

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DA TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA
MESTRADO PROFISSIONAL**

CLÉBER BEAL

**TERCEIRIZAÇÃO DE ATIVIDADES ESSENCIAIS EM EMPRESAS COM
PRODUÇÃO DO TIPO SOB ENCOMENDA: CRITÉRIOS DE DECISÃO**

CAXIAS DO SUL

2014

CLÉBER BEAL

**TERCEIRIZAÇÃO DE ATIVIDADES ESSENCIAIS EM EMPRESAS COM
PRODUÇÃO DO TIPO SOB ENCOMENDA: CRITÉRIOS DE DECISÃO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia Mecânica pela Universidade de Caxias do Sul.
Área de concentração: Projeto e fabricação.

Orientador: Prof. PhD. Carlos A. Costa.
Coordenador: Prof. Dr. Carlos R. Altafini.

CAXIAS DO SUL

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

B366t Beal, Cléber, 1982-

Terceirização de atividades essenciais em empresas com produção do tipo sob encomenda: critérios de decisão / Cléber Beal. - 2014.
121 f. : il. ; 30 cm

Apresenta bibliografia.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica, 2014.

Orientador: Prof. PhD. Carlos A. Costa ; co-orientador: Prof. Dr. Carlos R. Altafini

1. Terceirização. 2. Administração da produção. 3. Administração de empresas. I. Título.

CDU 2.ed.: 338.46

Índice para o catálogo sistemático:

1. Terceirização	338.46
2. Administração da produção	658.5
3. Administração de empresas	658

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária
Carolina Machado Quadros – CRB 10/2236.

"Terceirização de atividades essenciais em empresas com produção do tipo sob encomenda:
critérios de decisão"

Cléber Beal

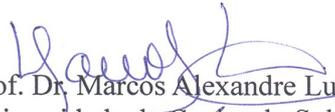
Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Engenharia Mecânica, Área de Concentração: Projeto e Fabricação.

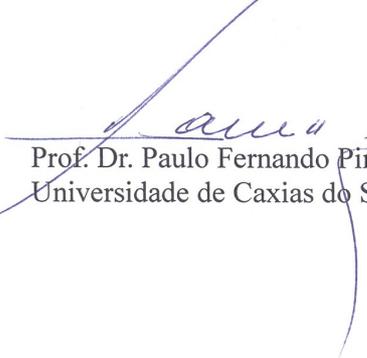
Caxias do Sul, 19 de novembro de 2014.

Banca Examinadora:


Prof. Dr. Carlos Alberto Costa (orientador)
Universidade de Caxias do Sul


Prof.^a Dr.^a Miriam Borchardt
Universidade do Vale do Rio dos Sinos


Prof. Dr. Marcos Alexandre Luciano
Universidade de Caxias do Sul


Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos
Universidade de Caxias do Sul

Dedico este trabalho à minha esposa
Cláudia e ao meu filho Lorenzo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela saúde e pelo dom da vida.

Á minha esposa Cláudia pelo carinho, companheirismo e amor.

Á minha família, em especial aos meus pais, Loreno e Ivone, pelo incentivo que sempre me foram transmitidos e pelo exemplo de humildade, honestidade e esforço.

Aos meus colegas de trabalho, que sempre me permitiram a interação com inúmeras situações no dia-a-dia, contribuindo para um desenvolvimento mútuo.

Aos professores, pelo conhecimento e exemplos transmitidos. Em especial ao professor Carlos Alberto Costa, pelos inestimáveis ensinamentos durante a realização deste trabalho.

Ao final, a todos aqueles que, mesmo não mencionados explicitamente aqui, estiveram presentes por algum momento no decorrer desta jornada, e que fazem de suas vidas algo especial a cada dia.

RESUMO

Esse trabalho de pesquisa analisou os critérios considerados para a tomada de decisão quanto à terceirização em empresas com ambientes de produção do tipo sob encomenda. Dentro dessa análise foram considerados como referencial os modelos de terceirização aplicados a empresas com produção seriada, identificando as similaridades existentes dentro do ambiente de produção sob encomenda, i.e. de produtos customizados. Para tanto, foram definidas três dimensões de estudo com base nos modelos levantados na literatura: arranjos empresariais, competências essenciais e ambiente de terceirização. Tais dimensões foram decompostas em dezoito variáveis de estudo. Para avaliação da pesquisa utilizou-se a técnica de estudo de casos múltiplos onde, com base nas dimensões de estudo, um instrumento de pesquisa com vinte e oito questões abertas e fechadas, foi elaborado. Nove empresas pertencentes ao setor metal mecânico e que possuem um ambiente de produção sob encomenda foram abordadas. Os resultados revelaram, sob a perspectiva do contratante de serviços de terceiros, duas percepções quanto à terceirização: uma otimista e outra que usa a terceirização para resolução de problemas imediatos. Também foram evidenciados os seguintes critérios, quanto a decisão sobre a terceirização: focar na competência essencial da organização, criação de valor, resolução de um problema imediato, transformar custo fixo em variável e redução de custos.

Palavras Chave: Terceirização, Competência essencial, Ambientes de produção sob encomenda, Critérios de decisão.

ABSTRACT

This study analyzed the decision making criteria used for outsourcing in companies with engineer to order production environment. In order to make this analysis were considered traditional outsourcing models applied to companies with serial production, identifying the similarities and particularities of the custom production environment, i.e. customized products. Thus, were defined three study dimensions based on the models found in literature: business arrangements, core competencies and outsourcing environment. These dimensions were broken down into eighteen study variables. This research has used the technique of multiple cases where, based on the study of dimensions, a questionnaire with twenty eight open and closed questions was prepared. Nine companies belonging to the mechanical metal sector and having an engineer to order production environment were addressed. The results showed, under the contractor's perspective of outsourced services, two perceptions regarding outsourcing: an optimistic and other that use outsourcing to solve immediate problems. Also the following criteria were highlighted, as the decision on outsourcing: focus on core competence of the organization, creating value, solving an immediate problem, transforming fixed costs into variable and cost reduction.

Key words: Outsourcing, Core competence, Custom production environments, Decision parameters.

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1 – Sistema de Valor	21
Figura 2 – Cadeia produtiva (<i>Filière</i>) do setor moveleiro.....	25
Figura 3 – Modelo de gestão por riscos.....	32
Figura 4 – Modelo para tomada de decisão.....	34
Figura 5 – Tipos de relação entre a combinação da especificidade coma complexidade	36
Figura 6 – Fases do processo de terceirização.....	40
Figura 7 – Pontos de decisão quanto à terceirização	47
Figura 8 – Fases do trabalho.....	50
Figura 9 – Dimensões da pesquisa	51
Figura 10 – Dimensão arranjos empresariais	52
Figura 11 – Dimensão competências essenciais.....	53
Figura 12 – Dimensão competências ambiente	53
Figura 13 – Instrumento de pesquisa.....	55
Figura 14 – Visão positiva x Visão como solução imediatista.....	84
Figura 15 – Objetivos para a terceirização em empresas com visão positiva	84
Figura 16 – Objetivos para a terceirização em empresas com visão imediatista	85
Figura 17 – Atividades essenciais das empresas participantes da pesquisa	86
Figura 18 – Terceirização de atividades essenciais	87
Figura 19 – Reserva de horas com terceiros.....	88
Figura 20 – Duração das parcerias	89
Figura 21 – Política de custo	89
Figura 22 – Objetivos para a redução de custos nas empresas (A, B, C, D, E, F, G, H e I).....	91

LISTA DE QUADROS

	Página
Quadro 1 – Principais características dos diferentes tipos de relações terceirizadas	37
Quadro 2 – Exemplo de uma matriz de relacionamento para a avaliação das atividades envolvidas em um processo de terceirização.....	38
Quadro 3 – Principais questões para a elaboração de um projeto de terceirização	42
Quadro 4 – Planilha de avaliação de candidatos	43
Quadro 5 – Referências e pontos de decisão quanto à terceirização	46
Quadro 6 – Critérios de decisão	47
Quadro 7 – Síntese das dimensões	51
Quadro 8 – Instrumento de coleta de dados	54
Quadro 9 – Instrumento de coleta de dados da pesquisa.....	56
Quadro 10 – Relação entre questões e dimensão	57
Quadro 11 – Tabela de caracterização das empresas	59
Quadro 12 – Tabela do perfil dos entrevistados	60
Quadro 13 – Principais atividades da empresa A	64
Quadro 14 – Principais atividades da empresa B	66
Quadro 15 – Principais atividades da empresa C	68
Quadro 16 – Principais atividades da empresa D	71
Quadro 17 – Principais atividades da empresa E	73
Quadro 18 – Principais atividades da empresa F.....	75
Quadro 19 – Principais atividades da empresa G.....	77
Quadro 20 – Principais atividades da empresa H.....	79
Quadro 21 – Principais atividades da empresa I.....	81
Quadro 22 – Médias dos modelos de terceirização	88
Quadro 23 – Médias dos objetivos associados com a redução de custos	90
Quadro 24 – Médias de capacidades avaliados no terceiro.....	92
Quadro 25 – Objetivos quando empresa A visa à redução de custos	113
Quadro 26 – Modelos utilizados quando a empresa A busca a terceirização.....	113
Quadro 27 – Necessidade de se avaliar no terceiro para empresa A	113
Quadro 28 – Objetivos quando empresa B visa à redução de custos	114
Quadro 29 – Modelos utilizados quando a empresa B busca a terceirização.....	114
Quadro 30 – Necessidade de se avaliar no terceiro para empresa B	114
Quadro 31 – Objetivos quando empresa C visa à redução de custos	115

Quadro 32 – Modelos utilizados quando a empresa C busca a terceirização.....	115
Quadro 33 – Necessidade de se avaliar no terceiro para empresa C	115
Quadro 34 – Objetivos quando empresa D visa à redução de custos	116
Quadro 35 – Modelos utilizados quando a empresa D busca a terceirização.....	116
Quadro 36 – Necessidade de se avaliar no terceiro para empresa D	116
Quadro 37 – Objetivos quando empresa E visa à redução de custos	117
Quadro 38 – Modelos utilizados quando a empresa E busca a terceirização	117
Quadro 39 – Necessidade de se avaliar no terceiro para empresa E	117
Quadro 40 – Objetivos quando empresa F visa à redução de custos.....	118
Quadro 41 – Modelos utilizados quando a empresa F busca a terceirização	118
Quadro 42 – Necessidade de se avaliar no terceiro para empresa F.....	118
Quadro 43 – Objetivos quando empresa G visa à redução de custos	119
Quadro 44 – Modelos utilizados quando a empresa G busca a terceirização.....	119
Quadro 45 – Necessidade de se avaliar no terceiro para empresa G	119
Quadro 46 – Objetivos quando empresa H visa à redução de custos	120
Quadro 47 – Modelos utilizados quando a empresa H busca a terceirização.....	120
Quadro 48 – Necessidade de se avaliar no terceiro para empresa H.....	120
Quadro 49 – Objetivos quando empresa I visa à redução de custos.....	121
Quadro 50 – Modelos utilizados quando a empresa I busca a terceirização	121
Quadro 51 – Necessidade de se avaliar no terceiro para empresa I	121

SUMÁRIO

	Página
1 INTRODUÇÃO	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMÁTICA	15
1.2 JUSTIFICATIVA.....	17
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	19
1.3.1 Objetivo geral.....	19
1.3.2 Objetivos específicos	19
2 FUNDAMENTAÇÃO BIBLIOGRÁFICA	20
2.1 ARRANJOS EMPRESARIAIS	20
2.2 VANTAGEM COMPETITIVA.....	25
2.3 COMPETÊNCIA ESSENCIAL.....	27
2.4 TERCEIRIZAÇÃO DE ATIVIDADES ESSENCIAIS.....	28
2.5 TOMADA DE DECISÃO QUANTO À TERCEIRIZAÇÃO	31
2.5.1 Abordagem de Lonsdale (1999).....	31
2.5.2 Abordagem de McIvor (2000)	33
2.5.3 Abordagem de Franceschini et al. (2003)	35
2.5.4 Abordagem de Queiroz (2004).....	39
2.5.5 Abordagem de Russo (2007).....	41
2.6 SISTEMAS DE PRODUÇÃO SOB ENCOMENDA.....	44
2.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
3 MÉTODO DE PESQUISA	49
3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA	49
3.2 DIMENSÕES DA PESQUISA	50
3.3 INSTRUMENTO DA PESQUISA E COLETA DE DADOS	54
3.4 APRESENTAÇÃO DOS CASOS	57
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	61
4 RESULTADOS: AVALIAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE DECISÃO PARA TERCEIRIZAÇÃO	63
4.1 INTRODUÇÃO	63
4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	63
4.2.1 Empresa A.....	63
4.2.2 Empresa B	65

4.2.3 Empresa C.....	68
4.2.4 Empresa D.....	70
4.2.5 Empresa E.....	72
4.2.6 Empresa F.....	75
4.2.7 Empresa G.....	77
4.2.8 Empresa H.....	79
4.2.9 Empresa I.....	81
4.3 DISCUSSÃO COMPARATIVA DOS RESULTADOS.....	83
4.3.1 Motivo da busca por serviços terceirizados.....	83
4.3.2 Atividades essenciais e gerenciamento de ociosidade com o terceiro.....	85
4.3.3 Riscos.....	88
4.3.4 Objetivos da redução de custos.....	89
4.3.5 Capabilidades avaliadas nos terceiros.....	91
4.3.6 Critérios de decisão.....	92
5 CONCLUSÕES.....	94
5.1 CONCLUSÃO DA ANÁLISE CONFRONTADA COM OS ELEMENTOS DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	94
5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	95
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	96
6 REFERÊNCIAS.....	97
ANEXO I.....	105
ANEXO II.....	113
ANEXO III.....	114
ANEXO IV.....	115
ANEXO V.....	116
ANEXO VI.....	117
ANEXO VII.....	118
ANEXO VIII.....	119
ANEXO IX.....	120
ANEXO X.....	121
ANEXO XI.....	122

ÍNDICE DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC	Custeio Baseado em Atividades	<i>Activity-Based Costing</i>
ATO	Montagem sob Encomenda	<i>Assemble to Order</i>
CSA	Sistema de Abordagem de Matéria Prima	<i>Commodity System Approach</i>
ETO	Projeto sob Encomenda	<i>Engineer to Order</i>
GCS	Gestão da Cadeia de Suprimentos	<i>Supply Chain Management</i>
MCDA	Critérios de Ajuda de Decisão Múltipla	<i>Multiple Criteria Decision Aid</i>
MTO	Produção sob Encomenda	<i>Make to Order</i>
MTS	Produção para Estoque	<i>Make to Stock</i>
SCM	Gestão da Cadeia de Suprimentos	<i>Supply Chain Management</i>

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMÁTICA

As mudanças frequentes no mundo precisam ser implementadas cada vez mais com recursos mais restritos, em menores prazos de tempo e atendendo a especificações cada vez mais rígidas e precisas com ciclos de vida muito curtos. Além disso, torna-se necessário compreender o contexto em que a empresa está inserida, formas e aplicações de seus métodos de trabalho a fim de fazer um trabalho de reorganização visando uma customização de processos e economizando parcelas de recursos que são investidos pela existência de um fluxo de processos inadequados.

Para Maldonado et al. (2010), à medida que as organizações analisam, padronizam e checam a qualidade de seus processos de negócio, a decisão por terceirizar recebe uma conotação estratégica.

Segundo Di Serio e Sampaio (2001), a arquitetura de muitas cadeias de suprimentos está sofrendo mudanças importantes onde o domínio de competências essenciais, com mais valor agregado, é decisivo para a sobrevivência de qualquer organização.

Conforme Bremer (1999), as empresas para manterem-se competitivas modificaram sua forma de gerir seus negócios, valorizando assim seus mercados consumidores, e direcionando seus esforços para o foco principal de seu negócio, sua competência essencial. Como resultado as empresas passaram a terceirizar atividades que não agregam valor.

Diante desse cenário cabe às empresas a decisão de manter essas atividades internamente ou terceirizá-las. Segundo Valois e Almeida (2009), a crescente elevação no nível de competitividade que as empresas enfrentam atualmente exige uma busca constante por alternativas de gestão nos negócios que proporcione a manutenção e a expansão do mercado que disputam. A terceirização é tida como uma ferramenta na administração de recursos (BELCOURT, 2006).

O conceito da divisão de trabalho, básico na área de gestão, inspira o uso da terceirização como forma de obtenção de melhores resultados, surgindo assim a terceirização como uma alternativa por melhores resultados.

Wang e Yang (2007), propõem que, para tomar a decisão de terceirizar, devem ser considerados seis fatores: economia, recursos, estratégia, risco, gerência e qualidade. Quanto ao fator economia a principal consideração de uma empresa é reduzir custos, quanto aos recursos cabe buscar trabalhadores qualificados com acesso as mais recentes tecnologias. Relacionado à estratégia as empresas precisam se concentrar em suas atividades principais e

terceirizar atividades não essenciais. Os riscos que são considerados incluem: perda de competências essenciais, perda de conhecimento técnico interno e perda de flexibilidade. Para o gerenciamento o grande desafio está relacionado em melhorar os problemas de comunicação e a qualidade está relacionada à qualificação. Nesse cenário, dentre outras estratégias de gestão operacional, surge a externalização, expressão que designa a contratação de terceiros para execução de trabalhos pertinentes às atividades das empresas contratantes.

O uso da expressão externalização refere-se à transferência de um processo para parceiros ou fornecedores, comumente chamado de terceirização, subcontratação e mais recentemente de *outsourcing*. Segundo Pinheiro (1999), essa expressão é utilizada para designar todas as etapas relacionadas com a transferência parcial ou total de tarefas anteriormente realizadas por uma empresa e posteriormente feitas por outra companhia.

O termo terceirização tem sido utilizado como sinônimo de *outsourcing*, cuja tradução significa “o fornecimento que vem de fora” (ENDERLE et al., 1997). Segundo Pinheiro (1999), terceirização refere-se às iniciativas de externalização das atividades de apoio, a subcontratação trata da externalização de tarefas diretamente relacionadas ao objetivo social da empresa e segundo Pires (1998), *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, num relacionamento predominantemente colaborativo e interdependente.

Outsourcing, segundo Pires (1998), faz uma relação de parceria resultante de uma decisão estratégica de difícil reversão, enquanto a terceirização refere-se a relações operacionais e específicas, entre empresas de fácil reversão. Porém esta diferenciação passa de forma despercebida pela maioria dos outros autores do tema. Assim para uniformização da linguagem esta dissertação considera *outsourcing* como sinônimo de terceirização.

Segundo Pinheiro (1999), um dos critérios, mais frequentes utilizados para distinguir a terceirização da subcontratação é a separação entre as atividades de apoio e as atividades fim. Porém a dificuldade permanece em função de uma definição clara do que seja uma atividade meio e uma atividade fim, assim da mesma forma, esse trabalho considera terceirização como sinônimo de subcontratação.

Nesse trabalho o tema terceirização de atividades essenciais segue o mesmo conceito dos autores Pires (1998) e Pinheiro (1999) e será denominado apenas de terceirização.

Para Pinheiro (1999), a minimização do grau de riscos da atividade empresarial foi por muito tempo uma atividade estratégica recomendada, onde os recursos em ativos deveriam ser investidos em segmentos diferenciados e caso uma atividade se apresentasse recessiva a outra poderia fazer a compensação positiva, equilibrando os riscos. Esse método contribui para o

surgimento de conglomerados empresariais com interesses em diversos segmentos, mas essa estratégia também apresentou disfunções, pois muitas empresas acabaram desviando-se de sua atividade principal. Divididas entre várias unidades de negócio essas companhias acabaram abrindo espaço para o surgimento de novas e ágeis empresas inovadoras.

Esse trabalho aborda o tema terceirização em ambientes de produção sob encomenda, considerando os principais tipos de arranjos produtivos em que as empresas podem estar inseridas, abordando os conceitos de vantagem competitiva e competência essencial, focalizando os aspectos de terceirização e fazendo uma revisão do tema terceirização e os principais pontos envolvidos na definição relacionada com a tomada de decisões quanto à terceirização.

Com base nessa revisão foi realizada a avaliação dos pontos envolvidos na decisão quanto à terceirização baseado em abordagens que discutem a sistemática de apoio à tomada de decisão.

1.2 JUSTIFICATIVA

A terceirização está sendo vista como uma das tendências de remodelagem de gestão. No entanto, as organizações usualmente terceirizam algumas funções mais simples. Durante décadas, a maioria das corporações contrataram empresas para operar a sua limpeza ou funções de restaurante. O que é diferente hoje é a escala. As companhias estão terceirizando em maior grau, que pode variar desde a gestão de tecnologia da informação até funções inteiras (BELCOURT, 2006).

Segundo Franceschini et al. (2003), na era atual do mercado mundial a terceirização é um dos principais pilares para conceber relações entre as empresas e apesar da ampla difusão, casos de negócios e ofertas de documentação disponível na rede ou em publicações, não há nenhum procedimento genérico, porém existem dois pontos importantes para a tomada de decisão quanto a terceirização, que são: a redução de custos e reorganização da produção.

Segundo Rezende (1997), fatores alavancadores da terceirização estão ligados aos novos padrões produtivos e competitivos. Assim, em empresas de produção sob encomenda, a terceirização permite:

- a) O pagamento do bem ou serviço somente quando utilizado, significando um menor volume de capital de giro. Com a terceirização o que era custo fixo só será um custo quando tiver a real necessidade de uso mantendo-se o nível de faturamento, com a diminuição do imobilizado.
- b) Um cálculo econômico, mantendo-se apenas a ocupação de segmentos mais

rentáveis. A empresa pode concentrar-se no seu *core business*.

- c) Ganhos de especialização, fazendo com que empresas especializadas em algumas atividades tenham eficiência superior.
- d) A flexibilização da produção permite uma adaptação rápida da empresa às alterações do mercado e
- e) A intensificação do uso de ativos uma vez que quando de propriedade da empresa tendem a ser subutilizados.

Conforme Alderete (2013), pequenas e médias empresas desempenham um papel importante nas economias em desenvolvimento, gerando novas oportunidades de emprego e fazendo contribuições significativas para a economia nacional / global. As empresas menores devem terceirizar mais para aproveitar a escala fornecida por companhias especializadas (ONO e STANGO, 2005). Pequenas empresas são mais propensas a terceirizar, porque não é ideal para elas realizar todas as etapas do processo de produção internamente por causa dos custos de manutenção de equipamentos ou habilidades especializadas (ABRAHAM e TAYLOR, 1996). Por outro lado, as grandes empresas podem ter mais poder de barganha com os fornecedores, tornando-se mais propensas a entrar em relacionamentos com fornecedores (BESANKO, DRANOVE e SHANLEY, 1996).

A busca pelo processo de terceirização altera as fronteiras da empresa, e leva a organização a considerar além do ambiente interno, as opções externas de fornecimento, a configuração de sua cadeia de suprimentos, as formas de relacionamento possíveis entre as empresas, além da análise das estratégias e tendência da cadeia produtiva em que está inserida (BRAND, 2004).

A crescente tendência da adoção pelo processo de terceirização pelas organizações tem aumentado o interesse tanto pelo meio empresarial quanto pelo acadêmico em responder alguns questionamentos: (i) quando terceirizar? (ii) quais os macroprocessos ou atividades que devem ser terceirizados? (iii) em quais situações terceirizar? (iv) quais os fatores avaliados na tomada de decisão quanto à terceirização?

O foco desse trabalho são empresas com ambiente de produção sob encomenda e que produzem produtos customizados. Isso se deve ao fato de que, a maioria dessas empresas terceirizam atividades essenciais. Assim, buscou-se identificar critérios avaliados para a tomada de decisão quanto a terceirização.

Quando comparadas a empresas que produzem de forma seriada nem todos os critérios de decisão quanto a terceirização são aplicáveis. Um ponto que torna pertinente esse estudo relaciona-se as questões de garantias de demandas de trabalho. Como empresas com ambiente de produção sob encomenda e que fabricam produtos customizados podem elaborar

sistemáticas de garantias de demandas de atividades aos seus terceiros? Outra situação está relacionado a avaliação de custos, em função da dificuldade desse tipo de empresa fazer o custeio de seus produtos de forma rápida e assertiva justamente por se tratar de um produto customizado.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo principal dessa pesquisa é avaliar os principais critérios envolvidos para a tomada de decisão quanto à terceirização de atividades essenciais em empresas com ambientes de produção do tipo sob encomenda.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar modelos teóricos e critérios na literatura para a terceirização de atividades essenciais.
- b) Definir dimensões macro de pesquisa com o enquadramento dos critérios identificados.
- c) Definir um instrumento de pesquisa, com base nos objetivos a e b que permita a verificação dos aspectos envolvidos na decisão quanto à terceirização.
- d) Analisar o ambiente que envolve a terceirização em empresas com sistema de produção do tipo sob encomenda, identificando quem e quando decide sobre a terceirização e o que se busca quando se decide pela terceirização.
- e) Fazer uma análise comparativa dos casos estudados sob a ótica da revisão teórica.

2 FUNDAMENTAÇÃO BIBLIOGRÁFICA

Esse capítulo apresenta a revisão bibliográfica sobre os assuntos relevantes nessa dissertação. Inicialmente são apresentados os principais tipos de arranjos empresariais, após os tópicos relacionados à vantagem competitiva e competência essencial. Também são apresentados os conceitos e o contexto em que a terceirização está inserida juntamente com os principais benefícios e riscos associados a esta prática e finalmente mostradas sistemáticas desenvolvidas para auxiliar no processo de decisão de terceirizar ou não.

2.1 ARRANJOS EMPRESARIAIS

Os arranjos produtivos englobam diversos tipos de estruturas, entre as quais podem ser citadas: cadeia de valor, cadeia de suprimentos e cadeia produtiva.

Conforme Brand (2004), o conceito de cadeia de valor foi desenvolvido por Michael Porter na década de 1980. As empresas executam um conjunto de atividades que são projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar um determinado produto ou serviço, assim este conceito divide a empresa em atividades onde é possível entender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação. Para Porter (1985), a composição da cadeia engloba todas as atividades desenvolvidas pela empresa, agregando valor tanto em termos de posição de custo, quanto em diferenciação. As atividades primárias compõe a criação física, comercialização, entrega, suporte e assistência do produto e as atividades de apoio proporcionam suprimento de insumos e infraestrutura que sustentam as atividades da cadeia.

De acordo com Porter (1999), o valor gerado pela empresa é medido pelo preço que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto ou pelo serviço, assim um negócio é rentável quando, o valor que ele cria é maior que os custos das atividades.

Conforme Silva (2005), cada mercado tem suas especificidades e cada empresa tem características próprias, que motivarão objetivos e estratégias a tomada de decisões, sendo estas decisões um elo entre a empresa, a leitura que ela faz do ambiente econômico, a sua estratégia para sobrevivência e alcance de seus objetivos e a construção dinâmica da economia. Assim tem-se a evolução do ambiente econômico a partir das interações das decisões dos agentes econômicos onde a empresa constrói o presente ancorado na evolução entre o passado e a leitura do futuro.

Souza (2011) indica que várias atividades da cadeia de valor estão sendo realizadas por agentes externos, onde uma empresa central estrutura, coordena e administra o trabalho de terceiros ao longo da cadeia de valor implicando em novas abordagens colaborativas e melhor

gerenciamento de pessoas, processos e tecnologias. Na dimensão de pessoas aparece a necessidade do gerenciamento do próprio pessoal e o gerenciamento 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 e na questão tecnológica a empresa precisa estar apta a receber um aumento do fluxo informacional.

Assim, conforme Silva (2005), novas maneiras pelas quais a empresa estrutura, coordena e administra o trabalho ao longo da cadeia de valor implicam novas abordagens colaborativas e níveis mais elaborados da gestão, o que significa desenvolver sistemáticas de gerenciamento que considere a pluralidade de questões as quais envolvem a terceirização.

Segundo Toledo e Bandeira de Mello (2013), a agregação de valor suplanta os limites da empresa e assume características de um sistema de atividades, no qual a cadeia da empresa é parte de um conjunto que envolve fornecedores, compradores e canais de distribuição ligados por elos, onde o elo propicia sinergia ao conjunto, pois faz a conexão de todas as atividades de um sistema pertencente à cadeia de valor. Assim, este sistema deve considerar: que cada atividade pode ter sua estrutura de custo podendo ser estruturada para minimizar os custos em relação à concorrência, dados e informações gerados pelas atividades devem circular dentro da cadeia, atividades contextualizadas podem conduzir a diferentes posicionamentos estratégicos e o grupo estratégico.

Conforme Porter (1989), a cadeia de valor está inserida em uma corrente de atividades denominada de Sistemas de Valores, que conforme a Figura 1, passa pelos fornecedores, canais de distribuição chegando ao cliente final. Onde as atividades não se conectam mais, apenas internamente a empresa criando uma interdependência entre a empresa, fornecedores e canais. Assim conforme Brand (2004), o conceito de sistemas de valores pode ser considerando como sinônimo de cadeia de suprimentos.

Figura 1 – Sistema de Valor



Fonte: Adaptado de Porter. M. E. (1989).

Para Ballou (2006), cadeia de suprimentos é um conjunto de atividades funcionais, como por exemplo: transportes e controle de estoque que se repetem ao longo do canal pelo qual matérias-primas são convertidas em produtos acabados, agregando valor ao consumidor

e a maior dificuldade é gerenciar este conjunto de atividades.

Uma cadeia de suprimentos (*Supply Chain*) é constituída por todas as partes envolvidas, direta ou indiretamente, no cumprimento de pedidos dos clientes onde todo o processo tem como ponto de origem (matérias-primas) e como ponto final o consumo (produtos finais comprados pelos clientes), ou seja, uma rede (sistema interdependente) de instalações, incluindo fornecimento de materiais de fornecedores, transformação de materiais para produtos semiacabados e acabados e distribuição de produtos acabados para os clientes. Onde nessa rede são considerados três fluxos: de produto, informações e recursos financeiros (CHOPRA e MEINDL, 2004).

Conforme Bowersox e Closs (2006), o contexto de uma cadeia de suprimentos integrada é definido pela colaboração multi empresa dentro de um quadro de fluxos de recursos-chave e restrições, onde o fornecimento de estrutura da cadeia é o resultado da estratégia de esforços para alinhar operacionalmente uma empresa com os clientes, bem como a distribuição de apoio e redes de fornecedores para ganhar vantagem competitiva. Operações comerciais são integradas a partir da compra de material inicial para a entrega de produtos e serviços a clientes.

