



TERCEIRIZAÇÃO EM EMPRESAS COM PRODUÇÃO SOB ENCOMENDA: CRITÉRIOS DE DECISÃO

Cléber Beal

cbeal@robopac.com.br
Universidade de Caxias do Sul –
UCS, Caxias do Sul, Rio Grande do
Sul, Brasil

Carlos Alberto Costa

cacosta@ucs.br
Universidade de Caxias do Sul –
UCS, Caxias do Sul, Rio Grande do
Sul, Brasil

Zaida Cristiane dos Reis

zcreis@gmail.com
Universidade de Caxias do Sul –
UCS, Caxias do Sul, Rio Grande do
Sul, Brasil

Matheus Capoani

capoani.matheus@gmail.com
Universidade de Caxias do Sul –
UCS, Caxias do Sul, Rio Grande do
Sul, Brasil

RESUMO

A maior parte dos modelos de terceirização abrange critérios de decisão que consideram o cenário de empresas com produção seriada, tal como se verifica na literatura. Assim, este trabalho visa discutir os critérios de tomada de decisão quanto à terceirização por empresas com produção sob encomenda, ou seja, de produtos customizados. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e caráter descritivo, do tipo estudo de casos múltiplos, que considerou três dimensões de análise: arranjos empresariais, competências essenciais e o ambiente de terceirização. Os resultados revelaram duas percepções quanto à terceirização em um cenário de produção sob encomenda: uma otimista e outra que considera a terceirização como alternativa para a resolução de problemas imediatos. Foram evidenciados os seguintes critérios decisórios quanto à terceirização: ênfase na competência essencial, agregação de valor, solução para problema momentâneo, transformação de custo fixo em variável e redução de custos. Conclui-se que os resultados aprovam a adoção dessa proposta avaliativa para ambientes de produção sob encomenda, podendo as dimensões definidas e o instrumento proposto ser utilizados em cenários de ambiente de produção semelhantes.

Palavras-chave: Terceirização; Competência Essencial; Ambientes de Produção sob Encomenda; Critérios de Decisão.



1. INTRODUÇÃO

A crescente elevação no nível de competitividade exige uma busca constante por alternativas de gestão nos negócios, que proporcione a manutenção e a expansão do mercado que as empresas disputam (Valois et Almeida, 2009). Nesse cenário, dentre as estratégias de gestão operacional, surge a externalização (*outsourcing*), expressão que designa a contratação de terceiros para a execução de trabalhos pertinentes às atividades das empresas contratantes.

A terceirização se refere à transferência das atividades de apoio entre as empresas, enquanto a subcontratação trata da externalização de tarefas relacionadas ao objetivo social da empresa (Pinheiro, 1999). O *outsourcing* é uma prática de repasse de atividades e responsabilidades, em que parte do conjunto de produtos e serviços utilizados por uma empresa é providenciada por um fornecedor externo, em um relacionamento colaborativo e interdependente. Contudo, a dificuldade permanece em função de uma definição clara do que seja uma atividade meio e uma atividade fim. Assim, para efeitos desse estudo, a terceirização é tratada como sinônimo de subcontratação (Pires, 1998).

A terceirização é um dos principais pilares para conceber relações entre as empresas e, apesar de sua ampla difusão por meio de casos de negócios e de documentação disponível na internet ou em publicações, não há um procedimento genérico estruturado que auxilie no seu processo de desenvolvimento (Franceschini et al., 2003). Contudo, existem dois pontos importantes que devem ser considerados para a tomada de decisão quanto à terceirização: a redução de custos e a reorganização da produção.

Assim, em empresas de produção sob encomenda, a terceirização permite a flexibilização da produção, permitindo uma adaptação rápida da empresa às alterações do mercado e à intensificação do uso de ativos os quais, quando de propriedade da empresa, tendem a ser subutilizados. Com base nessa motivação, este trabalho apresenta um estudo que visa identificar os principais critérios envolvidos na tomada de decisão quanto à terceirização de atividades essenciais, em empresas com ambientes de produção do tipo sob encomenda. Busca-se compreender se os critérios e modelos de terceirização utilizados por empresas que possuem produção seriada também são úteis para empresas que produzem sob encomenda.

Para isso, desenvolveu-se uma pesquisa de natureza exploratória, de caráter descritivo e abordagem qualitativa (Gil, 2002; Minayo, 1996) na qual, com base em três dimensões de estudo (análise dos arranjos empresariais, competências essenciais e o ambiente de terceirização), foi realizada uma investigação junto a nove empresas do ramo metal-mecânico que possuem sistemas de produção do tipo sob encomenda.

Entre alguns dos questionamentos típicos para as empresas desse setor, estão: (i) quando terceirizar?; (ii) quais os macro processos ou atividades que devem ser terceirizados?; (iii) em quais situações terceirizar?; (iv) quais os fatores avaliados na tomada de decisão quanto à terceirização? Outra situação é a avaliação de custos, principalmente em função da dificuldade desse tipo de empresa em realizar o custeio de seus produtos de forma rápida e precisa, justamente por se tratar de um produto customizado.

A próxima seção apresenta o referencial teórico utilizado neste estudo, seguida pela metodologia, análise e discussão dos resultados e, por fim, as considerações finais deste artigo.

2. FUNDAMENTAÇÃO BIBLIOGRÁFICA

Tomada de decisão quanto à terceirização

As empresas executam um conjunto de atividades que se dividem em projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar um determinado produto ou serviço, assim, este conceito separa a empresa em atividades por meio das quais é possível entender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação. As atividades primárias compõem a criação física, a comercialização, a entrega, o suporte e a assistência do produto, e as atividades de apoio proporcionam suprimento de insumos e infraestrutura que sustentam as atividades da cadeia (Brand, 2004).

Várias atividades da cadeia de valor são realizadas por agentes externos, e, nesses casos, uma empresa central estrutura, coordena e administra o trabalho de terceiros ao longo da cadeia, implicando em novas abordagens colaborativas e no melhor gerenciamento de pessoas, processos e tecnologias.

Na dimensão de pessoas, torna-se evidente a necessidade do gerenciamento do próprio pessoal e de colaboradores terceirizados em diferentes níveis (baixa, média e alta qualificação, partindo de trabalhos administrativos até atividades técnicas). Quanto à abordagem de processos, surgem questões relacionadas à gestão da qualidade, produtividade e prazos. Na questão tecnológica, a empresa precisa estar apta a receber um aumento do fluxo informacional (Souza, 2011).

