



RELISE

## CHECK-UP DO USO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS: UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA TÊXTIL CRISTAL DA CIDADE DE JARDIM DE PIRANHAS-RN<sup>1</sup>

*Débora Brenna da Silva<sup>2</sup>*

*Leandro Aparecido da Silva<sup>3</sup>*

*Pablo Phorlan Pereira de Araújo<sup>4</sup>*

*Tiago Douglas Cavalcante Carneiro<sup>5</sup>*

### RESUMO

A terceirização em muitas ocasiões proporciona um menor custo para as empresas que contratam este serviço. Dessa forma, trazendo, então, menos preocupações com os funcionários e maquinário. A empresa objeto dessa pesquisa é a Tecelagem Cristal que está localizada no município de Jardim de Piranhas/RN e atua no setor de produção têxtil. A problemática desse trabalho trata: Qual a contribuição positiva que o processo de terceirizar serviços traz para a empresa Cristal? Tem-se como objetivo geral verificar como a terceirização dos serviços pode contribuir de forma positiva para com a empresa Cristal. Para o desenvolvimento desse objetivo geral, foram estabelecidos, pois, alguns objetivos específicos: descobrir a influência do serviço terceirizado no funcionamento da empresa; identificar as dificuldades enfrentadas pela empresa Cristal, no setor de terceirização; entender como ocorre o contrato da empresa Cristal e com as demais empresas pequenas. O percurso metodológico da pesquisa apresenta uma entrevista ao gerente geral da organização. Além disso, utilizou-se como fundamentação teórica os autores Nigel Slack (1999), Ana Lúcia (2009) e Eraldo Leme (2013).

**Palavras-chaves:** terceirização, produção, custo, serviço.

---

<sup>1</sup> Recebido em 12/09/2017. Aprovado em 22/10/2017. DOI: [doi.org/10.5281/zenodo.7705145](https://doi.org/10.5281/zenodo.7705145)

<sup>2</sup> Faculdade Católica Santa Teresinha. [debora\\_brenna10@hotmail.com](mailto:debora_brenna10@hotmail.com)

<sup>3</sup> Faculdade Católica Santa Teresinha. [leandrojprn@hotmail.com](mailto:leandrojprn@hotmail.com)

<sup>4</sup> Faculdade Católica Santa Teresinha. [papho@hotmail.com](mailto:papho@hotmail.com)

<sup>5</sup> Faculdade Católica Santa Teresinha. [tiagocarneiro@outlook.com](mailto:tiagocarneiro@outlook.com)



RELISE

6

## ABSTRACT

Outsourcing on many occasions provides a lower cost for companies that hire this service. In that way, bringing less worries to employees and machinery. The company that is the object of this research is Tecelagem Cristal, which is located in the municipality of Jardim de Piranhas/RN and operates in the textile production sector. The problem of this work is what is the positive contribution that the process of outsourcing services brings to the company Cristal? It has as a general objective to verify how the outsourcing of services can contribute positively to the company Cristal. For the development of this general objective, it established, therefore, some specific objectives: to discover the influence of the outsourced service in the operation of the company; identify the difficulties faced by the Cristal Company in the outsourcing sector; understand how the agreement of the company Cristal and with the other small companies occurs. The methodological course of the research presents an interview to the general manager of the organization. In addition, we used as theoretical foundation the authors Nigel Slack (1999), Ana Lúcia (2009) and Eraldo Leme (2013).

**Keywords:** outsourcing, production, cost, service.

## INTRODUÇÃO

Atualmente a terceirização de serviço é algo bastante comentado e utilizado por algumas empresas, principalmente, empresas da área de produção. Nesse sentido, é necessário que exista o entendimento da relação dos serviços terceirizados na área da produção têxtil, levando em conta os objetivos dos proprietários que buscam um serviço com o menor teor de custo.

A problemática deste trabalho se dá em pensar como é a contribuição positiva que o processo de terceirizar serviços traz para a empresa Cristal. Trazendo, assim, um menor custo com contratação de funcionários, maquinários, com despesa de água e luz e, conseqüentemente, mais lucro pra empresa. O objetivo geral é verificar como a terceirização dos serviços pode contribuir de forma positiva para com a empresa Cristal e os objetivos específicos tratam de descobrir a influência do serviço terceirizado no funcionamento da empresa, identificar as dificuldades enfrentadas, no setor de



RELISE

terceirização pela empresa Cristal e entender como ocorre o contrato da empresa Cristal e com as demais empresas pequenas.

