

## Terceirização na indústria de vestuário

*Outsourcing in the clothing industry*

### Daniel Goulart

Universidade do Estado de Santa Catarina

*daniel\_gou@unifebe.edu.br* ✉

### Icléia Silveira

Universidade do Estado de Santa Catarina

*icleiasilveira@gmail.com* ✉

### Lucas Da Rosa

Universidade do Estado de Santa Catarina

*darosa.lucas@gmail.com* ✉

### Daniela Novelli

Universidade do Estado de Santa Catarina

*daniela.novelli@udesc.br* ✉

## PROJÉTICA

### COMO CITAR ESTE ARTIGO:

GOULARD, Daniel; SILVEIRA, Icléia; DA ROSA, Lucas; NOVELLI, Daniela. Terceirização na indústria de vestuário. **Projética**, Londrina, v. 12, n. 3, p. 108-128, 2021.

**DOI: 10.5433/2236-2207.2021v12n3p108**

**Submissão:** 18-03-2021

**Aceite:** 28-06-2021

**RESUMO:** A contratação de serviços terceirizados é uma opção para atender a demanda de mercado da indústria de vestuário, tendo em vista a sazonalidade do lançamento de coleções. Esse estudo visa identificar os critérios que a empresa Rovitex Indústria e Comércio de Malhas Ltda. utiliza para selecionar e contratar as empresas terceirizadas. Justifica-se a relevância da pesquisa por reconhecer nesse processo uma estratégia para a expansão dos negócios, bem como uma ferramenta para a melhoria das atividades dos setores de produção, o que torna a empresa mais competitiva e lucrativa. Classifica-se como uma pesquisa básica, qualitativa e descritiva, com o aporte de referenciais teóricos e pesquisa de campo, cujos dados foram coletados por meio da aplicação de questionário com o gestor de engenharia de produção da empresa objeto desse estudo. Os resultados indicaram que, no período da realização da pesquisa (dezembro de 2020), ela contava com 82 empresas terceirizadas e os aspectos relativos à qualidade do serviço prestado, cumprimento dos prazos de entrega e a conformidade jurídica da empresa eram seus principais critérios para escolha dessas empresas.

**Palavras-chave:** Terceirização. Gestão da produção. Vestuário.

**ABSTRACT:** *The hiring of outsourced services is an option for the garment industry in face of the market demand, given the seasonality in launching the collections. This study aims to identify the criteria that the company Rovitex Indústria e Comércio de Malhas Ltda. uses to select and hire outsourced companies. The relevance of the research is justified by recognizing this process as a strategy for business expansion, as well as a tool for improving the performance of the production sectors, thus leading the company to be more competitive and profitable. The research has a basic, qualitative and descriptive nature, with the contribution of theoretical references and field research, in which data were collected through the application of a questionnaire with the production engineering manager of the company. The results indicate that, in the period of the research (December 2020), there were 82 outsourced companies. The main criteria for admitting this type of collaboration were aspects related to the quality of the service provided, meeting delivery deadlines and the company's legal compliance.*

**Keywords:** *Outsourcing. Production management. Clothing.*

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de terceirização no ambiente produtivo das indústrias de vestuário pode ocorrer em diferentes etapas do processo produtivo: nas pesquisas para o planejamento do projeto de produtos, na modelagem, na prototipagem, na confecção, entre outras. A empresa contratada pode, inclusive, ser encarregada pela fabricação completa do produto, sendo a contratante apenas responsável pelas etiquetas e material de embalagem. Além disso, esse processo de terceirização pode não se deter apenas ao produto, mas a gestão da marca, sua comunicação e demais processos administrativos.

No contexto de produção industrial, algumas indústrias de vestuário optam por especializar-se em determinadas etapas do processo produtivo e designam as fases complementares a outras empresas. Esse processo pode ser entendido como uma estratégia de negócios, que objetiva o aumento da produtividade, redução de custos e ganho de competitividade. No entanto, Mello (2011) alerta que a terceirização é uma ferramenta estratégica como tantas outras, que pode trazer resultados bastante positivos quando utilizada de maneira adequada, mas que, da mesma forma, pode acarretar grandes prejuízos quando usada de maneira incorreta, podendo levar a empresa ao fracasso. Diante disso, as empresas contratantes precisam ter critérios para a seleção das empresas de terceirização, conhecer detalhadamente as características de seus colaboradores e atuar, de forma direta, no acompanhamento da qualidade do produto.

