

## **TOMADA DE DECISÃO NA TERCEIRIZAÇÃO DE MÃO DE OBRA NO MERCADO DE PRODUÇÃO AUDIOVISUAL: UM ESTUDO DE CASO**

*DECISION-MAKING IN THE THIRD PARTICIPATION OF WORK HAND IN THE AUDIOVISUAL PRODUCTION MARKET: A CASE STUDY*

**Priscilla Garbois de OLIVEIRA**

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Escola de Engenharia Industrial Metalúrgica de Volta Redonda-UFF  
priscillagarbois@hotmail.com

**Nilson BRANDALISE**

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Escola de Engenharia Industrial Metalúrgica de Volta Redonda-UFF  
nilson\_01@yahoo.com.br

---

Recebido em 01/2018 – Aprovado em 05/2019

### ***Resumo***

Este artigo apresenta método de apoio à tomada de decisão entre terceirizar e executar, com recursos próprios, atividades dentro de uma empresa de produção de conteúdo audiovisual. A decisão de quais atividades devem ser terceirizadas e qual terceiro deve ser escolhido para executar cada tarefa, exige que o agente decisor do processo analise vários aspectos, como custos, qualidade, confiabilidade, flexibilidade e outros. A técnica proposta está fundamentada na Metodologia SMART (SimpleMulti-Attribute Rating Technique), uma ferramenta de apoio à tomada de decisão, que mostrou-se uma ferramenta simples e adequada ao problema decisório da terceirização de atividades. Concluiu-se que optar por colaboradores terceirizados no processo produtivo de conteúdo audiovisual pode ser uma boa alternativa, assim sendo contribuições gerenciais e teóricas foram feitas para as empresas do setor, que poderão replicar este método em outras atividades.

Palavras-chave: Tomada de decisão; terceirização; SMART; audiovisual.

## **Abstract**

*This article presents a method to support the decision making between outsourcing and executing, with own resources, activities within an audiovisual content production company. The decision of which activities should be outsourced and which supplier should be chosen to perform each task requires the decision-maker of the process to analyze various aspects such as costs, quality, reliability, flexibility and others. The proposed method is based on the SMART Methodology (Simple Multi-Attribute Rating Technique), a support decision-making tool, which has proved to be a simple and adequate tool for the decision-making problem of outsourcing activities. It was concluded that opting for outsourced collaborators in the audiovisual content production process can be a good alternative, so managerial and theoretical contributions were made to the companies in the sector, which could replicate this method in other activities.*

**Keywords:** *Decision-making, outsourcing, SMART audio-visual.*

## **1 INTRODUÇÃO**

---

As empresas de produção de conteúdo audiovisual constituem, de forma intrínseca, um mercado dinâmico que se adequa à velocidade das inovações tecnológicas usadas para a comunicação. Um levantamento feito por Mariath Zeidan et al. (2016) aponta que entre 2008 e 2014 houve um crescimento de 153% no volume de obras produzidas e registradas na reguladora ANCINE (Agência Nacional do Cinema).

As atividades deste mercado estão voltadas para o desenvolvimento de materiais que transmitam e comuniquem conteúdos e informações ao público e clientes-alvo. Tais atividades envolvem uma diversidade de atores, recursos, métodos de trabalho, ambientes e métricas. De acordo com

Silva e Meirelles (2010) existem algumas características que marcam o setor de serviços e a primeira delas é a intangibilidade, já que o conceito de serviço está ligado a produtos imateriais, fato que dificulta muito a sua mensuração. As empresas que prestam serviços no mercado audiovisual enfrentam exatamente esta dificuldade, pois além da grande sazonalidade de demanda, o dinamismo e a diferença entre os serviços que são oferecidos, dificultam muito a mensuração das atividades e das equipes de trabalho.

Por se tratar de um setor de cunho artístico e publicitário, a ausência de ferramentas ou métodos exatos que explicitem os critérios utilizados para executar as atividades do setor de produção de conteúdo audiovisual e assim promover uma assertiva seleção de colaboradores, expõe as empresas que operam no segmento à ocorrência de questões como baixa lucratividade por trabalho e o não cumprimento dos prazos por conta do mau dimensionamento das equipes de trabalho, gerando prejuízos sobre a confiabilidade e a percepção de qualidade obtida pelo cliente.

Esta situação se evidencia quando o agente decisor deste sistema está diante de exigências por cronogramas enxutos e não enxerga claramente os quesitos a serem levados em conta no processo total de produção, o que conduz a uma decisão predominantemente intuitiva no momento das escolhas de mão de obra.