Esse trabalho envolve um estudo em uma produção têxtil pensando na terceirização que em cada processo tem um serviço diferente fora da empresa. Trazendo, assim, um grande movimento de produtos e um processo de controle interno, tanto o que vai ser trabalhado fora como a costura e pintura, e quanto foi produzido na volta como a contagem de quanto voltou deste produto. Isso tudo se dá no batimento de informação, tanto na entrada, quanto na saída desses produtos.

## **METODOLOGIA**

A pesquisa desenvolveu-se através de uma pequena entrevista realizada com um colaborador do setor financeiro dessa empresa. Com isto, as perguntas desta entrevista foram elaboradas conforme a problemática. Contudo, tratando-se de uma pesquisa que foi desenvolvida através da resolução de um questionário de seis questões, o qual pode ser considerado também como uma pequena entrevista, esta, pode ser considerada uma pesquisa aplicada de cunho qualitativo, sendo ainda uma pesquisa descritiva, a qual irá descrever o processo de terceirização que ocorre na empresa. Nesse caso, o pesquisador objetiva ter uma resposta verdadeira, com base no depoimento que está sendo redigido pelo entrevistado, o qual também será repassado pelo pesquisador conforme o que foi dito ou escrito pelo sujeito da pesquisa, sem aumentar ou diminuir informações. A empresa estudada tem como o nome fantasia Tecelagem Cristal, a empresa também possui um website com acesso através do endereço eletrônico [www.cristaltecелagem.com.br](http://www.cristaltecелagem.com.br).



RELISE

## **ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO**

Com base nos estudos que foram desenvolvidos, a administração da produção diz respeito a uma empresa que vai ter desenvolvimento (como industrial, administrativo, contábil, logística, controladoria, RH, e etc.) lidando com pessoas e máquinas, para o melhor desenvolvimento da produção, pois as empresas podem ser de micro, pequeno e de grande porte. Para o melhor controle da empresa haverá todas as atividades administrativas, contábeis e econômicas. Em uma produção vai ter matéria prima, a qual será transformada em material para ser trabalhado em diversos setores.

Administração da Produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços. Tudo o que você veste, come, senta em cima, usa, lê ou usa na prática de esportes chega a você graças aos gerentes de produção que organizaram sua produção. Todos os livros que você utiliza, os tratamentos recebidos no hospital, os serviços esperados das lojas e nas unidades também foram produzidos (SLACK, CHAMBERS, HARLAND, HARRISON e JOHNSTON 1999 p. 25).

### *Inputs para o processo de transformados e transformação*

Os recursos de transformados consistem em pegar um “material” que já seja transformado e transformar em algo que seja mais útil para o consumidor final, seja em algo de matérias, informações e consumidores.

Por exemplo, um banco processa consumidores. Dá a eles orientação sobre aplicações financeiras, pagar cheques, depositar seu dinheiro e tem contato direto com eles. [...] Entretanto, se ele cometer erros em nossas transações financeiras, sofreremos de maneira mais marcantes. Isso não quer dizer que o processamento de matérias ou de consumidores não seja importante para o banco. [...] Ausência de erros, rapidez e processamento de informações eficiente são os objetivos centrais do banco (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2002, p. 37-38).

O processo de utilização desses serviços requer um treinamento interno na empresa com os funcionários indicando como serão processados esses serviços e como vão ser aplicados aos clientes e consumidores. De



RELISE

acordo como será mostrado na tabela abaixo, os modelos de processadores de serviço serão utilizados no dia a dia do consumidor. E por esse motivo os consumidores nunca prestarão atenção de como esses serviços serão utilizados.

### *Processo de transformação*

Com base nas informações acima, temos também input e output, que seria uma base de transformação de serviços e equipamentos, os quais produzirão uma melhor satisfação para os clientes trazendo resultados e melhorias.

Qualquer operação produz bens ou serviços, ou um misto dos dois, e faz isso por um processo de transformação. Por transformação nos referimos ao uso de recursos para mudar o estado ou condições de logo para produzir outputs. Em resumo, a produção envolve um conjunto de recursos de input usado para transformar algo ou para ser transformado em output de bens de serviços (SLACK, 1999, p. 31).

