

LARISSA CHRISTINE SILVEIRA DE OLIVEIRA

**IMPACTOS DA TERCEIRIZAÇÃO NA INDÚSTRIA DA MODA: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA EMPRESA DE VAREJO DE MODA**

**Projeto de Graduação em Engenharia de
Produção apresentado ao departamento de
Engenharia Industrial da Puc-Rio, como parte
dos requisitos para obtenção do título de
Engenheiro de Produção**

Orientador: Lincoln Wolf de Almeida Neves

Departamento de Engenharia Industrial

Rio de Janeiro, 12 de Junho de 2023

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Cátia e Carlos, por nunca medirem esforços para me proporcionarem as melhores oportunidades possíveis e por confiarem e acreditarem em mim. Sou grata também aos meus familiares, amigos e namorado pela compreensão e apoio ao longo dos anos. Não posso deixar de agradecer também ao Alexandre, meu sogro, que, desde o início deste trabalho, me motivou. Agradeço também ao Marco e ao Fernando que se disponibilizaram em realizar as entrevistas para complementar o meu trabalho de conclusão de curso. E, por fim, agradeço aos professores por serem responsáveis pela minha trajetória acadêmica e ao Lincoln, pela orientação neste trabalho.

RESUMO

A terceirização é uma prática cada vez mais comum nas organizações, não só como uma decisão econômica, mas também estratégica. Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo principal apresentar e analisar as vantagens competitivas e os impactos que a terceirização traz para a indústria da moda. Para isso, são utilizadas as perspectivas da Teoria dos Custos de Transação, Teoria da Agência e Teoria dos Recursos. Para analisar as vantagens competitivas e impactos da terceirização na indústria da moda, é realizado um estudo de caso em uma empresa de moda praia localizada no Rio de Janeiro. O estudo investiga como a terceirização de determinadas atividades influencia a eficiência operacional, a qualidade do produto e a flexibilidade da empresa. Além disso, é analisada a relação entre os fornecedores e clientes. Espera-se que este trabalho forneça uma compreensão aprofundada das vantagens competitivas proporcionadas pela terceirização na indústria da moda, bem como uma análise dos impactos positivos e negativos associados a essa prática. A partir das entrevistas realizadas com o terceirizado e o terceirizador e da análise do estudo de caso, foi possível concluir que a terceirização é uma decisão estratégica para as organizações e dessa forma consegue ser usada como vantagem competitiva na indústria da moda, reduzindo custos, aumentando a flexibilidade da produção e precificação competitiva. Os resultados do estudo de caso também podem ajudar outras empresas do setor a tomar decisões informadas sobre terceirização e a otimizar sua cadeia de suprimentos.

Palavras-Chave: Terceirização; Indústria da Moda; Teoria dos Custos de Transação; Teoria da Agência; Teoria dos Recursos, Governança.

ABSTRACT

Outsourcing is an increasingly common practice in organizations, not only as an economic decision but also a strategic one. This final course work aims to present and analyze the competitive advantages and impacts that outsourcing brings to the fashion industry. To do so, the perspectives of Transaction Cost Theory, Agency Theory, and Resource Theory are utilized. In order to analyze the competitive advantages and impacts of outsourcing in the fashion industry, a case study is conducted in a beachwear company located in Rio de Janeiro. The study investigates how the outsourcing of certain activities influences operational efficiency, product quality, and company flexibility. Additionally, the relationship between suppliers and customers is analyzed. It is expected that this work will provide an in-depth understanding of the competitive advantages provided by outsourcing in the fashion industry, as well as an analysis of the positive and negative impacts associated with this practice. Based on interviews conducted with the outsourcer and the outsourcing company, as well as the analysis of the case study, it was possible to conclude that outsourcing is a strategic decision for organizations and can be used as a competitive advantage in the fashion industry by reducing costs, increasing production flexibility, and enabling competitive pricing. The results of the case study can also help other companies in the sector make informed decisions about outsourcing and optimize their supply chain.

Key words: Outsourcing; Fashion Industry; Transaction Cost Theory; Agency Theory; Resource-Based Theory; Governance.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Terceirização.....	13
2.1.1 Terceirização como Estratégia Competitiva.....	15
2.1.2 Governança e Terceirização.....	19
2.2 Teoria dos Custos de Transação.....	19
2.3 Teoria da Agência.....	22
2.4 Teoria dos Recursos.....	23
2.5 Indústria da Moda.....	24
3. METODOLOGIA.....	28
3.1 Projetando um Estudo de Caso.....	28
3.1.1 Projetos de Estudo de Caso.....	29
3.2 Coleta de Dados.....	30
3.3 Análise dos Dados.....	31
3.3.1 Proposições.....	32
4. ESTUDO DE CASO.....	33
4.1 Caracterização da Empresa.....	33
4.2 Confecção Terceirizada.....	36
4.3 Análise do Caso.....	38
4.3.1 Vantagens da Terceirização.....	38
4.3.2 Desvantagens da Terceirização.....	39
4.3.3 Analisando o Caso.....	40
5. CONCLUSÃO.....	43
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Transações Comerciais.....	21
Figura 2: Transações Comerciais.....	21
Figura 3: Transações Comerciais.....	22
Figura 4: Análise da relação entre "forças-fraquezas-oportunidades-recompensas" ..	23
Figura 5: Cadeia Produtiva da Moda.....	25
Figura 6: Logo da marca Areia Carioca.....	33
Figura 7: Cadeia de valor da indústria da moda.....	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quatro significados de "Core Activities".....	17
Tabela 2: Considerações baseadas em transações para terceirização estratégica....	20
Tabela 3: Proposições.....	42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2C - Business to Consumer

TCT - Teoria dos Custos de Transação

VBR - Visão Baseada em Recursos

1. INTRODUÇÃO

A indústria da moda empregou aproximadamente 955 mil pessoas em 2022 e a produção de vestuário, meias e acessórios no Brasil alcançou 5,1 bilhões de peças em 2021 (IEMI, 2023). O setor têxtil, que inclui confecções e vestuário, tem grande importância na economia brasileira, por ser um forte gerador de empregos, com grande volume de produção e exportações crescentes. Mas com a liberação comercial, que trouxe a globalização do mercado doméstico, o setor sofreu um choque estrutural. Além disso, o Brasil vive uma invasão de produtos importados asiáticos que apresentam um percentual de crescimento constante (FUJITA E JORENTE, 2015).

Com essa situação, a produção nacional precisou ser reorganizada. Enquanto os consumidores se tornavam cada vez mais exigentes, a qualidade passou a ser controlada nas organizações e o ritmo de produção precisou ser mais veloz. A partir de meados da década de 1990, a crescente concorrência global e uma economia em expansão levaram muitos fabricantes a se concentrarem na melhoria da entrega em suas cadeias de suprimentos, bem como no preço, desenvolvimento de novos produtos e serviços. Ele até levou muitos fabricantes anteriormente destacados a confiar na terceirização, abandonando assim suas próprias operações (FROHLICH; DIXON, 2001).

Diante desse cenário, as marcas precisavam acompanhar o constante surgimento de tendências, desencadeado pela globalização, e dessa forma, passaram a descentralizar a produção, buscando uma maior competitividade no setor da moda. O atual ambiente competitivo também pode ser chamado de uma economia de terceirização, que é caracterizada por um foco nas principais atividades organizacionais e alavancagem simultânea de recursos externos, habilidades, conhecimentos, capacidades e competências (HÄTÖNEN e ERIKSSON, 2009).

A partir disso, as marcas passaram a buscar a terceirização como solução para alcançar tais objetivos. Com a ascensão de países asiáticos como facilitadores da produção, algumas organizações perceberam que a melhor forma de se manterem competitivas era terceirizando certas atividades (SANTOS, 2016).

Uma pesquisa realizada em 2016 pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), chamada Sondagem Especial Terceirização, revelou que aproximadamente 63,1% das empresas industriais usam serviços terceirizados, e das empresas que utilizam serviços terceirizados, 84% planejam manter ou aumentar a utilização desse tipo de serviço nos próximos anos. Além disso, 53,9% das empresas afirmam que seriam prejudicadas caso não fosse possível terceirizar (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2017).

Ainda segundo a avaliação da CNI, a terceirização é um fenômeno irreversível, reflexo da divisão do trabalho moderno num contexto produtivo globalizado. A indústria precisa ter condições de competir não apenas no mercado interno, mas dentro de cadeias globais de valor. A divisão de etapas produtivas para prestadores de serviços terceirizados é instrumento essencial para acesso a melhores técnicas, tecnologias e eficiência, com reflexo direto no custo do produto nacional. A contratação de serviços terceirizados está tão integrada à estratégia das empresas que mais da metade do setor industrial seria afetado negativamente caso se torne impossível recorrer à terceirização. A pesquisa da CNI identifica que 42% das empresas entrevistadas sofreriam com perda de competitividade se fossem impedidas de contratar terceiros (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2014).

A terceirização na área da confecção, é feita por meio de facções. Segundo o Sebrae (2017), facções são organizações que fazem o serviço para outras empresas de confecções, ou seja, são um sistema de terceirização da produção. Uma facção, no geral, oferece tais serviços a empresas do setor têxtil que já possuem uma marca e público consolidados. Desta forma, garante-se uma cooperação mercadológica e industrial onde a concorrência seria inviável, tendo em vista a velocidade das mudanças de demanda no mercado da moda, que exige também uma mão de obra qualificada e adaptável às circunstâncias de mercado, fator imprescindível ao sucesso de uma empresa no ramo da indústria têxtil (SEBRAE, 2017).

As marcas têm optado por esse tipo de serviço, por ser mais ágil, isto é, conseguem produzir peças de uma maneira muito mais eficiente do que em uma produção própria. Além disso, ao contratar uma facção, a empresa contratante não possui nenhum vínculo empregatício com os funcionários, o que diminui os custos da

empresa. Diante desses fatores, as marcas vêm buscando trabalhar com esse tipo de serviço e se afastam cada vez mais de uma produção integrada verticalmente.