A concentração de recursos próprios da empresa em um conjunto de competências essenciais pode alcançar uma vantagem competitiva, além de proporcionar valor único aos clientes. Neste contexto, percebe-se que a terceirização se torna uma ferramenta de agregação de valor para as empresas, apoiando o conceito de competência essencial, pois,



com a externalização das atividades, as empresas focam em suas atividades centrais (Quinn et Hilmer, 1994).

A terceirização consiste na contratação, mediante a prestação de serviços, de empresas especializadas em atividades que não precisam ser desenvolvidas internamente na empresa, que podem conduzir a mudanças estruturais, a mudanças de cultura, de procedimentos e controles (Lindermann et Hansen, 2008). Percebe-se que a decisão de terceirizar deve ser tomada após a avaliação completa e detalhada dos aspectos técnicos, garantias, preços, interesses pelo negócio e a irregularidade legal do fornecedor em gerar vínculo empregatício presumido, além da qualidade necessária da eficácia e eficiência a serem requeridas pelo parceiro.

Existem muitos fatores que devem ser considerados antes que seja tomada qualquer decisão, isso porque decisões precipitadas, com base em comparações pontuais, fazem com que conclusões sobre vantagens e desvantagens da terceirização fiquem distorcidas. A dedicação ao negócio, a redução dos custos, a absorção de *know-how*, a substituição de custos fixos por variáveis e a utilização de novos canais de distribuição são razões para o processo de tomada de decisão para a terceirização (Rezende, 2008).

Aliado a isso, as organizações terceirizam serviços ou atividades sem a elaboração de uma sistemática ou um planejamento, utilizando geralmente os custos dos serviços para a tomada de decisão, buscando, assim, a minimização dos custos para decidir terceirizar sem a preocupação em longo prazo (Russo, 2007). Para a decisão de terceirizar atividades críticas e a dependência dos fornecedores para se alcançar o posicionamento estratégico da empresa, é necessário considerar a heterogeneidade dos recursos ou atividades que realmente são fontes de vantagem competitiva.

Pontos relevantes à tomada de decisão

A fim de mensurar os pontos relevantes à tomada de decisão, pondera-se uma avaliação das atividades, selecionando-se aquelas consideradas não essenciais à organização como possíveis itens a serem terceirizados (Lonsdale, 1999). O processo de tomada de decisão concentra-se principalmente em perspectivas de curto prazo, motivadas principalmente pela busca da redução de custos neste período. Assim, é preciso realizar uma análise de custos, que envolve a tentativa de medir os custos importantes associados às duas alternativas em perspectiva: fazer internamente ou terceirizar. Nessa análise são utilizados conceitos da economia dos custos de transação (McIvor, 2000).

Considera-se, no entanto, a distinção entre as atividades essenciais e não essenciais uma tarefa complexa, isso porque estas atividades devem garantir, em longo prazo, análises estratégicas e uma avaliação dos verdadeiros valores. As atividades essenciais relacionadas à análise de custos são divididas em duas fases: avaliar as atividades de cadeia de valor relevantes, considerando que toda atividade essencial selecionada deve ser comparada com a capacidade dos fornecedores externos dessa atividade; e a análise de custo total das atividades do núcleo, momento no qual se devem identificar os custos envolvidos em fazer em casa ou externalizar (McIvor, 2000).

Deste modo, o processo de tomada de decisão quanto à terceirização se dá com o objetivo de gerenciar decisões estratégicas, fatores econômicos e recursos humanos, tendo uma proposta de modelo baseada na visão do contratante. A combinação da especificidade com a complexidade dá origem a quatro tipos de relações, conforme demonstrado no Quadro 1, com o qual busca-se apresentar um mapa que

Quadro 1. Principais características dos diferentes tipos de relações terceirizadas

	Fornecedor tradicional	Relacionamento temporário	União estratégica	Organização em rede
Objetivo	Resolução de um problema imediato	Alcançar melhores competências	Criação de valor agregado	Melhor posição no mercado futuro
Tipo de relacionamento	Cliente/Fornecedor	Híbrido entre cliente / fornecedor e parceria	Parceria	Parceria
Tempo	Em curto prazo	Médio / longo prazo	Em longo prazo	Em longo prazo
Estratégia	Baixa	Cadastrado para o objetivo de processo terceirizado	Segue a estratégia da empresa	Visão da empresa
Confiança	Não essencial	Sobre as competências	Alta e recíproca	Máximo e recíproca
Forma de avaliar	Produtividade, baixo preço, tempo de reação	Eficácia, melhoria de processos	Vantagem competitiva, o lucro	Inovação, criação de novos mercados
Modelo de preços	Baixo preço	Com base no custo e risco compartilhado	Ganhar - Ganhar	Ganhar - Ganhar

Fonte: Elaborado a partir de Franceschini et al. (2003)



detalha as principais características dos quatro tipos de relações apresentadas por Franceschini et al. (2003) no processo de terceirização.

As condições que podem influenciar o ranking de atividades para a ativação de um processo de terceirização são: o grau de importância de cada critério individualmente e o grau de importância da força dos argumentos necessários para validar o julgamento de que uma atividade é mais estratégica do que a outra (Franceschini et al., 2003).

Segundo Queiroz (2004), a terceirização é vista como uma técnica administrativa adotada pelas empresas neste terceiro milênio, considerando produtividade e competitividade como as principais preocupações das organizações.

No planejamento, é importante desenvolver a tomada de decisão para programar a terceirização de forma estratégica, onde é feita a definição dos objetivos e de quais os interesses em desenvolver uma mudança organizacional para a empresa; na fase de decisão, por sua vez, é empreendida uma análise das informações obtidas na fase anterior. Na fase de busca, considera-se a seleção dos fornecedores e a pré-qualificação das empresas prestadoras de serviço; enquanto na fase de correção (preposto do parceiro) são realizados contatos com o prestador para ajustes eventuais de desvios e correção de problemas. Por fim, na fase de avaliação (preposto do tomador), se considera o acompanhamento da execução dos serviços e uma auditoria dos aspectos técnicos, de qualidade, trabalhistas e administrativos (Queiroz, 2004).

Percebe-se que a decisão de se terceirizar é uma ação tomada pela alta direção, o que se torna fundamental para apoiar o sucesso do projeto e as empresas fornecedoras de serviços. Neste contexto, apresentam-se algumas recomendações quanto à decisão em terceirizar: verificar cuidadosamente a aplicabilidade; analisar criteriosamente a viabilidade; justificar e determinar a necessidade; mensurar e prever as consequências; e administrar os projetos individualmente, pois projetos simultâneos, na mesma área, podem gerar a perda de informações importantes e dificuldades de adaptação do fornecedor (Queiroz, 2004).