O processo de transformação não depende só do desenvolvimento de máquinas e pessoas, também a reação química do processo em uma fábrica têxtil. Sendo assim, vamos ter o input como entrada, a reação química transformação, e o output já é o produto pronto. Entretanto, input vai pegar o serviço que é proporcionado à empresa para ser transformado em algo que os consumidores se sentem bem, que possam usufruir, pois, o output vai ser adquirido pelos clientes finais.

### *Outputs do processo de transformação*

O processo de transformação são bens serviços e bens físicos, e são vistos em seis sentidos diferentes.

Tangibilidade: São bens físicos tangíveis, pois, geralmente, os serviços são intangíveis. Por exemplo, você não pode tocar a orientação de consultoria



RELISE

ou um corte de cabelo (embora possa, frequentemente, ver ou sentir os resultados desses serviços) (SLACK, 2002, p. 40).

**Estocabilidade:** Parcialmente, os bens podem ser estocados, por algum tempo. E por outro lado, os serviços não podem ser estocáveis. Por exemplo, o serviço de “acomodação noturna de um quarto de hotel” não será prestado se não for vendido antes da noite - a acomodação no mesmo quarto na manhã seguinte é um output diferente do serviço (SLACK, 2002, p. 41).

**Transportabilidade:** Se for tangível pode ser movido de um lugar para o outro, por exemplo, carro, máquinas, e etc. Mas se for intangível não poderá se mover, por exemplo, serviços de saúde não podem ser transportados (embora os meios para produzi-los possam) (SLACK, 2002, p. 41).

A transportação requer um modo logístico, e nesse caso tem que ser algo tangível, como uma mercadoria, mas se for intangível, não conseguirá movê-lo como um serviço bancário.

**Simultaneidade:** A diferença entre bens físicos e serviços é o timing (cronometragem) da produção.

Por exemplo, o CD que você acabou de comprar foi produzido bem antes. Entretanto, os serviços são frequentemente produzidos simultaneamente com seu consumo. O serviço fornecido na venda do CD ocorreu ao mesmo tempo da compra e foi “consumido” nesta ocasião (SLACK, 2002, p. 41).

**Contato com o consumidor:** O consumidor não tem conhecimento como são produzidos os bens. Por exemplo, provavelmente, tenha comprado e consumido pão na maior parte da sua vida, possivelmente nunca tenha visto a área em que se preparam os produtos de uma padaria (SLACK, 2002, p. 41).

**Qualidade:** Como os consumidores não veem a produção de bens físicos têm a desconfiança de julgar a qualidade. Por exemplo, na compra de um novo par de sapatos, você pode e ser-lhe prontamente vendido. Entretanto,



RELISE

se o vendedor for descortês, ríspido ou não confiável, você não considerará o serviço como de alta qualidade (SLACK, 2002, p. 41).

### *Terceirização*

Neste caso, a terceirização busca as melhores formas de produção com a maior flexibilidade na redução dos custos, pois ela não só trabalha com as atividades-meio, mas também nas atividades-fim do tomador de serviço. Um bom exemplo são as indústrias têxteis, em uma produção, o empregador contrata empresas especializadas em um só serviço, isso vai diminuir tempo e custo na produção.

A terceirização de serviço é aquela tomadora incorpora em seus quadros o trabalho de terceiros, isto é, empregados contratados pela empresa terceirizante. Contudo, a tomadora permanece como responsável pela produção de bens e atividades, com a única observação de que utilizará mão-de-obra terceirizada, ou seja, não integrante de seu quadro de pessoal efetivo (SILVA, 2004, p.19).

O Plano estratégico da terceirização focaliza nas empresas que podem encontrar qualidade global com a maior flexibilidade de serviços. A estratégia busca parcerias que tenham uma visão empresarial, que podem ser micro e médias empresas e também trabalhadores autônomos.

O Plano Estratégico é o mesmo em que é decidida a opção de terceiros. O próximo passo é a primeira etapa do processo, ou seja, conscientizar os envolvidos prepará-los para a mudança. Em seguida, todos os aspectos devem ser estudados – legais, financeiros, tecnológicos e outros. A terceira etapa envolve a adoção piloto, a elaboração de cronograma (OLIVEIRA, 2009, p. 08).

Com base no que foi relatado, a terceirização requer uma controladoria interna dos seus terceirizados para empresa, para obter controle de mercadoria que tinha um bem de serviço.