Em meio a esse contexto, e em busca de evidenciar os impactos da terceirização em empresas do ramo da moda, a pergunta de pesquisa é: "Como a terceirização impacta as estratégias competitivas da indústria de moda praia?"

A partir disso, o objetivo geral da pesquisa, é analisar como a terceirização da produção impacta na competitividade de uma empresa do ramo de moda praia, analisando custos, produtividade, qualidade e resultados.

Como objetivos específicos desta pesquisa, serão avaliados os seguintes tópicos:

1. Descrever os principais objetivos da terceirização;
2. Examinar os impactos da terceirização em uma organização;
3. Avaliar os resultados da terceirização na empresa estudada;
4. Verificar se há governança nos contratos com fornecedores dentro da organização

Para responder às perguntas e objetivos de pesquisa, foi feito um estudo de caso em uma empresa do ramo de varejo de moda, Areia Carioca, localizada no Rio de Janeiro. Além disso, o estudo de caso busca observar proposições consolidadas sobre terceirização em uma empresa de moda praia.

Este trabalho foi subdividido da seguinte forma: o capítulo 2 apresenta uma fundamentação teórica, apresentando os principais conceitos e processos da terceirização, além de explicitar como a terceirização se relaciona com as estratégias competitivas de uma empresa e seus alinhamentos com a Teoria dos Custos de Transação, Teoria da Agência e Teoria dos Recursos e caracterizar a indústria da moda; o capítulo 3 expõe a metodologia usada para construir o estudo de caso; o capítulo 4 é o estudo de caso em que foi caracterizado a produção de uma empresa e os impactos que a terceirização da produção traz para a mesma, podendo analisar os custos e vantagens; e por último, o capítulo 5 finaliza o trabalho trazendo conclusões e sugestões para estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se a base teórica do trabalho. Examinar-se-á a terceirização como conceito e seus impactos em uma organização, além da sua utilização como estratégia competitiva. Além disso, serão introduzidos conceitos de terceirização alinhados com a Teoria dos Custos de Transação, Teoria da Agência e Teoria dos Recursos. Ademais, identificar-se-á dados importantes da indústria da moda e seu contexto.

2.1 Terceirização

A terceirização é um fenômeno que surgiu como prática na década de 1950, mas foi somente na década de 1980 que a estratégia passou a ser amplamente adotada nas organizações. Desde então, a estratégia evoluiu de uma abordagem estritamente focada em custos para uma natureza mais cooperativa, na qual o custo é apenas um, muitas vezes secundário, critério de tomada de decisão (HÄTÖNEN; ERIKSSON, 2009).

Segundo o Portal da Indústria (2017), a terceirização é a contratação de empresa para a realização de serviços específicos dentro do processo produtivo da empresa contratante. De forma simplificada a empresa contratada será a intermediadora do serviço e as relações trabalhistas serão entre o trabalhador e a empresa prestadora de serviços, e não com a contratante. O conceito de terceirização prevê que a empresa contratada deve realizar os serviços com organização própria, autonomia técnica e jurídica, cumprindo o objeto do contrato.

Terceirização, segundo McIvor (2005), tem por definição o fornecimento de bens e serviços, que eram produzidos internamente, ou são necessários no futuro por fornecedores externos. Além disso, ainda de acordo com o autor, a terceirização é um termo comumente utilizado em relações de troca da produção interna para fornecedores externos.

Além disso, para Lahiri (2022) a terceirização se refere à transferência das atividades da cadeia de valor dos clientes para fornecedores independentes, e aquisição destes últimos dos bens ou serviços intermediários ou acabados.

Vagadia (2012) afirma que existem dois conflitos de interesse quando o assunto é terceirização: trabalhadores vs. empregadores e país de origem vs. países receptores. Muitos líderes empresariais consideram a terceirização como um veículo poderoso para obter melhorias de desempenho, enquanto os sindicatos consideram a terceirização como outra arma no arsenal de empresas poderosas para corroer ainda mais os termos e condições dos funcionários (MCIVOR, 2005).

De acordo com Gilley e Rasheed (2000), a decisão de terceirizar a produção existente é chamada de "terceirização baseada em substituição". Com a substituição, as empresas descontinuem a produção interna e substituem atividades e/ou fatores de produção existentes por capacidades fornecidas por mercados externos.

Gilley e Rasheed (2000) propõem dois tipos de terceirização, a periférica e a principal. A primeira ocorre quando as empresas adquirem atividades menos relevantes estrategicamente de fornecedores externos. A segunda ocorre quando as empresas adquirem atividades que são consideradas importantes para o sucesso de longo prazo. O que constitui uma atividade central ou periférica é essencialmente um julgamento de cada empresa individual, com base no que ela considera como sua competência central e na estratégia que adota.

Por que as empresas escolhem "fazer ou comprar"? A terceirização pode levar a altos lucros, tornar a empresa mais enxuta, ter acesso a novas tecnologias e conhecimentos, reduzir o tempo de mercado. No entanto, também pode ser prejudicial. Várias empresas falharam em alcançar as economias de custo esperadas no fornecimento de países com baixos salários (PEREIRA, et al., 2019).

De acordo com Queiroz (1998, p.121), alguns fatores devem ser levados em conta para uma escolha acertada da área ou atividade terceirizada, a estratégia da terceirização, a identificação da atividade-fim e a complexidade das funções.

Mclvor (2005) mostra algumas vantagens da terceirização, como, melhoria de desempenho, flexibilidade, especialização, acesso a inovação, além da redução de custos. Diego Bush, presidente do Conselho de Administração da Alpargatas, em

1992, afirmou à revista Exame, que a Alpargatas decidiu transferir para terceiros a fabricação de parte de sua produção (apenas a parte de confecção) e o custo operacional desabou 60% (PAGNONCELLI, 1993).

Apesar das diversas vantagens da terceirização, Pagnoncelli (1993) afirma que uma desvantagem citada por parte dos empresários, é a dificuldade de encontrar parceiros de qualidade e confiança para delegar seus serviços. Ademais, McIvor (2005) também cita alguns riscos associados à terceirização, como, aumento dos custos, risco do mercado de suprimento, e perda de habilidades.

Segundo autores, como McIvor (2005) e Hätönen e Eriksson (2009), as idéias de Coase e Williamson sobre a teoria dos custos de transação são muitas vezes referidas como as ideias proeminentes por trás da terceirização. Desde então, a pesquisa sobre terceirização vem ganhando atenção crescente de pesquisadores (HÄTÖNEN e ERIKSSON, 2009).

Lahiri (2022) cita três componentes essenciais da terceirização: atividades da cadeia de valor dos clientes que são terceirizadas, natureza industrial das atividades terceirizadas e localização geográfica de provedores independentes. Além disso, o autor também afirma que esses aspectos não estão apenas embutidos na compreensão básica do fenômeno da terceirização, mas formam a base de várias perspectivas teóricas, como teoria dos custos de transação (TCT), visão baseada em recursos da empresa (VBR) e teoria da agência (LAHIRI, 2022).

2.1.1 Terceirização como estratégia competitiva

Segundo Marcelino (2007), a terceirização no Brasil possui um lugar importante na estrutura do mercado de trabalho do país. Ela se tornou um importante recurso estratégico das empresas para gestão e redução dos custos com a força de trabalho.

Como estratégia competitiva, as organizações buscam a sua modernização, visando tornarem-se mais preparadas para enfrentar seus concorrentes. A terceirização, pode ser um elemento eficaz, na busca da competência por ser uma tendência atual e irreversível para as organizações globalizadas que buscam

agilidade, excelência em qualidade e redução dos custos , para assim, sobreviver em ambientes altamente competitivos (CAMBUÍ, 2004).

Ademais, para Vagadia (2012) a terceirização pode trazer recompensas significativas para a organização, além das mais comuns, como benefício da redução dos custos. Alguns desses outros benefícios são: foco, acesso a expertise, flexibilidade e tempo mais rápido para o mercado.

De acordo com Alexander e Young (1996), ao refletir sobre as questões de terceirização, os gerentes geralmente fazem uma distinção entre terceirização 'estratégica' e 'não estratégica'. Ao descrever a terceirização como estratégica, eles destacam dois critérios muito diferentes: primeiro, a empresa tem uma política estratégica em relação à terceirização? Em segundo lugar, ela está preparada para considerar a terceirização de atividades 'essenciais'?

Embora a maioria das empresas ainda pareça tratar a terceirização como uma questão localizada e tática, uma pesquisa revelou que um terço das empresas têm uma política estratégica explícita relacionada à terceirização. Com relação às atividades principais, o quadro é menos claro. Em termos gerais, os gerentes relutam em terceirizar atividades essenciais, pois acham que elas deveriam ter um lugar relativamente permanente dentro da organização (ALEXANDER e YOUNG, 1996).

Ainda de acordo com Alexander e Young (1996), o termo atividades essenciais/principais ou "core", como eles chamam, é interpretado de forma diferente dependendo da organização. A tabela 1 mostra algumas interpretações.

Quatro Significados de "Core Activities" ("Atividades Principais")
1. Atividades tradicionalmente realizadas internamente com precedentes de longa data.
2. Atividades críticas para a performance do negócio.
3. Atividades que criam vantagens competitivas atuais ou potenciais.
4. Atividades que impulsionam o futuro crescimento, inovação ou rejuvenescimento da empresa.

Tabela 1: Quatro significados de "Core Activities". Fonte: Adaptado de ALEXANDER; YOUNG, 1996, p.

117

A decisão estratégica de concentrar-se naquilo que faz de melhor, deve levar a empresa a implantar um programa de terceirização, buscando aprimorar a qualidade, produtividade e competitividade. Se a organização souber as áreas que, no seu setor, representam oportunidades e concentrar seus esforços nelas, será capaz de colocar-se em superioridade competitiva, de acordo com Pagnoncelli (1993). Segundo McIvor (2005), onde a terceirização é avaliada e gerenciada adequadamente, pode ser um desenvolvimento estratégico de uma organização.

