

MÃO DE OBRA NO CENÁRIO COMPETITIVO DA PEQUENA EMPRESA DE CONFECÇÃO DO VESTUÁRIO: UM ESTUDO DE CASO

Hand labour in competitive scenario of small business clothing clothing: a case study

¹Emidio, Lucimar de Fátima Bilmaia; Mestre; Universidade Estadual de Londrina;
lucimaremidio@gmail.com

²Ayres, Maria Aparecida Martinez. Especialista. Universidade Estadual de Londrina;
cidinhamz@hotmail.com

³Nunes, Valdirene Aparecida Vieira; Mestranda em Design, Universidade Estadual de Londrina; Valvieira01@yahoo.com.br

Resumo

Este artigo trata da motivação que sustenta a decisão da terceirização da mão de obra nas pequenas empresas de confecção do vestuário no Brasil. Pautado em pesquisa bibliográfica e estudo de caso, aborda quais as ferramentas utilizadas no que se refere à competitividade frente aos diversos concorrentes nacionais e internacionais e apresenta uma relação dos impactos positivos e negativos da contratação de mão de obra terceirizada, bem como aponta quais as iniciativas dos empreendedores para serem competitivos frente a um cenário mundial.

Palavras-chave: Mão de obra; Produtos Importados; Terceirização.

Abstract

This paper discusses the motivation that sustains the decision of outsourcing of labor in small business manufacturing clothing in Brazil. Lined in literature and case study, which discusses the tools used in regard to competitiveness in different national and also international competitors and presents a list of the positive and negative impacts of the hiring of outsourced manpower and points which initiatives of entrepreneurs to be competitive against a world stage.

Key-words: Labor; Imported Products; Outsourcing.

Introdução

A indústria têxtil é considerada a 5ª maior do mundo e a indústria de confecção nacional é a 4ª maior e produz 6,5 bilhões de peças/ano (CNI,

¹ Mestre em Design pela UNESP (2006); especialista em Gestão do Design (2004) e em Moda (1998), ambas pela UEL. Docente do Curso de Graduação em Design de Moda e do Curso de Especialização em Moda: Produto e Comunicação da UEL. Atua em pesquisa nas áreas de gestão de design de moda e modelagem.

² Especialista em Moda, Produto e Comunicação pela Universidade Estadual de Londrina. Empresária da área de confecção.

³ Mestranda em Design pela UNESP; especialista em Moda e Gestão (2007) pelo SENAI/PR e em Gestão e Estratégia Empresarial (2004) pela UNIFIL. Docente na UEL onde ministra as disciplinas de modelagem. Atua em pesquisa nas áreas de processos de construção de produtos de vestuário com ênfase na alfaiataria.

2012). Inseridas neste contexto, as pequenas empresas têxteis, incluindo as de confecção de vestuários têm uma grande importância dentro da economia nacional e regional, pois, são importantes fontes de geração de empregos, auxiliando sobremaneira o crescimento da industrialização no Brasil e no do mundo.

A terceirização atualmente é uma importante ferramenta dentro das estratégias exigidas pelo contexto do negócio competitivo do Mercado. Trata-se de uma prática operacional de sublocação bastante antiga.

As empresas que pretendem terceirizar a sua mão de obra devem estar atentas a várias questões, tais como: legalidade, logística, qualidade dos produtos, prazos de entrega entre outros, pois terceirizar requer níveis mais elaborados de gestão, ou seja, terceirizar não é necessariamente fácil ou barato, então, ela requer modelos de gerenciamento e padrões comportamentais mais específicos.

Nos dias de hoje, o mundo dos negócios está caracterizado por um aumento relevante no que se refere a competitividade entre as empresas e isso acontece pelo excessivo aumento da entrada de concorrentes, fazendo-se necessário adotar uma nova gestão de trabalho, principalmente, no que diz respeito a qualidade de produtos, cumprimento de prazos de entrega, melhores condições de pagamento, além da busca incessante por de novas tecnologias.