Nos dias que correm essas estratégias já faz parte do planejamento e atuação de grande parcela de atividades econômica privada, sem falar que a administração pública cada vez mais se utiliza dessa



RELISE

12

ferramenta em várias de sua atuação (GOMES; BRITO, 2012, p 45-46).

Entretanto, não pode colocar qualquer funcionário pra ficar nessa função de controlador, pois a empresa tomadora de serviço tem como “obrigação” ter um fiscal pra não ocorrer erros.

O Tribunal Superior do Trabalho edita, em 1993, o Enunciado 331, que torna de fato lícita a terceirização, desde que não atinja atividade-fim da empresa. Os trabalhadores devem ser subordinados diretamente à empresa prestadora de serviços e, em caso de não pagamento de direitos trabalhadores pela prestadora, a responsável será a empresa tomadora de serviços. Há, frequentemente, no debate em torno da questão das atividades-fim e meios, discordância no setor jurídico (BATISTA, 2013, p. 97).

Essas atividades requerem uma empresa que seja tomadora de serviços, isto é, uma empresa que seja responsável de contratar outras empresas. Portanto, a empresa tomadora de serviços só fica responsável quando a empresa não se compromete com os seus funcionários.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

A análise dos resultados desenvolveu-se através de uma pequena entrevista realizada com a funcionária do financeiro dessa empresa. Com isto, as perguntas desta entrevista foram elaboradas conforme a problemática para ser respondido o problema a ser resolvido nesta pesquisa.

Primeira pergunta: quais os efeitos que o processo de terceirização traz para a empresa?

Os benefícios são as facilidades no processo de produção. Pois a terceirização da Cristal se dá da seguinte forma: entregamos as máquinas e matéria prima ao terceirizador e o mesmo nos devolve o tecido pronto, porém cru. O terceirizador recebe por seu serviço (preço é por quilo) e toda a responsabilidade com mão de obra é do mesmo. Assim, a Cristal não se preocupa com burocracia e recebe o material pronto para ser enviado a outro processo produtivo.



RELISE

Isso se dá porque a terceirização da Cristal não tem muitos problemas burocráticos, como um grande número de funcionários e problemas com os maquinários e manutenção.

Segunda pergunta: como este processo ajuda no desenvolvimento financeiro da empresa?

Ajuda no sentido de que os custos são reduzidos, pois só é pago o serviço. Não entra custo com funcionários, com energia, peças, equipamentos, etc.

Com isso, a empresa tomadora de serviço não se preocupa com pagamento de funcionário, se fosse deles, só tem custo com o serviço que está sendo utilizado pelo terceirizado.

Terceira pergunta: como são selecionadas as empresas que prestam serviços terceirizados a Cristal?

De início a seleção é feita por amizade. O proprietário da empresa tem conhecimento sobre a qualidade do trabalho de um amigo e acaba contratando ele para terceirizar. Porém, se a pessoa já tiver as próprias máquinas (teares, espuladeiras, etc.) estas precisam ter as dimensões necessárias para conseguirem tecer o produto que a Cristal deseja, pois existem uns produtos que são bem mais largos que os convencionais do mercado.

Há grandes empresas que trabalham com esse serviço, principalmente amigos e conhecidos que têm o mesmo grau de qualidade que a empresa deseja, pois é um modo de confiança que o proprietário tem.

Quarta pergunta: como é realizada a contratação das empresas que terceirizam para a Cristal?

Não há contrato formal. São tratados somente como prestadores de serviços informais.

Isso refere às empresas pequenas que só trabalham com os serviços diretamente da Cristal, e principalmente com um para dois tipos de produtos.

Quinta pergunta: em relação às demais empresas que não têm contrato formal como acontece a organização dos serviços?



RELISE

14

Os serviços são organizados por igual para todos. Na parte da produção a matéria prima chega à empresa, o gerente de produção verifica a quantidade que precisa ser produzida em um determinado período, separa a matéria prima e leva para o terceirizador dando a ele um prazo de entrega. Tudo isso é controlado manualmente através de blocos de notas contendo pesos e volumes. No regresso do produto pronto é feito a pesagem e cálculo para saber se a quantidade de fio que foi rendeu a quantidade de quilos. Na parte financeira é controlada através de planilhas contendo todas as informações do processo.