De acordo com Holcomb e Hitt (2006), embora estudos empíricos anteriores tenham produzido resultados equivocados, há um aumento de evidência de que certas questões econômicas podem motivar a decisão de uma empresa de buscar a terceirização estratégica. Holcomb e Hitt (2006) citam também três possíveis motivos econômicos por trás dessa decisão: a terceirização estratégica reduz a complexidade burocrática; a terceirização estratégica melhora as economias de produção; e, por último, a redução da complexidade burocrática reduz os custos de coordenação associados a diferentes fatores de produção.

Para McIvor (2005), terceirização não é apenas uma decisão financeira ou de compras, mas sim, na maioria dos casos, uma importante decisão estratégica que engloba toda a organização.

Quinn e Hilmer (1994) apontam duas abordagens estratégicas que quando devidamente combinadas, permitem que os gerentes alavanquem as habilidades e recursos de suas empresas além dos níveis disponíveis com outras estratégias:

concentrar os recursos próprios da empresa em um conjunto de “competências essenciais” buscando alcançar proeminência definível e fornecer valor exclusivo para os clientes; e terceirizar estrategicamente outras atividades - incluindo algumas tradicionalmente consideradas essenciais para qualquer empresa - para as quais a empresa não tem uma necessidade estratégica crítica nem capacidades especiais. Os benefícios de combinar com sucesso as duas abordagens são significativos.

Além disso, Quinn e Hilmer (1994) também afirmam que os gerentes alavancam os recursos de suas empresas de quatro maneiras. Em primeiro lugar, maximizam o retorno dos recursos internos concentrando investimentos e energias naquilo que a empresa faz de melhor. Em segundo lugar, as competências essenciais bem desenvolvidas fornecem barreiras contra concorrentes atuais e futuros que buscam se expandir nas áreas de interesse da empresa, facilitando e protegendo as vantagens estratégicas da participação de mercado. Em terceiro lugar, talvez a maior alavancagem de todas seja a plena utilização dos investimentos, inovações e capacidades profissionais especializadas de fornecedores externos que seriam proibitivamente caros ou mesmo impossíveis de duplicar internamente. E, por fim, em quarto lugar, em mercados e situações tecnológicas que mudam rapidamente, essa estratégia conjunta diminui os riscos, reduz os tempos de ciclo, reduz os investimentos e cria uma melhor capacidade de resposta às necessidades do cliente.

Segundo Pagnoncelli (1993), a terceirização proporciona o aumento da qualidade dos produtos, nos quais a contratada deve atender às exigências estabelecidas pela contratante e, assim, corrigir as falhas rapidamente. Além de, visando a produtividade da empresa, a produção consegue colocar produtos na linha que realmente impactam no produto final, sem gerar rupturas e, assim, atendendo à demanda e, conseqüentemente, tornando a empresa mais competitiva no mercado.

As organizações costumavam empregar fornecedores externos de produtos e serviços para realizar uma série de atividades de negócios, como alimentação, segurança, distribuição e tecnologia da informação. No entanto, muitas organizações estão terceirizando cada vez mais uma ampla gama de atividades e um grande nível de valor associado a essas atividades. Com efeito, as organizações não estão mais terceirizando apenas atividades periféricas, mas ampliando o escopo da terceirização

para abranger atividades mais críticas que contribuem para suas posições competitivas (MCIVOR, 2005, p.9).

2.1.2 Governança e Terceirização

Para Williamson (1985), o mundo dos contratos pode ser descrito como planejamento, promessa, competição e governança. O objetivo não é apenas resolver o conflito em andamento, mas também reconhecer antecipadamente o conflito potencial e conceber estruturas de governança que o previnam ou atenuem (WILLIAMSON, 1985).

Em qualquer relacionamento de longo prazo, certamente haverá problemas e evitá-los é quase impossível. Um modelo de governança devidamente estruturado e bem executado é essencial para prover meios para lidar com mudanças (e problemas) de forma eficiente, amigável e justa, aumentando assim a confiança no relacionamento (VAGADIA, 2012).

Além disso, Vagadia (2012) também afirma que a governança pode precisar incluir gestão proativa e colaborativa, melhorando os processos de comunicação em andamento, análises de desempenho apropriadas que buscam criar os incentivos corretos e o desenvolvimento geral de confiança e uma relação de parceria/aliança. A governança, nesse sentido, deve ir além do monitoramento básico das obrigações contratuais.

2.2 Teoria dos Custos de Transação

Segundo Williamson (1985), o ponto de vista mais importante que influencia o estudo comparativo de questões de organização econômica é a seguinte: os custos de transação são economizados pela atribuição de transações (que diferem em seus atributos) à estruturas de governança (cujas capacidades adaptativas e custos associados diferem) de forma que se possa selecionar a melhor.

Ainda segundo Williamson (1985), a teoria dos custos de transação (TCT) coloca o problema da organização econômica como um problema de contratação. Uma tarefa específica deve ser realizada e pode ser organizada de várias maneiras

alternativas. Contratos explícitos ou implícitos e aparatos de suporte estão associados a cada um. Quais são os custos?

Segundo Holcomb e Hitt (2006), a teoria dos custos de transação (TCT) tem sido o meio dominante de explicar a terceirização como uma abordagem econômica pela qual as eficiências de custo são alcançadas atribuindo transações a diferentes mecanismos de governança.

Além disso, Holcomb e Hitt (2006) também descrevem três considerações baseadas em transações para terceirização estratégica: especificidade de ativos, negociação de pequenos números e incerteza tecnológica, conforme apresentado na Tabela 2.

Considerações	Definição
Especificidade de ativos	São investimentos feitos em recursos específicos não comercializáveis que refletem o grau em que um ativo pode ser redistribuído para usos alternativos e por usuários alternativos sem sacrificar o valor produtivo (Williamson, 1991). Além disso, é o principal fator que dá origem aos custos de transação.
Negociação de pequenos números	Tem a capacidade de influenciar os resultados das relações negociadas. Pode levar a firma a agir de forma oportunista para obter vantagem nas relações de terceirização, portanto reduz a probabilidade de empresas buscarem a terceirização.
Incerteza tecnológica	Refere-se a mudanças imprevistas nas circunstâncias que envolvem a tecnologia, ou seja, novas gerações de tecnologia que tornam a tecnologia já existente obsoleta.

Tabela 2: Tabela de considerações baseadas em transações para terceirização estratégica. Fonte: Adaptada de Holcomb e Hitt (2006)

Segundo Williamson (1985), alguns fatores que geram custo nas transações são racionalidade limitada, oportunismo, pequeno número de fornecedores e assimetria de informação. Além disso, as características das transações são frequência, investimento especializado e incerteza. As Figuras 1, 2 e 3 mostram as transações comerciais e a relação com as governanças.

		Característica do Investimento		
		Não Específico	Misto	Idiossincrático
Frequência	Ocasional	Compra de Equipamento Padrão	Compra de Equipamento Customizado	Construir uma Fábrica
	Recorrente	Compra de Material Padrão	Compra de Material Customizado	Transferência de sítio específico de produto intermediário através de sucessivos estágios

Figura 1: Transações Comerciais Fonte: Baseado em Williamson (1985)

		Característica do Investimento		
		Não Específico	Misto	Idiossincrático
Frequência	Ocasional	Governança de Mercado Contratos Clássicos	Governança Trilateral Contratos Neoclássicos	
	Recorrente		Governança Bilateral Contratos Relacionais	Governança Unificada

Figura 2: Transações Comerciais Fonte: Baseado em Williamson (1985)

		Característica do Investimento		
		Não Específico	Misto	Idiossincrático
Frequência	Ocasional	Governança de Mercado	Governança Trilateral	
	Recorrente	Governança de Mercado	Governança Bilateral	Governança Unificada

Figura 3: Transações Comerciais Fonte: Baseado em Williamson (1985)

2.3 Teoria da Agência

Jensen e Meckling (1976) definem relacionamento de agência como um contrato, sob o qual uma ou mais pessoas (principal), contratam uma pessoa (agente) para desempenhar algum serviço em nome dele, o qual envolve delegação de algumas decisões, dando autoridade ao agente.

A teoria da agência está preocupada em resolver dois problemas que podem ocorrer entre as partes. O primeiro é o problema de agência que surge quando os desejos ou objetivos do principal e do agente entram em conflito e é difícil ou caro para o principal verificar o que o agente está realmente fazendo. O problema aqui é que o principal não pode verificar se o agente se comportou adequadamente. O segundo é o problema do compartilhamento do risco que surge quando o principal e o agente têm atitudes diferentes em relação ao risco. O problema aqui é que o principal e o agente podem preferir ações diferentes por causa das diferentes preferências de risco (EISENHARDT, 1989).

Holcomb e Hitt (2006), mostram em seu estudo que as relações passadas entre o principal e o agente, influenciam nas suas decisões futuras em relação à terceirização. Ademais, os autores propuseram que a experiência cooperativa entre a empresa contratante e a contratada, afeta na decisão da empresa terceirizar novamente ou não.

2.4 Teoria dos Recursos

De acordo com Barney (1991), a figura 4 sugere que as empresas obtêm vantagens competitivas implementando estratégias que exploram as suas forças internas, respondendo às oportunidades ambientais, ao mesmo tempo que neutralizam as ameaças externas e evitam as fraquezas internas.