Neste contexto, este estudo, pautado em pesquisa bibliográfica e estudo de caso, trata da motivação que sustenta a decisão da terceirização da mão de obra, exclusivamente no cenário competitivo da pequena empresa de confecção do vestuário. Apresenta-se dividido em seis etapas, sendo que:

A primeira etapa irá apontar o cenário competitivo da indústria de confecção. A segunda etapa destacará quais são os reflexos dos produtos importados para o mercado brasileiro no setor de vestuário, destacando os pontos positivos e os negativos desta competitividade. Quanto a terceira etapa, serão mostrados detalhes sobre a terceirização, dando o seu significado, vantagens e desvantagens de sua utilização como forma de contratação de mão-de-obra especializada. No que diz respeito a quarta etapa, será discutido

o estudo de caso relativo a esta pesquisa, onde serão fornecidos subsídios acerca do histórico da empresa em questão. Na quinta etapa pretende-se levantar uma discussão sobre os resultados obtidos nesta pesquisa, discutindo o caso prático em relação ao teórico e finalmente, na etapa seis apresenta-se a conclusão obtida com os levantamentos realizados sobre o tema proposto.

1 O Cenário Competitivo da Indústria de Confeção

Frente a um cenário altamente competitivo, principalmente com a abertura comercial do comércio brasileiro com outros países na década de 90, existe a necessidade das pequenas empresas do setor do vestuário implementar ações que proporcionam a garantia de sua sobrevivência em relação ao aumento desta concorrência.

Com a entrada de produtos e confecções de outros países, houve uma queda significativa das exportações brasileiras de confecções, ocasionando um impacto interno a nível nacional, fechando-se várias unidades em todo o território, além de se notar uma perda na participação no mercado externo.

Lima (2010) destaca que é necessário às pequenas empresas do setor de vestuário adotar algumas estratégias referentes a esta competitividade internacional, dentre as quais destaca: investimentos em publicidade e aquisição de novos equipamentos são vistos pelos empresários como determinantes no aumento do poder de venda das empresas; investimentos na abertura de novos pontos de venda, contratação de pessoal de criação e desenho de novos produtos também merece destaque; melhor capacidade gerencial dos diretores e gerentes mediante formação superior; a utilização da informática, inclusive para processos de desenhos e criação de produtos auxiliados por computador.

De acordo com o mesmo autor, a grande maioria dos empresários brasileiros acha que sua participação em associações, reuniões, congressos, treinamentos e feiras são suficientes para estarem capacitados frente a esta acirrada competição. Entretanto, é necessário que esses empresários tenham sempre a convicção de que é recomendado investimentos em marketing,

tecnologia e principalmente, mão-de-obra especializada.

Segundo Drucker (1996) existe uma configuração bastante competitiva e complexa no cenário da indústria de confecção e isso faz com que as empresas busquem obter desempenhos alinhados com as exigências existentes no mercado e tentem encontrar mecanismos que facilitem a busca de vantagens competitivas mais eficazes.

Ainda para o mesmo autor, as empresas vêm procurando adaptar-se às novas estruturas, ou seja, estão buscando a modernização de seus processos de gestão, com o intuito de acompanhar o ritmo crescente das mudanças e se firmarem no mercado. Toda essa mudança acarretou no setor industrial uma necessidade emergente quanto a modernização em diversos setores da empresa, conseqüentemente, as empresas necessitam traçar metas estratégicas e um planejamento que lhe dêem vantagens competitivas.

Neste contexto, Porter (1999) considera que é necessário traçar uma estratégia de produção dentro da empresa com o intuito de conduzir os negócios com eficácia e ao mesmo tempo, facilitar a tarefa de escolha das ferramentas que serão adotadas como facilitadoras da competitividade.

Outro ponto importante referente as questões que envolvem a competitividade é vista por Zacarelli (2000) como um conjunto de vantagens em prol do sucesso da empresa, ou seja: busca pela preferência de seus produtos junto aos seus consumidores; custo interno baixo e preço de venda mais acessível; custos externos baixos e preços de venda normais; diferenciação no negócio e por último, a existência de ótimos profissionais na empresa.

Na opinião de Contador (1996) existem outros fatores que colaboram com as questões que envolvem a competitividade e dentro destes é destacado a competição de preços; competição de produtos; competição de prazos; competição de assistência técnica e competição de imagens.

Do ponto de vista de Porter (1999) a qualidade dos produtos é a mola propulsora de qualquer empresa, e neste sentido, toda empresa necessita

trabalhar em busca de: desempenho; características; confiabilidade; durabilidade; conformidade; assistência técnica; estética e imagem do produto ou qualidade garantida do produto.

Pode-se dizer então, que os conceitos citados anteriormente favorecem as indústrias do vestuário, proporcionando vantagens competitivas, pois, quando adotados com eficiência traduzem resultados significativos na produção, redução de custos e na melhoria da qualificação da mão de obra.

