

Disponível em:
<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>

Race, Joaçaba, v. 14, n. 3, p. 983-1004, set./dez. 2015

ESTRATÉGIAS NA TERCEIRIZAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DA CADEIA PRODUTIVA E LOGÍSTICA – UMA ANÁLISE EM INDÚSTRIAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS PARA UMA MULTINACIONAL DO RAMO CALÇADISTA

Strategies on the outsourcing to the development of productive and logistic chain – an analysis in service provider industries to a multinational on the footwear segment

Wagner Pietrobelli Bueno

E-mail: wbpietro@outlook.com

Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria; Mestrando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria, RS.

Cristiano Henrique Antonelli da Veiga

E-mail: chadaveiga@gmail.com

Doutor em Educação nas Ciências pela Universidade do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul; Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria; Professor Adjunto da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia.

Endereço para contato: Rua Divino Lucas Martins, 381 ap. 601, Saraiva, 38408-026, Uberlândia, Minas Gerais, Brasil.

Sandrine de Almeida Flores

E-mail: sandrinetuty@gmail.com

Graduanda do Curso de Bacharelado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, *Campus* Palmeira das Missões, RS.

Luis Carlos Zucatto

E-mail: luiszucatto@gmail.com

Doutor e Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Professor Adjunto do Departamento de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, *Campus* Palmeira das Missões, RS.

Artigo recebido em 03 de fevereiro de 2015. Aceito em 06 de maio de 2015.

Resumo

A indústria coureiro-calçadista apresenta uma inserção socioeconômica em diversos *glusters* produtivos, como o da região do Vale dos Sinos (RS). Seu desempenho está diretamente vinculado às oscilações tanto do mercado doméstico quanto do internacional e estes interferem diretamente no desenvolvimento dessas regiões. Outro fator que influencia nessa dinâmica é a organização da cadeia produtiva, destacando-se a verticalização e a terceirização cuja dinâmica do arranjo logístico interfere na qualidade, nos custos e na velocidade de resposta aos pedidos dos clientes. Neste trabalho, relata-se um estudo de caso de uma empresa multinacional do setor coureiro-calçadista localizada em Nova Hartz, RS, cuja ação estratégica manufatureira é mista, articulada por meio da organização de linha fabril própria e do desenvolvimento de uma rede de sistemistas terceirizados. A investigação teve início a partir da análise de uma das empresas sistemistas e foi expandido, posteriormente, para a investigação da cadeia e na própria empresa âncora. Buscou-se identificar os impactos dessas ações para a região, bem como as influências que a recente redução do volume de vendas, principalmente as exportações para a Argentina, propiciaram para a região. A coleta de dados em campo foi realizada em dois períodos distintos, de janeiro a fevereiro e de agosto a novembro de 2014, por meio de questionário semiestruturado. Como resultados, elaborou-se um mapa do fluxo das interações entre a empresa âncora e as parceiras. Também se observou que há uma vulnerabilidade quanto ao fechamento de postos de trabalho impulsionado pelos 10% de redução em exportação em decorrência da crise na Argentina. Palavras-chave: Indústria calçadista. Logística. Terceirização.

Strategies on the outsourcing to the development of productive and logistic chain – an analysis in service provider industries to a multinational on the footwear segment

Abstract

The leather footwear industry has a socio-economic integration of various production glusters as the Vale dos Sinos region in Rio Grande do Sul States, Brazil. Its performance is directly linked to the fluctuations of both the domestic market and the international one and these interfere directly in the development of these regions. Another factor that influences this dynamic is the organization of the production chain, especially the vertical integration and outsourcing the logistics arrangement whose dynamics influence the quality, cost and speed of response to customer requests. This paper reports a case study of a multinational company in the footwear leather sector located in New Hartz, RS, whose manufacturing strategic action is mixed, articulated through its own manufacturing line organization and the development of a network of outsourced systems suppliers. The investigation began from the analysis of one of the tier suppliers and was expanded later to investigate the chain and anchor itself. We tried to identify the impacts of these actions for the region as well as the influences that the reduction in sales volume, mainly exports to Argentina, have led to the region. The collection of field data was performed in two distinct periods, from January to February and from August to November 2014, through semi-structured questionnaire. As a result, we prepared a

map of the flow of interaction between the anchor company and partner. It was also observed that there is a vulnerability in the closure of jobs driven by the 10% reduction in export affected by the Argentine crisis.

Keywords: Footwear industries. Logistics. Outsourcing.

1 INTRODUÇÃO

O setor coureiro-calçadista brasileiro vem sofrendo com a redução da demanda nas exportações de um de seus principais *players* comprador de calçados, a Argentina. Esse fato é evidenciado por uma queda, no ano 2014, de, aproximadamente, 10% no volume de compras pelo país vizinho, fato que obrigou as indústrias brasileiras exportadoras a reverem suas estratégias de internacionalização com a identificação de novos mercados compradores. Um dos resultados desse déficit no mercado internacional foi a redução dos postos de trabalho doméstico em torno de 8% em 2014, o que se estimam mais de 20 mil trabalhadores a menos no setor coureiro-calçadista brasileiro. O Rio Grande do Sul apresentou uma variação de vagas de emprego de -4,8%, o Ceará, de -5,10% e houve queda de -6,8% em São Paulo (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS, 2015).

Nesse contexto, observa-se também que os clientes estão mais exigentes no momento de adquirir calçados, demandando produtos melhores com acréscimo de qualidade e custos menores. Com esse desafio cotidiano, as organizações buscam um desempenho eficiente nos serviços e produtos por meio de ações competitivamente viáveis (WATERS, 2010; STEFANO FILHO; GODOY, 2010).

Em termos de estratégia da cadeia logística, observa-se que um dos meios utilizados pelas organizações é a contratação de empresas terceirizadas para a fabricação de partes ou totalidade de seus produtos ou pela realização de serviços na busca da eficiência da cadeia de valores e abastecimentos o mais flexível possível (LOPES et al., 2007; FERNANDES, 2012).