Assim os participantes de uma cadeia de suprimentos conforme Brand (2004), são identificados a partir da empresa foco e são inseridas as empresas com os quais esta interage direta ou indiretamente por meio dos seus fornecedores. Assim, as empresas buscam a vantagem competitiva mediante o estabelecimento de um melhor produto, apoiando-se no desenvolvimento das capacidades de produção e dos canais de distribuição (BUSBIN; JOHNSON; DECONINCK, 2008).

De acordo com Ballou (2001), uma empresa não está habilitada a controlar todo seu fluxo dentro da cadeia de suprimentos, desde as fontes de matéria-prima até o consumo final e geralmente o gerenciamento está sobre o canal de suprimento físico e sobre os canais de distribuição. O canal de suprimentos físico está relacionado ao tempo e espaço entre as fontes de material e seus pontos de processamento e o canal de distribuição refere-se ao tempo e o espaço entre os pontos de processamento da empresa e o cliente. As atividades destes dois canais são similares e compreendem atividades que estão integradas na logística empresarial, onde o gerenciamento da logística empresarial também é chamado de gerenciamento da cadeia de suprimentos.

A *Supply Chain Management* (SCM) ou Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS), segundo Gomes e Ribeiro (2004), preocupa-se com o gerenciamento de fluxos externos a empresa e é definida como o controle de materiais, informações e finanças internas ao processo que inicia no fornecedor e é finalizada no consumidor, passando por fabricantes,

atacadistas e varejista.

Conforme Oliveira e Leite (2010), SCM é a concepção, planejamento, projeto, implantação e acompanhamento de um modelo de gestão construído com base na complexidade do ambiente de uma cadeia de suprimentos, buscando-se atingir e manter a integração e desempenho dos processos de negócios trocados entre os membros da rede.

A gestão da cadeia de suprimentos funciona através de empresas que colaboram entre si para alavancar posicionamento estratégico e para melhorar a eficiência operacional. O envolvimento das empresas se reflete em uma escolha estratégica, dessa forma a estratégia da cadeia de suprimentos torna-se um arranjo do canal baseado na dependência reconhecida e na colaboração (BOWERSOX e CLOSS, 2006). Chopra e Meindl (2004), afirmam que para o gerenciamento de uma cadeia de suprimentos seja bem sucedido, várias decisões relacionadas ao fluxo de informações, de produtos e monetário devem ser tomadas. Segundo os autores essas decisões se encaixam em três categorias ou fases:

Estratégia ou projeto da cadeia de suprimentos. Nessa fase a empresa decide como irá ser a estruturação da cadeia de suprimentos, qual a configuração e quais processos cada estágio desempenha. As decisões tomadas pela empresa incluem: local, capacidade de produção e das instalações para armazenagem, produtos a serem fabricados, meios de transporte e o tipo de sistema de informação que será adotado, sendo estas decisões tomadas e pensadas ao longo prazo.

Planejamento da cadeia de suprimento. Nessa etapa são definidas as políticas operacionais que lideram as operações de curto prazo, estabelecendo restrições dentro das quais cada planejamento é realizado. A fase de planejamento inicia-se com uma previsão de demanda para o ano seguinte incluindo decisões de quais mercados deverão ser supridos, como será a construção dos estoques, qual a política de terceirização da fabricação, políticas de reabastecimento e estocagem, locais de reserva no caso de incapacidade de atender um pedido e a dimensão das campanhas de marketing.

Operação da Cadeia de suprimentos. Nessa fase o período de tempo considerado são semanas ou dias. Nessa etapa as políticas de desenvolvimento estão definidas e as empresas distribuem os pedidos individuais, esses pedidos ao serem atendidos, geram inventários nos depósitos, gerarão um meio de logística para a entrega e movimentarão a rede de reabastecimento. Portanto, o objetivo dessa etapa é explorar a redução da incerteza e aperfeiçoar o desempenho.

Segundo Gomes e Ribeiro (2004), os objetivos da SCM são:

- a) Maximizar e tornar realidade as potenciais sinergias entre as partes da cadeia produtiva, atendendo o consumidor final através da redução de custos e pela

- adição de valor ao produto final;
- b) Redução de custos pela minimização do volume de transações de informações e papéis e de transporte e estocagem;
 - c) Diminuição da variabilidade da demanda de produtos e serviços;
 - d) Levar o produto certo ao local certo, com menor custo;
 - e) Adição de valor ao produto através da criação de bens e serviços customizados;
 - f) Redução dos estoques e diminuição do número de fornecedores.

Segundo Brand (2004), duas metodologias podem ser utilizadas para a análise e descrição de cadeias produtivas. Uma foi desenvolvida em 1957 por Goldberg e Davis, pesquisadores da Universidade de Harvard sendo essa abordagem denominada de *Commodity System Approach* (CSA) que propõe uma análise sistêmica a partir da definição de uma matéria prima específica.

A outra abordagem surge em 1960 na Escola Francesa de Economia Industrial, propondo a análise de *Filière* (conceito introduzido no Brasil como termo de cadeia produtiva), diferindo da primeira pelo fato da análise ser conduzida a partir da identificação de um produto final. Assim, a análise parte de um produto ou serviço final até chegar ao primeiro elo da cadeia de empresas participantes, passando etapa por etapa.

De forma similar Batalha e Silva (1997), analisam uma cadeia produtiva como uma lógica de encadeamento das operações, de jusante a montante, partindo do produto final em direção aos insumos iniciais. A divisão de uma cadeia produtiva é feita entre uma cadeia principal (com atividades diretas e vinculadas ao objeto principal da cadeia) e suas cadeias auxiliares, conforme Figura 2. Conforme Hansen (2004), o conceito de cadeia produtiva mencionado é utilizado como um sinônimo para o conceito de *Filière*, pois permite uma melhor interpretação das sucessivas etapas do processo de transformação do segmento produtivo.

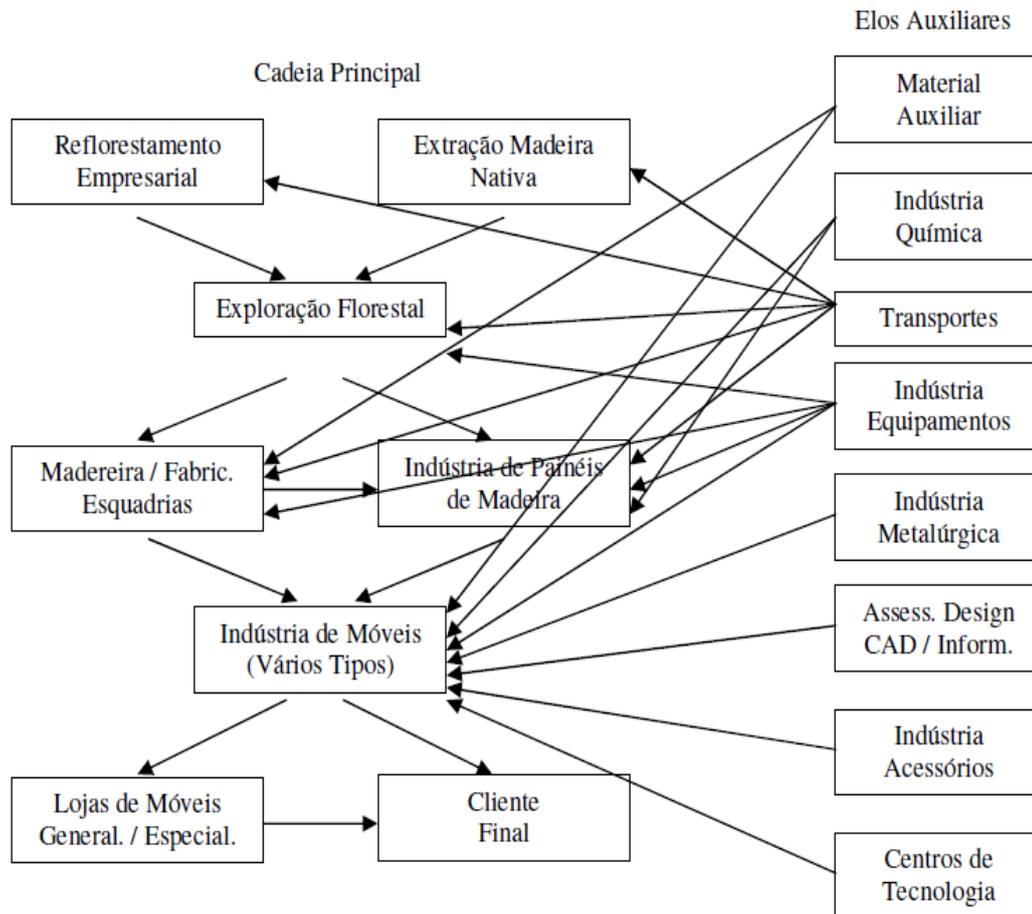
A análise de arranjos produtivos pelo método de *Filière* permite, a partir da identificação dos chamados “nós”, pontos chaves onde são estabelecidas as políticas da cadeia, identificar melhorias de desempenho e competitividade na cadeia produtiva. Também se podem identificar estrangulamentos, os quais são elos que comprometem o desempenho da cadeia, assim como os pontos fortes.

Dessa forma, conforme Enderle et al. (1997), a cadeia produtiva pode ser segmentada em dois níveis: a cadeia principal e o sistema auxiliar, onde a cadeia principal representa as atividades relacionados ao produto acabado e o sistema auxiliar está relacionado com as atividades de apoio.

Segundo Aita (2013), as empresas e seus gestores podem ampliar a compreensão do

negócio, das relações entre os elos e potenciais alianças estratégicas e colaborativas para o fortalecimento da cadeia produtiva.

Figura 2 – Cadeia produtiva (*Filière*) do setor moveleiro



Fonte: Hansen (2004)

2.2 VANTAGEM COMPETITIVA

Uma empresa precisa definir uma série de requisitos para alterar seu comportamento a fim de aumentar sua competitividade no mercado. Entre eles, podem ser destacados: a definição dos objetivos meta da empresa, a escolha da melhor estratégia competitiva, a verificação dos recursos necessários, o conhecimento da sua interação com o meio que cerca a organização empresarial e o gerenciamento da cadeia de valor.

Segundo Souza (2011), a posição competitiva de qualquer organização depende da constituição e manutenção de vantagens competitivas, as quais têm origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa pode executar por toda sua cadeia de valor. Para Michael Porter (1980, 1985), uma vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores em relação à concorrência. Assim toda empresa pode

ser analisada como uma reunião de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar e sustentar seus produtos, podendo estas atividades ser representadas por meio de uma cadeia de valores, onde a criação de valor pode ocorrer em qualquer atividade ou em um conjunto de atividades situadas ao longo da cadeia. Porter (1985) decompôs a cadeia de valor em cinco atividades primárias que são elas: logística de entrada, operações, logística externa, marketing e vendas e serviços e quatro atividades secundárias: aquisição, desenvolvimento da tecnologia, gestão de recursos humanos e infraestrutura da empresa. Diante disso as atividades se ajustam entre si se reforçado mutuamente fazendo uma atividade aumentar o valor de outras atividades.

Para Souza (2011), as empresas garantem ter vantagem competitiva quando conseguem desenvolver uma estratégia de criação de valor que seus concorrentes não conseguem tirar proveito dos benefícios trazidos por tal estratégia.

Quinn e Hilmer (1994), afirmam que 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. Alinhado a esse pensamento a terceirização de atividades para as quais a empresa não tem uma necessidade estratégica também pode trazer vantagens competitivas. Os gestores podem alavancar os recursos de suas empresas de quatro maneiras:

- a) Primeiro eles podem concentrar investimentos e energias sobre o que a empresa faz de melhor;
- b) Em segundo lugar as competências essenciais bem desenvolvidas fornecem uma excelente barreira contra presentes e futuros concorrentes que buscam expansão;
- c) Em terceiro lugar é a plena utilização dos investimentos dos fornecedores externos, inovações e capacidades de profissionais especializados que seria caro ou até mesmo impossível de se duplicar internamente;
- d) Em quarto lugar, mudar rapidamente mercados e situações tecnológicas, esta estratégia conjunta diminui os riscos, reduz os tempos de ciclo, reduz os investimentos e cria uma melhor capacidade de resposta às necessidades dos clientes. Ao avaliar os custos de fazer ou comprar, as empresas podem alavancar suas habilidades e recursos para o aumento da rentabilidade.

Conforme Souza (2011), o foco na produção de excelentes produtos e o desenvolvimento de facilidades de distribuição não garantem uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que os produtos e as capacidades produtivas podem ser copiados.

As empresas com visão de futuro estão fazendo sua cadeia de valor mais elástica e sua organização mais flexível. Com o declínio do modelo de negócio verticalmente integrado, o

trabalho está evoluindo para um processo estratégico com aperfeiçoamento da cadeia de valor. A questão não é mais terceirizar uma atividade, mas sim saber o valor de toda atividade individual na cadeia de valor (GOTTFREDSON; PURYEAR; PHILLIPS, 2005).

A terceirização torna-se uma ferramenta de agregação de valor para as empresas, apoiando o conceito de competência essencial, pois com a externalização das atividades as empresas focam mais em suas atividades centrais. Para Quinn e Hilmer (1994), as empresas precisam olhar, não só para os produtos da empresa, mas principalmente para as habilidades intelectuais ou de gestão do sistema que criam uma vantagem competitiva sustentável. Dessa forma funções tradicionais, como engenharia, produção, vendas ou finanças não são competências e em vez disso as competências são conjuntos de habilidades que atravessam essas funções tradicionais.

2.3 COMPETÊNCIA ESSENCIAL

Segundo Mills et al. (2002), competências essenciais são as atividades mais elevadas no nível corporativo e que são a chave para a sobrevivência da empresa e são centrais para sua estratégia. A competência essencial relaciona-se as habilidades e recursos fundamentais para a demarcação da posição estratégica da empresa (McIVOR, 2000).

Conforme Prahalad e Hamel (1990), competência essencial é comunicação, envolvimento e o comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais, envolvendo níveis de pessoas e de todas as funções. As competências essenciais se desenvolvem na medida em que são aplicadas e compartilhadas, portanto necessitam que sejam alimentadas e protegidas, pois o conhecimento desvanece caso não esteja em uso.

Empresas atribuem algumas funções a terceiros possibilitando centralizar seus esforços na competência essencial que já está evidenciada e internalizada pelos colaboradores. Ressaltando que é um erro formar participação de mercado confiando na competitividade das outras empresas e deixar de investir em suas competências essenciais. Nesse sentido, o fato de uma competência essencial dar uma contribuição relevante ao valor percebido pelo cliente não significa que ela tenha de ser exatamente visível a seus olhos, pois o que deve ser visível é o benefício que ela proporciona (CASSANDRE; ENDRICI e VERCESI, 2008).

Quinn e Hilmer (1994), sugerem sete pontos para a identificação das competências essenciais de uma organização:

- a) Focalizar conhecimentos e habilidades, não produtos ou funções: produtos podem ser facilmente copiados ou substituídos. Funções tradicionais, como produção, engenharia, marketing ou finanças, não são mais competências essenciais. As

- competências precisam ser habilidades que cruzem essas funções, envolvendo atividades como projetos de serviços ou produtos, criação tecnológica, serviços ao cliente ou logística que são muito mais baseadas em conhecimento;
- b) Desenvolver competências de longo prazo: o desafio é construir e dominar habilidades em áreas que os clientes enxergam como agregação de valor;
 - c) Limitar o número de competências: a empresa deve desenvolver duas ou três habilidades críticas ao seu negócio ao longo prazo;
 - d) Escolher as melhores fontes: estratégias efetivas devem escolher os espaços disponíveis do mercado em que há imperfeições e/ou *gaps* de conhecimento, nos quais os investimentos nos recursos intelectuais podem ser alavancados;
 - e) Dominar a área de conhecimento: uma empresa só consegue aumentar sua rentabilidade em áreas de atividades em que sua performance é mais eficiente do que a de qualquer outro concorrente;
 - f) Focalizar as necessidades do cliente: ao menos uma competência central deve estar diretamente relacionada ao atendimento e serviço aos clientes;
 - g) Alinhar os sistemas organizacionais: a manutenção das competências não pode depender de algumas estrelas talentosas, cuja saída da empresa possa gerar sérios problemas e até destruir o seu sucesso. Quando uma estratégia é fortemente dependente de criatividade, dedicação, iniciativa e atração de excelentes profissionais, as competências centrais devem estar alinhadas aos sistemas da empresa, o que inclui seus valores, estrutura organizacional e sistema de gerenciamento.

2.4 TERCEIRIZAÇÃO DE ATIVIDADES ESSENCIAIS

Segundo Souza (2011), Adam Smith, em sua obra “A Riqueza das Nações” propagou o conceito global de terceirização como forma de tornar uma empresa competitiva, passando por uma progressão de mudanças desde a transferência da produção para países com mão de obra mais barata até assumir nova conotação com a inclusão da concorrência global de serviços, com a terceirização tornando-se um elemento importante da flexibilidade estratégica exigida pelos contextos competitivos.

Para Amato Neto (1995), desde o início do antigo padrão de produção industrial, as empresas do setor automobilístico tinham presente o sistema de subcontratação. As mesmas desenvolviam seus projetos de forma independente e se deparavam com uma série de problemas no inter-relacionamento montadoras e fornecedoras de autopeças tais como:

- a) Irregularidade nos prazos de entrega, devido principalmente a informalidade na contratação;
- b) Altos índices de peças defeituosas, pois não havia uma qualidade assegurada;
- c) Relações conflituosas entre fornecedores e montadoras.

Após a II Guerra Mundial a terceirização começou a ser utilizada pelas empresas em uma escala maior, pois a indústria bélica dos Estados Unidos percebeu a necessidade de se concentrar na produção de armamentos e delegar atividades de suporte a empresas prestadoras de serviço. Assim, a terceirização vem sendo incorporada pelas organizações como uma prática corrente (LINDERMANN E HANSEN, 2008).

A terceirização foi gradativamente implantada no Brasil, conforme Queiroz (2004), através da chegada das primeiras empresas multinacionais, principalmente as automobilísticas no começo da década de 80, onde as empresas adquiriam as peças de outras, guardando para si a atividade fundamental de montagens de veículos.

Conforme Oliveira (1994), a terceirização é um dos procedimentos mais bem aceitos na permanente batalha por eficiência das empresas que buscam constantemente novos e melhores meios para reduzir custos, melhorar a qualidade de seus produtos e aumentar a competitividade. A terceirização pode também dar acesso a fontes de conhecimento global, aumentando a produtividade de desenvolvimento (Gassmann et al., 2010).

Segundo McIvor (2008), a razão da utilização da terceirização é porque a mesma surge como uma alternativa para alcançar uma melhoria no desempenho de toda a empresa, pois a empresa pode concentrar-se em suas competências essenciais terceirizando os processos mais críticos.

Para Lindermann e Hansen (2008), a terceirização consiste na contratação, através da prestação de serviços, de empresas especializadas em atividades que não precisam ser desenvolvidas internamente a empresa, que podem conduzir a mudanças estruturais da empresa, a mudanças de cultura, de procedimentos e controles. A terceirização torna-se uma moderna técnica administrativa utilizada no ambiente brasileiro e mundial com a capacidade de melhorar a competitividade empresarial.

Conforme Brand (2004), a lógica da terceirização centra-se na transferência das atividades e processos realizados internamente para fornecedores externos, focando os recursos da empresa nos principais macroprocessos, tendo como principais vantagens: transformação de custos fixos em variáveis; melhoria na qualidade e no tempo de atendimento ao cliente, através do repasse de um processo não essencial para um fornecedor especializado; acesso à determinada tecnologia minimizando investimentos; redução dos ciclos de desenvolvimento de produto; liberação de recursos produtivos que possam ser redirecionados

para outros fins; compartilhamento de riscos com fornecedores e aumento da eficiência e da eficácia do processo como um todo.

As principais desvantagens de acordo com Brand (2004), são: inexistência de fornecedores adequados; fortes resistências internas às mudanças; problemas com a legislação trabalhista e com sindicatos; mensuração inadequada dos custos de terceirização; perda de controle sobre o processo e criação de potenciais competidores e dependência de fornecedores. Conforme mencionado na seção 1.1 esse trabalho o tema terceirização de atividades essenciais foi denominado apenas de terceirização.

Segundo Franceschini et al. (2003), os dois mais importantes fatores na decisão quanto a terceirização são a eficiência dos custos e reorganização da produção. Alinhado a isso, para Amato Neto (1995), a terceirização está relacionada a aspectos de grande relevância da estratégia de manufatura das empresas, onde a tomada de decisão torna-se cada vez mais difícil, principalmente na fabricação de produtos mais complexos onde existem uma grande variedades de itens, componentes e subsistemas.

Conforme Franceschini et al. (2003), percebe-se uma evolução dos processos de terceirização do tradicional ao estratégico. O processo tradicional é um processo onde as atividades que não são consideradas críticas são terceirizadas, atividades que não requerem grandes competências por parte do fornecedor. Já o processo estratégico é o processo que apenas não são terceirizadas as atividades específicas que geram vantagem competitiva única para a organização.

A decisão de se iniciar o projeto de terceirização, segundo Queiroz (2004), é uma ação que deve ser tomada pela alta direção, que deverá dar todo o apoio para o sucesso do projeto. Essa decisão deve ser tomada após avaliação completa e detalhada dos aspectos técnicos, garantias, preços, interesses pelo negócio, a irregularidade legal do fornecedor em gerar vínculo empregatício presumido além da qualidade necessária da eficácia e eficiência a serem requeridas pelo parceiro.

Para Rezende (2008), existem muitos fatores que devem ser considerados antes que seja tomada qualquer decisão, pois as decisões precipitadas com base em comparações pontuais fazem com que conclusões sobre vantagens, ou não, da terceirização fiquem distorcidas.

Assim o processo de decisão deve ter início a partir da cadeia de abastecimento, passando pelas fases de projeto do produto, os fornecedores de matérias-primas, componentes e insumos, até o cliente final e o autor considera a dedicação ao negócio, redução dos custos, absorção de *know-how*, substituição de custos fixos por variáveis e a utilização de novos canais de distribuição como razões para o processo de tomada de decisão para a terceirização.

2.5 TOMADA DE DECISÃO QUANTO À TERCEIRIZAÇÃO

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, assim buscam a minimização dos custos para decidir terceirizar sem a preocupação em longo prazo. Outras organizações terceirizam em função da complexidade ou por terem que fazer altos investimentos, porém sem a preocupação de planejar com cuidado estas ações. Isso torna relevante a utilização de uma sistemática de apoio à decisão quanto à terceirização (RUSSO, 2007).

Esse trabalho apresenta cinco abordagens que discutem a sistemática de apoio à tomada de decisão: abordagem de Lonsdale (1999), abordagem de McIvor (2000), abordagem de Franceschini et al. (2003), abordagem de Queiroz (2004), abordagem de Russo (2007) e serão analisando quatro aspectos:

- a) Proposta: onde é verificado o escopo da abordagem;
- b) Fases: onde são abordadas as fases de cada abordagem;
- c) Pontos de decisão: onde são identificados quais os pontos relevantes à tomada de decisão quanto à terceirização;
- d) Validação: onde são identificados os meios de validação das abordagens.

Essas cinco abordagens foram escolhidas por terem um alinhamento ao tema discutido nessa dissertação. Assim, dentro dessas abordagens foram identificados critérios de decisão quanto à terceirização que podem ser aplicados a empresas com ambiente de produção sob encomenda. Além das abordagens apresentadas podem ser citadas as abordagens de Lankford e Parsa (1999), Vining e Globberman (1999), Fill e Visser (2000) e Jennings (2002).

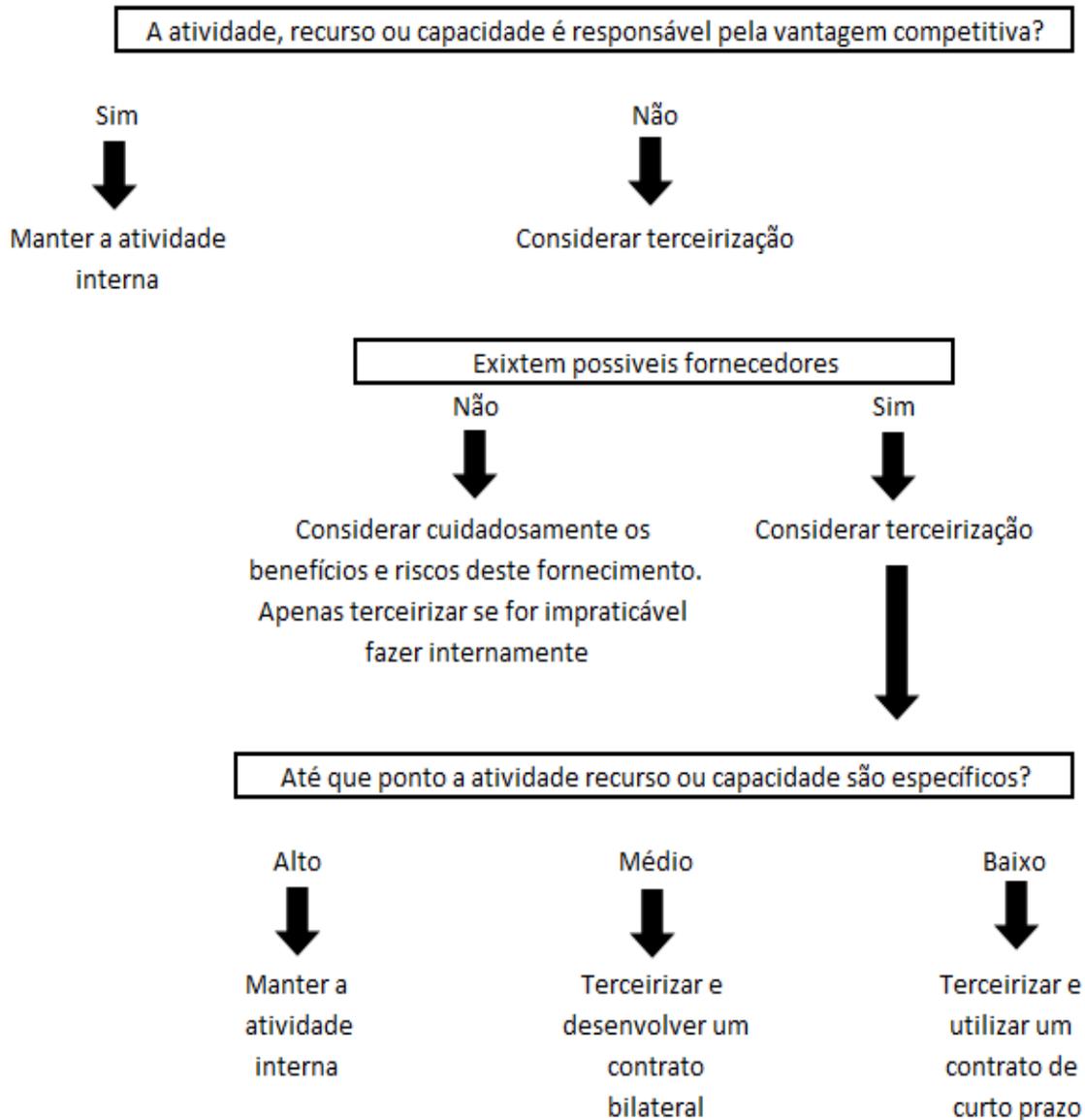
2.5.1 Abordagem de Lonsdale (1999)

Para o autor a terceirização está fundamentada na avaliação de dois principais riscos. A decisão de se terceirizar atividades críticas e a dependência dos fornecedores, onde para se alcançar o posicionamento estratégico da empresa deve-se considerar a heterogeneidade dos recursos ou atividades que realmente são fontes de vantagem competitiva. Quando as empresas não tem um método bem definido acabam tomando decisões errôneas levando a resultados decepcionantes.

Dentre as fases, o autor considera que a empresa tem a necessidade de reter seus recursos valiosos dentro dos limites da organização, construindo habilidades organizacionais únicas ao invés de acumular ativos tecnológicos valiosos.

Outra consideração, está relacionada ao perigo da dependência que podem levar as empresas a não terem vantagem competitiva caso a terceirização aconteça em um mercado de oferta limitada, onde exista a falta de alinhamento interno e problemas contratuais. A Figura 3 mostra as principais características do modelo de gestão de riscos proposto pelo autor.

Figura 3 – Modelo de gestão por riscos



Fonte: Adaptado de Lonsdale (1999)

O autor salienta que enquanto o fornecedor assume as responsabilidades das tarefas da empresa contratante, a mesma deve permanecer monitorando e buscando melhorias de desempenho do fornecedor existindo então, a necessidade do gerenciamento consciente da decisão de terceirização tomada.

Quanto aos pontos relevantes a tomada de decisão Lonsdale (1999), pondera uma

avaliação das atividades e uma seleção das atividades que não são consideradas essenciais à organização como possíveis itens a serem terceirizados. Também se deve levar em consideração os riscos em relação a dependência com relação a fornecedores.

O autor não apresenta nenhum meio de validação da abordagem.

2.5.2 Abordagem de McIvor (2000)

Para o autor, a terceirização tornou-se uma questão importante para as organizações e tem implicações estratégicas para a organização, o processo de tomada de decisão concentra-se principalmente em perspectivas de curto prazo motivada principalmente pela busca da redução de custos em curto prazo. A proposta da sistemática apresentada pelo autor está amparada em uma revisão da literatura sobre terceirização e gerenciamento da cadeia de suprimentos apoiada por entrevistas a 12 empresas europeias.