São vários os desafios encontrados nesse processo, principalmente ao considerar que o produto acabado pode passar por intervenção de diversas empresas diferentes. Assim, os recursos comunicacionais e o uso das tecnologias digitais contribuem e facilitam as relações entre as empresas contratantes e contratadas, assim como o fluxo de informações sobre produtos e processos. Nesse sentido, o uso da ficha técnica e da peça piloto norteiam a atividade profissional das fábricas, que precisam reproduzir, em grande quantidade, peças com as mesmas características e qualidades.

*São vários os desafios encontrados nesse processo, principalmente ao considerar que o produto acabado pode passar por intervenção de diversas empresas diferentes. Assim, os recursos comunicacionais e o uso das tecnologias digitais contribuem e facilitam as relações entre as empresas contratantes e contratadas, assim como o fluxo de informações sobre produtos e processos.*

Diante do pressuposto apresentado, a presente pesquisa busca responder ao seguinte problema: como a empresa Rovitex Indústria e Comércio de Malhas Ltda. estabelece critérios para selecionar e contratar suas empresas terceirizadas? Nesse sentido, o objetivo da pesquisa é identificar os critérios usados pela empresa foco da pesquisa para selecionar e contratar empresas terceirizadas.

Justifica-se que a identificação dos critérios de seleção e contratação de empresas colaboradoras terceirizadas visa potencializar, tanto quanto possível, essa relação, a fim de que essa estratégia beneficie ambas as empresas e mitigue erros e complicações. Destaca-se, também, que o desempenho operacional, no que tange a qualidade da produção e questões jurídicas relacionadas aos contratos de trabalho, é aspecto relevante a ser considerado.

O presente estudo é de natureza básica e limita-se, quanto ao problema, como uma pesquisa qualitativa e, quanto aos objetivos, descritiva. No que diz respeito aos procedimentos técnicos, utilizou-se da pesquisa bibliográfica com levantamento nas seguintes fontes: livros, artigos científicos, teses e dissertações sobre a área de estudo. A pesquisa de campo ocorreu na empresa Rovitex Indústria e Comércio de Malhas Ltda., tendo como instrumento de coleta de dados a aplicação de um questionário organizado com perguntas abertas. A pesquisa de campo identificou os critérios utilizados pela Rovitex para contratação de empresas prestadoras de serviço terceirizado. Sobre a empresa pesquisada, esta é verticalizada, localiza-se na cidade de Luiz Alves, no Estado de Santa Catarina e abrange todos os processos produtivos da área têxtil, desde a produção de fios até a expedição e a venda. Conta com um campo fabril bastante significativo e utiliza de empresas terceirizadas para contribuir com sua atividade produtiva.

A abordagem das teorias teve como objetivo compreender os critérios que podem ser observados na definição e gestão da produção terceirizada, tendo em vista a seleção e contratação das empresas. Dessa forma, utilizou-se das contribuições de Corrêa e Corrêa (2012), Goularti Filho e Jenoveva-Neto (1997), Nonaka e Takeuchi (1997), Choo (2003) e Haas (2020).

## 2 TERCEIRIZAÇÃO DE PROCESSOS PRODUTIVOS NA INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO

A indústria de vestuário tem como característica as alianças realizadas com fornecedores e produtores que a elevam em ganhos econômicos e impacto social. O sucesso da empresa possui relação direta com o estabelecimento de um modelo de negócio com estratégias aplicadas na prática. Para Cietta (2017, p. 197) “O modelo de negócio define um equilíbrio específico entre as diferentes funções empresariais necessárias para desenvolver o negócio e o impacto deste no mercado e, de forma mais ampla, em todos os *stakeholders* externos”. Sobre isso, destaca-se a importância de buscar um ponto de equilíbrio entre as funções de um modelo de negócio, que deve descrever o método de criação, produção, entrega e captura de valor por uma organização, com todos os envolvidos nesse processo (OSTERWALDER, 2011).

