

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
NÍVEL MESTRADO**

**VANESSA HECKLER MARQUESINI**

**FATORES MOTIVADORES E IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS DA  
TERCEIRIZAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA SERRA GAÚCHA**

**SÃO LEOPOLDO**

**2017**

VANESSA HECKLER MARQUESINI

FATORES MOTIVADORES E IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS DA  
TERCEIRIZAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA SERRA GAÚCHA

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Miguel Afonso Sellitto

São Leopoldo

2017

M357f Marquesini, Vanessa Heckler  
Fatores motivadores e implicações estratégicas da  
terceirização em micro e pequenas empresas da Serra  
Gaúcha / por Vanessa Heckler Marquesini. – 2017.  
105 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio  
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências  
Contábeis, 2017.

Orientação: Prof. Dr. Miguel Afonso Sellitto.

1. Terceirização. 2. Micro e pequenas empresas.  
3. Estratégia. 4. Modelagem de equações estruturais.  
I. Título.

CDU 658.64

Catálogo na Fonte:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

VANESSA HECKLER MARQUESINI

**FATORES MOTIVADORES E IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS DA  
TERCEIRIZAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA SERRA GAÚCHA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em 15 de Dezembro de 2017

BANCA EXAMINADORA

---

Ingridi Bortolaso – UNISIC

---

Clóvis Antonio Kronbauer – UNISINOS

---

Clea Beatriz Macagnan – UNISINOS

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço aos meus familiares, por sempre me incentivarem e me apoiarem em minhas decisões.

Ao meu marido pela paciência e compreensão nos momentos difíceis, aos abraços nos momentos de angústia e pelo amor e carinho que sempre proporcionou.

Aos colegas do mestrado, que me acompanharam nesta caminhada e se tornaram grandes amigos, principalmente a Juliane e ao Estevo, que fizeram com que eu não desistisse no meio do caminho.

Aos meus amigos, por compreenderem o meu distanciamento neste período, meus colegas de trabalho e demais pessoas que de alguma forma contribuíram para meu crescimento.

A todos os professores que passaram pela minha vida contribuindo na construção do conhecimento e que foram fonte de inspiração para esta conquista, principalmente ao professor Miguel Afonso Sellitto pela orientação e dedicação.

E aos meus queridos alunos que a cada dia mostram que tudo valeu a pena.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar os principais fatores que motivam a terceirização em micro e pequenas empresas. A pesquisa propôs cinco hipóteses com base na literatura e as testou a partir de dados de uma *survey* com micro e pequenas empresas localizadas na Serra Gaúcha. A amostra consiste em 86 empresas que contemplam o segmento da indústria, comércio e prestação de serviços. Os dados da pesquisa foram analisados por meio de Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados apontam que as micro e pequenas empresas ganham em entrega (que se refere aos prazos, tanto reduzindo o tempo entre o pedido e a entrega dos bens e serviços ao cliente – velocidade- ou entregando no prazo acordado -pontualidade) ao terceirizarem suas atividades. Para as demais hipóteses (preço, qualidade, flexibilidade e serviço) não foi encontrada relação significativa. Este trabalho contribui para enriquecer tanto o campo acadêmico que carece de estudos específicos como este, quanto o campo empresarial e sócio ambiental devido a representatividade e relevância das micro e pequenas empresas.

**Palavras-chave:** Terceirização. Micro e pequenas empresas. Estratégia. Modelagem de equações estruturais.

## ABSTRACT

The objective of this paper was to analyze the main factors that motivate the outsourcing in micro and small companies. The research suggests five hypotheses based on literature and tested them from data survey with micro and small companies located in Serra Gaúcha. The sample consists of 86 companies that include the industry segment, commerce and services. The survey data were analyzed using Structural Equation Modeling. The results show that micro and small companies earn on delivery (referring to deadlines, both reducing the time between requesting and delivery goods and services to the customers – speed – or delivering on the agreed term – timing) when outsourcing their activities. For the other hypotheses (price, quality, flexibility and service) no significant relationship was found. This paper contributes to enrich both academic field that has a lack on specific studies like this one, as well as the business and environmental fields due the representativeness and relevance of micro and small companies.

**Key-words:** Outsourcing. Micro and small companies. Strategy. Structural Equation Modeling.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1- Hierarquia da estratégia organizacional.....	37
Figura 2 – Design de pesquisa.....	57
Figura 3– Modelo 01 original - Atividades x satisfação geral .....	65
Figura 4– Modelo 02 original - Motivos x satisfação geral.....	66
Figura 5– Modelo 03 original - Prioridades competitivas x satisfação geral .....	67
Figura 6– Modelo 01 inicial –Atividades x satisfação geral .....	69
Figura 7– Modelo 02 inicial – Motivos x satisfação geral .....	70
Figura 8 – Modelo 03 inicial – Prioridades competitivas x satisfação geral.....	71
Figura 9– Modelo 01 final – Atividades x satisfação geral.....	77
Figura 10– Modelo 02 final – Motivos x satisfação geral.....	78
Figura 11 - Modelo 03 final – Prioridades competitivas x satisfação geral .....	79



**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Evolução do número de estabelecimentos por porte (em milhões) .....	16
Gráfico 2 - Participação das micro e pequenas empresas por setor no Brasil .....	17
Gráfico 3 - Número de empresas por porte no RS .....	18
Gráfico 4 - Evolução do número de empregos por porte (em milhões) .....	19
Gráfico 5 - Distribuição dos empregos nas MPE por setor de atividade econômica .	19
Gráfico 6 - Comparativos de empregos por porte no RS .....	20
Gráfico 7 - Segmento de atuação.....	60
Gráfico 8 - Número de empregados .....	61

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Vantagens da terceirização .....	26
Quadro 2 – Desvantagens da terceirização .....	27
Quadro 3 - Principais motivos estratégicos para a terceirização.....	28
Quadro 4 - Prioridades competitivas .....	39
Quadro 5 – Principais áreas de decisão.....	42
Quadro 6 – Estudos Relacionados.....	45
Quadro 7 – Prioridades competitivas .....	48
Quadro 8 - Indicadores da pesquisa .....	64

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Artigos publicados por tema.....	15
Tabela 2 – Número de micro e pequenas empresas por setor econômico .....	53
Tabela 3 - Empresas por cidade .....	59
Tabela 4 - Ramos de atividade.....	60
Tabela 5 - Número de empresas terceirizadas.....	62
Tabela 6 - Intensidade de terceirização por atividade .....	62
Tabela 7 - Critérios para identificação das cargas fatoriais significantes .....	68
Tabela 8 - Resultados iniciais modelo 01 .....	72
Tabela 9 - Resultados iniciais modelo 02.....	73
Tabela 10 - Resultados iniciais modelo 03.....	73
Tabela 11 - Validade discriminante inicial modelo 01.....	74
Tabela 12 - Validade discriminante inicial modelo 02.....	75
Tabela 13 - Validade discriminante final modelo 02 .....	75
Tabela 14 - Validade discriminante inicial modelo 03.....	76
Tabela 15 - Validade discriminante final modelo 03 .....	76
Tabela 16 - Resultados estatísticos do Modelo 01 .....	81
Tabela 17 - Resultados estatísticos do Modelo 02.....	81
Tabela 18 - Resultados estatísticos do Modelo 03.....	81
Tabela 19 – Avaliação do tamanho da relevância preditiva Modelo 01.....	83
Tabela 20 - Avaliação do tamanho da relevância preditiva Modelo 02 .....	83
Tabela 21 - Avaliação do tamanho da relevância preditiva Modelo 03 .....	84

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Contextualização .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Definição do Problema.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Objetivos e Metodologia de Pesquisa .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 Justificativa.....</b>	<b>14</b>
1.4.1 Justificativa Acadêmica .....	14
1.4.2 Justificativa Empresarial.....	15
1.4.3 Justificativa Socioeconômica.....	18
<b>1.5 Delimitações do estudo .....</b>	<b>21</b>
<b>1.6 Estrutura da dissertação .....</b>	<b>21</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1 Terceirização .....</b>	<b>23</b>
2.1.1 Origem e conceito da terceirização .....	23
2.1.2 Vantagens e desvantagens da terceirização.....	26
2.1.3 Fatores motivadores para terceirização .....	28
2.1.4 A terceirização e o processo de tomada de decisão .....	32
<b>2.2 Implicações estratégicas da terceirização .....</b>	<b>34</b>
2.2.1 Origem e conceito de estratégia.....	34
2.2.2 Prioridades competitivas .....	38
2.2.3 Decisões estruturais e infra estruturais .....	41
2.2.4 Características e aspectos da gestão das MPE .....	44
2.2.5 Implicações da terceirização em MPE: estudos relacionados.....	45
<b>2.3 Hipóteses da pesquisa.....</b>	<b>47</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>52</b>
<b>3.1 Classificação da pesquisa.....</b>	<b>52</b>
<b>3.2 População e amostra .....</b>	<b>53</b>
<b>3.3 Instrumentos de coleta de dados .....</b>	<b>54</b>
<b>3.4 Tratamento e análise de dados .....</b>	<b>55</b>
<b>3.5 Limitações metodológicas .....</b>	<b>58</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>59</b>
<b>4.1 Demografia da amostra.....</b>	<b>59</b>
<b>4.2 Preparação dos dados .....</b>	<b>63</b>

<b>4.3 Análise do modelo de mensuração .....</b>	<b>64</b>
4.3.1 Análise fatorial confirmatória .....	67
4.3.2 Análise de confiabilidade e de validade convergente.....	72
4.3.3 Análise de validade discriminante .....	74
<b>4.4 Análise do modelo estrutural .....</b>	<b>79</b>
4.4.1 Coeficiente de determinação ( $R^2$ ).....	80
4.4.2 Tamanho e significância dos coeficientes de caminho, tamanho do efeito ( $f^2$ ).80	
4.4.3 Relevância preditiva ( $Q^2$ ).....	82
4.4.4 Impacto relativo da relevância preditiva ( $q^2$ ).....	83
<b>4.5 Discussão dos resultados .....</b>	<b>84</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>88</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>100</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

O surgimento de novas tecnologias, a competição entre empresas e o aumento no nível de exigência dos clientes, exigem das micro e pequenas empresas adequação contínua às mudanças, sendo este um fator importante para sua sobrevivência e desenvolvimento (BEUREN; BARP; FILIPIN, 2013).

Conforme Pelissari, Gonzalez e Vanalle (2011) esse ambiente exige maior agilidade nas decisões, racionalização de custos, flexibilidade e eficiência operacional por parte destas pequenas empresas. Além de avaliar o ambiente externo, estas empresas precisam avaliar o ambiente interno, a estrutura organizacional, de forma a identificar oportunidades de otimização de seus recursos (SCHNEIDER; DIEHL; HANSEN, 2011). Uma opção é a terceirização, que de acordo com Brasil (1993) e Amato Neto (1995) é a transferência de funções de uma empresa para outra (terceira).

Autores apresentam algumas vantagens da terceirização como a especialização dos profissionais terceirizados (QUINN; HILMER, 1995), maior eficácia empresarial (QUEIROZ, 1998), ganhos de flexibilidade na produção e na força de trabalho sazonal (WOLFF, 2001), redução de custos devido aos contratos deixarem de ter natureza trabalhista (MARCELINO, 2007) e a transformação dos custos fixos em variáveis (BRASIL, 1993).

Dentre os principais motivos apresentados pela literatura que levam as empresas a terceirizar, destacam-se a redução de custos e o maior foco nas atividades principais da empresa (ELLRAM; BILLINGTON, 2001; FERRUZI et al., 2011; GILLEY; GREER; RASHEED, 2004). Porém alguns estudos empíricos mostram que a redução de custos não é o principal motivador, trazendo demais motivos como a falta de recursos locais (SCHOENHERR, 2010), o alcance de melhores práticas e qualidade (KAKABADSE; KAKABADSE, 2002), motivos estratégicos ligados ao aumento da competitividade (KRAUSE; SCANNELL; CALANTONE, 2000) e estudos como o de Isaksson e Lantz (2015) não encontraram relação entre a intensidade da terceirização e o desempenho financeiro.

Estes estudos podem não refletir a realidade das pequenas empresas, que apresentam algumas características que as diferenciam das demais. Estas empresas costumam ser administradas diretamente pelo seu proprietário-fundador (PELLISSARI;

GONZALEZ; VANALLE, 2011) e são compostas por uma equipe limitada quanto a quantidade de pessoas (SANTOS; SILVA; NEVES, 2011).

Desta forma, a sobrevivência e o crescimento destas, depende das competências gerenciais de seu proprietário, que se torna polivalente, atendendo diversas áreas como produção, compras, marketing e recursos humanos (SANTOS; SILVA; NEVES, 2011; SOUZA; QUALHARINI, 2007). Conforme Souza e Qualharini (2007), devido as atividades diárias consumirem um tempo considerável do proprietário, em muitos casos há uma dificuldade em se considerar planos de longo prazo neste perfil de organização.

Resumidamente, algumas características das pequenas empresas são: recursos limitados; estrutura organizacional tende a ser simples e nem sempre é bem definida; os controles geralmente são informais; o acesso à tecnologia é limitado; acesso limitado às fontes de capital de giro; dificuldades para manutenção de mão-de-obra que pode representar um custo muito alto (SOUZA; QUALHARINI, 2007).

Apesar da dificuldade evidenciada quanto ao planejamento nas pequenas empresas, Lonsdale (1999) afirma que a decisão pela terceirização deve levar em conta a posição estratégica futura da organização e os recursos necessários para atingi-la, além da compreensão da dinâmica de compras, ofertas de mercado, abastecimento e questões internas quanto à transferência das atividades.

Beuren e Jeremias (1997) já defendiam que este processo não deve ser adotado indiscriminadamente e deve ser analisado e planejado por cada empresa. Nielsen, Mitchell e Norreklit (2015) complementam que muitas empresas se baseiam em informações insuficientes para a tomada de decisão quanto à terceirização. Os autores afirmam que esta decisão envolve questões estratégicas e operacionais, que podem ter impacto no desempenho financeiro.

Desta forma, considerando as características diferenciadas das micro e pequenas empresas e a importância do planejamento na decisão quanto à terceirização, visando contemplar análises de longo prazo, torna-se importante conhecer o que motiva estas pequenas empresas a terceirizarem suas atividades, bem como os impactos dessa decisão. Assim, pode-se enriquecer tanto o campo acadêmico que carece de estudos específicos como este, quanto o campo empresarial e sócio ambiental devido a representatividade e relevância destas empresas.

## 1.2 Definição do Problema

Diante do contexto apresentado, o presente estudo buscou responder a seguinte questão: Quais os principais fatores que motivam a terceirização em micro e pequenas empresas?

## 1.3 Objetivos e Metodologia de Pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar os principais fatores que motivam a terceirização em micro e pequenas empresas.

Os objetivos específicos foram:

- a) Identificar as principais motivações para terceirização nas micro e pequenas empresas;
- b) Verificar a percepção dos proprietários de micro e pequenas empresas quanto ao alcance dos objetivos financeiros e estratégicos com a terceirização;

Para o alcance dos objetivos foi realizada uma *survey* com micro e pequenas empresas do Corede Hortências, que pertence a região da Serra Gaúcha. A *survey* se caracteriza pelo levantamento de informações por meio da interrogação direta de um grupo de pessoas, neste caso empresas, para que após possam ser obtidas conclusões sobre os dados levantados.

Identificados os fatores motivadores para terceirização e as percepções dos respondentes quanto ao alcance de objetivos financeiros e estratégicos, foi utilizada a técnica de modelagem de equações estruturais (SEM). Para isso foram desenvolvidos três modelos estruturais com as principais hipóteses da pesquisa e estes foram testados e validados, com o suporte do *Software SmartPLS* versão 3.2.6 M3.

## 1.4 Justificativa

### 1.4.1 Justificativa Acadêmica

De forma a embasar a justificativa acadêmica, realizou-se uma pesquisa na base de dados *EBSCOHOST* de estudos revisados por especialistas. O resultado da



pesquisa mostrou que estudos a respeito da terceirização podem ser encontrados desde 1992, com temas ligados ao grau de terceirização, análise do processo decisório, motivações e questões estratégicas, com autores como Bettis, Bradley e Hamel (1992), Loh e Venkatraman (1992), Benko (1993), Brasil (1993), Quinn e Hilmer (1995), Amato Neto (1995) e Beuren e Jeremias (1997).

Conforme apresentado na Tabela 1, apesar de o tema apresentar uma leve queda em publicações de 2011 a 2015 (31,97%) este ainda é relevante. Ao longo dos últimos anos podem ser encontradas publicações com estudos a respeito de percepções e motivações. Ressalta-se que ao se relacionar o tema com estratégia ou pequenas empresas, foram encontrados poucos resultados, apesar de estes temas separadamente apresentarem um número relevante de estudos. Isso evidencia que existe uma lacuna na literatura para temas que tratem em conjunto de terceirização e estratégia em pequenas empresas, conforme resultados apresentados.

Tabela 1 - Artigos publicados por tema

<b>Tema</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<i>Outsourcing</i>	172	148	166	158	117
<i>Strategy</i>	4.060	4.029	4.058	3.737	3.333
<i>Outsourcing and strategy</i>	1	2	1	0	0
<i>Small Business</i>	1.397	1.454	1.528	1.354	1.266
<i>Outsourcing and small business</i>	2	2	2	2	2

Fonte: Elaborado pela autora

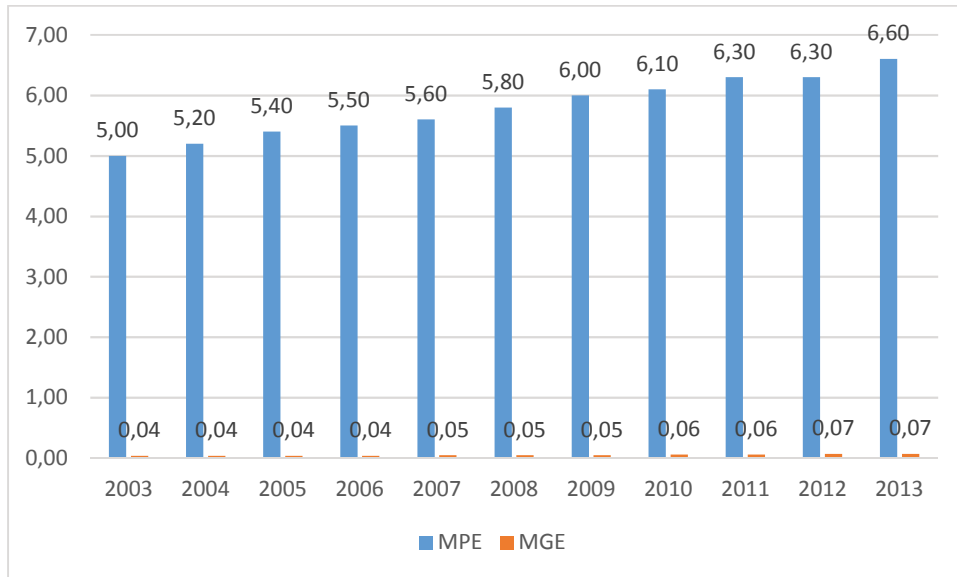
Os estudos encontrados sobre fatores motivadores para terceirização (FERRUZZI et al, 2011; VALENÇA; BARBOSA, 2002) foram aplicados em grandes empresas, bem como apenas em um setor econômico. Por meio deste estudo, aplicado em micro e pequenas empresas, bem como no setor de serviços, indústria e comércio, espera-se complementar os demais estudos, bem como comparar resultados, de forma a confirmar se o que é apresentado na literatura condiz com a realidade, possibilitando maior abrangência do tema no cenário acadêmico.

#### 1.4.2 Justificativa Empresarial

As micro e pequenas empresas têm importância relevante na geração de renda, empregos e fortalecimento da economia (SANTOS; SILVA; NEVES, 2011). De acordo com o SEBRAE (2015) este segmento vem crescendo nos últimos anos e em

2013 respondeu em média por 99% dos estabelecimentos brasileiros conforme evidenciando no Gráfico 1.

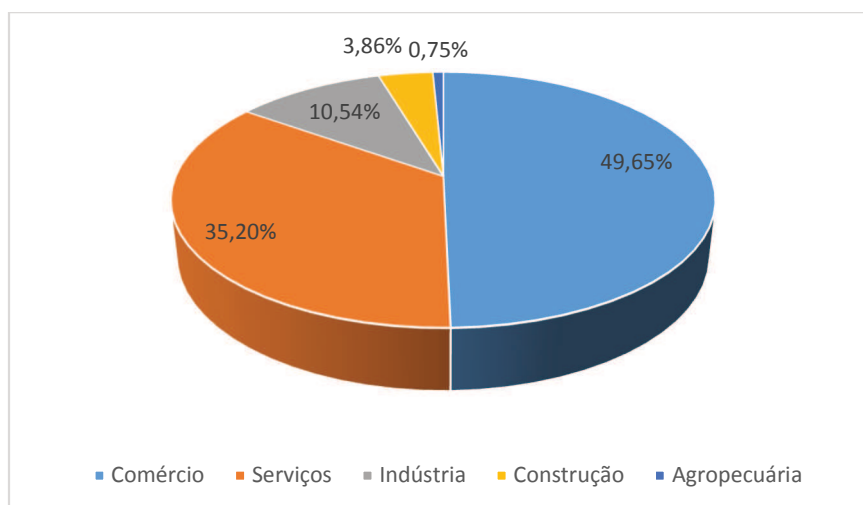
Gráfico 1 - Evolução do número de estabelecimentos por porte (em milhões)



Fonte: SEBRAE (2015)

Observa-se que em média 160.000 novas micro e pequenas empresas são abertas por ano (desde 2003), enquanto que para as médias e grandes empresas essa média é de 3.000 novas empresas por ano. O setor do comércio é o que possui maior representatividade destas empresas (49,65%) e juntamente com o setor de serviços somam 84,85% conforme evidenciado no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Participação das micro e pequenas empresas por setor no Brasil



Fonte: Elaborado com base em SEBRAE (2014a)

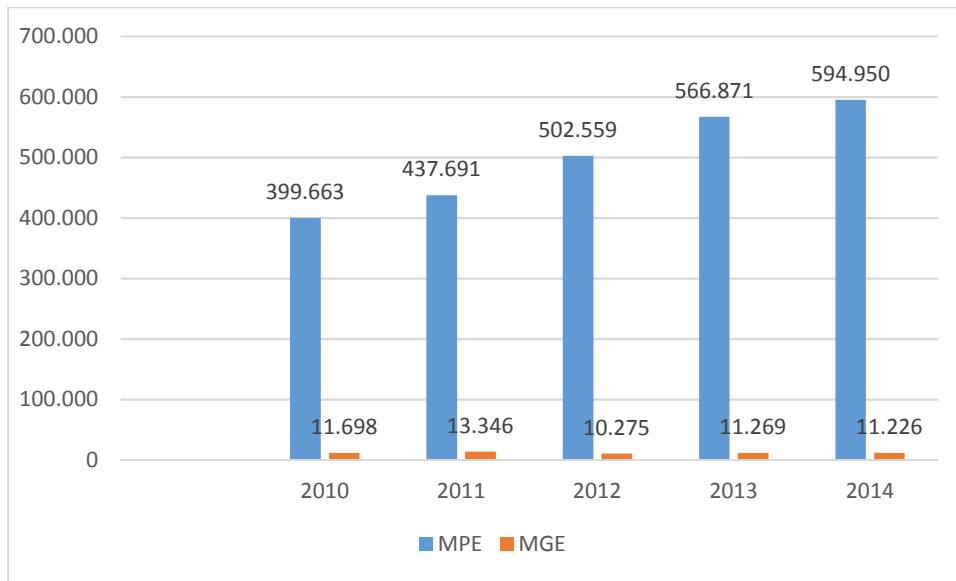
Enquanto que em 2001 estas empresas representavam 23,2% do PIB brasileiro (R\$ 144 bilhões), em 2011 este percentual cresceu para 27% (R\$ 599 bilhões). No segmento do comércio as micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza, representando 53,4% do PIB. No PIB da indústria, a participação das micro e pequenas empresas é de 22,5% e no setor de serviços representam 36,3% (SEBRAE, 2014b).

Apesar de seu crescimento, estas empresas ainda apresentam uma alta taxa de mortalidade, sendo que em 2008 51% das microempresas com dois anos de abertura encerraram suas atividades e em 2012 esta taxa não caiu muito, representando 45%, percentual expressivo em comparação com a taxa nacional que representou 23,4% no mesmo ano (SEBRAE, 2016).

Analisando-se a nível estadual, no Rio Grande do Sul os dados mostram um crescimento em 48,86% no número de micro e pequenas empresas de 2010 a 2014, enquanto que as médias e grandes empresas apresentaram uma queda de 4,03%. O número de pequenas empresas tem subido em uma média superior a 48.000 novas empresas por ano, enquanto que as médias e grandes empresas apresentaram em média uma queda de 118 empresas ao ano.

O faturamento anual das micro e pequenas empresas também aumentou entre os anos de 2010 a 2012 em 24,71% (SEBRAE, 2014a).

Gráfico 3 - Número de empresas por porte no RS



Fonte: Elaborado com base em SEBRAE (2017)

Este estudo abrange a região do Corede Hortênsias, pertencente a Serra Gaúcha, que se destaca pela gestão turística, na qual as cidades recebem frequentemente turistas de todo Brasil, movimentando a economia local (BERTE, *et al* 2016). O COREDE Hortênsias apresentou, em 2012, um Produto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente R\$ 2,4 bilhões, o que representava 0,9% do total do Estado.

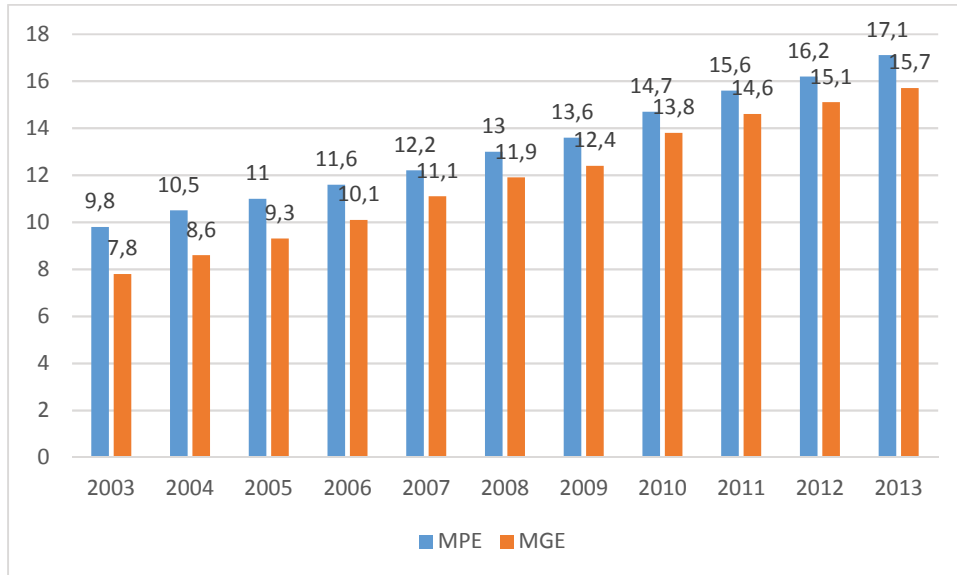
Considerando o forte crescimento no número de micro e pequenas empresas, e apesar disso, a alta taxa de mortalidade, o presente estudo visa contribuir com o campo empresarial, com a análise dos fatores que motivam estas micro e pequenas empresas a terceirizarem, bem como com a verificação se estas estão alcançando seus objetivos, além de resultados financeiros e estratégicos. Com isso os resultados da pesquisa servirão de suporte para à tomada de decisão de demais empresas que busquem a terceirização.