Assim, a elaboração e a definição dos rumos adequados para um arranjo empresarial exigem uma estruturação dessa cadeia logística alinhada a um planejamento estratégico que aporte esse desenho organizacional. No entanto, a definição de estratégias determinam o caminho da empresa passando uma compreensão das atividades a serem adotadas pelo novo plano, para todos os envolvidos organizacionalmente (CARVALHO, 2012; GANZER et al., 2013).

Por meio das decisões estratégicas, as corporações empresariais se ajustam ou criam novas tendências, inovações, *tecnologias*, entre outras ações. No contexto da competição internacional, as organizações têm identificado a importância da cadeia

logística, tanto globais quanto locais, como uma função de gestão que oportuniza o aumento significativo de sua influência sobre as decisões corporativas estratégicas (WATERS, 2010; BRASIL; ROCHA, 2010).

As estratégias de terceirização são uma das ações com foco na eficiência dos processos da cadeia de suprimentos, que oportunizam crescente nível de competitividade nos mercados em geral. Essa é uma alternativa encontrada com o intuito de melhorar e tornar suas atividades cada vez mais rápidas e eficazes dentro das especificações de qualidade e das expectativas dos clientes. Nesse ínterim, as ações logísticas também objetivam auxiliar o funcionamento da cadeia produtiva, transferindo informações e compartilhando as responsabilidades do planejamento operacional (BRASIL; ROCHA, 2010).

Com o presente artigo, objetiva-se apresentar um estudo da estratégia de cadeia logística de uma indústria multinacional, cuja base de operações está localizada na cidade de Nova Hartz, RS, município cuja base econômica está centrada nesse segmento industrial. Observou-se que, como ação tática, a empresa apresenta estratégia múltipla, tanto de verticalização quanto de terceirização de alguns processos de sua cadeia produtiva. Operacionalmente, a estratégia de terceirização é articulada por meio de micro e pequenas fábricas (ateliês) que desempenham funções relevantes na cadeia de suprimentos. Neste estudo, identificaram-se os elementos dessa cadeia de suprimentos e suas peculiaridades e apresentam-se sugestões para aperfeiçoar o processo produtivo integrado visando garantir que o produto seja finalizado com mais agilidade, qualidade e eficácia.

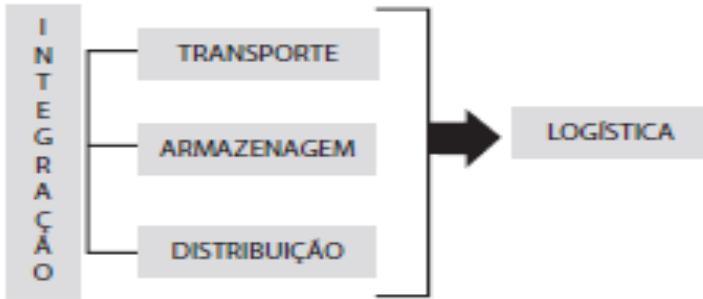
2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LOGÍSTICA EMPRESARIAL

A logística é o processo de gerenciar estrategicamente aquisições, movimentações, armazenamento de peças e materiais de trabalho, em que se busca um arranjo e uma organização dos seus canais de distribuição para que possam maximizar a lucratividade da empresa, melhorar o atendimento e garantir a satisfação dos clientes, tudo isso com o menor custo possível, garantindo a integração da cadeia de suprimentos (FERNANDES, 2012; SABLÓN-COSSÍO et al., 2015).

No entanto, a logística contempla uma parte do processo da cadeia de suprimentos, isto é, facilita a visualização do fluxo de bens e serviços, desde a matéria-prima até o cliente final, como ilustra o Esquema 1.

Esquema 1 – Estrutura e fases da operação logística



Fonte: Fernandes (2012).

Esse conceito também é conhecido como *Supply Chain Management (SCM)*, cujo foco está na melhoria e redução dos custos dos serviços oferecidos, além de envolver o relacionamento com os clientes, as relações com os fornecedores, etc. Salienta-se que essa análise pode ser feita na cadeia existente entre várias empresas, sejam elas de segmentos diferentes, as quais se complementam umas com as outras. Portanto, o resultado da cadeia depende de cada uma delas em cumprir seu papel e desempenhar o melhor processo possível e, assim, atingir as metas e objetivos mútuos (BALLOU, 2004; SABLÓN-COSSÍO et al., 2015).

Para melhor compreender o conceito da *SCM* é necessário estabelecer uma definição clara do que é canal de distribuição. Esse canal é conceituado como um conjunto de empresas, instituições e/ou organizações, atuantes internos ou externos que se dedicam em prestar assistência nas questões de vendas, transporte, estoque, armazenagem, entre outras, de produtos e serviços de determinada empresa. Complementando, o canal favorece a comunicação interna das organizações, resultando no possível aumento da lucratividade (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2007; VALVERDE; SAADE, 2015).

Após o estudo do canal de distribuição, é necessário também observar a evolução dos processos, o crescente desenvolvimento de novas tecnologias, o surgimento de novos mercados de varejo, o constate aperfeiçoamento de produtos e, além disso, as constantes mudanças no cenário mundial com concorrências cada

vez mais acirradas, em que as empresas buscam as melhores alternativas para evoluir e garantir a atenção dos clientes (BERTAGLIA, 2009).

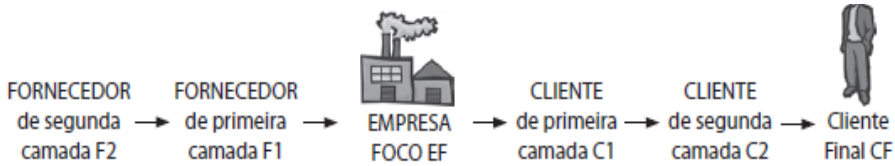
Em vista disso, com canais de distribuições se tornando mais complexos a cada dia, percebe-se a necessidade de uma interligação entre diversos participantes de um processo de negócios; almejando um diferencial competitivo, acabam unindo-se no *SCM* que é, segundo Fleury, Wanke e Figueiredo (2007, p. 279), “[...] uma integração dos diversos participantes do canal de distribuição por meio da administração compartilhada de processos-chave [...] desde o consumidor final até o fornecedor inicial de matérias-primas.”