Modelo para elaboração de um projeto de terceirização

A partir da análise da literatura, apresenta-se um método de análise no levantamento de indagações relativas ao processo de terceirização. Isso é feito por meio de um *check-list* a ser utilizado durante o desenvolvimento do projeto de planejamento de terceirização, com o objetivo de ajudar os gestores a sair do empirismo e efetivamente pensar estrategicamente para equilibrar o entusiasmo com fatos e dados (Russo, 2007).

O primeiro passo é o planejamento, que visa à identificação do serviço ou da atividade que se vai terceirizar e analisar todos os aspectos relevantes para a tomada de decisão quanto à implantação do projeto de terceirização. A identificação do objeto de terceirização é o mais importante aspecto em qualquer terceirização (Russo, 2007). Outros tópicos que devem ser considerados na implementação da terceirização estão relacionados à: existência de vantagens, desvantagens, riscos e obstáculos ultrapassáveis, manutenção do *know-how*, levantamento do número de desligamentos e a influência da cultura organizacional.

O segundo passo consiste na preparação, momento em que se faz um mapeamento no mercado em busca de potenciais prestadores de serviços e define-se a forma de medição do serviço ou atividade a ser terceirizada. Durante a seleção de prestadores de serviços, eles são avaliados e analisados segundo o campo de atuação, diferenciação de serviço, condições de comercialização, logística, custos, tamanho, flexibilidade, competência, credibilidade, confiabilidade e responsividade (Russo, 2007).

Quanto à medição, os principais pontos considerados são a capacidade, a tradição e a qualidade do prestador de serviços para assumir as atividades contratadas (Quadro 2).

Quadro 2. Principais questões para a elaboração de um projeto de terceirização

Quais são os serviços e atividades que serão terceirizados?
Qual o número total de pessoas que serão demitidas, que permanecerão no setor e que serão transferidas?
Qual o percentual dos empregados que serão terceirizados em relação ao número total de empregados da organização?
Quais as possíveis consequências positivas e negativas na implantação do projeto de terceirização?
Quais as vantagens e desvantagens na implantação do projeto?
Quais os riscos em níveis estratégicos?
Quais os obstáculos mais comuns?
Existirá transferência de tecnologia (Know-how)?
Quais as dificuldades de demissão?
Qual a repercussão junto aos sindicatos?
Quais as metas a serem atingidas?
Qual o nível de qualidade a ser atingido?
Quais são as formas de medir os níveis de serviço?
Como definir o perfil dos prestadores de serviço?
Como selecionar os prestadores de serviço?
Como atingir as suas metas definidas no projeto?
Qual a importância da identificação da cultura do prestador de serviços?
Como definir o custo-benefício do projeto?
Como remunerar o prestador de serviços?
Quais as cláusulas contratuais importantes?

Fonte: Elaborado a partir de Russo (2007)



O terceiro passo consiste na formatação do documento final de fornecimento, com informações e especificações necessárias à tomada de decisão e escolha das empresas que participarão do processo de terceirização. Os pontos de decisão sobre terceirizar um serviço ou não estão relacionados à elaboração do projeto de terceirização, buscando ações economicamente atrativas, por meio das quais se obtenha resultados competitivos para a organização contratante do serviço.

Considerações finais sobre o referencial teórico

A fundamentação teórica sobre os temas terceirização, análise dos arranjos produtivos, definição das vantagens competitivas, competências essenciais e análise do ambiente de produção sob encomenda resultou na identificação dos pontos de decisão quanto à terceirização ou à manutenção das atividades essenciais internamente às organizações.

Os arranjos empresariais estão diretamente associados à organização conjunta de empresas a fim de criar ou consolidar vantagens competitivas entre os membros (Brito et Leite, 2008). De acordo com Prahalad et Hamel (1990), as competências essenciais de uma organização são definidas em atividades que promovem acesso a uma ampla gama de mercados, que contribuem para a facilidade de percepção de benefícios pelo consumidor e que são difíceis de a concorrência copiar.

Baseado nisso, apresenta-se, no Quadro 3, os pontos de decisão quanto à terceirização conforme apregoa a literatura, a qual se refere sobretudo ao modelo de empresas com sistemas de produção seriado ou de alto volume, sugerindo que se faz necessária uma melhor compreensão do assunto no âmbito das empresas com sistemas de produção sob encomenda (Lonsdale, 1999; Mclvor, 2000, Franceschini et al., 2003, Queiroz, 2004; Russo, 2007). De qualquer forma, tais pontos de decisão podem ser uma referência inicial para a avaliação de uma empresa com sistemas de produção sob encomenda.

Quadro 3. Referências e pontos de decisão quanto à terceirização

Pontos de decisão quanto à terceirização	Referências
Eficiência dos custos	Mclvor (2000); Franceschini et al. (2003); Russo (2007).
Reorganização da produção	Franceschini et al. (2003); Queiroz (2004).
Apoio da alta direção	Queiroz (2004)
Análise da cadeia de abastecimento	Mclvor (2000); Russo (2007).

Ambiente de fornecimento	Lonsdale (1999); Queiroz (2004); Russo (2007).
Avaliação completa e detalhada dos aspectos técnicos	Queiroz (2004); Russo (2007).
Atividades a serem terceirizadas	Lonsdale (1999); Mclvor (2000); Russo (2007).

Fonte: Os próprios autores.

Neste sentido, e com base nos apontamentos da fundamentação teórica, destacam-se como questões a serem trabalhadas neste estudo: (i) os pontos de decisão utilizados pela literatura para os casos de produção seriada servem para o cenário de produção sob encomenda? (ii) as dimensões de estudo escolhidas são as mais adequadas?

3. MÉTODO DE PESQUISA

Características da pesquisa

Trata-se de pesquisa de natureza exploratória, de caráter descritivo e abordagem qualitativa (Gil, 2002; Minayo, 1996), que empregou o método de estudo de casos múltiplos, que se mostra adequado a situações em que se deseja comparar diversos casos (Cunningham, 1997).

A Figura 1 sistematiza as principais fases do trabalho, sendo que o referencial e a construção teórica serviram de base para a parte empírica da pesquisa. Portanto, a análise da fundamentação teórica, a seleção dos casos de estudo e a elaboração das dimensões da pesquisa permitiram a elaboração do instrumento de coleta de dados. A partir da coleta de dados foi realizada a análise comparativa dos casos sob a ótica da revisão teórica, chegando-se aos resultados.