#### 1.4.3 Justificativa Socioeconômica

As micro e pequenas empresas também tiveram um impacto representativo na geração de empregos no país, sendo que de 2003 a 2013 criaram 7,3 milhões de postos com carteira assinada, representando 52% dos empregos formais (SEBRAE, 2015). O número de empregos nestas micro e pequenas empresas tem crescido em

uma média de 730.000 novos empregos por ano (desde 2003), enquanto que as médias e grandes empresas apresentaram uma média de 790.000 novos empregos ao ano.

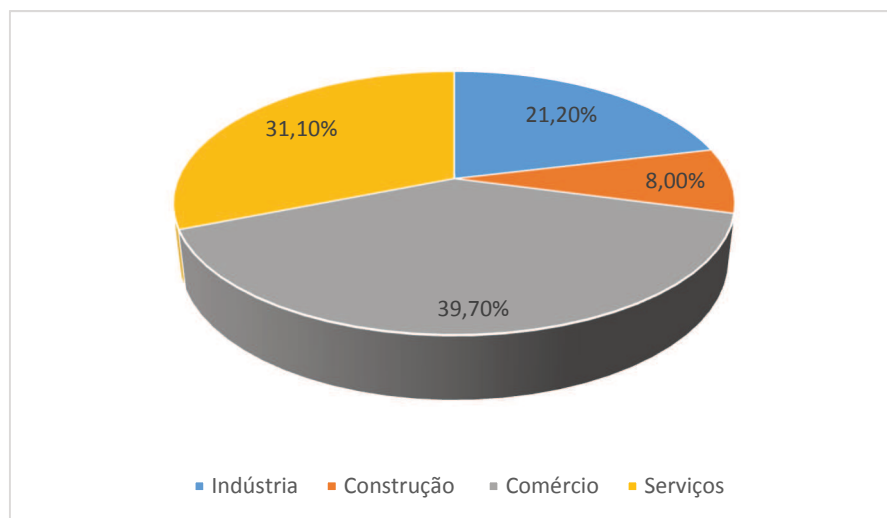
Gráfico 4 - Evolução do número de empregos por porte (em milhões)



Fonte: SEBRAE (2015)

A distribuição destes empregos por setor de atividade econômica no ano de 2013 evidencia uma maior representatividade no setor de comércio (39,7%) seguido do setor de serviços (31,10%) conforme evidenciado no Gráfico 5.

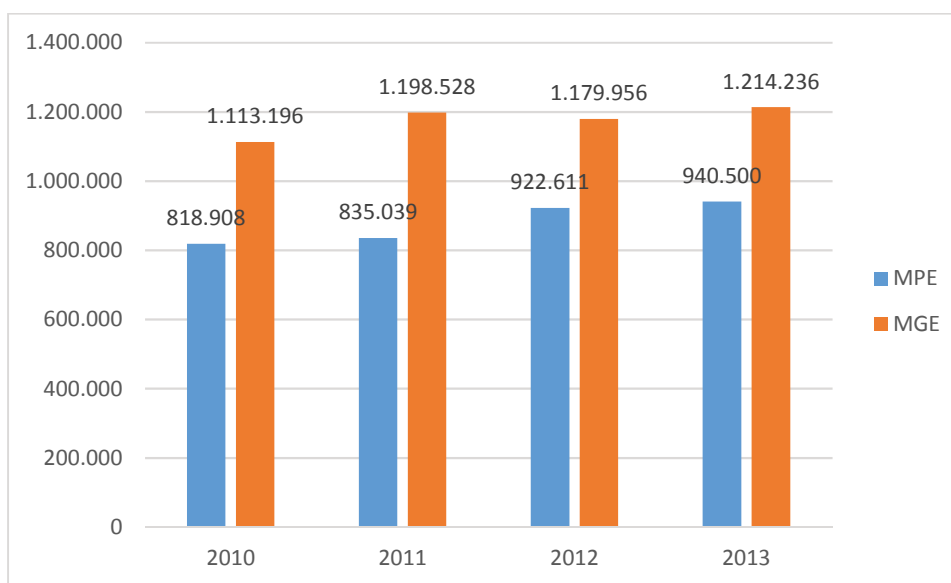
Gráfico 5 - Distribuição dos empregos nas MPE por setor de atividade econômica



Fonte: Elaborado com base em SEBRAE (2015)

Os dados regionais mostram que no Rio Grande do Sul o crescimento das micro e pequenas empresas entre 2010 e 2013 (14,85%) também superou o crescimento das médias e grandes empresas (9,08%) segundo levantamento do Sebrae (2017). O número de empregos nestas pequenas empresas tem crescido em uma média acima de 40.000 novos empregos ao ano (desde 2010), enquanto que nas médias e grandes empresas essa média foi acima de 33.000 novos empregos por ano.

Gráfico 6 - Comparativos de empregos por porte no RS



Fonte: Elaborado com base em SEBRAE (2017)

Na região do Corede Hortênsias, pertencente a Serra Gaúcha, a indústria de transformação se destaca na geração de empregos, por meio de segmentos como a produção de calçados, móveis, produtos de metal e laticínios (BERTE *et al*, 2016). O Corede Hortênsias está situado na região de maior concentração populacional do Rio Grande do Sul, apresentando entre 2000 e 2010 uma taxa média de crescimento demográfico de 0,98% a.a., acima da média estadual.

O presente estudo visa contribuir no campo socioeconômico por meio do levantamento de dados destas micro e pequenas empresas, considerando-se a representatividade que as mesmas têm na geração de empregos tanto no país quanto no Estado. Ampliando-se o conhecimento sobre as mesmas pode-se de certa forma encontrar novas soluções para os problemas enfrentados, de forma a fortalecê-las e auxiliar em seu crescimento, para que possam gerar cada vez mais empregos.

## 1.5 Delimitações do estudo

Apesar de na literatura encontrarem-se demais definições para o porte das empresas, para este estudo a definição de micro e pequenas empresas segue a Receita Federal do Brasil, que as caracteriza de acordo com a receita bruta anual: microempresa com receita bruta anual de até R\$ 360.000,00 e empresa de pequeno porte com receita bruta anual de R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00 (BRASIL, 2016).

Ao tratar do tema estratégia será utilizada a abordagem proposta por Porter (1986) que trata da forma como as empresas irão atingir vantagem competitiva sustentável. Em relação as prioridades competitivas, devido a se encontrarem na literatura diversas prioridades de acordo com cada autor, serão utilizadas neste estudo as principais prioridades resultantes do levantamento realizado por Luchese (2015).

O estudo se limita as percepções dos entrevistados, não objetivando avaliar os reais resultados financeiros e estratégicos das empresas. As percepções serão avaliadas do ponto de vista da empresa que terceiriza, não objetivando analisar a empresa que foi contratada para terceirizar e nem será tratado o tema da terceirização a respeito de questões trabalhistas.

Em relação a sua abrangência, a pesquisa é restrita as empresas localizadas na região das Hortênsias, pertencente à Serra Gaúcha. Devido a sua representatividade, serão selecionados somente os segmentos da indústria, comércio e prestação de serviços.

## 1.6 Estrutura da dissertação

O presente estudo é dividido em seis capítulos, sendo estruturado conforme segue:

Capítulo 1 – São apresentados os aspectos introdutórios da dissertação, com a contextualização do tema, a apresentação dos objetivos do estudo, a justificativa do ponto de vista acadêmico, empresarial e socioeconômica, finalizando com as delimitações do estudo.

Capítulo 2 – Apresentam-se os principais conceitos e assuntos relevantes ao tema, sendo eles: origem e conceito de terceirização, vantagens e desvantagens, fatores motivadores, implicações estratégicas, conceito de estratégia, prioridades competitivas, decisões estruturais e infra estruturais e estudos relacionados ao tema.

Capítulo 3 – São apresentados os principais aspectos metodológicos do estudo, com a classificação da pesquisa, instrumento de coleta, tratamento e análise dos dados, características da população e da amostra, limitações do método e hipóteses da pesquisa.

Capítulo 4 – Encontram-se as características das empresas estudadas e os resultados obtidos por meio da pesquisa, evidenciando-se os fatores motivadores para terceirização nestas empresas, bem como percepções dos respondentes quanto ao atingimento de resultados financeiros e estratégicos. Ao final são apresentadas as análises e discussões quanto aos resultados encontrados na pesquisa, comparando-se com o que foi apresentado na literatura.

Capítulo 5 – Apresenta as principais conclusões do estudo, bem como as limitações encontradas e sugestões para pesquisas futuras.



## 2 REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo apresenta uma revisão bibliográfica apresentando o ponto de vista dos principais autores quanto ao tema terceirização e suas implicações estratégicas.

### 2.1 Terceirização

#### 2.1.1 Origem e conceito da terceirização

A terceirização pode ser definida como um processo de transferência de funções de uma empresa para outra (terceira) (BRASIL, 1993) ou como a contratação de terceiros para a execução de atividades ligadas à empresa contratante (RAMALHO *et al*, 2011). Para Almeida, Batista e Cabral (2015) a terceirização tem por objetivo obter mão de obra de fora da empresa.

Segundo Amato Neto (1995, p.36) a terceirização “[...] refere-se ao ato de transferir a responsabilidade por um determinado serviço ou operação/fase de um processo de produção ou de comercialização, de uma empresa para outra(s), neste caso conhecida(s) como terceira(s)” O autor considera a terceirização como um processo que abrange desde a tomada de decisão de desativar um conjunto de atividades ou processo, até a realização do contrato de fornecimento de materiais ou serviços pela empresa contratada.

Negrão (2007) explica os papéis administrativos exercidos pelas empresas no processo de terceirização, sendo a “empresa-origem” aquela que transfere parte de suas atividades para a empresa-terceira, que pode operar tanto no seu próprio espaço ou dentro do espaço físico da empresa-origem. Para Possas, Siqueira e Souza (1999) a terceirização é conhecida como um modelo de reestruturação organizacional com foco na desverticalização, tornando as organizações mais flexíveis.

De acordo com Queiroz (1998) a terceirização originou-se nos Estados Unidos por volta de 1940 e foi muito aplicada ao longo da Segunda Guerra Mundial com a fabricação de armas. Para atender a demanda existente, as indústrias bélicas passaram a focar em sua atividade principal e delegaram demais atividades a empresas prestadoras de serviços. Nas grandes economias mundiais a terceirização já é uma prática antiga (IMHOFF; MORTARI, 2005) e desde o século XVIII e XIX já eram terceirizadas as atividades mais especializadas (BERGAMASCHI, 2004).

No Brasil ela surgiu no final da década de 50, com as montadoras de automóveis (IMHOFF; MORTARI, 2005) visando a agilidade, pois elas já por natureza são dependentes da produção de outras empresas (MOZZINI, 2011). Marcelino (2007) complementa que muitas das empresas terceirizadas surgiram fundadas por antigos trabalhadores da própria empresa que terceiriza seus serviços, ou por ocasiões de editais públicos.

Segundo o DIEESE (2007), o processo de terceirização no Brasil desenvolveu-se como parte do rearranjo produtivo que se iniciou na década de 70. Em um contexto em que o Brasil passava por uma série de mudanças institucionais (Constituição de 1988) e estruturais no final dos anos 80, com a intensificação do fenômeno da globalização, a abertura da economia ao exterior tomou impulso. Em um ambiente de forte retração da economia, a terceirização foi impulsionada pela necessidade de reestruturação produtiva para se manter competitiva neste cenário. As empresas buscaram como estratégia focar seus esforços no produto final e terceirizar as atividades meio.

Amato Neto (1995) explica que o objetivo desta nova estrutura de organização industrial era de fazer com que a empresa montadora pudesse se concentrar em apenas um conjunto limitado de tarefas, constituindo uma rede de fornecedores para isso. Possas, Siqueira e Souza (1999) alegam que inicialmente eram terceirizadas apenas às áreas de apoio (atividades meio) como: limpeza, jurídico, contabilidade, alimentação, etc, para reduzir custos fixos e controles, porém após passou-se a terceirizar também atividades diretamente associadas ao processo produtivo.

A partir da década de 80 se desenvolveu o contrato de manufatura, que é uma das modalidades de terceirização com relevância no setor industrial (POSSAS; SIQUEIRA; SOUZA, 1999) e o termo foi integrado à linguagem empresarial, quando o processo de transferência das próprias atividades da empresa foi se expandindo nas organizações (RAMALHO; DIEHL; SOUZA, 2011).

Possas, Siqueira e Souza (1999) já diziam que com a globalização econômica em 1999 já se verificava um crescimento da terceirização nas organizações. De acordo com Davenport (2005) a partir do final do século XX consagrou-se a ideia de que terceirizar traria mais rapidamente benefícios empresariais, mas segundo Imhoff e Mortari (2005) somente em meados de 2005 que ela começou a tomar impulso no Brasil.

A melhoria do cenário econômico brasileiro a partir dos anos 2000 não freou o processo de terceirização, que tem tomado dimensões gigantescas, expandindo sua abrangência por novos setores e serviços (DIEESE, 2007). McIvor (2008) já apontava para um aumento significativo na tendência para a terceirização ao longo do desenvolvimento econômico, assim como Grossman e Helpman (2005) já diziam que as empresas estão cada vez terceirizando mais atividades, desde a criação do produto, pesquisa e desenvolvimento, distribuição e os serviços pós-venda.

As empresas estão se concentrando em um conjunto relativamente estreito de funções e contratando terceiros para executar o restante (GILLEY; GREER; RASHEED, 2004). Franceschini *et al* (2003) afirmam que houve uma evolução dos processos de terceirização do tradicional ao estratégico, em que o primeiro considera que as atividades que não são consideradas críticas são terceirizadas, enquanto que no segundo apenas não são terceirizadas atividades específicas que geram vantagem competitiva única.

Almeida, Batista e Cabral (2015) em seu trabalho buscaram identificar a interface da terceirização em relação às mudanças dos paradigmas organizacionais. Estes concluem que o conceito de terceirização ganhou valor competitivo, pois a tecnologia e a velocidade da informação incentivaram as organizações a concentrarem-se no seu *core business* e planejamento estratégico. Segundo os autores, a partir das mudanças de cenário global, passaram-se a delegar a terceiros setores relevantes da organização. Dentre as áreas de atuação da terceirização no cenário moderno que ganharam destaque estão as finanças, jurídica, administrativa, *marketing*, logística, informática, RH e outras.

Coimbra e Pereira (2016) também ressaltam que a terceirização das atividades logísticas tornou-se muito comum nos dias de hoje, como meio para obter-se vantagem competitiva, pois ela agrega valor e possibilita que as empresas se dediquem cada vez mais ao foco do seu negócio.

Após apresentada a evolução histórica da terceirização, bem como seu crescimento e as áreas abrangidas atualmente por ela, torna-se importante conhecer as vantagens e desvantagens deste processo, de forma a melhor compreender os fatores que levaram a esse crescimento.

### 2.1.2 Vantagens e desvantagens da terceirização

O estudo de Kremic, Tukul e Rom (2006) realizou um levantamento do conteúdo de mais de 200 publicações sobre terceirização e com base nestas elencou os principais benefícios esperados com esta prática, sendo alguns deles a economia de custos, melhoria da qualidade, maior flexibilidade e acesso à tecnologia. Demais vantagens que mais se repetem na literatura são apontadas no Quadro 1:

Quadro 1 – Vantagens da terceirização

<b>Vantagens</b>	<b>Autor/ano</b>
Os custos fixos podem ser transformados em variáveis.	BRASIL (1993)
Aproveitar a capacidade de especialização dos profissionais terceirizados, que poderia se tornar caro se fosse investido internamente;	QUINN; HILMER (1995)
A empresa pode concentrar seus investimentos e tempo na área de interesse;	QUINN; HILMER (1995)
Alivia a estrutura organizacional, e pode trazer mais eficácia empresarial;	QUEIROZ (1998)
Pode trazer ganhos de flexibilidade na produção e na força de trabalho sazonal e redução de problemas com pessoal;	WOLFF (2001)
Pode reduzir custos devido aos contratos deixarem de ter natureza trabalhista;	MARCELINO (2007)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores citados

Albanese *et al* (2013) tratam da terceirização como uma estratégia em que são aproveitadas as habilidades e recursos dos terceiros para alcançar maior competitividade. Utiliza-se dos investimentos realizados por terceiros, bem como inovações e pessoal treinado, os quais teriam um custo muito alto ou seriam impossíveis de realizar internamente. Corroborando, para Bagienska (2016) a terceirização possibilitou às pequenas empresas o acesso ao conhecimento profissional e as habilidades dos especialistas.

Alguns autores também consideram como vantagem a empresa ter mais tempo para se dedicar a atividade principal (WOLFF, 2001), e afirmam que a transferência a terceiros de atividades visa focar a concentração da empresa apenas em tarefas essenciais ao negócio em que atua (atividades fim) (BEUREN; JEREMIAS, 1997; IMHOFF; MORTARI, 2005). Coimbra e Pereira (2016) explica que ao terceirizar serviços que não são o foco da organização, a empresa pode concentrar seus esforços no produto/serviço para atender seu nicho de mercado, desta forma tornando-se mais competitiva e especialista, ao mesmo tempo que mantém sua qualidade e conseqüentemente a satisfação de seus clientes.

Sob outro ponto de vista, autores como Kakabadse e Kakabadse (2002) alegam que todas atividades podem ser essenciais quanto ao posicionamento da organização no mercado. Então para eles, ao invés de separar quais atividades são essenciais e quais não, a decisão deve ser quanto a quais áreas de negócios manter para melhorar a posição da empresa na cadeia de valor. Porter (1989) reforça que a cadeia de valor deve ser avaliada quanto à criação de valor para o cliente que cada elo oferece. Assim, avaliam-se atividades que não ofereçam vantagens competitivas, eliminando-as ou transferindo-as para quem possa executá-las de forma mais econômica e eficiente.

O estudo do DIEESE (2007) ao pesquisar empresas que terceirizam, apresenta os resultados nos processos de terceirização destas empresas, destacando: diminuição do desperdício, melhor qualidade, maior controle de qualidade, aumento de produtividade, melhor administração do tempo da empresa, agilização de decisões, otimização de serviços, liberação da criatividade e redução do quadro direto de empregados.

Alguns dos principais riscos apontados no estudo de Kremic, Tukul e Rom (2006) foram deficiências nos contratos, má seleção de fornecedores, perda de controle e problemas de relacionamento com fornecedores. Os autores também reforçam que a terceirização pode ser observada como uma forma de compartilhar o risco com fornecedores e ao mesmo tempo adquirir os atributos positivos deles. No entanto, a empresa deve estar também atenta ao serviço que está terceirizando já que pode acabar expondo informações importantes e estratégicas sobre a tecnologia ou *know how*.

Demais desvantagens encontradas na literatura são apontadas no Quadro 2:

Quadro 2 – Desvantagens da terceirização

<b>Desvantagens</b>	<b>Autor/ano</b>
Problemas com a qualidade dos produtos e serviços;	ALMEIDA; BATISTA; CABRAL (2015)
Atrasos ou fraudes;	DOLGUI; PROTH (2013)
Risco do terceiro se tornar concorrente a médio prazo;	DOLGUI; PROTH (2013)
Perda do controle operacional	PORTO <i>et al</i> (2015)
Exposição de negócios sigilosos a fontes externas;	WOLFF (2001)
Perda da identidade cultural da empresa a longo prazo pelos funcionários.	WOLFF (2001)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores citados

De acordo com Gercek, Saleem e Steel (2016) pela dificuldade em se conseguir garantias de que as atividades terceirizadas serão executadas com o mesmo cuidado

que a empresa contratante teria, a terceirização exige um monitoramento constante dos serviços recebidos.

Almeida, Batista e Cabral (2015) alegam que a terceirização, como ferramenta estratégica, é importante para as organizações modernas, podendo perpetuar o negócio no mercado quando utilizada em forma de parceria entre a contratada e o contratante. Para os autores, a organização deve analisar o mercado e contratar uma firma terceirizada que tenha *know-how*, marca consolidada e credibilidade, evitando desta forma perdas e despesas no processo.

Considerando que o processo de terceirização apresenta tanto vantagens quanto desvantagens, é relevante conhecer o que a literatura apresenta quanto as motivações para a terceirização.

### 2.1.3 Fatores motivadores para terceirização

A literatura apresenta diversos aspectos a serem considerados ao se tomar a decisão de realizar internamente alguma atividade ou terceirizar. Beuren e Jeremias (1997) já defendiam que este processo não deve ser adotado indiscriminadamente e deve ser analisado e planejado por cada empresa. É necessária análise, planejamento e objetivos bem definidos ao tomar a decisão de terceirizar (SILVA, 1997).

Os motivos para a terceirização mais citados na literatura podem ser relacionados com as prioridades competitivas das operações apresentadas por Luchese (2015), de acordo com o Quadro 3:

Quadro 3 - Principais motivos estratégicos para a terceirização

Prioridades competitivas	Motivos	Autores
Preço	Redução de custos	BEUREN; JEREMIAS, 1997; ELLRAM; BILLINGTON, 2001; FERRUZI <i>et al</i> , 2011; GILLEY; GREER; RASHEED, 2004; MARCELINO, 2007; McIVOR, 2008; PRADO; TAKAOKA, 2002; RAMALHO; DIEHL; SOUZA, 2011; VALENÇA; BARBOSA, 2002
Qualidade	Melhoria de qualidade	BEUREN; JEREMIAS, 1997; GILLEY; GREER; RASHEED, 2004; RAMALHO; DIEHL; SOUZA, 2011
Preço	Aumento de eficiência	GILLEY; GREER; RASHEED, 2004; McIVOR, 2008; VALENÇA; BARBOSA, 2002
Serviço	Foco nas tarefas essenciais	BEUREN; JEREMIAS, 1997; FERRUZI <i>et al.</i> , 2011; GILLEY; GREER; RASHEED, 2004; IMHOFF; MORTARI, 2005; QUEIROZ; QUEIROZ, 2006; RAMALHO; DIEHL; SOUZA, 2011

Prioridades competitivas	Motivos	Autores
Flexibilidade	Maior flexibilidade produtiva/administrativa	AMATO NETO, 1995; WOLFF 2001
Entrega	Especialização do prestador de serviços	FERRUZI <i>et al.</i> , 2011; PRADO; TAKAOKA, 2002
Serviço	Aquisição de novas tecnologias	PRADO; TAKAOKA, 2002
Preço	Flutuação de mão de obra	PRADO; TAKAOKA, 2002; QUEIROZ, 1998
Preço	Redução do imobilizado da empresa	FERRUZI <i>et al.</i> , 2011; WOLFF 2001

Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores citados

Dentre as principais motivações para a terceirização, a mais citada na literatura é a redução de custos. Isto vai ao encontro do estudo de Rayciki, Eyerkauf e Marian (2016) que procurou identificar os impactos no desempenho econômico/financeiro de uma empresa de serviços especializados com a terceirização e/ou primarização, concluindo que os custos com a primarização são mais elevados, representando 27% a mais que os custos com a terceirização. Isto se dá principalmente devido à alta carga tributária com a folha de pagamento.

Apesar deste fato, uma observação importante é dada por Silva (1997, p.26): “custo, embora importante, não pode ser o único ou principal fator determinante da terceirização. Ela pressupõe antes de mais nada ganho de qualidade ou, no mínimo, manutenção da qualidade aliada a ganhos nos custos”. Na situação econômica atual os custos não podem mais ser repassados ao produto final, necessitando serem administrados (BEUREN; JEREMIAS, 1997), fazendo com que os empresários passem a se preocupar com qualidade, eficiência e eficácia para manter seus clientes (QUEIROZ, 1998).

O estudo do DIEESE (2007, p.10-11) apresenta as principais razões apontadas pelas empresas que justificam a terceirização:

- é procedimento necessário para o sucesso das inovações organizacionais e gerenciais pretendidas;
- o processo permite concentrar esforços no que é definido como vantagem competitiva, transferindo o conjunto de atividades que não correspondem ao seu *core business*, sejam elas de apoio, ou mesmo de produção, para outras empresas;
- redução de custos ou transformação de custos fixos em custos variáveis;
- simplificação dos processos produtivos e administrativos;
- a empresa terceira sempre encontra soluções mais criativas e menos onerosas para a produção, o que elimina parte do desperdício e do comodismo que, segundo os próprios empresários, é característico das grandes empresas-mãe.

O DIEESE (2007) aponta que no Brasil uma das características genéricas da terceirização é a focalização da produção, buscando aumento de produtividade e qualidade, sendo estes diferenciais para a competitividade. Porém como a redução dos custos de produção ao transformá-los em custos variáveis é muito expressiva, este acaba transparecendo ser o principal objetivo da terceirização.

Diversos estudos empíricos foram realizados a respeito das motivações para a terceirização, porém estes estudos em sua maioria são aplicados em grandes empresas. Podem se destacar os estudos de Valença e Barbosa (2002), Kakabadse e Kakabadse (2002), Schoenherr (2010), Ferruzi *et al* (2011) e Lemos, Diehl e Selitto (2015).

O estudo de Kakabadse e Kakabadse (2002) foi realizado em empresas norte americanas e europeias e mostrou que para a maioria das empresas a terceirização não tem o objetivo só de reduzir custos. As empresas norte-americanas, com uma visão mais estratégica, objetivam alcançar melhores práticas, melhor qualidade, com foco nas competências principais da organização. As europeias dão mais atenção a economias de escala, mas também apresentam benefícios além dos custos.

Valença e Barbosa (2002) fizeram uma pesquisa em três grandes empresas do setor siderúrgico e minerador de Minas Gerais e verificaram que a terceirização está sendo utilizada como estratégia de gestão, como opção de modernização e posicionamento competitivo e adequação as necessidades do mercado. Também verificaram que quanto mais distante a atividade terceirizada for do negócio principal da empresa, menores serão os problemas de gestão do processo. Dessa forma as empresas procuram manter as terceirizações mais em atividades acessórias e de apoio.

Schoenherr (2010) fez um estudo em 15 países para fornecer uma visão geral quanto à decisão pela terceirização. A principal motivação na maioria dos entrevistados era a falta de recursos locais. Os resultados apontam para a necessidade de bons contratos de terceirização, para reduzir riscos de comportamento oportunista e aumentar o controle e confiança no processo, caso contrário vale mais a pena internalizar as atividades.

Ferruzi *et al.* (2011) fizeram uma pesquisa em 80 indústrias de São Paulo e verificaram que os principais motivos para terceirização foram a especialização do prestador de serviços, a redução e controle dos custos operacionais e o aumento do foco na atividade principal.



O estudo de Lemos, Diehl e Selitto (2015) analisou os processos de terceirização de atividades operacionais em duas empresas da indústria moveleira do Rio Grande do Sul. Os aspectos mais notáveis foram a avaliação do fornecimento a cada entrega e a relação de confiança entre as empresas compradoras e seus fornecedores. Também verificou que apenas uma das empresas usa o preço como elemento para avaliar a terceirização de parte da produção.