Portanto, destaca-se o campo da logística empresarial como uma tática para traçar novos sentidos para as empresas, ou seja, se os clientes estão cada vez mais exigentes, as estratégias logísticas, como a terceirização, impulsionarão como diferencial, adequando alguns de seus serviços às necessidades dos clientes. Com essa visão dimensional, a chave para um desempenho logístico eficiente e eficaz é a capacidade da organização em acompanhar, compreender e desenvolver estratégias logísticas baseadas no segmento dos clientes, participando dos processos estratégicos da organização por meio das tomadas de decisões e pelas ações táticas e operacionais da cadeia logística (FERNANDES, 2012).

Em síntese, o objetivo da gestão logística é, basicamente, voltado para otimizar a cadeia de suprimentos, maximizando a agregação de valor nos fluxos por meio da organização e suas operações realizadas para o cliente. É, essencialmente, um processo de planejamento baseado em informações das atividades a serem realizadas (CHOPRA; MEINDL, 2002; WATERS; RINSLER, 2014).

Ao se analisar uma cadeia de suprimentos para a manufatura, conforme o Esquema 2, ela necessita representar os processos que obtêm um envolvimento entre fornecedor e cliente, ligando as empresas desde seus processos iniciais até o final, por meio da matéria-prima, a ponto de se ter o produto acabado, e mediante o gerenciamento do fluxo de informações que essas operações geram (CHOPRA; MEINDL, 2002; FERNANDES, 2012).

Esquema 2 – Estrutura básica de uma cadeia de suprimentos



Fonte: Fernandes (2012).

As empresas que utilizam o gerenciamento da cadeia de suprimentos necessitam gerenciar interna e externamente todos os aspectos produtivos, acompanhando todas as fases dos produtos, clientes e fornecedores por meio da promoção da gestão do conhecimento dentro da empresa. Também, mediante a identificação dos membros de uma cadeia de suprimentos, desenvolver um fluxo de informações, elaborar, implementar e monitorar um programa de qualificação de fornecedores, além de gerir a integração de processos, buscando constantemente a redução de custos e ganhos em eficiência e eficácia, visando à satisfação dos clientes e à melhor gestão dos retornos financeiros da organização (FERNANDES, 2012; WATERS; RINSLER, 2014; FRIAS, FARIAS; WANKE, 2013).

2.2 A TERCEIRIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA LOGÍSTICA

O posicionamento da terceirização nas indústrias está sendo visto como uma nova fonte de se agregar valores aos serviços, à inovação e à transformação, por meio de organizações mais competitivas e com maior capacidade de inserção de seus produtos para os clientes. Mas esse fato somente poderá acontecer se a estratégia adotada refletir nos sentidos quanto às habilidades, conhecimentos e transformação do setor de negócio e tecnologias. Esses pontos fornecem uma intensificação por melhorias na empresa, que estará orientada operacionalmente para a excelência de estratégias logísticas (OSHRI; RAVISHANKAR, 2014).

De uma perspectiva prática, as empresas estão em busca de um diferencial perante seus concorrentes e a adoção da terceirização como estratégia de produção e logística integrada oportuniza a manutenção e o crescimento de seu espaço no mercado. Contudo, ao desenvolverem uma estratégia conveniente, as organizações buscam uma vantagem competitiva que lhes propicie um diferencial perante os

concorrentes (STRASSBURG, 2010; LIU et al., 2012; PRATAP, 2014; CHOU; TECHATASSANASOONTORN; HUNG, 2014).

Para tanto, a terceirização estratégica está diretamente conectada à redução de custos em todas as etapas do processo logístico. É pertinente encontrar o equilíbrio entre a redução de custos e o nível de atendimento que o cliente almeja. Além disso, para o desenvolvimento de uma terceirização eficaz e com baixo custo, tem-se como base o fornecimento de ações para os serviços prestados, seguido de alianças, fusões e cooperações entre as organizações e uma estratégia movida com base em tecnologias e equipamentos proposta pelo mercado (HUANG; CHINA, 2014).

Para isso, o desenvolvimento e a implantação de uma estratégia necessita estar coerente com os ideais e objetivos planejados, ou seja, traçar uma tática que garanta a estabilidade entre a responsabilidade e a eficiência. Ressalta-se que para cada empresa há um tipo de estratégia apropriada, como terceirização, alianças logísticas estratégicas, integração vertical e logística reversa, entre outros pontos (BRASIL; ROCHA, 2011; LIU et al., 2015).

O objetivo com a estratégia logística está ligado às principais ações da cadeia de suprimentos, que são responsáveis pelo desenvolvimento dos produtos, aperfeiçoando os processos da cadeia, garantindo, assim, que os clientes fiquem satisfeitos. Para isso, a estratégia tem como forma mais clara de especificar o que é a tática que as empresas precisam aderir para alcançar seus objetivos, ou seja, é traçar um caminho diferente dos demais concorrentes a fim de garantir uma vantagem na corrida pelo sucesso perante seus clientes e parceiros (BERTAGLIA, 2009).

Nessa perspectiva, uma empresa, ao adotar a estratégia de terceirização, delegará suas ações operacionais e organizacionais aos seus parceiros logísticos, os quais poderão ser os responsáveis pelos serviços de menor ou maior relevância, interferindo positiva ou negativamente nas operações principais. Os gestores podem buscar também a terceirização como meio de crescimento, alavancando sua base de fornecimento para atender às variações da demanda do cliente, pois os mercados seriam inviáveis de serem atingidos isoladamente (GIOSA, 1995; BREWER; ASHENBAUM; OGDEN, 2013; KARHUNEN; KOSONEN, 2013).