De acordo com Collusso (2009), para se desenvolver um filme, não basta escolher os profissionais e colocá-los na produção, é necessário que se saiba a quem designar tais responsabilidades de cada função.

Desta maneira, o objetivo geral consiste na tomada de decisão entre a terceirização de mão de obra ou a contratação dos recursos via regime CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) para o

processo de produção audiovisual, por meio de estudo de caso. Trata-se de um estudo de caso, quali-quantitativo, exploratório e de natureza prática feito em uma empresa de produção cinematográfica com atuação no estado do Rio de Janeiro.

Visto que estão presentes nessa situação múltiplos critérios não claramente conhecidos, foi escolhida como instrumento de intervenção a Metodologia SMART (*SimpleMulti-Attribute Rating Technique*), desenvolvida inicialmente em 1971 e posteriormente aprimorada. O uso do SMART em conferências de decisão permitiu que grupos de pessoas de uma ampla variedade de origens como ministros, cientistas e funcionários regionais, pudessem estruturar o problema de decisão (GOODWIN E WRIGHT, 2004).

Tendo em vista essas afirmações, o presente trabalho serve como referência para empresas de produção cinematográfica e sua relevância pode ser argumentada em termos de contribuições:

- a) Teóricas - a proposta teórico-metodológica tem por objetivo oferecer, para uma empresa específica, um procedimento sistematizado para suportar as decisões relativas à contratação de mão de obra;
- b) Gerenciais - busca-se oferecer um instrumento que permita ao decisor desenvolver seu entendimento do contexto de forma a permitir-lhe explicitar seus valores (critérios) e preferências (funções de valor e taxas de compensação) e as consequências de suas decisões nos mesmos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Mercado de produção audiovisual

O estudo do processo de criação na indústria do audiovisual envolve analisar a intrincada

combinação de elementos que compõem a produção de conteúdos.

Em oposição à grande parte das obras da literatura e das artes visuais, por exemplo, em que apenas um ou poucos criadores atuam ao longo de todo o processo e, conseqüentemente, exercem amplo controle sobre o produto final, na indústria do audiovisual o processo de criação desenvolve-se de forma coletiva e segmentada, resultado da articulação de diversos profissionais, recursos tecnológicos e interesses corporativos (ANAZ, 2018).

Este importante setor da economia da cultura (RAMOS e BUENO, 2001), a produção audiovisual, vem se descentralizando devido à amplitude da diversidade cultural no atual contexto contemporâneo e às possibilidades surgidas diante das tecnologias da informação e comunicação.

Podemos considerar que a expressão e comunicação visual são realizadas através de meios com determinações próprias de expressividade e capacidade comunicativa (SABINO, 1995), nos quais os elementos e informações são amplamente explorados.

Sabino refere-se a estes meios inclusive desde o desenho, pintura, escultura, gesto, mímica, cinema ou televisão, que nas suas especificidades, implicam em expressar ideias com criatividade, ou seja, dar corpo às soluções de problemas.

O setor vem crescendo no Brasil e seu impacto econômico também aumentou, em 2014 foi responsável por movimentar 24,5 bilhões e pela geração direta de 98,7 mil empregos com CLT e 107,6 mil empregos indiretos, conforme divulgado pela ANCINE. No ano de 2017 haviam 982 produtoras cadastradas na reguladora brasileira.

## 2.2 Conceito de Terceirização e seus Principais Impactos

No Brasil, a terceirização ou subcontratação ganhou maior importância na década de 1990 e ficou mais evidente quando foi regulamentada no ano de 2004. Para Faria (2001), a terceirização trata-se de um componente da nova dinâmica capitalista, com a empresa contratante passando a “gerenciar a qualidade da produção comprada de terceiro, elaborar o marketing e cuidar da logística de distribuição”, convertendo-se, praticamente, em “uma grande empresa de serviços”. Porém o mesmo autor pondera que, no caso do Brasil, tal ação visa, sobretudo, à redução dos custos do trabalho.

Na mesma linha de pensamento, Moraes et al. (2006) definem terceirização como um processo pelo qual uma empresa repassa atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a organização concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua. Santos (2002) e Giosa (1993) reforçam que a terceirização deve ser vista como um processo integrado ao planejamento estratégico de uma empresa e idealizado à luz da realidade do ambiente e cultura de cada organização.

A terceirização e seu crescimento dentro das companhias forçaram a criação de processos internos com o objetivo de administrar os serviços prestados por terceiros. No entanto, a falta de preparo por parte de muitas empresas terceirizadas levou à necessidade de mais investimentos, anulando, em parte, a redução de custo obtida com a terceirização (SANTOS, 2002).