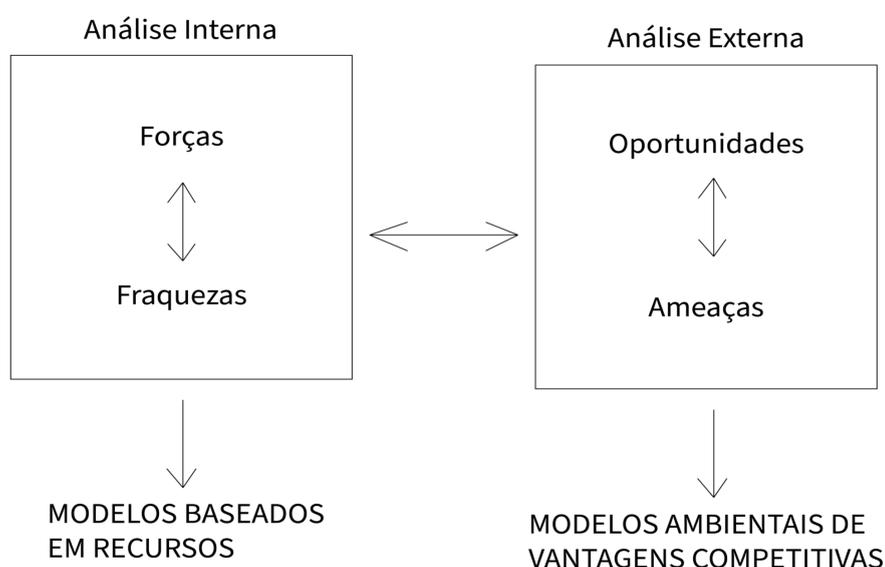


Figura 4: Análise da relação entre "forças-fraquezas-oportunidades-recompensas". Fonte: Adaptado de Barney (1991)

Para ter o potencial de vantagem competitiva sustentado, um recurso da empresa deve ter quatro atributos: deve ser valioso, no sentido de explorar oportunidades e/ou

neutralizar ameaças no ambiente de uma empresa, deve ser raro entre os concorrentes atuais e potenciais de uma empresa, deve ser imperfeitamente imitável e não pode haver substitutos estrategicamente equivalentes para esse recurso que sejam valiosos, raros e imperfeitamente imitáveis (BARNEY, 1991).

Holcomb e Hitt (2006) consideram a complementaridade de capacidades, relacionamento estratégico, mecanismos de construção de capacidade relacional e experiência cooperativa como quatro condições importantes que estabelecem um contexto baseado em recursos para terceirização estratégica. Holcomb e Hitt (2006), também afirmam que, de acordo com essa perspectiva, na decisão sobre terceirização estratégica da produção, as empresas avaliam as capacidades acessadas internamente e aquelas disponíveis externamente em mercados intermediários e consideram como elas podem ser melhor integradas para produzir o maior valor.

2.5 Indústria da Moda

A indústria da moda é vibrante, emprega centenas de milhões de pessoas, gera receitas significativas e atinge quase todos, em todos os lugares (ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2017).

A indústria da moda é caracterizada por ciclos de vida curtos de produtos, demanda volátil e imprevisível, enorme variedade de produtos, processos de fornecimento longos e inflexíveis e uma cadeia de suprimentos complexa (SEN, 2006). Ainda de acordo com o autor, a indústria da moda é separada em 4 etapas: produção de fibras e fios; produção de tecidos; fabricação do vestuário; e o varejo.

Segundo Rech (2006), a cadeia produtiva da moda é composta de diversas etapas produtivas interrelacionadas, cada uma com suas especificidades e que contribuem para o desenvolvimento da próxima fase. Na esfera do processo produtivo são considerados os seguintes estágios: produção da matéria-prima, fiação, tecelagem, beneficiamento/acabamento, confecção e mercado, como mostra a Figura 5. É importante ressaltar que esta é uma síntese linear das diversas fases que constituem a cadeia produtiva da moda, da matéria-prima até o produto comercializado.

Rech (2006) define produção da matéria-prima como a primeira fase da cadeia produtiva da moda, a qual diz respeito às fibras que serão preparadas para a etapa da fiação; fiação, como a produção de fios; tecelagem, onde os tecidos são obtidos através de processos técnicos diferentes, como a tecelagem de tecidos planos, a malharia e a tecnologia de não-tecidos; beneficiamento/acabamento compreende uma série de operações que outorga propriedades específicas ao produto; confecção como a fase capital da elaboração de peças confeccionadas e abrange a criação, a modelagem, o enfiado, o corte, a costura e o beneficiamento do produto; e por fim, mercado como os canais de distribuição e comercialização.

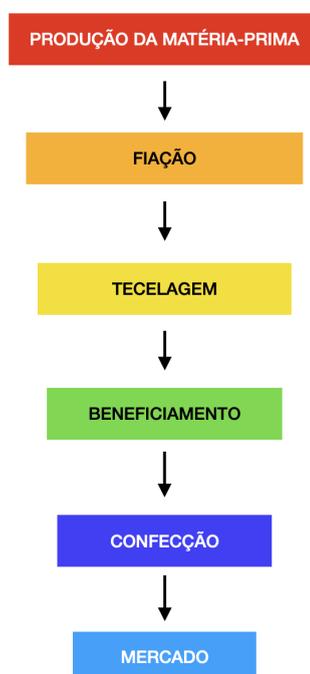


Figura 5: Cadeia produtiva da moda. Fonte: Adaptado de Rech (2006)

Sen (2006) mostra que a confecção do vestuário começa com o desenho da roupa a ser confeccionada, dessa forma, peças padrão são criadas a partir dos desenhos, que são usados para cortar o tecido. O tecido cortado é montado em roupas, etiquetado e enviado. O segmento de vestuário é o segmento mais fragmentado e intensivo em mão de obra da cadeia de suprimentos. E como os requisitos de capital e conhecimento não são significativos, torna-o atraente para novos entrantes.

Os contínuos avanços tecnológicos e científicos na indústria, comércio, prestação de serviços, em conjunto com a globalização e a ampliação da demanda pela moda, auxiliaram na produção em larga escala e na aproximação das relações comerciais entre os países, originando novos métodos de fabricação modernos que envolvem: rapidez, estilo, qualidade e baixo preço (ELIAS, BASTOS e SOUSA, 2021).

Ainda de acordo com Elias, Bastos e Sousa (2021), atualmente, o modelo industrial vigente, no ramo da moda é conhecido como *fast fashion*. Esse modelo fomenta alterações cada vez mais rápidas nas tendências da moda, tornando-a globalizada, mas criando um sentimento de unicidade. Apesar de serem produzidas peças iguais em larga escala, a distribuição das peças é fragmentada entre os países para dar a sensação de exclusividade aos consumidores. Com isso, a demanda crescente desta indústria está relacionada ao modelo de produção linear das grandes marcas, que não mais geram tendências sazonais, mas sim constantes. Logo, suas ofertas consecutivas, atreladas às novas mídias sociais, instituem desejos íntimos e coletivos, embasados em um senso de pertencimento social, que está contido no que se veste.

Segundo Nascimento (2021), a indústria da moda é um setor importante para a economia mundial. É o segmento com maior faturamento global no e-commerce B2C, com vendas de US\$525 bilhões anualmente. Além disso, cresce em média 11,4% por ano e a expectativa de faturamento para 2025 é de US\$1 trilhão (NASCIMENTO, 2021).

De acordo com Hortelã (2022), o Brasil é referência de design mundial em moda praia, *jeanswear* e *homewear*. O país representa 2,4% da produção de vestuário, ocupando o quarto lugar da produção mundial. Atualmente existem 664.320 fábricas de vestuário no Brasil (HORTELÃ, 2022).

Segundo o Hortelã (2022), o setor de vestuário e confecção é o segundo maior empregador da indústria de transformação no Brasil, perdendo somente para alimentos e bebidas. O setor da moda é o segundo maior empregador do país, agregando pelo menos 16,4% dos trabalhadores brasileiros. São 8 milhões de empregos diretos e 1,7 milhão indiretos. (CEARÁ, 2021). Em 2021, o saldo de empregos do setor foi de 50.163 vagas (SEBRAE, 2022).

A indústria da moda, atualmente, permeia os âmbitos socioculturais, econômicos e se enquadra como a terceira maior atividade econômica global, pautada na produção serial em larga escala, obsolescência programada e na fragmentação distributiva (ELIAS, BASTOS e SOUSA, 2021).

3. METODOLOGIA

O Estudo de Caso apresentado neste trabalho constrói-se a partir da metodologia desenvolvida por Yin (2009), em que considera o estudo de caso como uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos.

3.1 Projetando um Estudo de Caso

Segundo Yin (2009), a definição das questões de pesquisa é provavelmente o passo mais importante a ser dado nesse processo e as questões "como" e "por que?", definidas na pergunta de pesquisa, por serem mais explanatórias levam ao uso dos estudos de caso. Neste trabalho, a pergunta de pesquisa é "Como a terceirização impacta nas estratégias competitivas da indústria da moda?".

A principal finalidade do projeto é ajudar a evitar a situação na qual a evidência não aborda as questões iniciais da pesquisa. Nesse sentido, um projeto de pesquisa trata de um problema lógico e não de um problema logístico (YIN, 2009). Outra maneira de pensar sobre o projeto de pesquisa é como um "mapa" para sua pesquisa, tratando de, ao menos, quatro problemas: quais questões estudar, quais dados são relevantes, quais dados coletar e como analisar os resultados. (PHILLIBER, SCHWAB & SAMSLOSS, 1980, apud YIN, 2009).

Para os estudos de caso, cinco componentes de um projeto de pesquisa são especialmente importantes (YIN, 2009, p.49):

1. as questões do estudo;
2. as proposições, se houver;
3. a(s) unidade(s) de análise;
4. a lógica que une os dados às proposições; e
5. os critérios para interpretar as constatações.

Um problema fundamental para começar a construir o estudo de caso, é definir o que é o "caso". Após a definição do caso, começa-se a construí-lo, e quanto mais um

estudo de caso tiver questões e proposições específicas, mais ele estará dentro dos limites viáveis. Também é importante se atentar à escolha da unidade de análise. Ademais, a literatura prévia é um guia para a definição do estudo de caso e da unidade de análise, portanto é importante ter um referencial teórico bem definido. Neste trabalho, a unidade de análise é a marca Areia Carioca, uma empresa do varejo de moda feminina.