Neste trabalho foi definido um conjunto de três dimensões: a análise dos arranjos empresariais; competências essenciais; e ambiente de terceirização. Estas dimensões foram baseadas em questões centrais que estão ligadas à identificação dos critérios utilizados para a tomada de decisão quanto à terceirização, analisando como as empresas tem se organizado para potencializar essa decisão no enfrentamento dos obstáculos. Tal discussão foi abordada na seção da fundamentação teórica que trata dos pontos relevantes à tomada de decisão.

A análise dos arranjos empresariais avalia a necessidade de considerar a divisão das atividades da empresa, permitindo analisar e entender os custos envolvidos na cadeia de valor. Nesse sentido, são analisados os seguintes tópicos: as atividades da organização; os mecanismos que a empresa tem disponível para avaliar se as atividades são rentáveis; a dependência na cadeia de valor; e a gestão e avaliação da cadeia de valor.

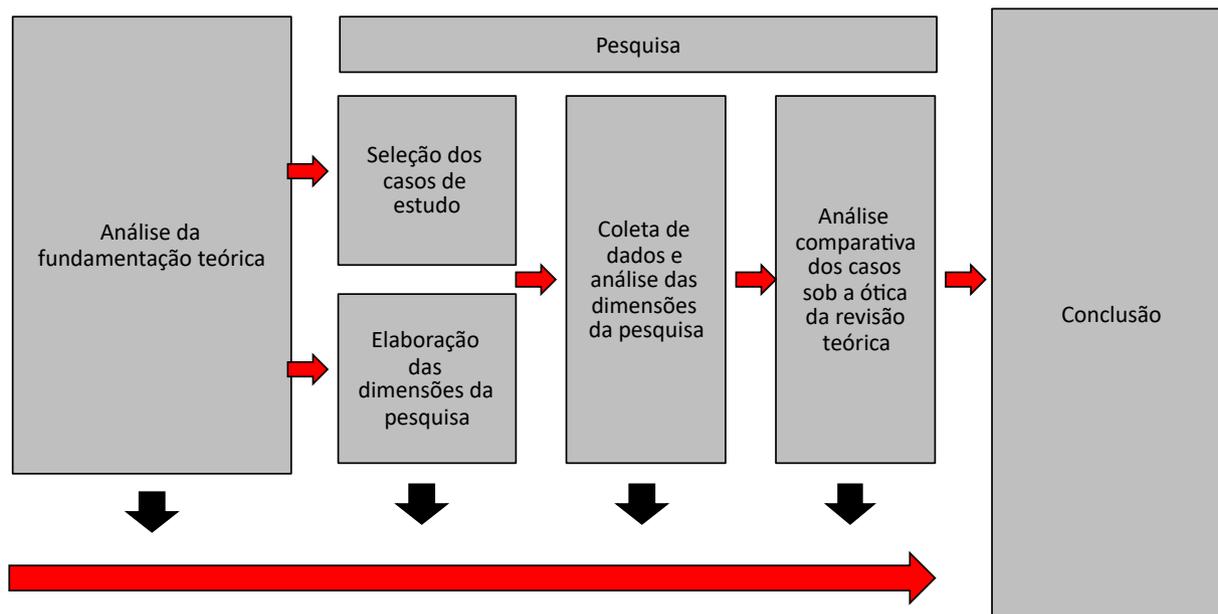


Figura 1. Fases do trabalho

Fonte: Os próprios autores.

Instrumentos da pesquisa e coleta de dados

Para a coleta de dados e obtenção de resultados mais apropriados, esta pesquisa utilizou-se de quatro formas de levantamento de dados: análise documental, observação direta, observação participante e entrevista. Foram realizados nove estudos de casos, sendo que em cada caso foi utilizado um instrumento de coleta de acordo com o tamanho da organização, além de um acordo com as restrições dos pesquisadores em relação a cada empresa estudada.

O instrumento de pesquisa foi desenvolvido no formato de questionário, que foi subdividido em três blocos: perfil dos entrevistados; caracterização da empresa; e avaliação dos aspectos relevantes à terceirização, composto por 28 questões divididas em três dimensões - arranjos empresariais e competências essenciais, com sete questões cada, e ambiente de terceirização, com 14 questões. O Quadro 4 apresenta a relação dos atributos das dimensões avaliados em cada questão.

Os atributos das dimensões foram obtidos da decomposição das dimensões macro de pesquisa e representam as variáveis estudadas. Essas variáveis foram validadas conceitualmente a partir da aplicação do questionário na empresa A e, após a validação, o questionário foi aplicado às demais empresas.

Quadro 4. Atributos das dimensões abordadas no instrumento de pesquisa

Atributos das dimensões
As atividades da organização;
Os mecanismos que a empresa tem disponível para avaliar se as atividades são rentáveis;
Dependência na cadeia de valor;
Gestão e avaliação da cadeia de valor;
Identificação das atividades essenciais da corporação;
Limitação do número de atividades críticas e fundamentais;
Plano para desenvolvimento de competências essenciais de longo prazo;
A visualização da competência central;
Relação do capital humano com a manutenção das competências essenciais.
Existência de sistemática de avaliação para decisão quanto à terceirização;
Como é o processo de levantamento dos custos envolvidos;
Existência de fornecedores capacitados;
Relação com fornecedores;
Avaliação dos possíveis fornecedores;
Visão da empresa sobre a terceirização;
Quem toma a decisão quanto à terceirização;
Quantas e quais atividades são terceirizadas;
Terceirizar por qual motivo.

Fonte: Os próprios autores.

Apresentação dos casos

Os critérios utilizados para definição das empresas que participaram do estudo foram: pertencer ao setor metal-me-



cânico, possuir um ambiente de produção sob encomenda e fabricar produtos customizados. Considerando a classificação das empresas segundo o número de empregados utilizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), das nove empresas estudadas, duas são consideradas microempresas, quatro são de pequeno porte, duas são de médio porte e uma é de grande porte. O Quadro 5 caracteriza as empresas estudadas neste trabalho.

Os resultados oriundos das análises foram confrontados com os elementos da revisão bibliográfica, identificando oportunidades de desenvolvimento da teoria sobre o tema da pesquisa.

4. RESULTADOS: AVALIAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE DECISÃO QUANTO À TERCEIRIZAÇÃO

Empresa A

A visão da empresa com relação à terceirização é exposta como a melhor opção para crescer, pois em momentos de ociosidade o custo fixo é menor. Dentro das atividades avaliadas, existe uma atividade denominada engenharia de vendas, que tem por finalidade realizar o levantamento e o refinamento das informações para o desenvolvimento dos produtos da empresa, servindo de filtro entre as atividades comerciais e de engenharia. O plano da empresa é a terceirização de todas as atividades de fabricação, recursos humanos, manutenção e de tecnologia da informação, dando

ênfase nas atividades de engenharia e montagem.