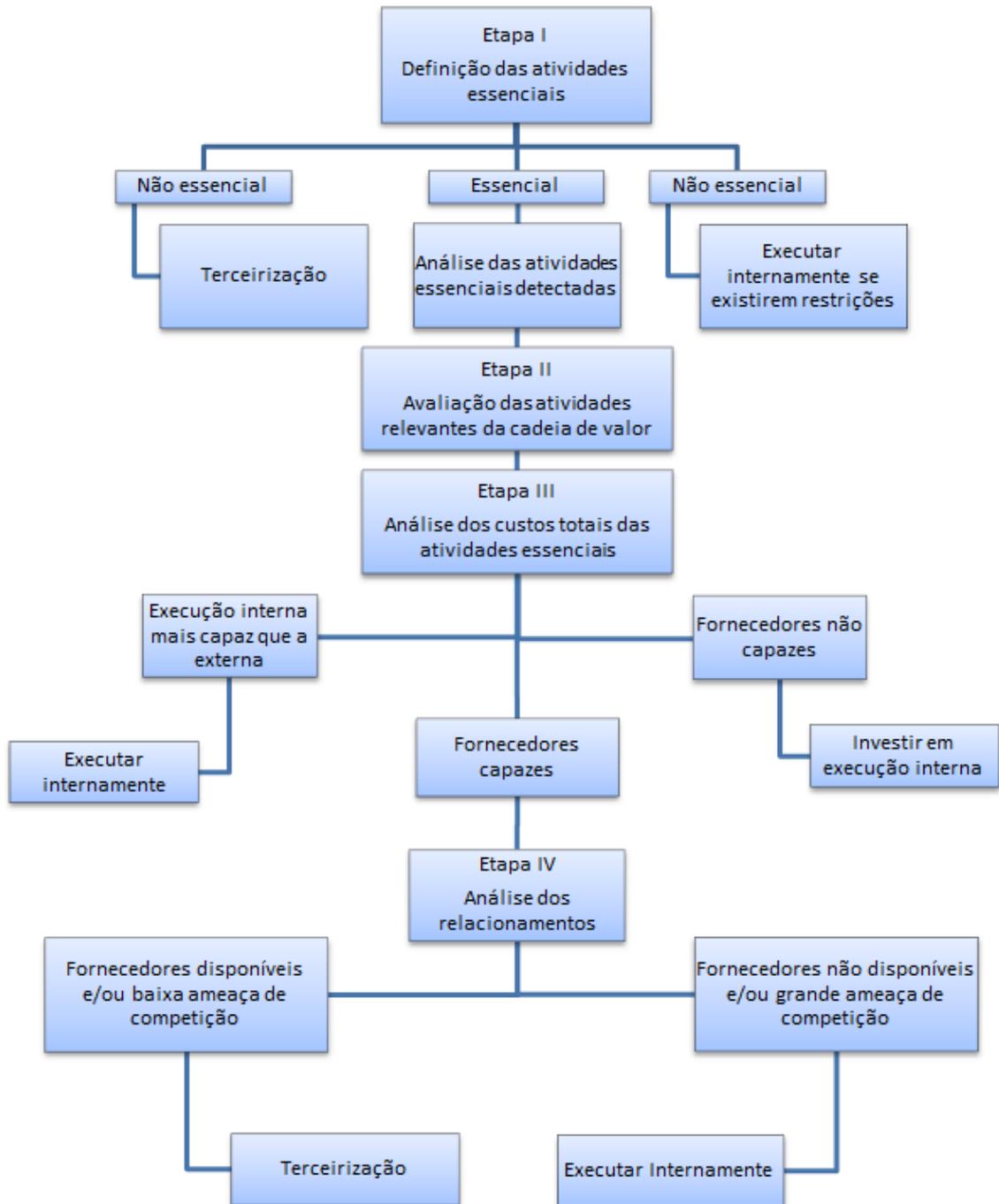
A decisão quanto à terceirização passa pela etapa de análise de custos envolvendo a tentativa de medir os custos importantes associados à decisão de fazer internamente ou terceirizar, nessa análise são utilizados conceitos da economia dos custos de transação. As fases que compõe a sistemática proposta são descritas abaixo e apresentadas na Figura 4.

A primeira fase consiste na definição clara das atividades essenciais e não essenciais da empresa, onde a atividade essencial é percebida pelos clientes, agregando valor e sendo um dos principais determinantes da vantagem competitiva. O autor considera a distinção entre as atividades essenciais e não essenciais uma tarefa complexa, pois devem garantir em longo prazo considerações estratégicas e uma análise dos verdadeiros valores. A definição das atividades essenciais deve ser feita pela alta gerência que deve identificar os principais determinantes da vantagem competitiva nos mercados em que a empresa compete. A sistemática pressupõe que todas as atividades não essenciais possam ser terceirizadas considerando possíveis restrições que possam existir.

A segunda fase é a avaliação das atividades relevantes da cadeia de valor. Uma vez definidas as atividades essenciais e não essenciais deve-se analisar as competências da empresa nas atividades essenciais em relação a fontes externas.

Essa atividade é dividida em duas fases: avaliar as atividades de cadeia de valor relevantes onde toda atividade essencial selecionada deve ser comparada com a capacidade dos fornecedores externos dessa atividade e análise de custo total das atividades do núcleo onde se devem identificar os custos envolvidos em fazer em casa ou externalizar. Assim a empresa concentra seus recursos nas atividades que consegue preeminência fornecimento de valor único percebido pelo cliente.

Figura 4 – Modelo para tomada de decisão



Fonte: Adaptado de McIvor (2000)

A terceira fase é a análise do custo total das atividades essenciais. Essa fase envolve a tentativa de medir os custos reais e potenciais envolvidos na terceirização da atividade interna ou externamente. O autor sugere a adoção de um método para essa fase, o método utilizado é o ABC (*Activity-Based Costing*). Conforme o autor a adoção desse método levou as empresas a reduzir a dependência de métodos convencionais, os quais identificam os custos de acordo com as grandes categorias de despesas, tais como salários, benefícios de funcionários, viagens

e outros custos fixos. Com a utilização do método ABC os custos são rastreados a partir de atividades e repassados aos produtos, de acordo com o uso das atividades. Dessa forma é possível fazer uma comparação com os custos dos possíveis fornecedores. Apesar da dificuldade de desenvolvimento do custo das atividades estimadas por atividades a utilização desse método torna mais assertiva a comparação entre atividades semelhantes.

A quarta fase é a de análise do relacionamento. Uma série de questões são abordadas antes de se terceirizar, pois as empresas querem manter o conhecimento sobre a tecnologia da atividade a ser explorada. Assim a empresa estabelece uma relação de parceria ou aliança estratégica com o fornecedor objetivando a redução dos riscos associados ao processo de terceirização. O autor sugere a utilização de parceria entre as empresa partilhando mutuamente os benefícios na busca da minimização dos custos.

A decisão quanto à terceirização passa pelos dois extremos que é a integração vertical ou a terceirização, onde essa decisão é feita com relação à possibilidade de redução de custos e a especificidade de ativos. Assim a empresa deve terceirizar atividades que para serem realizadas internamente exigem investimentos excessivos para obter um custo unitário inferior. A decisão também passa pela definição da competência essencial que é o aprendizado coletivo na organização e sustenta a capacidade da empresa em superar a concorrência.

Para a validação e determinação dos custos das atividades é proposta a utilização do método ABC (*Activity-Based Costing*). Conforme Cooper e Kaplan (1998), o método ABC nasceu nos Estados Unidos através da publicação do artigo *Measure costs right: make the right decision*. Para Borna (2002), a ideia do método consiste na identificação das atividades e processos de uma organização, fazendo-se o levantamento dos custos destas atividades e através da compreensão e entendimento do seu comportamento encontrar os custos dos produtos e serviços desses processos. Nakagawa (2001), afirma que o ABC é um método para a análise de custos que tem por objetivo o rastreamento dos gastos de uma empresa onde se analisam e monitoram as diversas rotas de consumo de recursos. Conforme Cogan (2000), o método de custeio surgiu com o objetivo de reduzir as distorções causadas pela arbitrariedade do rateio dos custos indiretos de fabricação.

2.5.3 Abordagem de Franceschini et al. (2003)

O modelo proposto pelos autores foi concebido com o objetivo de gerenciar decisões estratégicas, fatores econômicos e recursos humanos, tendo uma proposta de modelo baseada na visão do contratante. Os autores consideram a terceirização um dos principais pilares da

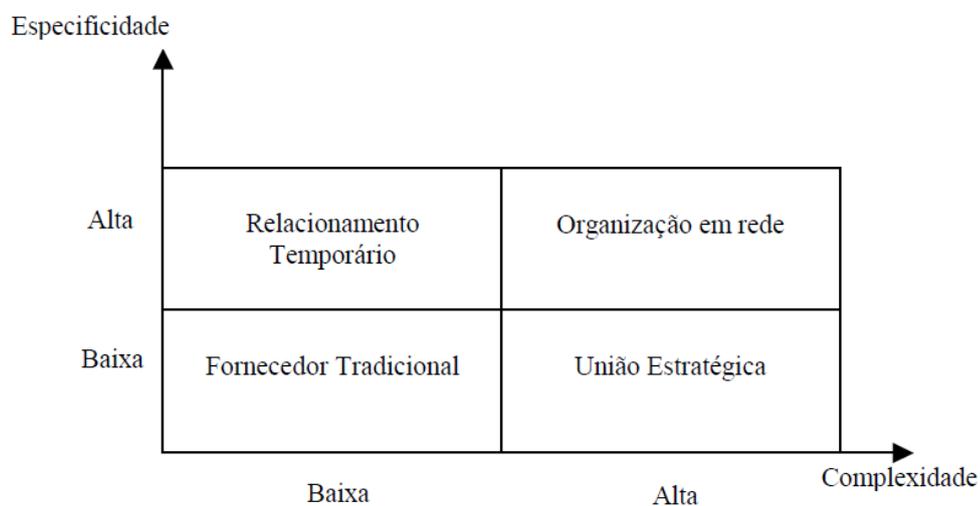
nova maneira de conceber relações entre as empresas.

O modelo está organizado em quatro fases: análise de *benchmarking* interna, análise de *benchmarking* externo, negociação de contratos e gestão de *outsourcing*. Abaixo segue descrição de cada fase.

Análise de *benchmarking* interna: nessa fase a empresa monitora seus processos, faz uma análise de suas atividades e avalia o que deve terceirizar considerando suas competências essenciais. O próximo passo deve considerar a individualização dos processos a serem terceirizados onde deve haver uma comparação por parte da alta gerência da eficiência entre as atividades, com destaque para possíveis desperdícios de dinheiro e inabilidades, considerando os custos de produção e transação.

Também devem ser consideradas as relações entre terceirizada e contratante onde a especificidade e a complexidade devem ser analisadas. A especificidade está relacionada à reutilização dos produtos para aplicações diferentes e dependem de habilidades únicas em termos de recursos e técnicas. A complexidade relaciona-se à dificuldade de definir e monitorar os termos do contrato e as condições do processo de terceirização. A combinação da especificidade com a complexidade da origem a quatro tipos de relações conforme a Figura 5 e o Quadro 1, apresenta-se um mapa onde são detalhadas as principais características das quatro tipos de relações apresentadas pelos autores no processo de terceirização.

Figura 5 – Tipos de relação entre a combinação da especificidade coma complexidade



Fonte: Adaptado de Franceschini et al. (2003)

Os custos de produção são gerados pela produção industrial no processo de manufatura. Os autores citam que a terceirização reduz os custos, proporcionando economia através da escala, porém não formalizam um método de cálculo de custo. Custos de transação incluem: os custos de negociação referente à negociação entre as empresas durante a definição

do contrato; custos de monitoramento; custos contratuais devido ao oportunismo durante as fases preliminares; custos de mercado referente a um número limitado de fornecedores e os custos de gestão que tentam obstruir o processo de terceirização.

Para Franceschini et al. (2003), 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 único e da força dos argumentos necessários para validar o julgamento de que uma atividade é mais estratégica do que a outra. Estas questões são bem tratadas por meio da utilização de métodos MCDA (*Multiple Criteria Decision Aid*).

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: Adaptado de Franceschini et al. (2003)

A aplicação de métodos MCDA requer a construção de uma matriz e para representar as atividades a serem terceirizadas, os autores representam a intensidade dos relacionamentos de acordo com os seguintes símbolos:

X para um relacionamento forte;

O para um relacionamento médio;

Δ para um relacionamento fraco;

Se não houver nenhuma relação uma célula vazia é representada. Franceschini et al. (2003), também arbitraram valores para o exemplo conforme Quadro 2.

Análise de *benchmarking* externo: o objetivo da análise de benchmarking externo é a seleção de fornecedores onde o terceirizado se utiliza: de fornecedor único, vários fornecedores ou fornecedores integrados.

Fornecedor único: terceirizada e contratante trabalham juntas onde o terceirizado oferece melhores serviços, porém existe uma fragilidade que é a perda de desempenho. Vários fornecedores: existe um maior esforço por parte da terceirizada em monitorar mais fornecedores, porém se obtém melhores serviços e menores custos. Fornecedores integrados: nessa abordagem existem mais fornecedores administrados pela terceirizada. A principal vantagem desse conceito é que o terceirizado tem menores problemas de coordenação, pois interage somente com o contratante principal.

Quadro 2 – Exemplo de uma matriz de relacionamento para a avaliação das atividades envolvidas em um processo de terceirização

Crítérios	Pesos	Desenvolvimento de Produto	Produção	Suprimentos	Recursos humanos
Habilidades técnicas	0,25	O	O	X	O
O custo total de um processo / serviço	0,22	Δ	Δ	X	O
Envolvimento de cliente	0,27		X	Δ	O
Proximidade da competência essencial	0,07	X	X	Δ	O
Segurança	0,05	Δ	X		X
Confidencialidade	0,02	X	O		O
Facilidade para monitorar o desempenho do contratante	0,10	Δ	O	Δ	
Recursos humanos internos	0,02		Δ		Δ

Fonte: Adaptado de Franceschini et al. (2003)

A melhor estratégia novamente pode ser escolhida por um método MCDA, onde os critérios de seleção são: posicionamento de mercado, preço, qualidade técnica, capacidade de gerenciar relacionamentos terceirizados, terceirizadas e possíveis contratos anteriores.

Negociação do contrato: esta fase trata da formalização da relação entre a terceirizada e a contratante onde é feita a formalização da relação entre terceirizada e contratante, definição do tempo do contrato, quais são os termos do mesmo afim de, se ter uma solução para possíveis imprevistos.

Gerenciamento do processo de terceirização: a terceirizada e a contratante definem em conjunto os objetivos e momentos de verificação onde o terceirizado analisa as lacunas existentes entre o objetivo e as curvas realizadas fornecendo ações corretivas.

Os pontos de decisão estão relacionados aos critérios de competência essencial, aos custos relacionados ao processo de terceirização e ao gerenciamento das relações entre terceirizada e contratante.

A validação é feita através do método MCDA. O MCDA (*Multiple Criteria Decision Aid*) segundo Longaray e Ensslin (2013), é operacionalizado de forma sistêmica e sistemática através de três fases: a fase de estruturação; a fase de avaliação e a fase de recomendações.

A primeira fase procura identificar, caracterizar e organizar os fatos relevantes no processo de apoio à decisão, ou seja, alcançar o entendimento do problema e de todo o contexto em que está inserido (ENSSLIN et al., 2008).

Na fase de avaliação o decisor deve fazer uma escolha entre as ações que tem consequências mensuráveis dentre os critérios estipulados, para Ensslin et al. (2008), a fase de avaliação visa a construção de um modelo matemático de acordo com a percepção dos decisores, através da avaliação das alternativas.

A última fase tem o objetivo de estabelecer ações que ajudem o decisor a melhorar o desempenho do objeto que está sendo avaliado.

2.5.4 Abordagem de Queiroz (2004)

O autor considera a terceirização como uma técnica de administração das empresas para o terceiro milênio, considerando produtividade e competitividade como as principais preocupações das empresas. As empresas estão cada vez mais focadas nos seus produtos e passando para os terceiros atividades meio e fim buscando a manufatura de produtos competitivos.

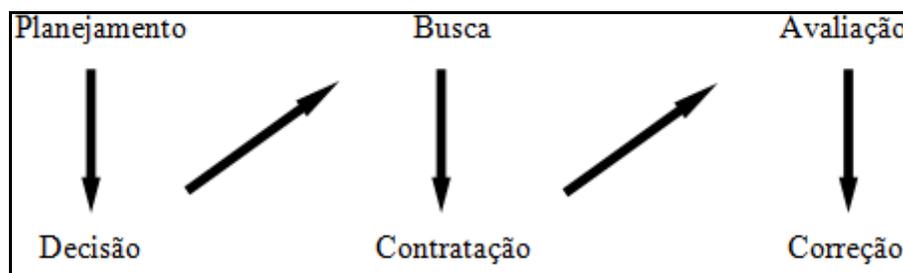
São consideradas seis fases para o processo de terceirização conforme Figura 6, onde cada atividade inicia com a finalização da anterior. As fases são: planejamento, decisão, busca, contratação, avaliação e correção.

Na fase de planejamento de forma estratégica é feita a definição dos objetivos e quais os interesses em desenvolver uma mudança organizacional para a empresa, através de uma análise dos pontos fracos e fortes, uma definição das ameaças externas do mercado e concorrentes e avaliação das oportunidades.

Também devem ser consideradas as atividades de: análise e identificação das áreas terceirizáveis, formação do perfil do terceiro e definição de qualidade e especialidade,

cronograma do projeto de terceirização e preparação do público interno.

Figura 6 – Fases do processo de terceirização



Fonte: Adaptado de Queiroz (2004)

Na próxima etapa, a fase de decisão é feita uma análise das informações obtidas na fase do planejamento, a decisão de terceirizar somente é tomada após uma avaliação completa, detalhada e criteriosa da fase de planejamento onde deve existir uma comparação entre os dados da gestão própria e das propostas apresentadas. O autor recomenda para uma avaliação definitiva considerar os seguintes itens: os aspectos técnicos, as garantias, os preços, interesses pelo negócio, a especialidade, a lista de clientes e a irregularidade legal do fornecedor pode gerar vínculo empregatício presumido.

A fase de busca considera a seleção dos fornecedores e a pré-qualificação das empresas prestadoras de serviço, ocorrendo a existência de fornecedores no mercado sem a qualidade necessária, o tomador poderá assessorá-lo.

Na fase de contratação dos parceiros é feita a determinação do tipo de contrato e a finalização do processo de contratação. Caso o fornecedor tenha capital, mas lhe falte o conhecimento técnico, o tomador pode transferir a fim de alcançar o objetivo esperado. Similarmente caso o parceiro tenha conhecimento, mas não o capital, o tomador pode transferir um numerário a título de antecipação.

Para a fase de correção (preposto do parceiro) são feitos contatos com o prestador para ajustes eventuais de desvios e correção de problemas e também de existir a realimentação do prestador dos resultados da avaliação.

Por fim a fase de avaliação (preposto do tomador) considera o acompanhamento da execução dos serviços e uma auditoria dos aspectos técnicos, de qualidade, trabalhistas e administrativos.

A decisão de se terceirizar é uma ação tomada pela alta direção que é fundamental para apoiar o sucesso do projeto e as empresas fornecedoras de serviços devem fornecer as seguintes informações para os tomadores: a idoneidade, o contrato social registrado na Junta Comercial ou Cartório de Títulos e Documentos, a atividade-fim, a composição societária (a

responsabilidade social dos sócios, o capital social, os bens patrimoniais e as apólices de seguro), todas as certidões públicas, o patrimônio operacional (equipamentos e instrumentos) e a admissão de pessoal.

O autor não apresenta um método de validação. Apresenta 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, administrar os projetos individualmente, projetos simultâneos, na mesma área, podem gerar a perda de informações importantes e dificuldades de adaptação do fornecedor, o desenvolvimento de projetos de terceirização não pode ter como objetivos: a redução das despesas exclusivamente, a redução dos salários e encargos legais e sociais, a eliminação de pessoas, a redução simplesmente da hierarquia e não adotar atitudes ou decisões precipitadas, o que serviu para uma empresa poderá não ser útil para outra.

2.5.5 Abordagem de Russo (2007)

O autor propõe um modelo a partir do levantamento de indagações relativas ao processo de terceirização, essas questões torna-se um *check-list* que auxilia no projeto de planejamento de terceirização com o objetivo de ajudar os gestores a sair do empirismo e efetivamente pensar estrategicamente a fim de equilibrar o entusiasmo com fatos e dados. O projeto de terceirização é composto por quatro fases: planejamento, preparação, propostas e seleção.

O primeiro passo é o planejamento que visa identificação do serviço ou da atividade que se vai terceirizar e analisando todos os aspectos relevantes para a tomada de decisão para a implantação do projeto de terceirização.

A identificação do objeto de terceirização é o mais importante aspecto em qualquer terceirização, outros tópicos que devem ser considerados nesse momento para a tomada de decisão quanto à terceirização são: existem vantagens, desvantagens e riscos, os obstáculos são ultrapassáveis, o *know-how* será mantido, levantamento do número de desligamentos e a influência da cultura. As principais questões envolvidas para a elaboração de um projeto de terceirização são apresentadas no Quadro 3.

O segundo passo é a preparação onde é feito um mapeamento no mercado em busca de potenciais prestadores de serviços e definição da forma de medição do que e como do serviço ou atividade a ser terceirizada.

Na seleção são definidos e analisados os prestadores de serviço por campo de atuação, diferenciação de serviço, condições de comercialização, logística, custos, tamanho,

flexibilidade, competência, credibilidade, confiabilidade e responsividade. Os principais pontos medidos são capacidade, tradição e qualidade do prestador de serviços para assumir as atividades contratadas.

Quadro 3 – 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 (<i>Know-how</i>)?
▪ 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: Adaptado de Russo (2007)

O terceiro passo consiste na formatação do documento final de fornecimento com informações e especificações necessárias a tomada de decisão para a escolha das empresas que participam do processo de terceirização.

Uma formatação padronizada do documento promove uma melhor análise e facilita a seleção do prestador de serviços. O autor propõe um questionário para a qualificação dos fornecedores com as seguintes questões:

- a) Quais os serviços e atividades desenvolvidos por sua organização?
- b) Sua organização tem profissionais especialistas em quais atividades?

- c) Sua organização propõe soluções de melhorias em processos existentes no cliente?
- d) Qual o procedimento em momentos de emergência?
- e) Sua organização tem preocupação com qualidade?
- f) Seus empregados podem resolver qualquer problema?

O quarto passo é a seleção do parceiro onde é iniciado o processo de seleção, com avaliação presencial e aplicação do questionário de qualificação do prestador de serviços. Nesse momento é utilizada uma planilha desenvolvida com base no método Delphi conforme Quadro 4, onde os avaliadores devem ser especialistas no assunto e possibilitem um suporte à tomada de decisão.

Quadro 4 – Planilha de avaliação de candidatos

Atributos	Peso	Empresa A		Empresa B	
		Nota	Ponderada	Nota	Ponderada
Técnicos	30				
Conhecimento técnico / operacional	8	9	72	8	64
Conhecimento comercial / marketing	2	5	10	4	08
Capacidade logística (transporte)	4	1	04	2	08
Infraestrutura (equipamentos)	5	7	35	8	40
Conhecimento do segmento	4	3	12	4	16
Foco na atividade-fim	5	6	30	5	25
Experiência empresarial / gerencial	2	4	08	3	06
Qualidade	30				
Instalações / móveis / localização	10	7	70	8	80
Desenvolvimento profissional dos empregados	5	6	30	5	25
Espírito empreendedor, dinamismo	6	6	36	5	30
Benefícios fornecidos aos empregados	9	3	27	4	36
Econômico / Financeiro	20				
Preço	10	9	90	8	80
Capacidade de investimento (ampliação)	4	5	20	4	16
Porte da empresa (faturamento, clientes)	2	4	08	5	10
Patrimônio / solidez / garantias	2	4	08	5	10
Peso da sua empresa no faturamento	2	4	08	5	10
Jurídico / ética	20				
Transparência nas negociações	5	7	35	8	40
Absorção de empregados	5	2	10	3	15
Riscos estratégicos comerciais	2	8	10	9	18
Relações sindicais	3	7	21	8	24
Postura ética (caixa 2, recolhimento de tributos)	5	6	30	5	30
Nota final do candidato	100		569		591
Número de empregados		200		650	
Tempo de atividade (anos)		10		7	
Opinião do gerente local (se filial)		8		8	

Fonte: Adaptado de Russo (2007)

Para um resultado eficaz é importante uma definição clara dos atributos, os pesos dos atributos e a forma de avaliação.

A análise de custos também é um atributo para a seleção dos fornecedores, possibilitando a comparação entre os prestadores e a organização contratante. Os pontos de decisão estão relacionados com a elaboração do projeto de terceirização buscando um projeto economicamente atrativo onde o valor presente das entradas seja maior que o da saída.

A validação é feita através da utilização do Método Delphi. Segundo Russo (2007), o Método Delphi é uma técnica de avaliação baseada na utilização de pesos para os itens em análise.

Na utilização desta técnica é necessário que membros de uma organização tenham uma tarefa estabelecida e um formulário para resposta, contendo os pesos para cada item avaliado.

O Método Delphi foi desenvolvido por Norman Dalkey da RAND Corporation nos anos 50 com foco de utilização em projetos militares dos EUA, o mesmo é um método de decisão em grupo, que se utiliza de um processo iterativo, coletando e refinando respostas de especialistas através de questionários e técnicas de análise interligados com *feedback* (SKULMOSKI; HARTMAN; KRAHN, 2007).

2.6 SISTEMAS DE PRODUÇÃO SOB ENCOMENDA

Segundo Bremer; Lenza (2000) e Lustosa et al. (2008), com relação ao ambiente de produção existem quatro tipologias que podem ser classificadas como:

- a) MTO: *make to order*, ou produção sob encomenda;
- b) MTS: *make to stock* ou produção para estoque;
- c) ATO: *assemble to order* ou montagem sob encomenda;
- d) ETO: *engineer to order* ou projeto sob encomenda.

Sistemas de produção sob encomenda ou *make to order* (MTO), são sistemas produtivos que implicam na produção sob encomenda, geralmente a produção só é executada após o fechamento do pedido com o cliente. Conforme Lustosa et al. (2008), a produção tem início após a oficialização do pedido por parte do cliente, aumentando o prazo de entrega e concentrando os estoques no início do processo.

O modelo de produção MTO, caracteriza-se pela inexistência de estoques de produtos finais, reduzindo assim custos de armazenagem, possibilitando configurar o produto de acordo com as necessidades do cliente e o prazo de entrega é acordado com o cliente (TORRES e FERNANDES, 2005). Para Stevenson, Hendry e Kingsman (2005), a prática do

MTO é utilizada em produtos onde a etapa de produção só é iniciada após o recebimento formal do pedido por parte do comprador.

Segundo Pires (1995), o sistema de produção para estoque caracteriza-se por ser um sistema de produção com alta padronização, produzindo produtos standardizados, com base em previsões de demandas. Para Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2009), o MTS consiste em um processo de fabricação de produtos padronizados, onde são produzidos volumes maiores. De acordo com Krajewski, Ritzman e Malhotra (2007), a estratégia *make to stock* é utilizada por empresas que mantêm seu estoque com entrega imediata, buscando assim, a minimização dos prazos de entrega.

Montagem sob encomenda conforme Pires (1995), são sistemas em que subconjuntos e materiais diversos são armazenados até o recebimento das especificações do cliente final. Esse sistema de produção possibilita a fabricação de pré-conjuntos ou módulos, permitindo uma diferenciação, visto que aumenta a variabilidade do produto (LUSTOSA et al., 2008).

Para Gosling, Naim (2009), a personalização tem sido promovida como uma fonte de vantagem competitiva. Segundo Lustosa et al. (2008), o conceito projeto sob encomenda ou *engineer to order* (ETO) é utilizado em projetos onde o cliente participa efetivamente desde o início do processo, diferenciando do MTO pelo fato de iniciar antes da colocação do pedido.

Conforme Pires (1995), o ambiente ETO é considerado uma extensão do ambiente MTO, onde o projeto de engenharia atende nos mínimos detalhes a demanda de seus clientes. Os produtos são altamente customizados existindo uma grande interação com o cliente.

O ambiente ETO consiste em uma operação destinada a fornecer produtos únicos, porém similares permitindo a personalização em combinações únicas, onde cada produto é o resultado final de um projeto. Necessidades específicas dos clientes são uma parte integrante do processo de engenharia e manufatura (YANG 2013).

Para Van Berkel (2010), o ambiente de ETO possui características como: o alto nível de customização, complexidade, *lead times* longos, baixo volume de produção, roteiros de produção variáveis, dinâmica e flexibilidade e variações no *mix* e volumes de vendas.

2.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inserção das empresas em arranjos produtivos permite a companhia ter vantagens competitivas, essas vantagens podem surgir em diferentes atividades da organização, ou seja, por toda sua cadeia de valor permitindo que as empresas com produção sob encomenda possam ser analisadas como uma reunião de atividades para projetar, produzir, comercializar e sustentar seus produtos.

A fundamentação teórica sobre os temas terceirização, análise dos arranjos produtivos, definição das vantagens competitivas e competências essenciais e análise do ambiente de produção sob encomenda resultaram na identificação dos pontos de decisão que apoiam as ações para a terceirização ou manutenção de atividades essenciais internamente as organizações.

Isso foi feito considerando as abordagens de Lonsdale (1999), McIvor (2000), Franceschini et al. (2003), Queiroz (2004), e Russo (2007), apresentadas no Quadro 5, que são baseadas em empresas com sistemas de produção seriado, ou de alto volume, necessitando uma melhor compreensão para empresas com sistemas de produção sob encomenda.

Quadro 5 – Referências e pontos de decisão quanto à terceirização

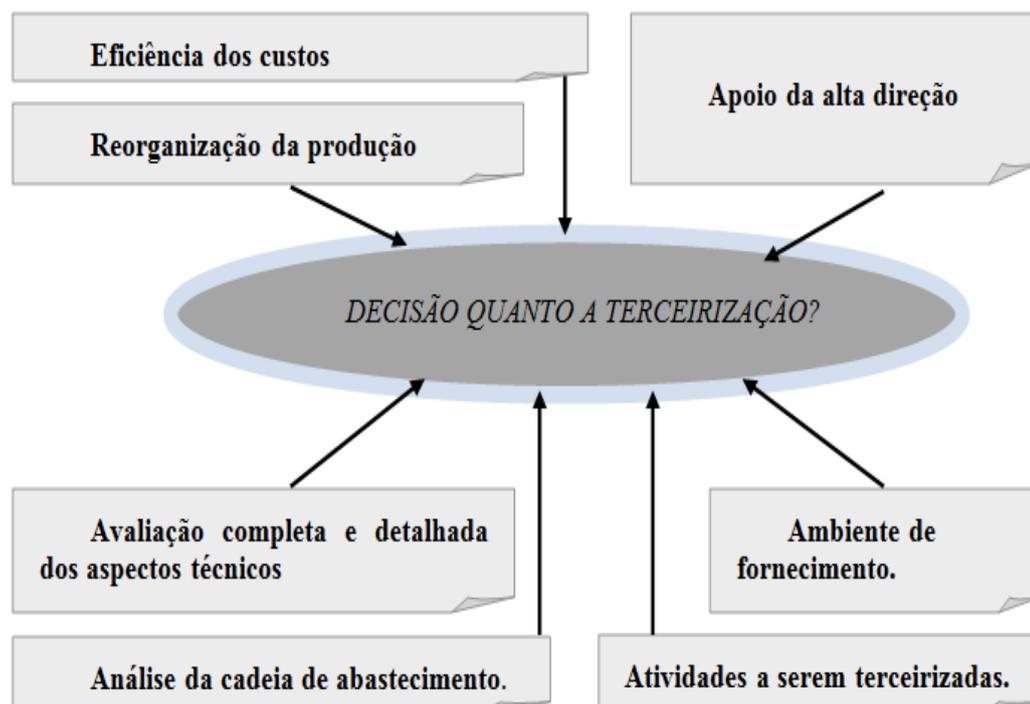
Pontos de decisão quanto à terceirização	Referências
Eficiência dos custos	McIvor (2000); Franceschini et al. (2003); Russo (2007).
Reorganização da produção	Franceschini et al. (2003); Queiroz (2004).
Apoio da alta direção	Queiroz (2004)
Análise da cadeia de abastecimento	McIvor (2000); Russo (2007).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

A Figura 7 relaciona os pontos de decisão quanto à terceirização que foram identificados nas abordagens da literatura e a partir desses buscou-se um entendimento dos mesmos para empresas com ambiente de produção sob encomenda e que trabalham com produtos customizados.