Cada modelo de negócio possui estratégias, identificadas por ações sequenciais, que visam alcançar os objetivos da empresa (CIETTA, 2017). Esse plano empresarial objetiva criar um diferencial com relação aos seus concorrentes. Sendo essa vantagem competitiva resultado de um olhar e posicionamento diferenciados, como destacam Silveira e Seibel (2017, p. 1) “[...] é necessário olhar além dos produtos da empresa, investindo na qualificação de seus membros e na aquisição de novos conhecimentos, com base na melhoria do desempenho de seus processos e produtos”, ou seja, se adequar às realidades atuais da economia e investir em capital social de funcionários e de parcerias.

Corrêa e Corrêa (2012) explicitam que os desafios são inúmeros e recorrentes, no entanto, medidas estratégicas para potencializar o posicionamento da empresa perante a competitividade do mercado são recursos que devem ser considerados. Na visão desses autores, uma das principais preocupações das empresas está relacionada ao gerenciamento de suas áreas funcionais, que visam a obtenção, manutenção e ampliação da sua competitividade, considerando-as como estratégias funcionais.

Pode-se definir, então as estratégias funcionais como ferramentas cujo objetivo principal é o aumento da competitividade da organização, e para tal, buscam organizar os recursos de cada área funcional da empresa e conformar um padrão de decisões coerente, para que esses recursos possam prover um composto adequado de características de desempenho que possibilite à organização competir eficazmente no futuro (CORRÊA; CORRÊA, 2012, p. 487).

No que se refere às áreas funcionais da indústria de moda e/ou vestuário, existem três funções de relevância para a criação de valor: a função criativa, a função produtiva e a de distribuição (CIETTA, 2017). As empresas munidas de estratégias, para alcançar os objetivos esperados, podem se organizar e traçar as diretrizes necessárias que melhor se adéquam ao modelo de negócio.

Na produção destaca-se a estratégia de contratar outras empresas especializadas em determinado processo produtivo, de modo que esse processo não precise ser realizado internamente. De acordo com Buetgen (2012, p. 19) “[...] estratégia de produção é a mobilização dos recursos organizacionais de forma organizada e planejada, de modo que se possam maximizar as possibilidades de atingir os objetivos traçados para a empresa e minimizar os riscos nas tomadas de decisões”. A produção de peças de vestuário pode ser organizada por meio da interação com pequenas firmas especializadas na produção de categorias de produtos específicos (GOULARTI FILHO; JENOVEVA-NETO, 1997). Ou seja, a empresa contratante busca transferir a tarefa de fabricação dos seus componentes para empresas menores e concentra-se apenas na produção do artigo final, vindo a modernizar as relações de trabalho e estimular a cadeia produtiva.

Deve-se destacar que essas relações vão além da criação de valor, elas buscam a realocação da apropriação do valor criado (CORRÊA; CORRÊA, 2012). Enfatiza-se, ainda, que uma forma de aumentar valor é apropriar-se de parcelas de valor que anteriormente era apropriado por outros, “[...] empresas podem demitir funcionários e, posteriormente, contratá-los como ‘pessoa jurídica’, como

prestadores de serviço, para produzirem o ‘valor apropriado’ anteriormente pelos funcionários, na forma de salários e benefícios por exemplo” (CORRÊA; CORRÊA, 2012, p. 79). Caracteriza-se, nesse caso, a terceirização como renegociação de contratação. As empresas também podem decidir repassar parcelas maiores de risco aos contratados, de modo que os custos fixos pertençam a eles.

Sendo assim, para Torres (2019) a terceirização é um processo em que uma empresa contrata outra para a prestação de algum serviço determinado, que pode ser uma atividade secundária ou mesmo a atividade principal da empresa que a contrata. As relações com as empresas terceirizadas estão ancoradas, de acordo com Tonial e Vicente (2019), pela Lei nº. 429 de 2017, que possibilita que as empresas terceirizem também a sua atividade fim, não apenas as atividades de suporte como vigilância e limpeza.

Tendo em vista a necessidade de o setor do vestuário operar cada vez mais em termos de flexibilidade e dinamicidade sem perder de vista que um dos fatores chave da competitividade é o custo de produção, a subcontratação tem sido largamente utilizada como parte das estratégias de produção, com amplas repercussões em todas as outras áreas da empresa (GOULARTI FILHO; JENOVEVA-NETO, 1997, p. 73).