Com relação ao mapa de suas competências essenciais, a empresa possui um organograma de suas atividades em contínua avaliação pela direção, cujo próximo passo é a implantação dos objetivos e a definição do que se espera de cada atividade, buscando-se o esclarecimento das responsabilidades de cada funcionário para cada atividade.

No que se refere à redução de custos, quando se opta pela terceirização, a empresa tem como principal objetivo a redução dos salários e dos encargos legais e sociais. Em segundo lugar, a empresa busca a redução das despesas e a eliminação de pessoas e, com menor ênfase, a redução da hierarquia. Ao avaliar o terceirizado, a empresa considera, em primeiro lugar, o aumento da vantagem competitiva, visando o lucro, e, em seguida, avalia os seguintes pontos: habilidades técnicas, menor custo total de um processo ou serviço, proximidade da competência essencial da organização, segurança, confidencialidade, logística, produtividade e tempo de reação, e eficácia e melhores processos.

Empresa B

A visão da empresa com a relação à terceirização é considerada como um mal necessário, principalmente por conta da dificuldade de encontrar empresas capacitadas, comprometidas, responsáveis e com a qualidade desejada para a execução dos trabalhos. Não existem movimentos para a redução do número de atividades realizadas internamente

Quadro 5. Caracterização das empresas estudadas.

Empresa	Tempo de Vida	Segmento	Local	Nº de colaboradores	Faturamento Anual	Entrevistado
A	16	máquinas de envase e embalagem	Bento Gonçalves	110	R\$ 25.000.000,00	diretor administrativo
B	37	estruturas metálicas e pavilhões	Carlos Barbosa	35	R\$ 5.000.000,00	diretor
C	29	tanques de armazenamento, misturadores e silos em aço inox	Garibaldi	140	R\$ 36.000.000,00	diretor
D	3	tanques de armazenamento, misturadores e silos em aço inox	Bento Gonçalves	11	R\$ 6.000.000,00	diretor
E	3	equipamentos em aço inox, para micro cervejarias	Bento Gonçalves	22	R\$ 3.500.000,00	diretor
F	18	máquinas embaladoras e ensacadoras	Garibaldi	15	R\$ 3.000.000,00	diretor
G	22	equipamentos em aço inox para armazenagem, filtragem e tratamento de efluentes	São Paulo	40	R\$ 10.000.000,00	gerente
H	7	máquinas envasadoras e tampadoras	Bento Gonçalves	24	R\$ 8.000.000,00	diretor industrial
I	46	estruturas metálicas para galpões, prédios multiandares, pontes e viadutos	Nova Bassano	1650	R\$ 990.000.000,00	coordenador de PCP

Fonte: Os próprios autores.



por conta da recente aquisição de novos equipamentos e a ampliação da estrutura da empresa, buscando a expansão de produtos e processos.

A empresa busca tanto a construção de habilidades organizacionais, criando um bom ambiente de trabalho para os colaboradores, quanto o acúmulo de ativos tecnológicos através da aquisição de novas máquinas para o parque fabril. Desta maneira, para terceirizar atividades de competência essencial, a empresa não visualiza nenhum cenário como ideal e sempre buscará a realização dessas atividades internamente, mesmo existindo uma grande demanda.

No que tange à redução de custos quando opta pela terceirização, a empresa tem como principal objetivo a redução das despesas, dos salários e dos encargos legais e sociais. Como objetivo secundário visa à eliminação de pessoas e à redução da hierarquia.

Ao avaliar o terceirizado, primordialmente a empresa considera o aumento da vantagem competitiva - visando o lucro -, a confidencialidade, a segurança, o envolvimento com a empresa contratante e as habilidades técnicas. E, em menor importância, a empresa avalia meios para monitorar o desempenho, o menor custo total de um processo ou serviço e a proximidade da competência essencial da organização.

Empresa C

A visão da empresa com relação à terceirização é que ela só é considerada em caso de emergência. Conforme política da empresa, opta-se por ter a maioria de suas atividades realizada internamente. As atividades de engenharia, em um ambiente de terceirização com garantias de qualidade do trabalho, prazos e custos adequados, seriam externalizadas apenas se a empresa apresentar dificuldades em desenvolver essas atividades; no entanto, a companhia não visualiza nenhuma alternativa para terceirizar atividades essenciais, conservando, assim, o conhecimento sobre a atividade em seu domínio.

Não existindo demanda de atividades com os terceiros, a eles não são destinados trabalhos e, dentro desse contexto, não existe um gerenciamento da ociosidade dos terceiros, nem dependência da empresa com eles, nem deles para com a empresa.

Na fase de avaliação do terceirizado, a empresa considera a logística, a proximidade da competência essencial da organização, o envolvimento com a empresa contratante e o menor custo total de um processo ou serviço.

Empresa D

Na visão da empresa, a terceirização é ponderada como uma tendência, uma vez que enfrenta dificuldades para encontrar mão de obra qualificada para a execução de suas atividades, principalmente as de fabricação e de engenharia. A companhia possui um mapa das atividades essenciais da organização, no qual consta a forma de pensar, o funcionamento da empresa e as regras para conduzir a organização. Este, contudo, não é exposto na organização, estando sob guarda exclusiva da direção.

No que se refere à redução de custos quando opta pela terceirização, a empresa tem como principal objetivo a redução dos salários e dos encargos legais e sociais e a redução da hierarquia.

Ao avaliar o terceirizado, primeiramente a empresa considera que ele tenha eficácia e os melhores processos, apresente produtividade e tempo de reação, confidencialidade e boas habilidades técnicas. No processo de avaliação, a empresa também considera, mas com menor importância, os meios para monitorar o desempenho, o menor custo total de um processo/serviço, a proximidade da competência essencial da organização e o envolvimento com a empresa contratante.

Empresa E

Para a empresa, a terceirização é considerada como a única solução; de tal modo, não existe um investimento alto na estrutura física e maquinário, nem a necessidade de muitas pessoas. A fim de terceirizar atividades de competência essencial, a empresa não visualiza nenhum cenário como ideal em função da organização não conseguir reter o conhecimento dentro dos limites da organização.

A análise do custo é o fator determinante para se optar por desenvolver as atividades internamente ou externamente, e quando se opta pela terceirização, a empresa utiliza uma política de custos baseada no ganhar-ganhar. Em segundo lugar, a empresa busca a redução das despesas e, com menor ênfase, a redução dos salários, dos encargos legais e sociais e da hierarquia.