No Quadro 6 estão descritas as principais atividades relacionadas aos pontos de decisão quanto à terceirização.

Conforme as abordagens apresentadas para a tomada de decisão quanto à terceirização observa-se a análise de custos, a definição das competências essenciais e a análise das alternativas de fornecimento como os principais fatores para a terceirização.

Figura 7 – Pontos de decisão quanto à terceirização



Quadro 6 – Critérios de decisão

Pontos de decisão quanto à terceirização	Elementos relacionados ao ponto de decisão
Eficiência dos custos	Substituição de custos fixos por variáveis; Custos envolvidos entre produzir internamente ou terceirizar; Redução dos custos; Custos contratuais; Custos de mercado referente a um número limitado de fornecedores;
Reorganização da produção	Estratégia de manufatura da empresa; Absorção de <i>know-how</i> ; Competitividade e produtividade; Interesses em desenvolver uma mudança organizacional para a empresa; Preparação do público interno;
Apoio da alta direção	Definir por um processo de terceirização tradicional ou estratégico; Definição das atividades a serem terceirizadas; Não tomar decisões suportadas por comparações pontuais;
Análise da cadeia de abastecimento	Utilização de novos canais de distribuição para o processo de tomada de decisão para a terceirização; Avaliação das atividades relevantes da cadeia de valor;

Ambiente de fornecimento	Irregularidade legal do fornecedor em gerar vínculo empregatício presumido; Qualidade necessária da eficácia e eficiência a serem requeridas pelo terceiro; Dependência dos fornecedores; Dependência em um mercado de oferta limitada; Seleção dos fornecedores (fornecedores únicos, vários fornecedores ou fornecedores integrados);
Avaliação completa e detalhada dos aspectos técnicos	Garantias; Interesses pelo negócio; Formação do perfil do terceiro e definição de qualidade e especialidade; Cronograma do projeto de terceirização; Consequências positivas e negativas na implantação do projeto de terceirização;
Atividades a serem terceirizadas	Atividades que realmente são fontes de vantagem competitiva; Retenção dos recursos valiosos dentro dos limites da organização; Definição das atividades essenciais.

Alinhada as abordagens citadas no referencial, a presente pesquisa propicia um melhor entendimento dos critérios considerados para a decisão quanto à terceirização em empresas que tem ambiente de trabalho com produção sob encomenda, permitindo através da revisão teórica a elaboração de um instrumento de pesquisa e uma análise dos critérios de decisão quanto à terceirização.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Esse capítulo apresenta o método de pesquisa utilizado para a verificação dos critérios de apoio ao processo de decisão quanto à terceirização embasada pelo referencial teórico apresentado no capítulo 2. A partir dos temas abordados, foram verificados os principais pontos relevantes no processo decisório quanto à terceirização em empresas do setor metal mecânico que tem seu ambiente de produção sob encomenda.

3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

Este trabalho classifica-se como uma pesquisa de natureza exploratória e tem um caráter descritivo classificando-se como uma pesquisa qualitativa. Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória proporciona uma maior aproximação com o problema, assim o torna mais explícito objetivando o aprimoramento de ideias, assumindo um formato de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Para Minayo (1996), a pesquisa qualitativa aborda significados de ações humanas impossibilitando o uso de métodos e técnicas estatísticas. Uma pesquisa qualitativa parte de questões amplas que são conduzidas a algumas definições com o desenvolvimento do estudo (GODOY, 1995).

O referencial teórico serve como embasamento da pesquisa, reunindo, discutindo e analisando temas relevantes sobre o tema estudado, fundamentando teoricamente o objetivo da investigação. Segundo Vargas (2001), o referencial teórico consiste na citação dos principais conclusões que outros autores têm sobre o assunto demonstrando algumas contradições e a confirmação de comportamentos e atitudes.

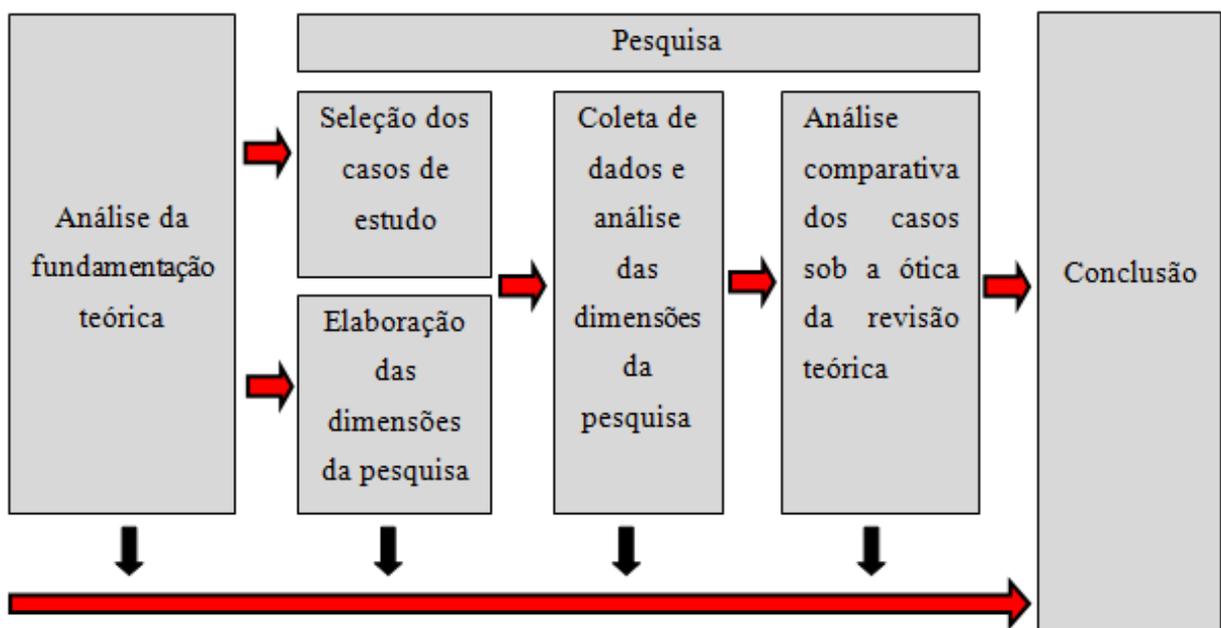
Conforme Yin (2001), um estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno atual, relacionando-o a um contexto, porém o limite desse fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Para Brand (2004), o estudo de caso apresenta quatro etapas de trabalho. A primeira etapa é a etapa planejamento para a estruturação do projeto de pesquisa, a segunda etapa é a de coleta de dados que evidenciarão as informações para o estudo proposto, a terceira etapa trata-se da análise e interpretação dos dados que consiste no exame e classificação das evidências e por fim a etapa de elaboração do relatório e apresentação dos resultados.

O método a ser empregado neste trabalho será o do estudo de casos múltiplos. O estudo de caso é reconhecido pela sua adequação ao desafio de construção teórica em pesquisas exploratórias (EISENHARDT, 1989).

O estudo de casos múltiplos se mostra adequado a situações em que se deseja comparar diversos casos, buscando explicações para as continuidades e discontinuidades fenomenológicas encontradas (CUNNINGHAM, 1997).

O referencial e a construção teórica apresentados no capítulo 2 servem de base para a parte empírica da pesquisa. Portanto a análise da fundamentação teórica, com a seleção dos casos de estudo e a elaboração das dimensões da pesquisa permite a elaboração do instrumento de coleta de dados. A partir da coleta dos dados é realizada a análise comparativa dos casos sob a ótica da revisão teórica. A Figura 8 sistematiza as principais fases do trabalho.

Figura 8 – Fases do trabalho



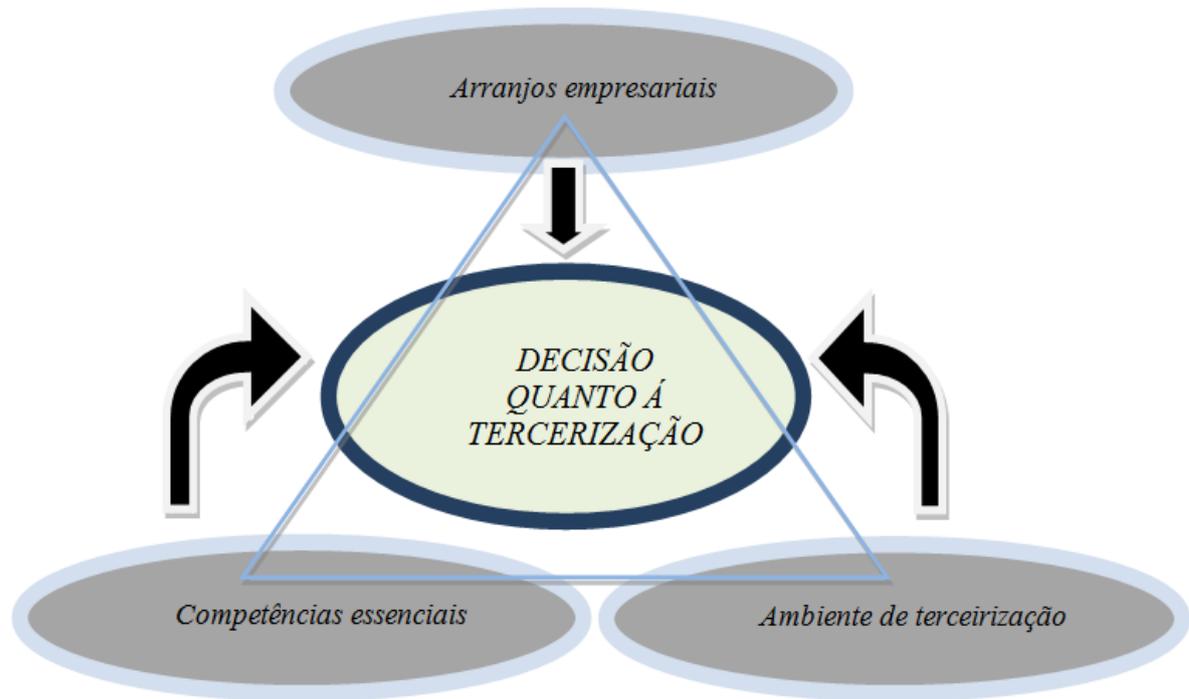
3.2 DIMENSÕES DA PESQUISA

Conforme apresentado na seção 1.3, as questões centrais desse trabalho estão ligadas a 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.

Para um maior nível de assertividade da pesquisa de campo, foi delineado um conjunto de dimensões a ser investigado alinhado a estes objetivos. A Figura 9 e o Quadro 7 apresentam as dimensões analisadas nesse trabalho.

A análise dos arranjos empresariais apresentados na seção 2.1 dessa dissertação discute a necessidade da empresa considerar a divisão das atividades da empresa permitindo analisar e entender os custos envolvidos na cadeia de valor.

Figura 9 – Dimensões da pesquisa

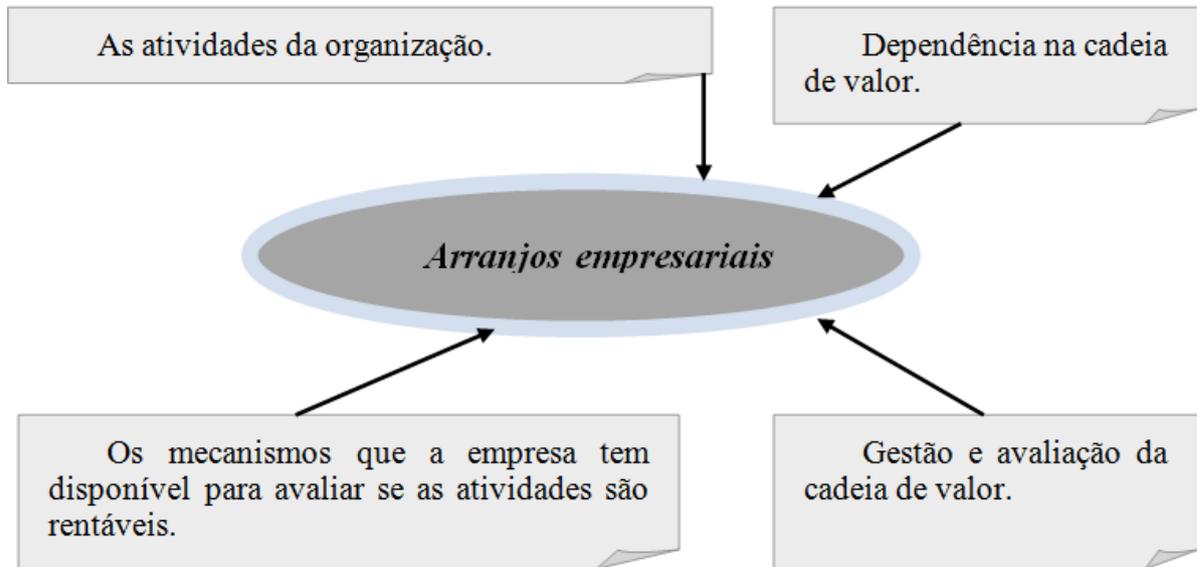


Quadro 7 – Síntese das dimensões

Tipos de dimensões	Dimensões	Referência
Arranjos empresariais	Análise das atividades da empresa, mecanismos de avaliações dessas atividades e como os clientes enxergam a empresa.	Seções 2.1 e 2.2
Competência essencial	Identificação e análise das competências essenciais.	Seção 2.3
Ambiente de terceirização	Análise do ambiente que envolve a terceirização (fornecedores, quem toma as decisões e o que se busca terceirizar).	Seções 2.4 e 2.5

Uma gestão da cadeia de suprimentos discute a forma da empresa modelar sua estratégia, planejamento e as operações da cadeia a fim de saber qual a posição que ela ocupa dentro de uma cadeia produtiva, definindo as atividades vinculadas com a cadeia principal e as cadeias auxiliares. Cabe à empresa estabelecer políticas de avaliação de desempenho dessa cadeia buscando a compreensão do negócio para seu fortalecimento. A Figura 10 mostra os temas relacionados à dimensão arranjos empresariais.

Figura 10 – Dimensão arranjos empresariais



Uma visão sistêmica do meio produtivo em que a empresa está inserida possibilita a tomada de decisão quanto à terceirização buscando vantagens competitivas no mercado. Com referência ao arranjo produtivo em que a organização atua e as vantagens competitivas que a empresa dispõe é feita uma análise dos seguintes tópicos:

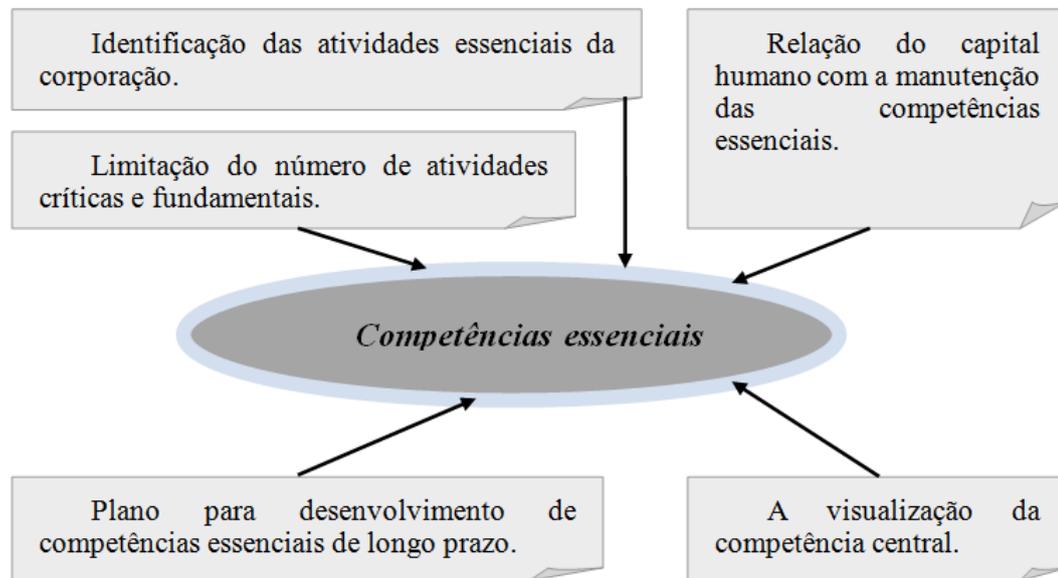
- a) As atividades da organização;
- b) Os mecanismos que a empresa tem disponível para avaliar se as atividades são rentáveis;
- c) Dependência na cadeia de valor;
- d) Gestão e avaliação da cadeia de valor;

A definição das competências essenciais é a atividade fundamental para a constituição e manutenção das vantagens competitivas e as empresas devem buscar uma estratégia de criação de valor em atividades em que seus concorrentes não consigam tirar benefícios aplicando esta estratégia. A Figura 11 mostra os temas relacionados à dimensão competências essenciais.

A terceirização surge como uma ferramenta de agregação de valor dessa forma é feita uma análise para identificação das competências essenciais analisando os seguintes aspectos:

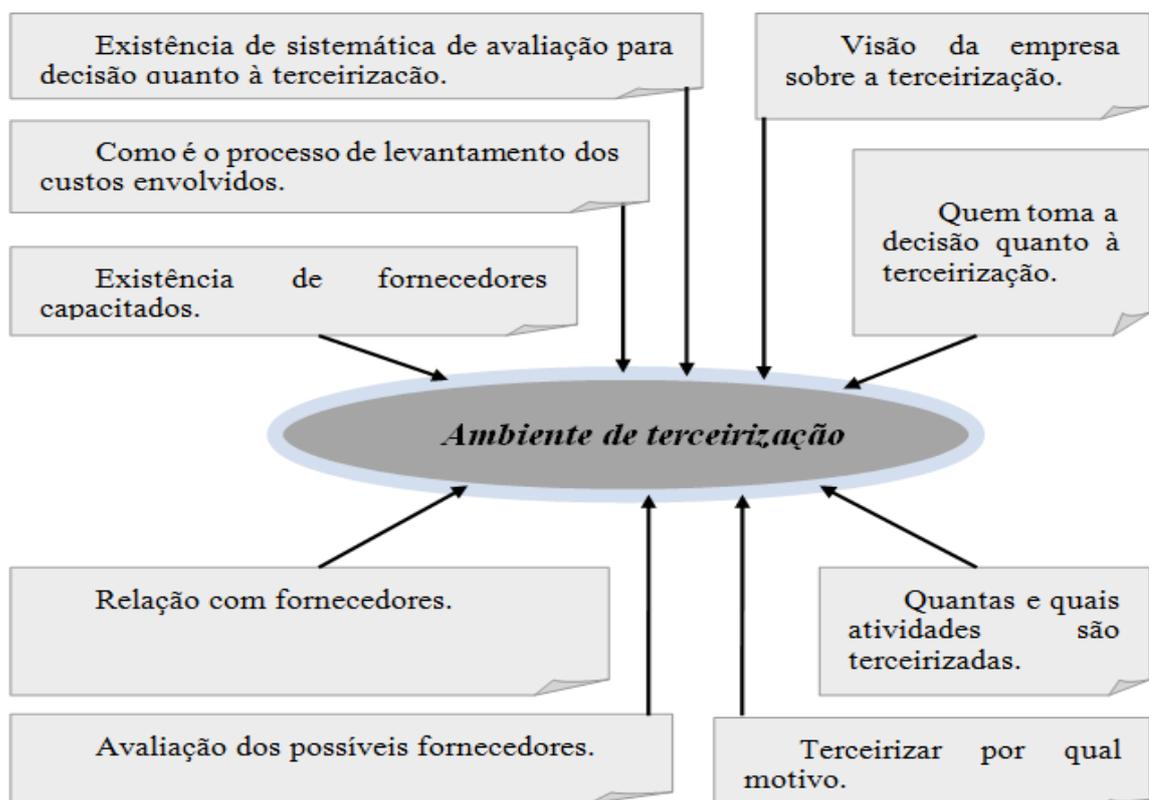
- a) Identificação das atividades essenciais da corporação;
- b) Limitação do número de atividades críticas e fundamentais;
- c) Plano para desenvolvimento de competências essenciais de longo prazo;
- d) A visualização da competência central;
- e) Relação do capital humano com a manutenção das competências essenciais.

Figura 11 – Dimensão competências essenciais



A terceirização em ambientes de fabricação sob encomenda permite a contratação pelo meio da prestação de serviços de atividades que não precisam ser desenvolvidas internamente a empresa e que buscam melhorar a competitividade empresarial. A Figura 12 mostra os temas relacionados à dimensão ambiente de terceirização.

Figura 12 – Dimensão competências ambiente



3.3 INSTRUMENTO DA PESQUISA E COLETA DE DADOS

Eisenhardt (1989), recomenda o uso de múltiplos procedimentos de coleta de dados para obtenção de resultados melhores. Nessa conjunção, esta pesquisa utilizou quatro instrumentos: análise documental, observação direta, observação participante e entrevista. O Quadro 8 traz a caracterização de cada um destes instrumentos.

Quadro 8 – Instrumento de coleta de dados

Instrumento	Caracterização	Referência
Análise documental	Análise de registros impressos e digitais disponibilizados pelas empresas pesquisadas que descrevam seus processos, sistemas de gestão e políticas internas.	Mazzotti e Gewandszajder (2000)
Observação direta	Captura e análise de elementos organizacionais através de visitas às empresas investigadas.	Yin (2001)
Observação participante	Modalidade especial de observação na qual o pesquisador, provido de caráter menos passivo, pode, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados. Esta técnica fornece oportunidades singulares para a coleta de dados de um estudo de caso, como, por exemplo, a permissão para vivenciar eventos comumente inacessíveis à investigação científica.	Yin (2001)
Entrevistas	Conversas conduzidas de forma estruturada que objetivam fornecer ao pesquisador as informações necessárias. O caráter interativo deste instrumento permite ao pesquisador tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados de forma profunda por meio de questionários.	Lakatos e Marconi (2001), Yin (2001)

Fonte: Stefanovitz (2011)

Em cada estudo de caso, foi utilizado o instrumento de coleta de acordo com magnitude e inclusão necessários e de acordo com as restrições de cada empresa estudada. O Quadro 9 mostra uma caracterização da coleta de dados feita em cada caso.

No anexo I é apresentado o instrumento de pesquisa para coleta de dados conforme Figura 13. O instrumento está dividido em três partes, a primeira parte refere-se ao perfil dos entrevistados, onde são abordados questionamentos relacionados a cargo, formação, tempo de empresa entre outros.

A segunda parte aborda a caracterização da empresa, com questionamentos quanto ao

número de funcionários, faturamento, localização entre outros.

A terceira parte é um questionário que avalia os aspectos relevantes de terceirização, composto por 28 questões divididas em três dimensões.

Figura 13 – Instrumento de pesquisa

Instrumento de Pesquisa

Parte I – Perfil dos entrevistados

Nome: _____

Cargo: _____

Formação: _____

Área: _____

Tempo de empresa: _____

Principais atividades: _____

A empresa atua no mercado?

Mundial	América Latina	
Nacional	Regional	

Qual a participação da empresa no segmento de atuação?

Líder	Alta	
Média	Baixa	

Parte III – Questionário
Arranjos empresariais

1) Quais são as atividades existentes na empresa?

2) Quais dessas atividades a empresa terceiriza?

Parte II – Caracterização

Nome: _____

Tipo: _____

Número de funcionários: _____

Faturamento anual: _____

Localização: _____

O questionário foi baseado no conjunto de dimensões investigado, ou seja, os arranjos empresariais, competências essenciais e ambiente de terceirização. O Quadro 10 apresenta uma relação entre as questões e as dimensões abordadas.

A dimensão arranjos empresariais é composta por sete questões onde duas são objetivas e cinco são subjetivas, a dimensão competências essenciais é composta por sete questões sendo as sete questões subjetivas e a dimensão ambiente de terceirização é composta por quatorze questões dividida em oito objetivas e seis subjetivas.

Quadro 9 – Instrumento de coleta de dados da pesquisa

Instrumento	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F	Empresa G	Empresa H	Empresa I
Análise documental	Acesso a documentos internos da organização	Não foi utilizado este instrumento	Não foi utilizado este instrumento	Não foi utilizado este instrumento	Não foi utilizado este instrumento	Não foi utilizado este instrumento	Não foi utilizado este instrumento	Acesso a documentos internos da organização	Não foi utilizado este instrumento
Observação direta	Participação do pesquisador como gerente da engenharia de produtos por cinco anos.	Uma visita à unidade	Uma visita à unidade	Uma visita à unidade	Uma visita à unidade	Uma visita à unidade	Uma visita à unidade	Duas visitas à unidade	Uma visita à unidade
Observação participante		Não foi utilizado este instrumento	Não foi utilizado este instrumento	Não foi utilizado este instrumento	Não foi utilizado este instrumento	Não foi utilizado este instrumento	Não foi utilizado este instrumento	Não foi utilizado este instrumento	Não foi utilizado este instrumento
Entrevistas	Entrevista presencial - diretor administrativo.	Entrevista presencial - diretor administrativo.	Entrevista presencial - Diretor de engenharia e produção.	Entrevista presencial - diretor administrativo.	Entrevista presencial - diretor administrativo.	Entrevista presencial - Diretor de engenharia e comercial.	Entrevista presencial - Gerente comercial.	Entrevista presencial - Diretor de engenharia e produção.	Entrevista presencial - Coordenador de planejamento e PCP.

Quadro 10 – Relação entre questões e dimensão

Atributos das dimensões	Questão
a) As atividades da organização;	3
b) Os mecanismos que a empresa tem disponível para avaliar se as atividades são rentáveis;	22
c) Dependência na cadeia de valor;	11, 12
d) Gestão e avaliação da cadeia de valor;	13, 14, 15
e) Identificação das atividades essenciais da corporação;	7
f) Limitação do número de atividades críticas e fundamentais;	4, 5
g) Plano para desenvolvimento de competências essenciais de longo prazo;	6, 9
h) A visualização da competência central;	8
i) Relação do capital humano com a manutenção das competências essenciais.	10
j) Existência de sistemática de avaliação para decisão quanto à terceirização;	18
k) Como é o processo de levantamento dos custos envolvidos;	23, 24
l) Existência de fornecedores capacitados;	19, 20, 21
m) Relação com fornecedores;	25, 26
n) Avaliação dos possíveis fornecedores;	27, 28
o) Visão da empresa sobre a terceirização;	1
p) Quem toma a decisão quanto à terceirização;	16, 17
q) Quantas e quais atividades são terceirizadas;	3
r) Terceirizar por qual motivo.	2

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

3.4 APRESENTAÇÃO DOS CASOS

Os critérios utilizados para definição das empresas que participaram do estudo foram: pertencer ao setor metal mecânico, possuir um ambiente de produção sob encomenda e fabricar produtos customizados.

Foi aplicado um questionário, avaliando três áreas: arranjos produtivos, competências essenciais e ambiente de terceirização.

O questionário foi aplicado em nove empresas, das quais duas são consideradas microempresas, quatro de pequeno porte, duas de médio porte e uma de grande porte, a

classificação quanto ao porte adotada nesse trabalho é a utilizada pelo SEBRAE para a indústria, onde se considera microempresas organizações com até 19 empregados, empresa de pequeno porte de 20 a 99 empregados, empresa de médio porte de 100 a 499 empregados e empresa de grande porte com mais de 500 empregados.

O Quadro 11 apresenta a caracterização das empresas e o segmento de produtos comercializados pelas mesmas. No Quadro 12 é apresentado o perfil dos entrevistados assim como suas áreas de atividades dentro da organização.

A empresa A é uma empresa com 16 anos de existência, fabricante de máquinas de envase e embalagem, focada na indústria de saneantes, situada na cidade de Bento Gonçalves, abrangendo a América Latina como principal foco de atuação. A mesma tem 110 colaboradores e apresenta um faturamento anual de R\$ 25.000.000,00. O entrevistado ocupa o cargo de diretor administrativo e é um dos fundadores da empresa, atuando nas atividades de comercial, administração e qualidade.

A empresa B é uma empresa com 37 anos de existência, fabricante de estruturas metálicas e pavilhões industriais e comerciais, situada na cidade de Carlos Barbosa, com o foco de trabalho regional, tendo empreendimentos na América Latina e América do Norte. A companhia possui 35 colaboradores e apresenta um faturamento anual de R\$ 5.000.000,00. O entrevistado ocupa o cargo de diretor e é o fundador da empresa, atuando nas atividades de administração e comercial.

A empresa C é uma empresa com 29 anos de existência, fabricante de tanques de armazenamento, tanques misturadores e silos em aço inox, situada na cidade de Garibaldi, com atuação no mercado brasileiro. A companhia possui 140 colaboradores e apresenta um faturamento anual de R\$ 36.000.000,00. O entrevistado ocupa o cargo de diretor e é o fundador da empresa, atuando nas atividades de engenharia e fabricação.

A empresa D é uma empresa com 3 anos de existência, fabricante de tanques de armazenamento, tanques misturadores e bombas centrífugas em aço inox, situada na cidade de Bento Gonçalves, com atuação no mercado brasileiro. A companhia possui 11 colaboradores e apresenta um faturamento anual de R\$ 6.000.000,00. O entrevistado ocupa o cargo de diretor e é o fundador da empresa, atuando nas atividades de comercial, engenharia e administração da empresa.