A seleção da contratação de uma empresa parceira deve ser estudada levando em consideração pontos relevantes para cada instituição e seus processos produtivos. O terceirizado deve possuir, além de potencial produtivo, o componente relacional. Há

diferentes ideias sobre quais fatores são os principais ingredientes do potencial produtivo (MARCHALEK, REBELATO e RODRIGUES, 2007). Para Skinner (1978), há quatro principais pontos de avaliação para a contratação de terceiros: preço, qualidade, entrega e flexibilidade, enquanto outros autores adicionam fatores à lista tais como inovação (LEONG et al., 1990), segurança (FERDOWS; DE MEYER, 1990) e serviço (KIM; ARNOLD, 1993) (Apud MARCHALEK, REBELATO e RODRIGUES, 2007).

## 2.3 A Metodologia SMART (Simple Multi-Attribute Rating Technique)

O método SMART é considerado uma ferramenta de apoio à tomada de decisão multicritério, isto porque explicita os múltiplos pontos a serem considerados para que uma opção assertiva seja escolhida, além de permitir que a subjetividade da opinião do decisor seja ponderada no processo.

A decisão é a atividade de uma pessoa, de um grupo de pessoas ou de uma instituição que pelo uso explícito de modelos formalizados, ajuda na obtenção de elementos capazes de responder a questões colocadas por *stakeholders* (partes interessadas como: clientes, acionistas, colaboradores, fornecedores, etc.), no processo decisório. Esses elementos ajudam a tornar a decisão mais clara e, usualmente, servem para recomendar ou simplesmente favorecer um comportamento que irá aumentar a consistência dos objetivos e valores intrínsecos aos próprios *stakeholder* (ROY, 1996).

Para Almeida (2009), um problema de decisão multicritério é estabelecido quando temos um cenário que possui duas ou mais alternativas de ação para se escolher e essa escolha é conduzida pelo desejo de se atender a múltiplos objetivos, muitas vezes conflitantes entre si.

De acordo com Goodwin e Wright (2005) a ideia central do método SMART é que, dividindo o problema em pequenas partes e focando separadamente em cada parte, o tomador de decisão provavelmente adquirirá compreensão do problema que seria alcançado tomando-se a visão holística. Após essa análise, o tomador de decisão deve ser capaz de explicar e justificar por que uma determinada opção é favorecida. Os mesmos autores enfatizam que o principal papel de tal técnica é permitir que o tomador de decisão ganhe uma maior compreensão do problema de decisão. Assim trazem os seguintes passos para a aplicação do método SMART:

Estágio 1: Identifique o tomador de decisão (ou tomadores de decisão);

Estágio 2: Identifique os cursos alternativos de ação, ou seja, as opções a serem escolhidas no processo;

Estágio 3: Identifique os atributos que são relevantes para o problema de decisão;

Estágio 4: Especifique valores para cada atributo, com o intuito de medir o desempenho das alternativas em relação a este respectivo atributo;

Estágio 5: Determine um peso para cada atributo. Isso pode refletir o quão importante o atributo é para o tomador de decisão;

Estágio 6: Tome uma média ponderada dos valores atribuídos para cada alternativa. Isso possibilitará a mensuração da performance das alternativas em relação a todos os atributos;

Estágio 7: Tome uma decisão provisória;

Estágio 8: Realize a análise de sensibilidade para ver se a decisão é robusta.

Importante elucidar os conceitos de “atributos” e “valores” dentro da ferramenta SMART, então um atributo é usado para medir o desempenho em

relação a um objetivo. O valor pode ser denominado como uma pontuação numérica para medir a atratividade de um atributo para o decisor (GOODWIN E WRIGHT, 2005).

### 3. MÉTODO

---

O presente projeto de pesquisa descreve um estudo de caso no qual se propõe o desenvolvimento de um método de decisão para um Produtor-Executivo (Gestor de Projetos) com função de decisor dentro de uma empresa de produção cinematográfica que atua no estado do Rio de Janeiro. Tal empresa possui 11 anos de existência e, no último ano, produziu mais de 2.000 projetos cinematográficos voltados para conteúdos publicitários e institucionais.

O trabalho está organizado conforme explicado a seguir: a primeira parte, de caráter introdutório; na segunda parte a revisão bibliográfica com o constructo teórico sobre o mercado de produção audiovisual, da terceirização e da Ferramenta SMART; na terceira parte a proposição da metodologia; a quarta parte a aplicação do método proposto e a última parte com os resultados, discussões e as conclusões.

