%20RJ/sistemadecontas/sicon1998_2000.pdf)>. Acesso em: 07 abr. 2015.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 288 p.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MBC. Movimento Brasil competitivo. **Manual de Inovação.** Brasília, 2008.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração.** Catalão: UFG, 2011.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2013. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=zUDsAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=Método+Científico+conceito&ots=da\\_4dbA7AR&sig=TnNmszUKXasC\\_oolguPWS0qyi3E#v=onepage&q=Método+Científico+conceito&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=zUDsAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=Método+Científico+conceito&ots=da_4dbA7AR&sig=TnNmszUKXasC_oolguPWS0qyi3E#v=onepage&q=Método+Científico+conceito&f=false)>. Acesso em: 23 jun. 2015.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa.** 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SEBRAE. **Como montar uma indústria de confecção.** 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-industria-de-confecção>>. Acesso em: 09 mar. 2015.

SERRA, N.; ATEM, S. M. **O custo da modernização do setor têxtil brasileiro.** 1988. Disponível em:

<[http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v02n04/v02n04\\_14.pdf](http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v02n04/v02n04_14.pdf)>. Acesso em: 08 maio 2015.

SILVA, A. A. **Flexibilização das relações de trabalho.** São Paulo, 2003.

SILVA, A. A. **Globalização, Terceirização e a Nova Visão do Tema pelo Supremo Tribunal Federal.** São Paulo, 2011.

SILVA, R. G. **A terceirização no Brasil e a Súmula 331 do TST.** 2015. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=10278](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10278)>. Acesso em: 19 maio 2015.

SOUZA, L. L. C. et. al. **Terceirização Estratégica e a Gestão do Fator Humano em Grandes Indústrias Cearenses de Confecção.** 2015. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2005/GPR/2005\\_GPRA2668.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2005/GPR/2005_GPRA2668.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2016.

VALENÇA, M. C. A; B. A. C. Q. **A terceirização e seus impactos:** um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. Curitiba: 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIANNA, I. O. A. **Metodologia do trabalho científico:** um enfoque didático da produção científica. São Paulo: EPU, 2001.

## APÊNDICE

### INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DE UM TCC DE ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM COMÉRCIO EXTERIOR – UNESC 2016/I Acadêmica: Claudiani Urbano

Essa pesquisa acadêmica tem como objetivo responder ao seguinte questionamento: “O que levam as empresas de confecção a optarem por terceirização ao invés da produção própria”.

A pesquisa é fruto de um TCC - trabalho de conclusão de curso de Administração com Habilitação em Comércio Exterior da UNESC.

Prezado (a), sua resposta é de suma importância para que possamos estabelecer um diagnóstico mais preciso do setor. Sua identificação não será necessária, uma vez que o mesmo preserva o anonimato, e a resposta deste questionário será acrescida aos demais.

Assinale com um “X” os espaços de acordo com o enquadramento do critério dentro das categorias avaliadas:

#### Custo dos processos terceirizados:

Itens Avaliados	Alto	Regular	Baixo	Inexistente
Custo da mão de obra				
Custo dos insumos (linhas, fios, etc.)				
Custo Logístico				
Custo com aquisição de aparelhos (máquinas, equipamentos, etc.)				
Custo com possíveis ações trabalhistas				
Custo com produtos não conforme				

#### Qualidade dos produtos produzidos em processos terceirizados em relação aos processos internos:

Itens Avaliados	Alta	Regular	Ruim	Péssima
Qualidade de costura				
Qualidade do padrão de medidas				
Qualidade de processos de lavanderia				
Qualidade de processos de estampa				
Qualidade de processos de bordado				
Qualidade de processos de acabamento				
Qualidade de processos de embalagem				
Qualidade de processos de passadoria				

**Flexibilidade de atendimento a demanda dos processos terceirizados em relação aos processos internos:**

Itens Avaliados	Alta	Regular	Ruim	Péssima
Flexibilidade de atendimento para a produção de peças básicas em malha				
Flexibilidade de atendimento para a produção de peças elaboradas em malha				
Flexibilidade de atendimento para a produção de peças básicas em tecido plano				
Flexibilidade de atendimento para a produção de peças elaboradas em tecido plano				

**Confiabilidade dos processos terceirizados em relação aos processos internos:**

Itens Avaliados	Alta	Regular	Ruim	Péssima
Confiabilidade com relação a entrega				
Confiabilidade com relação aos prazos				
Confiabilidade com relação aos parâmetros de qualidade				
Confiabilidade com relação a quantidade de produtos enviados				
Confiabilidade com relação aos materiais (insumos, aviamentos e aparelhos) enviados ao terceiro				

Aponte em uma escala de 1 a 5 os critérios que você julga mais importantes na tomada de decisão para a terceirização dos produtos:

- 1 - Critério mais importante  
5 - Critério menos importante

Critérios	Classificação
Custo do processamento	
Qualidade do produto	
Capacidade de atendimento a demanda	
Logística facilitada	
Confiabilidade nos prazos	

Qual a vantagem de terceirizar a produção ao invés de fazer-la in house? Por que?

Quais os pontos positivos e/ou negativos na tomada de decisão para processos terceirizados?