2 Os Reflexos dos Produtos Importados para o Mercado Brasileiro do Setor de Vestuário

De acordo com a Agência Brasil (2011) com a abertura do comércio internacional dos produtos têxteis, as empresas brasileiras estão passando por um período negativo, pois está havendo uma maior entrada de produtos importados no mercado nacional e isso, está trazendo uma série de prejuízos ao setor, principalmente no que diz respeito às contratações.

Para Hoffmann (2009) o mercado brasileiro é visto com bons olhos pelos empresários europeus e asiáticos, e dentro deste contexto, a China tem se apresentado como um forte concorrente para as empresas brasileiras que atuam no mercado de vestuário.

Na visão de Hoffmann (2009, p. 9) a China enxerga um grande filão de vendas no mercado brasileiro:

Sabe-se que o governo chinês considera o segmento da moda como estratégico para o país, uma vez que absorve um grande volume da mão-de-obra chinesa. Por isso vem desenvolvendo, nos últimos anos, uma série de estratégias para fortalecer este segmento no mundo, além de ter o Brasil como ótimo nicho de mercado.

A concorrência internacional vem adquirindo espaço no mercado brasileiro, principalmente com a utilização de novas tecnologias e materiais diferenciados, colocando assim, em xeque as empresas nacionais. Neste sentido, as empresas brasileiras precisam competir e acompanhar as várias

transformações que o mercado está passando, pois, está havendo uma competição desleal com a economia mundial, pois as empresas internacionais conseguem vender seus produtos a preços mais reduzidos.

Nota-se atualmente, que os consumidores vêm buscando melhores preços e não se importando muito com a qualidade dos produtos, atentando-se apenas por produtos que são condizentes com o seu orçamento.

Vale destacar aqui, que existe uma preocupação com a entrada desenfreada de produtos internacionais, pois as empresas nacionais estão deixando de lado os produtos regionais, onde esses possuem melhores qualidades e características históricas para pensarem apenas na lucratividade.

3 A Terceirização

De acordo com Guimarães (1996) foi a partir de 1980 que o governo brasileiro começou a incentivar as políticas governamentais com a intenção de facilitar a entrada de mercadorias estrangeiras no país, rompendo assim, as barreiras tarifárias das importações.

Para Markwald (2001) foi a partir da abertura do comércio internacional que as indústrias brasileiras de vestuário, começaram a ter dificuldades para adequar-se a este novo cenário. Aliado a esta forte concorrência, as indústrias de vestuário tiveram que melhorar a sua produtividade, além de terem que manter custos competitivos com o comércio internacional. Em consequência a esta nova realidade, as empresas de confecções de vestuário começaram a terceirizar parte ou mesmo a totalidade de suas atividades produtivas.

Segundo Guimarães (1996) a terceirização da mão-de-obra no setor de confecção de vestuários a partir dos anos 80 vislumbrou-se com mais clareza, além de se tornar uma ferramenta estratégica para os empresários do ramo, pois, além de reduzir ou eliminar desperdícios, proporciona uma melhor eficácia operacional, onde se busca produtos de melhor qualidade a custos mais baixos.

A terceirização na visão de Silva (1997, p. 30) tem uma importância vital para determinadas empresas, pois:

[...] a transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenha esta atividade terceirizada como sua atividade fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo, em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade.

Muitas organizações são levadas a terceirizar suas atividades com a ideia de melhorar o desempenho operacional, bem como, aumentar a produtividade e a diminuição das despesas.

Neste sentido, vale destacar o pensamento de Silva (1997) sobre a necessidade de algumas empresas optarem pela terceirização:

- necessidade de foco em suas competências essenciais, onde apenas as atividades que estão ligadas às competências essenciais da organização permanecem sendo realizadas internamente;
- razões ligadas à eficiência em custos; em situações onde um fornecedor externo consegue realizar determinada atividade com custos mais eficientes, pois dispõe de melhores equipamentos, maior escala de produção e capacidade de manter-se tecnologicamente atualizado;
- problemas financeiros; que obrigam a empresa a enxugar suas atividades com o intuito de conter suas despesas.

Já na opinião de Pagnani (1989) existem outras necessidades que as empresas buscam alcançar com a terceirização, ou seja, muitas dessas empresas além de almejarem a diminuição de riscos também buscam a diminuição dos custos trabalhistas e responsabilidades de gestão.