A terceirização, ou subcontratação como é abordada por Goularti Filho e Jenoveva-Neto (1997), pode ser: (I) de economia financeira, quando o maior objetivo é a redução de custos; (II) de especialização, quando o contratante busca algum especialista (pessoa ou empresa) para realizar uma atividade que ele não pode ou não deseja executar; e, por fim, (III) a subcontratação de capacidade, com objetivo de atender a sobrecarga de pedidos.

Ou seja, a busca em posicionar-se no mercado competitivo e se destacar na criação de valor pode ser recorrente à necessidade de atender a alta demanda de produção, a diminuição de custos e/ou a contratação de empresas com maquinário e mão de obra especializada. Resta, por escolha da empresa contratante, os processos finais da cadeia produtiva e a administração de todo esse processo produtivo.



O processo de interação proveniente da terceirização proporciona o compartilhamento e a absorção de boas práticas dos processos, se comparado com a realização dessas operações realizadas internamente (CORRÊA; CORRÊA, 2012). Para manter o melhor desempenho operacional e aumento da produtividade, a produção terceirizada precisa ser devidamente gerenciada, como destaca-se a seguir.

## 2.1 GESTÃO DA PRODUÇÃO TERCEIRIZADA DE VESTUÁRIO

Para o gerenciamento da produção na terceirização de vestuário, destaca-se a importância da gestão das informações e comunicação entre ambas as participantes desse processo, de modo que o produto acabado deva seguir um padrão de qualidade e características específicas. A unificação dessas características ressalta o fato que uma organização fornece produtos para diversas empresas prestadoras de serviço terceirizado, de acordo com a sua estratégia de modelo de negócio. No entanto, tanto a empresa fornecedora quanto a prestadora de serviço têm papel fundamental na criação de novos conhecimentos ou conhecimentos específicos oriundos da interação proporcionada por esse processo produtivo, de modo que esses conhecimentos possam ser compartilhados com os demais prestadores de serviço terceirizado, o que otimiza e melhora o processo manufatureiro (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Os autores destacam, ainda, que o conhecimento deriva da interação e envolvimento do sujeito com o objeto de percepção, e é adquirido mediante análise dos objetos externos e por meio de esforços voluntários. Nota-se a importância de potencializar a comunicação com os colaboradores, que detêm conhecimentos específicos oriundos da atividade especializada que realizam, para promover a interação, troca e criação de conhecimentos. Para Choo (2003, p. 381), “[...] novas formas de conhecimento e de ações emergem quando as tensões entre o velho e o novo, entre mudança e estabilidade, são confrontadas, interpretadas e resolvidas, dessa forma, podendo levar a criação de novas teorias e ações”.

A interação promovida pelo modelo de negócio atuante, que conta com a estratégia de terceirização de processos produtivos, torna-se um método de aprendizagem e construção de conhecimentos.

O que resulta são novos conhecimentos que levam a inovação na forma de novos produtos e novas competências. Quando é o momento de decidir uma estratégia ou curso de ação, os responsáveis pelas decisões precisam saber quais elementos são mais importantes para a organização, quais as opções e capacidades disponíveis e como desembaraçar uma complexa rede de fatores e contingências para fazer uma escolha aceitável (CHOO, 2003, p. 61).

Essa relação objetiva gerar ou agregar valor à empresa, tornando-a competitiva como método estratégico e baseando-se em competências, que são um conjunto de habilidades e tecnologias atrativas e necessárias para agregar valor ao modelo de negócio (CORRÊA; CORRÊA, 2012). A empresa prestadora de serviço deve ser atraente para a empresa contratante, de modo que sua competência seja a sua característica principal.

Nesse mote, Corrêa e Corrêa (2012, p. 81) destacam três características necessárias para que uma competência seja considerada relevante, como apresenta-se no Quadro 1. Essas competências podem ser consideradas pela empresa contratante para a prestação de serviço, de acordo com seu modelo de negócio estabelecido e estratégias produtivas definidas. Nesse sentido, as alianças com empresas terceirizadas visam agregar valor competitivo e aumentar a eficiência operacional, de modo a utilizar as tecnologias e especializações de outras empresas para reduzir custos. Essa aliança pode ir além dos objetivos tangíveis de produção, pois leva-se em consideração que produtos de moda e vestuário vão além das suas características tangíveis, são carregados de subjetividade e significados. Neste sentido, as competências das empresas terceirizadas refletem seus valores e ideologias.