Como vantagens, essa estratégia apresenta a diminuição dos desperdícios de recursos, o aumento na qualidade do serviço prestado, o quadro de funcionários enxuto, a redução da ociosidade de máquinas e equipamentos, entre outros. Contudo, possui a desvantagem principal de se tornar dependente do serviço prestado por determinado parceiro logístico. Uma posição de estratégia errada do gestor poderá ocasionar perdas significativas para a organização, tornando-se subordinada quanto

à inovação e controlada por outras organizações. Mesmo com todo esse conjunto de vantagens e desvantagens, algumas empresas com foco intensivo em exportações possuem capacidades internas mais fortes, apresentando assim, uma baixa perspectiva na contratação de empresas terceirizadas (LIU et al., 2012; ALDERETE, 2013).

A estratégia de terceirização é uma opção que vem se tornando um fator que possibilita a competição empresarial. Essa modalidade de estratégia logística proporciona que as empresas possam centralizar seus esforços e atividades no seu produto ou serviço principal. Essa modalidade de ação estratégica é, claramente, uma interdependência entre duas ou mais empresas, que determinado representante poderá depender de serviços prestados por fábricas externas (CAXITO, 2011; VIANA; ROCHA, 2006; FIGUEIREDO et al., 2013; MOOSAVIRAD; KARA; IBBOTSON, 2014).

As organizações firmam alianças estratégicas visando a compartilhar os riscos e as recompensas oriundos do negócio. Salienta-se que para determinar se uma aliança será viável ou não, é necessário verificar se ela acarretará nos seguintes benefícios: agregação de valor aos produtos, melhoria de acesso ao mercado, fortalecimento das operações e aperfeiçoamento do aprendizado estratégico. Dentro dessa percepção, muitas organizações utilizam o teor da terceirização, tanto das empresas de produção quanto das empresas de logística, pelo fato de elas assumirem alguns riscos e o controle operacional sem maiores interferências para a empresa contratante. Em outros casos, a terceirização ocorre pela minimização de gestão de estoques, pedidos e transportes, conseguindo, assim, uma redução nos custos significativos para a organização (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2010; IAÑES; CUNHA, 2006; FERNANDES, 2012).

Esse tipo de alianças tem foco em ações de longo prazo e pode ser alterado de acordo com o volume, com a complexidade das operações envolvidas ou com a facilidade ou não de se captar e desenvolver fornecedores eficientes (CHOPRA; MEINDL, 2002). Ressalta-se ainda que a terceirização na organização é uma ação caracterizada de uma técnica administrativa, que se baseia nos processos de gestão estruturais da indústria, provinda de meios culturais, procedimentos e sistemáticas por meio de controles com o objetivo de alcançar melhores resultados da empresa em sua atividade principal.

3 METODOLOGIA

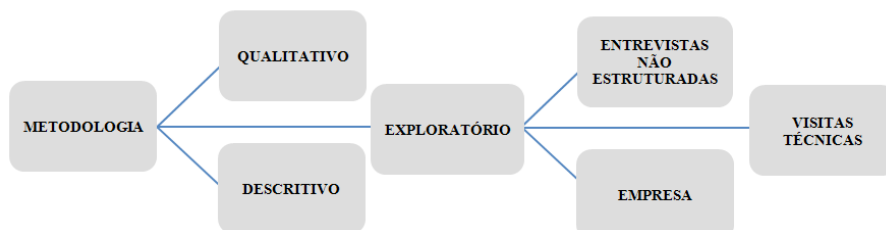
Este artigo foi fundamentado em uma pesquisa de campo, de natureza qualitativa, com abordagem descritiva. Lakatos e Marconi (2010) citam que a pesquisa de campo é importante para se obterem informações e agregar conhecimento acerca de um problema, visando identificar soluções ou indagações para certas situações do estudo.

Para isso, em uma pesquisa do tipo exploratório-descritiva tem-se como incumbência familiarizar o pesquisador com o ambiente no qual está inserido, e, ainda, poderão ser detalhados na forma qualitativa os procedimentos e observações realizados no espaço delimitado (MARTINS, 2006).

A coleta de dados primários foi realizada em dois períodos distintos, entre janeiro e fevereiro e agosto e novembro de 2014, com a realização de entrevistas estruturadas com os gestores de duas empresas sistemistas e gerentes de produção da empresa âncora, situadas no Município de Nova Hartz, RS. Outra técnica utilizada foi a observação direta e entrevistas não estruturadas com os demais colaboradores com o intuito de dirimir as dúvidas ou analisar as questões operacionais identificadas nas entrevistas com os gestores. Também foi realizada uma visita técnica na empresa âncora com o intuito de analisar os dados oriundos das ações de campo nas sistemistas e corroborar as informações e processos administrativos de parceria entre as organizações (GIL, 2002).

Como forma de delinear o escopo da metodologia, o Esquema 3 ilustra as fases da metodologia da pesquisa, que implicam os processos decisórios tomados ante ao artigo proposto.

Esquema 3 – Escopo metodológico



Fonte: os autores.

4 RESULTADOS

A análise foi realizada a partir de uma empresa sistema, denominada “sistemista A”, que presta serviço de corte e chanfração de peças para a fabricação de calçados em couro para uma multinacional, e, a partir dessa, foram analisadas outras empresas que também realizam a preparação e a fabricação de artefatos em couro para uma empresa multinacional denominada “empresa âncora.”

A empresa âncora em questão é considerada uma das maiores empresas do ramo calçadista do Brasil. Ela buscou estabelecer sua gestão focada no seu negócio central e definiu pela terceirização de alguns de seus processos secundários para ateliês especializados nos processos de corte e chanfração e também nos processos de costura e montagem do cabedal do calçado.

Nessa perspectiva, as terceirizadas serão importantes para melhorar a produtividade e a qualidade, aperfeiçoar os processos e garantir a competitividade operacional, econômica e financeira, determinantes para o desenvolvimento crescente da empresa (GIRARDI, 2006).