Para Borges e Druck (2001) a terceirização é vista muitas vezes como a ferramenta que irá acabar com os problemas enfrentados pelas organizações, principalmente para aquelas que estão inseridas em um mercado competitivo. Entretanto, é necessário que as empresas terceirizadoras mantenham uma

atenção voltada com os problemas financeiros dos terceiros, buscando sempre facilitar o acesso destes as novas tecnologias, com o intuito de possibilitar-lhes melhorias nos seus produtos.

Para Davis (1992) a terceirização pode ser vista como uma passagem de tarefas a outros, ou seja, terceiros. A empresa busca com a terceirização uma transferência de funções ou serviços que a ela eram destinados para outra empresa, melhor dizendo, ela terceiriza os seus serviços com a finalidade de diminuir custos e obter outras vantagens.

Outro ponto de vista é defendido por Oliveira (1998), pois, para esse autor, a terceirização une uma empresa tomadora de serviços a uma organização prestadora de serviços, e isso é realizado através de contrato regulado pelas leis vigentes no país, entretanto, a empresa prestadora de serviços responde pela sua execução, não cabendo a empresa tomadora, quaisquer responsabilidades de intervenção sobre a mão-de-obra da empresa prestadora dos serviços.

De acordo com Martins (1996) toda e qualquer empresa que pretenda terceirizar determinados serviços, tem como finalidade principal a redução de custos, ou seja, desejam transformar seus custos fixos em variáveis, e com isso, melhorar o seu processo produtivo.

Cabe aqui, destacar quais seriam as vantagens e as desvantagens da terceirização para as empresas.

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens da terceirização (Fonte: SERRA, 2001; TOMÉ, 1998.)

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">• Melhoria da qualidade dos serviços;• Focalização dos negócios da empresa na sua área de atuação;• Revisão estrutural e cultural da empresa;• Concentração dos talentos no negócio principal da companhia;• Ganhos de flexibilidade;• Aumento da especialização do serviço;• Aprimoramento do sistema de custeio;• Maior esforço de treinamento e desenvolvimento profissional;• Maior agilidade nas decisões;• Diminuição dos custos fixos e variáveis da empresa;	<ul style="list-style-type: none">• Risco de desemprego e não absorção da mão-de-obra na mesma proporção;• Escolha de fornecedores não qualificados que reduzem a qualidade do serviço ou produto;• Resistências e conservadorismo;• Custo de demissões;• Dificuldade de encontrar o parceiro ideal;• Dificuldade de formular e coordenar contratos de parceria;• Dificuldade na conversação com a alta administração;• Dificuldade no controle do custo interno

<ul style="list-style-type: none">• Favorecimento da economia de mercado;• Maior facilidade de controle de custos pelo contratante;• Redução dos níveis hierárquicos;• Aumento da produtividade e competitividade;• Redução do custo de estoques;• Controle de qualidade do produto assegurada pelo fornecedor;• Maior poder de negociação;• Ampliação do mercado para as pequenas e médias empresas;• Possibilidade de crescimento sem grandes investimentos;• Economia de escala com redução no custo final do produto;• Diminuição do risco de obsolescência de equipamentos.	<ul style="list-style-type: none">• com a parceria;• Falta de cuidado na escolha dos fornecedores;• Dificuldade no relacionamento com os sindicatos;• Aumento da dependência de terceiros;• Desconhecimento da legislação trabalhista;• Problemas com o corpo funcional da companhia;• Possibilidade da empresa não repassar ao consumidor a economia de escala obtida;• Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados;• Perda da identidade cultural da empresa, a longo prazo, por parte dos funcionários.
--	--

4 Estudo de Caso: empresa A.M. Prado Confeccões

A indústria de confecção estudada iniciou suas atividades em 2005 na cidade de Londrina como Micro-empresa. No início das atividades, começou a fabricar “modinha do segmento *fitness*-academia, com baixo valor agregado, passando para “modinha de tendências”, seguindo as novidades de revistas e novelas. Contava com oito costureiras, duas auxiliares e um cortador. A divisão das tarefas seguia as seguintes etapas: corte, costura e embalagem, produzindo aproximadamente cinco mil peças mês. Seu principal cliente era um Atacadista da cidade de Londrina, que na época comprava toda produção. O planejamento organizacional da empresa era centralizado em torno da proprietária, que acumula várias funções, desde a compra de matéria prima, distribuição e venda. Outros setores da fábrica seguem o modelo produtivo “taylorista”.