Além disso, para construir uma literatura prévia adequada, foram utilizadas fontes como, Scopus, Google Scholar e biblioteca online da PUC-Rio. Nessas pesquisas, foram encontrados artigos acadêmicos, teses de mestrado e livros sobre o tema, nos quais a parte de referencial teórico deste trabalho foi baseada. Para escolher os artigos que seriam usados, na plataforma Scopus e Google Scholar, filtrou-se a pesquisa através dos termos "*outsourcing*", "*strategic outsourcing*", "*fashion industry*", "*Transaction Cost Theory*" e "*Agency Theory*". Ao fazer a busca no Scopus de "*strategic outsourcing*", que foi a base principal deste trabalho, encontraram-se 280 artigos e filtrando "*outsourcing*" e "*fashion*" encontraram-se 198 artigos. Foram escolhidos os artigos que mais estavam dentro do tema, como os que também abordavam sobre moda ou apenas sobre a decisão de utilizar uma terceirização estratégica nas empresas. Ademais, foram somente artigos em inglês ou português. Além disso, os livros utilizados foram de alguns dos autores mais importantes que explicam sobre o processo de terceirização, terceirização estratégica, TCT, Teoria da Agência e Teoria dos Recursos.

3.1.1 Projetos de Estudo de Caso

Existem quatro tipos de projeto a serem discutidos e escolhidos, são eles: projetos de caso único holísticos (tipo 1), projetos de caso único integrados (tipo 2), projetos de casos múltiplos holísticos (tipo 3) e projetos de casos múltiplos integrados (tipo 4) (YIN, 2009, p.69).

A partir disso, deve-se definir o modelo de estudo de caso a ser seguido. Neste trabalho, será utilizado um projeto de caso único, já que, apenas uma empresa será analisada no estudo de caso. Será um estudo de caso único porque como se trata de uma empresa de moda praia, a sazonalidade permite analisar um caso específico.

Além disso, será observada especificamente a questão da terceirização e o seu impacto nesta empresa, mas também será visto o lado do terceirizado, em uma entrevista com o fundador de uma confecção, portanto é considerado um projeto de caso único integrado (unidades múltiplas de análise).

3.2 Coleta de Dados

Segundo Yin (2009), alguns princípios devem ser implementados na coleta de dados, como o uso de múltiplas fontes de evidência, e não só uma; a criação de um banco de dados do estudo de caso; e a manutenção de um encadeamento de evidências. Esses princípios são essenciais para a realização de um bom estudo de caso e para os seis tipos de fonte de evidência, além de ajudar a lidar com os problemas de validade do constructo e de confiabilidade.

Yin (2009, pág.129) lista as seis fontes de evidência mais utilizadas na construção de um estudo de caso, são elas:

- Documentação
- Registros em arquivo
- Entrevistas
- Observações diretas
- Observação do participante
- Artefatos físicos

As fontes são todas complementares, e o uso de múltiplas fontes de evidência nos estudos de caso permite que o investigador aborde uma variação maior de aspectos históricos e comportamentais. Além disso, uma vantagem da utilização de fontes múltiplas de evidência é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, um processo de triangulação e corroboração (YIN, 2009, p. 143).

As fontes utilizadas neste Trabalho de Conclusão de Curso foram, entrevistas, tanto com o sócio-diretor da empresa Areia Carioca e quanto com o dono de uma confecção no Rio de Janeiro, assim possibilitando ver os dois lados da terceirização. Foram feitas três entrevistas com o sócio-diretor da empresa de varejo de moda e uma entrevista com o fundador da confecção, ademais, visitas no escritório da marca

Areia Carioca, localizado no bairro Recreio, visita a uma das lojas da marca, no shopping Barra World e à confecção, localizada em Cascadura, RJ. A primeira e terceira entrevista com o sócio-diretor da Areia Carioca foi feita presencialmente e a segunda à distância, por telefone. A entrevista com o dono da confecção foi feita online, por zoom. Além disso, cada entrevista durou aproximadamente 30 minutos, enquanto a segunda entrevista com o sócio da Areia Carioca, durou aproximadamente uma hora. O roteiro completo das perguntas realizadas para o sócio da Areia Carioca e o dono da confecção, pode ser encontrado no apêndice A. Ademais, foram feitas visitas à primeira loja da Areia Carioca, no Barra World, ao site da marca e à confecção e também foram feitas observações diretas.

Além disso, foi realizada a validação dos dados a partir do uso do processo de triangulação, feita entre o referencial teórico, entrevistas e observações diretas. Dessa forma torna-se possível garantir uma maior confiabilidade ao estudo, confrontando dados de autores distintos da literatura e dados adquiridos.

3.3 Análise dos Dados

Segundo Yin (2009), a análise do estudo de caso é uma das partes mais difíceis da pesquisa, já que não existe uma fórmula fixa ou uma receita pronta para servir como orientação, portanto muito depende do próprio estilo de raciocínio empírico e rigoroso do investigador, juntamente com a apresentação suficiente de evidência e a consideração cuidadosa das interpretações alternativas.

Yin (2009) cita quatro estratégias gerais importantes para analisar os dados do estudo de caso:

- Proposições Teóricas
- Desenvolvimento da descrição do caso
- Uso de dados qualitativos e quantitativos
- Explicações rivais: Funciona com as três anteriores.

Além disso, Yin (2009) propõe cinco técnicas analíticas, são elas: combinação de padrão, em que se compara um padrão baseado empiricamente com um padrão previsto; construção da explicação, um tipo especial de combinação de padrão com

objetivo de analisar os dados do estudo de caso, construindo uma explanação sobre o caso; análise de séries temporais, análoga a análise conduzida nos experimentos e nos quase-experimentos; modelos lógicos, em que se estipula um encadeamento complexo de eventos durante um longo período de tempo; e síntese cruzada dos casos, aplicada a análise dos casos múltiplos.

Neste presente trabalho de conclusão de curso, foi utilizada a estratégia de proposições teóricas e a técnica analítica de comparar um padrão baseado empiricamente com um padrão previsto. Além disso, será apresentado um estudo de caso a fim de responder a pergunta de pesquisa: "Como a terceirização impacta nas estratégias competitivas da indústria da moda?" e com base nas fontes e dados utilizados, buscou-se obter um resultado tanto quantitativo, quanto qualitativo da pesquisa através de proposições teóricas.

3.3.1 Proposições

A partir do referencial teórico e do contexto de terceirização estudado, as seguintes proposições serão verificadas neste trabalho de conclusão de curso.

P1: A terceirização estratégica está diretamente ligada aos motivos econômicos da organização, como, reduzir a complexidade burocrática (HOLCOMB e HITT, 2006);

P2: A terceirização não é apenas uma decisão financeira ou de compras, mas sim, uma importante decisão estratégica que engloba toda a organização (MCIVOR, 2005);

P3: Em qualquer relacionamento de longo prazo, existem problemas e um modelo de governança devidamente estruturado é essencial para prover meios para lidar com problemas de forma eficiente (VAGADIA, 2012).

P4: Os gerentes alavancam os recursos de suas empresas de quatro maneiras e uma delas é maximizando o retorno dos recursos internos concentrando investimentos e energias naquilo que a empresa faz de melhor (QUINN e HILMER, 1996).

4. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, é descrito e analisado o Estudo de Caso sobre os impactos da terceirização na estratégia competitiva da Areia Carioca, empresa analisada.

4.1 Caracterização da Empresa

A Areia Carioca é uma empresa fundada por um casal, Marco Andrei e Ivana, em 2004, no Rio de Janeiro, cuja logomarca é apresentada na figura 6. O sócio é responsável pela parte administrativa e financeira da empresa, enquanto a sócia fica com a parte criativa e controla a produção das peças.

Como no ano de fundação da marca, as plataformas de e-commerce ainda não eram tão popularizadas e de fácil acesso, a Areia Carioca teve seu início com uma loja física, no shopping Barra World, no Recreio dos Bandeirantes, RJ, onde também fica localizado o escritório e estoque de tecidos e roupas da marca.

A marca, inicialmente, vendia apenas roupas de banho, como biquínis, maiôs e sungas, mas hoje em dia, o leque de produtos aumentou e é vendido todo tipo de acessório para moda praia, como chapéus, bolsas de palha e rasteirinhas. Além disso, em 2010, influenciado pela sazonalidade das vendas de moda praia, o sócio decidiu começar a produzir e vender roupas de ginástica. Um facilitador para isso foi a utilização da mesma matéria prima, já que os tecidos de biquínis/maiôs podem também ser utilizados para a confecção de roupas de academia.



Figura 6: Logo da marca Areia Carioca. Fonte: Areia Carioca

A cadeia de valor da indústria da moda, independente do ramo, segue o mesmo padrão, e está representada na figura 7.

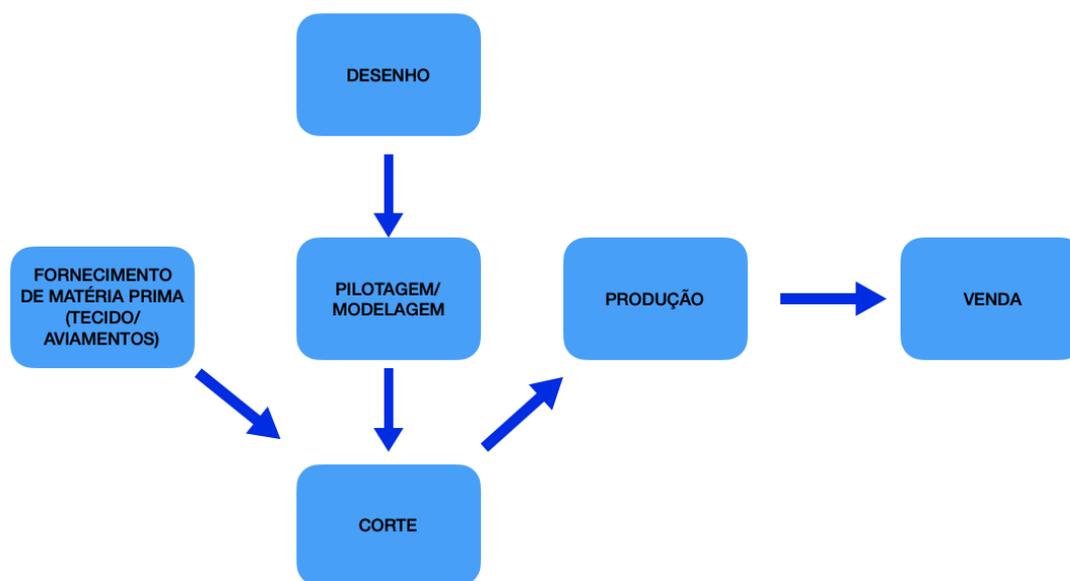


Figura 7: Cadeia de valor da indústria da moda. Fonte: elaborada pela autora

A marca, hoje, conta com cinco lojas físicas, a original, no Barra World, uma no Américas Shopping, também localizado no Recreio dos Bandeirantes, duas em Copacabana, ambas na Rua Santa Clara, e uma na Tijuca, no Shopping 45. A Areia Carioca, também possuía uma loja no Shopping Via Parque, na Barra da Tijuca, mas foi fechada durante a pandemia do Covid-19. Ademais, as vendas também podem ser feitas pelo e-commerce da marca, por Instagram e Whatsapp.