É assim que acontece o controle interno com os terceirizados, tendo então o controle de cada produto da produção de entrada e saída para os terceirizados no decorrer do dia a dia.

Sexta pergunta: com relação ao custo, qual benefício o processo terceirizado favorece a Cristal?

Diminuição ou não aumento de mão de obra formal; redução de custos com energia, água etc.; manutenção de equipamentos; estresses com o a equipe.

Como diz a resposta, uma grande diminuição de custo, tanto fixo e variáveis, e a despesa com funcionários e maquinários.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após uma análise geral da obtenção dos resultados, observou-se que os benefícios são as facilidades no processo de produção. Pois a terceirização da Cristal se dá da seguinte forma: a empresa entrega as máquinas e a matéria prima ao terceirizador, e o mesmo devolve o tecido pronto, necessitando ainda de um acabamento final. O terceirizador recebe por seu serviço (preço por quilo) e toda a responsabilidade com mão de obra é do mesmo. Assim, a Cristal não se preocupa com burocracia e recebe o material pronto para ser enviado a outro processo produtivo.

Todo o processo de terceirização contribui no sentido de que os custos são reduzidos, pois só é pago o serviço. Não entra custo com



RELISE

funcionários, com energia, peças, equipamentos, dentre outros. A seleção das empresas contratadas para prestação do serviço terceirizado se dá através de indicações de pessoas de confiança próximas à empresa. O proprietário da empresa tem conhecimento sobre a qualidade do trabalho e acaba contratando esta para prestação do serviço. Porém, se a empresa contratada já tiver o próprio equipamento, estes precisam ter as dimensões necessárias para conseguirem produzir os produtos conforme o controle de qualidade da Cristal, pois existem alguns produtos exclusivos que utilizam textura e metragem própria.

Uma questão que poderia ser melhorada é a da informalidade no contrato das empresas terceirizadas, tendo em vista que a legislação nacional pode acionar a empresa contratante em uma eventual ação trabalhista ou ambiental. Ainda com relação à questão da informalidade, os serviços são organizados por igual para todos. Na parte da produção a matéria prima chega à empresa, o gerente de produção verifica a quantidade que precisa ser produzida em um determinado período, separa a matéria prima e leva para o terceirizado, dando a este um prazo para entrega. Tudo isso é controlado manualmente através de blocos de notas contendo pesos e volumes. No regresso do produto pronto é feita a pesagem e cálculo para saber se a quantidade é equivalente à matéria-prima enviada. A parte financeira é controlada através de planilhas contendo todas as informações do processo. Esse é um outro ponto falho, pois os controles já deveriam ser realizados através de sistemas de informação, onde estes melhorariam a precisão das informações, além da otimização do tempo e dos recursos.

Dentre os benefícios citados pela empresa com relação à terceirização estão a diminuição da mão de obra formal, a redução de custos com energia, a redução de custos com água (elemento essencial para produção), a



RELISE

manutenção de equipamentos (ficando estes a cargo dos terceirizados), e por fim o estresse com o a equipe de colaboradores (a terceirização diminui drasticamente o quadro de funcionários da empresa contratante).

Apesar de apresentar questões relevantes, a pesquisa apresenta alguns pontos que poderiam ser melhorados, como, por exemplo, poder-se-ia ter um contraponto à empresa contratante com a aplicação desta entrevista a outros personagens relevantes a este tema como, outros colaboradores da empresa contratante, ou até mesmo algumas empresas terceirizadas que prestam este serviço para a empresa Cristal. Contudo, acredita-se que os objetivos desta pesquisa foram alcançados de forma satisfatória.

## REFERÊNCIAS

BATISTA, Eraldo Leme et al. **Terceirização no Brasil e suas Implicações para os Trabalhadores**. 2. ed. Campinas: Pontes Editores, 2013.

GOMES, Indalécio; BRITO, Rider Nogueira de. **A Terceirização do Brasil**. Curitiba: Íthala, 2012.

OLIVEIRA, Ana Lúcia de. **Terceirização e Satisfação com o Trabalhador**. 2009. 67 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Ebape - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009

SILVA, Gisele Cristiane Prudêncio da. **Análise da Qualidade dos Serviços Terceirizados no Tribunal de Justiça de Santa Catarina: Estudo de Caso**. 2004. 69 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Ciência da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine. **Administração da Produção**: Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1999

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.