Um estudo de caso qualitativo procura entender profundamente um determinado fenômeno através de análises baseadas em coleta de dados de natureza subjetiva, tais como entrevistas, interpretação de documentos, discussões em grupo etc.. Já um estudo quantitativo, tem como característica a elaboração de hipóteses pautadas na análise de dados quantificáveis, como medições, experimentos e pesquisas fechadas (SAMPIERI, COLLADO, LUCIO, 2013).

A abordagem metodológica no presente caso pode ser classificada como quali-quantitativa. Qualitativa ao identificar os critérios, construir as

escalas e as recomendações. Quantitativa ao transformar tais critérios e escalas e os confrontar. A lógica da pesquisa é mista, indutiva na etapa da estruturação e dedutiva na avaliação. A fonte de coleta dos dados é de natureza primária e secundária, sendo feita diretamente junto ao Produtor-Executivo (gerente de projetos) via entrevistas não estruturadas e também através de documentos internos da organização.

Seguindo o embasamento já apresentado no item 2.3 desta pesquisa, sobre a técnica SMART, é proposto um processo que está dividido em seis etapas distintas:

Etapa 1: Identificação do(s) decisor (es) e seus *stakeholders*;

Etapa 2: Identificação das Alternativas;

Etapa 3: Identificação dos atributos, seus correspondentes critérios de mensuração, atribuição de pesos para cada atributo de acordo com a relevância de cada segundo consideração do decisor;

Etapa 4: Busca por possíveis parceiros (terceiros) no mercado;

Etapa 5: Avaliação desses fornecedores e atribuição de valores para cada critério já estabelecido;

Etapa 6: Conclusões baseadas nos dados fornecidos pelo modelo proposto.

As descrições das etapas 1, 2 e 3 serão expostas

no item 4 desta pesquisa e tangem o levantamento de dados do processo a ser estudado. Já as etapas 4, 5 e 6 tratam dos resultados obtidos através da aplicação do método proposto e serão trabalhadas no item 5 do presente artigo.

#### 4. LEVANTAMENTO DE DADOS

O agente decisor do processo estudado é o ocupante do cargo de Produtor (a) Executivo (a) dentro da empresa em questão. Ele detém o poder de tomada de decisão em relação ao tipo de recurso que será utilizado para a execução das atividades de cada projeto. Este agente decisor possui dois importantes *stakeholders* neste processo, o Diretor de Pós-produção, responsável por gerenciar a equipe de Pós-produção e o Diretor de Criação, responsável por conceituar os trabalhos e gerir a equipe de criação dos conteúdos. Estes *stakeholders* são atores principais do processo e devem ser ouvidos no estabelecimento dos critérios e seus respectivos pesos.

A empresa objeto deste estudo possui o macro processo exposto na Figura 1, ou seja, as macro etapas executadas desde a entrada da demanda até a conclusão e entrega do material ao cliente podem ser vistas da seguinte forma:

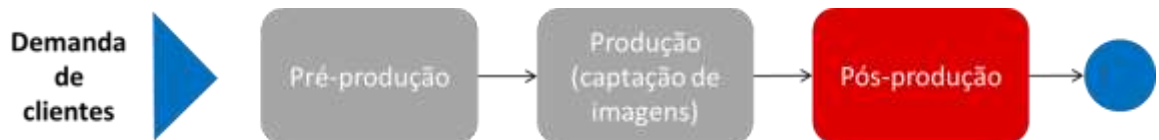


Figura 1: Macro fluxo produtivo da empresa estudada.

Fonte: Elaborada pelos autores, 2018.

Tabela 1: Tabela de atributos e critérios de avaliação.

Nº	ATRIBUTO	CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO
1	Custo	Valor em reais (R\$) por hora de trabalho
2	Cumprimento de prazos	Escala qualitativa até que, através da construção de um histórico de entregas, seja possível a coleta de dados para mensuração quantitativa
3	Flexibilidade de horário de trabalho	Escala qualitativa (subjetividade do decisor)
4	Qualidade em edição e composição ( <i>motion graphics</i> )	Escala qualitativa (subjetividade do decisor)
5	Disponibilidade para refações	Escala qualitativa (subjetividade do decisor)
6	Capacidade de trabalhar com prazos curtos	Escala qualitativa (subjetividade do decisor)
7	Distância física da base da produtora	Quilômetros (Km)

Fonte: Elaborada pelos autores, 2018.