O estudo de Gray, Roth e Tomlin (2009) examinou como as prioridades competitivas de custo e qualidade influenciam na decisão estratégica de terceirizar a manufatura. Os autores realizaram uma pesquisa com 867 unidades de negócios de manufatura e descobriram que a prioridade custo influencia significativamente a propensão de terceirizar, enquanto que a prioridade qualidade não foi considerada na decisão. Os autores acreditam que possivelmente a qualidade não é considerada na decisão porque os seus riscos e benefícios são difíceis de avaliar, e sugerem novos estudos que abordem como as dimensões competitivas não financeiras, como a qualidade, podem ser melhor inseridas nas decisões de terceirização.

As motivações para a terceirização também são analisadas na literatura sob diferentes perspectivas teóricas, como no estudo de Thomazine e Bispo (2014) que analisaram os motivos para a terceirização a partir das teorias da dependência de recursos e de custos de transação (ECT). O estudo trata que a teoria da dependência de recursos avalia o benefício de assegurar os recursos escassos em contrapartida do custo da perda de autonomia, enquanto que a teoria dos custos de transação avalia o benefício de redução dos custos de transação com relação aos crescentes custos burocráticos. As autoras concluem que a terceirização seria vantajosa pela redução de custos compensada pelos baixos custos de transação, decorrentes de baixos custos de monitoramento e coordenação.

A ECT foi apresentada por Williamson em 1971 como uma extensão dos trabalhos de Coase (1937) sobre a teoria da firma e considera a racionalidade limitada e o oportunismo como pressupostos nas transações. Segundo a teoria, as principais dimensões que as transações podem ser caracterizadas são (1) especificidade: quanto maior a especialização da transação, maior a dificuldade de utilização por outra organização; (2) frequência: os custos das transações serão recuperados mais facilmente quando as transações são recorrentes; (3) incerteza: quanto mais incerta a operação, maior a necessidade de uma integração vertical (WILLIAMSON, 1995).

Conforme abordado anteriormente, a decisão pela terceirização não deve ser realizada de forma indiscriminada, devendo-se analisar todos os aspectos envolvidos. A seguir seguem alguns estudos que tratam sobre o tema.

#### 2.1.4 A terceirização e o processo de tomada de decisão

Tratando-se de aspectos quanto a tomada de decisão pela terceirização, o estudo de Di Serio e Sampaio (2001) classifica a decisão de fazer *versus* comprar em:

(1) análise econômica: comparar o custo de fabricação com o custo de aquisição no mercado;

(2) análise do custo de transação: como os parceiros se protegem dos riscos nas transações;

(3) análise estratégica: modelos baseados nos princípios da escola estratégica, como Porter (1999) – seleção de posições estratégicas para obter vantagens competitivas sustentáveis, Prahalad e Hamel (1990) e Quinn e Hilmer (1995) – focalizar esforços nas competências essenciais, e

(4) análise multidimensional: considera demais fatores como alocação de despesas, capacidade de inovação, fatores humanos, maturidade tecnológica, entre outros.

É importante ressaltar que os autores criticam que ao seguir esse modelo autores tem recomendado a terceirização, surgindo diversos casos de fracasso.

Lonsdale (1999) já afirmava que a decisão pela terceirização envolve um grande número de considerações que devem ser levadas em conta, como a posição estratégica futura da organização e os recursos necessários para atingi-la, além da compreensão da dinâmica de compras, ofertas de mercado, abastecimento e questões internas quanto à transferência das atividades. Segundo o autor, quando gestores decidem terceirizar apenas considerando a redução de custos a curto prazo, nem sempre atingem sucesso com a escolha.

A terceirização vem sendo considerada estratégica, com abordagem mais competitiva e multidimensional, sendo os custos apenas um item a ser considerado na tomada de decisão (HÄTONEN; ERIKSSON, 2009). Demais elementos estratégicos estão sendo considerados, como qualidade, entrega, serviços e inovação (ÇELEBI; BAYRAKTAR, 2008). Conforme o estudo de Lahiri (2016) as implicações de

desempenho com a terceirização dependem em grande parte de como ela é percebida, planejada e executada pela administração.

Corroborando, Nielsen, Mitchell e Norreklit (2015) afirmam que a literatura, ao apresentar altas taxas de falhas nas relações de terceirização, sugere que muitas destas empresas baseiam-se em informações insuficientes para a tomada de decisão. Os autores afirmam que a decisão de terceirizar ou não é muito complexa, envolvendo questões estratégicas e operacionais, que podem ter impacto no desempenho financeiro. McIvor (2008) critica que o processo de tomada de decisão quanto à terceirização concentra-se em reduzir custos em uma perspectiva de curto prazo, ao invés de considerar que esta decisão tem implicações estratégicas de longo prazo para a organização, inclusive em custos.

Como exemplo, pode-se apresentar o estudo de Kenyon, Meixell e Westfall (2016) que investigou o efeito da terceirização da produção no desempenho operacional geral da empresa e na fidelização do cliente. Os resultados evidenciaram que a terceirização da produção teve efeitos nocivos sobre o desempenho operacional, com redução na eficácia do equipamento operacional e na entrega no prazo e conseqüentemente teve uma influência negativa sobre a lealdade dos clientes. Para os autores, estes resultados sugerem que os gerentes que tomam a decisão de terceirizar não compreendem o valor que aquela atividade tem para a organização como um todo.

Considerando a dificuldade das empresas em analisar os aspectos da terceirização na tomada de decisão, o estudo de Andrioli, Diehl e Hansen (2015) desenvolveu e testou um modelo adaptável de análise econômico-estratégico para apoio a decisão de terceirização em logística de transporte. Este modelo utiliza a metodologia multiatributos, que considera tanto critérios quantitativos, quanto critérios qualitativos. O estudo conclui que o modelo proposto pode ser um importante instrumento de apoio aos gestores, considerando que há uma carência de ferramentas específicas para esta necessidade.

O estudo de Doval (2016) também se propôs a revisar os principais aspectos da terceirização como ferramenta de gestão estratégica e apresentar as principais vantagens e desvantagens em relação a vantagem competitiva da empresa. Com base nisso o estudo propôs um modelo baseado em seis fatores que influenciam a tomada de decisão pela terceirização: distância geográfica, concorrência,

desenvolvimento de TI, a estrutura organizacional, a regulamentação fiscal e o custo dos recursos humanos.

Andrioli (2008) afirma que a decisão estratégica de terceirizar ou não ocorre no momento em que são identificadas quais as competências essenciais da empresa, determinando assim as áreas que merecem maior atenção do gestor e as demais que não precisam necessariamente ser realizadas pela empresa. Nesse sentido, o estudo de Santos *et al* (2016) identificou as especificidades do processo de terceirização adotado por três empresas do setor calçadista, observando aspectos comuns na opção pela terceirização. As empresas contratantes avaliaram sua estrutura interna, sua forma de atuar, dimensionaram o valor agregado em cada uma das etapas de suas operações e terceirizaram as etapas com menor valor agregado.

Porto *et al* (2015) ao estudarem a terceirização em empresas de transporte de cargas, defendem que a terceirização não deve ser considerada como uma solução isolada para resolver os problemas da organização, mas sim esta decisão deve fazer parte de uma estratégia organizacional. Ao elaborar esta estratégia devem ser analisados os pontos fortes e pontos fracos da terceirização, bem como ameaças e oportunidades, para balizar a contratação de terceiros. Nesse sentido, a seguir apresentam-se as implicações estratégicas da terceirização.

## **2.2 Implicações estratégicas da terceirização**

### **2.2.1 Origem e conceito de estratégia**

O termo “estratégia”, derivado da palavra grega “liderança”, originalmente foi abordado em assuntos de guerra, ligados a conceitos como estabelecimento de objetivos, delineamento de uma direção e desenvolvimento e implementação de planos (HAYES; UPTON; PISANO, 2008).

Apesar de diversos autores tratarem do tema estratégia, Porter, Mintzberg e Ansoff se destacam pelos trabalhos e pesquisas desenvolvidos e publicados mundialmente (ANDRIOLI, 2008). Estratégia pode ser definida como a combinação das metas traçadas pela empresa e dos meios pelos quais se utiliza para alcançar seus fins (PORTER, 1986). Mintzberg *et al* (2011) a definem como forma de pensar no futuro, como parte do processo decisório, baseando-se em um procedimento formalizado.

Conforme Ansoff (1977) a estratégia pode ser definida como um conjunto de regras de tomada de decisão, para orientar o comportamento de uma organização. Sua formulação tipicamente não produz qualquer ação produtiva imediata, por ser um processo dispendioso, tanto financeiramente quanto em questão ao tempo. Já para Chenhall (2003) a estratégia é um meio pela qual os gestores influenciam o ambiente externo, a estrutura e o controle da organização, suas tecnologias e seu controle de gestão.

A estratégia é entendida por Mintzberg *et al* (2011) como um plano que integra as principais metas, políticas e ações de uma organização. Para os autores, uma estratégia bem formulada auxilia na melhor alocação dos recursos, com base em suas competências e deficiências internas. Para Prahalad e Hamel (1990) essas competências são entendidas como *core competences* (competências essenciais) que se referem ao conjunto de habilidades e tecnologias que possibilitam à empresa oferecer benefícios aos clientes, e, são nelas que a empresa deve concentrar o seu foco de investimento.

Segundo Porter (1989; 1999) as empresas precisam buscar um posicionamento adequado a fim de obterem vantagem competitiva perante seus concorrentes. Porter explica que “a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapasse o custo de fabricação pela empresa” (1989, p. 2). O autor apresenta três estratégias genéricas que podem firmar seu posicionamento: liderança no custo total, diferenciação ou enfoque (em custo ou em diferenciação).

A liderança no custo objetiva obter vantagem competitiva por meio de menores custos do produto ou serviço, ofertando-os assim com menores preços. As fontes de vantagem em custos dependem da estrutura da empresa e podem provir de economias de escala, tecnologias, acesso preferencial a matéria prima, entre outros. Uma observação importante do autor é que um líder em custo não pode ignorar a diferenciação. Este poderá ser obrigado a reduzir seu preço bem abaixo da concorrência caso o seu produto não for comparável ou aceitável pelos compradores, anulando os benefícios da sua posição competitiva. Assim, a empresa líder em custo deve obter proximidade com o concorrente, sendo a sua vantagem focada em lucros mais altos.

A estratégia por diferenciação consiste em diferenciar o produto/serviço de forma a criar algo que seja considerado único perante seus concorrentes. Ela

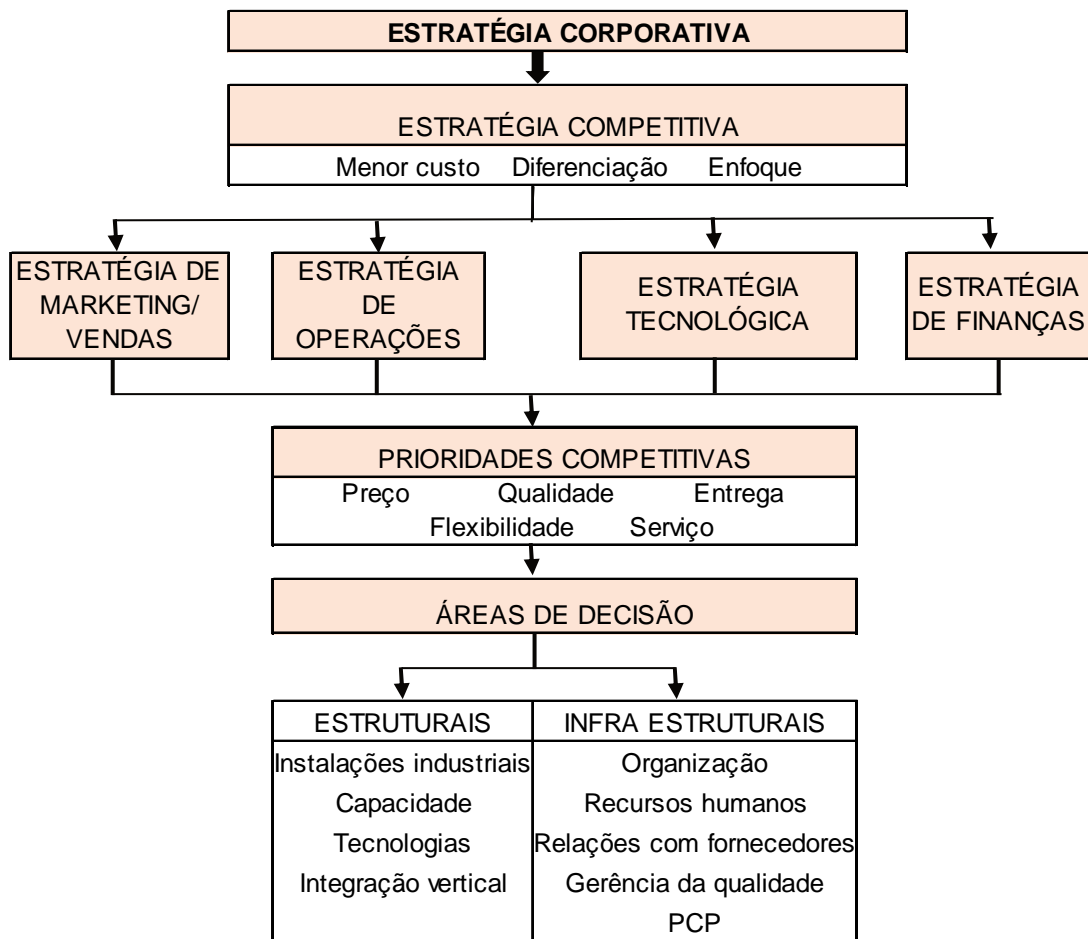
seleciona alguns atributos considerados importantes por muitos compradores, posicionando-se para satisfazer estas necessidades. Existem diversas formas de se diferenciar, como a diferenciação baseada no produto, no sistema de entrega, no marketing, entre outros. Para que essas empresas mantenham a sua vantagem competitiva é importante que o custo extra a qual ela fica sujeita devido ao fator diferenciador, não seja superior ao preço a mais cobrado do cliente.

A estratégia de enfoque se caracteriza por centralizar determinado grupo de compradores, mercado ou segmento de linha de produto, atendendo desta forma um alvo menor, porém de forma mais efetiva, pois consegue atender às necessidades diretas do seu público alvo. A empresa otimiza sua estratégia para os segmentos-alvo, procurando obter vantagem competitiva de custo ou diferenciação neste segmento (PORTER, 1989; 1999).

As estratégias da organização estão relacionadas a três níveis estratégicos: estratégia corporativa, que busca orientar e conduzir a empresa em seu ambiente global, social, econômico e político; estratégia do negócio, que estabelece a missão e objetivos de cada unidade da empresa; e estratégia funcional, que determina a melhor maneira para a utilização adequada dos recursos de cada setor (HAYES; UPTON; PISANO, 2008; WHEELWRIGHT, 1984).

Luchese (2015) elaborou uma figura que representa a hierarquia da estratégia organizacional de forma a ilustrar a estratégia corporativa e onde estão inseridas as estratégias genéricas de Porter, a estratégia de operações, as prioridades competitivas e as decisões estruturais e infra estruturais que serão tratadas na sequência.

Figura 1- Hierarquia da estratégia organizacional



Fonte: Adaptado de Luchese (2015)

Inserida na estratégia corporativa, tem-se a estratégia de operações, da qual Maia, Cerra e Alves Filho (2005) explicam a sua origem. Os autores alegam que inicialmente o conceito era denominado estratégia de manufatura, evoluindo para estratégia de produção e após para estratégia de operações, de forma a contemplar também a gestão de serviços, além da gestão da manufatura. Devido a isso, apesar de na literatura em muitos casos se encontrar o termo “estratégia de manufatura” ou “estratégia de produção”, este estudo adaptou o termo para “estratégia de operações” de forma a contemplar também as empresas prestadoras de serviços.

A estratégia de operações de acordo com Swink e Way (1995) é um conjunto de decisões e planos quanto a recursos e políticas relacionadas ao abastecimento, produção e entrega de produtos/serviços. Estas decisões e planos visam o alcance e à sustentação da estratégia competitiva (ORTEGA; GUARRIDO-VEGA; MACHUCA, 2012). Luchese (2015, p.34) complementa que a estratégia de operações “tem como

propósito contribuir diretamente para os objetivos estratégicos da organização, buscando tornar a empresa mais competitiva e utilizando para isso seus recursos tecnológicos, infra estruturais e de pessoas”.

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2009) a estratégia de operações é constituída por três fatores: definição das prioridades competitivas mais relevantes, estratégias que determinam a estrutura das operações; e decisões estratégicas que determinam a infraestrutura.

A estratégia de operações pode contribuir para o alcance de vantagem competitiva, assegurando o ajuste entre prioridades competitivas e as capacidades competitivas (desempenho percebido) (SZÁSZ; DEMETER, 2014). É a estratégia de operações que vai determinar, após a análise do seu ambiente externo e suas capacidades internas, como serão utilizadas as prioridades competitivas das operações para melhor competir no mercado em que atua (JUGEND *et al*, 2005).

Seguindo os conceitos de Porter, para Clark (1996) a estratégia de operações é vista como uma forma de diferenciação para os sistemas produtivos das organizações e o autor apresenta algumas propostas que geram recursos diferenciados e que sustentam os conceitos da estratégia de operações, como:

1. Diferentes dimensões competitivas podem ser escolhidas pela empresa e a produção deve apoiar à estratégia adotada;
2. É essencial que a empresa concentre seus esforços nas dimensões competitivas capazes de torna-la diferenciada de seus concorrentes, pois não há como competir com base em todas as dimensões;
3. Para o sucesso da estratégia de operações é essencial que ocorra sua ligação com as dimensões competitivas e as categorias de decisão (estruturais e infra estruturais).

Para explorar mais este tema, inicialmente este estudo tratará das prioridades competitivas e após serão abordadas as categorias de decisão estruturais e infra estruturais.

### 2.2.2 Prioridades competitivas

Prioridades competitivas são as habilidades e competências principais e prioritárias necessárias para a empresa sobreviver no mercado, de acordo com sua estratégia adotada (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).



Os primeiros estudos que tratam sobre as prioridades competitivas provêm de Miller e Roth (1994) que agrupa as prioridades competitivas em cinco categorias: preço, flexibilidade, qualidade, entrega e serviços. Essas prioridades foram replicadas e adaptadas para diversos outros estudos (PRAJOGO; MCDERMOTT, 2011; RUSSELL; MILLAR, 2014), podendo-se assim encontrar na literatura diversas prioridades de acordo com estudo utilizado. Devido a isso, o estudo de Luchese (2015), ao realizar um levantamento das principais prioridades competitivas apresentadas pela literatura identifica cinco prioridades similares entre os diversos autores, que podem ser evidenciadas no Quadro 4.

Quadro 4 - Prioridades competitivas

Prioridades competitivas		Especificação
Preço	Preço baixo	Capacidade de competir em mercados caracterizados pela preferência de menor preço
Qualidade	Qualidade	Capacidade de oferecer produtos dentro da qualidade especificada
	Performance	Capacidade de oferecer produtos com performance superior
Entrega	Velocidade	Capacidade de atender pedidos de clientes no menor prazo.
	Pontualidade	Capacidade de atender pedidos de clientes no prazo acordado.
Flexibilidade	Volume	Capacidade de responder rapidamente a mudanças de volume demandadas pelo mercado
Serviço	Pós-venda	Capacidade de oferecer serviços de pós-venda adequados às expectativas dos clientes
	Propaganda	Capacidade de divulgação e promoção do produto
	Distribuição	Capacidade de distribuir os produtos onde o mercado esteja demandando

Fonte: Elaborado com base em Luchese (2015)

Priorizar o preço significa disponibilizar no mercado um produto ou serviço que atenda de forma satisfatória ao cliente, com um valor inferior ao cobrado pela concorrência e que permita retorno para a organização (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). Para Paiva, Carvalho Junior e Fensterseifer (2009) para isso a empresa deve reduzir seus custos ao máximo, possibilitando a prática de menores preços. Os autores alegam que essa redução nos custos pode ser obtida por meio de melhoria de processos, melhoria na qualificação do quadro funcional, integração com fornecedores e distribuidores e avanços tecnológicos em gestão e em equipamentos.

A qualidade pode ser relacionada a conformidade, ou seja, o produto atender ao especificado e com isso a empresa aumentar a sua confiança frente aos consumidores (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). Para Porter (1986) a qualidade está relacionada a entrega de um produto ou serviço que satisfaça ou até supere as expectativas do cliente tornando-se diferenciado. Para Paiva, Carvalho

Junior e Fensterseifer (2009) as dimensões da qualidade podem ser: desempenho, características complementares, confiabilidade, conformidade, durabilidade, serviços agregados, estética e qualidade percebida.

A prioridade entrega se relaciona aos prazos, tanto reduzindo o tempo entre o pedido e a entrega dos bens e serviços ao cliente (velocidade) ou entregando no prazo acordado (pontualidade) (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). Significa ser capaz de mobilizar recursos para garantir a entrega no prazo e corrigir rapidamente eventuais falhas, ou ter prazo de entrega mais curto que os competidores (PAIVA; CARVALHO JUNIOR; FENSTERSEIFER, 2009).

Para Slack, Chambers e Johnston (2009) a flexibilidade é a capacidade de modificar de forma ágil as operações da empresa de forma a atender os clientes. Se refere tanto para o *mix* de produtos como para o volume produzido. “A empresa que compete com base na flexibilidade deve ser capaz de absorver rapidamente mudanças em lotes de produção não-padronizados, bem como a mudanças no tipo de produto a ser produzido” (PAIVA; CARVALHO JUNIOR; FENSTERSEIFER, 2009, p.56).

A prioridade serviço está relacionada à serviços pós-venda como o atendimento ao cliente para trocas e devoluções, resolução de problemas, atendimento e informações, serviços de propaganda relacionados a divulgação e promoção dos produtos e serviços, e a serviços de distribuição, relacionados à distribuição dos produtos onde o mercado esteja demandando (LUCHESE, 2015).

Para Sellitto (2005) o grau de importância de cada prioridade competitiva pode variar conforme o tempo, as inovações tecnológicas e a entrada e saída de atores na competição, bem como de acordo com o ramo ou setor de atividade da empresa. Paiva, Carvalho Junior e Fensterseifer (2009) alegam que as empresas deveriam dar ênfase a combinação de alguns destes critérios e que o esclarecimento de quais critérios são prioritários orientará a função das operações na definição de seu papel na estratégia competitiva da empresa.

Conforme Skinner (1969) os gestores devem se concentrar em uma prioridade estratégica por vez, pois cada uma das dimensões exige diferentes decisões estruturais e infra estruturais. Porém, alguns autores defendem um modelo cumulativo em que uma organização pode dar prioridade a uma determinada dimensão e que esta refletirá na melhoria simultânea das demais prioridades (MILLER; ROTH, 1994; HAYES; UPTON; PISANO, 2008).

O estudo de Kroes e Ghosh (2010) avaliou o grau de congruência (ajuste ou alinhamento) entre os condutores de terceirização de uma empresa e suas prioridades competitivas. Avaliando as prioridades competitivas em conjunto, os resultados mostraram um impacto positivo global de uma melhor congruência no desempenho da cadeia de suprimentos e do negócio como um todo. No entanto, ao analisar-se as prioridades de forma individual, este impacto varia de acordo com a ênfase colocada em cada uma das prioridades competitivas. Assim, os autores apontam a necessidade de que as empresas compreendam claramente sua estratégia competitiva e alinhem suas decisões de terceirização com suas prioridades competitivas.

### 2.2.3 Decisões estruturais e infra estruturais

Estabelecidas as prioridades competitivas, as operações precisam se adequar às mesmas, levando os gestores a tomar decisões estruturais e infra estruturais para modelar suas operações (JABBOUR, 2009). É importante que ao decidir quais dimensões a empresa irá priorizar para competir, esta deve orientar suas decisões internas de forma coerente a elas (PAIVA; CARVALHO JUNIOR; FENSTERSEIFER, 2009).

As decisões estruturais possuem um impacto a longo prazo, sendo difíceis de reverter quando implementadas, por requererem investimentos significativos. Estas decisões envolvem categorias como capacidade, fornecimento, integração vertical, instalações, informação e tecnologia de processo. As decisões infra estruturais estão ligadas aos aspectos operacionais do negócio e não requerem investimentos significativos. Envolvem alocação de recursos, recursos humanos, sistemas de qualidade e de recompensa, controle e organização da produção e do planejamento e sistemas de desenvolvimento de produtos (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009; TAVARES; CASTRO, 2013).

As principais áreas de decisão são apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Principais áreas de decisão

Estruturais	Instalações industriais	Decisões envolvendo a localização geográfica, o tipo de processo produtivo, o volume e o ciclo de vida dos produtos, o número de plantas e a especialização de cada planta;
	Capacidade	Decisões envolvendo instalações, <i>layout</i> , seus equipamentos e recursos humanos disponíveis, e a capacidade total a ser obtida.
	Tecnologias	Decisões pertinentes à escolha dos equipamentos, máquinas e definição dos processos de produção, como por exemplo, se esses processos ocorrerão por projeto, <i>job shop</i> lote ou por grande escala com linhas de montagem ou de fluxo contínuo, o grau de automação do processo etc.;
	Integração vertical	Decisões envolvendo produzir ou comprar, influenciando fortemente a cadeia de suprimentos, sobre os materiais, sistemas e serviços a serem providos, e sobre o relacionamento com fornecedores;
Infra estruturais	Organização	Decisões relacionadas com a integração das diversas áreas funcionais, englobando seus sistemas e mecanismos;
	Recursos Humanos	Decisões tomadas em relação às políticas e práticas de recursos humanos, incluindo administração, seleção e treinamento do pessoal;
	Sistemas Gerenciais	Decisões tomadas em relação à implantação, planejamento, controle e regras operacionais dos sistemas gerenciais, e também sobre o estabelecimento de níveis de autoridade e responsabilidade;
	Gerência da qualidade	Decisões envolvendo a questão de como serão alocadas as responsabilidades em relação à qualidade, garantia, prevenção de defeitos, monitoramento, intervenção, treinamento, ferramentas de controle e apoio à decisão;
	PCP	Decisões envolvendo sistemas de planejamento da produção e controle dos estoques, bem como políticas de fornecimento e regras de decisão.

Fonte: Luchese (2015)

Dentre estas decisões, a que mais se relaciona com a terceirização é a decisão quanto à integração vertical. Estas decisões se referem a analisar se a empresa possui ativos para execução das operações ou se irá terceirizá-las (JABBOUR, 2009). São decisões que envolvem produzir ou comprar e influenciam a cadeia de suprimentos quanto a materiais, sistemas e serviços a serem providos e o relacionamento com fornecedores (LUCHESE, 2015).

A consideração dos recursos organizacionais é vista como premissa fundamental para elaboração das estratégias na escolha entre custo, diferenciação e enfoque quanto ao posicionamento estratégico que será adotado (KRETZER; MENEZES, 2006). De acordo com Pereira e Forte (2008) analisar os recursos em conjunto com a análise do ambiente externo auxilia na elaboração de estratégias que gerem vantagens competitivas sustentáveis.