A sistemista A pode ser caracterizada como um ateliê especialista na área de corte e chanfração. Possui meta diária de produção de 1200 peças, mas caso não seja alcançada, acumulará para o dia seguinte. O seu sistema hierárquico é composto de presidente, gerente, escritório, estoque e as duas linhas de produção. As etapas manufatureiras de preparação e de fabricação de artefatos em couro são limitadas ao corte da matéria-prima conforme os moldes disponibilizados pela empresa âncora.

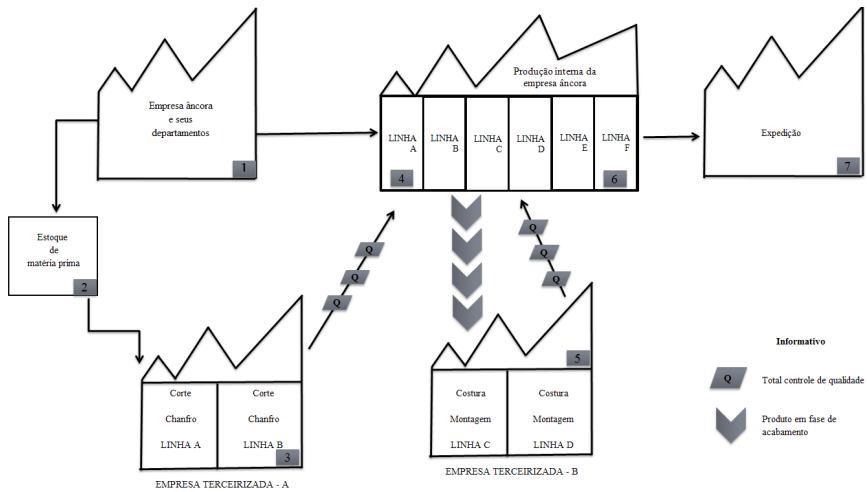
A chanfração, método utilizado para rachar o couro, é de responsabilidade de alguns colaboradores que manuseiam máquinas específicas, e essa função da empresa terceirizada facilitará a continuação do ciclo produtivo, isto é, a costura e a montagem do cabedal do calçado, realizado por outro ateliê.

Observou-se que a empresa âncora procurou se segmentar em diversas sistemistas especializadas, alocando etapas da fabricação dos produtos aos ateliês especialistas em cada processo. Segundo a Agência Sebrae de Notícias RS (2009), o diretor-presidente da empresa âncora afirmou que os ateliês são importantes para a cadeia produtiva dos calçados, pois essas terceirizadas proporcionam agilidade e apresentam peças qualificadas, assim, a âncora poderá atingir ao público-alvo e garantir os resultados do negócio.

A interação entre a empresa âncora e as suas terceirizadas pode ser visualizada no esquema 4. As organizações prestadoras de serviços são encarregadas de

determinados processos de fabricação do calçado de couro, como corte, chanfração, costura e montagem, assim, amortizando as preocupações da empresa âncora, podendo, então, estabelecer melhores caminhos para desenvolver seu negócio central: sua marca e mercado.

Esquema 4 – Layout do fluxo de interações entre a multinacional e as empresas parceiras

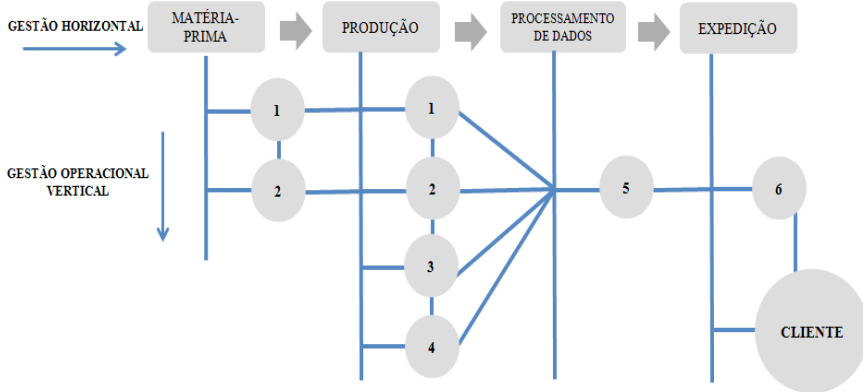


Fonte: os autores.

O Esquema 4, também ilustra o *layout* da ligação da âncora (1) com seu estoque de matéria-prima na sua produção interna (2) que especificamente é mínima, além da empresa terceirizada A, que desempenha a função de corte e chanfração (3), salientando que quando as peças são direcionadas para a empresa âncora (4), são analisadas pelo *Total Control Quality* (TQC), ou seja, o controle da qualidade total. Com isso, segue em fase de acabamento para outra terceirizada, a empresa B, responsável pela costura e montagem (5), remetendo à empresa âncora (6), que passará à sua expedição (7).

A empresa sistemista em estudo tem como âmbito de trabalho dois modelos internos de organização da produção. O primeiro modelo possui uma gestão horizontal, cuja finalidade é a geração de informações para produção, e, por seguinte, a gestão vertical é organizada de maneira a iniciar a produção, conforme mostra o Esquema 5.