A empresa E é uma empresa com 3 anos de existência, fabricante de equipamentos em aço inox, para micro cervejarias, situada na cidade de Bento Gonçalves, com atuação no mercado brasileiro. A companhia possui 22 colaboradores e apresenta um faturamento anual de R\$ 3.500.000,00. O entrevistado ocupa o cargo de diretor e é o sócio proprietário da empresa, atuando nas atividades de comercial e de administração da companhia.

Quadro 11 – Tabela de caracterização das empresas

Empresa	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Tipo	Nacional	Nacional	Nacional	Nacional	Nacional	Nacional	Nacional	Nacional	Nacional
Segmento	Máquinas para envase e embalagem.	Estruturas metálicas e pavilhões industriais e comerciais.	Tanques de armazenagem, tanques misturadores e silos em aço inox.	Tanques de armazenagem, tanques misturadores e bombas centrífugas em aço inox.	Equipamentos em aço inox para micro cervejarias.	Máquinas embaladoras e ensacadoras.	Equipamentos em aço inox para armazenagem, filtragem e tratamento de efluentes.	Máquinas envasadoras e tampadoras no segmento de saneantes e farmacêutico.	Estruturas metálicas, para galpões, prédios, pontes e viadutos.
Número de colaboradores	110	35	140	11	22	15	40	24	1650
Tempo da empresa (anos)	16	37	29	3	3	18	22	7	46
Faturamento anual (*)	R\$ 25	R\$ 5	R\$ 36	R\$ 6	R\$ 3.5	R\$ 3	R\$ 10	R\$ 8	R\$ 990
Localização (Cidade)	Bento Gonçalves	Carlos Barbosa	Garibaldi	Bento Gonçalves	Bento Gonçalves	Garibaldi	São Paulo	Bento Gonçalves	Nova Bassano

(*) – Milhões de Reais

Quadro 12 – Tabela do perfil dos entrevistados

Empresa	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Cargo	Diretor administrativo.	Diretor administrativo.	Diretor de engenharia e produção.	Diretor administrativo.	Diretor administrativo.	Diretor de engenharia e comercial.	Gerente comercial.	Diretor Industrial.	Coordenador de planejamento e PCP.
Formação	Administração de empresas.	Ensino fundamental.	Ensino fundamental.	Superior incompleto em engenharia mecânica.	Superior incompleto em engenharia de produção.	Ensino fundamental.	Pós-graduado em administração de vendas e marketing.	Superior incompleto em processos gerenciais.	Superior em engenharia mecânica.
Tempo de empresa (anos)	16	37	29	3	3	18	1	7	6
Atividades	(Sócio-fundador) Comercial e administração.	(Sócio-fundador) Comercial e administração.	(Sócio-fundador) Engenharia e fabricação.	(Sócio-fundador) Comercial engenharia e administração	(Sócio-fundador) Comercial e administração.	(Sócio-fundador) Comercial e engenharia.	Gerência comercial.	(Sócio-fundador) Engenharia e fabricação.	Programação da fábrica e planejamento de execução de obras.

A empresa F é uma empresa com 18 anos de existência, fabricante de máquinas embaladoras e ensacadoras, situada na cidade de Garibaldi, com atuação na América Latina. A companhia possui 15 colaboradores e apresenta um faturamento anual de R\$ 3.000.000,00. O entrevistado ocupa o cargo de diretor e é o sócio proprietário da empresa, atuando nas atividades de engenharia e comercial.

A empresa G é uma empresa com 22 anos de existência, fabricante de equipamentos em aço inox para armazenagem, filtragem e tratamento de efluentes, situada na cidade de São Paulo, com atuação no mercado mundial. A companhia possui 40 colaboradores e apresenta um faturamento anual de R\$ 10.000.000,00. O entrevistado ocupa o cargo gerente e atua nas atividades de comercial.

A empresa H é uma empresa com 7 anos de existência, fabricante máquinas envasadoras e tampadoras, situada na cidade de Bento Gonçalves, com atuação no mercado nacional. A companhia possui 24 colaboradores e apresenta um faturamento anual de R\$ 8.000.000,00. O entrevistado ocupa o cargo de diretor industrial.

A empresa I é uma empresa com 46 anos de existência, fabricante de estruturas metálicas para galpões, prédios multi andares, pontes e viadutos. Situada na cidade de Nova Bassano, com atuação no mercado mundial. A companhia possui 1650 colaboradores e apresenta um faturamento anual de R\$ 990.000.000,00. O entrevistado ocupa o cargo coordenador de planejamento e PCP.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com Merriam (1998) e Yin (2001), em estudo de casos múltiplos, existem dois estágios de análise, que são: a análise individual dos casos e a análise cruzada dos casos.

Primeiramente para a elaboração da análise individual, foi exposto um relato das entrevistas com as empresas participantes da pesquisa, onde se realizou uma pré-análise dos dados coletados buscando-se identificar um possível agrupamento em categorias.

Neste sentido, para análise individual foi realizada uma divisão em categorias: visão da empresa e motivação pela terceirização de suas atividades, identificação das atividades existentes na organização, relação de dependência entre terceiros e a companhia e gestão do processo de terceirização.

A partir das descobertas feitas na análise individual foi elaborada uma comparação por meio da análise cruzada dos casos, identificando similaridades ou diferenças entre as respostas associadas a cada empresa.

O presente trabalho está delimitado na interpretação da realidade e influências

envolvidas quanto à tomada de decisão quanto à terceirização apoiada pelas seguintes análises: motivo da busca por serviços terceirizados, atividades essenciais e gerenciamento de ociosidade com o terceiro, riscos e tipos de contratos, objetivos da redução de custos e capacidades avaliadas nos terceiros.

A utilização dessas análises é oriunda da terceira parte do instrumento de pesquisa e estão relacionadas com as dimensões abordadas que são: arranjos empresariais, competências essenciais e ambiente de terceirização.

A análise foi realizada com base nas respostas fornecidas pelos entrevistados, analisando-se em um primeiro momento a resposta em si, e logo após sua associação com as categorias estabelecidas anteriormente.

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 PARA TERCEIRIZAÇÃO

INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta os resultados dos estudos de casos efetuados e está dividido em duas partes: a apresentação individual de cada caso e a análise comparativa entre eles.

A primeira parte tem o caráter de um relato sobre os principais pontos envolvidos para a tomada de decisão quanto à terceirização nas empresas entrevistadas, considerando: visão da empresa e motivação pela terceirização de suas atividades, identificação das atividades existentes na organização, relação de dependência entre terceiros e a companhia e gestão do processo de terceirização. A segunda parte apresenta uma análise comparativa entre os casos apresentados, em busca de interpretações das diferentes realidades e quais as influências envolvidas a respeito da tomada de decisão quanto à terceirização. Os casos são apresentados na forma de cinco análises.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1.1 Empresa A

A visão da empresa com a relação à terceirização é exposta como a melhor opção para crescer, pois em momentos de ociosidade o custo fixo é menor. Em ordem crescente de prioridades os principais motivos que levam a empresa a buscar serviços de terceiros são:

- a) Focar na competência essencial da organização;
- b) Transformar custo fixo em variável;
- c) Redução de custos;
- d) Criação de valor, melhorar o nível de serviços ao cliente;
- e) Resolução de um problema imediato.

As principais atividades existentes na empresa estão assinaladas no Quadro 13. Além dessas atividades, existe uma atividade denominada engenharia de vendas que tem por finalidade fazer o levantamento e o refinamento das informações para o desenvolvimento dos produtos da empresa servindo de filtro entre as atividades de comercial e engenharia.

A empresa visualiza a redução do número de atividades feitas internamente, hoje a organização terceiriza uma parte das atividades de fabricação e de tecnologia da informação. O plano da empresa é a terceirização de todas as atividades de fabricação, a atividade de

recursos humanos, a atividade de manutenção e a atividade de tecnologia da informação, dando ênfase nas atividades de engenharia e montagem.

Quadro 13 – Principais atividades da empresa A

Comercial	x	Compras	x	Administração	x
Engenharia	x	Pós-vendas	x	Recepção	x
PCP	x	RH	x	Manutenção	x
Fabricação	x	TI	x	Almoxarifado	x
Montagem	x	Expedição	x	Qualidade	x

No processo de terceirização da atividade de fabricação existe uma consultoria que está fazendo o levantamento das necessidades para a criação de uma unidade com participação acional da empresa, com previsão de conclusão em junho de 2014, porém para as outras atividades que se planeja terceirizar não existe nenhum plano definido.

Com relação ao mapa de suas competências essenciais a empresa possui um organograma de suas atividades em contínua avaliação pela direção onde o 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 um para cada atividade.

As atividades consideradas como fundamentais para a organização são as atividades de: engenharia de vendas, engenharia, pós-vendas e administrativo financeiro, elencando a atividade de engenharia como a essencial para a organização.

Para terceirizar atividades de competência essencial, a empresa visualiza como alternativa um cenário em que pudesse dividir essa atividade em algumas partes e executar as partes dessa atividade em diferentes ambientes assim, ninguém teria o domínio total dessa atividade além da própria empresa.

Para evitar o problema de ociosidade dos terceiros, a empresa trabalha forte em planejamento e programação por parte das atividades terceirizadas da fabricação, pois por se tratar de um produto com prazo de entrega médio de 120 dias a empresa consegue prevenir seus terceiros informando antecipadamente a baixa de trabalho. Também a empresa não busca ocupação maior do que 30% do terceiro com suas demandas de atividades de fabricação evitando a dependência do mesmo com a companhia.

Em termos de crescimento nos últimos três anos a empresa cresceu entre 5% e 10% no faturamento e esse crescimento foi absorvido tanto com aumento de terceirização quanto acréscimo dos recursos internos na organização. No planejamento para os próximos anos a empresa está focando seu crescimento no aumento de demanda de atividades terceirizadas.

Tanto a necessidade, quanto a decisão sobre terceirização, é tomada pela direção principalmente pela cultura implantada e a falta de estudos mais detalhados da gerência e supervisão ponderando os riscos em se fazer internamente ou externamente. Relacionados aos principais riscos é ponderada principalmente a questão da existência de poucos terceiros realmente capacitados e que tenham demandas disponíveis, não existindo um instrumento de avaliação dos mesmos.

A avaliação de se fazer externamente ou internamente é feita com base em orçamentos onde são comparados os valores dos terceiros com o custo hora da organização. A política de custo aplicada é com base no custo e risco compartilhado. Relacionado com a parceria a empresa busca relações em médio / longo prazo, pois trabalha com um produto customizado.

Com relação a redução de custos quando opta pela terceirização a empresa tem como principal objetivo a redução dos salários e encargos legais e sociais, em segundo lugar a empresa busca a redução das despesas exclusivamente e a eliminação de pessoas e com menor representatividade a redução simplesmente da hierarquia. No Quadro 25 do anexo II são apresentadas as notas da entrevista. Onde 1 é o menor valor e 5 o maior valor dado para cada argumento.

Nos modelos de parceria, utilizado pela empresa, a mesma busca parcerias com cessão de recursos da empresa, pois isso permite que a companhia tenha prioridades com o terceiro, conforme apresentado no Quadro 26 do anexo II. Em segundo plano a empresa opta pelas parcerias cliente/fornecedor (padrão) ou cliente/fornecedor com regra de parceria pré-estabelecida. Em último caso opta por uma participação acional com o terceiro, devido à empresa trabalhar sob encomenda esse tipo de parceria torna-se cada vez mais comum mesmo a empresa não visualizando como a melhor alternativa de parceria.

Ao avaliar o terceiro a empresa considera em primeiro lugar que a terceirização deve aumentar a vantagem competitiva, visando o lucro, após os pontos a serem avaliados no terceiro são: habilidades técnicas, o menor custo total de um processo / serviço, proximidade da competência essencial da organização, segurança, confidencialidade, logística, produtividade e tempo de reação e eficácia, melhores processos. Com menor importância a empresa também avalia o envolvimento com a empresa contratante e os meios para monitorar o desempenho, conforme apresentado no Quadro 27 do anexo II.

A empresa não possui sistemática de avaliação dos terceiros.

4.1.2 Empresa B

A visão da empresa com a relação à terceirização é considerada como um mal

necessário, pela dificuldade de encontrar empresas capacitadas, comprometidas, responsáveis e com a qualidade desejada para a execução dos trabalhos, principalmente relacionados com a atividade de montagem de estruturas metálicas nos canteiros de obras.

Em ordem crescente de prioridades os principais motivos que levam a empresa a buscar serviços de terceiros são:

- a) Transformar custo fixo em variável;
- b) Redução de custos;
- c) Resolução de um problema imediato;
- d) Focar na competência essencial da organização;
- e) Criação de valor, melhorar o nível de serviços ao cliente.

As principais atividades existentes na empresa estão assinaladas no Quadro 14. Além dessas atividades, existem: a atividade denominada colocação que consiste da montagem final da estrutura metálica no canteiro de obras, junto ao cliente conforme o projeto, a atividade denominada necessidades do cliente e a atividade especificações técnicas.

Quadro 14 – Principais atividades da empresa B

Comercial	x	Compras	x	Administração	x
Engenharia	x	Pós-vendas		Recepção	x
PCP		RH	x	Manutenção	
Fabricação	x	TI	x	Almoxarifado	
Montagem	x	Expedição		Qualidade	

A organização terceiriza uma parte das atividades de fabricação, recursos humanos, administração e montagem e terceiriza por completo a atividade de tecnologia da informação.

Não existem movimentos para a redução do número de atividades feitas internamente, pois recentemente foi feita a aquisição de novos equipamentos e a ampliação da estrutura da empresa buscando a ampliação de produtos e processos. Não existe um plano definido de priorização das atividades a serem terceirizadas.

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.

A companhia possui um organograma de suas atividades, porém inexistente um mapa documentado de suas competências essenciais, estando somente na cabeça das pessoas. As atividades consideradas como fundamentais para a organização são as atividades de: fabricação e montagem das estruturas metálicas.

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, pois a organização não pondera nenhuma alternativa para terceirizar atividades essenciais e manter o conhecimento em seu domínio.

Não é gerenciada a ociosidade com o terceiro, não existindo demanda não são destinados trabalhos aos terceirizados, assim não existe uma dependência da empresa com os terceiros e os terceiros não dependem da empresa. São feitas negociações por demanda.

Em termos de crescimento nos últimos três anos a empresa cresceu acima de 10% no faturamento e esse crescimento foi absorvido com aumento dos recursos internos na organização. A necessidade quanto à terceirização surge principalmente da fabricação e da negociação comercial para o cumprimento de determinadas demandas e atendimento das necessidades do cliente. A decisão quanto à terceirização é tomada pela direção.

Os principais riscos avaliados na tomada de decisão quanto à terceirização estão relacionados com a qualidade do produto e o cumprimento do prazo de entrega. Não existindo um instrumento formal de avaliação desses riscos. Em casos em que a dependência com o terceiro pode levar a empresa a não ter vantagem competitiva são aplicados contratos com multas e não existindo fornecedores qualificados no mercado a empresa desenvolve alternativas internamente.

Não existe nenhuma particularidade na elaboração dos contratos com os terceiros, surgindo a necessidade, são acertados valores e prazos de entrega sem nenhuma garantia de novos trabalhos.

A avaliação de se fazer externamente ou internamente é feita através da comparação do valor orçado pelo terceiro e do custo de realizar a atividade dentro da organização. A política de custo aplicada é o ganhar – ganhar.

Com relação a redução de custos, quando opta pela terceirização a empresa tem como principal objetivo a redução das despesas exclusivamente e a redução dos salários e encargos legais e sociais e em segundo lugar a empresa busca e a eliminação de pessoas e a redução simplesmente da hierarquia. No Quadro 28 do anexo III são apresentadas as notas da entrevista. Onde 1 é o menor valor e 5 o maior valor dado para cada argumento.

Nos modelos de parceria, utilizado pela empresa a mesma busca parcerias cliente/fornecedor (padrão) ou cliente/fornecedor com regra de parceria pré-estabelecida, em segundo surgem as parcerias com cessão de recursos da empresa. Em último caso se opta por uma participação acional com o terceiro, conforme apresentado no Quadro 29 do anexo III.

Relacionado com a parceria a empresa busca relações em longo prazo, para garantir uma melhor qualidade e eficiência do trabalho.

Ao avaliar o terceiro a empresa considera em primeiro lugar que a terceirização: deve aumentar a vantagem competitiva, visando o lucro, ter confidencialidade, ter segurança, possuir envolvimento com a empresa contratante e ter habilidades técnicas. Após os pontos a serem avaliados no terceiro são: eficácia, melhores processos, produtividade e tempo de reação e logística. Com menor importância a empresa também avalia meios para monitorar o desempenho, o menor custo total de um processo / serviço e a proximidade da competência essencial da organização conforme apresentado no Quadro 30 do anexo III.

A empresa não possui sistemática de avaliação dos terceiros.

4.1.3 Empresa C

A visão da empresa com a relação à terceirização é tratada somente em caso de emergência. A empresa opta por ter a maioria de suas atividades realizadas internamente. A terceirização da fabricação somente é realizada em momentos de grande demanda, ou seja, quando a capacidade produtiva interna é inferior a necessidade demandada.

Em ordem crescente de prioridades os principais motivos que levam a empresa a buscar serviços de terceiros são:

- a) Resolução de um problema imediato;
- b) Criação de valor, melhorar o nível de serviços ao cliente;
- c) Focar na competência essencial da organização;
- d) Redução de custos;
- e) Transformar custo fixo em variável.

As principais atividades existentes na empresa estão assinaladas no Quadro 15. A organização terceiriza uma parte das atividades de fabricação, administração, montagem, manutenção e comercial.

Quadro 15 – Principais atividades da empresa C

Comercial	x	Compras	x	Administração	x
Engenharia	x	Pós-vendas	x	Recepção	x
PCP	x	RH	x	Manutenção	x
Fabricação	x	TI	x	Almoxarifado	x
Montagem	x	Expedição	x	Qualidade	x

A empresa não está reduzindo o número de atividades feitas internamente. Existe uma visualização em terceirizar mais atividades relacionadas com a fabricação, porém, não existe

um plano definido de priorização das atividades a serem terceirizadas. A empresa está trabalhando tanto na construção de habilidades organizacionais quanto no incremento de seu parque tecnológico.

A empresa não tem um mapa documentado de suas competências essencial ficando o mesmo, apenas na cabeça das pessoas. As atividades consideradas como fundamentais para a organização são as atividades de: engenharia, fabricação, comercial e administração.

As atividades de engenharia, em um ambiente de terceirização com garantias de qualidade do trabalho, prazos e custos adequados seriam externalizadas pela empresa, em função da dificuldade da empresa no desenvolvimento dessas atividades, no entanto a companhia não visualiza nenhuma alternativa em terceirizar atividades essenciais com a conservação do conhecimento em seu domínio.

Não existindo demanda de atividades com os terceiros não são destinados trabalhos aos mesmos, dentro desse contexto não existe um gerenciamento da ociosidade dos terceiros não existindo dependência da empresa com os terceiros e dos terceiros para com a empresa. As negociações são realizadas por demanda.

Em termos de crescimento nos últimos três anos a empresa cresceu entre 5 e 10%, onde o crescimento foi absorvido mais com aumento dos recursos internos do que com o aumento de atividades terceirizadas. A necessidade quanto à terceirização de fabricação surge principalmente da gerencia de produção e a busca das atividades é orientada exclusivamente pelo prazo de entrega e a decisão é tomada pela direção.

Relacionados aos riscos avaliados na tomada de decisão quanto à terceirização a empresa avalia a qualidade da execução da atividade terceirizada. Não existindo um instrumento formal de avaliação desses riscos. Em casos em que a dependência com o terceiro pode levar a empresa a não ter vantagem competitiva a empresa opta por não realizar a atividade e não ter problemas maiores no futuro.

Relacionado com a elaboração dos contratos com os terceiros, existindo a necessidade são acertados valores e prazos de entrega sem nenhuma garantia de novos trabalhos.

O mecanismo de avaliação de realizar a atividade externamente ou internamente é realizado através da comparação do valor orçado pelo terceiro e do custo de se fazer a atividade internamente a organização. A política de custo aplicada é o com base no custo e risco compartilhado.

No Quadro 31 do anexo IV são apresentadas as notas da entrevista, relacionado aos objetivos da empresa quando visa a redução de custos com a terceirização. Onde 1 é o menor valor e 5 o maior valor dado para cada argumento.

Nos modelos de parceria, utilizado pela empresa a mesma busca parcerias

cliente/fornecedor com regra de parceria pré-estabelecida, em segundo surgem parcerias com cessão de recursos da empresa e cliente/fornecedor (padrão). Em último caso opta por uma participação acional com o terceiro, conforme apresentado no Quadro 32 do anexo IV.

Relacionado com a parceria a empresa busca relações de médio / longo prazo, para garantia de qualidade das atividades.

Ao avaliar o terceiro a empresa considera em primeiro lugar que a terceirização: deve aumentar a vantagem competitiva, visando o lucro, ter confidencialidade e ter habilidades técnicas.

Os pontos a serem avaliados no terceiro são: eficácia, melhores processos, produtividade e tempo de reação, meios para monitorar o desempenho e ter segurança. Com menor importância a empresa também avalia: logística, proximidade da competência essencial da organização, possuir envolvimento com a empresa contratante e o menor custo total de um processo / serviço conforme apresentado no Quadro 33 do anexo IV.

A empresa não possui sistemática de avaliação dos terceiros, apenas prevê uma avaliação a cada seis meses da qualidade das atividades executadas pelos terceiros.

4.1.4 Empresa D

A visão da empresa com relação à terceirização é ponderada como uma tendência, pois a mesma tem dificuldade em encontrar mão de obra qualificada para execução de suas atividades principalmente nas atividades de fabricação e de engenharia levando a empresa a buscar a terceirização.

Em ordem crescente de prioridades os principais motivos que levam a empresa a buscar serviços de terceiros são:

- a) Transformar custo fixo em variável;
- b) Redução de custos;
- c) Focar na competência essencial da organização;
- d) Resolução de um problema imediato;
- e) Criação de valor, melhorar o nível de serviços ao cliente.

As principais atividades existentes na empresa estão assinaladas no Quadro 16. Além dessas atividades, existem atividades relacionadas com a inspeção de soldas como, por exemplo, ultrassom e raio x que são terceirizadas.

A organização terceiriza uma parte das atividades de fabricação, de comercial, de engenharia e RH e terceiriza por completo as atividades de tecnologia da informação e manutenção.

A empresa está reduzindo o número de atividades feitas internamente, principalmente as atividades relacionadas à fabricação, montagem de painéis elétrico e as atividades de engenharia. Não existe um plano definido de priorização das atividades que serão terceirizadas, apenas a direção busca definições juntamente a equipe de coordenação para a tomada de decisões. A organização está buscando o acúmulo de ativos tecnológicos visualizando a aquisição de novas máquinas para o parque fabril, focada no seu desenvolvimento tecnológico.

Quadro 16 – Principais atividades da empresa D

Comercial	x	Compras	x	Administração	x
Engenharia	x	Pós-vendas	x	Recepção	x
PCP		RH	x	Manutenção	
Fabricação	x	TI		Almoxarifado	x
Montagem	x	Expedição	x	Qualidade	

A companhia possui um mapa das atividades essenciais da organização onde consta a forma de pensar, o funcionamento da empresa e as regras para conduzir a organização, porém esse mapa não é exposto na organização ficando exclusivamente com a direção.

As atividades consideradas como fundamentais para a organização são as atividades de: comercial, engenharia e assistência técnica. Caso a empresa não tenha competência de desenvolver determinada atividade, não visualiza problemas em terceirizar as atividades de engenharia e assistência técnica. Porém, não é verificada uma alternativa de reter o conhecimento internamente a organização na execução dessas atividades.

A ociosidade com o terceiro não é gerenciada, assim, não existindo demanda não são destinados trabalhos aos terceirizados, inexistindo uma dependência da empresa com os terceiros e dos terceiros para com a empresa. Toda demanda de atividades terceirizadas são negociadas.

Em termos de crescimento nos últimos três anos a empresa cresceu acima de 10% no faturamento e esse crescimento foi absorvido com aumento da demanda por atividades terceirizadas e também dos recursos internos da organização.

A necessidade quanto à terceirização e a decisão em terceirizar atividades são tomadas pela direção. Avaliando como riscos principalmente a manutenção do prazo de entrega das atividades e qualidade de execução das atividades. Não existindo um instrumento formal de avaliação desses riscos.

Em casos em que a dependência com o terceiro pode levar a empresa a não ter vantagem competitiva, a empresa avalia a viabilidade da execução da atividade e caso seja

verificado que não é viável para a empresa executar determinada atividade, a atividade demandada não é realizada. Não existe particularidade na elaboração dos contratos com os terceiros, surgindo a necessidade são acertados valores e prazos de entrega sem nenhuma garantia de novos trabalhos.

A avaliação de se fazer externamente ou internamente é feita através da comparação dos custos de se fazer internamente e externamente e da análise tanto da capacidade técnica quanto da disponibilidade de recursos de realizar as atividades internamente a organização. A política de custo aplicada é com base no custo e risco compartilhado.

Com relação a redução de custos quando opta pela terceirização a empresa tem como principal objetivo a redução dos salários e encargos legais e sociais e a redução simplesmente da hierarquia. Em segundo lugar a empresa busca a redução das despesas exclusivamente e a eliminação de pessoas. No Quadro 34 do anexo V são apresentadas as notas da entrevista. Onde 1 é o menor valor e 5 o maior valor dado para cada argumento.

Nos modelos de parceria, utilizado pela empresa a mesma busca parcerias com participação acional com o terceiro, em segundo surgem as parcerias cliente/fornecedor (padrão) ou cliente/fornecedor com regra de parceria pré-estabelecida. Em último caso opta por uma parceria com cessão de recursos da empresa conforme apresentado no Quadro 35 do anexo V.

Relacionado com a parceria a empresa busca relações em longo prazo, para garantir uma melhor qualidade e eficiência do trabalho buscando melhores resultados na realização das atividades.

Ao avaliar o terceiro a empresa considera em primeiro lugar que o mesmo tenha eficácia e melhores processos, apresente produtividade e tempo de reação, tenha confidencialidade e boas habilidades técnicas. Após, os pontos a serem avaliados no terceiro são: o aumento da vantagem competitiva, visando o lucro, logística e segurança. Com menor importância a empresa também avalia 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 conforme apresentado no Quadro 36 do anexo V.

A empresa não possui sistemática de avaliação dos terceiros.

4.1.5 Empresa E

A visão da empresa com a relação à terceirização é considerada como a única solução, assim não existe um investimento alto na estrutura física e maquinário e nem a necessidade de muitas pessoas.

Em ordem crescente de prioridades os principais motivos que levam a empresa a buscar serviços de terceiros são:

- a) Redução de custos;
- b) Transformar custo fixo em variável;
- c) Focar na competência essencial da organização;
- d) Resolução de um problema imediato;
- e) Criação de valor, melhorar o nível de serviços ao cliente.

A organização terceiriza as atividades de fabricação, tecnologia da informação e manutenção e uma parte das atividades de administração. Atualmente muitas atividades já são terceirizadas, assim a empresa busca manter um número reduzido de atividades feitas internamente. Focando a construção de habilidades organizacionais únicas.

As principais atividades existentes na empresa estão assinaladas no Quadro 17.

Quadro 17 – Principais atividades da empresa E

Comercial	x	Compras	x	Administração	x
Engenharia	x	Pós-vendas	x	Recepção	x
PCP	x	RH	x	Manutenção	x
Fabricação	x	TI	x	Almoxarifado	x
Montagem	x	Expedição	x	Qualidade	x

A empresa não tem um mapa documentado de suas competências essenciais ficando apenas na cabeça das pessoas. As atividades consideradas como fundamentais para a organização são as atividades de: compras, engenharia, fabricação e comercial.

Para 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.

Relacionado ao gerenciamento da ociosidade com o terceiro, a organização trabalha basicamente de duas formas ou contrata toda a capacidade do terceiro ou trabalha por demanda sem garantia de realização de novas atividades. Para reduzir a dependência com o terceiro e do terceiro para com a empresa procura trabalhar com a programação das atividades em médio prazo.

Em termos de crescimento nos últimos três anos a empresa cresceu acima de 10% no faturamento e esse crescimento foi absorvido tanto com aumento da demanda por atividades terceirizadas como também com aumento dos recursos internos da organização.

A necessidade quanto à terceirização surge do setor de engenharia e PCP e são

discutidas em reuniões sendo a decisão em terceirizar atividades, tomada pela direção.

Os principais riscos avaliados na tomada de decisão quanto à terceirização estão relacionados com a qualidade do produto, o cumprimento do prazo de entrega e análise da confiabilidade do trabalho realizado pelo terceiro. Não existe um instrumento formal de avaliação desses riscos.

A empresa não possui instrumentos para avaliar os riscos da dependência com os terceiros e não existindo um fornecedor apto a realizar a tarefa a empresa opta por não executar a tarefa.

Na elaboração dos contratos de terceiros onde a empresa contrata toda a capacidade do mesmo a empresa garante um número de horas mínimo mesmo não havendo demanda para esses terceiros. A análise do custo é o determinante em se optar em fazer internamente ou externamente as atividades e quando se opta pela terceirização a empresa utiliza uma política de custos baseada no ganhar-ganhar.

Com relação a redução de custos quando opta pela terceirização a empresa tem como principal objetivo a eliminação de pessoas. Em segundo lugar a empresa busca a redução das despesas exclusivamente e com menor representatividade a redução dos salários e encargos legais e sociais e a redução simplesmente da hierarquia. No Quadro 37 do anexo VI são apresentadas as notas da entrevista. Onde 1 é o menor valor e 5 o maior valor dado para cada argumento.

Nos modelos de parceria, utilizado pela empresa a mesma busca parcerias cliente/fornecedor com regra de parceria pré-estabelecida, em segundo surgem as parcerias cliente/fornecedor (padrão) ou parceria com cessão de recursos da empresa. Em último caso opta por uma parceria com participação acional com o terceiro, conforme apresentado no Quadro 38 do anexo VI.

Relacionado com a parceria a empresa busca relações em médio / longo prazo, buscando garantias de cumprimento de prazos e qualidade na realização das atividades terceirizadas.

Ao avaliar o terceiro a empresa considera em primeiro lugar as habilidades técnicas, a proximidade da competência essencial da organização, a segurança, a logística, produtividade e tempo de reação e a eficácia, melhores processos. Em segundo é avaliado o envolvimento com a empresa contratante, confidencialidade, meios para monitorar o desempenho e o aumento da vantagem competitiva, visando o lucro.