Estas decisões envolvem a análise da cadeia de valor, que segundo Shank (1997) é um conjunto de atividades inter-relacionadas no sentido de criar valor, desde a compra de matérias-primas até o atendimento ao cliente final. Para Porter (1989) a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Deve-se avaliar a empresa internamente, desmembrando-se suas atividades

ou funções e externamente, por meio das interfaces com os agentes externos. Para Shank (1997) a empresa pode ganhar vantagem competitiva executando essas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor que os concorrentes, ou seja, por meio da melhoria da cadeia de valor da organização.

Porter (1989) divide as atividades em atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias são aquelas que estão envolvidas na criação física do produto, na sua venda e transferência para o comprador e assistência pós-venda, como por exemplo, as operações, a logística e a assistência técnica. Para o autor cada uma delas pode ser vital à vantagem competitiva. As atividades de apoio são aquelas que sustentam as atividades primárias, fornecendo insumos, tecnologia, recursos humanos, entre outras. O setor de compras, tecnologia e recursos humanos são exemplos destas atividades de apoio.

No mesmo sentido, segundo o DIEESE (2007) as atividades podem ser divididas em atividades-fim e atividades-meio. A atividade-fim é aquela que faz parte das operações específicas da empresa, ligadas a razão de ser da organização, como por exemplo, a produção de motores destinados a veículos produzidos em uma montadora de veículos. A atividade-meio é aquela que faz parte do processo de apoio às atividades-fim, como por exemplo, a limpeza da fábrica em uma montadora de veículos.

Após avaliar quais destas atividades criam valor para o cliente em cada elo da cadeia de valor, podem-se eliminar as atividades que não ofereçam vantagens competitivas, ou então recorrer-se a terceirização destas atividades (PORTER, 1989). A terceirização permite que sejam executadas fora da empresa atividades que não são essenciais como segurança, serviços jurídicos, recrutamento e serviços contábeis. Assim, a empresa pode se concentrar em suas atividades fins, delegando as atividades meio para parceiros estratégicos (ALBANESE, *et al* 2013).

Nesse sentido, Mechtcheriakova e Gurianova (2015) desenvolveram em seu trabalho um mecanismo de utilização da cadeia de valor de Porter para o desenvolvimento de uma estratégia de terceirização. Os autores tratam que inicialmente é necessário considerar um conjunto de valores que a empresa pretende criar, pois dependendo destes valores é que serão definidos os processos a terceirizar. Dessa forma, partindo-se da análise de cada etapa da cadeia de valor, determinam quais as atividades que agregam maior valor.

Novas estratégias de gestão são aplicadas ao se aperfeiçoar a estrutura organizacional, como a formação de parcerias, permitindo que a empresa se concentre em seu *core business*. Isso leva a formação de uma rede de empresas que passam a compartilhar a execução de atividades, sendo que “a terceirização é produto da reestruturação organizacional que promove relação de parceria com outras organizações” (NEGRÃO, 2007, p.35).

Após apresentadas as principais características da terceirização e suas implicações estratégicas, torna-se oportuno apresentar algumas características quanto à gestão das micro e pequenas empresas, bem como alguns estudos relacionados à terceirização nestas empresas, para se ter o conhecimento do que já vem sendo estudado até o momento.

#### 2.2.4 Características e aspectos da gestão das MPE

As micro e pequenas empresas podem apresentar algumas características que as diferenciam das grandes empresas quanto a gestão. Estas empresas costumam ser administradas diretamente pelo seu proprietário-fundador (PELISSARI; GONZALEZ; VANALLE, 2011) e são compostas por uma equipe limitada quanto a quantidade de pessoas (SANTOS; SILVA; NEVES, 2011).

Desta forma, a sobrevivência e o crescimento destas, depende das competências gerenciais de seu proprietário, que se torna polivalente, atendendo diversas áreas como produção, compras, marketing e recursos humanos (SANTOS; SILVA; NEVES, 2011; SOUZA. QUALHARINI, 2007).

Nas pequenas empresas os proprietários centralizam em si todas as tarefas administrativas, resolvendo diversos problemas. Isso acarreta em um acúmulo de tarefas e, desta forma, estes não conseguem elaborar adequados sistemas gerenciais de planejamento e controle, contribuindo de forma negativa para o processo de tomada de decisão (LARA; ROBLES JUNIOR, 2001).

Da mesma forma, Oliveira, Muller e Nakamura (2000) afirmam que as pequenas empresas em sua maioria não planejam a curto nem a longo prazo. Tais empresas estão sempre resolvendo os problemas quando aparecem, não procurando a prevenção ou o planejamento para evitá-los. Assim, assumem uma postura reativa ao invés de proativa.

Cruz e Porto (2016) defendem que nas pequenas empresas a estratégia não está vinculada à existência de um processo racional, mas sim por meio de um processo emergente e realizado, ou seja, as estratégias fazem parte da organização sem que sejam pretendidas conscientemente ou formuladas.

As pequenas empresas apresentam certa dificuldade no entendimento e na gestão dos negócios, devido ao crescimento das organizações, o desenvolvimento tecnológico e a complexidade do ambiente econômico. Necessitam assim cada vez mais de informações que os auxiliem na tomada de decisão e nos controles organizacionais (OLIVEIRA; MULLER; NAKAMURA, 2000).

Estas empresas carecem de sistemas de informação, tanto por não perceberem a importância de gerenciá-la, tanto por não terem recursos suficientes para investir nelas. As decisões dos gestores em muitos casos são baseadas na intuição e na experiência (CANECA *et al*, 2009).

Assim, pode-se de forma resumida, apresentar algumas características das pequenas empresas: recursos limitados; estrutura organizacional tende a ser simples e nem sempre é bem definida; os controles geralmente são informais; como não tem tantos funcionários, apresenta reduzido número de níveis hierárquicos e as decisões são centralizadas; o acesso à tecnologia é limitado, por requerer investimentos mais altos; acesso limitado às fontes de capital de giro, devido a não apresentar faturamento suficiente como garantia; dificuldades para manutenção de mão-de-obra que pode representar um custo muito alto (SOUZA; QUALHARINI, 2007).

### 2.2.5 Implicações da terceirização em MPE: estudos relacionados

No Quadro 6 são apresentados estudos relacionados que abordam a temática deste estudo.

Quadro 6 – Estudos Relacionados

<b>Autor/Ano</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Principais resultados</b>
Rohde (2004)	Explorar e examinar a terceirização de sistemas de TI em pequenas e médias empresas da Austrália.	As principais razões pelas quais as empresas em estudo decidiram terceirizar as funções de TI foram financeiras (funcionário com tempo ocioso) e técnicas (falta de pessoal capacitado).

Autor/Ano	Objetivo	Principais resultados
Everaert, Sarens e Rommel (2010)	Investigar a terceirização de tarefas contábeis em pequenas e médias empresas da Bélgica.	A terceirização da contabilidade nas médias e pequenas empresas suporta duas características da ECT: frequência e especificidade. Quanto menor a frequência da tarefa de contabilidade, mais intensamente ela é terceirizada e a maior especificidade de ativos (neste caso, necessidade de maior julgamento do contador) está associada a níveis mais baixos de terceirização.
Sinha <i>et al.</i> (2011)	Analisar quais as motivações para terceirização das atividades produtivas nas pequenas e médias empresas da China.	As principais motivações encontradas foram o aumento da eficiência e redução de custos, aliados à manutenção da qualidade. A chave para o sucesso da terceirização foi a parceria com fornecedores por meio de alianças.
Albanese <i>et al</i> (2013)	Analisar os determinantes da terceirização de serviços de informação contábil em pequenas e médias empresas da Argentina a partir da teoria dos custos de transação e da visão baseada em recursos.	Os resultados apresentaram a especificidade do ativo como uma variável determinante na decisão de terceirização, seguindo desta forma as duas teorias, no sentido de que as funções que não são específicas ou essenciais ao negócio devem ser terceirizadas para melhorar a sua competitividade.
Mohiuddin e Su (2013)	Demonstrar a relação entre terceirização de atividades essenciais e não essenciais e desempenho competitivo, financeiro, estratégico e desempenho das partes interessadas em pequenas e médias empresas industriais no Quebec.	Os resultados mostram que a terceirização de atividades não essenciais e a internalização de atividades essenciais tem um impacto positivo no desempenho integrado das empresas.
Isaksson e Lantz (2015)	Explorar as estratégias de terceirização em pequenas indústrias da Suécia e testar como estas estratégias podem estar ligadas ao desempenho financeiro.	Por meio de regressão múltipla não foram encontradas relações significativas entre a intensidade da terceirização e o desempenho financeiro, sugerindo que podem haver outras motivações além de melhor desempenho financeiro.
Bagienska (2016)	Analisar as razões da terceirização dos serviços contábeis e os fatores que influenciam a escolha do escritório de contabilidade nas pequenas empresas da Polônia.	Os fatores mais importantes que influenciam a terceirização da contabilidade são o conhecimento especializado do terceiro, a qualidade e a gama de serviços oferecidos. A pesquisa mostra que os empresários consideram importante confiar nos conhecimentos e competências do pessoal do escritório, trabalho em cooperação para garantir as informações corretas para a Receita.
Gercek, Saleem e Steel (2016)	Apresentar uma abordagem de ciclo de vida para ajudar gerentes de empresas de pequeno porte a terceirizar com sucesso os serviços de rede de forma sistemática.	Uma abordagem sistemática para a terceirização é importante na redução do risco de fracasso e melhoria da qualidade do serviço terceirizado. As fases do ciclo de vida a serem consideradas são: análise de viabilidade, desenvolvimento do contrato, gestão da transição e governança.

Fonte: Dados da pesquisa



Os resultados dos estudos mostram que a terceirização em pequenas empresas apresenta algumas características comuns ao que foi evidenciado na literatura. Como exemplo tem-se o estudo de Albanese *et al* (2013) e de Everaert, Sarens e Rommel (2010) que resultam na especificidade do ativo como um determinante na decisão de terceirização, assim como o estudo de Mohiuddin e Su (2013) que aponta um impacto positivo no desempenho, nos casos de terceirização de atividades não essenciais e internalização de atividades essenciais.

Assim como demais estudos apresentados, o estudo de Sinha *et al* (2011) e Rohde (2004) apresentam como uma das motivações para terceirização o custo, contrariando estudos como de Isaksson e Lantz (2015) que não encontraram relação significativa entre a intensidade da terceirização e o desempenho financeiro, o que sugere que existam demais motivos que devem ser analisados.

Estas motivações não podem ser generalizadas, pois dependem da atividade a ser terceirizada. Conforme visto no estudo de Bagienska (2016), para a terceirização de serviços de contabilidade, considera-se como principal fator motivador a especialização do terceiro.

Desta forma, tornam-se importantes estudos como o de Gercek, Saleem e Steel (2016) que procuram apresentar abordagens sistemáticas para auxiliar os gestores na tomada de decisão, assim como os estudos de Andrioli, Diehl e Hansen (2015) e de Doval (2016) que propuseram modelos para auxiliar a tomada de decisão quanto a terceirização.

### **2.3 Hipóteses da pesquisa**

Com base no estudo bibliográfico em que foram encontrados os principais fatores motivadores para terceirização, elaboraram-se as hipóteses para este estudo, relacionando estes fatores com as cinco prioridades competitivas encontradas no estudo de Luchese (2015).

Quadro 7 – Prioridades competitivas

Prioridades competitivas		Especificação
Preço	Preço baixo	Capacidade de competir em mercados caracterizados pela preferência de menor preço
Qualidade	Qualidade	Capacidade de oferecer produtos dentro da qualidade especificada
	Performance	Capacidade de oferecer produtos com performance superior
Entrega	Velocidade	Capacidade de atender pedidos de clientes no menor prazo.
	Pontualidade	Capacidade de atender pedidos de clientes no prazo acordado.
Flexibilidade	Volume	Capacidade de responder rapidamente a mudanças de volume demandadas pelo mercado
Serviço	Pós-venda	Capacidade de oferecer serviços de pós-venda adequados às expectativas dos clientes
	Propaganda	Capacidade de divulgação e promoção do produto
	Distribuição	Capacidade de distribuir os produtos onde o mercado esteja demandando

Fonte: Elaborado com base em Luchese (2015)

A literatura apresenta que dentre as vantagens para a terceirização está o fato de que os custos fixos podem ser transformados em variáveis (BRASIL, 1993), pode-se reduzir custos devido aos contratos deixarem de ter natureza trabalhista (MARCELINO, 2007) e pode-se diminuir desperdícios (DIEESE, 2007). Da mesma forma, o estudo de Rayciki, Eyerkafer e Marian (2016) ao identificar os impactos no desempenho econômico/financeiro com a terceirização conclui que a empresa teria uma economia em 27% em seus custos, devido à alta carga tributária com a folha de pagamento.

Todas estas vantagens remetem aos fatores motivadores de redução de custos e aumento de eficiência, que foram apresentados na literatura por autores como Ellram e Billington (2001), Gilley, Greer e Rasheed (2004), Mclvor (2208) e Valença e Barbosa (2002). Estes fatores podem ser relacionados a prioridade competitiva preço, ou seja, reduzindo-se custos e aumentando-se a eficiência, a empresa poderá ofertar seus produtos e serviços com preços mais baixos (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Considerando que a redução de custos e o aumento da eficiência foram alguns dos motivos para a terceirização apontados pela literatura, pode-se apresentar a seguinte hipótese:

H1: As micro e pequenas empresas da Serra Gaúcha ao terceirizarem suas atividades ganham em preço.

Outra vantagem para a terceirização encontrada na literatura por autores como Kremic, Tukul e Rom (2006) e Dieese (2007) é a melhoria na qualidade dos produtos ou serviços ofertados. O estudo de Kakabadse e Kakabadse (2002) aponta que as empresas norte americanas, com uma visão mais estratégica, objetivam alcançar melhores práticas e melhor qualidade, optando assim pela terceirização de algumas atividades. A qualidade também é apontada como um fator motivador por autores como Beuren e Jeremias (1997), Gilley, Greer e Rasheed (2004) e Ramalho, Diehl e Souza (2011).

A qualidade é uma prioridade competitiva e pode ser relacionada a conformidade, ou seja, o produto atender ao especificado e com isso a empresa aumentar a sua confiança frente aos consumidores (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). As dimensões da qualidade podem ser: desempenho, características complementares, confiabilidade, conformidade, durabilidade, serviços agregados, estética e qualidade percebida (PAIVA; CARVALHO JUNIOR; FENSTERSEIFER, 2009).

Considerando que a literatura aponta a qualidade como um dos fatores motivadores para terceirização, pode-se estabelecer a seguinte hipótese:

H2: As micro e pequenas empresas da Serra Gaúcha ao terceirizarem suas atividades ganham em qualidade no serviço ou no produto.

A especialização dos profissionais terceirizados também é uma das vantagens encontradas na literatura para a terceirização (QUINN; HILMER, 1995). Para Albanese *et al.* (2013) com a terceirização são aproveitadas as habilidades e recursos dos terceiros para alcançar maior competitividade. Da mesma forma, Bagienska (2016) afirma que a terceirização possibilitou às pequenas empresas o acesso ao conhecimento profissional e as habilidades dos especialistas. Para Dieese (2007) a empresa terceira sempre encontra soluções mais criativas e menos onerosas, eliminando parte do desperdício e do comodismo.

Ferruzi *et al* (2011) e Prado e Takaoka (2002) também apresentam a especialização do prestador de serviços como um fator motivador para a terceirização e este pode ser relacionado a prioridade competitiva de entrega, que se refere aos prazos, tanto reduzindo o tempo entre o pedido e a entrega dos bens e serviços ao cliente (velocidade) ou entregando no prazo acordado (pontualidade) (SLACK;

CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). Dessa forma pode-se apresentar a seguinte hipótese:

H3: As micro e pequenas empresas da Serra Gaúcha ao terceirizarem suas atividades ganham em entrega.

A flexibilidade também é considerada como uma vantagem para a terceirização (KREMIC; TUKEL; ROM, 2006; AMATO NETO, 1995; WOLFF, 2001) e ela é considerada uma das prioridades competitivas. Para Slack, Chambers e Johnston (2009) a flexibilidade é a capacidade de modificar de forma ágil as operações da empresa de forma a atender os clientes. Se refere tanto para o *mix* de produtos como para o volume produzido. Desta forma, com a terceirização, é possível aumentar ou diminuir a capacidade de produção ou prestação de serviços de forma ágil, pois não depende de maquinário ou pessoal fixo da empresa. Considerando que os autores apresentam a flexibilidade como uma motivação para a terceirização pode-se definir a hipótese:

H4: As micro e pequenas empresas da Serra Gaúcha ao terceirizarem suas atividades ganham em flexibilidade.

Demais vantagens para terceirização encontradas na literatura são o acesso à tecnologia (KREMIC; TUKEL; ROM, 2006; PRADO; TAKAOKA, 2002) e o fato da empresa ter mais tempo para se dedicar a atividade principal (QUINN; HILMER, 1995; WOLFF, 2001). Para Dieese (2007) o processo permite concentrar esforços no que é definido como vantagem competitiva, transferindo as demais atividades para outras empresas.

Essas vantagens podem ser associadas a prioridade competitiva serviço, pois contratando-se o terceiro, pode-se utilizar das tecnologias dele e de seus serviços, para atender as atividades de apoio da empresa, podendo-se dedicar mais as atividades principais. A prioridade serviço está relacionada à serviços pós-venda, serviços de propaganda e a serviços de distribuição (LUCHESE, 2015). Desta forma pode-se definir a hipótese:

H5: As micro e pequenas empresas da Serra Gaúcha ao terceirizarem suas atividades ganham em qualidade na prestação de serviços associados ao serviço ou produto principal.

Após apresentadas as principais fontes bibliográficas quanto ao tema e estando elencadas as hipóteses da pesquisa, na sequência são evidenciados os procedimentos metodológicos da pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta a abordagem metodológica definida para o estudo, apresentando os instrumentos de coleta de dados que foram utilizados, o tratamento e análise destes dados, a população, amostra e limitações do método.

#### 3.1 Classificação da pesquisa

A pesquisa foi delineada de acordo com a tipologia apresentada por Gil (2010) que a classifica quanto à natureza, abordagem, objetivos e procedimentos técnicos. Segundo o autor, esta classificação torna-se relevante, possibilitando a organização e entendimento dos fatos, conferindo mais racionalidade às etapas necessária para sua execução.

Quanto à natureza esta pesquisa se classifica como pesquisa aplicada, pois de acordo com Gil (2010, p.26) este tipo de pesquisa “abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem”. No caso deste estudo, foram analisados os fatores motivadores para terceirização em micro e pequenas empresas da Serra Gaúcha.

Quanto à abordagem se classifica como quantitativa, pois as respostas da *survey* foram analisadas e classificadas de acordo com técnicas estatísticas. Para Prodanov e Freitas (2013) esta pesquisa visa traduzir em números as opiniões e informações obtidas no levantamento e para isso requer o uso de recursos e técnicas estatísticas. Para garantir a precisão dos resultados devem ser formuladas hipóteses e classificadas as relações entre as variáveis.

Quanto aos objetivos classifica-se como descritiva, pois descreve as características da população estudada, faz o levantamento de opiniões e procura descobrir associações entre variáveis (GIL, 2010). Para Prodanov e Freitas (2013, p.52) nesta pesquisa “o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles”.

De acordo com Gil (2010, p.28) “para que se possa avaliar a qualidade dos resultados de uma pesquisa torna-se necessário saber como os dados foram obtidos, bem como os procedimentos adotados em sua análise e interpretação”. Os procedimentos técnicos que foram utilizados neste estudo são a pesquisa bibliográfica e o levantamento.

### 3.2 População e amostra

Para realização desta pesquisa foram selecionadas as micro e pequenas empresas localizadas na região das Hortênsias, pertencente a Serra Gaúcha (FEE, 2016). Essa região contempla as cidades de Cambará do Sul, Canela, Gramado, Jaquirana, Nova Petrópolis, Picada Café e São Francisco de Paula.

O último levantamento realizado pelo SEBRAE (2017) em 2014 evidencia que haviam na região 8.886 micro e pequenas empresas. O ramo de atividade das empresas selecionadas para o estudo foram o comércio, indústria e prestação de serviços, devido a sua representatividade, conforme evidenciado na Tabela 2. Desta forma, retirando-se da amostra a construção civil e a agropecuária, o estudo partiu de um universo total de 7.796 empresas.

Tabela 2 – Número de micro e pequenas empresas por setor econômico

<b>Setor econômico</b>	<b>Número de empresas</b>
Prestação de serviços	3.350
Comércio	3.037
Indústria	1.409
<b>Total</b>	<b>7.796</b>

Fonte: Sebrae (2017)

O estudo se utilizou do método de amostragem, que é aquele em que o pesquisador seleciona uma pequena parte de uma população esperando que ela represente um todo. Este estudo abordou a amostragem probabilística, que de acordo com Prodanov e Freitas (2013) é aquela que pode originar uma generalização estatística. Sua principal característica “é o fato de todos os elementos da população terem a mesma chance de serem escolhidos, resultando em uma amostra representativa da população” (FREITAS *et al*, 2000, p.106).

O levantamento do contato de e-mail das empresas foi realizado por meio de escritórios de contabilidade no mês de abril de 2017 com o objetivo de relacionar todas as empresas para posterior envio do questionário. Conseguiram-se 420 contatos de e-mail, portanto a população final contou com 420 empresas.

O envio dos questionários se iniciou em maio de 2017. Este foi direcionado para os proprietários de micro e pequenas empresas. Até o final do mês foram recebidos 60 questionários respondidos, então foram enviados novamente e-mails solicitando a

participação na pesquisa. Após a segunda rodada retornaram mais 26 questionários, compondo um total de 86 questionários respondidos.

### 3.3 Instrumentos de coleta de dados

Inicialmente foi executada a pesquisa bibliográfica em livros e artigos de periódicos nacionais e internacionais, visando selecionar os construtos da pesquisa, que serviram de base para o instrumento de coleta de dados e elaboração de um modelo de medição. A pesquisa bibliográfica “tem o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.54).

Após, foi realizado o levantamento das percepções quanto aos fatores motivadores para terceirização, por meio de uma *survey*. De acordo com Gil (2010) este método se caracteriza pela interrogação direta de um grupo de pessoas, para após obterem-se conclusões dos dados levantados. As principais características desse método são o interesse em produzir informações quantitativas de uma população e o uso de instrumento predefinido. O método é apropriado quando o foco da pesquisa é sobre “o que está acontecendo” ou “como e porque isso está acontecendo” (FREITAS *et al*, 2000).

O questionário (APÊNDICE A) contém 15 questões relacionadas a características e percepções quanto a terceirização e 6 questões sobre o perfil da empresa, incluindo questões abertas e fechadas, separadas em 3 blocos. As perguntas foram elaboradas com base no levantamento bibliográfico e no questionário aplicada no estudo de Ferruzi *et al*. (2011) e Valença e Barbosa (2002).

Para elaboração do questionário foi utilizado o *software SurveyMonkey* e não havia como concluir o questionário sem ter respondido todas as questões.

- a) Bloco I – Atividades terceirizadas e motivações
- b) Bloco II – Questões gerais
- c) Bloco III – Dados da empresa

No primeiro bloco foram elencadas perguntas relacionadas a terceirização da logística, serviços de apoio, produção, serviços de informática e serviços de pessoal. Para cada uma destas atividades foram feitas duas perguntas. A primeira solicitava que o respondente assinalasse a intensidade que terceiriza os serviços relacionados aquela atividade, por meio da utilização de uma escala *Likert* de 5 pontos: todas as



atividades, muitas atividades, algumas atividades, poucas atividades e nenhuma atividade. A segunda pergunta solicitava que o respondente assinalasse o quanto que os fatores relacionados os motivaram a terceirizar aquela atividade, por meio da utilização de uma escala *Likert* de 5 pontos: essencial, muita importância, alguma importância, pouca importância e nenhuma importância.

No segundo bloco foram relacionadas perguntas gerais quanto ao que o respondente considera essencial para o sucesso da terceirização, se os objetivos estão sendo alcançados e os problemas enfrentados, utilizando da escala *Lickert* de 5 pontos. Após foi solicitado aos respondentes se a empresa teve resultados financeiros satisfatórios com a terceirização, na qual estes deveriam selecionar de 1 a 5, considerando 1 como pouco satisfatório e 5 como muito satisfatório. Da mesma forma foi solicitado se a empresa teve resultados estratégicos satisfatórios.

O terceiro bloco é composto por questões que caracterizam a empresa, como segmento de atuação, atividade principal, cidade sede, número de empresas terceirizadas contratadas, número de empregados e faturamento bruto anual.

No total, o questionário é composto por dezoito indicadores formativos (aqueles que formam o objeto a ser analisado) e quarenta indicadores reflexivos (que informam sobre o objeto analisado).

A validação do questionário passou pelo pré-teste com dois especialistas, proprietários de pequenas empresas do ramo calçadista situadas na cidade de Bom Princípio e Feliz, região diversa da amostra da pesquisa. O pré-teste, segundo Gil (2010), visa avaliar o instrumento de pesquisa para garantir seu objetivo. O questionário foi enviado dia 11/04/2017 e retornou nos dias 20 e 22/04/2017. Este possibilitou o ajuste de questões que não estavam claras aos respondentes, bem como a inclusão de duas novas questões que pedem um parecer geral sobre a terceirização. A versão final do questionário é apresentada no Apêndice A.

### **3.4 Tratamento e análise de dados**

Visando identificar os principais fatores para terceirização e quantificar a sua importância, foram utilizadas técnicas de análise multivariada para análise e tratamento dos dados, que envolvem a aplicação de métodos estatísticos para análise simultânea de múltiplas variáveis (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Esta análise torna-se necessária, pois de acordo com autores como Miller e Roth (1994) e Hayes, Upton e

Pisano (2008) ao dar prioridade a uma determinada prioridade competitiva, esta poderá refletir na melhoria simultânea de demais prioridades.