A partir do ano de 2007, com a valorização econômica do real e aumento do consumo, a empresa, começa a fabricar para uma rede varejista de Londrina, São José do Rio Preto e Uberlândia, elevando a produção para mais de dez mil peças mês. Esse crescimento fez a empresa buscar mão de obra especializada e investir em máquinas automatizadas, caseadeira e botoneira, inovando o processo de produção. O desenvolvimento das modelagens foi terceirizado e automatizado, juntamente com corte.

A partir do ano de 2010, com o aumento da produtividade e competitividade exigidas pelo mercado frente a alta importação de produtos chineses e carga tributária elevada, a confecção decide terceirizar parte de sua produção, pois já estava com um quadro elevado de funcionários e, os produtos comercializados não garantiam uma margem de lucro necessária para mais contratações. A terceirização seguiu um controle de qualidade que avaliava as peças com menor ou maior grau de operações, deixando as peças mais elaboradas e com margem de lucro melhor, para a fabricação interna. A demanda interna era alta, mas a produção pequena diante das dificuldades na execução das peças, exigindo mais tempo nas máquinas, mão de obra especializada e, equipamentos automatizados.

Contudo, o faturamento com margens de lucros reduzidos, não assegurava os salários e contribuições trabalhistas que a lei exige. Por isso, a empresa decide terceirizar toda a produção, e considerando que o custo da mão de obra dos terceirizados baseia-se no tempo gasto para produzir o produto, a empresa optou em trabalhar com modelos com menor grau de dificuldades. A partir desta decisão, comunicou aos seus funcionários sobre a mudança, e começou o processo de demissão, ficando apenas com as profissionais auxiliares para finalizar os produtos terceirizados. Algumas dessas, montaram em suas casas fábricas e hoje são fornecedoras terceirizadas. Essa decisão está dando condições para a empresa se reestruturar quanto ao seu posicionamento no mercado de confecção.

5 Análise e Discussão de Resultados

Durante a pesquisa realizada na Indústria de Confecção A. M. Prado, foi observado que a terceirização além de trazer agilidade na produção, também reduziu os custos administrativos.

Com esta pesquisa foi possível observar que a terceirização foi viável, pois a Indústria de Confecção A. M. Prado com a abertura da importação e a alta concorrência no mercado de confecção teve drasticamente diminuída a sua produção e conseqüentemente, viu-se obrigada a efetuar demissões, pois o quadro existente de funcionários não comportava a demanda da fábrica de

confeções.

Faz-se necessário que as empresas do segmento de vestuário invistam em estratégias que lhes proporcionem velocidade de produção, além da inovação, para que obtenham resultados satisfatórios.

Neste sentido, vale destacar o pensamento de Giosa (1994) sobre a importância da terceirização, pois para esse autor, se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa terceirizante responsável pelas tarefas primordiais.

6 Considerações Finais

Frente ao mercado tão competitivo e com a abertura do mercado internacional, principalmente o chinês, a indústria nacional do vestuário vem atravessando momentos difíceis, pois os produtos chineses estão entrando no Brasil a preços reduzidos.

Muitas empresas nacionais, especialmente as pequenas, estão tendo dificuldades em gerir seus negócios, pois o preço da matéria prima importada é mais baixo, conseqüentemente, tendo uma procura maior dos consumidores, apesar da qualidade duvidosa de tais produtos.

Com o intuito de tentar equilibrar esta balança comercial, existe a necessidade das empresas nacionais adotarem medidas que possam vir de encontro com essa concorrência, ou seja, é necessário que os empresários tenham uma nova visão empreendedora, ou seja, além de se organizarem é preciso também criar associações comerciais, onde vai ser possível participarem de eventos e feiras comerciais nacionais e internacionais, pleiteando equipamentos modernos e buscando melhorar a tecnologia de produção, além de almejarem sempre uma mão-de-obra mais qualificada.

Percebe-se que a terceirização no Brasil está avançando rapidamente, pois os encargos trabalhistas são excessivos para a realidade que as pequenas empresas estão vivenciando. Daí a necessidade de muitas dessas

empresas firmarem a terceirização com o intuito de livrar-se desses encargos.

Atualmente as empresas de vestuário estão preocupadas não apenas com o aumento da produtividade, mas também no desenvolvimento de produtos com melhor qualidade, investindo em profissionais de design que buscam criar produtos diferenciados dos que estão no mercado produzidos em larga escala e geralmente cópias de marcas norte-americanas e européias.