Com menor importância a empresa avalia o menor custo total do processo / serviço, e conforme apresentado no Quadro 39 do anexo VI.

A empresa faz avaliações nos terceiros a cada seis meses.

4.1.6 Empresa F

A visão da empresa com a relação à terceirização é somente em caso de emergência, pois a empresa prefere trabalhar de forma sigilosa e não mostrar as atividades que são executadas buscando um controle e a manutenção do conhecimento dentro da organização.

Em ordem crescente de prioridades os principais motivos que levam a empresa a buscar serviços de terceiros são:

- a) Resolução de um problema imediato;
- b) Focar na competência essencial da organização;
- c) Criação de valor, melhorar o nível de serviços ao cliente.
- d) Transformar custo fixo em variável;
- e) Redução de custos;

As principais atividades existentes na empresa estão assinaladas no Quadro 18.

São terceirizadas parte das atividades de fabricação, recursos humanos e comercial e terceiriza por completo a atividade de tecnologia da informação.

Quadro 18 – Principais atividades da empresa F

Comercial	x	Compras	x	Administração	x
Engenharia	x	Pós-vendas	x	Recepção	x
PCP	x	RH	x	Manutenção	x
Fabricação	x	TI	x	Almoxarifado	x
Montagem	x	Expedição	x	Qualidade	x

A empresa não está reduzindo o número de atividades feitas internamente, existe uma pretensão de aumentar o número de atividade melhorando o controle das atividades e diminuindo a dependência externa. Não existe um plano definido de priorização das atividades a serem internalizadas.

A organização está focando a construção de habilidades organizacionais únicas. Não existe um mapa documentado das atividades essenciais da organização, apenas está na cabeça das pessoas. As atividades consideradas como fundamentais para a organização são as atividades de: engenharia e administração.

Para terceirizar atividades de competência essencial, a empresa não visualiza nenhum cenário como ideal.

A empresa não faz um gerenciamento da ociosidade com o terceiro, não existindo demanda não são realizadas atividades terceirizadas, inexistindo uma dependência da empresa

com os terceiros e dos terceiros com a empresa.

Em termos de crescimento nos últimos três anos a empresa cresceu acima de 10% em faturamento onde o crescimento foi realizado com aumento dos recursos internos na organização.

Tanto o levantamento da necessidade quanto a decisão em terceirizar são feitos pela direção, a necessidade é discutida pela direção e existindo a aprovação as atividades são terceirizadas.

O principal risco avaliado na tomada de decisão quanto à terceirização é a garantia que a empresa prestadora de serviço entregue o trabalho executado com a qualidade desejada. Não existindo um instrumento formal de avaliação desses riscos, a empresa procura antecipadamente referências sobre a empresa prestadora de serviço.

A companhia tem mais de um terceiro para evitar dependência e levar a empresa a não ter vantagem competitiva, porém não possui critérios para avaliação dos riscos dessa dependência. Caso não sejam encontrados fornecedores qualificados, a organização faz testes para verificar se a qualidade da atividade desempenhada é satisfatória.

Não existe particularidade na elaboração dos contratos com os terceiros, surgindo a necessidade são acertados valores e prazos de entrega sem garantias de novos trabalhos.

Não existem mecanismos de avaliação da rentabilidade de se executar as atividades internamente ou externamente. A política de custo aplicada é o ganhar – ganhar.

Com relação a redução de custos quando opta pela terceirização a empresa tem como principal objetivo a redução das despesas exclusivamente, a redução dos salários e encargos legais e sociais e a redução simplesmente da hierarquia, em segundo lugar a empresa busca a eliminação de pessoas. No Quadro 40 do anexo VII são apresentadas as notas da entrevista. Onde 1 é o menor valor e 5 o maior valor dado para cada argumento.

Nos modelos de parceria, utilizado pela empresa a mesma busca parcerias cliente/fornecedor (padrão), em segundo surgem participação acional com o terceiro e cliente/fornecedor com regra de parceria pré-estabelecida. Em último caso opta por uma parceria com cessão de recursos da empresa conforme apresentado no Quadro 41 do anexo VII.

Relacionado com a parceria a empresa busca relações em longo prazo.

Ao avaliar o terceiro 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, melhores processos e aumentar a vantagem competitiva, visando o lucro e com menor importância avaliam o menor custo total de um

processo / serviço conforme apresentado no Quadro 42 do anexo VII. A empresa não possui sistemática de avaliação dos terceiros.

4.1.7 Empresa G

A visão da empresa com a relação à terceirização é exposta como uma tendência, pois comprando itens prontos ou terceirizando atividades a empresa não precisa ter uma estrutura física e tão pouco de pessoas grande.

Em ordem crescente de prioridades os principais motivos que levam a empresa a buscar serviços de terceiros são:

- a) Transformar custo fixo em variável;
- b) Resolução de um problema imediato;
- c) Redução de custos;
- d) Criação de valor, melhorar o nível de serviços ao cliente;
- e) Focar na competência essencial da organização;

As principais atividades existentes na empresa estão assinaladas no Quadro 19. A organização terceiriza uma parte das atividades de fabricação e montagem.

Quadro 19 – Principais atividades da empresa G

Comercial	x	Compras		Administração	
Engenharia	x	Pós-vendas		Recepção	
PCP		RH		Manutenção	x
Fabricação	x	TI		Almoxarifado	
Montagem	x	Expedição		Qualidade	

A empresa terceiriza muitas atividades e trabalha na redução do custo fixo, buscando manter um número reduzindo de atividades feitas internamente. A companhia está trabalhando na construção de habilidades organizacionais através da retenção do conhecimento.

A empresa tem um mapa documentado de suas competências essenciais que é difundido através do planejamento estratégico, onde o planejamento é feito para cinco anos. A atividade considerada como fundamental para a organização e a atividade de engenharia.

Para terceirizar atividades de competência essencial, a empresa visualiza como alternativa um cenário em que pudesse terceirizar somente atividades de detalhamento de desenhos e geração de listas de materiais, pois optando pela externalização de toda a atividade

de engenharia não manteria o conhecimento dentro da organização. Para o gerenciamento da ociosidade com os terceiros a empresa busca fazer uma reserva de horas mensais além de diversificar os produtos vendidos para manter um volume de trabalho linear.

Em termos de crescimento nos últimos três anos a empresa cresceu entre 5 e 10%, onde o crescimento foi absorvido tanto com o aumento dos recursos internos como o aumento de atividades terceirizadas. A necessidade quanto à terceirização de fabricação surge principalmente da gerencia de administração da empresa e a decisão é tomada pela direção.

Relacionados aos riscos avaliados na tomada de decisão quanto à terceirização a empresa avalia a qualidade da execução da atividade terceirizada e o custo da terceirização. Não existe um instrumento formal de avaliação dos riscos.

Em casos em que a dependência com o terceiro pode levar a empresa a não ter vantagem competitiva, a empresa busca ter mais opções de terceiros e caso não existam terceiros qualificados no país a empresa busca no mercado externo.

Relacionado com a elaboração dos contratos com os terceiros, a empresa não mantém nenhuma garantia de novos trabalhos, havendo demanda as atividades são terceirizadas.

O custo é o principal mecanismo de avaliação para a tomada de decisão quanto à terceirização. A política de custo aplicada é a ganhar - ganhar.

Com relação a redução de custos quando opta pela terceirização a empresa tem como principal objetivo a eliminação de pessoas, em segundo lugar a redução das despesas exclusivamente e a redução simplesmente da hierarquia e com menor importância a redução dos salários e encargos legais e sociais. No Quadro 43 do anexo VIII são apresentadas as notas da entrevista. Onde 1 é o menor valor e 5 o maior valor dado para cada argumento.

Nos modelos de parceria, utilizado pela empresa a mesma busca parcerias com participação acional com o terceiro, em segundo surgem as parcerias cliente/fornecedor com regra de parceria pré-estabelecida. Em último caso opta por uma parceria cliente/fornecedor (padrão) ou com cessão de recursos da empresa, conforme apresentado no Quadro 44 do anexo VIII.

Relacionado com a parceria a empresa busca relações de médio / longo prazo, avaliando sempre possíveis mudanças de pensamento.

Ao avaliar o terceiro a empresa considera em primeiro lugar que a terceirização: deve aumentar a vantagem competitiva, visando o lucro, ter produtividade e tempo de reação, ter confidencialidade, segurança e possuir envolvimento com a empresa contratante. Após os pontos a serem avaliados no terceiro são: eficácia, melhores processos, logística, meios para monitorar o desempenho, proximidade da competência essencial da organização, o menor custo total de um processo / serviço e ter habilidades técnicas conforme apresentado no

Quadro 45 do anexo VIII.

A empresa não possui sistemática de avaliação dos terceiros, apenas prevê uma avaliação das atividades executadas a cada atividade terceirizada.

4.1.8 Empresa H

A visão da empresa com a relação à terceirização é considerada como tendência, pois terceirizando atividades a empresa não precisa ter um grande número de colaboradores e consegue manter um custo fixo baixo.

Em ordem crescente de prioridades os principais motivos que levam a empresa a buscar serviços de terceiros são:

- a) Focar na competência essencial da organização;
- b) Transformar custo fixo em variável;
- c) Redução de custos;
- d) Resolução de um problema imediato;
- e) Criação de valor, melhorar o nível de serviços ao cliente.

A organização terceiriza as atividades de comercial, tecnologia da informação, recursos humanos e qualidade e uma parte das atividades de administração e fabricação.

A empresa está reduzindo o número de atividades feitas internamente e o plano em andamento é a terceirização completa da fabricação em um prazo de um ano. Focando a construção de habilidades organizacionais únicas.

As principais atividades existentes na empresa estão assinaladas no Quadro 20.

Quadro 20 – Principais atividades da empresa H

Comercial	x	Compras	x	Administração	x
Engenharia	x	Pós-vendas	x	Recepção	x
PCP	x	RH	x	Manutenção	x
Fabricação	x	TI	x	Almoxarifado	x
Montagem	x	Expedição	x	Qualidade	x

A empresa não tem um mapa documentado de suas competências essenciais estando apenas na cabeça das pessoas. As atividades consideradas como fundamentais para a organização são as atividades de: comercial, engenharia, pós-vendas, recursos humanos, administração e montagem.

Para terceirizar atividades de competência essencial, a empresa consideraria esse

cenário caso, houvesse a demanda em desenvolver um produto cuja tecnologia envolvida não é conhecida pela empresa, porém trabalhando dessa forma não é visualizada uma alternativa para a manutenção do conhecimento dentro dos limites da organização.

Para gerenciar a ociosidade com o terceiro é feita uma reserva de horas mensal com os terceiros, porém não existe uma garantia do cumprimento dessas horas demandadas. Não existe nenhum gerenciamento com relação a dependência da empresa com os terceiros e dos terceiros com a empresa. Em termos de crescimento nos últimos três anos a empresa cresceu acima de 10% em faturamento e esse crescimento foi absorvido com aumento da demanda por atividades terceirizadas.

Tanto a necessidade quanto à terceirização quanto a decisão em terceirizar atividades são tomadas pela direção. Os principais riscos avaliados na tomada de decisão quanto à terceirização são: prazo, qualidade e confiabilidade do terceiro. Não existe um instrumento formal de avaliação dos riscos.

A empresa não possui instrumentos para avaliar os riscos da dependência com os terceiros, apenas é feito um monitoramento da qualidade de execução das atividades. Não existindo um fornecedor apto a realizar a terceirização a empresa busca capacitar um terceiro para execução de atividades.

Na elaboração dos contratos com os terceiros, a empresa não mantém nenhuma garantia de novos trabalhos, havendo demanda as atividades são terceirizadas.

A análise do custo determina o movimento em fazer internamente ou externamente as atividades e quando se opta pela terceirização a empresa utiliza uma política de custos baseada no ganhar-ganhar.

Com relação à redução de custos quando opta pela terceirização a empresa tem como principal objetivo a eliminação de pessoas em segundo lugar a empresa busca a redução dos salários e encargos legais e sociais e com menor representatividade a redução das despesas exclusivamente e a redução simplesmente da hierarquia. No Quadro 46 do anexo IX são apresentadas as notas da entrevista. Onde 1 é o menor valor e 5 o maior valor dado para cada argumento.

Nos modelos de parceria, utilizado pela empresa a mesma busca parcerias cliente/fornecedor com regra de parceria pré-estabelecida e participação acional com o terceiro. Em segundo lugar são avaliadas as parcerias cliente/fornecedor (padrão). Em último caso opta por uma parceria com cessão de recursos da empresa, conforme apresentado no Quadro 47 do anexo IX. Relacionado com a parceria a empresa busca relações em longo prazo, buscando garantias de qualidade na realização das atividades terceirizadas.

Ao avaliar o terceiro a empresa considera em primeiro lugar a segurança, a

confidencialidade, a logística e produtividade e tempo de reação. Em segundo são avaliados as habilidades técnicas, o envolvimento com a empresa contratante, a proximidade da competência essencial da organização, a eficácia, melhores processos e o aumento da vantagem competitiva, visando o lucro. Com menor importância a empresa também avalia o menor custo total de um processo / serviço e os meios para monitorar o desempenho, conforme apresentado no Quadro 48 do anexo IX.

A empresa faz avaliações nos terceiros a cada trinta dias.

4.1.9 Empresa I

A visão da empresa com a relação à terceirização é ponderada como a melhor opção para crescer, justamente e por causa da sazonalidade de vendas.

Em ordem crescente de prioridades os principais motivos que levam a empresa a buscar serviços de terceiros são:

- a) Criação de valor, melhorar o nível de serviços ao cliente;
- b) Redução de custos;
- c) Resolução de um problema imediato;
- d) Focar na competência essencial da organização;
- e) Transformar custo fixo em variável.

A organização terceiriza parte das atividades de engenharia, fabricação, tecnologia da informação, expedição, recepção, manutenção e almoxarifado. E terceiriza por completo a atividade de montagem.

Existe uma equipe de padronização e investimentos em software visando a redução de atividades feitas internamente. O monitoramento das atividades é feito através de um cronograma, onde uma equipe multidisciplinar está envolvida na definição de quais atividades devem ser terceirizadas.

As principais atividades existentes na empresa estão assinaladas no Quadro 21.

Quadro 21 – Principais atividades da empresa I

Comercial	x	Compras	x	Administração	x
Engenharia	x	Pós-vendas	x	Recepção	x
PCP	x	RH	x	Manutenção	x
Fabricação	x	TI	x	Almoxarifado	x
Montagem	x	Expedição	x	Qualidade	x

A empresa trabalha focada na construção de habilidades organizacionais. Não existe

um mapa formalizado de suas competências essenciais estando na cabeça das pessoas. As atividades consideradas como fundamentais para a organização são as atividades de: engenharia e comercial.

Não é visualizado nenhum cenário ideal para a terceirização de atividades de competência essencial pela dificuldade de reter o conhecimento dentro dos limites da organização. Não existe um gerenciamento da ociosidade com o terceiro e nem dependência da empresa para com terceiros, somente existe uma aproximação com os terceiros onde é fornecido um apoio para a administração dos mesmos.

O crescimento nos últimos três anos foi maior do que 10% onde o crescimento foi praticamente absorvido pelo aumento de atividades terceirizadas.

A necessidade quanto à terceirização surge do setor de planejamento e são discutidas em reuniões sendo a decisão em terceirizar atividades tomadas pela direção.

Os riscos avaliados na tomada de decisão quanto à terceirização são a qualidade da execução das atividades, capacidade de reação, participação no mercado e localização e são avaliados através de um formulário de avaliação.

Não existem instrumentos para avaliar os riscos da dependência com os terceiros e caso a empresa não encontre terceiros capacitados a mesma ajuda na capacitação dos terceiros.

Os contratos realizados somente existem para definição de valores, não existe nenhuma previsão de alocação de volumes.

A análise do custo é a base do estudo de avaliação para executar internamente ou externamente as atividades e quando se opta pela terceirização a empresa utiliza uma política de custos baseada no ganhar-ganhar.

Com relação à redução de custos quando opta pela terceirização a empresa tem como principal objetivo a eliminação de pessoas em segundo lugar a redução dos salários e encargos legais e sociais e a redução simplesmente da hierarquia e com menor representatividade a empresa busca a redução das despesas exclusivamente. No Quadro 49 do anexo X são apresentadas as notas da entrevista. Onde 1 é o menor valor e 5 o maior valor dado para cada argumento.

Nos modelos de parceria, utilizado pela empresa a mesma busca parcerias cliente/fornecedor (padrão) e cliente/fornecedor com regra de parceria pré-estabelecida, em segundo surgem parcerias com participação acional com o terceiro.

Em último caso opta por parcerias com cessão de recursos da empresa, conforme apresentado no Quadro 50 do anexo X.

Relacionado com a parceria a empresa busca relações em longo prazo, avaliando a

capacidade técnica dos terceiros. Ao avaliar o terceiro a empresa considera em primeiro lugar as habilidades técnicas, meios para monitorar o desempenho e produtividade e tempo de reação. Em segundo é avaliado o menor custo total de um processo / serviço, a segurança, a confidencialidade, a eficácia, melhores processos e o aumento da vantagem competitiva, visando o lucro. Com menor importância a empresa também avalia o envolvimento com a empresa contratante, a proximidade da competência essencial da organização e a logística conforme apresentado no Quadro 51 do anexo X.

A empresa faz avaliações nos terceiros anualmente.

DISCUSSÃO COMPARATIVA DOS RESULTADOS

No anexo XI é apresentado um resumo comparativo das informações coletadas nas entrevistas. A partir dos casos apresentados essa seção faz uma interpretação da realidade e influências envolvidas para a tomada de decisão quanto à terceirização apoiada pelas seguintes análises:

- 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.

4.1.10 Motivo da busca por serviços terceirizados

Do total das empresas estudadas seis (A, D, E, G, H e I) demonstraram uma visão que considera a terceirização como um fator positivo para o crescimento da organização e três (B, C e F) empresas consideram como uma opção para resolver problemas imediatistas como apresentado na Figura 14.

Das empresas que possuem uma visão da terceirização como um fator positivo para o crescimento duas (A e I) tem a visão sobre a terceirização como melhor opção para crescer, três (D, G e H) enxergam a terceirização como uma tendência e uma (E) como única solução. Das empresas com visão imediatista sobre a terceirização uma (B) tem visão como um mal necessário e duas (C e F) somente em caso de emergência.

Das organizações com visão de ordem mais positiva quanto à terceirização, duas (D e G) empresas têm por objetivo quando terceirizam transformar custo fixo em variável, duas (A e H) focar 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 apresentado na Figura 15.

Figura 14 – Visão positiva x Visão como solução imediatista

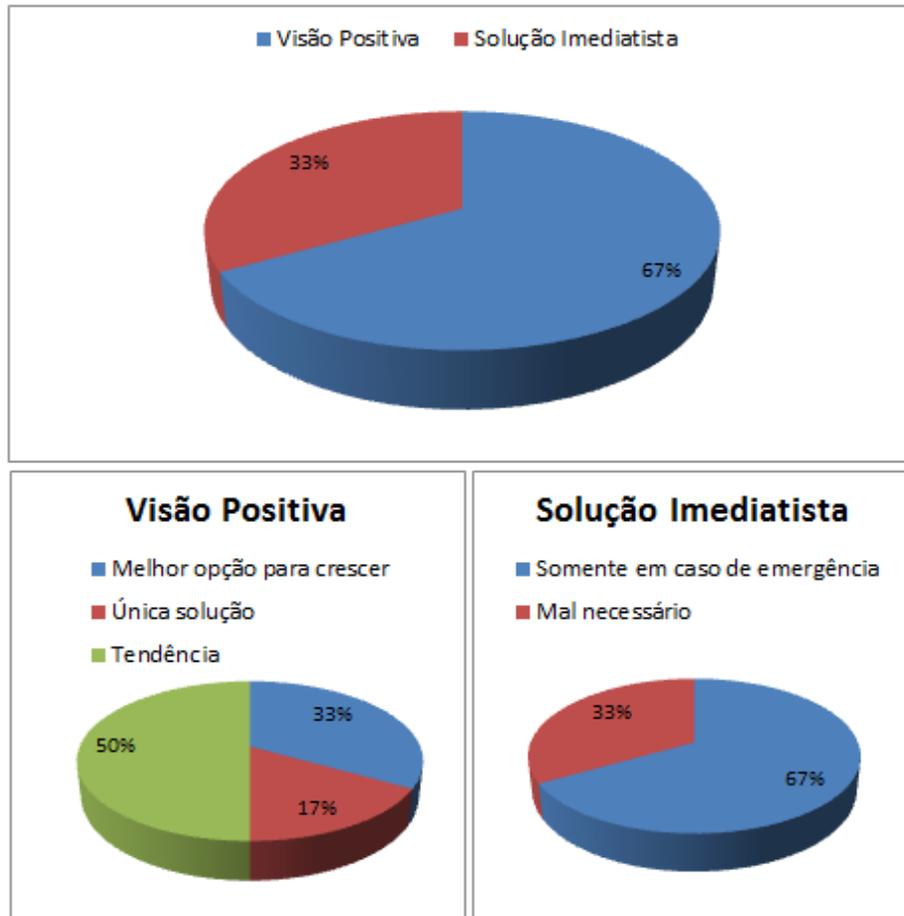
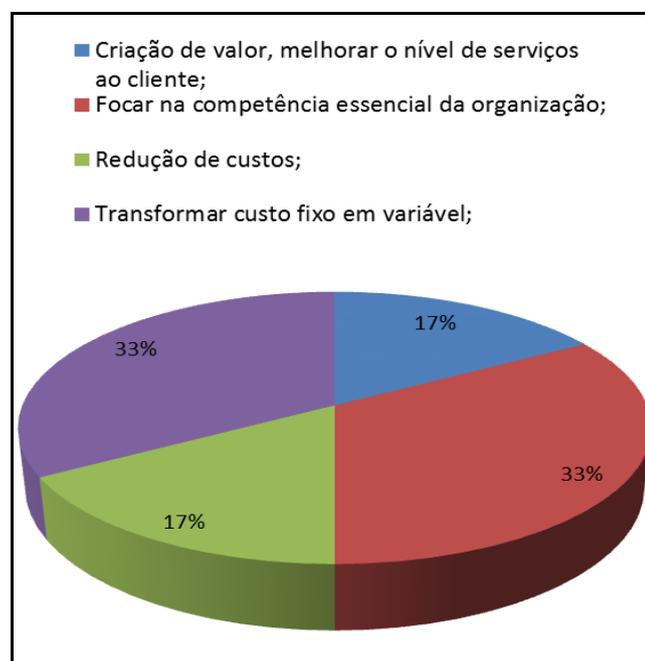


Figura 15 – Objetivos para a terceirização em empresas com visão positiva



Conforme verificado nas entrevistas as empresas de porte médio ou menor e com visão positiva sobre a terceirização (cinco empresas - A, D, E, G e H) tem por objetivos quando buscam a terceirização transformar custo fixo em variável e focar na competência essencial da organização.

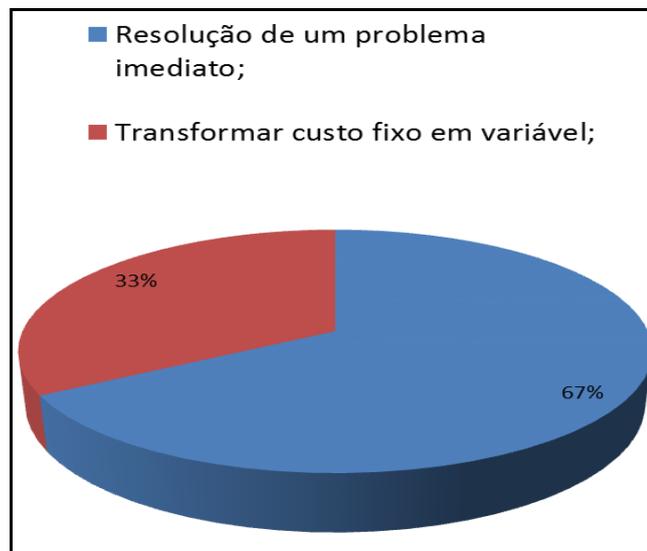
A empresa entrevistada (I) e considerada grande empresa tem por objetivo a criação de valor, melhorando o nível de serviço ao cliente e a redução de custos. Essa tendência foi identificada na entrevista em função de uma maior facilidade no desenvolvimento de terceiros em empresas de maior porte quanto comparadas a empresas de tamanho médio ou menor.

As companhias com uma visão mais imediatista (três empresas - B, C e F) têm por objetivo nos serviços terceirizados a resolução de um problema imediato (duas empresas – C e F) e transformar custo fixo em variável (uma empresa - B) conforme Figura 16.

As companhias participantes da pesquisa apresentaram crescimento nos últimos anos. No caso das empresas com visão mais positiva da terceirização esse crescimento demandou tanto o aumento das atividades feitas internamente quanto externamente e as mesmas tem previsões para diminuir o número de atividades feitas dentro da organização.

Para as organizações com uma visão imediatista o crescimento foi absorvido com expansão das atividades feitas internamente onde foi verificada a intenção de aumentar a realização de atividades feitas dentro da empresa.

Figura 16 – Objetivos para a terceirização em empresas com visão imediatista



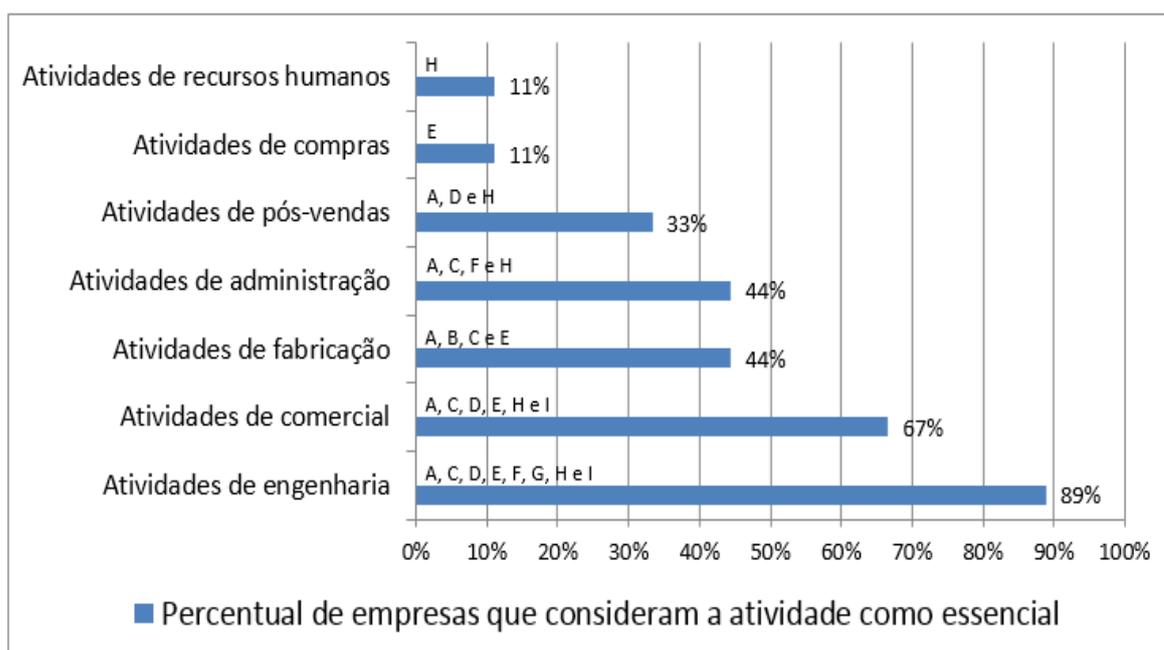
4.1.11 Atividades essenciais e gerenciamento de ociosidade com o terceiro

Uma visão do que é vital para as empresas se manterem, mostrou-se estar “na cabeça

dos entrevistados”. As atividades citadas como essenciais para as empresas foram as atividades de: engenharia, comercial, fabricação, administração, pós vendas, compras e recursos humanos.

Conforme apresentado na Figura 17 as duas principais atividades consideradas essenciais são as atividades de engenharia e comercial onde 89% das empresas consideram as atividades de engenharia como essenciais, 67% as atividades de comercial. Isso confirma as características desses tipos de empresas em compreender as necessidades do cliente e poder desenvolver um projeto de engenharia que venha a atingir essas necessidades.

Figura 17 – Atividades essenciais das empresas participantes da pesquisa



De acordo com as entrevistas foi verificado nas empresas com visão positiva que três empresas não visualizam nenhum cenário para a terceirização de atividades essenciais e três empresas visualizam.

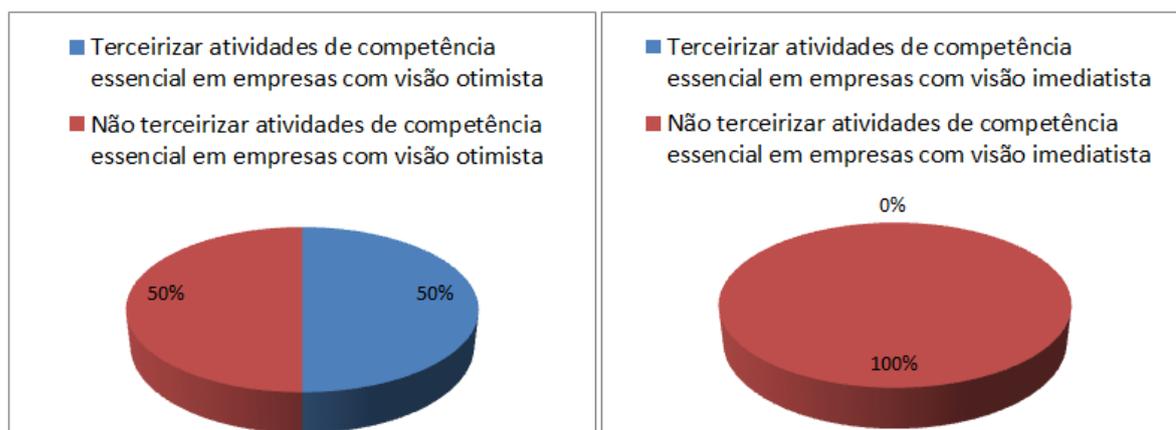
As empresas que visualizam terceirizar competências essenciais optariam em terceirizar parte da atividade. Uma alternativa é a terceirização de atividades de engenharia, principalmente o processo de cotagem de desenhos conforme empresas A e E. Outra alternativa é a contratação de empresas que auxiliem no desenvolvimento de produtos novos para a empresa, conforme empresa G.