Quadro - Competências centrais

VALOR PARA O CLIENTE	DIFERENCIAÇÃO SOBRE CONCORRÊNCIA	EXTENDABILIDADE
<b>Deve</b>		
Proporcionar um valor e/ou benefício percebido pelo cliente. Sendo que o que é percebido é o benefício advindo da competência, e não a competência em si.	Destacar-se dos demais mesmo realizando a mesma atividade. Competitivamente exclusiva ou de perfeita dominância por poucos.	Possibilitar atuação no futuro. Viabilizar investimentos na competência para o mercado de hoje com olhar para as oportunidades proporcionadas por essas escolhas no futuro.

Fonte: Adaptado de Corrêa e Correã (2012).

Nesta relação de trabalho terceirizado, o desafio é criar significado e reduzir a ambiguidade. Para Choo (2003, p. 382), a ambiguidade “[...] é a falta de clareza, que na verdade nasce mais da confusão entre muitos significados plausíveis do que da falta de informações suficientes”. Nesse cunho, é importante aumentar a clareza, de modo que a identidade da empresa, seja da contratante ou da contratada, possa ser percebida, assim como os seus propósitos.

As características das empresas terceirizadas e suas especificações técnicas, no que tange as habilidades específicas, equipamentos, organização e mão de obra, assim como aspectos jurídicos em conformidade com a lei e os direitos e deveres a serem seguidos como empresa, tornam-se objetos de análise e seleção pela empresa contratante.

### 2.1.1 EFETIVAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO

A relação entre duas pessoas jurídicas é cercada por características burocráticas que visam, por meio de aliança contratual, firmar parcerias, doravante o esclarecimento dos direitos e deveres de cada uma das partes envolvidas. Haas (2020, p. 21) define que “Um programa de *Compliance*, aliado a uma gestão sustentável e uma boa governança corporativa torna-se uma identidade positiva para as empresas que consideram os fatores morais e éticos com o mesmo afincio que buscam a lucratividade do negócio”.

Haas (2020) explica que *compliance* deriva do inglês *to comply*, que significa estar em conformidade com toda a legislação, regulamentos externos e internos inerentes ao negócio, sendo um aliado às práticas de governança corporativa e integridade empresarial.

Percebe-se, na indústria da moda, vestuário e/ou têxtil, a necessidade de controles e procedimentos que orientem o comportamento das empresas no mercado que atuam, sendo uma indústria de números significativos, tanto nacional quanto mundialmente. Justamente por essas características, é uma indústria que ainda agride ao meio ambiente e traz traços de precarização nas relações laborais (HAAS, 2020). Torres (2019) destaca que, no Brasil, há aproximadamente 12 milhões de trabalhadores terceirizados, logo, o aporte jurídico tem objetivo de proporcionar a ambas as partes o suporte necessário para garantir o bom funcionamento das relações na realização das suas atividades.

As empresas buscam uma reputação positiva junto de seus consumidores, o que gera a confiabilidade e permite alçar o desenvolvimento econômico aliado à sustentabilidade das suas ações. De acordo com Tonial e Vicente (2019, p. 3) “Os consumidores são ávidos pela aquisição de produtos de empresas que agem eticamente na condução de suas atividades”. Essas características

intangíveis dos produtos tornam-se diferencial competitivo, pois singularizam uma marca de outra, um produto de outro. Ressalta-se a importância das práticas e escolhas empresariais, com relevância mútua às características tangíveis dos produtos ofertados.

As práticas éticas e socialmente corretas, tomadas como estratégia pela empresa, incluem e alcançam todos os envolvidos ou pertencentes à cadeia produtiva da organização.

A notoriedade do tema no Brasil veio com o advento da lei 12.846/13, a chamada lei Anticorrupção brasileira, ou lei da Empresa Limpa, despertando a atenção do empresário brasileiro uma vez que os dirigentes e a empresa podem ser responsabilizados por atos lesivos, mesmo que não tenham autorizado ou destes não tenham tomado conhecimento (HAAS, 2020, p. 21).