Ao avaliar o terceirizado, a empresa considera, principalmente, as habilidades técnicas, a proximidade da competência essencial da organização, a segurança, a logística, a produtividade e o tempo de reação e a eficácia/melhores processos.

Empresa F

Para a empresa F, a terceirização é considerada apenas em caso de emergência. Isto porque a empresa prefere tra-



balhar de forma sigilosa e não mostrar as atividades que são executadas, buscando controle e manutenção do conhecimento dentro da organização. A empresa não está reduzindo o número de atividades realizadas internamente, ao contrário, pretende aumentar o número de atividades visando melhorar o controle das ações e diminuir a dependência externa.

Com relação à redução de custos, quando opta pela terceirização a empresa tem como principal objetivo a redução das despesas, dos salários e dos encargos legais e sociais e da hierarquia; e, como segundo objetivo, busca a eliminação de pessoas.

Ao avaliar o terceirizado a empresa considera: as habilidades técnicas, o envolvimento com a empresa contratante, a proximidade da competência essencial da organização, a segurança, a confidencialidade, os meios para monitorar o desempenho, a logística, a produtividade e tempo de reação, a eficácia e os melhores processos, o aumento da vantagem competitiva, visando o lucro, e, com menor importância, avalia o menor custo total de um processo/serviço.

Empresa G

A visão da empresa com relação à terceirização é exposta como uma tendência, pois comprando itens prontos ou terceirizando atividades, a empresa não precisa ter uma estrutura física, tampouco grande número de funcionários. Quanto à terceirização de atividades de competência essencial, a empresa visualiza como alternativa um cenário em que possa externalizar apenas as atividades de detalhamento de desenhos e de geração de listas de materiais.

Com relação à redução de custos, a empresa tem como principal objetivo a eliminação de pessoas e, em segundo lugar, a redução das despesas e da hierarquia. Adicionalmente, mas com menor importância, também busca a redução dos salários e dos encargos legais e sociais. Quando opta por terceirizar, a empresa busca principalmente o estabelecimento de parcerias que incluam a participação acional com o terceiro e, em segundo plano, busca as parcerias cliente/fornecedor com regra de parceria pré-estabelecida.

Ao avaliar o terceirizado, a empresa inicialmente considera o aumento da vantagem competitiva, visando o lucro; em seguida, avalia a produtividade e tempo de reação, a confidencialidade, a segurança e o envolvimento com a empresa contratante. Ademais, com menor ênfase, considera os seguintes pontos: eficácia e melhores processos, logística, meios para monitorar o desempenho, proximidade da competência essencial da organização e menor custo total de um processo/serviço.

Empresa H

A visão da empresa com relação à terceirização é considerada como tendência, pois terceirizando atividades a organização não precisa ter um grande número de colaboradores e consegue manter um baixo custo fixo. A empresa consideraria terceirizar atividades de competência essencial, caso houvesse demanda para o desenvolvimento de um produto cuja tecnologia envolvida não é conhecida pela empresa, embora reconheça que essa opção vai de encontro à manutenção do conhecimento dentro dos limites da organização.

A análise do custo é que determina a tomada de decisão quanto à externalizar atividades ou não, e quando se opta pela terceirização, a empresa utiliza uma política de custos baseada no ganhar-ganhar. O principal objetivo desta empresa quanto à terceirização é a eliminação de pessoas. Em segundo lugar, a empresa busca a redução dos salários e dos encargos legais e sociais e, com menor representatividade, a redução das despesas e da hierarquia.

Empresa I

A visão da empresa com relação à terceirização é ponderada como a melhor opção para crescer, justamente por causa da sazonalidade de vendas. A análise do custo é a base do estudo de avaliação para a tomada de decisão quanto à executar as atividades internamente ou externamente; e, quando se opta pela terceirização, a empresa utiliza uma política de custos baseada no ganhar-ganhar.

Com relação aos custos, opta pela terceirização com o objetivo principal objetivo de eliminar pessoas. Em segundo lugar, toma-se a redução dos salários, dos encargos legais e sociais e da hierarquia; e, por fim, a empresa busca a redução das despesas.

Quanto aos modelos de parceria utilizados, a empresa busca estabelecer parcerias cliente/fornecedor (padrão) e cliente/fornecedor com regra de parceria pré-estabelecida. Como segunda opção, busca parcerias com participação acional com o terceiro.

No que tange à avaliação, a empresa considera, com menor importância, o envolvimento com a empresa contratante, a proximidade da competência essencial da organização e a logística. Entre os itens de maior importância, são considerados primordialmente as habilidades técnicas, a produtividade e o tempo de reação e métodos para acompanhamento do desempenho.



Discussão comparativa dos resultados

A partir dos casos apresentados, essa seção apresenta uma interpretação da realidade e das influências envolvidas na tomada de decisão quanto à terceirização, apoiando-se na análise dos seguintes pontos: (a) motivo da busca por serviços terceirizados; (b) atividades essenciais e gerenciamento de ociosidade com o terceiro; (c) riscos; (d) objetivos da redução de custos; (e) capacidades avaliadas nos terceiros.

Do total das empresas estudadas, seis (A, D, E, G, H e I) consideram a terceirização como um fator positivo para o crescimento da organização, enquanto três (B, C e F) empresas a consideram como uma alternativa para a resolução de problemas imediatos.

Entre as seis primeiras, duas (A e I) julgam a terceirização como a melhor estratégia de crescimento, três (D, G e H) a visualizam como uma tendência e uma (E) empresa acredita ser ela a única solução. Ainda no que se refere a essas seis organizações, quando terceirizam, duas (D e G) têm por objetivo transformar custo fixo em variável, duas (A e H) focam em suas competências essenciais, uma (E) busca a redução de custos e uma (I) busca a criação de valor, melhorando o nível de serviços.

Conforme verificado nas entrevistas, as empresas de pequeno e médio porte com visão positiva sobre a terceirização (A, D, E, G e H) têm por objetivos, quando buscam a terceirização, transformar custo fixo em variável e focar na competência essencial da organização. Essa tendência foi identificada nesta pesquisa porque, vislumbrando-se uma parceria de mais longo prazo, as empresas terceiras buscadas se tratavam de organizações de maior porte e mais estruturadas.

As empresas com uma visão mais imediatista (B, C e F) objetivam, com os serviços terceirizados, a resolução de um

problema imediato (C e F) e a transformação do custo fixo em variável (B).