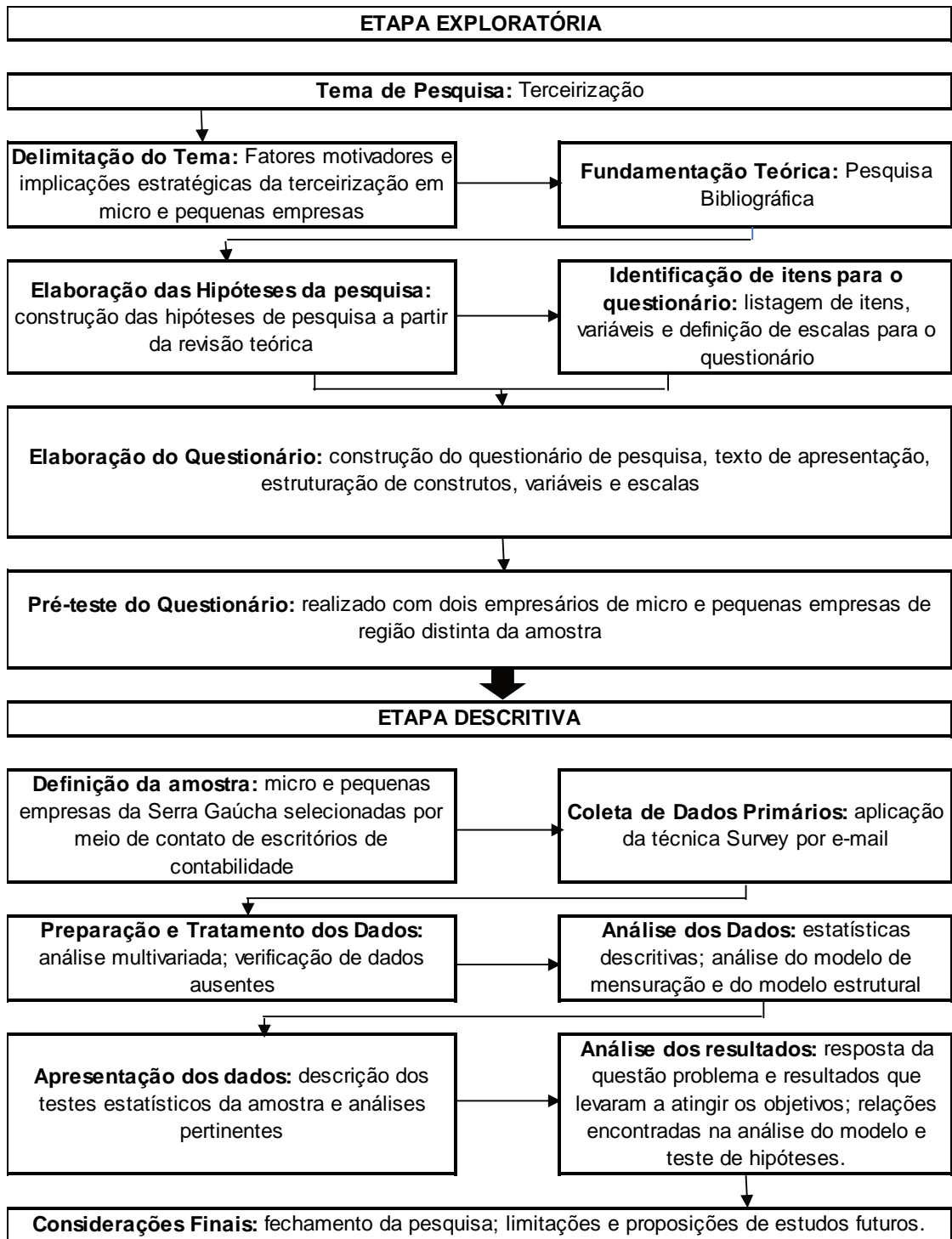
Assim, foi utilizada a técnica de modelagem de equações estruturais (*structural equations modeling* - SEM) que examina relações de dependência simultaneamente, combinando aspectos de análise fatorial e regressão múltipla. As equações estruturais representam a forma como construtos se relacionam com itens de indicadores medidos, além de representarem o modo como construtos se relacionam entre si (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009).

Foi utilizada a variante baseada nos mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), que é adequada para “modelar complexas relações com múltiplos relacionamentos de dependência e independência entre variáveis latentes”. Essa técnica tem se mostrado adequada e extremamente relevante em pesquisas da área contábil, devido ao crescente interesse em compreender os fenômenos latentes, como as percepções, bem como mensurar sua influência sobre medidas diversas, como eficiência e eficácia (NASCIMENTO; MACEDO, 2016, p. 289).

Neste estudo foram desenvolvidos três modelos estruturais com as principais hipóteses da pesquisa e estes foram testados e validados. Para dar suporte às técnicas foi utilizado o *Software SmartPLS* versão 3.2.6.

As etapas da análise contemplaram a análise do modelo de mensuração (fatorial confirmatória, confiabilidade, validade convergente, validade discriminante) e análise do modelo estrutural (coeficientes de determinação, tamanho e significância dos coeficientes de caminho, tamanho do efeito, relevância preditiva e impacto relativo da relevância preditiva).

A seguir é apresentado um resumo com os principais procedimentos da pesquisa.

Figura 2 – *Design* de pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

### **3.5 Limitações metodológicas**

Torna-se importante conhecer as limitações dos métodos de pesquisa utilizados. Para Prodanov e Freitas (2013) o método de levantamento tem como limitação a ênfase na percepção dos respondentes e pouca profundidade no estudo, porém conforme as delimitações já apresentadas, este estudo não visa avaliar os reais resultados financeiros e estratégicos das empresas, apenas suas percepções.

A pesquisa com abordagem quantitativa se limita a descrição de fatos específicos, ignorando a complexidade da realidade social, desta forma não será analisado o ambiente em que estas empresas estão inseridas, para que possam ser explicados os resultados da pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentada a demografia da amostra, seguida do teste de hipóteses com o uso de modelagem de equações estruturais. A modelagem de equações estruturais foi executada em duas etapas: análise do modelo de mensuração e análise do modelo estrutural. Ao final é realizada uma discussão dos resultados apresentados.

### 4.1 Demografia da amostra

Com intuito de obter detalhes suficientes para traçar o perfil das empresas pesquisadas e complementar as análises do estudo, foi elaborado um questionário composto por seis questões a respeito da caracterização destas empresas. Como o questionário já foi direcionado aos proprietários destas empresas, e seu perfil foi conhecido pelo estudo, optou-se por eliminar perguntas a esse respeito, tornando o questionário mais objetivo e rápido para responder, visto que as pequenas empresas possuem um perfil de proprietários com muitas demandas operacionais e pouco tempo para questões burocráticas.

Como visto na metodologia, a amostra final é composta por 86 micro e pequena empresas, localizadas na Serra Gaúcha. Destas, 48,84% são microempresas e 51,16% são empresas de pequeno porte. Na Tabela 3 evidenciam-se as localizações destas empresas por cidade sede.

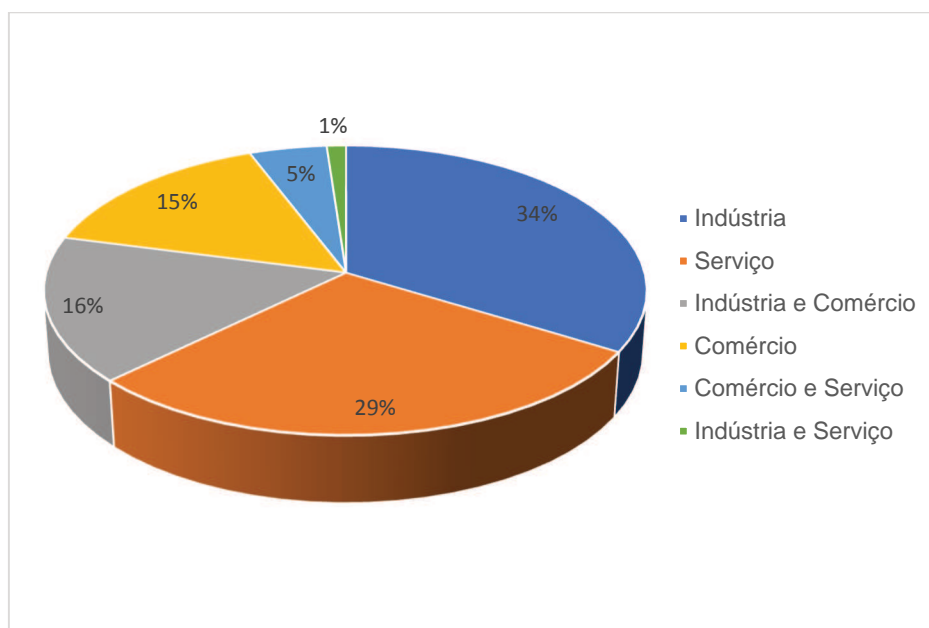
Tabela 3 - Empresas por cidade

<b>Cidade</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>%</b>
Nova Petrópolis	39	45,35%
Picada Café	21	24,42%
Canela	14	16,28%
Gramado	12	13,95%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

O segmento de atuação das empresas é apresentado no Gráfico 7.

Gráfico 7 - Segmento de atuação



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

Pode-se verificar que o segmento de indústria e serviços apresentam maior representatividade dentre os respondentes, totalizando em conjunto 63% da amostra. As atividades exercidas por cada uma das empresas são variadas, conforme elencado na Tabela 4, que traz o agrupamento pelos principais ramos de atividade.

Tabela 4 - Ramos de atividade

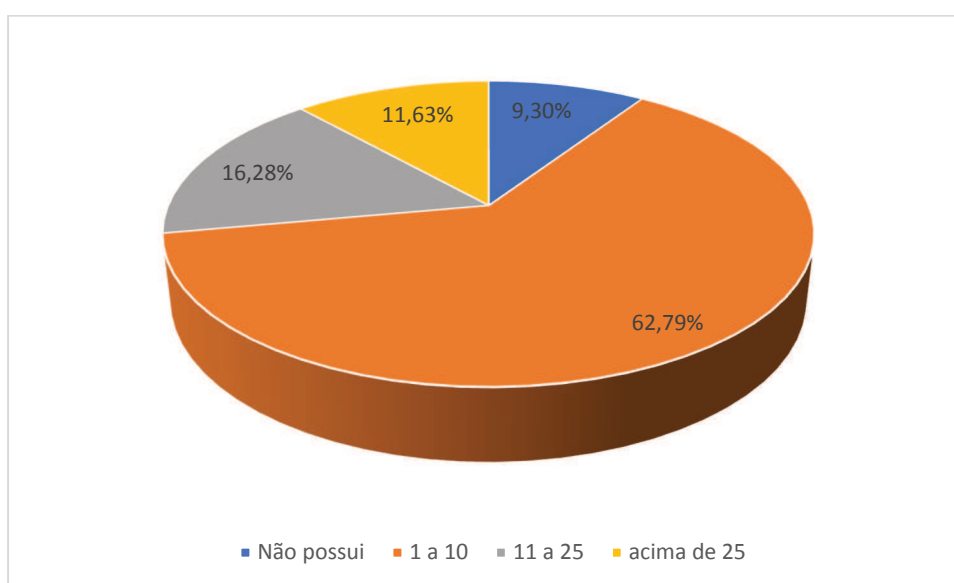
Ramo de atividade	Número de empresas	%
Vestuário e acessórios	22	25,58%
Alimentação e bebidas	13	15,12%
Construção	9	10,47%
Automotivo	8	9,30%
Serviços especializados	7	8,14%
Publicidade	7	8,14%
Máquinas	6	6,98%
Móveis	4	4,65%
Hotelaria	3	3,49%
Informática/telefonía	3	3,49%
Combustível	2	2,33%
Transporte	2	2,33%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

O ramo de vestuário e acessórios é o que apresenta maior representatividade, seguido da alimentação e bebidas, sendo estes responsáveis por 40,7% da amostra. Destacam-se nesta amostra a produção de calçados e malhas, bem como bares e restaurantes, característicos desta região que é considerada turística.

Tendo as micro e pequenas empresas se destacado na geração de empregos nos últimos anos, cabe apresentar a representatividade do número de empregados nas empresas desta amostra.

Gráfico 8 - Número de empregados



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

Verifica-se que grande parte das empresas pesquisadas possui de 1 a 10 empregados (62,79%), sendo que apenas 9,30% das empresas alegaram não possuir nenhum empregado. É comum nestas empresas o número reduzido de empregados, evidenciando assim o perfil do proprietário, que precisa atuar em várias áreas da empresa ao mesmo tempo.

Como o trabalho trata da terceirização, foi solicitado às empresas que preenchessem o número de empresas que elas contrataram para terceirização de seus serviços, sendo estes números agrupados na Tabela 5.

Tabela 5 - Número de empresas terceirizadas

<b>Empresas terceirizadas</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>%</b>
1 a 5	58	67,44%
6 a 10	20	23,26%
Acima de 10	8	9,30%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

Ao analisar-se a amostra completa, este número variou de 1 a 22, apresentando uma média de 5,43 empresas contratadas, e um desvio padrão de 4,42 empresas.

Tabela 6 - Intensidade de terceirização por atividade

<b>Atividades</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
<b>Logística</b>		
Fretes	3,0000	1,4633
Carga e descarga	3,8837	1,3233
Armazenagem	4,5349	0,8499
<b>Serviços de apoio</b>		
Contabilidade	1,9070	1,2427
Serviços jurídicos	2,5349	1,3521
Manutenção e conservação	3,2209	1,3582
Vigilância e Segurança	3,4535	1,6136
Limpeza	3,8953	1,3977
Serviços de cobrança	4,0349	1,1626
<b>Produção</b>		
Manutenção industrial	3,3488	1,2904
Partes da produção	3,9767	1,0513
Atividade produtiva principal	4,2442	0,9933
<b>Serviços de informática</b>		
Suporte técnico	2,5349	1,2338
Programação	2,8256	1,4075
<b>Serviços de pessoal</b>		
Assistência médica	3,1977	1,6365
Transporte de pessoal	3,6977	1,5946
Restaurante	3,7442	1,6463
Recrutamento e seleção	4,3953	0,9974

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa



Na Tabela 6 evidencia-se a intensidade com que cada atividade é terceirizada, em um agrupamento por tipos de serviços. Utilizou-se de uma escala *lickert* de 5 pontos em que 1 representa terceirização de todas atividades e 5 nenhuma atividade terceirizada. Os dados evidenciam que aquelas atividades que dependem de pessoal especializado são as atividades terceirizadas com maior frequência, destacando-se a contabilidade, serviços jurídicos e suporte técnico de informática. Pelo perfil das pequenas empresas, com poucos funcionários e baixo aporte financeiro para investimentos, ficaria inviável contratar um profissional especializado só para estas funções. Já serviços mais simplificados como armazenagem, cobrança, produção e recrutamento e seleção são terceirizados com pouca frequência, sendo estes possivelmente realizados pelos próprios proprietários ou poucos empregados.

#### **4.2 Preparação dos dados**

Estando pronta a coleta dos dados, primeiramente realizou-se uma análise preliminar dos dados obtidos na coleta. Com intuito de garantir que os dados atendam às exigências das análises multivariadas, realizou-se a verificação da existência de dados ausentes. Como o questionário não permitia sua conclusão sem todas as respostas completas, os dados estavam aptos para inserção no *software*. Eventuais outliers são apontados pelo processo de modelagem SEM-PLS e sua exclusão sugerida pelo *software*.

Após iniciou-se a análise da modelagem de equações estruturais, que foi executada em duas etapas: modelo de mensuração e modelo estrutural. Na modelagem de equações estruturais são utilizadas medidas que indicam a capacidade preditiva do modelo, obtendo assim um julgamento de sua qualidade (HAIR JUNIOR, *et al*, 2009). Estas medidas foram utilizadas para avaliar o modelo de mensuração e o modelo estrutural.

O modelo de mensuração especifica as relações entre os indicadores e os construtos da pesquisa, enquanto que o modelo estrutural especifica as relações causais entre os construtos (ANDERSON; GERBING, 1988).

### 4.3 Análise do modelo de mensuração

Para realização do trabalho foram elaborados três modelos de mensuração no SmartPLS: atividades terceirizadas x satisfação geral com a terceirização; motivos para terceirização x satisfação geral com a terceirização; prioridades competitivas x satisfação geral com a terceirização.

O Quadro 8 evidencia as siglas que foram utilizadas para cada um dos indicadores da pesquisa.

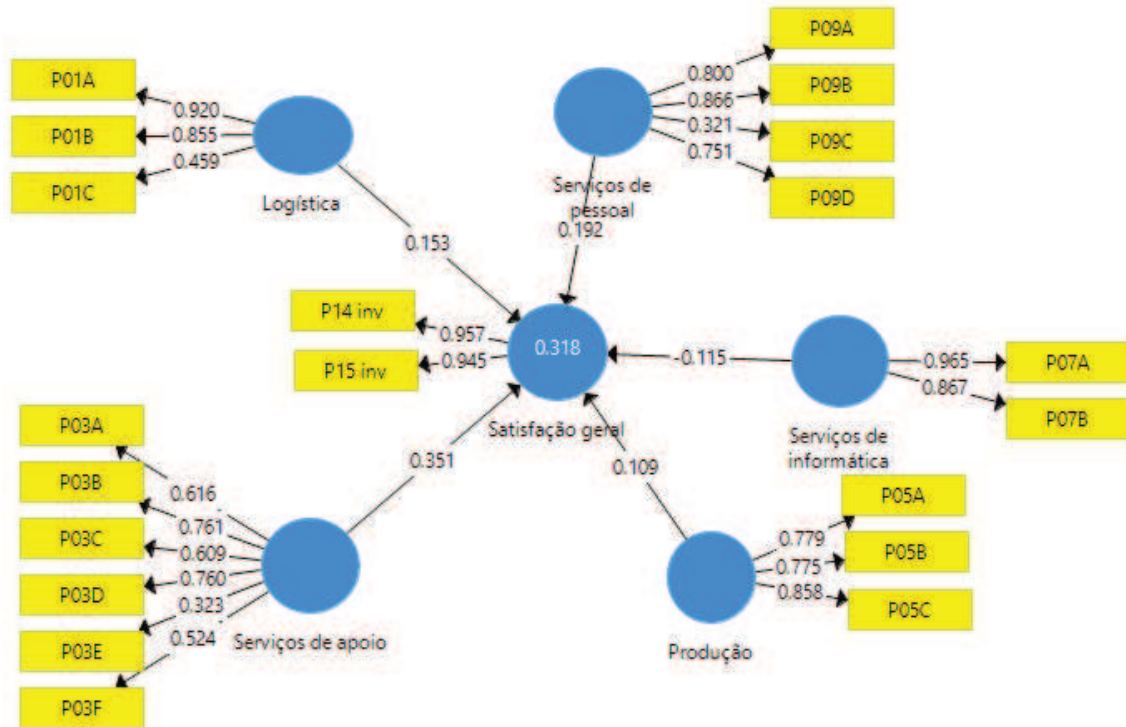
Quadro 8 - Indicadores da pesquisa

SIGLA	INDICADOR	SIGLA	INDICADOR
<b>INTENSIDADE TERCEIRIZAÇÃO LOGÍSTICA</b>		<b>MOTIVADORES TERCEIRIZAÇÃO PRODUÇÃO</b>	
P01A	Fretes	P06A	Especialização
P01B	Carga e descarga	P06B	Maior foco
P01C	Armazenagem	P06C	Aumento produtividade
<b>MOTIVADORES TERCEIRIZAÇÃO LOGÍSTICA</b>		P06D	Novas tecnologias
P02A	Especialização	P06E	Qualidade
P02B	Maior foco	P06F	Flexibilidade
P02C	Aumento produtividade	P06G	Redução custos
P02D	Novas tecnologias	P06H	Redução imobilizado
P02E	Qualidade	<b>INTENSIDADE TERCEIRIZAÇÃO SERV. INFORMÁTICA</b>	
P02F	Flexibilidade	P07A	Programação
P02G	Redução custos	P07B	Suporte técnico
P02H	Redução imobilizado	<b>MOTIVADORES TERCEIRIZAÇÃO SERV. INFORMÁTICA</b>	
<b>INTENSIDADE TERCEIRIZAÇÃO SERV. DE APOIO</b>		P08A	Especialização
P03A	Limpeza	P08B	Maior foco
P03B	Vigilância e segurança	P08C	Aumento produtividade
P03C	Manutenção e conservação	P08D	Novas tecnologias
P03D	Serviços jurídicos	P08E	Qualidade
P03E	Contabilidade	P08F	Flexibilidade
P03F	Serviços de cobrança	P08G	Redução custos
<b>MOTIVADORES TERCEIRIZAÇÃO SERV. DE APOIO</b>		P08H	Redução imobilizado
P04A	Especialização	<b>INTENSIDADE TERCEIRIZAÇÃO SERV. DE PESSOAL</b>	
P04B	Maior foco	P09A	Restaurante
P04C	Aumento produtividade	P09B	Assistência médica
P04D	Novas tecnologias	P09C	Recrutamento e seleção
P04E	Qualidade	P09D	Transporte de pessoal
P04F	Flexibilidade	<b>MOTIVADORES TERCEIRIZAÇÃO SERV. DE PESSOAL</b>	
P04G	Redução custos	P10A	Especialização
P04H	Redução imobilizado	P10B	Maior foco
<b>INTENSIDADE TERCEIRIZAÇÃO PRODUÇÃO</b>		P10C	Aumento produtividade
P05A	Manutenção industrial	P10D	Novas tecnologias
P05B	Atividade produtiva principal	P10E	Qualidade
P05C	Partes da produção	P10F	Flexibilidade
<b>PERGUNTAS DE FECHAMENTO</b>		P10G	Redução custos
P14 inv	Resultados financeiros satisfatórios	P10H	Redução imobilizado
P15 inv	Resultados estratégicos satisfatórios		

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

Nas Figuras 3, 4 e 5 estão apresentados os modelos de mensuração originais que foram elaborados no *software* Smart PLS.

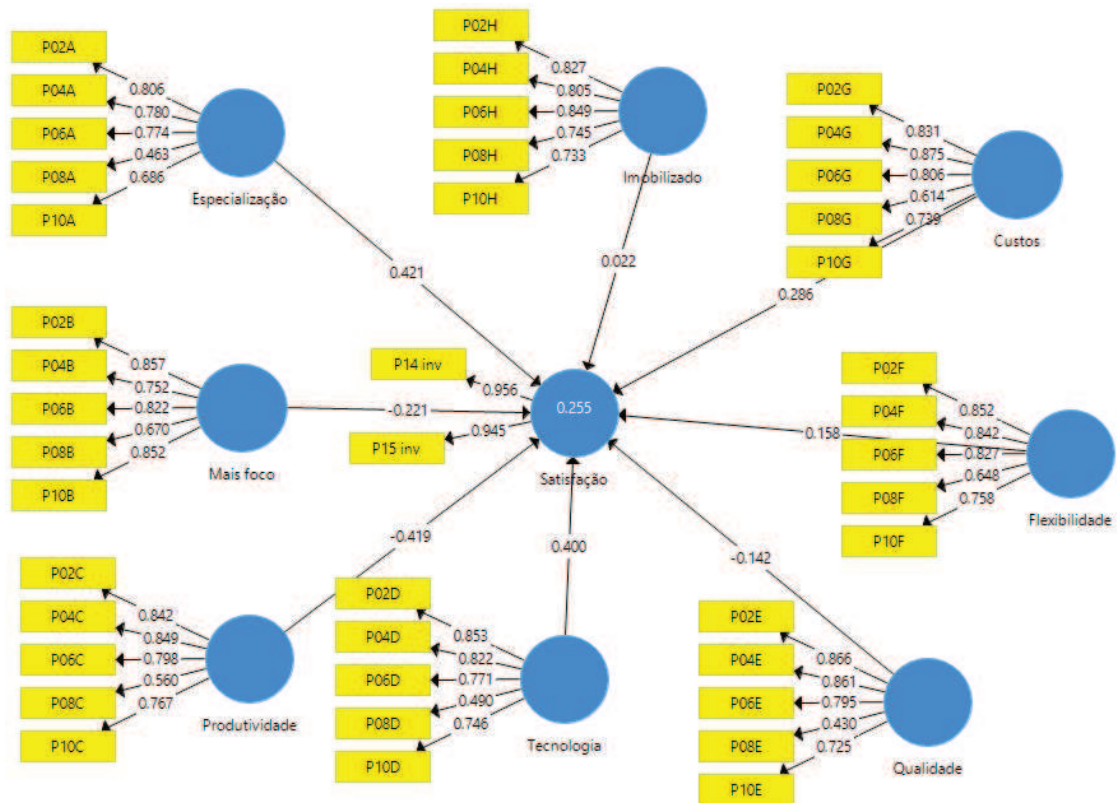
Figura 3– Modelo 01 original - Atividades x satisfação geral



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

A análise do modelo original mostra que as empresas que terceirizam a logística, serviços de apoio, produção e serviços de pessoal estão mais satisfeitas com a terceirização, pois apresentam uma relação teórica entre os construtos estatisticamente significativa (valores superiores a 0,1). O modelo inicial sugere que serviços de apoio apresenta um efeito interior mais forte sobre a satisfação (0,351) do que os demais construtos. O modelo também sugere que a terceirização de serviços de informática não produz satisfação na amostra de empresas pesquisadas.

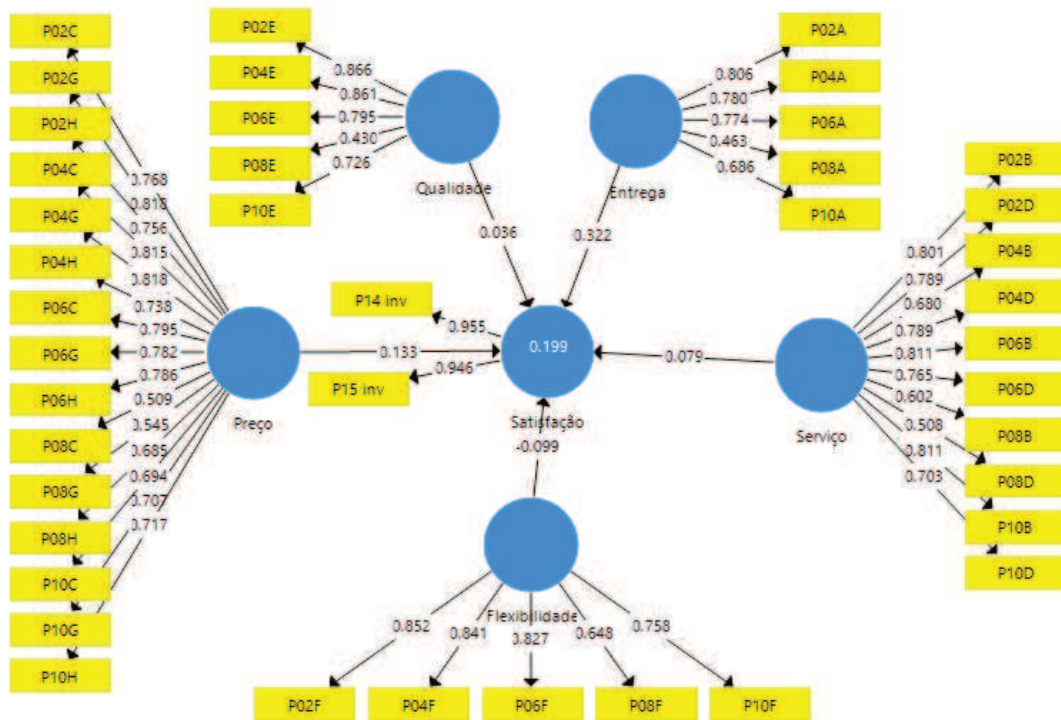
Figura 4– Modelo 02 original - Motivos x satisfação geral



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

O modelo original mostra que as empresas que buscam especialização, tecnologia, flexibilidade e redução de custos estão mais satisfeitas com a terceirização (valores superiores a 0,1). O motivo especialização é o que apresenta um efeito interior mais forte sobre a satisfação (0,421) do que os demais construtos. O modelo também demonstra que as empresas que buscam reduzir seu imobilizado, maior foco na atividade principal, produtividade ou qualidade não estão satisfeitas com a terceirização.

Figura 5– Modelo 03 original - Prioridades competitivas x satisfação geral



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

O terceiro modelo original mostra que as empresas que competem por preço e entrega estão mais satisfeitas com a terceirização (valores superiores a 0,1). O modelo inicial sugere que a prioridade entrega apresenta um efeito interior mais forte sobre a satisfação (0,322) do que os demais construtos. Aquelas empresas que competem por qualidade, serviço ou flexibilidade não estão satisfeitas com a terceirização.

Antes de analisar-se o modelo estrutural, foram efetuadas análises do modelo de mensuração, a fim de depurar as escalas. Para isso adotou-se a análise fatorial confirmatória (AFC), que de acordo com Hair Junior *et al.* (2009), é uma técnica de interdependência que visa identificar as relações entre os construtos do estudo.