Apesar do movimento e ampla influência digital da atualidade, o sócio-diretor da marca, afirma que mais de 90% do faturamento da empresa vem através das lojas físicas. Segundo o sócio, o faturamento online poderia ser maior, mas pela dificuldade e custo em ter um sistema para integrar o estoque do site com o das lojas físicas, isso não ocorre. Com a normalização do mercado pós Covid, os planos para os próximos anos é investir mais no e-commerce da marca.

Outro ponto importante é como é dividido o faturamento da marca por setor de venda. No verão, o faturamento da empresa é de, aproximadamente, 90% proveniente da moda praia e 10% de roupas de ginástica. Já nos restantes meses do

ano, as roupas de academia correspondem a uma média de 30% do faturamento da marca. Apesar disso, o sócio declara que o faturamento total da empresa cai pela metade durante os meses mais frios.

O preço médio das peças é de R\$90,00 e o público alvo da marca são mulheres de classe média. Apesar de vender roupas de praia masculinas também, o público visitante das lojas é, aproximadamente, 90% feminino.

A produção das peças, hoje, é feita de forma parcialmente terceirizada, mas em diferentes escalas. A modelagem é feita pela sócia e a pilotagem das peças é feita por uma pessoa da confiança dos sócios, que vai até a empresa e produz as peças pilotos no próprio local. Nessa situação, apenas a pilotagem é terceirizada.

Além da modelagem, o corte também é feito da mesma forma. O sócio declara que, por problemas passados com confecções, hoje o corte é feito dentro de sua empresa, mas com um funcionário terceirizado. A empresa fez a compra da mesa e máquina de corte e contrata um funcionário terceirizado para ir até o local e realizar o corte. É importante citar que é feito desta forma atualmente, porque ele alega ter tido problemas de confiança com mais de uma confecção, já que para realizar o corte é necessário o envio de uma alta quantidade de tecido para serem cortados na gradação solicitada. Durante esse processo, podem existir diversos gargalos, como: erro no corte da gradação, gerando desperdício; falta de controle da quantidade de tecido enviado e retornado; falha técnica utilizada no corte para otimização e melhor aproveitamento dos tecidos; e por esse motivo não confia mais em fazer o corte sem o controle dele.

A produção final das peças, ou seja, o fechamento delas, é feito com facções. Dessa forma, os tecidos já cortados e gradados são enviados para as confecções, para assim, realizar o fechamento das peças. Quando as peças estão prontas, são enviadas de volta para o local onde fica o estoque da marca. Hoje, a Areia Carioca, distribui a sua produção em cinco facções e essa distribuição ocorre da seguinte forma: as facções que têm a melhor qualidade e por consequência cobram mais caro, recebem peças que são mais elaboradas para a produção. Além disso, as facções que possuem menor custo, não costumam produzir todos os tipos de peças porque

não possuem todos os tipos de maquinários, portanto essas costumam receber peças que são mais fáceis de serem finalizadas.

A relação com os fornecedores costuma ser positiva, são realizadas reuniões semanais para conferência do andamento das produções. Além disso, o sócio afirma que a confiabilidade e qualidade são essenciais para manter uma relação benéfica para ambos. Dessa forma, quando surge algum problema se torna mais fácil a resolução do mesmo. Já sobre a confecção de contratos, o sócio afirma não realizar contrato escrito com os fornecedores e que trata apenas por diálogo. Apesar de não haver um contrato escrito, há um acordo dito, portanto segue a Teoria da Agência, em que Jensen e Meckling (1976) definem relacionamento de agência como um contrato, sob o qual uma ou mais pessoas, contratam uma pessoa para desempenhar algum serviço em nome dele, o qual envolve delegação de algumas decisões, dando autoridade ao agente.

4.2 Confecção Terceirizada

Além da entrevista com o diretor da empresa Areia Carioca, entrevistou-se também o dono de uma confecção em Cascadura, no Rio de Janeiro, para avaliar o lado do terceirizado e apontar as suas percepções, assim ponderar ambos os lados da terceirização.

Fernando fundou a confecção em 2021, e inicialmente realizava apenas os serviços de modelagem e pilotagem, mas após a procura de clientes pela produção completa das peças, resolveu incluir também o corte e fechamento das roupas em seus serviços. Além disso, o entrevistado também afirma que nos últimos cinco anos houve um aumento da procura por confecções terceirizadas e acredita que isso se deve ao fato da dificuldade de encontrar a qualidade esperada nesse serviço. A produção da empresa começou pequena, com aproximadamente 500 peças por mês, mas ao longo do funcionamento conseguiu aumentar para aproximadamente 3000 peças mensais. Esse aumento acabou se tornando problemático porque veio sem uma reestruturação da empresa, então, hoje, ele tenta reduzir para 1500 peças por mês para manter a mesma qualidade inicial e a satisfação de seus clientes.

Em 2021, quando deu início a empresa, grande parte das produções eram de moda praia, mas hoje em dia, o carro-chefe é a moda casual, mais focado em malharia e camisas. Apesar disso, ainda existe sazonalidade na produção e a maioria das empresas aumentam sua grade no verão, conseqüentemente o maior lucro da empresa vem nessa época. Durante as estações de outono e inverno, para tentar não se prejudicar, a empresa foca em atender o meio corporativo, como com a confecção de uniformes. Além disso, o entrevistado afirma que vender apenas um tipo de produto dificulta a sobrevivência de empresas no mercado e também a disponibilidade dos terceirizados para atender esse mercado de produto único.

Ao buscar a terceirização de um serviço, as empresas procuram um nível de qualidade acima do que acredita que possa encontrar por conta própria, portanto o controle de qualidade em sua confecção é primordial para o sucesso do negócio. O controle de qualidade é feito da seguinte forma, quando a produção está totalmente pronta, é retirado 10% da mesma para ser revisada, caso haja dentro dessa porcentagem, 50% ou mais peças com algum defeito, volta em sua totalidade para a linha de produção. O percentual médio de peças com algum defeito depende do tecido escolhido para fabricar a peça, como a principal atividade da empresa é a malha, o percentual é de aproximadamente 13%, enquanto para peças de tecido plano é de 22%.

Ademais, está cada vez mais difícil encontrar mão de obra de qualidade nesse meio, já que a maioria das costureiras que são realmente boas e tem domínio das técnicas e das máquinas, já possuem uma idade avançada, então normalmente não querem trabalhar fora de casa ou até mesmo preferem não trabalhar mais. É um serviço que está em desuso e não possui renovação.

Além disso, as costureiras que trabalham na empresa Blue Confecção são todas contratadas por MEI (Microempreendedor Individual). O diretor da confecção afirma que pagou todo o processo para elas se regularizarem e arca com os custos do MEI delas.

A relação com os clientes costuma ser positiva e isso é mantido através de reuniões semanais ou mensais, dependendo do cliente, ou até trocas de mensagens

constantes. O dono afirma que quando possui uma relação interpessoal com o cliente, facilita a resolução de conflitos. Dessa forma, a boa relação entre o terceirizado e o terceirizador é essencial para o fluxo contínuo das atividades e a sua melhoria, reforçando assim, a proposição P3.

Os contratos escritos com os clientes não são sempre utilizados, em sua maioria são feitos acordos por diálogo, mas o dono da confecção afirma que tem preferência pela utilização dos mesmos, já que garante a segurança escrita do que foi acordado, tanto para o terceirizado como para o terceirizador.

4.3 Análise do Caso

4.3.1 Vantagens da Terceirização

Segundo a avaliação do sócio-diretor da empresa Areia Carioca, existem alguns motivos pela escolha da terceirização em seu processo produtivo. A dificuldade de encontrar costureiras de qualidade é uma questão importante na escolha da terceirização, já que grande parte das costureiras pela facilidade e comodidade, hoje, preferem trabalhar de casa, pois normalmente, precisam lidar com outras questões além do profissional, como por exemplo cuidar da casa. Além disso, a profissão da costureira está em desuso, como também afirmou Fernando, porque muitas pessoas não pagam um valor honesto para as mesmas, que acabam migrando para outros serviços em que serão melhores recompensadas. Então, Marco afirma que atualmente existe uma escassez de costureiras de qualidade e por essa dificuldade em encontrá-las, é um dos motivos que é preferível terceirizar este serviço dentro de empresas de varejo de moda.

Ademais, a terceirização da produção em uma empresa de moda, é vantajosa porque a terceirizada é paga por produção e não mensalmente, como ocorre em um sistema de contratação de funcionários. Como a Areia Carioca, é uma empresa que vende majoritariamente roupas de moda praia, a sazonalidade presente em seu negócio, faz com que a produção seja maior nos meses em que antecedem o verão e durante o inverno, a produção tende a ser pequena. Dessa forma, tanto para o contratante quanto para o contratado, a terceirização se torna uma opção mais justa, já que a discrepância de produção entre uma época e outra é alta, o que significa que

ou a contratada trabalharia mais que o ideal nas produções de verão e receberia o mesmo valor usual ou o contratante pagaria durante o inverno o mesmo valor para não haver produção suficiente que pagassem esses custos.