Desse modo, as organizações buscam transparecer suas ações de comportamento aceitável e reduzir conflitos, sendo transparentes em suas escolhas, tanto para agradar o consumidor como para a expansão empresarial. É importante, para os negócios, que a empresa seja transparente nas suas relações. Diante do aporte teórico e do objetivo da pesquisa, organizou-se a pesquisa de campo, cujos resultados apresentam-se a seguir.

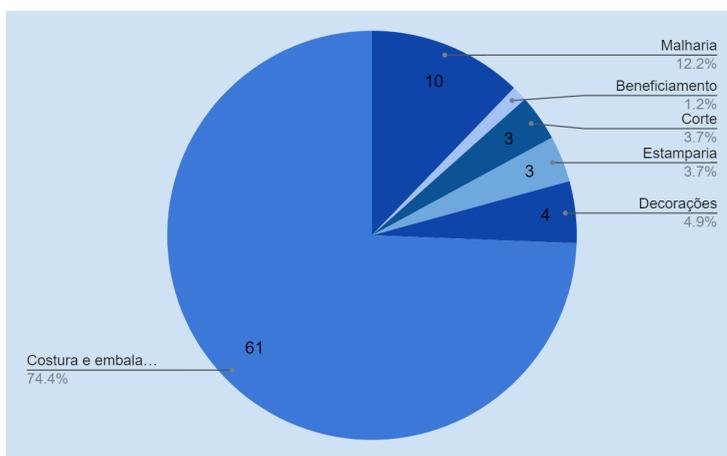
### **3 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO**

Para a coleta de dados da pesquisa de campo foi organizado um questionário com 10 questões, focando na busca de informações sobre os critérios utilizados pela empresa para a contratação das prestadoras de serviços terceirizados. O questionário foi enviado por endereço eletrônico no mês de dezembro de 2020, direcionado ao gestor de engenharia da empresa. A seguir são apresentados os dados coletados e a análise qualitativa dos resultados.

### 3.1 TERCEIRIZAÇÃO NA ROVITEX LTDA

A primeira questão buscou identificar o número de empresas terceirizadas contratadas nesse momento (dezembro de 2020) e a distribuição por tipo de serviços, cujos resultados indicaram um total de 82 empresas terceirizadas prestando serviços à sua cadeia produtiva, como ilustra a Figura 1.

Figura 01 – Distribuição dos colaboradores terceirizados da empresa Rovitex



Fonte: Os autores (2020).

Foram destacados, pelo gestor de engenharia de produção da empresa, os critérios mais relevantes para a contratação. Para os prestadores de serviço de malharia (tecelagem), destacou-se a qualidade do serviço prestado, de modo a assegurar a qualidade do produto, a pontualidade e as tecnologias apropriadas para sua confecção. Logo, essas são as características relevantes a considerar-se no ato da contratação desse serviço terceirizado. No entanto, para os serviços de corte, estamparia e decorações, são consideradas as características de qualidade e a localização geográfica da empresa. Esses serviços são considerados essenciais e encontram-se distribuídos no centro da cadeia produtiva, ou seja, a localização geográfica interfere na contratação, pois há preferência por empresas próximas, que acarretarão a rápida devolutiva dos produtos para dar sequência a sua cadeia produtiva.

Quanto à empresa terceirizada, responsável pelo serviço de beneficiamento têxtil — que consiste em atribuir os aspectos de cor e toque aos rolos de malha, que se infere diretamente nos produtos produzidos pela Rovitex —, foi destacada a qualidade da mão de obra e a disponibilidade de tecnologia. No que se refere à produção de artigos de vestuário, considera-se, para a contratação dos serviços de costura e embalagem, os aspectos de qualidade, localização geográfica, estrutura física e de maquinários, assim como a quantidade de funcionários e, conseqüentemente, o volume de produção mensal praticado pela empresa. Ao observar os estudos de Araújo (1996), pode-se definir que os serviços de costura compreendem a fase de montagem — composto pelas etapas de preparação e costura — dos artigos de vestuário.

Subsequente à apresentação das características relevantes para a contratação do mote de prestadores de serviço terceirizados pela empresa Rovitex, destaca-se, ainda, os desafios e entraves encontrados no processo de contratação: (I) não disponibilidade dos maquinários e mão de obra específicas para a produção dos artigos da empresa Rovitex, de acordo com o padrão de qualidade exigido; (II) localização geográfica, fora da rota comum utilizada pela empresa; (III) a baixa capacidade produtiva e, conseqüentemente, número de funcionários insuficiente (abaixo de cinco), que caracterizam bloqueio de contratação; (IV) problemas de cunho jurídico, como documentação irregular no Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) de seus funcionários e dívidas elevadas; e (V) análise do preço cobrado pelo serviço terceirizado de acordo com o serviço prestado.