#### 4.3.1 Análise fatorial confirmatória

Para identificação das cargas fatoriais significativas com base no tamanho da amostra, foi utilizado o estudo de Hair Junior *et al.* (2009). Como esta pesquisa obteve 86 respondentes, o critério utilizado foi o valor mínimo para carga fatorial de 0,60 que é o ideal para amostras de 85 respondentes (Tabela 7). Desta forma, os indicadores

que não atendiam a esse requisito foram excluídos, um a um, e as cargas fatoriais foram recalculadas.

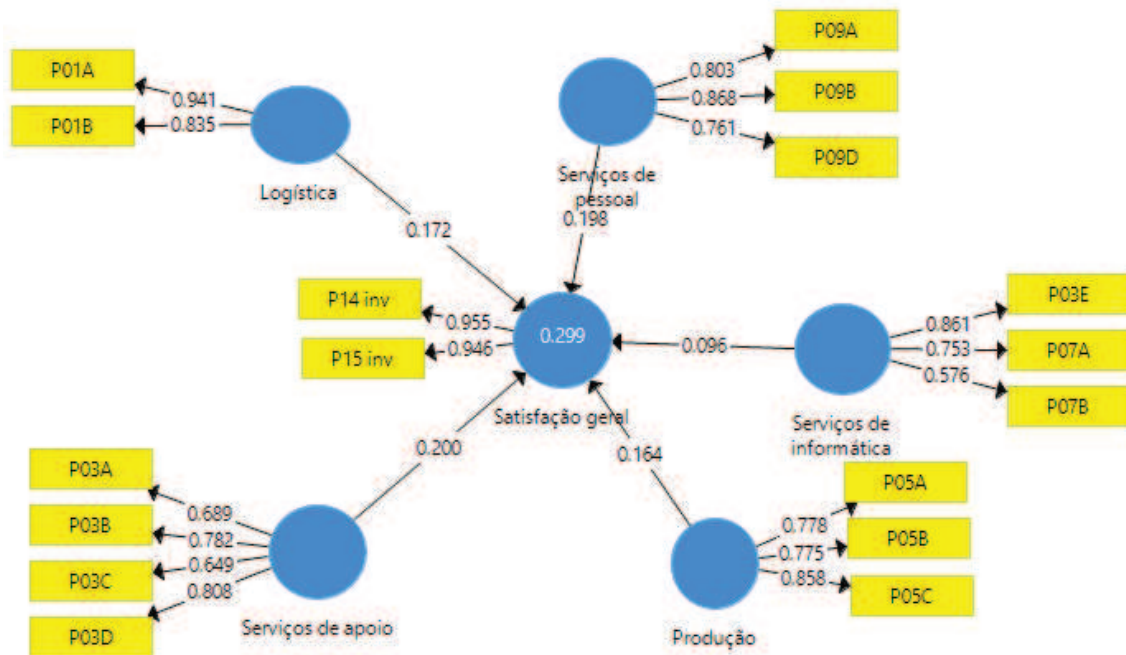
Tabela 7 - Critérios para identificação das cargas fatoriais significantes

<b>Carga fatorial</b>	<b>Tamanho da amostra necessário para significância</b>
0,30	350
0,35	250
0,40	200
0,45	150
0,50	120
0,55	100
<b>0,60</b>	<b>85</b>
0,65	70
0,70	60
0,75	50

Fonte: Adaptado de Hair Junior *et al.* (2009)

Verifica-se que nos três modelos originais encontram-se cargas fatoriais menores que 0,6. No modelo 01 os indicadores inicialmente excluídos foram P01C – armazenagem, P03E – contabilidade, P03F – cobrança e P09C – recrutamento. Como os serviços de informática continuaram com carga inferior a 0,1, foram realizados testes incluindo os indicadores excluídos, até que um deles fosse apropriado. Com a inclusão do indicador P03E – contabilidade nos serviços de informática, conseguiu-se chegar no valor de carga interna mais aproximado de 0,1 (0,096), conforme a Figura 6.

Figura 6– Modelo 01 inicial –Atividades x satisfação geral

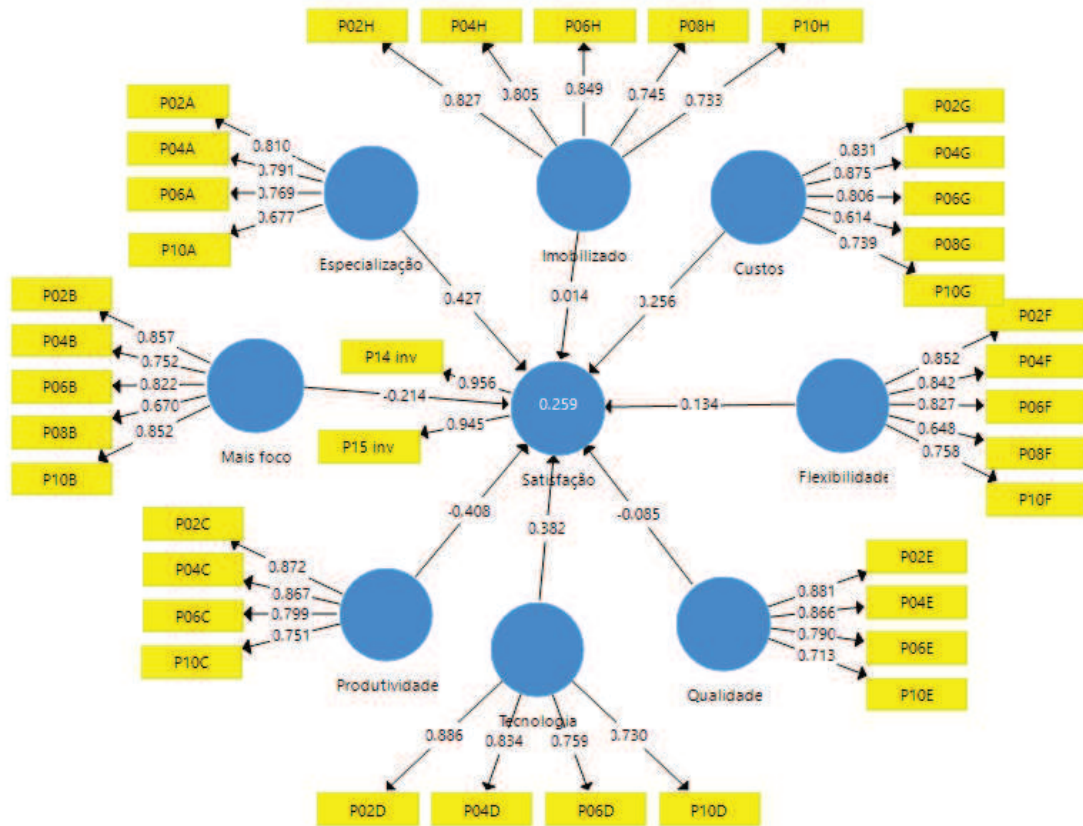


Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

Após as alterações, pode-se concluir pelo novo modelo, que nas cinco atividades terceirizadas as empresas estão satisfeitas. Como ocorreu a troca do indicador contabilidade para as atividades de serviços de informática, esta atividade apresentou resultado positivo (0,096), enquanto que a atividade de serviços de apoio apresentou resultado inferior ao modelo original (antes era 0,351 e agora apresenta 0,200), o que indica que quem terceiriza contabilidade está satisfeito com os resultados. De forma geral, quem terceiriza serviços de apoio (0,200) e serviços de pessoal (0,198) está mais satisfeito do que os demais.

No modelo 02 os indicadores excluídos foram P08A – motivo especialização para serviços de informática, P08E – motivo qualidade para serviços de informática, P08C – motivo produtividade para serviços de informática e P08D – motivo novas tecnologias para serviços de informática. Realizaram-se testes incluindo em outros construtos os indicadores inicialmente excluídos, para obter melhores resultados nas cargas internas, porém não se obteve sucesso. Desta forma o novo modelo é apresentado na Figura 7.

Figura 7– Modelo 02 inicial – Motivos x satisfação geral



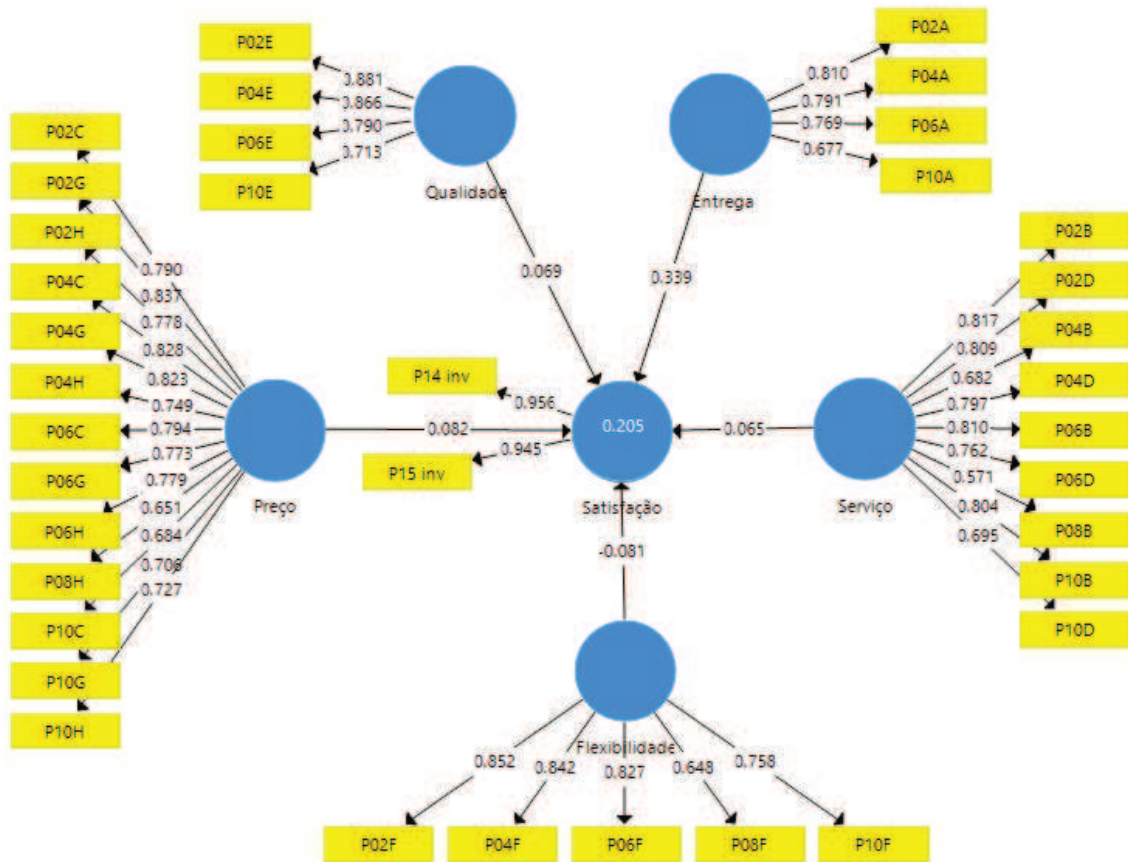
Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

Com a retirada dos indicadores mencionados, que se referem à serviços de informática, percebe-se que os resultados praticamente se mantêm os mesmos do modelo original. As empresas que terceirizam pela especialização são as que estão mais satisfeitas (0,427), seguido daquelas que terceirizam para adquirir mais tecnologia (0,382) e menor custo (0,256), enquanto que aquelas que terceirizam para ter maior foco nas atividades principais, aumento da produtividade e qualidade continuam apresentando resultados não satisfatórios.

No modelo 03 foram excluídos os indicadores P08A – motivo especialização para serviços de informática, P08C – produtividade para serviços de informática, P08D – motivo tecnologia para serviços de informática, P08E – motivo qualidade para serviços de informática e P08G – motivo redução de custos para serviços de informática. Realizaram-se testes incluindo em outros construtos os indicadores inicialmente excluídos, para obter melhores resultados nas cargas internas, porém não se obteve sucesso. Desta forma o novo modelo é apresentado na Figura 8.



Figura 8 – Modelo 03 inicial – Prioridades competitivas x satisfação geral



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

Com a retirada dos indicadores mencionados, que também se referem à serviços de informática, percebe-se que os resultados se alteraram. Agora apenas as empresas que competem por entrega é que estão satisfeitas com a terceirização (0,339), pois aquelas que competem por preço, que antes apresentavam resultado superior a 0,1, agora estão com valor inferior também. Verifica-se que novamente o destaque é para a especialização, pois o critério utilizado para classificar a prioridade entrega foi os indicadores relacionados ao motivo especialização.

Após o recálculo do modelo de mensuração foi realizada a análise de validade dos modelos por: (I) análise de confiabilidade; (II) análise de validade convergente; e (III) análise de validade discriminante.

#### 4.3.2 Análise de confiabilidade e de validade convergente

A análise de confiabilidade foi verificada por meio do Alpha de Cronbach, que avalia se a amostra está livre de vieses ou se as respostas são confiáveis e por meio da confiabilidade do indicador (confiabilidade composta), que indica se os indicadores têm muito em comum com o fenômeno captado pelo construto latente (Hair Junior *et al.*, 2009).

Para Hair Junior *et al.* (2009) as variáveis de um construto devem convergir ou compartilhar uma elevada proporção de variância em comum, sendo para isso analisada a validade convergente, que indica o quanto que as variáveis se correlacionam positivamente. Ou seja, verifica se os indicadores medem o que está na variável latente.

As Tabelas 8, 9 e 10 apresentam os resultados encontrados na análise de confiabilidade (Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta) e a validade convergente (Variância média extraída – AVE) do modelo de mensuração.

Tabela 8 - Resultados iniciais modelo 01

Atividade	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta	Variância Média Extraída
Logística	0,749	0,883	0,791
Produção	0,740	0,846	0,648
Serviços de apoio	0,745	0,823	0,540
Serviços de informática	0,669	0,779	0,547
Serviços de pessoal	0,743	0,852	0,659

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

Os valores encontrados na Tabela 8 evidenciam que o Alfa de Cronbach está dentro dos valores de referência, que são valores maiores que 0,70, exceto para serviços de informática que está com valor próximo (0,669). Como para estudos iniciais, Malhotra e Groover (1998) apontam que valores superiores a 0,6 são aceitáveis, pode-se concluir pela existência de níveis de consistência interna nas variáveis latentes, o que indica que as respostas são confiáveis.

A confiabilidade composta também está dentro dos valores de referência, que são valores maiores que 0,70 (MALHOTRA; GROOVER, 1998). Isso indica que os indicadores têm muito em comum com o construto satisfação.

A validade convergente (variância média extraída) dos construtos também está dentro dos valores de referência, que são valor igual ou superior a 0,50, o que indica que as medidas se correlacionam positivamente (FORNELL; LARCKER, 1981).

Tabela 9 - Resultados iniciais modelo 02

Motivos	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta	Variância Média Extraída
Custos	0,834	0,884	0,606
Especialização	0,767	0,848	0,583
Flexibilidade	0,846	0,891	0,622
Imobilizado	0,853	0,894	0,629
Mais foco	0,856	0,894	0,630
Produtividade	0,842	0,894	0,679
Qualidade	0,833	0,887	0,664
Tecnologia	0,822	0,879	0,647

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

Os valores encontrados na Tabela 9 evidenciam que o Alfa de Cronbach está dentro dos valores de referência, e com isso pode-se concluir pela existência de níveis de consistência interna nas variáveis latentes, o que indica que as respostas são confiáveis.

A confiabilidade composta também está dentro dos valores de referência, o que indica que os indicadores têm muito em comum com o construto satisfação.

A validade convergente (variância média extraída) dos construtos também está dentro dos valores de referência, o que indica que as medidas se correlacionam positivamente.

Tabela 10 - Resultados iniciais modelo 03

Prioridade	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta	Variância Média Extraída
Entrega	0,767	0,848	0,583
Flexibilidade	0,846	0,891	0,622
Preço	0,940	0,948	0,585
Qualidade	0,833	0,887	0,664
Serviço	0,905	0,921	0,568

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

Os valores encontrados na Tabela 10 evidenciam que o Alfa de Cronbach está dentro dos valores de referência e com isso pode-se concluir que as respostas são confiáveis. A confiabilidade composta também está dentro dos valores de referência, o que indica que os indicadores têm muito em comum com o construto satisfação e a validade convergente dos construtos também está dentro dos valores de referência, o que indica que as medidas se correlacionam positivamente.

#### 4.3.3 Análise de validade discriminante

A validade discriminante é a medida que um construto é verdadeiramente distinto dos demais por padrões empíricos. Pode-se dizer que o modelo apresenta validade discriminante quando a raiz quadrada da variância média extraída for superior ao coeficiente entre as variáveis latentes (Hair Junior *et al.*, 2009). A validade discriminante de cada modelo é apresentada nas Tabelas 11, 12, e 13.

Tabela 11 - Validade discriminante inicial modelo 01

	Logística	Produção	Satisfação	Serv. apoio	Serv. informática	Serv. pessoal
Logística	<b>0,890</b>					
Produção	0,430	<b>0,805</b>				
Satisfação	0,418	0,319	<b>0,951</b>			
Serv. apoio	0,416	0,230	0,398	<b>0,735</b>		
Serv. informática	0,218	-0,033	0,231	0,336	<b>0,739</b>	
Serv. pessoal	0,358	0,193	0,367	0,290	0,184	<b>0,812</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

Pode-se verificar que todas as raízes quadradas da variância média extraída (diagonal em negrito) são superiores ao coeficiente entre as variáveis latentes, assim, conclui-se pela existência de validade discriminante no modelo 01, ou seja, os construtos são verdadeiramente distintos dos demais por padrões empíricos.

Tabela 12 - Validade discriminante inicial modelo 02

	Custos	Espec.	Flexib.	Imob.	Foco	Prod.	Qualid.	Satisf.	Tecn.
Custos	<b>0,779</b>								
Especialização	0,694	<b>0,764</b>							
Flexibilidade	0,786	0,712	<b>0,789</b>						
Imobilizado	0,820	0,625	0,748	<b>0,793</b>					
Mais foco	0,695	0,729	0,884	0,637	<b>0,794</b>				
Produtividade	0,843	0,749	0,866	0,816	0,806	<b>0,824</b>			
Qualidade	0,855	0,762	0,870	0,780	0,783	0,881	<b>0,815</b>		
Satisfação	0,396	0,443	0,349	0,345	0,306	0,336	0,388	<b>0,951</b>	
Tecnologia	0,764	0,683	0,827	0,757	0,784	0,861	0,859	0,399	<b>0,804</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

Analisando-se os resultados do Modelo 02 conclui-se pela existência de validade discriminante apenas para os construtos especialização e satisfação, ou seja, os demais construtos podem não ser verdadeiramente distintos dos demais por padrões empíricos, necessitando-se assim um ajuste no modelo proposto. Isto se deve à excessiva multicolinearidade das medidas: a mesma coisa está sendo medida mais de uma vez. Para ser útil, o modelo deve ser reconstruído.

Desta forma, foram realizadas modificações no modelo proposto até que fosse obtida validade discriminante. Os testes iniciais incluíram a retirada dos construtos com cargas negativas (produtividade e qualidade). A próxima etapa foi a junção dos construtos que estavam muito correlacionados: custos, imobilizado e flexibilidade. Não sendo suficiente, para aumentar a variância média extraída, foram retirados um a um os indicadores com carga mais baixa, até que se obteve a validade discriminante. Apesar de ser um modelo mais pobre, com menos construtos e indicadores, agora é um modelo válido para a medição objetivada pela pesquisa. A Tabela 13 apresenta o modelo válido. A união dos construtos custos, imobilizado e flexibilidade pode ser renomeada como responsividade.

Tabela 13 - Validade discriminante final modelo 02

	Responsividade.	Especialização	Mais foco	Satisfação	Tecnologia
Responsividade	<b>0,810</b>				
Especialização	0,716	<b>0,764</b>			
Mais foco	0,760	0,729	<b>0,794</b>		
Satisfação	0,368	0,443	0,306	<b>0,951</b>	
Tecnologia	0,797	0,683	0,784	0,399	<b>0,804</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

A tabela 14 mostra os resultados da validade discriminante do modelo 03. O modelo evidencia existência de validade discriminante apenas para os construtos entrega e satisfação, ou seja, os demais construtos podem não ser verdadeiramente distintos dos demais por padrões empíricos, o que acarreta na necessidade de ajuste do modelo, como no caso do modelo anterior.

Tabela 14 - Validade discriminante inicial modelo 03

	Entrega	Flexibilidade	Preço	Qualidade	Satisfação	Serviço
Entrega	<b>0,764</b>					
Flexibilidade	0,712	<b>0,789</b>				
Preço	0,734	0,843	<b>0,765</b>			
Qualidade	0,762	0,870	0,896	<b>0,815</b>		
Satisfação	0,443	0,349	0,381	0,388	<b>0,951</b>	
Serviço	0,746	0,904	0,850	0,871	0,375	<b>0,754</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

Os testes iniciais para ajuste do modelo incluíram a união dos construtos mais correlacionados: preço, serviço e flexibilidade. Após foi retirado o construto qualidade e ainda não sendo suficiente, para aumentar a variância média extraída, foram retirados um a um os indicadores com carga mais baixa, até que se obteve a validade discriminante. A união dos construtos preço, serviço e flexibilidade pode ser renomeada como atratividade. Deste modo, a satisfação das empresas da amostra com a terceirização de atividades se dá de dois modos, pela capacidade de produzir de modo atraente e pela capacidade de entrega da produção. Este resultado é expressivo. Não é objetivo das empresas da amostra obter vantagem estratégica clássica por terceirização (custo, qualidade, entrega, serviço, flexibilidade, etc.), mas no máximo atrair e reter clientes. A Tabela 15 mostra a análise de validade discriminante.

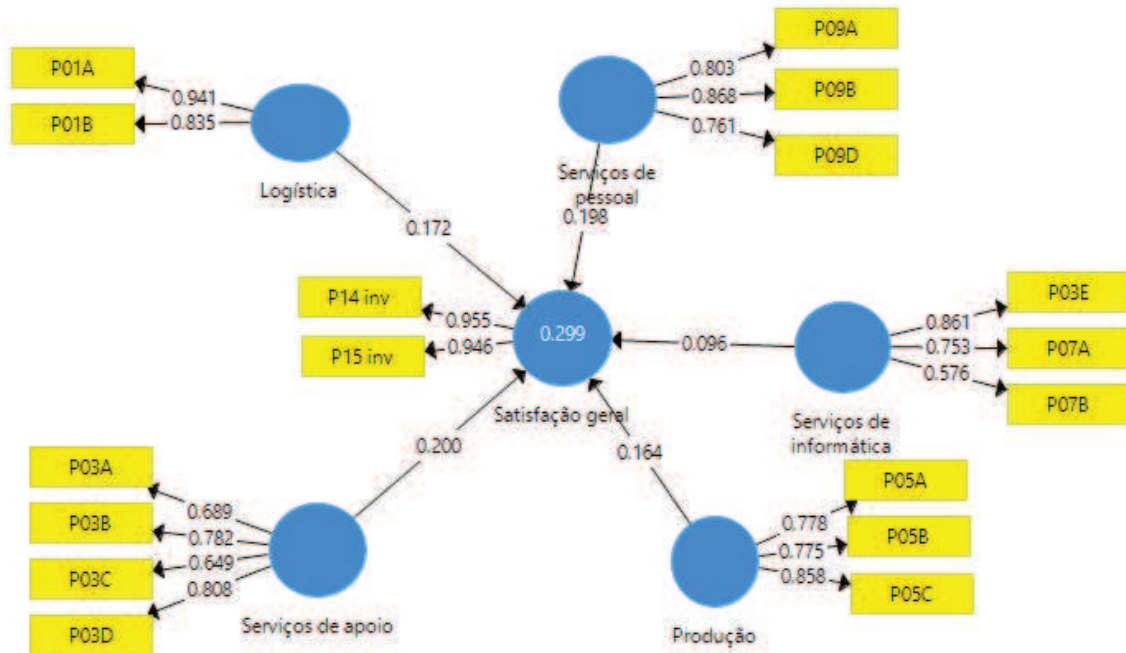
Tabela 15 - Validade discriminante final modelo 03

	Entrega	Atratividade	Satisfação
Entrega	<b>0,764</b>		
Atratividade	0,763	<b>0,804</b>	
Satisfação	0,443	0,384	<b>0,951</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

Após todos os ajustes realizados, são apresentadas as versões finais dos três modelos de mensuração propostos.

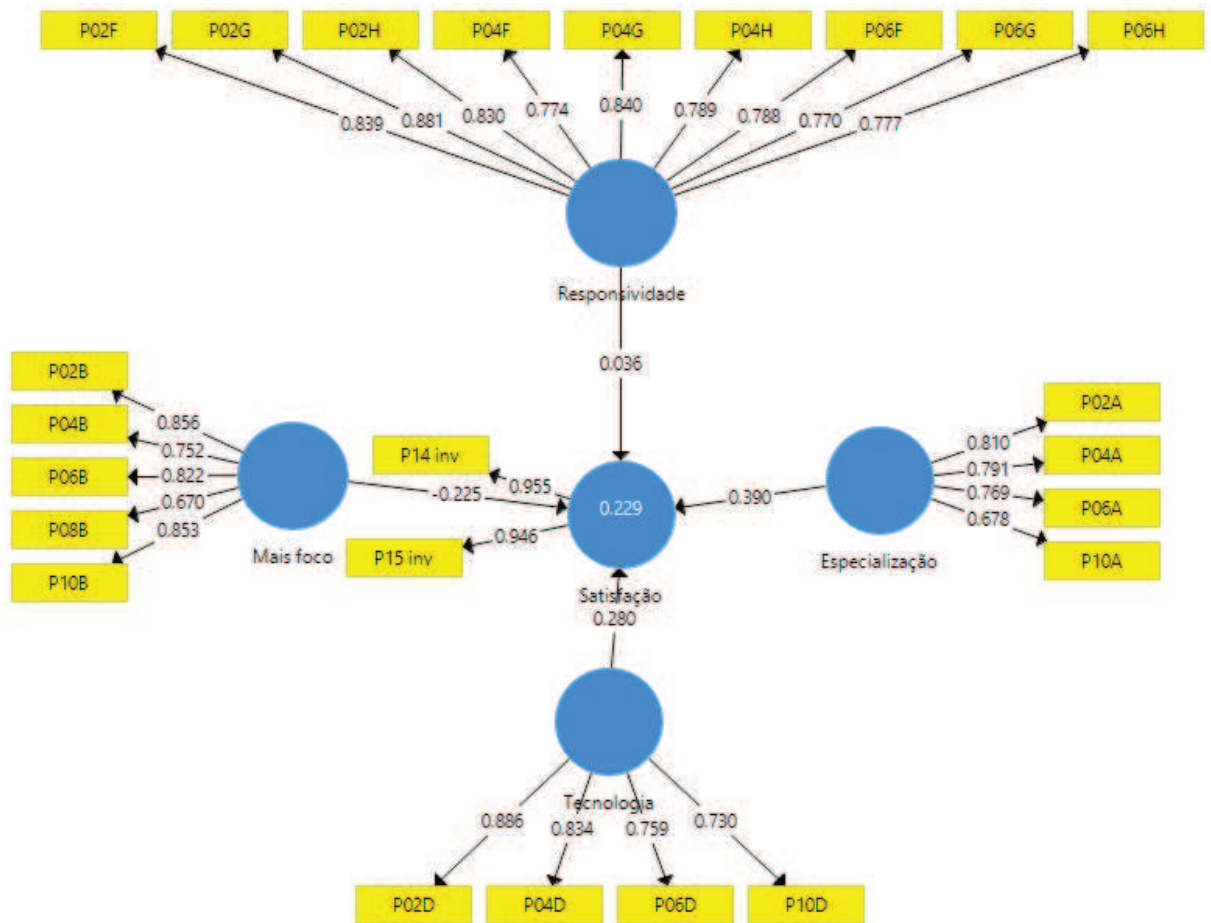
Figura 9– Modelo 01 final – Atividades x satisfação geral



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

Pode-se concluir pelo modelo 01, que as empresas estão satisfeitas com a terceirização das cinco atividades relacionadas. De forma geral, quem terceiriza serviços de apoio (0,200) e serviços de pessoal (0,198) está mais satisfeito do que os demais.