As organizações com visão mais imediatistas não visualizam como terceirizar atividades de competência essencial conforme Figura 18.

A necessidade pela terceirização de atividades conforme identificado nas entrevistas

pode surgir de diferentes áreas dentro da organização. Nas empresas entrevistadas a tomada de decisão é feita pela direção.

Figura 18 – Terceirização de atividades essenciais



A maioria das empresas entrevistadas não tem contratos fixos com seus terceiros. O que foi identificado é a reserva de um número de horas mensais, porém sem garantias da real utilização dessas horas reservadas.

Referente ao gerenciamento da ociosidade em empresas de porte médio ou menor e que tem visão positiva sobre a terceirização (cinco empresas - A, D, E, G e H) é o uso de uma reserva mensal de horas de alguns terceiros. Com esta ação foi identificado que as empresas comprometem-se com seus terceiros e tem o comprometimento dos mesmos.

O prazo de entrega dos produtos das empresas entrevistadas geralmente é superior a trinta dias, assim a reserva de horas é feita com base em previsões do que as empresas têm vendido.

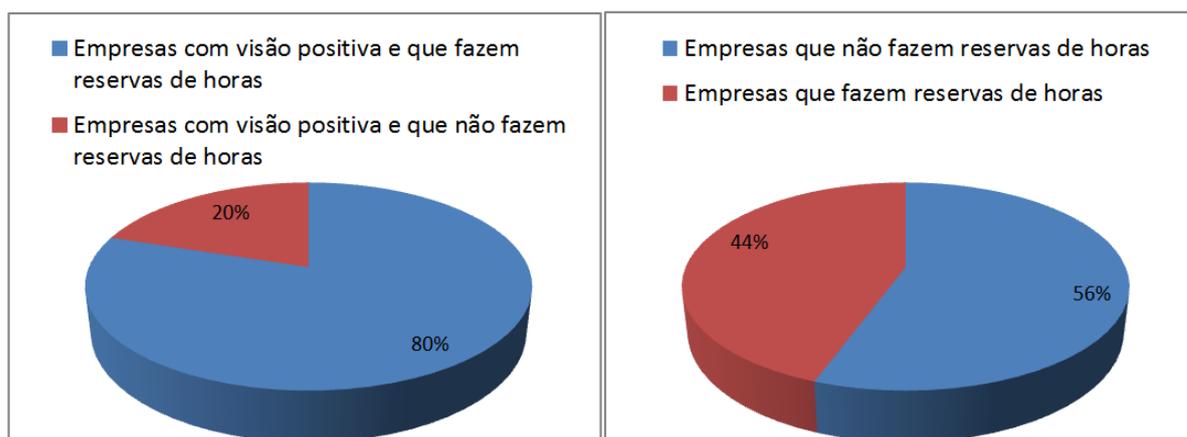
Conforme Figura 19, 80% das empresas de tamanho médio ou menor com visão positiva sobre a terceirização fazem reservas de horas. Do total de empresas entrevistadas 44% fazem reservas de horas.

Uma opção para terceirização identificada nas entrevistas é a criação de terceiros, onde para a criação das empresas terceiras as organizações contratantes participam como acionistas. Esse aspecto foi identificado na análise dos modelos de parceria conforme apresentado no Quadro 22.

O principal modelo de parceria utilizado pelas empresas terceirizadas é o cliente/fornecedor com regra de parceria pré-estabelecida.

A pergunta para elaboração desse quadro foi orientada sob o formato da escala de Lickert, com pontuação de 1 a 5.

Figura 19 – Reserva de horas com terceiros



Quadro 22 – Médias dos modelos de terceirização

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

4.1.12 Riscos

Nas entrevistas os critérios identificados para avaliar os riscos para as empresas visando a tomada de decisão quanto à terceirização são: a qualidade da execução das atividades, cumprimento dos prazos de entrega e pouca disponibilidade de terceiros qualificados.

Outro critério avaliado pelas organizações que trabalham com produção sob encomenda e com produto customizado é que as mesmas procuram parcerias de médio prazo ou longo prazo conforme apresentado na Figura 20. As parcerias de médio prazo representam 56% (cinco empresas - A, C, E, F e G) das escolhas enquanto as parcerias de longo prazo representam 44% (quatro empresas - B, D, H, e I).

A avaliação de se fazer a atividade interna ou externamente está relacionada ao custo. As políticas de custo adotadas estão baseadas principalmente em dois aspectos: custo e risco compartilhado, e ganhar-ganhar. Na política de custo ganhar-ganhar ficou evidenciado que as empresas contratantes aceitam pagar mais em troca de uma melhor qualidade de serviço e cumprimento dos prazos de entrega.

Conforme apresentado na Figura 21, em 67% (seis empresas - B, E, F, G, H e I) das empresas entrevistadas a política de custo utilizada é a ganhar-ganhar e 33% (três empresas - A, C, e D) das empresas entrevistadas responderam que utilizam uma política de custo com base no custo e risco compartilhado. Isso é resultado, segundo os entrevistados, da dificuldade na disponibilidade de terceiros qualificados.

Figura 20 – Duração das parcerias

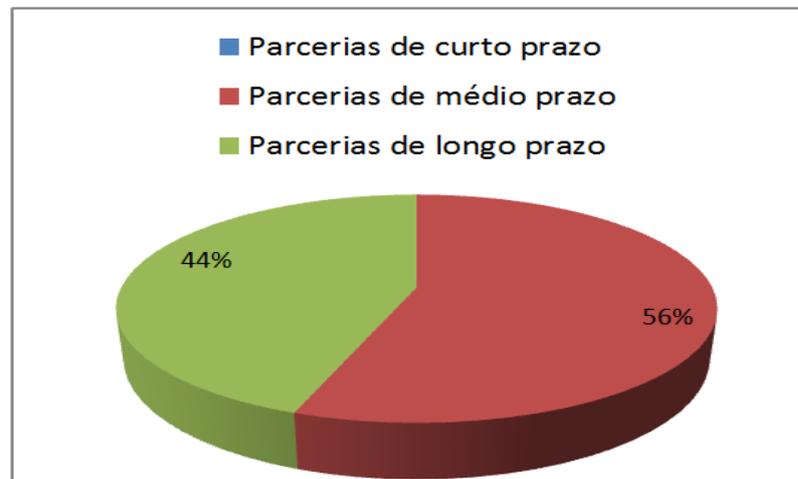
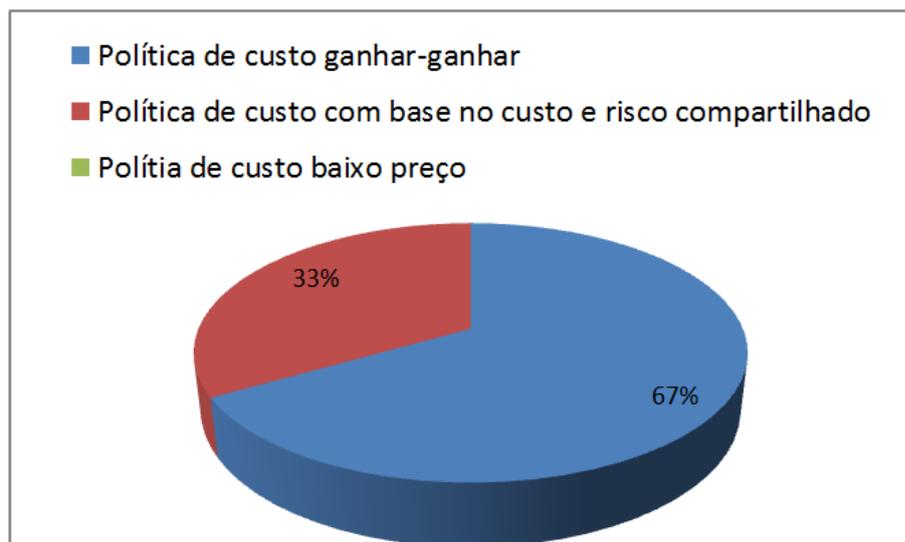


Figura 21 – Política de custo



4.1.13 Objetivos da redução de custos

Com relação ao critério de redução de custo, foi verificada uma diversidade nas respostas. Assim as perguntas foram analisadas em termos de médias conforme Quadro 23. A pergunta para elaboração desse quadro foi orientada sob o formato da escala de Lickert, com

pontuação de 1 a 5. Para cada objetivo de redução de custo que são: a redução das despesas exclusivamente, a redução dos salários e encargos legais e sociais, a eliminação de pessoas e a redução simplesmente da hierarquia foi realizada uma análise do número de respostas para cada objetivo que é apresentada na Figura 22.

A Média A é de todas as empresas participantes da entrevista. A Média B corresponde as empresas que possuem uma visão positiva da terceirização (total de seis empresas – A, D, E, G, H e I). Finalmente a Média C refere-se as empresas (total de três empresas – B, C e F) que tem a visão de utilização da terceirização como uma ação imediatista.

Quadro 23 – Médias dos objetivos associados com a redução de custos

Objetivos	Média A	Média B	Média C
A redução das despesas exclusivamente.	3,2	3,0	3,7
A redução dos salários e encargos legais e sociais.	3,7	3,7	3,7
A eliminação de pessoas.	3,7	4,3	2,3
A redução simplesmente da hierarquia.	2,9	2,8	3,0

Analisando-se a Figura 22, verificou-se que:

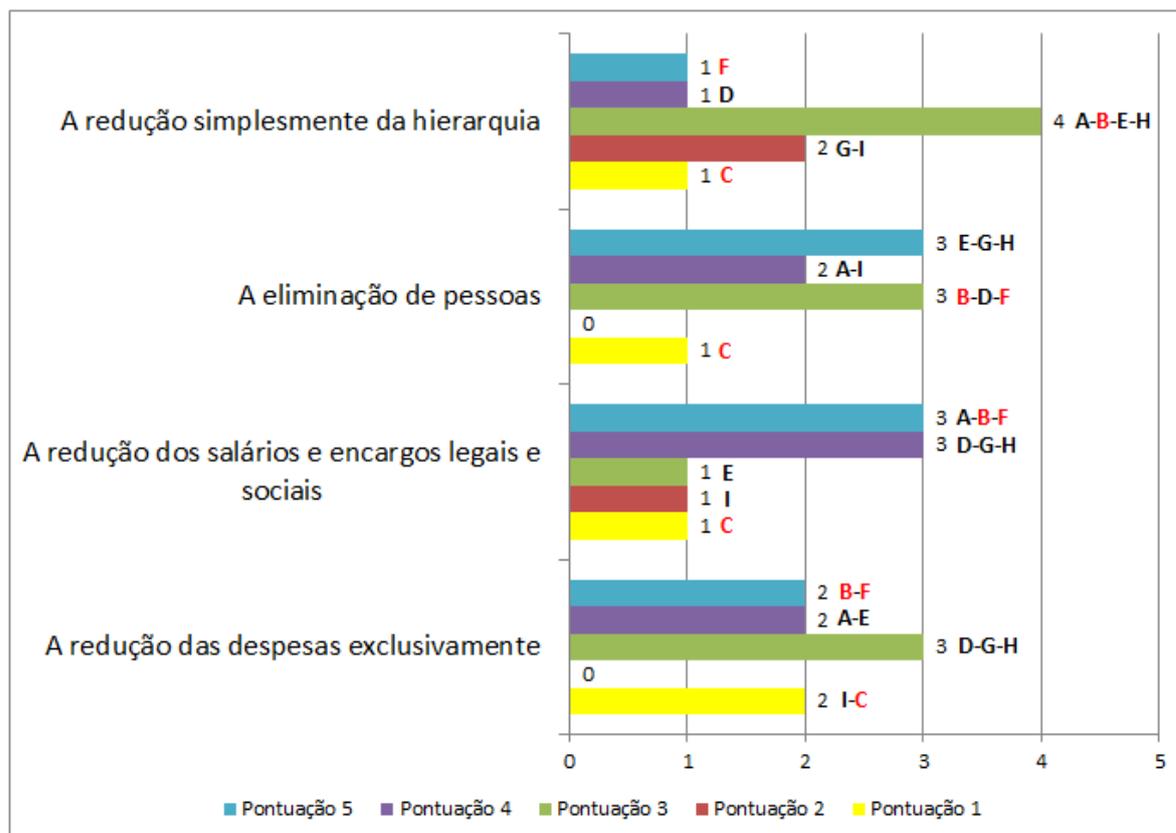
- do total de empresas entrevistadas 44% pontuaram com um valor de 4 ou 5 o item redução de despesas exclusivamente. Para as empresas com visão positiva sobre a terceirização esse percentual foi de 33%, enquanto as empresas com visão imediatista pontuaram com um índice de 67%;
- relacionado ao item redução dos salários e encargos legais e sociais, todas as empresas tanto com visão positiva quanto imediatista tem 67% de respostas com valor 4 ou 5;
- para o item eliminação de pessoas 55% do total de empresas pontuaram com nota 4 ou 5. As empresas com visão positiva tem 83% das respostas com pontuação 4 ou 5 enquanto nenhuma empresa com visão imediatista pontuou esse item com notas 4 ou 5;
- redução simplesmente da hierarquia com pontuação 4 ou 5 formam um percentual de 22% das respostas de todas as empresas. Para as empresas com visão positiva esse índice cai para 17% e sobe para 33% para as organizações com visão imediatista.

As empresas que possuem uma visão da terceirização como um fator positivo para o crescimento têm como critérios para a tomada de decisão quanto à terceirização, relacionado com os objetivos de redução de custos: a eliminação de pessoas e a redução dos salários e

encargos legais e sociais.

As empresas com uma visão como solução imediatista sobre o tema terceirização utilizam como critério para a tomada de decisão quanto à terceirização, relacionado com os objetivos de redução de custos: a redução dos salários e encargos legais e sociais e a redução das despesas exclusivamente.

Figura 22 – Objetivos para a redução de custos nas empresas (A, B, C, D, E, F, G, H e I)



As empresas participantes dessa pesquisa visando a redução de custos através da terceirização buscam, a redução dos salários e encargos legais e sociais e a eliminação de pessoas.

A eliminação de pessoas se mostrou o principal objetivo para a redução de custos em empresas cuja visão é positiva relacionada com a terceirização.

4.1.14 Capabilidades avaliadas nos terceiros

A análise desse tópico será apresentada em função da média total de empresas uma vez que não foi identificada uma diferença significativa entre as médias das empresas com visão positiva e com visão imediatista sobre a terceirização das atividades, conforme

apresentado no Quadro 24.

Relacionado com a necessidade de avaliação dos terceiros os itens com maior pontuação foram:

- a) habilidade técnicas com uma média de 4,7;
- b) produtividade e tempo de reação com média de 4,7;
- c) segurança com média de 4,6;
- d) confidencialidade com média de 4,6;
- e) aumentar a vantagem competitiva, visando o lucro com média de 4,6.

Conforme seção 4.3.4 as médias A, B e C seguem o mesmo padrão de definição e essa questão também foi orientada sob o formato da escala de Lickert, com pontuação de 1 a 5.

Quadro 24 – Médias de capacidades avaliados no terceiro

Necessidades de avaliação	Média A	Média B	Média C
Habilidades técnicas.	4,7	4,5	5,0
O menor custo total de um processo / serviço.	3,2	3,3	3,0
Envolvimento com a empresa contratante.	3,7	3,5	4,0
Proximidade da competência essencial da organização.	3,4	3,5	3,3
Segurança.	4,6	4,5	4,7
Confidencialidade.	4,6	4,3	5,0
Meios para monitorar o desempenho.	3,8	3,7	4,0
Logística.	3,7	3,7	3,7
Produtividade e tempo de reação.	4,7	4,8	4,3
Eficácia, melhores processos.	4,3	4,3	4,3
Aumentar a vantagem competitiva, visando o lucro.	4,6	4,3	5,0

4.1.15 Critérios de decisão

De acordo com as análises comparativas dos resultados foram relacionados os seguintes critérios de decisão quanto à terceirização avaliados nas empresas entrevistadas.

- a) Motivo da busca por serviços terceirizados – os critérios relacionados a essa análise são: para empresas com visão positiva com relação à terceirização a mesma é percebida como uma tendência e os objetivos de utilização da terceirização são transformar custo fixo em variável e focar na competência essencial da organização. Para empresas com visão como solução imediatista relacionada à terceirização a mesma é utilizada somente em caso de emergência e os objetivos são transformar custo fixo em variável e focar na competência essencial da

organização.

- b) Atividades essenciais e gerenciamento de ociosidade com o terceiro – As atividades identificadas como essenciais são as atividades de comercial e engenharia, esse critério está relacionado a necessidade desse tipo de empresa em atender as necessidades do cliente e desenvolver projetos customizados. Outro critério está relacionado a possibilidade de terceirizar atividades de competência essencial. Um critério também identificado refere-se a não existência de contratos formais de demandas de horas, mas sim um acordo de reservas de horas. O critério relacionado a parceria identificado é uma relação cliente/fornecedor com regra de parceria pré-estabelecida.
- c) Riscos – o critério relacionado a riscos está relacionado a qualidade da execução das atividades, cumprimento dos prazos de entrega e pouca disponibilidade de terceiros qualificados em paralelo com avaliação de se fazer a atividade interna ou externamente estar relacionada ao custo. O critério relacionado a duração das parcerias identificado, foi parcerias de médio prazo ou longo prazo.
- d) Objetivos da redução de custos – para empresas com visão positiva o critério relacionado a redução de custos através da terceirização ocorre através da eliminação de pessoas e para empresas com visão imediatista através da redução dos salários e encargos legais e sociais e também da eliminação de pessoas.
- e) Capabilidades avaliadas nos terceiros – relacionado a esse item os principais critérios avaliados pelas empresas contratantes são: habilidade técnicas, produtividade e tempo de reação, segurança, confidencialidade e aumentar a vantagem competitiva.

5 CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta as conclusões do estudo desenvolvido e recomendações para trabalhos futuros.

CONCLUSÃO DA ANÁLISE CONFRONTADA COM OS ELEMENTOS DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O presente trabalho confrontou os elementos da revisão teórica com os resultados obtidos das análises.

Conforme o Quadro 5, apresentado na revisão 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.

Relacionado com a eficiência dos custos as empresas entrevistadas buscam sim a redução dos custos quando decidem pela terceirização através da redução dos salários e encargos legais e sociais e a eliminação de pessoas, conforme item 4.3.4.

Com relação a reorganização da produção as empresas estão preocupadas com produtividade e tempo de reação de seus terceiros e no desenvolvimento das habilidade técnicas dos mesmos conforme indicado no Quadro 24.

Em todas as empresas entrevistadas quem toma a decisão sobre a terceirização é a direção conforme identificado no item 4.3.2 corroborando o ponto de decisão apoio da alta direção identificado no referencial teórico.

Para a análise da cadeia de abastecimento foi verificado na Figura 20 que as empresas buscam parcerias de médio ao longo prazo e modelos de parcerias cliente / fornecedor com regra de parceria pré-estabelecida conforme Quadro 22.

Conforme o ponto de decisão - ambiente de fornecimento - foi verificado que as empresas estão preocupadas com a qualidade da execução das atividades e com a dependência de seu terceiros onde 44% das companhias entrevistadas fazem reservas de horas conforme apresentado na Figura 19.

A avaliação completa e detalhada dos aspectos técnicos está relacionada com a análise do Quadro 24, onde 79% dos itens de avaliação em terceiros receberam uma pontuação de 4 ou 5.

Uma relação com atividades a serem terceirizadas está identificada na Figura 18 onde 50% das empresas com visão positiva visualizam terceirizar atividades de competência

essencial enquanto nenhuma empresa com visão imediatista tem essa intenção.

Nesse trabalho foi identificado que tanto as empresas com visão positiva quanto as que têm visão mais pessimista sobre a terceirização avaliam critérios para decidir quanto à terceirização. Os critérios relacionados aos objetivos foram transformar custo fixo em variável e focar na competência essencial da organização para as empresas com visão positiva e resolução de um problema imediato para as empresas com visão imediatista.

Outro critério identificado, relacionado com as competências essenciais é a importância das atividades de engenharia e comercial dentro desse segmento de empresas onde a necessidade do cliente tem grande poder.

Também um critério de decisão é a reserva de horas mensais que permite que as empresas mantenham uma parceria de médio ao longo prazo com seus terceiros.

A eliminação de pessoas e a redução dos salários e encargos legais e sociais foram dois critérios identificados pelas empresas para a redução de custo através da terceirização.

Por fim os critérios relacionados com a avaliação do terceiro foram: habilidades técnicas dos terceiros, produtividade e tempo de reação, segurança, confidencialidade e aumento da vantagem competitiva através da terceirização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo desse trabalho foi identificar os critérios para a tomada de decisão quanto à terceirização de atividades em empresas com ambientes de produção do tipo sob encomenda. A revisão bibliográfica permitiu a identificação dos pontos relevantes ao processo de terceirização. Esse processo foi apoiado em cinco abordagens que permitiram o levantamento dos principais pontos envolvidos na tomada de decisão quanto à terceirização.

Os elementos relacionados ao ponto de decisão quanto à terceirização permitiram a determinação de três dimensões de pesquisa (arranjos empresariais, competências essenciais e ambiente de terceirização). Para cada dimensão foram identificados atributos que nortearam o desenvolvimento do questionário de avaliação.

Assim os critérios identificados na análise das abordagens de Lonsdale (1999), McIvor (2000), Franceschini et al. (2003), Queiroz (2004), e Russo (2007) foram facilitadores para o desenvolvimento do instrumento de avaliação.

O questionário foi aplicado em nove empresas pertencentes ao setor metal mecânico, que possuem um ambiente de produção sob encomenda e fabricam produtos customizados. As empresas que foram escolhidas se mostraram apropriadas para o estudo, pois seus ambientes de produção são sob encomenda e pertencem ao setor metal mecânico.

A amostragem de empresas permitiu uma validação dos dados, pois foram entrevistadas empresas de portes e com segmento de atuação de mercado diferente e empresas com visão positiva e empresas que têm visão mais pessimista sobre a terceirização, porém com similaridades no que tangem suas atividades terceirizadas.

Com o material coletado a partir das entrevistas a essas empresas foram realizadas duas análises. Uma análise individual que permitiu um agrupamento das informações em categorias. Esse agrupamento possibilitou a segunda análise que foi realizada por meio do cruzamento das informações das empresas entrevistadas. Os fatores considerados no cruzamento das informações permitiram a identificação de similaridades e também diferenças no processo de decisão quanto à terceirização em empresas com visão positiva sobre a utilização da terceirização quando comparadas a empresas com visão mais imediatista.

A etapa de confronto entre os elementos da revisão bibliográfica e a análise comparativa de resultados ratificou a relação entre os pontos de decisão relacionados na revisão teórica e os critérios avaliados pelas empresas que participaram da entrevista.

A terceirização apresenta-se como uma tendência crescente nas empresas entrevistadas e surge como uma ferramenta de agregação de valor. Assim, nesse trabalho foi possível avaliar os principais critérios envolvidos para a tomada de decisão quanto à terceirização de atividades essenciais em empresas com ambientes de produção do tipo sob encomenda.

RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Nesse trabalho foram avaliados os principais critérios envolvidos para a tomada de decisão quanto à terceirização restando aspectos relevantes a serem estudados, tais como:

- a) Expandir a entrevista para mais empresas e confirmar os dados obtidos;
- b) Estudar outras cadeias de valor terceirizadas em busca de evidências que possam complementar ou questionar os resultados alcançados com esta investigação;
- c) Análise da terceirização do ponto de vista dos terceiros;
- d) Análise dos critérios para a viabilidade ou não da terceirização avaliando aspectos da cultura interna da organização;
- e) Análise do funcionamento dos modelos de parcerias com participação acional com o terceiro.
- f) Um estudo aprofundado da gestão de contratos de terceirização em empresas com ambiente de produção sob encomenda pois, esse trabalho focou a análise dos critérios de decisão.

6 REFERÊNCIAS

ABRAHAM, K. G.; TAYLOR, S. K. Firms' Use of Outside Contractors: Theory and Evidence. **Journal of Labor Economics**, Vol. 14, No. 3, pp. 394-424, 1996.

AITA, B.H. **A cadeia produtiva da indústria de semicondutores: Um estudo Exploratório**. 2013. 91p. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2013.

ALDERETE, M. V. Do information and communication technology access and innovation increase outsourcing in small and medium enterprises? **JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag.** [online]. 2013, vol.10, n.2, pp. 303-322. Epub May 2013. ISSN 1807-1775.

AMATO NETO, J. "Desverticalização"/"terceirização" e as relações de subcontratação no complexo automobilístico brasileiro. **Gest. Prod.** [online]. 1994, vol.1, n.1, pp. 29-50. ISSN 0104-530X.

AMATO NETO, J. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **Rev. adm. empres.** [online]. 1995, vol.35, n.2, pp. 33-42. ISSN 0034-7590.

ANDRADE, C. **Inovação e externalização: Uma análise de capabilities na indústria farmacêutica**, 2010.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial**. 5ªed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BATALHA, M.O.; SILVA, A.L. (1997) **Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas**. In: BATALHA, M.O. Gestão Agroindustrial. Vol.I, São Paulo: Atlas, 690p.

BELCOURT, M. Outsourcing — The benefits and the risks. **Human Resource Management Review**, 16, p. 269–279, 2006.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. 1996, **The Economy of Strategy**. New York, Chichester, and Toronto: Wiley.

BORNIA, A. C. **Análise Gerencial de Custos**. São Paulo: Bookman, 2002.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Supply chain logistics management**. New York: McGraw, 2006.

BRAND, F. C. **Sistemática de apoio ao processo de decisão quanto à terceirização no contexto de uma cadeia produtiva – o caso da cadeia eletrônica gaúcha**. Dissertação (Mestrado em engenharia de produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

BREMER, C. F. Um sistema para apoio à formação de empresas virtuais baseada em recursos de chão-de-fábrica. **Gest. Prod.** [online]. 1999, vol.6, n.2, pp. 79-86. ISSN 0104-530X.

BREMER, C. F.; LENZA, R. de P. Um modelo de referência para gestão da produção em sistemas de produção Assembly to Order – ATO e suas múltiplas aplicações. **Revista Gestão e Produção**, v.7, n.3, p. 269-282; São Carlos, 2000.

BUSBIN, J. W.; JOHNSON, J. T.; DeCONINCK, J. The Evolution of Sustainable Competitive Advantage: From value chain to modular outsource networking. **Competition Forum**, v. 6 (1), p. 103- 108, 2008.

CASSANDRE, M. P.; ENDRICI, J. O. M.; VERCESI, C. Gestão por competências nas pequenas empresas do APL de bonés da cidade de Apucarana (PR): seu entendimento e suas práticas em confronto com as perspectivas teóricas. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie** [online]. 2008, vol.9, n.8, pp. 15-38.

CHOPRA, S; MEINDL, P. **Supply chain management: strategy, planning, and operation**. 2nd ed. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall, 2004.

COGAN, S. **Activity- Based Costing (ABC): A poderosa estratégia empresarial**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.

COOPER, R.; KAPLAN, R. S. Measure costs right: Make the right decisions. **Harvard Business Review**, Harvard, Sept-Oct, p. 96-103, 1998.

CUNHA, V.; ZWICKER, R. Antecedentes do relacionamento e da performance em empresas da cadeia de suprimentos estruturação e aplicação de modelos de equações estruturais. **Rev. adm. empres.** 2009, vol.49, n.2, pp. 147-161.

CUNNINGHAM, J. B. (1997). Case study principles for different types of cases. **Quality and Quantity**, v. 31, p. 401-423.

DI SERIO, L. C.; SAMPAIO, M. Projeto da cadeia de suprimento uma visão dinâmica da decisão fazer versus comprar. **Rev. adm. empres.** [online]. 2001, vol.41, n.1, pp. 54-66.

ENDERLE, G.; HOMANN, K.; HONECKER, M.; KERBER, W.; STEINMANN, H. **Dicionário de ética econômica**. Traduzido por Benno Dischinger et al. São Leopoldo: Unisinos 1997. 747 p.

EINSERHARDT, M. Building theory from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ENSSLIN, S. R.; CARVALHO, F. N. de; GALLON, A.V.; ENSSLIN, L. Uma metodologia multicritério (MCDA-C) para apoiar o gerenciamento do capital intelectual organizacional. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie** [online]. 2008, vol.9, n.7, pp. 136-162. ISSN 1678-6971.

FRANCESCHINI, F.; GALETTO, M. PIGNATELLI, A.; VARETTO, M. Outsourcing: guidelines for a structured approach. **Benchmarking: an International Journal**, v.10, n.3, p. 246 – 260, 2003.

FILL, C.; VISSER, E. The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision. **Management Decision**, v. 38, n. 1, p. 43-50, 2000.

GASSMANN, O.; ENKEL, E.; CHESBROUGH, H., 2010. The future of open innovation. **R&D Management** 40 (3), 213–221.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundametais. **RAE – Revista de Adiministração de Empresas**, v35, n3, p.20-29, mai-jun, 1995.

GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C. C. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GOSLING, J.; NAIM M. Engineer-to-order supply chain management: A literature review and research agenda. **Int. J. Production Economics** 122 (2009) 741–754.

GOTTFREDSON, M.; PURYEAR, R; PHILLIPS, S. **Strategic Sourcing: from periphery to the core**. Harvard Business School Publishing, Boston: 2005.

HAGEL, J.; SINGER, M. Unbundling the Corporation. **Harvard Business Review**. Mar-Abr, v.77, n.2, 1999.

HANSEN, P.B. **Um modelo meso-analítico de medição de desempenho de cadeias produtivas**. 2004. 353p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2004.

HENDRY, L.; KINGSMAN, B.G. A review of production planning and control: the applicability of key concepts to the make-to-order industry. **International Journal of Production Research**, v. 43 n. 5, 2005.

HOPPEN, N.; LAPOINTE, L.; MOREAU, E. Um guia para a avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 2, n. 2, p. 1-34, 1996.

JENNINGS, D. Strategic sourcing: benefits, problems and a contextual model. **Management Decision**, v.40, p. 26-34, 2002.

KRAJEWSKI L.; RITZMAN L.; MALHOTRA M. **Operations Management: Processes and Value Chains**, Prentice-Hall, 8th Edition, 2007.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. São Paulo: Atlas, 2001.

LANKFORD, W. M.; PARSA, F. Outsourcing: a primer. **Management Decision**, v. 37, n.4, p. 310-316, 1999.

LINDERMANN, J.; HANSEN, P. B. Utilização de métodos de apoio à decisão para decisões estratégicas: o caso da manutenção de embarcações de transporte de cargas. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie** [online]. 2008, vol.9, n.2, pp. 173-200. ISSN 1678-6971.