Nos casos das empresas com visão mais positiva quanto à terceirização, o crescimento da demanda do mercado resultou no aumento das atividades realizadas tanto internamente quanto externamente, embora as previsões sugeriam diminuição do número de atividades desenvolvidas dentro da organização. Para as empresas com uma visão imediatista, o crescimento da demanda de mercado foi absorvido com a expansão dos recursos e atividades feitas internamente. Nesse caso, observou-se a intenção dessas empresas em aumentar a realização de atividades feitas internamente.

Os dois principais setores considerados essenciais para as empresas são as atividades comerciais e de engenharia (Figura 2).

De acordo com as entrevistas, três empresas com visão positiva não visualizam nenhum cenário para a terceirização de atividades essenciais, enquanto as outras três empresas visualizam terceirizar parte da atividade. Uma alternativa, nesse caso, seria terceirizar as atividades de engenharia, em especial as incluídas no processo de detalhamento de desenhos, conforme apontado por representantes das A e E, ou contratar empresas que auxiliem no desenvolvimento de novos produtos, conforme sugerido pela empresa G. As organizações com visão mais imediatistas não visualizam cenários de terceirização de suas atividades de competência essencial.

A maioria das empresas não tem contratos fixos com seus terceiros, mas há uma reserva de um número de horas mensais, embora sem garantias da sua real utilização. Em se tratando do gerenciamento da ociosidade em empresas de médio porte que possuem uma visão positiva sobre a terceirização (A, D, E, G e H), identificou-se o uso de uma reserva mensal de horas de alguns terceiros.

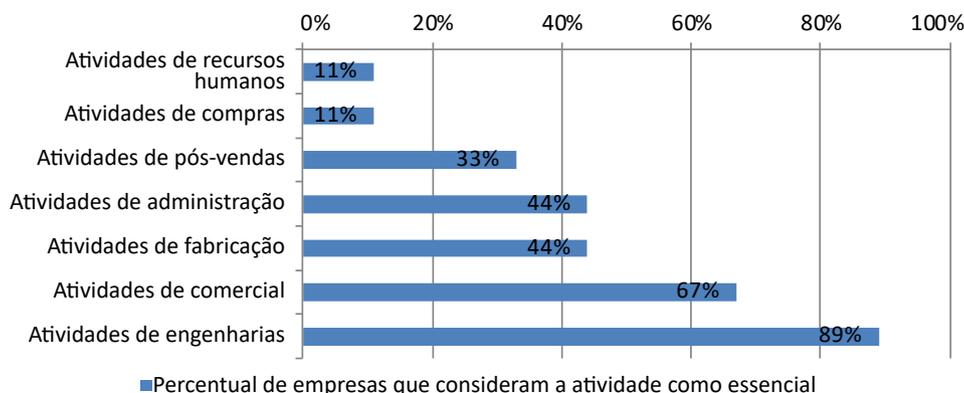


Figura 2. Atividades essenciais das empresas participantes da pesquisa

Fonte: Os próprios autores.



O prazo de entrega dos produtos aos clientes, das empresas entrevistadas, geralmente é superior a 30 dias. Assim, a reserva de horas é feita com base nas previsões da carteira de pedidos confirmados. Considerando a ótica da terceirização e o total das empresas entrevistadas, menos da metade afirmou fazer reservas de horas com seus parceiros terceirizados.

Uma opção para a terceirização é a criação de outras empresas terceiras, nas quais as organizações contratantes participam como acionistas. Esse aspecto foi identificado a partir da análise dos modelos de parceria adotados pelas empresas quando optam por terceirizar. Para tanto, aos entrevistados foi solicitado pontuar, numa escala crescente de 1 a 5, quais dos modelos arrolados eram mais adotados pelas empresas. Os valores médios da pontuação de cada modelo podem ser verificados no Quadro 6, o qual indica que o principal modelo utilizado pelas empresas que optam por terceirizar é o de cliente/fornecedor com regra de parceria pré-estabelecida.

Quadro 6. Pontuação média dos modelos de terceirização utilizados

Modelos	Média total	Média (visão positiva)	Média (visão imediatista)
Cliente/Fornecedor (padrão)	3,7	3,5	4,0
Cliente/Fornecedor com regra de parceria pré-estabelecida	4,1	4,2	4,0
Parceria com cessão de recursos da empresa	2,4	2,3	2,7
Participação acional com o terceiro	2,8	3,2	2,0

Fonte: Os próprios autores.

Em se tratando dos critérios de avaliação dos riscos considerados para a tomada de decisão quanto à terceirização, os representantes das empresas citaram a qualidade da execução das atividades, o cumprimento dos prazos de entrega e a pouca disponibilidade de terceiros qualificados. Outro critério avaliado pelas organizações que trabalham com produção sob encomenda e com produtos customizados é a procura por parcerias de médio ou longo prazo.

A política de custo utilizada por seis empresas (B, E, F, G, H e I) é a ganhar-ganhar, ao passo que as outras três (A, C, e D) utilizam uma política de custo com base no custo e risco compartilhado. Ainda sobre os custos, as seis empresas citadas primeiramente, ao terceirizar suas atividades, objetivam, sobretudo: reduzir custos, reduzir número de pessoal e reduzir salários e encargos legais e sociais. As empresas do segundo grupamento, por sua vez, visam principalmente à redução de custos, à redução dos salários, dos encargos

legais e sociais e à redução das despesas. Para empresas com visão da terceirização como solução imediatista, a terceirização é utilizada somente em caso de emergência e os objetivos são transformar custo fixo em variável e focar na competência essencial da organização. Desta forma, sob a ótica de política de custos, não foi identificada uma diferença significativa entre o grupo de empresas com visão positiva e com visão imediatista sobre a terceirização das atividades, sendo as visões de ambos os grupos muito parecidas.

5. DISCUSSÕES FINAIS

Conforme apresentado na fundamentação bibliográfica, foram identificados sete pontos de decisão quanto à terceirização: eficiência dos custos, reorganização da produção, apoio da alta direção, análise da cadeia de abastecimento, ambiente de fornecimento, avaliação completa e detalhada dos aspectos técnicos, e atividades a serem terceirizadas.

No que dizem respeito à eficiência dos custos, as empresas buscam reduzi-los mediante a redução de pessoal e dos salários e encargos legais e sociais. Com relação à reorganização da produção, as empresas estão especialmente preocupadas com a produtividade e tempo de reação e com desenvolvimento das habilidades técnicas de seus terceiros. Destaca-se que, em todas as empresas analisadas, quem toma a decisão sobre a terceirização é a direção, tal como apontado pelo referencial teórico.