Figura 10– Modelo 02 final – Motivos x satisfação geral

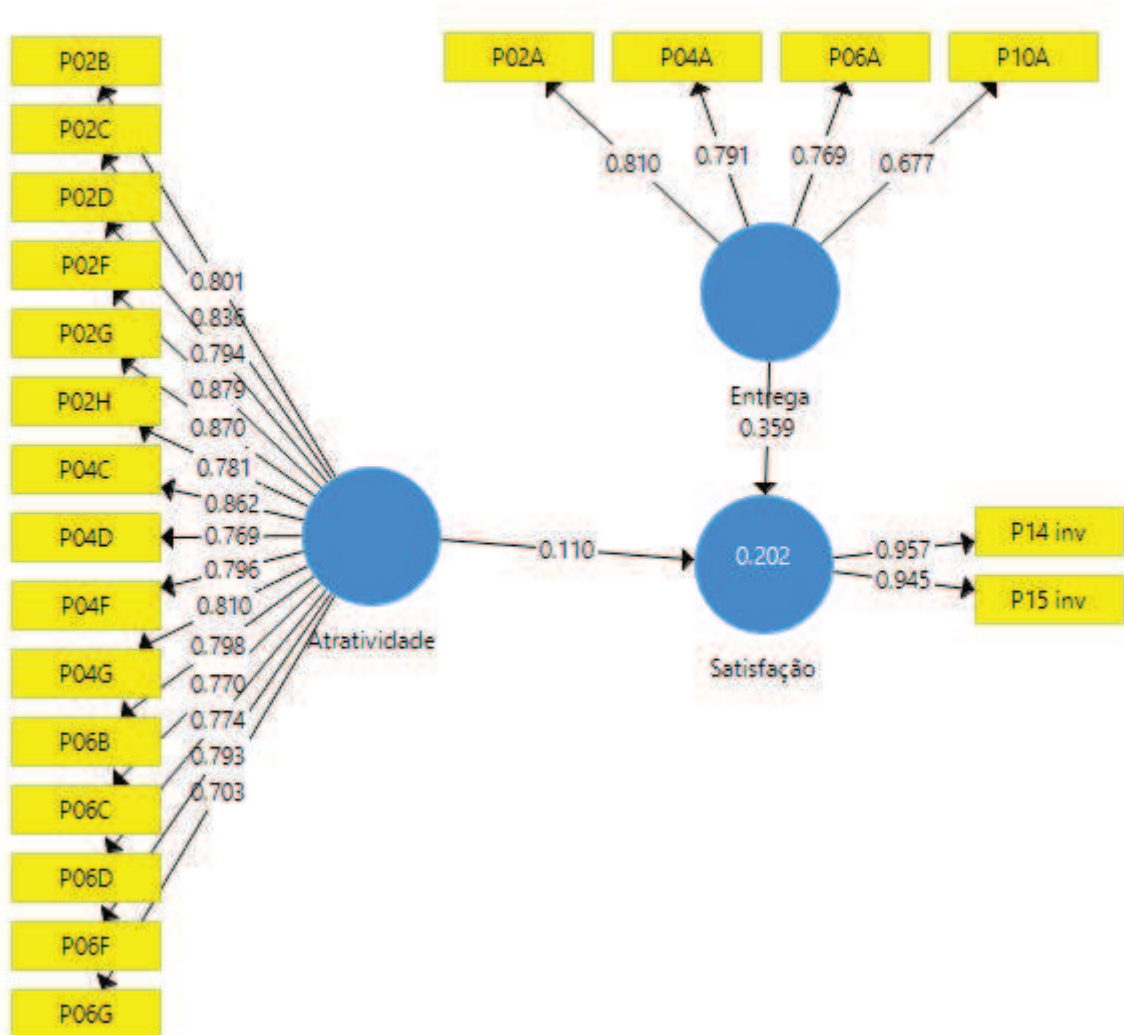


Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

A análise do modelo final 02 demonstra que as empresas que terceirizam pela especialização são as que estão mais satisfeitas (0,390), seguido daquelas que terceirizam para adquirir mais tecnologia (0,280). Os demais motivos não satisfazem as empresas pesquisadas.



Figura 11 - Modelo 03 final – Prioridades competitivas x satisfação geral



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

O modelo final 03 evidencia que as empresas que competem por entrega estão mais satisfeitas com a terceirização (0,359). Com a união dos construtos mais correlacionados (preço, flexibilidade e serviço) renomeados como atratividade, estes também apresentaram resultados satisfatórios para terceirização (0,110). O construto qualidade precisou ser retirado da amostra por não se adequar ao modelo.

#### 4.4 Análise do modelo estrutural

Finalizada a análise do modelo de mensuração, faz-se necessária a análise do modelo estrutural, que especifica as relações causais entre os construtos. Sua

avaliação contempla: (I) coeficientes de determinação ( $R^2$ ); (II) tamanho e significância dos coeficientes de caminho; (III) tamanho do efeito ( $f^2$ ); (IV) relevância preditiva ( $Q^2$ ); e (V) impacto relativo da relevância preditiva ( $q^2$ ).

#### 4.4.1 Coeficiente de determinação ( $R^2$ )

O coeficiente de determinação evidencia o quanto da variância da variável latente é explicada pelas demais variáveis latentes contidas no modelo. Quanto maior o valor de  $R^2$ , maior o poder de explicação. Usa-se a seguinte classificação:  $R^2$  até 10%, relação nula; até 40% relação moderada; maior do que 40% relação forte (Hair Junior et al., 2009). Pela análise do modelo 01 pode-se concluir que as cinco variáveis latentes testadas (logística, serviços de apoio, produção, serviços de informática e serviços de pessoal) explicam, de forma moderada, 29,9% da variância de satisfação. O modelo 02 demonstra que as quatro variáveis latentes testadas (mais foco, tecnologia, especialização e a união de custos, imobilizado e flexibilidade) explicam, de forma moderada, 22,9% da variância de satisfação. Já o modelo 03 demonstra que as duas variáveis latentes testadas (entrega e a união de preço, serviço e flexibilidade) explicam, de forma moderada, 20,2% da variância de satisfação. Capacidade moderada de explicação não inviabiliza o modelo, mas exige mais refinamento em indicadores e construtos em novas implementações.

#### 4.4.2 Tamanho e significância dos coeficientes de caminho e tamanho do efeito ( $f^2$ )

O tamanho e significância dos coeficientes de caminho explicam quão forte é o efeito de um construto sobre os demais (Hair Junior et al., 2009).

O modelo 01 sugere que serviços de apoio apresenta um efeito interior mais forte sobre satisfação (0,200), sendo que os serviços de pessoal também apresentam efeito muito próximo (0,198). Também se evidencia que a relação teórica dos demais construtos é estatisticamente significante, pois apresentam valores superiores ou próximos a 0,1. As correlações entre a variável latente e seus respectivos indicadores também estão adequadas (valores superiores a 0,6), exceto pelo indicador P07B, que apresenta valor próximo (0,576).

O modelo 02 sugere que especialização apresenta um efeito interior mais forte sobre satisfação (0,390), seguido da tecnologia (0,280) e evidencia-se que a relação

teórica dos demais construtos não é estatisticamente significativa, pois apresentam valores inferiores a 0,1. As correlações entre a variável latente e seus respectivos indicadores estão todas adequadas (valores superiores a 0,6).

O modelo 03 sugere que a prioridade entrega apresenta um efeito interior mais forte sobre satisfação (0,359), e as prioridades preço, serviços e flexibilidade, em conjunto, apresentam relação teórica estatisticamente significativa, pois apresentam valor superior a 0,1. As correlações entre a variável latente e seus respectivos indicadores estão todas adequadas (valores superiores a 0,6).

Após foram realizados o teste “t”, a colinearidade (VIF) e o tamanho do efeito ( $f^2$ ). Os resultados de cada modelo interno são apresentados nas tabelas a seguir.

Tabela 16 - Resultados estatísticos do Modelo 01

	Teste "t"	VIF	$f^2$
Logística	1,593	1,521	0,028
Produção	1,781	1,270	0,030
Serviços de apoio	1,537	1,349	0,042
Serviços de informática	0,606	1,178	0,011
Serviços de pessoal	2,273	1,189	0,047

Fonte: Resultados da pesquisa

Tabela 17 - Resultados estatísticos do Modelo 02

	Teste "t"	VIF	$f^2$
Responsividade	0,168	3,413	0,000
Especialização	2,444	2,484	0,079
Mais foco	1,288	3,356	0,020
Tecnologia	1,592	3,488	0,029

Fonte: Resultados da pesquisa

Tabela 18 - Resultados estatísticos do Modelo 03

	Teste "t"	VIF	$f^2$
Entrega	2,264	2,396	0,068
Atratividade	0,681	2,396	0,006

Fonte: Resultados da pesquisa

No teste “t” de significância espera-se obter valores superiores a pelo menos 1,96 (considerando nível de significância de 5%). Analisando-se o modelo interno, estes valores foram encontrados apenas para serviços de pessoal no modelo 01, especialização no modelo 02 e entrega no modelo 03. As cargas do modelo externo apresentaram valores acima de 1,96 para os três modelos, sendo que apenas um

indicador P07B – atividade suporte técnico em serviços de informática do modelo 01 apresentou valor inferior (1,772). Com isto, o nível de significância do modelo é superior a 5%, o que não o invalida, mas exige mais refinamento nos indicadores nas próximas implementações.

É importante examinar a existência de problemas de multicolinearidade no modelo estrutural. Para isto o software traz os dados da estatística de colinearidade (VIF), que resulta no percentual da variância que não é explicado pelas outras variáveis independentes. O resultado ideal seria 1, mas conforme Hair Junior et al. (2009) uma referência de corte muito comum na literatura corresponde a um valor de VIF de 10.

A análise dos três modelos evidencia que todos apresentam problemas com multicolinearidade, pois seus resultados são superiores a 1. O modelo 01 é o único que apresenta valores próximos de 1, sendo que os demais modelos apresentam diferenças relevantes, mas ainda aceitáveis pela literatura, pois nenhum passa de 10, o que confirma que o modelo é aceitável, embora deva ser refinado para novas implementações.

O tamanho do efeito ( $f^2$ ) avalia se o construto omitido tem impacto substancial sobre o construto interno de interesse. Os resultados indicam efeito pequeno (0,02), médio (0,15) e grande (0,35) (Hair Junior et al., 2009). Para os três modelos os resultados encontrados foram muito próximos de 0,02, o que indica que se um construto for omitido, este terá pequeno impacto sobre o construto de interesse, exceto para o motivo especialização no modelo 02 (0,079) e a prioridade entrega no modelo 03 (0,068), que apresentaram resultados próximos de um efeito médio.

#### 4.4.3 Relevância preditiva ( $Q^2$ )

Outra análise a ser efetuada é quanto a relevância preditiva do modelo em relação a variável latente endógena (satisfação). Para isso o software apresenta uma técnica chamada *Blindfolding*, que exclui pontos de dados e fornece um prognóstico dos seus valores originais. Um bom modelo demonstra relevância quando  $Q^2$  é maior que zero. No modelo 01, para as sete rodadas efetuadas, duas delas apresentaram valor inferior a 0 (-0,016 e -0,115), porém o resultado geral foi satisfatório (0,189), o que leva a conclusão de relevância preditiva.

Os modelos 02 e 03 também apresentaram resultados inferiores a 1 em duas rodadas das sete realizadas (-0,332 e -0,267; -0,364 e -0,249), sendo o resultado total satisfatório (0,137 e 0,120) respectivamente, concluindo-se que os três modelos apresentam relevância preditiva em relação a variável latente endógena.

#### 4.4.4 Impacto relativo da relevância preditiva ( $q^2$ )

O  $q^2$  avalia se o construto omitido tem impacto substancial sobre o construto interno de interesse. Os resultados indicam efeito pequeno (0,02), médio (0,15) e grande (0,35) (Hair Junior et al., 2009). Como o software SmartPLS não calcula o  $q^2$ , este teve que ser calculado manualmente pela fórmula:

$$q^2 = \frac{Q^2 \text{ incluído} - Q^2 \text{ excluído}}{1 - Q^2 \text{ incluído}}$$

Na sequência são apresentados os valores de  $Q^2$  incluído e excluído para cada construto e os respectivos tamanhos da relevância preditiva. Todos os resultados indicaram um efeito pequeno, o que significa que se um construto for omitido, este terá pequeno impacto sobre o construto de interesse.

Tabela 19 – Avaliação do tamanho da relevância preditiva Modelo 01

	$Q^2$	$q^2$	Tamanho
Todos incluídos	0,189		
Logística excluída	0,171	0,022	Pequeno
Produção excluída	0,179	0,012	Pequeno
Serviços de apoio excluído	0,193	-0,005	Pequeno
Serviços de informática excluído	0,189	0,000	Pequeno
Serviços de pessoal excluído	0,167	0,027	Pequeno

Fonte: Resultados da pesquisa

Tabela 20 - Avaliação do tamanho da relevância preditiva Modelo 02

	$Q^2$	$q^2$	Tamanho
Todos incluídos	0,137		
Responsividade excluída	0,141	-0,005	Pequeno
Especialização excluída	0,100	0,043	Pequeno
Mais foco excluída	0,127	0,012	Pequeno
Tecnologia excluída	0,123	0,016	Pequeno

Fonte: Resultados da pesquisa

Tabela 21 - Avaliação do tamanho da relevância preditiva Modelo 03

	Q <sup>2</sup>	q <sup>2</sup>	Tamanho
Todos incluídos	0,120		
Entrega excluída	0,093	0,031	Pequeno
Atratividade excluída	0,126	-0,007	Pequeno

Fonte: Resultados da pesquisa

#### 4.5 Discussão dos resultados

Os resultados da pesquisa evidenciam que as atividades terceirizadas com maior frequência pelas micro e pequenas empresas do estudo são aquelas que necessitam de pessoal especializado, como serviços contábeis, jurídicos e suporte técnico de informática. Áreas estas que para Almeida, Batista e Cabral (2015) estão entre as áreas de atuação da terceirização que apresentaram destaque no cenário moderno.

A terceirização destas atividades pode ser justificada pelo perfil destas micro e pequenas empresas, que apresentam recursos limitados e mantêm poucos funcionários (SOUZA; QUALHARINI, 2007), necessitando do suporte de terceiros para atividades mais especializadas. Assim como Bagienska (2016) trata, a terceirização possibilitou à pequenas empresas o acesso ao conhecimento profissional e as habilidades dos especialistas. Da mesma forma, Albanese *et al* (2013) já tratavam que com a terceirização pode-se utilizar dos investimentos, inovações e pessoal treinado por terceiros, os quais teriam um custo muito alto ou seriam impossíveis de realizar internamente.

Ao analisarmos a satisfação destas empresas com as atividades terceirizadas (modelo de mensuração 01) verifica-se que as cinco atividades terceirizadas (logística, serviços de pessoal, serviços de informática, produção e serviços de apoio) estão trazendo resultados satisfatórios para as empresas do estudo. Aquelas empresas que terceirizam serviços de apoio e serviços de pessoal estão mais satisfeitas do que as demais.

O resultado corrobora com o estudo de Valença e Barbosa (2002) que concluiu que quanto mais distante a atividade terceirizada for do negócio principal da empresa, menores serão os problemas, ou seja, maiores os resultados satisfatórios. Quanto a terceirização de atividades de apoio Albanese *et al* (2013) também tratam que a terceirização permite que sejam executadas fora da empresa atividades que não são

essenciais, para que a empresa possa se concentrar em suas atividades fins. Assim, Mohiuddin e Su (2013) concluíram que a terceirização de atividades não essenciais tem um impacto positivo no desempenho das empresas de seu estudo.

Outra análise realizada no trabalho foi a relação dos motivos que as empresas têm para terceirizar, com a percepção de satisfação geral com a terceirização (modelo de mensuração 02). Os resultados apontam que as empresas que terceirizam pela especialização são aquelas que estão mais satisfeitas. Aquelas que buscam adquirir mais tecnologia também se apresentaram satisfeitas, enquanto que quem terceiriza para ter mais foco nas atividades principais, mais produtividade, maior qualidade, flexibilidade, redução de custos e redução de imobilizado não se mostrou satisfeito.

Estes resultados contrariam estudos como o de Kremic, Tukul e Rom (2006) que analisou mais de 200 publicações sobre terceirização e com bases nestas elencou os principais benefícios esperados, sendo eles a economia de custos, melhoria da qualidade, maior flexibilidade e acesso à tecnologia. O resultado também surpreende devido à literatura apresentar a redução de custos como principal motivação para terceirização (BEUREN; JEREMIAS, 1997; ELLRAM; BILLINGTON, 2001; FERRUZI *et al*, 2011; GILLEY; GREER; RASHEED, 2004; MARCELINO, 2007; McIVOR, 2008; PRADO; TAKAOKA, 2002; RAMALHO; DIEHL; SOUZA, 2011; VALENÇA; BARBOSA, 2002), sendo que esta não está trazendo resultados satisfatórios. O estudo de Isaksson e Lantz (2015) já apontava que não encontrou relações significativas entre a intensidade da terceirização e o desempenho financeiro em pequenas empresas, sugerindo demais motivações.

Como última análise, para atender as hipóteses da pesquisa elaborou-se e analisou-se o modelo de mensuração 03, que elenca as prioridades competitivas e a satisfação geral com a terceirização. Os resultados evidenciam que as empresas que tem como prioridade a entrega, estão obtendo resultados mais satisfatórios com a terceirização do que as demais. Aquelas que buscam a atratividade em seus produtos ou serviços (união das prioridades preço, flexibilidade e serviço) também estão satisfeitas com a terceirização, enquanto que a prioridade qualidade não encontrou suporte no modelo para satisfação geral.

Como na análise anterior, pode-se chamar atenção para este resultado, que mostra que não é o objetivo das empresas da amostra obter vantagem estratégica clássica por terceirização (custo, qualidade, entrega, serviço, flexibilidade, etc.), mas no máximo atrair e reter clientes. Hatonen e Eriksson (2009) já diziam que a

terceirização vem apresentando uma abordagem mais competitiva e multidimensional, sendo os custos apenas um item a ser considerado na tomada de decisão.

Considerando que a maioria dos estudos encontrados na literatura tratam de grandes empresas, justificam-se os resultados contrários devido a estas apresentarem um perfil diferenciado também. A afirmação de Oliveira, Muller e Nakamura (2000), de que as pequenas empresas em sua maioria não planejam, resolvendo os problemas no mesmo instante que aparecem e de Cruz e Porto (2016) quando tratam que estas empresas não tem uma estratégia vinculada à um processo racional, mas sim emergente e realizado, pode ser uma forma de explicar porque os resultados divergem.

Desta forma, a H1- As micro e pequenas empresas da Serra Gaúcha ao terceirizarem suas atividades ganham em preço – não teve suporte estatístico, contrariando os resultados de pesquisas de autores como Billington (2001), Gilley, Greer e Rasheed (2004), Mclvor (2008) e Valença e Barbosa (2002), que apontavam a redução de custos e o aumento da eficiência como vantagem para a terceirização. Ressalta-se que nenhum destes estudos era específico de pequenas empresas. Já o estudo de Isaksson e Lanz (2015), aplicado em pequenas indústrias da Suécia apontava para estes resultados, concluindo não haver relação significativa entre a intensidade da terceirização e o desempenho financeiro.

A H2 - As micro e pequenas empresas da Serra Gaúcha ao terceirizarem suas atividades ganham em qualidade no serviço ou no produto - também foi refutada ao realizar-se a pesquisa. Apesar de autores como Kremic, Tukul e Rom (2006), Dieese (2007), Kakabadse e Kakabadse (2002), Beuren e Jeremias (1997), Gilley, Greer e Rasheed (2004) e Ramalho, Diehl e Souza (2011) apresentarem em seus estudos a qualidade como uma vantagem para a terceirização, nas empresas estudadas esta não foi observada. Já o estudo de Gray, Roth e Tomlin (2009) havia concluído que a prioridade qualidade não era considerada na decisão estratégica de terceirizar a manufatura, acreditando que isso se deve porque seus riscos e benefícios são difíceis de avaliar. Novamente cabe ressaltar que em nenhum destes estudos foi tratado especificamente de micro e pequenas empresas.

A H3 - As micro e pequenas empresas da Serra Gaúcha ao terceirizarem suas atividades ganham em entrega – foi a única que apresentou suporte estatístico. Autores como Quinn e Hilmer (1995), Dieese (2007), Ferruzi *et al.* (2011) e Prado e



Takaoka (2002), que não são específicos de pequenas empresas já apontavam para a especialização dos profissionais terceirizados como uma vantagem. Demais autores como Albanese *et al.* (2013) e Bagienska (2016) realizaram estudos específicos em pequenas empresas da Argentina e da Polônia e seus resultados também corroboram com o estudo.

A H4 - As micro e pequenas empresas da Serra Gaúcha ao terceirizarem suas atividades ganham em flexibilidade – não encontrou suporte na pesquisa, mesmo sendo considerada como uma vantagem para a terceirização por autores como Kremic, Tukul e Rom (2006), Amato Neto (1995), Wolff (2001), autores estes que não realizaram nenhum estudo específico em pequenas empresas.

A H5 - As micro e pequenas empresas da Serra Gaúcha ao terceirizarem suas atividades ganham em qualidade na prestação de serviços associados ao serviço ou produto principal – também não encontrou suporte estatístico na pesquisa. Apesar disso, autores como Kremic, Tukul e Rom (2006), Prado e Takaoka (2002), Quinn e Hilmer (1995) e Wolff (2001) apontavam como vantagem o acesso à tecnologia e mais tempo para se dedicar a atividade principal como vantagens da terceirização.

Por fim, observa-se que a pequena capacidade de explicação de alguns construtos do modelo pode ser devida a que este foi construído a partir de uma teoria desenvolvida para grandes empresas e o objeto de pesquisa são as pequenas empresas. Uma implicação relevante da pesquisa é que a teoria sobre terceirização talvez deva ser adaptada para aplicação em micro e pequenas empresas.

## 5 CONCLUSÃO

O estudo apresentou o tema da terceirização sob ponto de vista das micro e pequenas empresas, especificamente quanto às suas motivações para esta prática e o impacto desta decisão. Portanto, o objetivo geral deste estudo foi analisar os principais fatores que motivam a terceirização em micro e pequenas empresas. A amostra utilizada consistiu em micro e pequenas empresas localizadas na Serra Gaúcha, nos segmentos da indústria, comércio e prestação de serviços.

A pesquisa alcançou seus objetivos específicos, que eram identificar as principais motivações para terceirização nas micro e pequenas empresas e verificar a percepção dos proprietários de micro e pequenas empresas quanto ao alcance dos objetivos financeiros e estratégicos com a terceirização. Para seu atingimento foram elaborados três modelos de mensuração e analisados por meio de modelagem de equações estruturais no software SmartPLS.

O modelo 01 relacionou as atividades terceirizadas x satisfação geral com a terceirização e possibilitou a conclusão de que aquelas empresas que terceirizam serviços de apoio e serviços de pessoal estão mais satisfeitas com a terceirização, do que aquelas que terceirizam a logística, produção e serviços de informática.

O modelo 02 relacionou os motivos para terceirização x satisfação geral com a terceirização. Os resultados apontam que as empresas que terceirizam pela especialização são aquelas que estão mais satisfeitas. Aquelas que buscam adquirir mais tecnologia também se apresentaram satisfeitas, enquanto que quem terceiriza para ter mais foco nas atividades principais, mais produtividade, maior qualidade, flexibilidade, redução de custos e redução de imobilizado não se mostrou satisfeito.

No estudo também foram elaboradas cinco hipóteses quanto as prioridades competitivas e estas foram avaliadas pelo modelo 03 - prioridades competitivas x satisfação geral com a terceirização. Os resultados foram:

H1: As micro e pequenas empresas da Serra Gaúcha ao terceirizarem suas atividades ganham em preço = não suportada.

H2: As micro e pequenas empresas da Serra Gaúcha ao terceirizarem suas atividades ganham em qualidade no serviço ou no produto = não suportada.

H3: As micro e pequenas empresas da Serra Gaúcha ao terceirizarem suas atividades ganham em entrega = suportada.

H4: As micro e pequenas empresas da Serra Gaúcha ao terceirizarem suas atividades ganham em flexibilidade = não suportada.

H5: As micro e pequenas empresas da Serra Gaúcha ao terceirizarem suas atividades ganham em qualidade na prestação de serviços associados ao serviço ou produto principal = não suportada.

O trabalho não tem a intenção de esgotar o assunto analisado, visto que os resultados são considerados válidos, mas não podem ser generalizados a outras empresas, devido aos mesmos refletirem a percepção das empresas da amostra.

Algumas limitações podem ser destacadas no estudo como, a falta de estudos que tratem especificamente de micro e pequenas empresas. Da mesma forma, o número reduzido de respostas retornadas também foi um limitador, o que é explicado pela característica dos gestores destas empresas, que não dispõe de muito tempo para questões burocráticas. Outra limitação foi quanto ao estudo verificar apenas a percepção das empresas estudadas, o que pode apresentar um nível de subjetividade por parte dos respondentes, bem como as questões objetivas da *survey*, que restringem as respostas, ignorando a existência de demais aspectos não evidenciados.

Para pesquisas futuras sugere-se:

- utilizar a mesma coleta de dados para comparar os resultados apresentados por área de atuação (indústria, comércio e prestação de serviços) e confrontar as atividades terceirizadas pela amostra com os motivos de terceirizá-las.

- comparar a percepção destas empresas por períodos determinados de tempo, pois o grau de importância de cada prioridade competitiva pode variar de um período para outro;

- aplicar a pesquisa em diferentes regiões do Estado para confrontar os resultados e realizar estudos de casos que analisem os reais resultados obtidos pelas empresas com a terceirização.

Também podem ser trazidos aos modelos novos indicadores e construtos que auxiliem em um melhor desenvolvimento teórico e prático.

Espera-se que este trabalho tenha contribuído para enriquecer o campo acadêmico que carece de estudos específicos como este, bem como o campo empresarial e sócio ambiental devido a representatividade e relevância das micro e pequenas empresas e sua necessidade de auxílio na gestão.