Esquema 5 – Gestão produtiva horizontal e vertical na terceirização

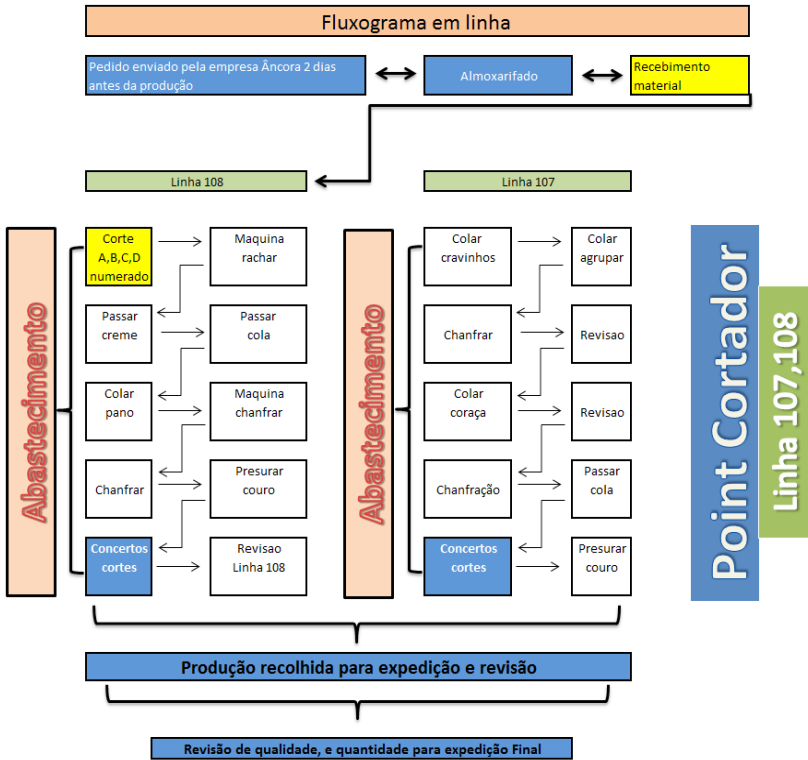


Fonte: os autores.

Não mais importante, mas com integridade mais volumosa dentro da organização, a integração vertical retribui a um aumento nas atividades da fábrica com distintos segmentos operacionais, o que é estabelecido desde o início da cadeia de abastecimento até o final com a distribuição. Ainda há a perspectiva inversa de quanto mais componentes a indústria utilizar e menos matérias-primas, menor será a verticalização (WATERS; RINSLER, 2014).

A produção das linhas “A” e “B” de fabricação é ilustrada no Fluxograma 1. As informações são refletidas por meio do *layout* do fluxo de interações, conforme o Esquema 4, mostrando desde a solicitação do pedido enviado da empresa âncora, dois dias antes da produção, até o TQC e a revisão de quantidade.

Fluxograma 1 – Produção da Oliveira e Souza

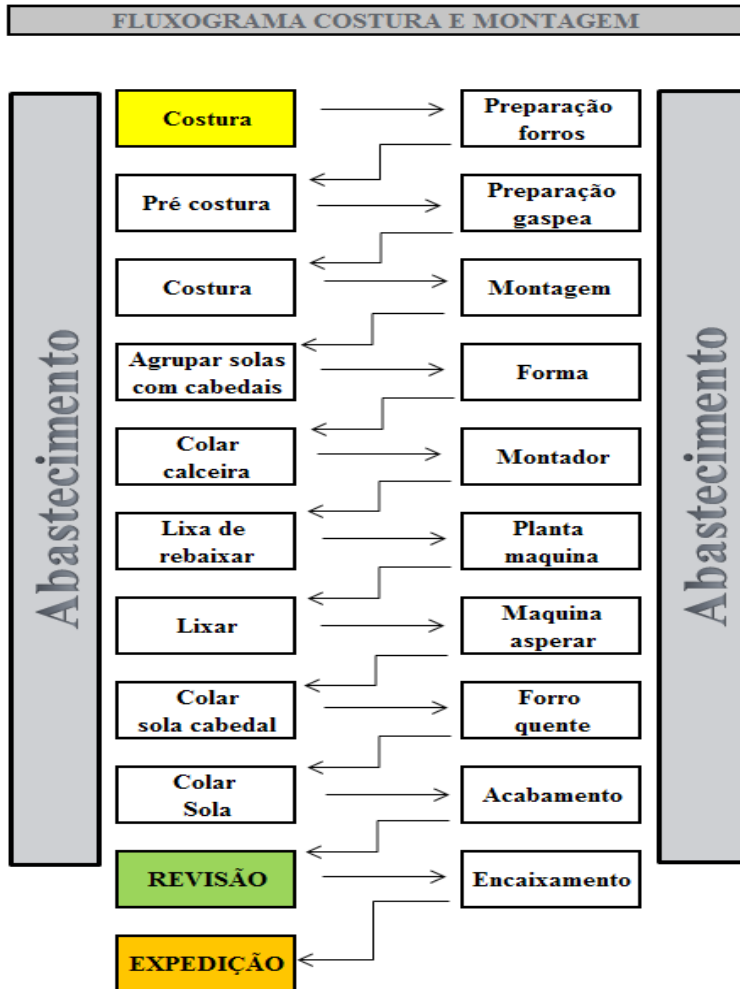


Fonte: os autores.

Sendo a empresa A uma prestadora de serviços especializada em corte e chanfração, ao finalizar seus processos, ela repassa para outra organização os produtos semimanufaturados, para que essa outra sistemista faça a função de montagem deles.

Assim, no Fluxograma 2 representam-se os processos de manufatura, de costura e de montagem da sistemista B (outra terceirizada). Os *layouts* de corte, chanfração, costura e montagem permanecem em constante adaptação, conforme as necessidades identificadas pelos auxiliares das linhas “A” e “B”, que, após uma consulta com a expedição, localizam as necessidades de produção e de alteração.

Fluxograma 2 – Produção das demais empresas terceirizadas



Fonte: os autores.

Salienta-se que para a fabricação do calçado, segundo as informações obtidas internamente na empresa âncora, os processos produtivos podem chegar, em alguns modelos, a, aproximadamente, 200 operações até se finalizar determinado produto. Para se ganhar agilidade de fabricação, os processos observados nos Fluxogramas 1 e 2, são distribuídos para inúmeras terceirizadas, o que pode, assim, oportunizar um fluxo operacional mais volátil e respostas mais rápidas ao mercado.