Ainda sobre a sazonalidade deste negócio, a terceirização é uma vantagem pois é possível escolher o que precisa produzir exatamente em cada estação. Complementando a questão da produção citada no parágrafo anterior, ao utilizar o sistema de terceirização, o terceirizador não possui obrigação em realizar um número mínimo ou máximo de peças com a facção, ou seja, produz apenas o necessário, evitando desperdícios e melhorando suas margens. Resumindo, produz-se apenas o que realmente precisa.

Além disso, outro motivo favorável à terceirização, citado pelo entrevistado, é o fato de não possuir encargos trabalhistas. O custo de um funcionário para a empresa é de aproximadamente o dobro de seu salário, podendo chegar até mais. As despesas que o empregador tem para manter os funcionários podem chegar a 117% do valor bruto que recebem. É como se um funcionário com um salário de R\$1.500 custasse à empresa R\$3.255 por mês (JUSBRASIL, 2011).

Ainda de acordo com Marco e também ligado às questões trabalhistas, ao terceirizar este serviço reduz-se o risco de ações trabalhistas. Desta forma, existe uma maior facilidade ao contratar ou reduzir o número de funcionários da empresa. Portanto, foi observado que a terceirização na empresa está ligada diretamente a motivações estratégicas e financeiras da empresa, como a redução da complexidade burocrática que existe na contratação de funcionários, o que reforça a proposição P1.

4.3.2 Desvantagens da Terceirização

Apesar das diversas vantagens que a terceirização traz para a empresa, alguns pontos negativos também foram apresentados pelo entrevistado. A logística de levar as peças já cortadas, gradadas e separadas para as diferentes confecções, sem que elas possam se misturar e retirá-las quando ficam prontas, é um processo complicado. Além disso, as peças que são recebidas com algum erro, precisam retornar as facções e isso demanda custo e tempo que poderiam ser otimizados caso

fosse utilizada uma produção própria. Portanto, com isso, percebe-se que o controle de qualidade é mais difícil e custoso de ser feito quando a produção é terceirizada.

Outra questão desfavorável à terceirização é a maior vulnerabilidade que o terceirizador passa a ter quando opta por não fazer a produção das peças internamente. Isso ocorre porque as facções tendem a priorizar o trabalho de quem produz mais peças e conseqüentemente paga um valor maior. Para não correr o risco de ficar vulnerável nessas situações, Marco afirma que faz um acordo com as facções para nenhum dos lados sair prejudicado. Nas épocas de baixa produção, como inverno, a empresa paga um valor acordado com a terceirizada, maior que o necessário para a produção atual da mesma. Quando chegam as produções de verão, que são mais intensas, esse valor é descontado do total a ser pago. Outra forma de conseguir essa boa relação com o fornecedor, é através da compra de maquinários para a terceirizada e a fábrica, por sua vez, desconta na produção.

Além disso, para manter a relação positiva com o terceirizado, a empresa paga bônus por produção, incentivando sempre a melhor qualidade e otimização do tempo de produção. Dessa forma, mesmo com essas desvantagens em se optar pela terceirização, o sócio afirma que consegue superar isso disponibilizando benefícios para o fornecedor. Assim, percebe-se um alinhamento com a proposição P3.

4.3.3 Analisando o caso

A partir das afirmações acima, e do contexto em que se insere a terceirização na empresa Areia Carioca, o sócio da marca, declara que acredita que a terceirização funciona como estratégia competitiva na área da moda.

A terceirização da produção facilita o trabalho dele e de sua sócia dentro da empresa, porque caso precisassem lidar de perto com as burocracias que envolvem a produção de uma peça do início ao fim, não teriam tempo hábil de focar em outras áreas da empresa que dependem da visão de ambos, como administrar as cinco lojas físicas que possuem no Rio de Janeiro. Além disso, o entrevistado afirma que se sente mais seguro em entregar a produção para uma empresa que é especializada em produção e que tem certeza da qualidade exercida pelos seus fornecedores, o que está alinhado com a proposição P4.

De acordo com o entrevistado, a terceirização afeta a margem líquida de seus produtos, porque reduz aproximadamente 50% do custo da produção. Ou seja, caso houvesse uma produção interna, o custo unitário por peça seria, em média, o dobro do custo que tem atualmente, com a terceirização. Dessa forma, o uso da terceirização da produção na empresa Areia Carioca, permite que o preço final de suas peças seja competitivo quando comparado a outras marcas.

Além disso, apesar da vulnerabilidade que possui ao terceirizar a produção, Marco afirma que isso não é um inconveniente para as suas estratégias e que consegue se organizar para lançar dentro do programado. Acredita também que a possibilidade de atrasos na entrega pode ocorrer da mesma forma caso a produção fosse interna porque a dificuldade de encontrar mão de obra qualificada nesse setor faz com que o empresário fique vulnerável de qualquer forma.

Conforme afirma Vagadia (2012), a terceirização pode trazer recompensas significativas para a organização, como flexibilidade, acesso a expertise, foco e redução de custos, o que pode ser visto e confirmado ao longo do caso. Além disso, Holcomb e Hitt (2006) afirmam que, de acordo com a Teoria dos Recursos, na decisão sobre terceirização estratégica da produção, as empresas avaliam as capacidades acessadas internamente e aquelas disponíveis externamente em mercados intermediários e consideram como elas podem ser melhor integradas para produzir o maior valor. O que pode ser observado ao longo do caso, de forma que, ao analisar a dificuldade de encontrar mão de obra qualificada para realizar a produção, juntamente com a confiabilidade em fornecedores, percebe-se o benefício de terceirizar este serviço.

Conforme visto ao longo do estudo de caso, é perceptível que a proposição P2 é reforçada e que a terceirização não é apenas uma decisão financeira, mas também uma decisão estratégica que engloba toda a empresa.

Além disso, de acordo com as entrevistas realizadas com o sócio da Areia Carioca, torna-se possível perceber que a principal vantagem competitiva presente na marca e proporcionada através da terceirização, é a competitividade na precificação, possuindo, dessa forma, um preço mais baixo quando comparado a outras marcas de

moda praia e com a mesma qualidade. De acordo com o sócio, este é um dos motivos essenciais pela crescente de seu negócio, principalmente nas lojas físicas.

A tabela 3 mostra as proposições propostas no capítulo 3 e se elas foram aceitas ou não.

<p>P1: A terceirização estratégica está diretamente ligada aos motivos econômicos da organização, como, reduzir a complexidade burocrática (HOLCOMB e HITT, 2006);</p>	<p>Aceita</p>
<p>P2: A terceirização não é apenas uma decisão financeira ou de compras, mas sim, uma importante decisão estratégica que engloba toda a organização (MCIVOR, 2005);</p>	<p>Aceita</p>
<p>P3: Em qualquer relacionamento de longo prazo, existem problemas e um modelo de governança devidamente estruturado é essencial para prover meios para lidar com problemas de forma eficiente (VAGADIA, 2012).</p>	<p>Aceita</p>
<p>P4: Os gerentes alavancam os recursos de suas empresas de quatro maneiras e uma delas é maximizando o retorno dos recursos internos concentrando investimentos e energias naquilo que a empresa faz de melhor (QUINN e HILMER, 1996).</p>	<p>Aceita</p>

Tabela 3: Proposições. Fonte: Elaborada pela autora

5. CONCLUSÃO

Este capítulo possui como objetivo geral apresentar as conclusões deste trabalho de conclusão de curso e propor sugestões para estudos futuros.

O presente trabalho de conclusão de curso teve como objetivo geral analisar como a terceirização da produção impacta na competitividade de uma empresa do ramo de moda praia, analisando custos, produtividade, qualidade e resultados. Observou-se que a decisão de utilizar a terceirização não é apenas econômica, mas também estratégica e com objetivo de trazer uma vantagem competitiva em relação a outras marcas do mercado. Ademais, foi possível descrever os principais objetivos da terceirização e examinar os seus impactos em uma organização, através do capítulo 2.

Com objetivo de melhorar o entendimento e trazer um maior embasamento por trás da terceirização, além de justificar sua utilização, buscou-se teorias clássicas como, Teoria dos Custos de Transação (TCT) através da visão de Williamson (1985), Teoria da Agência na visão de Jensen e Meckling (1976) e Teoria dos Recursos a partir da visão de Barney (1991). Além disso, no capítulo 2, foi possível trazer referências de autores sobre terceirização, terceirização estratégica e da indústria da moda, além de números e pesquisas sobre os mesmos. Algumas visões importantes são a de McIvor (2005) sobre terceirização, em que afirma que a terceirização não é apenas uma decisão financeira ou de compras, mas sim, na maioria dos casos, uma importante decisão estratégica que engloba toda a organização, hipótese H2, e a de Holcomb e Hitt (2006) que diz que embora estudos empíricos anteriores tenham produzido resultados equivocados, existe um aumento de evidência de que certos motivos econômicos podem motivar a decisão de uma empresa de buscar a terceirização estratégica. Com isso tornou-se possível descrever os principais objetivos da terceirização pela visão de autores, além de examinar os impactos da terceirização em uma organização, respondendo assim os dois primeiros objetivos do trabalho.

Através do estudo de caso, foi possível analisar a terceirização na empresa Areia Carioca, uma marca de moda praia, seguindo o terceiro objetivo da pesquisa. A partir da caracterização da empresa e das análises desenvolvidas ao longo do capítulo 4,

tanto por parte do terceirizado como do terceirizador, constatou-se que a terceirização é vantajosa para a organização e permite a vantagem competitiva. Além disso, confirmou-se que com uma governança adequada e boa relação com os fornecedores, a terceirização consegue ser ainda mais benéfica para ambos os lados, o que reforça a hipótese H3. O estudo de caso permitiu também avaliar os resultados da terceirização na empresa estudada e verificar se há governança nos contratos com fornecedores dentro da organização, mostrando coerência com o quarto objetivo deste trabalho.