## REFERÊNCIAS

ALBANESE, Diana Ester; BRIOZZO, Anahí Eugenia; ARGAÑARAZ, Ángel Augustín; VIGIER, Hernán Pedro . Determinantes de la tercerización del servicio de información contable en las pymes: el caso de la argentina. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 5, p. 201-229, 2013.

ALMEIDA, Lucas Rodrigo Santos; BATISTA, Suellen Sanne; CABRAL, Ana Paula Pessoa da Silva. O outsourcing como ferramenta estratégica nas mudanças de paradigmas organizacionais. **Veredas Favip**, v. 8, n. 2, p. 103-119, 2015.

AMATO NETO, João. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 33-42, 1995.

ANDERSON, James C.; GERBING, David W. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. **Psychological Bulletin**, v.103, n. 3, p. 411-423, 1988.

ANDRIOLI, Rosane de Fátima. **Proposta de modelo flexível para apoio à decisão de terceirização**: uma aplicação em logística de transporte. 2008. 181 fls. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2008.

ANDRIOLI, Rosane de Fátima; DIEHL, Carlos Alberto; HANSEN, Peter Bent. Proposta de modelo flexível para apoio à decisão de externalização: uma aplicação em logística de transporte. **GESTÃO.Org**, v. 13, n. 2, p. 116-129, 2015.

ANSOFF, Igor. **Estratégia empresarial**. 1 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BAGIEŃSKA, Anna. The demand for professional knowledge as a key factor of the development of outsourcing of financial and accounting services in Poland. **Business, Management and Education**, v. 14, n. 1, p. 19-33, 2016.

BENKO, Cathleen. Outsourcing evaluation: a profitable process. **Information Systems Management**, v. 10, n. 2, p. 45-50, 1993.

BERGAMASCHI, Sidnei. **Modelos de gestão da terceirização de Tecnologia da Informação**: um estudo exploratório. 2004. 179fls. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2004.

BERTE, Ana Maria de Aveline; LEMOS, Bruno de Oliveira; TESTA, Grazieli; ZANELLA, Marco Antonio Rey; OLIVEIRA, Suzana Beatriz. Perfil sócio-econômico – COREDE Hortênsias. **Boletim Geográfico do Rio Grande do Sul**, v.1, n.26, p. 336-371, 2016.

BETTIS, Richard A.; BRADLEY, Stephen P.; HAMEL, Gary. Outsourcing and industrial decline. **Academy of Management Executive**, v. 6, n. 1, p. 7-22, 1992.

BEUREN, Ilse Maria; BARP, Adriano Dinomar; FILIPIN, Roselaine. Barreiras e possibilidades de aplicação da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas por meio de empresas de serviços contábeis. **ConTexto**, v. 13, n. 24, p. 79-92, 2013.

BEUREN, Ilse Maria; JEREMIAS, Cristiane. O gerenciamento da informação frente ao processo decisório da terceirização. **Contabilidade Vista & Revista**, v.8, n.2, p.9-17, 1997.

BRASIL, Haroldo Guimarães. A empresa e a estratégia da terceirização. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 2, p. 6-11, 1993.

BRASIL. **Lei complementar nº123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em: 14 set.2016.

CANECA, Roberta; MIRANDA, Luiz Carlos; RODRIGUES, Raimundo Nonato; LIBONATI, Jeronymo José; FREIRE, Deivisson Rattacaso. A influência da oferta de contabilidade gerencial na percepção da qualidade dos serviços contábeis prestados aos gestores de micro, pequenas e médias empresas. **Pensar contábil**, v. 11, n. 43, p.35-44, 2009.

ÇELEBI, Dilay; BAYRAKTAR, Demet. An integrated neural network and data envelopment analysis for supplier evaluation under incomplete information. **Expert Systems with Applications**, v.35, n.4, p.1698-1710, 2008.

CHENHALL, Robert H. Management control systems design within its organizational contexto: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n.1, p. 127-168, 2003.

CLARK, Kim B. Competing through manufacturing and the new manufacturing paradigm: is manufacturing strategy passé? **Production and Operations Management**, v.5, n.1, p.42-58, 1996.

COIMBRA, Mônica Parreira; PEREIRA, Luciano. O alcance da excelência logística por meio da terceirização. **Revista Borges**, v. 6, n. 1, p. 70-86, 2016.

CRUZ, Jose Elenilson; PORTO, Rafael Barreiros. Desempenho social e financeiro de pequenas e médias empresas: modelo conceitual de causa e efeito. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 2, p. 60-70, 2016.

DAVENPORT, Thomas H. The coming commoditization of processes. **Harvard business review**, v. 83, n.6, p. 100-108, 2005.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS – DIEESE. 2007. **O processo de terceirização e seus efeitos sobre os trabalhadores no Brasil**. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/relatoriotecnico/2007/terceirizacao.pdf>>. Acesso em: 25 fev. 2017.

DI SERIO, Luiz Carlos; SAMPAIO, Mauro. Projeto da cadeia de suprimento: uma visão dinâmica da decisão fazer versus comprar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 54-66, 2001.

DOLGUI, Alexandre; PROTH, Jean-Marie. Outsourcing: definitions and analysis. **International Journal of Production Research**, v. 51, n. 23-24, p. 6769-6777, 2013.

DOVAL, Elena. Is Outsourcing a strategic tool to enhance the competitive advantage?. **Review of General Management**, v. 23, n. 1, p. 78-87, 2016.

ELLRAM, Lisa; BILLINGTON, Corey. Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision. **European Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 7, n. 1, p. 15-27, 2001.

EVERAERT, Patricia; SARENS, Gerrit; ROMMEL, Jan. Using transaction cost economics to explain outsourcing of accounting. **Small Business Economics**, v. 35, n. 1, p. 93-112, 2010.

FEE - Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser. **Corede Hortênsias**. Disponível em: < <http://www.fee.rs.gov.br/perfil-socioeconomico/coredes/detalhe/?corede=Hort%EAnsias>>. Acesso em: 06 nov. 2016.

FERRUZZI, Marcos Antonio; SACOMANO NETO, Mário; SPERS, Eduardo Eugênio; PONCHIO, Mateus Canniatti. Reasons for outsourcing services in medium and large companies. **Brazilian Business Review (English Edition)**, v. 8, n. 4, p.44-66, 2011.

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v.18, n. 1, p. 39-50, 1981.

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

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mirian; SACCOL, Amarolinda Zanela; MOSCAROLA, Jean. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, v.35, n. 3, p. 105-112, 2000.

GERCEK, Gokhan; SALEEM, Naveed; STEEL, Douglas. Networked services outsourcing for small businesses: A lifecycle approach. **Journal of Global Business and Technology**, v. 12, n. 1, p. 23-32, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Livro eletrônico.

GILLEY, K. Matthew; GREER, Charles R.; RASHEED, Abdul A. Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. **Journal of business research**, v. 57, n.1, p. 232-240, 2004.

- GRAY, John V.; ROTH, Aleda V.; TOMLIN, Brian. The influence of cost and quality priorities on the propensity to outsource production. **Decision Sciences**, v. 40, n. 4, p. 697-726, 2009.
- GROSSMAN, Gene M.; HELPMAN, Elhanan. Outsourcing in a global economy. **The Review of Economic Studies**, v.72, n.1, p. 135-159, 2005.
- HAIR JUNIOR, Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. Livro eletrônico.
- 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.
- HAYES, R.; UPTON, D.; PISANO, G. **Produção, estratégia e tecnologia: em busca da vantagem competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- IMHOFF, Márcia Moraes; MORTARI, Aline Perico. Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas. In: SIMPÓSIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DOS CURSOS DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DE SANTA MARIA, 1, 2005, Santa Maria. **Anais eletrônicos...** Santa Maria: Revista Eletrônica de Contabilidade. 2005.
- ISAKSSON, Anders; LANTZ, Björn. Outsourcing strategies and their impact on financial performance in small manufacturing firms in Sweden. **The International Journal of Business and Finance Research**, v. 9, n. 4, p. 11-20, 2015.
- JABBOUR, Ana Beatriz Lopes de Souza. **Prioridades competitivas da produção e práticas de gestão da cadeia de suprimentos: uma survey no setor eletroeletrônico brasileiro**. 2009. 153fls. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2009.
- JUGEND, Daniel; NOGUEIRA, Edemilson; SILVA, Sérgio Luis da; GONZALEZ, Rodrigo V.D. Considerações sobre estratégia de operações e prioridades competitivas: estudo de caso em uma empresa manufatureira de grande porte. In: ENEGEP 2005, Porto Alegre, **Anais...**Porto Alegre: ABEPRO, 2005.
- KAKABADSE, Andrew; KAKABADSE, Nada. Trends in outsourcing: Contrasting USA and Europe. **European management journal**, v. 20, n. 2, p. 189-198, 2002.
- KENYON, George N.; MEIXELL, Mary J.; WESTFALL, Peter H. Production outsourcing and operational performance: An empirical study using secondary data. **International Journal of Production Economics**, v. 171, n.1, p. 336-349, 2016.
- KRAUSE, Daniel R.; SCANNELL, Thomas V.; CALANTONE, Roger J. A structural analysis of the effectiveness of buying firms' strategies to improve supplier performance. **Decision Sciences**, v. 31, n. 1, p. 33-55, 2000.

KREMIC, Tibor; TUKEL, Oya Icmeli; ROM, Walter O. Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. **Supply Chain Management: an international journal**, v. 11, n. 6, p. 467-482, 2006.

KRETZER, Jucélio; MENEZES, Emílio Araújo. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 4, n. 4, p. 63-87, 2006.

KROES, James R.; GHOSH, Soumen. Outsourcing congruence with competitive priorities: Impact on supply chain and firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 1, p. 124-143, 2010.

LAHIRI, Somnath. Does outsourcing really improve firm performance? Empirical evidence and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 18, n.1, p.464-497, 2016.

LARA, Eliseu Pereira; ROBLES JUNIOR, Antonio. Proposta de introdução de uma gestão estratégica de custos para as micro e pequenas empresas. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 2, n. 2, p-51-65, 2001.

LE MOS, Lindonês Bisuti; DIEHL, Carlos Alberto; SELLITTO, Miguel Afonso. Análise estratégica da externalização de operações em duas empresas da indústria moveleira. **Revista GEINTEC**, v. 5, n. 2, p. 1955-1968, 2015.

LOH, Lawrence; VENKATRAMAN, N. Determinants of information technology outsourcing: a cross-sectional analysis. **Journal of management information systems**, v. 9, n. 1, p. 7-24, 1992.

LONSDALE, Chris. Effectively managing vertical supply relationships: a risk management model for outsourcing. **Supply chain management: An international journal**, v. 4, n. 4, p. 176-183, 1999.

LUCHESE, Juliane. **Análise e priorização das dimensões competitivas na estratégia de produção das grandes empresas da indústria moveleira de Bento Gonçalves**. 2015. 171fls. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, UNISINOS, São Leopoldo, 2015.

MAIA, Jonas Lucio; CERRA, Aline Lamon; ALVES FILHO, Alceu Gomes. Inter-relações entre estratégia de operações e gestão da cadeia de suprimentos: estudos de caso no segmento de motores para automóveis. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 3, p. 377-391, 2005.

MALHOTRA, Manoj K.; GROVER, Varun. An assessment of survey research in POM: from constructs to theory. **Journal of operations management**, v. 16, n. 1, p. 407-425, 1998.

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

MCIVOR, Ronan. What is the right outsourcing strategy for your process?. **European management journal**, v. 26, n. 1, p. 24-34, 2008.



MECHTCHERIAKOVA, Svetlana; GURIANOVA, Elina. Use of the chain of values for development outsourcing strategy. **Procedia Economics and Finance**, v. 24, n.1, p. 402-408, 2015.

MILLER, Jeffrey G.; ROTH, Aleda V. A taxonomy of manufacturing strategies. **Management Science**, v. 40, n.3, p.285-304, 1994.

MINTZBERG, Henry.; QUINN, James Brian; JOSEPH, Lampel; SUMANTRA, Ghoshal. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Porto Alegre: Bookmann, 2011.

MOHIUDDIN, Muhammad; SU, Zhan. Offshore outsourcing of core and non-core activities and integrated firm-level performance: An empirical analysis of Québec manufacturing SMEs. **M@n@gement** v. 16, n. 4, p. 454-478, 2013.

MOZZINI, Silva Helena Risch. **Fatores de decisão de terceirização em Tecnologia da Informação**. 2011. 108 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2011.

NASCIMENTO, João Carlos Hipólito Bernardes; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais: um Exemplo da Aplicação do SmartPLS® em Pesquisas em Contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 10, n. 3, p.289-313, 2016.

NEGRÃO, José Manoel Granados. **Terceirização e identidade organizacional**: um estudo das manifestações de integração, diferenciação e fragmentação no setor de telecomunicações em Minas Gerais. 2007. 190 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Ciências Empresariais, FUMEC, Belo Horizonte, 2007.

NIELSEN, Lars Braad; MITCHELL, Falconer; NØRREKLIT, Hanne. Management accounting and decision making: Two case studies of outsourcing. **Accounting Forum**, v. 39. n.1, p.64-82, 2015.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de; MÜLLER, Aderbal Nicolas; NAKAMURA, Wilson Toshiro. A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. **Revista da FAE**, v. 3, n. 3, p.1-12, 2000.

ORTEGA, Cesar H.; GARRIDO-VEGA, Pedro; MACHUCA, José Antonio Dominguez. Analysis of interaction fit between manufacturing strategy and technology management and its impact on performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 32, n. 8, p. 958-981, 2012.

PAIVA, Ely Laureano; CARVALHO JUNIOR, José Mário; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. **Estratégia de produção e de operações**. 2 ed, Porto Alegre: Bookman, 2009.

PELLISSARI, Anderson Soncini; GONZALEZ, Inayara Valéria Defreitas Pedroso; VANALLE, Rosângela Maria. Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 1, p. 149-180, 2011.

PEREIRA, Maise Soares; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Visão Baseada em Recursos nas Instituições de Ensino Superior de Fortaleza: uma Análise Ex-Ante e Ex-Post à LDB/96. **RAC**. v.12, n.1, p. 107-129, 2008.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 16 ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva** - técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. 24 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTO, Danilo Lepaus; ROCCON, Gislany Cristina Westphal Deorce; DEORCE, Gustavo Coutinho; MARTINS, Jumara Aparecida Ferreira. Comparação dos custos de frota própria com os custos da terceirização: estudo de caso sobre a transportadora "T". In: Seminário Científico da FACIG, 1, 2015, Manhuaçu. **Anais eletrônicos...** Manhuaçu: FACIG, 2015.

POSSAS, Cristina Otaviana da Cruz; SIQUEIRA, Ingrid de Souza; SOUZA, Antônio Artur de. A Contabilidade de Custos e a Terceirização: Um Estudo do Setor Eletroeletrônico. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 10, n. 2, p. 03-10, 1999.

PRADO, Edmir Parada Vasques; TAKAOKA, Hiroo. Os fatores que motivam a adoção da terceirização da tecnologia de informação: uma análise do setor industrial de São Paulo. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 129-147, 2002.

PRAHALAD, C. K ; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-90, 1990.

PRAJOGO, Daniel I.; MCDERMOTT, Peggy. Examining competitive priorities and competitive advantage in service organisations using Importance-Performance Analysis matrix. **Managing Service Quality**, v. 21, n. 5, p. 465-483, 2011.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico. 2.ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013. Livro eletrônico.

QUEIROZ, Angélica Eulália Fernandes Spirandelli de; QUEIROZ, Rodrigo Vieira de. Integração Vertical versus Terceirização: análise da viabilidade em um estudo de caso na indústria moveleira. In: ENEGEP, 26, 2006, Fortaleza. **Anais eletrônicos...** Fortaleza: ABEPRO, 2006.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de terceirização**. 1 ed. São Paulo: STS, 1998.

QUINN, James Brian; HILLMER, Frederick G. Strategic outsourcing. **The McKinsey Quarterly**, v.1, n. 1, p. 48-71, 1995.

RAMALHO, Anderson; DIEHL, Carlos Alberto; SOUZA, Marcos Antônio de; ANDRIOLI, Rosane de Fátima. Avaliação de desempenho do processo de

terceirização da logística de distribuição: um estudo de caso. **Produto & Produção**, v. 12, n. 3, p. 07-17, 2011.

RAYCIKI, Caroline; EYERKAUFER, Marino Luiz; MARIAN, Sérgio. Terceirização ou primarização: impactos no desempenho econômico e financeiro de uma empresa de serviços especializados. In: Congresso Brasileiro de Custos, 23, 2016, Porto de Galinhas. **Anais eletrônicos...** Porto de Galinhas: ABC, 2016.

ROHDE, Fiona H. IS/IT outsourcing practices of small-and medium-sized manufacturers. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 5, n. 1, p. 429-451, 2004.

RUSSELL, Suzana N.; MILLAR, Harvey H. Competitive priorities of manufacturing firms in the Caribbean. **Journal of Business na Management**, v.16, n.10, p.72-82, 2014.

SANTOS, Maria Luiza Leitão; SCHREIBER, Dusan; SCHMIDT, Serje; BOHNENBERGER, Maria Cristina. Terceirização no cluster calçadista na ótica das empresas subcontratadas. **Revista Acadêmica São Marcos**, v. 6, n. 2, p. 106-129, 2016.

SANTOS, Lucas Maia dos; SILVA, Gustavo Melo; NEVES, Jorge Alexandre Barbosa. Risco de sobrevivência de micro e pequenas empresas comerciais. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 5, n. 11, p. 107-124, 2011.

SCHNEIDER, Luiz Carlos; DIEHL, Carlos Alberto; HANSEN, Peter Bent. Análise da cadeia de valor em duas empresas do setor calçadista. **Revista Gestão Industrial**, v. 7, n. 3, p.179-198, 2011.

SCHOENHERR, Tobias. Outsourcing decisions in global supply chains: an exploratory multi-country survey. **International Journal of Production Research**, v. 48, n. 2, p. 343-378, 2010.

SELLITTO, Miguel Afonso. **Medição e controle de desempenho estratégico em sistemas de manufatura**. 2005. 195 fls. Tese (Doutorado em Engenharia) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFRGS, Porto Alegre, 2005.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. 2014a. **A evolução das microempresas e empresas de pequeno porte 2009 a 2012**. Disponível em: <  
[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/800d694ed9159de5501bef0f61131ad4/\\$File/5175.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/800d694ed9159de5501bef0f61131ad4/$File/5175.pdf)>. Acesso em: 11 fev. 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. 2015. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2014**. Disponível em: <  
<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario-do%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20empresa-2014.pdf>>. Acesso em 08 out. 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **DataSebrae**. Disponível em: <<http://sistema.datasebrae.com.br/#sebrae>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. 2014b. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 11 jan. 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. 2016. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Disponível em: 11 fev. 2017.

SHANK, John K. **A revolução dos custos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, Ciro Pereira. **A terceirização responsável: modernidade e modismo**. 1.ed, São Paulo: LTR, 1997.

SINHA, Paresha; AKOORIE, Michele E.M.; DING, Qiang; WU, Qian. What motivates manufacturing SMEs to outsource offshore in China? Comparing the perspectives of SME manufacturers and their suppliers. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, v. 4, n. 1, p. 67-88, 2011.

SKINNER, Wickham. Manufacturing missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, v.7, n.3, p.5-14, 1969.

SLACK, Nigel.; CHAMBERS, Stuart.; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. In: Workshop Gestão Integrada, 3, 2007, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Centro Universitário Senac, 2007.

SWINK, Morgan; WAY, Michael H. Manufacturing strategy: propositions, current research, renewed directions. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 7, p. 4-26, 1995.

SZÁSZ, L.; DEMETER, K. How do companies lose orders? A multi-country study of internal inconsistency in operations strategies. **Operations Management Research**, v.7. n.3-4. p.99-116, 2014.

TAVARES, Wellington.; CASTRO, Cleber Carvalho. Estratégia de produção e seu suporte à competição: o caso da empresa Delícias do Trigo no mercado de panificados. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v.6, n.1, p.26-53, 2013.

THOMAZINE, Jaqueline da Silva; BISPO, Fabiana Carvalho da Silva. Dependência de recursos e custos de transação: uma análise sobre os motivos da terceirização. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 11, 2014, Resende. **Anais eletrônicos...** Resende: AEDB, 2014.

WHEELWRIGHT, Steven C. Manufacturing strategy: defining the missing link. **Strategic Management Journal**, v.5, n.1, p. 77-91, 1984.

WILLIAMSON, Oliver E. Hierarchies, markets and power in the economy: an economic perspective. **Industrial and Corporate Change**, v.4, n.1, p.21-49, 1995.

WOLFF, Gilberto. **Integração vertical e terceirização**: Uma abordagem crítica focada nas questões estratégicas para a competitividade da manufatura. 2001. 207 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

VALENÇA, Myrian Constantino de Almeida; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 163-185, 2002.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

O objetivo deste estudo é verificar os principais fatores que influenciam a terceirização nas micro e pequenas empresas. A pesquisa faz parte do trabalho de conclusão de Mestrado em Ciências Contábeis da UNISINOS. Este estudo é de caráter acadêmico, dentro do mais absoluto sigilo. Sua participação é muito importante para o desenvolvimento deste trabalho. Obrigada!

Caso você tenha dúvidas ou sugestões sobre a pesquisa, favor entrar em contato pelo e-mail: [nessa\\_heckler@hotmail.com](mailto:nessa_heckler@hotmail.com).

Autora: Vanessa Heckler Marquesini

Orientação: Prof. Dr. Miguel Afonso Sellitto

Mestrado Ciências Contábeis – UNISINOS

### TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA

1. Selecione as atividades e a intensidade que a sua empresa terceiriza quanto a Logística:

	Todas as atividades	Muitas atividades	Algumas atividades	Poucas atividades	Nenhuma atividade
Fretes					
Carga e descarga					
Armazenagem					

2. Selecione o quanto que os fatores abaixo o motivam a terceirizar a Logística:

	Essencial	Muita importância	Alguma importância	Pouca importância	Nenhuma importância
Especialização do prestador de serviços					
Maior foco na atividade principal					
Aumento da produtividade					
Aquisição e atualização de novas tecnologias					
Melhoria da qualidade dos serviços					
Maior flexibilidade na gestão					
Redução de custos					
Redução do imobilizado da empresa (bens permanentes)					

### TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE APOIO

3. Selecione as atividades e a intensidade que a sua empresa terceiriza quanto a Serviços de apoio:

	Todas as atividades	Muitas atividades	Algumas atividades	Poucas atividades	Nenhuma atividade
Limpeza					
Vigilância e segurança					
Manutenção e conservação					
Serviços jurídicos					
Contabilidade					
Serviços de cobrança					

4. Selecione o quanto que os fatores abaixo o motivam a terceirizar serviços de apoio:

	Essencial	Muita importância	Alguma importância	Pouca importância	Nenhuma importância
Especialização do prestador de serviços					
Maior foco na atividade principal					
Aumento da produtividade					
Aquisição e atualização de novas tecnologias					
Melhoria da qualidade dos serviços					
Maior flexibilidade na gestão					
Redução de custos					
Redução do imobilizado da empresa (bens permanentes)					

### TERCEIRIZAÇÃO DA PRODUÇÃO

5. Selecione as atividades e a intensidade que a sua empresa terceiriza quanto a Produção:

	Todas as atividades	Muitas atividades	Algumas atividades	Poucas atividades	Nenhuma atividade
Manutenção industrial					
Atividade produtiva principal					
Partes da produção					

6. Selecione o quanto que os fatores abaixo o motivam a terceirizar a Produção:

	Essencial	Muita importância	Alguma importância	Pouca importância	Nenhuma importância
Especialização do prestador de serviços					
Maior foco na atividade principal					
Aumento da produtividade					
Aquisição e atualização de novas tecnologias					
Melhoria da qualidade dos serviços					
Maior flexibilidade na gestão					
Redução de custos					
Redução do imobilizado da empresa (bens permanentes)					

### TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇO DE INFORMÁTICA

7. Selecione as atividades e a intensidade que a sua empresa terceiriza quanto a Serviços de informática:

	Todas as atividades	Muitas atividades	Algumas atividades	Poucas atividades	Nenhuma atividade
Programação					
Suporte técnico					

8. Selecione o quanto que os fatores abaixo o motivam a terceirizar Serviços de informática:

	Essencial	Muita importância	Alguma importância	Pouca importância	Nenhuma importância
Especialização do prestador de serviços					
Maior foco na atividade principal					
Aumento da produtividade					
Aquisição e atualização de novas tecnologias					
Melhoria da qualidade dos serviços					
Maior flexibilidade na gestão					
Redução de custos					
Redução do imobilizado da empresa (bens permanentes)					



## TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇO DE PESSOAL

9. Selecione as atividades e a intensidade que a sua empresa terceiriza quanto a Serviços de pessoal:

	Todas as atividades	Muitas atividades	Algumas atividades	Poucas atividades	Nenhuma atividade
Restaurante					
Assistência médica					
Recrutamento e seleção					
Transporte de pessoal					

10. Selecione o quanto que os fatores abaixo o motivam a terceirizar Serviços de pessoal:

	Essencial	Muita importância	Alguma importância	Pouca importância	Nenhuma importância
Especialização do prestador de serviços					
Maior foco na atividade principal					
Aumento da produtividade					
Aquisição e atualização de novas tecnologias					
Melhoria da qualidade dos serviços					
Maior flexibilidade na gestão					
Redução de custos					
Redução do imobilizado da empresa (bens permanentes)					

## QUESTÕES GERAIS

11. O que você considera essencial para o sucesso da terceirização:

	Essencial	Muita importância	Alguma importância	Pouca importância	Nenhuma importância
Confiança no serviço fornecido					
Contrato com bons termos					
Contratação de especialistas					

12. Os objetivos com a terceirização das atividades abaixo estão sendo alcançados?

	Sim, totalmente	Em grande parte	Medianamente	Em pequena parte	Não, não foram alcançados
Logística					
Serviços de informática					
Área produtiva					
Serviços de apoio					
Serviços de pessoal					

13. O quanto que você já enfrentou dos seguintes problemas de terceirização:

	Muitos problemas	Em grande parte	Medianamente	Em pequena parte	Não tive esse problema
Diferença entre a necessidade e a expectativa da sua empresa e o que é oferecido pelos terceiros					
Dificuldade em estabelecer relação de parceria com terceiros					
Gasto de muito tempo e energia no controle da terceirização					
Menor capacidade técnica dos terceiros					
Problemas de relacionamento entre os funcionários da empresa e os terceiros					

14. De maneira geral, a empresa teve resultados financeiros satisfatórios com a terceirização? Considere 1 como pouco satisfatório e 5 como muito satisfatório.

1	2	3	4	5

15. De maneira geral, a empresa teve resultados estratégicos (imagem, novos clientes...) satisfatórios com a terceirização? Considere 1 como pouco satisfatório e 5 como muito satisfatório.

1	2	3	4	5

**CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

16. Segmento de atuação da empresa:

- Indústria
- Comércio
- Prestação de serviço

17. Atividade principal da empresa:

---

18. Cidade sede da empresa:

---

19. Número de empresas terceirizadas contratadas:

---

20. Número de empregados:

- Não possui empregados
- 1 a 10
- 11 a 25
- 26 a 49
- acima de 49

21. Faturamento bruto anual em 2016:

- até R\$ 360.000,00
- de R\$ 360.000,01 a R\$ 3.600.000,00
- acima de R\$ 3.600.000,00