LONGARAY, A. A.; ENSSLIN, L. Uso da MCDA na identificação e mensuração da *performance* dos critérios para a certificação dos hospitais de ensino no âmbito do SUS. **Prod.** [online]. ahead of print, pp. 0-0. Epub 14-Maio-2013. ISSN 0103-6513.

LONSDALE, C.; COX, A. The historical development of outsourcing: the latest fad? **Industrial management & data systems**, v. 100, n. 9, p. 444-450, 2000.

LONSDALE, C. Effectively managing vertical supply relationships: a risk management

model for outsourcing. **Supply Chain Management: an international journal**, v.4, n.4 p.176-183, 1999.

LUSTOSA, L.; MESQUITA, M. A.; QUELHAS, O.; OLIVEIRA, R. **Planejamento e Controle da Produção**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MALDONADO, M. U.; SOUZA, L.L. C; VARVAKIS, G. Focus on practice service process innovation in the Brazilian electric energy sector. **Services Business – Springer**, v.4, n. 1, pp 77-88, mar., 2010.

McIVOR, R. A practical framework for understanding the outsourcing process. **Supply Chain Management: an international journal**, v.5, n.1, p. 22-36, 2000.

McIVOR, R. What is the right outsourcing strategy for your process? **European Management Journal** (2008), v.26, p. 24-34, 2008.

MAZZOTTI, A.J.A.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. Jossey-Bass: San Francisco, 1998.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Competing Through Competences**. Cambridge: University Press, 2002.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec. 1996.

NAKAGAWA, M. **ABC – Custeio Baseado em Atividade**. São Paulo: Editora Atlas, 96 p.,2001.

OLIVEIRA, J. B. de; LEITE, M. S. A. Modelo analítico de suporte à configuração e integração da cadeia de suprimentos. **Gest. Prod.** [online]. 2010, vol.17, n.3, pp. 447-463. ISSN 0104-530X.

OLIVEIRA, M. A. **Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas**. São Paulo: Nobel, 1994.

ONO, Y.; STANGO, V. Outsourcing, firm size and product complexity: Evidence from Credit Unions. **Economic Perspectives**, 1Q, pp 2-11, 2005.

PAIVA, E. L.; CARVALHO JR J. M. de; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de produção e de operações: conceitos, melhores práticas, visão de futuro**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PINHEIRO, I. A. A externalização de atividades: fundamentos e experiências no setor de autopeças gaúcho. **Rac**, v.3, n.2, p. 137-165, 1999.

PIRES, S. Gestão da cadeia de Suprimentos e modelo de consórcio modular. **Revista de Administração-USP**, v.33, n.3, p.5 – 15, 1998.

PIRES, S.R.I. **Gestão Estratégica da Manufatura**, Editora UNIMEP, 1995.

PORTER, M.E. **Competição – On Completion: estratégias competitivas essenciais**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515p.

PORTER, M.E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: The Free Press, 1980.

PORTER, M.E. **Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance**. New York: The Free Press, 1985.

PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512p.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**. v. 68, n. 3, p. 79–91, 1990.

QUEIROZ, C. A. R. S. de. **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. São Paulo: 2004.

QUINN, B. J., HILMER, F. G. Strategic outsourcing. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 4, p. 43-55, Summer 1994.

REZENDE A. C. **Terceirização das atividades logísticas**. São Paulo: Instituto IMAM, 2008.

REZENDE, W. Terceirização a integração acabou. **Rev. adm. empres.** [online]. 1997, vol.37, n.4, pp. 6-15.

RUSSO, G. M. **Guia Prático de terceirização: como elaborar um projeto de terceirização**

eficaz. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SILVA, C. L. da. Competitividade internacional da indústria brasileira exportadora de papel de imprimir e escrever à luz da cadeia de valor. **Prod.** [online]. 2005, vol.15, n.1, pp. 114-126.

SOUZA, L. L. C. de. **Mecanismos de coordenação e práticas da gestão do conhecimento na rede de valor terceirizada: estudo no setor elétrico** – 2011. 169 f. Tese (Doutorado em engenharia e Gestão do conhecimento) Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

SOUZA, L. L. C. de; MALDONADO, M. U.; RADOS, G. J. V. Gestão da terceirização no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica. **Rev. adm. empres.** [online]. 2011, vol.51, n.2, pp. 188-201. ISSN 0034-7590

SKULMOSKI, G. J.; HARTMAN, F. T.; KRAHN, J. The Delphi Method for Graduate Research. **Journal of Information Technology Education**, v. 6, p. 1-22, 2007.

STEFANOVITZ, J. P. **Contribuições ao estudo da gestão da inovação: proposição conceitual e estudo de casos**. São Carlos, 2011.

STEVENSON, M. Refining a Workload Control (WLC) concept: a case study. **International Journal of Production Research**, v. 44, n. 4, 2006.

_____; HENDRY, L.; KINGSMAN, B.G. A review of production planning and control: the applicability of key concepts to the make-to-order industry. **International Journal of Production Research**, v. 43 n. 5, 2005.

TOLEDO, A. G. L.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. Criação de valor: incorporando elementos da economia dos custos de transação na visão porteriana. **Rev. adm. contemp.** [online]. 2013, vol.17, n.3, pp. 285-303. ISSN 1982-7849.

TORRES, M. D. M.; FERNANDES, P. **Planejamento e Gestão da Produção: Planejamento da Produção, das Capacidades e dos Materiais**. Departamento de Engenharia Informática, Faculdade de Ciências e Tecnologia: Universidade de Coimbra; Coimbra – Portugal, 2005.

VALOIS, U.; ALMEIDA, A. T. Modelo de apoio à decisão multicritério para terceirização de atividades produtivas baseado no método smart. **Produção**, v. 19, n. 2, p. 249-260, 2009.

VAN BERKEL, O. V. **Production Planning and Control method in an engineer-to-order environment: case study at Bosch Resxroth. 2010.** 80 f. Dissertação (Master Supply Chain Management) Tilburg University, Master Supply Chain Management, Tilburg, 2010.

VARGAS, L. **Guia para a apresentação de trabalhos científicos**, março 2001. Disponível em: http://www.cepefin.com.br/guia_para_apresentacao_trab_cientificos.pdf. Acesso em: 30/09/2013.

VINING, A; GLOBERMAN, S. A conceptual framework for understanding the outsourcing decision. **European Management Journal**, v. 17, n. 6, p. 645-654, 1999.

WANG, J. J.; YANG, D. L. Using a hybrid multicriteria decision aid method for information systems outsourcing. **Computers & Operations Research**, 34, p. 3691-3700, 2007.

YANG, Li-R. Key practices, manufacturing capability and attainment of manufacturing goals: The perspective of project/engineer-to-order manufacturing. **International Journal of Project Management** 31 (2013) 109–125

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO I

Instrumento de Pesquisa

Parte I – Perfil dos entrevistados

Nome:

Cargo:

Formação:

Área:

Tempo de empresa:

Principais atividades nas quais está envolvido:

Parte II – Caracterização da organização

Nome:

Tipo:

Número de funcionários:

Faturamento anual:

Localização:

Principais mercados e linhas de produto:

Caracterização do tipo de produto comercializado pela empresa e dos conhecimentos necessários para seu desenvolvimento:

A empresa atua no mercado?

Mundial.		América latina.	
Nacional.		Regional.	

Qual a participação da empresa no segmento de atuação?

Líder.		Alta.	
Média.		Baixa.	

Parte III – Questionário

1) Qual a visão da empresa com relação à terceirização?

Tendência.	
Mal necessário.	
A única solução.	
Melhor opção para crescer.	
Somente em caso de emergência.	
Não é uma opção considerada.	

Por quê?

2) Enumere em ordem crescente de prioridades motivos de se buscar serviços terceirizados na sua organização?

Resolução de um problema imediato.	
Focar na competência essencial da organização.	
Criação de valor, melhorar o nível de serviços ao cliente.	
Redução de custos.	
Transformar custo fixo em variável.	

- 3) Quais dessas atividades estão presentes em sua empresa e em quais dessas atividades a empresa já possui terceirizada?

Comercial		Compras		Administração	
Engenharia		Pós-vendas		Recepção	
PCP		RH		Manutenção	
Fabricação		TI		Almoxarifado	
Montagem		Expedição		Qualidade	

Administração: Contabilidade, fiscal, financeiro, jurídico.

Fabricação: Corte, usinagem, caldeiraria, solda, pintura, tratamentos térmicos, tratamentos superficiais.

Comercial: vendas, exportação, marketing.

Engenharia: de produto, de desenvolvimento, de controle e automação e de processos de fabricação.

Outros: _____

- 4) A empresa está trabalhando para reduzir o número de atividades feitas internamente?

Existe um plano definido com priorização das atividades a serem terceirizadas?

- 5) Qual o tempo previsto para a implantação e quais são os setores envolvidos na definição de quais atividades devem ser terceirizadas?

6) A empresa trabalha pela construção de habilidades organizacionais únicas ou opta pelo acúmulo de ativos tecnológicos valiosos?

7) A empresa possui um mapa do que é vital para a empresa hoje? Esse mapa está documentado ou fica na cabeça das pessoas?

8) Quais atividades a empresa considera essenciais para o negócio? Se tivesse que escolher uma atividade, qual a atividade essencial da organização?

9) Em qual cenário a empresa terceirizaria alguma atividade de competência essencial?

10) De que forma a empresa conseguiria terceirizar atividades essenciais e ainda manter o conhecimento dentro dos limites da organização?

11) Como a empresa gerencia momentos de ociosidade com o terceiro?

12) Considerando que o ambiente de produção é sob encomenda como a empresa administra a dependência que os terceiros têm com a empresa e a dependência da empresa com os terceiros?

13) Como foi o crescimento da empresa nos últimos três anos?

- menos de 5%
- entre 5% e 10%
- acima de 10%

14) Esse crescimento gerou a necessidade de terceirização de alguma atividade?

15) Esse crescimento gerou a necessidade de aumentar os recursos internos?

16) Quem expõe a necessidade de terceirização? Como são discutidas essas necessidades?

17) Quem toma a decisão quanto à terceirização?

Direção.	
Gerencia.	
Supervisão.	
Coordenação.	
Membros da equipe.	

18) Quais são os riscos considerados para a tomada de decisão quanto à terceirização?

Existe algum instrumento para avaliar esses riscos?

19) Como a empresa avalia o perigo da dependência que pode levar a empresa a não ter vantagem competitiva caso a terceirização aconteça em um mercado de oferta limitada? Existe algum instrumento para avaliar os riscos em relação a dependência com os fornecedores?

20) Como funciona o processo de terceirização caso, na etapa de seleção das empresas prestadoras de serviço, ocorra a existência de fornecedores no mercado sem a qualidade necessária?

21) Na fase de contratação dos parceiros como é feita a determinação do tipo de contrato por se tratar de um produto sob encomenda?

22) A empresa possui mecanismos para avaliar se as atividades são mais rentáveis de serem executadas internamente ou externamente? Quais os critérios utilizados?

23) Qual a política de custos que a empresa busca quando decide terceirizar?

Baixo preço.	
Com base no custo e risco compartilhado.	
Ganhar – Ganhar.	

24) Dê uma nota de 1 a 5 para aos objetivos da empresa quando visa à redução de custos com a terceirização.

A redução das despesas exclusivamente.	(1) (2) (3) (4) (5)
A redução dos salários e encargos legais e sociais.	(1) (2) (3) (4) (5)
A eliminação de pessoas.	(1) (2) (3) (4) (5)
A redução simplesmente da hierarquia.	(1) (2) (3) (4) (5)

25) Dê uma nota de 1 a 5 para os modelos utilizados quando sua organização busca a terceirização considerando o cenário atual da empresa.

Cliente/Fornecedor (padrão).	(1) (2) (3) (4) (5)
Cliente/Fornecedor com regra de parceria pré-estabelecida.	(1) (2) (3) (4) (5)
Parceria com cessão de recursos da empresa.	(1) (2) (3) (4) (5)
Participação acional com o terceiro.	(1) (2) (3) (4) (5)

26) Com relação à duração da parceria com o terceiro o que é buscado?

Em curto prazo.	
Médio / longo prazo.	
Em longo prazo.	

Por quê? _____

27) De uma nota de 1 a 5 para os itens abaixo relacionados à necessidade de se avaliar no terceiro.

Habilidades técnicas.	(1) (2) (3) (4) (5)
O menor custo total de um processo / serviço.	(1) (2) (3) (4) (5)
Envolvimento com a empresa contratante.	(1) (2) (3) (4) (5)
Proximidade da competência essencial da organização.	(1) (2) (3) (4) (5)
Segurança.	(1) (2) (3) (4) (5)
Confidencialidade.	(1) (2) (3) (4) (5)
Meios para monitorar o desempenho.	(1) (2) (3) (4) (5)
Logística.	(1) (2) (3) (4) (5)
Produtividade e tempo de reação.	(1) (2) (3) (4) (5)
Eficácia, melhores processos.	(1) (2) (3) (4) (5)
Aumentar a vantagem competitiva, visando o lucro.	(1) (2) (3) (4) (5)

28) De quanto em quanto tempo são feitas avaliações dos terceiros?

ANEXO II

Tabelas da entrevista da empresa A

Quadro 25 – Objetivos quando empresa A visa à redução de custos

A redução das despesas exclusivamente.	(1) (2) (3) (4) (5)
A redução dos salários e encargos legais e sociais.	(1) (2) (3) (4) (5)
A eliminação de pessoas.	(1) (2) (3) (4) (5)
A redução simplesmente da hierarquia.	(1) (2) (3) (4) (5)

Quadro 26 – Modelos utilizados quando a empresa A busca a terceirização

Cliente/Fornecedor (padrão)	(1) (2) (3) (4) (5)
Cliente/Fornecedor com regra de parceria pré-estabelecida.	(1) (2) (3) (4) (5)
Parceria com cessão de recursos da empresa.	(1) (2) (3) (4) (5)
Participação acional com o terceiro.	(1) (2) (3) (4) (5)

Quadro 27 – Necessidade de se avaliar no terceiro para empresa A

Habilidades técnicas.	(1) (2) (3) (4) (5)
O menor custo total de um processo / serviço.	(1) (2) (3) (4) (5)
Envolvimento com a empresa contratante.	(1) (2) (3) (4) (5)
Proximidade da competência essencial da organização.	(1) (2) (3) (4) (5)
Segurança.	(1) (2) (3) (4) (5)
Confidencialidade.	(1) (2) (3) (4) (5)
Meios para monitorar o desempenho.	(1) (2) (3) (4) (5)
Logística.	(1) (2) (3) (4) (5)
Produtividade e tempo de reação.	(1) (2) (3) (4) (5)
Eficácia, melhores processos.	(1) (2) (3) (4) (5)
Aumentar a vantagem competitiva, visando o lucro.	(1) (2) (3) (4) (5)

ANEXO III

Tabelas da entrevista da empresa B

Quadro 28 – Objetivos quando empresa B visa à redução de custos

A redução das despesas exclusivamente.	(1) (2) (3) (4) (5)
A redução dos salários e encargos legais e sociais.	(1) (2) (3) (4) (5)
A eliminação de pessoas.	(1) (2) (3) (4) (5)
A redução simplesmente da hierarquia.	(1) (2) (3) (4) (5)

Quadro 29 – Modelos utilizados quando a empresa B busca a terceirização

Cliente/Fornecedor (padrão)	(1) (2) (3) (4) (5)
Cliente/Fornecedor com regra de parceria pré-estabelecida.	(1) (2) (3) (4) (5)
Parceria com cessão de recursos da empresa.	(1) (2) (3) (4) (5)
Participação acional com o terceiro.	(1) (2) (3) (4) (5)

Quadro 30 – Necessidade de se avaliar no terceiro para empresa B

Habilidades técnicas.	(1) (2) (3) (4) (5)
O menor custo total de um processo / serviço.	(1) (2) (3) (4) (5)
Envolvimento com a empresa contratante.	(1) (2) (3) (4) (5)
Proximidade da competência essencial da organização.	(1) (2) (3) (4) (5)
Segurança.	(1) (2) (3) (4) (5)
Confidencialidade.	(1) (2) (3) (4) (5)
Meios para monitorar o desempenho.	(1) (2) (3) (4) (5)
Logística.	(1) (2) (3) (4) (5)
Produtividade e tempo de reação.	(1) (2) (3) (4) (5)
Eficácia, melhores processos.	(1) (2) (3) (4) (5)
Aumentar a vantagem competitiva, visando o lucro.	(1) (2) (3) (4) (5)

ANEXO IV

Tabelas da entrevista da empresa C

Quadro 31 – Objetivos quando empresa C visa à redução de custos

A redução das despesas exclusivamente.	(1) (2) (3) (4) (5)
A redução dos salários e encargos legais e sociais.	(1) (2) (3) (4) (5)
A eliminação de pessoas.	(1) (2) (3) (4) (5)
A redução simplesmente da hierarquia.	(1) (2) (3) (4) (5)

Quadro 32 – Modelos utilizados quando a empresa C busca a terceirização

Cliente/Fornecedor (padrão)	(1) (2) (3) (4) (5)
Cliente/Fornecedor com regra de parceria pré-estabelecida.	(1) (2) (3) (4) (5)
Parceria com cessão de recursos da empresa.	(1) (2) (3) (4) (5)
Participação acional com o terceiro.	(1) (2) (3) (4) (5)

Quadro 33 – Necessidade de se avaliar no terceiro para empresa C

Habilidades técnicas.	(1) (2) (3) (4) (5)
O menor custo total de um processo / serviço.	(1) (2) (3) (4) (5)
Envolvimento com a empresa contratante.	(1) (2) (3) (4) (5)
Proximidade da competência essencial da organização.	(1) (2) (3) (4) (5)
Segurança.	(1) (2) (3) (4) (5)
Confidencialidade.	(1) (2) (3) (4) (5)
Meios para monitorar o desempenho.	(1) (2) (3) (4) (5)
Logística.	(1) (2) (3) (4) (5)
Produtividade e tempo de reação.	(1) (2) (3) (4) (5)
Eficácia, melhores processos.	(1) (2) (3) (4) (5)
Aumentar a vantagem competitiva, visando o lucro.	(1) (2) (3) (4) (5)

ANEXO V

Tabelas da entrevista da empresa D

Quadro 34 – Objetivos quando empresa D visa à redução de custos

A redução das despesas exclusivamente.	(1) (2) (3) (4) (5)
A redução dos salários e encargos legais e sociais.	(1) (2) (3) (4) (5)
A eliminação de pessoas.	(1) (2) (3) (4) (5)
A redução simplesmente da hierarquia.	(1) (2) (3) (4) (5)

Quadro 35 – Modelos utilizados quando a empresa D busca a terceirização

Cliente/Fornecedor (padrão)	(1) (2) (3) (4) (5)
Cliente/Fornecedor com regra de parceria pré-estabelecida.	(1) (2) (3) (4) (5)
Parceria com cessão de recursos da empresa.	(1) (2) (3) (4) (5)
Participação acional com o terceiro.	(1) (2) (3) (4) (5)

Quadro 36 – Necessidade de se avaliar no terceiro para empresa D

Habilidades técnicas.	(1) (2) (3) (4) (5)
O menor custo total de um processo / serviço.	(1) (2) (3) (4) (5)
Envolvimento com a empresa contratante.	(1) (2) (3) (4) (5)
Proximidade da competência essencial da organização.	(1) (2) (3) (4) (5)
Segurança.	(1) (2) (3) (4) (5)
Confidencialidade.	(1) (2) (3) (4) (5)
Meios para monitorar o desempenho.	(1) (2) (3) (4) (5)
Logística.	(1) (2) (3) (4) (5)
Produtividade e tempo de reação.	(1) (2) (3) (4) (5)
Eficácia, melhores processos.	(1) (2) (3) (4) (5)
Aumentar a vantagem competitiva, visando o lucro.	(1) (2) (3) (4) (5)

ANEXO VI

Tabelas da entrevista da empresa E

Quadro 37 – Objetivos quando empresa E visa à redução de custos

A redução das despesas exclusivamente.	(1) (2) (3) (4) (5)
A redução dos salários e encargos legais e sociais.	(1) (2) (3) (4) (5)
A eliminação de pessoas.	(1) (2) (3) (4) (5)
A redução simplesmente da hierarquia.	(1) (2) (3) (4) (5)

Quadro 38 – Modelos utilizados quando a empresa E busca a terceirização

Cliente/Fornecedor (padrão)	(1) (2) (3) (4) (5)
Cliente/Fornecedor com regra de parceria pré-estabelecida.	(1) (2) (3) (4) (5)
Parceria com cessão de recursos da empresa.	(1) (2) (3) (4) (5)
Participação acional com o terceiro.	(1) (2) (3) (4) (5)

Quadro 39 – Necessidade de se avaliar no terceiro para empresa E

Habilidades técnicas.	(1) (2) (3) (4) (5)
O menor custo total de um processo / serviço.	(1) (2) (3) (4) (5)
Envolvimento com a empresa contratante.	(1) (2) (3) (4) (5)
Proximidade da competência essencial da organização.	(1) (2) (3) (4) (5)
Segurança.	(1) (2) (3) (4) (5)
Confidencialidade.	(1) (2) (3) (4) (5)
Meios para monitorar o desempenho.	(1) (2) (3) (4) (5)
Logística.	(1) (2) (3) (4) (5)
Produtividade e tempo de reação.	(1) (2) (3) (4) (5)
Eficácia, melhores processos.	(1) (2) (3) (4) (5)
Aumentar a vantagem competitiva, visando o lucro.	(1) (2) (3) (4) (5)

ANEXO VII

Tabelas da entrevista da empresa F

Quadro 40 – Objetivos quando empresa F visa à redução de custos

A redução das despesas exclusivamente.	(1) (2) (3) (4) (5)
A redução dos salários e encargos legais e sociais.	(1) (2) (3) (4) (5)
A eliminação de pessoas.	(1) (2) (3) (4) (5)
A redução simplesmente da hierarquia.	(1) (2) (3) (4) (5)

Quadro 41 – Modelos utilizados quando a empresa F busca a terceirização

Cliente/Fornecedor (padrão)	(1) (2) (3) (4) (5)
Cliente/Fornecedor com regra de parceria pré-estabelecida.	(1) (2) (3) (4) (5)
Parceria com cessão de recursos da empresa.	(1) (2) (3) (4) (5)
Participação acional com o terceiro.	(1) (2) (3) (4) (5)

Quadro 42 – Necessidade de se avaliar no terceiro para empresa F

Habilidades técnicas.	(1) (2) (3) (4) (5)
O menor custo total de um processo / serviço.	(1) (2) (3) (4) (5)
Envolvimento com a empresa contratante.	(1) (2) (3) (4) (5)
Proximidade da competência essencial da organização.	(1) (2) (3) (4) (5)
Segurança.	(1) (2) (3) (4) (5)
Confidencialidade.	(1) (2) (3) (4) (5)
Meios para monitorar o desempenho.	(1) (2) (3) (4) (5)
Logística.	(1) (2) (3) (4) (5)
Produtividade e tempo de reação.	(1) (2) (3) (4) (5)
Eficácia, melhores processos.	(1) (2) (3) (4) (5)
Aumentar a vantagem competitiva, visando o lucro.	(1) (2) (3) (4) (5)

ANEXO VIII

Tabelas da entrevista da empresa G

Quadro 43 – Objetivos quando empresa G visa à redução de custos

A redução das despesas exclusivamente.	(1) (2) (3) (4) (5)
A redução dos salários e encargos legais e sociais.	(1) (2) (3) (4) (5)
A eliminação de pessoas.	(1) (2) (3) (4) (5)
A redução simplesmente da hierarquia.	(1) (2) (3) (4) (5)

Quadro 44 – Modelos utilizados quando a empresa G busca a terceirização

Cliente/Fornecedor (padrão)	(1) (2) (3) (4) (5)
Cliente/Fornecedor com regra de parceria pré-estabelecida.	(1) (2) (3) (4) (5)
Parceria com cessão de recursos da empresa.	(1) (2) (3) (4) (5)
Participação acional com o terceiro.	(1) (2) (3) (4) (5)

Quadro 45 – Necessidade de se avaliar no terceiro para empresa G

Habilidades técnicas.	(1) (2) (3) (4) (5)
O menor custo total de um processo / serviço.	(1) (2) (3) (4) (5)
Envolvimento com a empresa contratante.	(1) (2) (3) (4) (5)
Proximidade da competência essencial da organização.	(1) (2) (3) (4) (5)
Segurança.	(1) (2) (3) (4) (5)
Confidencialidade.	(1) (2) (3) (4) (5)
Meios para monitorar o desempenho.	(1) (2) (3) (4) (5)
Logística.	(1) (2) (3) (4) (5)
Produtividade e tempo de reação.	(1) (2) (3) (4) (5)
Eficácia, melhores processos.	(1) (2) (3) (4) (5)
Aumentar a vantagem competitiva, visando o lucro.	(1) (2) (3) (4) (5)

ANEXO IX

Tabelas da entrevista da empresa H

Quadro 46 – Objetivos quando empresa H visa à redução de custos

A redução das despesas exclusivamente.	(1) (2) (3) (4) (5)
A redução dos salários e encargos legais e sociais.	(1) (2) (3) (4) (5)
A eliminação de pessoas.	(1) (2) (3) (4) (5)
A redução simplesmente da hierarquia.	(1) (2) (3) (4) (5)

Quadro 47 – Modelos utilizados quando a empresa H busca a terceirização

Cliente/Fornecedor (padrão)	(1) (2) (3) (4) (5)
Cliente/Fornecedor com regra de parceria pré-estabelecida.	(1) (2) (3) (4) (5)
Parceria com cessão de recursos da empresa.	(1) (2) (3) (4) (5)
Participação acional com o terceiro.	(1) (2) (3) (4) (5)

Quadro 48 – Necessidade de se avaliar no terceiro para empresa H

Habilidades técnicas.	(1) (2) (3) (4) (5)
O menor custo total de um processo / serviço.	(1) (2) (3) (4) (5)
Envolvimento com a empresa contratante.	(1) (2) (3) (4) (5)
Proximidade da competência essencial da organização.	(1) (2) (3) (4) (5)
Segurança.	(1) (2) (3) (4) (5)
Confidencialidade.	(1) (2) (3) (4) (5)
Meios para monitorar o desempenho.	(1) (2) (3) (4) (5)
Logística.	(1) (2) (3) (4) (5)
Produtividade e tempo de reação.	(1) (2) (3) (4) (5)
Eficácia, melhores processos.	(1) (2) (3) (4) (5)
Aumentar a vantagem competitiva, visando o lucro.	(1) (2) (3) (4) (5)

ANEXO X

Tabelas da entrevista da empresa I

Quadro 49 – Objetivos quando empresa I visa à redução de custos

A redução das despesas exclusivamente.	(1) (2) (3) (4) (5)
A redução dos salários e encargos legais e sociais.	(1) (2) (3) (4) (5)
A eliminação de pessoas.	(1) (2) (3) (4) (5)
A redução simplesmente da hierarquia.	(1) (2) (3) (4) (5)

Quadro 50 – Modelos utilizados quando a empresa I busca a terceirização

Cliente/Fornecedor (padrão)	(1) (2) (3) (4) (5)
Cliente/Fornecedor com regra de parceria pré-estabelecida.	(1) (2) (3) (4) (5)
Parceria com cessão de recursos da empresa.	(1) (2) (3) (4) (5)
Participação acional com o terceiro.	(1) (2) (3) (4) (5)

Quadro 51 – Necessidade de se avaliar no terceiro para empresa I

Habilidades técnicas.	(1) (2) (3) (4) (5)
O menor custo total de um processo / serviço.	(1) (2) (3) (4) (5)
Envolvimento com a empresa contratante.	(1) (2) (3) (4) (5)
Proximidade da competência essencial da organização.	(1) (2) (3) (4) (5)
Segurança.	(1) (2) (3) (4) (5)
Confidencialidade.	(1) (2) (3) (4) (5)
Meios para monitorar o desempenho.	(1) (2) (3) (4) (5)
Logística.	(1) (2) (3) (4) (5)
Produtividade e tempo de reação.	(1) (2) (3) (4) (5)
Eficácia, melhores processos.	(1) (2) (3) (4) (5)
Aumentar a vantagem competitiva, visando o lucro.	(1) (2) (3) (4) (5)

ANEXO XI

Resumo das informações da coleta de dados

Empresa	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Segmento de atuação	Máquinas	Estruturas metálicas	Tanques em inox	Tanques em inox	Máquinas	Máquinas	Tanques em inox	Máquinas	Estruturas metálicas
Terceirização	Visão positiva	Solução imediatista	Solução imediatista	Visão positiva	Visão positiva	Solução imediatista	Visão positiva	Visão positiva	Visão positiva
Visão	Melhor opção para crescer	Mal necessário	Somente em caso de emergência	Tendência	Única solução	Somente em caso de emergência	Tendência	Tendência	Melhor opção para crescer
Objetivos	Transformar custo fixo em variável	Criação de valor, melhorando o nível de serviços	Transformar custo fixo em variável	Redução de custos	Resolução de um problema imediato	Focar em suas competências essenciais	Resolução de um problema imediato	Transformar custo fixo em variável	Focar em suas competências essenciais
Atividades essenciais	Engenharia Eng. de vendas Pós-vendas Fabricação Administrativo	Fabricação Montagem	Engenharia Fabricação Comercial Administração	Comercial Engenharia Pós-vendas	Compras Engenharia Fabricação Comercial	Engenharia Administração	Engenharia	Comercial Engenharia Pós-vendas Rec. Humanos Administração	Engenharia Comercial
Gerenciamento da ociosidade	Planejamento e programação	Não existe gerenciamento com o terceiro	Não existe gerenciamento com o terceiro	Não existe gerenciamento com o terceiro	Reserva de horas	Não existe gerenciamento com o terceiro	Reserva de horas	Reserva de horas	Não existe gerenciamento com o terceiro
Duração das parcerias	Médio / longo prazo	Longo prazo	Médio / longo prazo	Longo prazo	Médio / longo prazo	Médio / longo prazo	Médio / longo prazo	Longo prazo	Longo prazo
Terceirização como alternativa de redução de custos	A redução dos salários e encargos legais e sociais	A redução das despesas exclusivamente	A eliminação de pessoas	A redução dos salários e encargos legais e sociais	A eliminação de pessoas	A redução das despesas exclusivamente	A eliminação de pessoas	A eliminação de pessoas	A eliminação de pessoas