5 CONCLUSÃO

Percebe-se que a empresa âncora procurou identificar estratégias que facilitam seu desempenho organizacional, almejando atingir seus objetivos, dos quais se destaca o desenvolvimento de calçados com um *design* arrojado. Este é um diferencial que coloca a marca no topo da cadeia competitiva, em que os potenciais clientes irão, certamente, escolhê-los por prezar uma marca sofisticada, que representa qualidade e durabilidade, independente do preço dos produtos.

A estratégia de terceirizar traz benefícios na gestão da empresa quando se trata de gestão de marca e mercado ao buscar se destacar em meio às demais concorrentes, por meio do desenvolvimento de produtos com *design* diferente e moderno. A operacionalização dessa estratégia está em alocar algumas etapas do processo produtivo a determinadas empresas parceiras, focadas nos processos de corte, chanfração, costura e montagem.

A opção de terceirização como estratégia de produção tem como foco oportunizar maior atenção da empresa âncora em seu “carro chefe”, ou seja, objetivando o melhor desempenho do produto final, delegando etapas da manufatura a parceiros especializados, os quais estão diretamente ligados aos processos e operações que contemplam o ciclo do início ao fim do produto.

Outro fator observado foi que a organização âncora não necessita disponibilizar determinado espaço físico para as áreas industriais e, ainda, não precisa se ater à contratação, qualificação, gestão e pagamento de funcionários e demais despesas burocráticas, pois isso fica sob responsabilidade da empresa prestadora de serviços, isto é, a terceirizada.

Em termos de participação entre verticalização e terceirização, a empresa âncora alocou, aproximadamente, 60% de sua produção nas mãos de terceiros e anseia aumentar essas parcerias com o intuito de alcançar a marca aproximada de 100% de terceirização nos próximos anos.

O processo de terceirização está claro quando dizemos que a empresa âncora possui questões acertadas com as empresas parceiras, podendo destacar que ela indica a quantidade necessária de produção por meio da solicitação por “lote”, salientando o tempo necessário, além de entregar a matéria-prima para a prestadora de determinado serviço. Mas para manter o controle, a empresa âncora determina alguns responsáveis inseridos na indústria que têm como objetivo qualificar a produção e verificar se não faltará matéria-prima para o processo ser concluído, pois caso isso ocorra poderá haver erros ou danos que prejudicam a comercialização.

Um dos problemas da terceirização identificados foi a perda do controle da qualidade dos processos. Ao contratar distintos serviços dos parceiros logísticos, a questão da qualidade, poderá ser afetada, pois ela, em alguns casos, não é 100%. Na qualidade da mão de obra contratada pelas empresas terceirizadas, muitas vezes, os colaboradores não são qualificados o suficiente para desenvolverem determinadas incumbências, podendo deixar algumas peças com defeitos, que geram problemas para a sequência dos processos. Portanto, o cuidado com a qualidade se torna uma questão imprescindível quando a questão é terceirização.

Como sugestão para próximas pesquisas, antecipa-se a ideia de fazer trabalhos relacionados à qualidade dos produtos de cada terceirizado e como esses pontos são observados pelos clientes no momento da aquisição e utilização do produto. Estima-se que com o fornecimento dessas informações qualificadas, mercado e empresa ganharão novos pontos de especulações quanto a vantagens e desvantagens da terceirização para o cenário do mercado atual.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS RS. **Programa de Desenvolvimento de Ateliers**. 2009. Disponível em: <<http://www.achanoticias.com.br/noticia/kmf?noticia=8736964>>. Acesso em: 04 mar. 2014.

ALDERETE, M. V. Do information and communication technology access and innovation increase outsourcing in small and medium enterprises? **JISTEM J. Inf. Syst. Technol. Manag.**, v. 10, i. 2, p. 303-322, May 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. 2015. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/site/inteligencia.php?cat=1>>. Acesso em: 04 jan. 2015.

BALLOU, R. H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial. 5. ed. São Paulo: Artmed, 2004.

BALLOU, R. H. The evolution and future of logistics and supply chain management. **Prod.**, v. 16, i. 3, p. 375-386, 2006. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/prod/v16n3/a02v16n3.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2014.

BERTAGLIA, P. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. Disponível em: <<http://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502089273/pages/47524335>>. Acesso em: 27 fev. 2014.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. Brazilian logistics: a time for transition. **Gest. Prod.**, v. 4, n. 2, p. 130-139, 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v4n2/a02v4n2.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2014.

BRASIL, C. L.; ROCHA, R. E. V. Estratégias logísticas utilizadas em empresas de confecção de moda social – estudo de caso. **GEPROS – Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Fortaleza, ano 6, n. 1, p. 41-53, jan./mar. 2011.

BREWER, B.; ASHENBAUM, B.; OGDEN, J. A. Connecting strategy-linked outsourcing approaches and expected performance. **Periodic Emerald Insight, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 43, i. 3, p. 176-204, 2013.

CARVALHO, J. M. M. **Planejamento estratégico: o seu guia para o sucesso**. 2. ed. Lisboa: Vida Econômica, 2012.

CAXITO, F. **Logística: um enfoque prático**. São Paulo: Saraiva, 2011. Disponível em: <<http://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502137875/pages/51475646>>. Acesso em: 27 fev. 2014.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pearson, 2002.

CHOU, S. W.; TECHATASSANASOONTORN, A. A.; HUNG, I. H. Understanding commitment in business process outsourcing relationships. **Elsevier, Information & Management**, v. 52, p. 30-43, 2014.

FERNANDES, K. S. **Logística: Fundamentos e Processos**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

FIGUEIREDO, K. F.; FLEURY, P. F.; WANKE, P. F. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos**. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <<http://online.minhabiblioteca.com.br/books/9788522481798/page/289>>. Acesso em: 20 fev. 2014.

FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. 1. ed. 9. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

FRIAS, L. F. M.; FARIAS, I. A.; WANKE, P. F. Planejamento de redes logísticas: um estudo de caso na indústria petroquímica brasileira. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 222-250, ago. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-9712013000400009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 29 abr. 2015.