### 3.1.1 RELACIONAMENTO E COMUNICAÇÃO COM AS EMPRESAS TERCEIRIZADAS

Ao tratar-se das relações advindas da estratégia de contratação de empresas prestadoras de serviço terceirizado, destacam-se as características relevantes encontradas na relação e comunicação com as 82 empresas que prestam serviços à Rovitex, sendo essa relação considerada amistosa e de parceria.

Com relação à troca de informações, a empresa destaca que se comunica diariamente com seus colaboradores terceirizados, via e-mail e por telefone, para esclarecimento de quaisquer dúvidas. Além disso, o compartilhamento de informações acontece de acordo com o Quadro 2.

**Quadro 2** - Comunicação e compartilhamento de informações com o colaborador terceirizado

<b>ROCESSO PRODUTIVO TERCEIRIZADO</b>	<b>ENVIA PARA A PRESTADORA DE SERVIÇO:</b>
MALHARIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordem de produção;</li> <li>• Ficha com informações técnicas de programação de máquinas;</li> </ul>
BENEFICIAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordem de produção;</li> <li>• Instruções técnicas para a realização do serviço;</li> </ul>
CORTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordem de produção;</li> <li>• Encaixe dos moldes;</li> <li>• Instruções técnicas para a realização do serviço;</li> </ul>
ESTAMPARIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordem de produção;</li> <li>• Bandeiras;</li> <li>• Instruções técnicas para a realização do trabalho;</li> </ul>
DECORAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordem de produção;</li> <li>• Bandeiras;</li> <li>• Instruções técnicas para a realização do trabalho;</li> </ul>
COSTURA E EMBALAGEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordem de produção;</li> <li>• Acesso ao sistema interno com informações do artigo produzido;</li> <li>• Inspetor de qualidade e instrução (2 a 3 vezes por semana).</li> </ul>

**Fonte:** os autores (2020).

Com a análise dos dados da pesquisa, destaca-se que a empresa Rovitex, no decorrer das atividades diárias do processo produtivo com os colaboradores terceirizados, considera os apontamentos levantados fundamentais para a solução ou adaptação de processos. Quanto aos desafios, o prazo de entrega, ou seja, a devolutiva do produto após a execução do serviço, é apontada em todo o leque de colaboradores da empresa — malharia, beneficiamento, corte, estamparia, decorações, costura e embalagem — como o principal problema enfrentado pela empresa contratante.

Especificamente para os terceirizados de malharia, destaca-se a falta de conhecimento em solucionar problemas recorrentes no seu fluxo produtivo, onde o suporte técnico da empresa Rovitex precisa intervir para solucionar o problema. No que se refere ao beneficiamento realizado de forma terceirizada, aponta-se que o custo é elevado ao comparar-se com o realizado de forma interna, no entanto, a demanda pelo serviço não consegue ser atendida unicamente com a atividade interna. Já na etapa da costura, o maior desafio com o colaborador terceirizado apresenta-se na capacidade de confeccionar, com qualidade, os produtos mais complexos e elaborados.

O representante da empresa percebe e destaca que há demanda elevada dos serviços realizados de forma terceirizada, no entanto, a falta de mão de obra acarreta o atraso e a desvantagem competitiva da empresa com seus produtos no mercado que atua. Ou seja, no ambiente competitivo atual, a empresa Rovitex carece de mão de obra terceirizada para atender a sua demanda.

#### 4 CONCLUSÃO

Com base nos dados obtidos nessa pesquisa, pôde-se identificar os critérios adotados pela empresa Rovitex Indústria e Comércio de Malhas Ltda para a seleção e contratação de empresas prestadoras de serviço terceirizado. A contratação de empresas terceirizadas apresentou-se como estratégia dentro do modelo de negócio de empresas que buscam diferenciar-se no mercado que atuam, possibilitando a redução de custos e atendendo a alta demanda de pedidos, direcionando partes do processo de sua cadeia produtiva.