A pressão das leis de mercado originou práticas hoje recorrentes, como a produção em grande escala de artigos semelhantes (a fim de minimizar os custos) e a constante quase diária criação de novas tendências (visando à diminuição do prazo de manutenção de uma roupa e do intervalo na aquisição de outras). Com isto, houve uma degradação da proposta original de diferenciação e da força expressiva da moda em prol da uniformização indistinta. (EMÍDIO; SABIONI, 2010)

É necessário que os empresários brasileiros, busquem uma ampliação dos pontos de venda, conseqüentemente, esta ampliação trará novos clientes, atuando assim a empresa de forma mais ativa.

Existe a necessidade das empresas nacionais buscarem priorizar novos mercados e para isso, devem conquistar novos nichos comerciais.

Desse modo, acredita-se que o trabalho respondeu aos objetivos a que se propôs, salientando-se que, como sugestões de estudos futuros, poderiam ser feitas pesquisas junto a outras empresas que contratam a terceirização de seus processos produtivos no segmento de confecção, para que se possam avaliar quais os principais problemas encontrados.

Conclui-se então, que as empresas buscam a terceirização de sua mão-de-obra, pois desejam diminuir os custos de sua produção, além de melhorarem os seus processos produtivos, conseqüentemente, desejam sempre alcançar a eficiência e a qualidade de sua produção.

Referências

AGÊNCIA BRASIL. Importador reflete queda no emprego: ritmo do setor industrial enfraquece com a entrada de produtos importados no mercado brasileiro. 2011. Disponível em: <http://abcdmaior.com.br/noticia_imprimir.php?noticia=32833>. Acesso em:

11 nov. 2013.

BORGES, A. DRUCK, G. Terceirização: balanço de uma década. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Sociologia – SBS, 10, 2001, Fortaleza. Anais... Fortaleza: SBS, 2001.

CNI – Confederação Nacional da Indústria. Têxtil e confecção: inovar, desenvolver e sustentar. Junho, 2012. Disponível em: <<http://www.cni.org.br/portal/data/pages/FF80808137E2BEF7013801108D4A479D.htm>>. Acesso em: 3 dez. 2013.

CONTADOR, T. C. Modelo para aumentar a competitividade industrial. São Paulo. Edgard Blicher Ltda. 1996.

DAVIS, F. S. Terceirização e multifuncionalidade. São Paulo: Editora STS, 1992.

DRUCKER, P. F. Administrando em tempos de grandes mudanças. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

EMÍDIO, L. F. B.; SABIONI, M. L. Brechó e Moda: uma alternativa de projeto para substituir o processo de garimpo de peças do vestuário. Anais do 9º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. São Paulo, 2010. Disponível em <http://blogs.anhembi.br/congressodesign/anais/artigos/69483.pdf>. Acesso em 07 nov 2013.

GIOSA, L. Terceirização: uma abordagem estratégica. 3ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GUIMARÃES, E. A. A experiência recente da política industrial no Brasil: uma avaliação. Brasília, IPEA – Texto para discussão n° 409, 1996.

HOFFMANN, M. G. Análise dos números importantes do vestuário no Brasil. Revista do Sistema de Inteligência Setorial. Jul. 2009.

LIMA, I. A. A viabilidade da terceirização de mão-de-obra. 2010. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/18225/a-viabilidade-da-terceirizacao-de-mao-de-obra>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

MARKWALD, R. A. O impacto da abertura comercial sobre a indústria brasileira. In: XIII Fórum Nacional. Rio de Janeiro: INAE – Instituto Nacional de Altos Estudos, 2001.

MARTINS, S. P. A terceirização e o Direito do Trabalho. 2. ed. São Paulo: Malheiros, 1996.

OLIVEIRA, F. A. Da terceirização e da flexibilização como estágios para a

globalização. Revista de Direito do Trabalho, Curitiba, n. 61, jan. 1998. Disponível em: <<http://www.genedit.com.br/2rdt/rdt61/estudos/francis.htm>>. Acesso em: 20 out. 2013.

PAGNANI, E. M. A subcontratação na pequena e média empresa. Campinas: Editora da UNICAMP, 1989.

PORTER, M. E. Competição: Estratégias competitivas. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus. 1999.

SILVA, C. P. da. A terceirização responsável: modernidade e modismo. São Paulo: LTR Editora, 1997.

SILVA, W. R. Terceirização *versus* Integração Vertical: teoria e prática. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.37, n.3 p.1-38. jul/set 1997.

ZACCARELLI, S. B. Estratégia e sucesso nas empresas. São Paulo: Saraiva, 2000.