A partir da análise do caso estudado, foi observado que a terceirização é uma estratégia que está diretamente ligada aos motivos econômicos da organização, e reduzir a complexidade burocrática é um ponto significativo na sua escolha, mas também é uma decisão estratégica da empresa, confirmando-se, assim, as hipóteses H1 e H2. Também foi permitido constatar a hipótese H4, que ao entregar um serviço para fornecedores confiáveis, os gerentes conseguem focar no que fazem de melhor e assim utilizar a terceirização também como vantagem competitiva.

Dessa forma torna-se possível responder a pergunta de pesquisa do trabalho, "Como a terceirização impacta nas estratégias competitivas da indústria da moda?". A terceirização impacta nas estratégias competitivas da indústria da moda de algumas formas, como na eliminação da burocracia ao contratar funcionários, na parte econômica da empresa, a fim de reduzir custos de produção, além de assim, favorecer a disputa de preços com outras marcas, tanto nacionais como internacionais. Além disso, permite que o gerente foque em outras áreas importantes da organização e delegue a parte que outras empresas especializadas fariam melhor, como uma fabricação de produção. Ademais, ao terceirizar a produção, evita-se o desperdício de produções de peças desnecessárias porque torna possível produzir apenas o necessário, já que se paga por produção e não mensalmente.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXANDER, Marcus; YOUNG, David. Strategic Outsourcing. **Long Range Planning**, v. 29, n. 1, p. 116-119, 1996.

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal Of Management**, v.17, n.1, p.99-120, 1991.

CAMBUÍ, Marcius de Moraes. **Estruturação da terceirização como estratégia competitiva**. Tese (Mestrado em Engenharia Mecânica/Gestão da Qualidade Total) - Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas. Goiânia, p.120, 2004.

CEARÁ, Lianne. A cada 100 trabalhadores da indústria têxtil, 75 são mulheres. **Piauí**, 2021. Disponível em: <[ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. Uma nova economia têxtil: redesenhando o futuro da moda. **Ellen MacArthur Foundation**, 2017. Disponível em: <<https://ellenmacarthurfoundation.org/pt/uma-nova-economia-textil>>. Acesso em 18 de maio de 2023](https://piaui.folha.uol.com.br/cada-mil-trabalhadores-da-moda-no-brasil-750-sao-mulheres/#:~:text=S%C3%A3o%20%20milh%C3%B5es%20de%20empregos%20diretos%20e%201%2C7%20milh%C3%A3o%20indiretos.>https://piaui.folha.uol.com.br/cada-mil-trabalhadores-da-moda-no-brasil-750-sao-mulheres/#:~:text=S%C3%A3o%20%20milh%C3%B5es%20de%20empregos%20diretos%20e%201%2C7%20milh%C3%A3o%20indiretos.>. Acesso em: 18 de maio de 2023.</p></div><div data-bbox=)

EISENHARDT, Kathleen M. Agency Theory: an assessment and review. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

ELIAS, Antonio; BASTOS, Emanoela; SOUSA, Giovanna. Indústria da moda sob as perspectivas social e econômica. **O Eco da Graduação**, v.6, n.2, p.109-133, 2021

FROHLICH, Markham T; Dixon, J.Robb. A taxonomy of manufacturing strategies revisited. **Journal of Operations Management**, v.19, n. 5, p. 541-558, 2001.

FUJITA, Renata Mayumi L; JORENTE, Maria José. A Indústria Têxtil no Brasil: uma perspectiva histórica e cultural. **ModaPalavra e-Periódico**, v.8, n.15, p.153-174, 2015

GILLEY, K.Matthew; RASHEED, Abdul. Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance. **Journal of Management**, v. 26, n.4, p.763-790, 2000.

HÄTÖNEN, Jussi; ERIKSSON, Taina. 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future. **Journal of International Management**, v. 15, n.2, p.142-155, 2009.

HOLCOMB, Tim R.; HITT, Michael A. Toward a model of strategic outsourcing. **Journal of Operations Management**, Texas, 2006. Acesso em: 04 de maio de 2023

HORTELÃ, Tais M. Sebrae em Dados: Indústria do Vestuário. **Sebrae**, 2022. Disponível em: <<https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/sebrae-em-dados-industria-do-vestuario>>. Acesso em: 03 de maio de 2023

IEMI. Mercado Potencial de Vestuário, Meias e Acessórios 2023. **IEMI**, 2023. Disponível em: <<https://www.iemi.com.br/highlights-do-mercado-potencial-de-vestuario-meias-e-acessorios/>>. Acesso em: 12 de junho de 2023.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, New York, 1976. Acesso em: 22 de maio de 2023.

JUSBRASIL. Trabalhador custa para o empregador mais que o dobro de seu salário. **Jusbrasil**, 2012. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/noticias/trabalhador-custa-para-o-empregador-mais-que-o-dobro-de-seu-salario/2783561>>. Acesso em: 04 de junho de 2023.

LAHIRI, Somnath et al. Performance implications of outsourcing: A meta-analysis. **Journal of Business Research**. v. 139, p.1303 - 1316, 2022. Acesso em: 30 de maio de 2023.

MARCELINO, Paula. Afinal, o que é terceirização? Em busca de ferramentas de análise e de ação política. **FCT Unesp**, Campinas - SP, v.8, n.2, p.55-71, 2007.

MCIVOR, R. **The outsourcing process: strategies for evaluation and management**. Cambridge, 2005.

NASCIMENTO, Arthur B. Com crescimento do mercado de moda, surgem oportunidades para empreender. **Valor Investe Globo**, 2021. Disponível em: <<https://valorinveste.globo.com/blogs/seu-negocio/post/2021/08/com-crescimento-do-mercado-de-moda-surgem-oportunidades-para-empreender.ghtml>>.

Acesso em: 03 de maio de 2023

PAGNONCELLI. D. **Terceirização e Parceirização: estratégias para o sucesso empresarial**. Rio de Janeiro, 1993.

PEREIRA, Vijay; MUNJAL, Surender; ISHIZAKA, Alessio. Outsourcing and offshoring decision making and its implications for businesses - A synthesis of research pursuing five pertinent questions. **Journal of Business Research**, v. 103, p.348-355, 2019.

PORTAL DA INDÚSTRIA. Terceirização de serviços e atividades é estratégica para a indústria no Brasil. Portal da Indústria, 2017. Disponível em: <<https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/terceirizacao/>>. Acesso em: 09 de junho de 2023.

PORTAL DA INDÚSTRIA. Terceirização é estratégica para eficiência e competitividade da indústria. Portal da Indústria, 2014. Disponível em: <<https://noticias.portaldaindustria.com.br/posicionamentos/terceirizacao-e-estrategica-para-eficiencia-e-competitividade-da-industria/>>. Acesso em: 09 de junho de 2023.

PORTAL DA INDÚSTRIA. Terceirização é o elo estratégico na produção da indústria. **Portal da Indústria**, 2017. Disponível em: <<https://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/sondesp-68-terceirizacao/>>. Acesso em: 24 de maio de 2023

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de Terceirização**, São Paulo, Editora STS, 1998.

QUINN, James Brian; HILMER Frederick G. Strategic Outsourcing. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 35, ed. 4, 1994.

RECH, Sandra Regina. **Cadeia Produtiva da Moda**: Um modelo conceitual de análise da competitividade no elo confecção. 2006. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2006.

SANTOS, Gabriela dos. Offshoring: Terceirização como estratégia de crescimento para a indústria têxtil catarinense. **Periódicos UNESC**, Santa Catarina, p.1-11, 2016.

SEBRAE. Entenda o mercado de confecção. **Sebrae**, 2017. Disponível em: <[SEN, Alper. The US fashion industry: a supply chain review. **Production Economics**, Turkey, 2006.](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/artigos/entenda-o-mercado-de-confeccao,af285a8c4fb40610VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=Uma%20facção%2C%20no%20geral%2C%20oferece,uma%20marca%20e%20público%20consolidados.>. Acesso em: 08 de junho de 2023.</p></div><div data-bbox=)

VAGADIA, Bharat. **Strategic Outsourcing**: The Alchemy to Business Transformation in a Globally Converged World. London: Springer, 2012.

WILLIAMSON, Oliver E. **The Economic Institutions of Capitalism**: Firms, Markets, Relational Contracting. New York: The Free Press, 1985.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Tradução de Ana Thorell. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.

APÊNDICE A

<i>Roteiro para Entrevistas</i>
<i>Sócio-Diretor - Areia Carioca</i>
Quantas lojas físicas possui? Onde estão localizadas?
Como funciona a parte de produção?
Quais tarefas da empresa são terceirizadas?
Qual a grande diferença entre terceirizar e fazer a produção internamente?
Quais os pontos negativos da terceirização? E os positivos?
Quantos fornecedores possui? Como você separa o que entrega para cada fornecedor? Possui alguma estratégia específica?
Como lida com os fornecedores? Como é a resolução de conflitos com os fornecedores?
O que te fez optar pela terceirização dessas tarefas?
Você enxerga a terceirização como estratégia competitiva?
Quanto você economiza ao terceirizar a produção e não fazê-la internamente?
Você acredita que consegue manter uma qualidade melhor dos seus produtos, terceirizando a produção?
Você consegue focar melhor em outras atividades da empresa por terceirizar algumas?
Quanto a terceirização afeta sua margem líquida?
Você se sente mais seguro ao terceirizar a produção?
Em algum momento do ciclo de vida da sua empresa se sentiu limitado por não realizar o processo internamente de ponta a ponta?
<i>Dono Confecção - Blue</i>
A procura por confecção aumentou nos últimos anos?
Como faz o controle de qualidade na sua confecção?
Tem dificuldade de encontrar mão de obra qualificada?
Como é a relação com os clientes?
Em sua trajetória, como se deu o ciclo de vida da sua empresa?