Normalmente essas empresas são especializadas em processos produtivos específicos e dispõem de mão de obra, máquinas e tecnologias apropriadas. Essas especificidades tornam a terceirização uma alternativa considerável a alguns modelos de negócio, de modo que a empresa não precisa dispor de estrutura física, tecnologias e funcionários para realizar toda a cadeia produtiva internamente.

Fazendo uso da contratação de empresas terceirizadas, a gestão das informações e conhecimentos torna-se fundamental e objetiva que todas as empresas colaboradoras deste processo produtivo estejam sintonizadas, de modo a realizar sua atividade de acordo com as características e especificidades desejadas pela empresa contratante. Nesse cunho, para a empresa objeto desse estudo, mensurou-se quais as atividades são realizadas de forma terceirizada e as características que por ela são consideradas. Logo, identificou-se que a qualidade do serviço prestado, no que tange ao somatório de mão de obra especializada, tecnologias apropriadas e estrutura física, assim como o cumprimento dos prazos de entrega, a localização geográfica em alguns casos, e a conformidade jurídica da empresa terceirizada, são as características e aspectos relevantes observados pela Rovitex ao admitir uma empresa prestadora de serviço terceirizado. Espera-se que esse estudo possa auxiliar nas pesquisas acerca da terceirização na indústria de vestuário, de modo a compreender como esse fenômeno ocorre e é importante para o crescimento da indústria.

## REFERÊNCIAS

1. ARAÚJO, Mario de. **Tecnologia do vestuário**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1996.
2. BUETTGEN, John Jackson. **Administração da produção**. Indaial: Uniasselvi, 2012.
3. CHOO, Chum Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003.
4. CIETTA, Enrico. **A economia da moda**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2017.
5. CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
6. GOULARTI FILHO, Alcides; JENOVEVA-NETO, Roseli. **A indústria do vestuário: economia, estética e tecnologia**. Florianópolis: Livraria e Editora Obra Jurídica, 1997.
7. HAAS, Silvia Luisa Eifert. **Compliance na indústria da moda**. Fashion Law – o amparo jurídico para a indústria da moda, 3f., ed. 2020.
8. MELLO, Cristian Busatta de. **Estudo de viabilidade econômica para abertura de uma indústria no ramo de facção na região sudoeste do Paraná**. 2011. 23 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Contábil e Financeira) — Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2011. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/1478>. Acesso em: 11 nov. 2020.

9. NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
10. OSTERWALDER, Alexander. **Business model Generation – inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
11. SILVEIRA, Icléia; SEIBEL, Silene. **Método/técnicas aplicadas na gestão do capital intelectual nas empresas de vestuário**. In: COLÓQUIO DE MODA, 13., Bauru, SP. Anais eletrônicos [...]. Bauru: FAAC/UNESP, 2017. GT06, p. 1-15. Disponível em: [http://www.coloquiomoda.com.br/anais/Coloquio%20de%20Moda%20-%202017/GT/gt\\_06/gt\\_6\\_METODOS\\_TECNICAS\\_E\\_FERRAMENTAS.pdf](http://www.coloquiomoda.com.br/anais/Coloquio%20de%20Moda%20-%202017/GT/gt_06/gt_6_METODOS_TECNICAS_E_FERRAMENTAS.pdf). Acesso em: 30 nov. 2020.
12. TONIAL, Maria Angélica Dal Conti; VICENTE, Jacson Bacin. **Compliance: enfrentamento das patologias corruptivas e responsabilização das empresas pela cadeia produtiva no mundo da moda**. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DEMANDAS SOCIAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA, 16.; MOSTRA INTERNACIONAL DE TRABALHOS CIENTÍFICOS, 12., 2019, Santa Cruz do Sul, RS. Anais eletrônicos [...]. Santa Cruz do Sul: Universidade de Santa Cruz do Sul, 2019. 15f. Disponível em: <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidspp/article/view/19639/1192612353>. Acesso em: 29 nov. 2020.
13. TORRES, Vitor. A nova lei da terceirização foi aprovada: veja o que muda para empresários e funcionários. In: TORRES, Vitor. **Contabilizei blog**. São Paulo, 1 nov. 2019. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/lei-da-terceirizacao/>. Acesso em: 13 dez. 2020.