GANZER, P. P. et al. Estratégias para a inovação: um estudo na RBS TV Caxias do Sul. **RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 12, n. 1, p. 99-138, jan./jun. 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIOSA, L. **A terceirização resulta em economia**. 1994. Disponível em: <http://www.liviogiosa.com.br/artigo_terceirizacao.php#02>. Acesso em: 20 fev. 2014.

GIOSA, L. **A terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Pioneira, 1995.

GIRARDI, D. **A terceirização como estratégia competitiva nas organizações**. Belo Horizonte, 2006. Disponível em: <http://gelreservico.com.br/wp-content/uploads/2011/10/Estudo_Terceirizacao.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2014.

HUANG, X.; CHINA, B. **A Research on Development Mode Innovation of the Large Logistics Enterprises in Publishing Industry**. Beijing: IEEE, 2014.

IANEZ, M. M.; CUNHA, C. B. Uma metodologia para a seleção de um provedor de serviços logísticos. **Prod.**, v. 16, n. 3, p. 394-412, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000300004&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 23 abr. 2014.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <<http://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484867/pages/88691738>>. Acesso em: 23 abr. 2014.

LIU, C. et al. Effect of information sharing and process coordination on logistics outsourcing. **Periodic Emerald Insight. Industrial Management & Data Systems**, v. 115, i. 1, p. 41-63, 2015.

LIU, Z. et al. Using system dynamics to study the logistics outsourcing cost of risk. **Periodic Emerald Insight, Kybernetes**, v. 41, i. 9, p. 1200-1208, 2012.

LOPEZ, A. et al. El proceso de toma de decisiones para la tercerización de funciones logísticas: prácticas mexicanas *versus* mejores prácticas establecidas. **Contad. Adm.**, n. 221, p. 39-66, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422007000100003&lng=pt&nrm=iso&tlng=es>. Acesso em: 23 abr. 2014.

KARHUNEN, P.; KOSONEN, R. Institutional constraints for outsourcing services in Russia. **Periodic Emerald Insight, Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 28, i. 3, p. 201-209, 2013.

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, H. Modelando estratégias. **Harvard Business Review**, v. 65, n. 4, 1987. Disponível em: <http://ubvmerida.sytes.net/Diplomado/lecturas%20complementarias/Mintzberg,%20H-1987_Modelando%20Estrategias.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2014.

MOOSAVIRAD, S. H.; KARA, S.; IBBOTSON, S. Impact of international outsourcing on the value adding of industries. **Periodic Emerald Insight, the International Journal of Logistics Management**, v. 25, i. 3, p. 463-486, 2014.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção**. Operações industriais e de serviços. Curitiba: UnicenP, 2007.

PENOF, D. G.; MELO, C. E.; LUDOVICO, N. **Gestão de produção e logística**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. Disponível em: <<http://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502201958/pages/106951134>>. Acesso em: 27 fev. 2014.

PONTE, B. et al. Supply Chain Management by Means of Simulation. **Polibits**, México, i. 48, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-90442013000200008&lng=es&nrm=iso>. Acesso em: 28 abr. 2015.

PRATAP, S. Towards a framework for performing outsourcing capability. **Periodic Emerald Insight. Strategic Outsourcing: An International Journal**, v. 7, i. 3, p. 226-252, 2014.

OSHRI, I.; RAVISHANKAR, M. M. On the attractiveness of the UK for outsourcing services. **Periodic Emerald Insight. Strategic outsourcing: An international journal**, v. 7, i. 1, p. 18-46, 2014.

SABLÓN-COSSÍO, N. et al. Propuesta para la evaluación de la planificación colaborativa de la cadena de suministro. **Ingeniería Industrial**, v. 36, n. 1, p. 104-116, abr. 2015. Disponível em: <<http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/686/605>>. Acesso em: 27 abr. 2015.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de Suprimentos Projeto e Gestão**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. Disponível em: <<http://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577806638/pages/59048109>>. Acesso em: 16 mar. 2014.

STEFANO, N. M.; FILHO, N. C.; GODOY, L. P. Qualidade externa e interna dos serviços: Avaliação por meio da Escala Servqual e Modelo Gap. **RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 297-322, jan./dez. 2010.

STRASSBURG, U. **O uso da logística na gestão de estoques**. Cascavel, 2010. Disponível em: <http://www.paulorodrigues.pro.br/arquivos/O_USO_DA_LOGISTICA_NA_GESTAO_DE_ESTOQUES_LGC.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2014.

VALVERDE, R.; SAADE, R. G. The Effect of E-Supply Chain Management Systems in the North American Electronic Manufacturing Services Industry. **J. theor. appl. electron. commer. res.**, Talca, v. 10, i. 1, jan. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-18762015000100007&lng=es&nrm=iso>. Acesso em: 28 abr. 2015.

VIANA, F. L. E.; ROCHA, R. E. V. **A indústria de calçados no Nordeste: características, desafios e oportunidades**. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2006. (Série documentos do ETENE).

WATERS, D. **Global logistics: New directions in supply chain management**. 6. ed. [s.l.]: KoganPage Limited, 2010.

WATERS, D.; RINSLER, S. **Global logistics**. New directions in supply chain management. 7. ed. Great Britain, United States: KoganPage Limited, 2014.

COMO CITAR ESTE ARTIGO:

ABNT

BUENO, Wagner Pietrobelli et al. Estratégias na terceirização para o desenvolvimento da cadeia produtiva e logística – uma análise em indústrias prestadoras de serviços para uma multinacional do ramo calçadista. **RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 14, n. 3, p. 983-1004, set./dez. 2015. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>>. Acesso em: dia/mês/ano.

APA

Bueno, W. P., Veiga, C. H. A. da, Flores, S. de A., & Zucatto, L. C. (2015). Estratégias na terceirização para o desenvolvimento da cadeia produtiva e logística – uma análise em indústrias prestadoras de serviços para uma multinacional do ramo calçadista. *RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 14 (3), 983-1004. Recuperado em dia/mês/ano, de <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>