No que tange à análise da cadeia de abastecimento, constatou-se que as empresas buscam estabelecer parcerias de médio e longo prazo, e adotam o modelo cliente/fornecedor com regra de parceria pré-estabelecida.

Com relação ao ambiente de fornecimento, foi verificado que as empresas estão preocupadas com a qualidade da execução das atividades e com a possibilidade de se tornarem dependentes de seus terceiros. Tal preocupação foi relatada pelas companhias entrevistadas e que fazem uso de reservas de horas com seus fornecedores. Em relação às atividades a serem terceirizadas, metade das empresas com visão positiva vislumbram terceirizar atividades de competência essencial, enquanto nenhuma empresa com visão imediatista mencionou essa possibilidade.

Para as empresas com visão positiva, os critérios relacionados aos objetivos foram: transformar custo fixo em variável e focar na competência essencial da organização; para as empresas com visão imediatista foi a resolução de um problema imediato. Ainda sobre as competências essenciais, outro critério identificado foi a importância conferida às atividades comerciais e de engenharia dentro desse segmento de empresas, cujas demandas do mercado têm grande poder. Por fim, os principais critérios considerados quando



da avaliação do terceirizado são: habilidades técnicas, produtividade, tempo de reação, segurança, confidencialidade e aumento da vantagem.

Pelo exposto, considera-se que a amostragem permitiu uma validação dos dados, tendo em vista que foram entrevistadas empresas de diferentes portes e com segmentos de atuação em mercado distintos. Contudo, apesar dessas diferenças, empresas com visão positiva e empresas com visão mais pessimista sobre a terceirização possuem algumas percepções comuns com relação às suas atividades terceirizadas, por exemplo, a minimização de custos. Os fatores considerados no cruzamento das informações também permitiram a identificação de similaridades e diferenças entre as empresas com visão positiva e entre as empresas com visão mais imediatista, no que diz respeito ao processo de decisão quanto à terceirização.

A etapa de confronto entre os elementos da revisão bibliográfica e a análise comparativa de resultados ratificou que, na prática, as empresas com produção sob encomenda adotam os mesmos critérios que as empresas de produção seriada, e que, portanto, as dimensões escolhidas neste estudo foram adequadas para esta abordagem. Esta constatação responde aos questionamentos que nortearam o desenvolvimento desta pesquisa.

Considerando as limitações deste estudo, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas futuras que considerem: (i) uma coleta de dados com um número maior de empresas; (ii) o estudo de outras cadeias de valor terceirizadas, em busca de evidências que possam complementar ou questionar os resultados alcançados com esta investigação; (iii) a análise da terceirização a partir do ponto de vista do terceirizado; (iv) a análise dos critérios de terceirização que sobreleve aspectos relacionados à cultura interna da organização; (v) a análise do funcionamento dos modelos de parcerias com participação acional com o terceiro e; (vi) um estudo aprofundado da gestão de contratos de terceirização em empresas com ambiente de produção do tipo sob encomenda, já que este trabalho se baseou nos critérios de decisão.

Conclui-se que, a partir da análise dos resultados obtidos, a questão cerne da pesquisa foi atingida, isto é, foi possível avaliar os principais critérios envolvidos no processo de tomada de decisão quanto à terceirização de atividades essenciais em empresas com ambientes de produção do tipo sob encomenda.

REFERÊNCIAS

Brand, F. C. (2004). Sistemática de apoio ao processo de decisão quanto à terceirização no contexto de uma cadeia produtiva – o caso da cadeia eletrônica gaúcha. Disserta-

ção (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Brito, A. M.; Leite, M. S. A. (2008), Discussão sobre as características dos diferentes Arranjos Empresariais. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, 28., 2008. Anais... Rio de Janeiro, RJ.

Cunningham, J. B. (1997). Case study principles for different types of cases. *Quality and Quantity*, Vol. 31, pp. 401-423.

Franceschini, F.; Galetto, M. Pignatelli, A.; Varetto, M. (2003). Outsourcing: guidelines for a structured approach. *Benchmarking: an International Journal*, Vol. 10, No. 3, pp. 246-260.

Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. Atlas, São Paulo, SP.

Lindermann, J.; Hansen, P. B. (2008). Utilização de métodos de apoio à decisão para decisões estratégicas: o caso da manutenção de embarcações de transporte de cargas. *Revista de Administração Mackenzie*, Vol. 9, No. 2, pp. 173-200.

Lonsdale, C. (1999). Effectively managing vertical supply relationships: a risk management model for outsourcing. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 4, No. 4 pp. 176-183.

Mcivor, R. (2000). A practical framework for understanding the outsourcing process. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 5, No. 1, pp. 22-36.

Minayo, M. C. S. (1996). O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde, Hucitec, São Paulo.

Pinheiro, I. A. (1999). A externalização de atividades: fundamentos e experiências no setor de autopeças gaúcho. *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 3, No. 2, pp. 137-165.

Pires, S. (1998). Gestão da cadeia de Suprimentos e modelo de consórcio modular. *Revista de Administração da USP*, Vol. 33, No. 3, pp. 5-15.

Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990), The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, pp. 79-91.

Queiroz, C. A. R. S. (2004). Manual de terceirização: como encontrar os caminhos para a competitividade, com flexibilidade empresarial e atendimento do mercado, ganhando da concorrência e satisfazendo os anseios e interesses dos consumidores. 10 ed. STS, São Paulo.

Quinn, B. J.; Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, Vol. 35, No. 4, pp. 43-55.

Rezende A. C. (2008). Terceirização das atividades logísticas. Instituto IMAM, São Paulo.



Russo, G. M. (2007). Guia Prático de terceirização: como elaborar um projeto de terceirização eficaz. Elsevier, Rio de Janeiro.

Souza, L. L. C. (2011). Mecanismos de coordenação e práticas da gestão do conhecimento na rede de valor terceirizada: estudo no setor elétrico. Tese (Doutorado em en-

genharia e Gestão do conhecimento), Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Valois, U.; Almeida, A. T. (2009). Modelo de apoio à decisão multicritério para terceirização de atividades produtivas baseado no método smarts. Produção, Vol. 19, No. 2, pp. 249-260.

Recebido: 10 nov. 2018

Aprovado: 10 jan. 2019

DOI: 10.20985/1980-5160.2019.v14n1.1483

Como citar: Beal, C.; Costa, C. A.; Reis, Z. C. et al. (2019), "Terceirização em empresas com produção sob encomenda: critérios de decisão", *Sistemas & Gestão*, Vol. 14, N. 1, pp. 86-98, disponível em: <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/1483> (acesso dia mês abreviado. ano).