Esta pesquisa está focada em avaliar a viabilidade de terceirização da mão de obra na etapa de pós-produção (marcada em vermelho na Figura 1), considerando todos os atributos de produtividade inerentes a este processo. Tais atributos serão vistos a diante, salientando que o ponto central deste estudo será a avaliação financeira, visando minimizar custos, mas garantindo a qualidade e entrega dentro dos prazos.

O processo de pós-produção ocorre imediatamente após a filmagem ou captação de imagens. Consiste na montagem do filme através da utilização de softwares de edição e composição gráfica, utilizando as imagens captadas e recursos e animação de elementos gráficos. Conforme descrito por Pires (2016), podemos conceituar o processo de pós-produção como a montagem e edição do material gravado (imagem e som), onde distinguimos o ato de “criação artística” que envolve as opções tomadas. Distinguimos três aspectos fundamentais neste ato: montagem (seleção e sequenciação dos planos); edição (aplicação de efeitos, correção de cor, sincronização com áudio); *motion graphics*

(aplicação de texto em legendas, genéricos, títulos ou animações visuais).

Diante da problemática em relação ao tipo de mão de obra que deve ser contratada, foram consideradas para as seguintes alternativas:

Alternativa 1: executar atividades de pós-produção usando mão de obra terceirizada;

Alternativa 2: executar atividades de pós-produção usando recursos próprios contratados em regime CLT.

Iniciando o processo de elucidação da melhor alternativa através da metodologia SMART, iniciou-se o levantamento dos mais importantes atributos que um terceiro ou funcionário CLT deve ter para execução da atividade de pós-produção e um critério para avaliação de cada atributo foi estabelecido. Nesta etapa, o decisor e seus *stakeholders* elencaram os pontos que podem ser vistos na Tabela 1.

Tabela 2: Tabela de valores atribuídos para características qualitativas.

CLASSIFICAÇÃO	NÃO POSUI HABILIDADE	RUIM	REGULAR	BOM	MUITO BOM
VALOR ATRIBUÍDO	0	25	50	75	100

Fonte: Elaborada pelos autores, 2018.

Tabela 3: Tabela de valores atribuídos para características quantitativas.

ATRIBUTO/FORNECEDOR	F1	T1	T2	T3
1 – “CUSTOS”	60	0	100	40
7 – “DISTÂNCIA”	40	0	60	100

Fonte: Elaborada pelos autores 2018.

Tabela 4: Tabela de pesos por atributos.

ATRIBUTO	1	2	3	4	5	6	7
PESO	100	80	60	80	50	60	0

Fonte: Elaborada pelos autores. 2018.

Nota-se que a maior parte dos critérios é diretamente influenciada pela subjetividade do ponto de vista do decisor. Porém, o atributo “custo”, que possui maior peso para esta pesquisa, já que a mesma tem foco em avaliar os benefícios financeiros da possível terceirização, é de base monetária e, por isso, totalmente quantitativa.

Uma das opções do processo decisório, conforme já visto, é a contratação de colaboradores via CLT e para esta análise adotou-se a sigla F1 para se referir a um funcionário contratado dentro deste regime. Após uma pesquisa de mercado, foram detectados 3 possíveis terceiros que poderiam executar as atividades de pós-produção, estas três opções de terceiros foram denominadas T1, T2 e T3. Logo depois, foi feita a avaliação de seus portfólios e informações que evidenciaram os seus comportamentos e a qualidade dos serviços prestados no mercado, as escalas de valor foram

criadas quantificando cada atributo de acordo com os critérios estabelecidos na Tabela 1.

Para as características puramente qualitativas, ou seja, os atributos 2, 3, 4, 5, e 6, foi criada a escala apresentada na Tabela 2.

Para os atributos “custo” e “distância”, respectivamente atributos 1 e 7, que são de natureza puramente quantitativa, foi usada a técnica *direct rating* para a atribuição de valores, técnica esta em que o decisor elenca as opções por atributo e considera-se que a melhor alternativa terá pontuação 100 (cem) e a pior terá pontuação 0 (zero). A partir desta aplicação, obtivemos os valores expostos na Tabela 3.

O mesmo método *direct rating* foi utilizado para elaboração de pesos para cada atributo e, após aplicação, os números da Tabela 4 foram obtidos. Importante ressaltar que, conforme já explicitado, o presente estudo enfatiza o benefício financeiro



Tabela 5: Compilação dos valores atribuídos.

ATRIBUTOS	PESO POR ATRIBUTO	OPÇÕES DE MÃO DE OBRA			
		F1	T1	T2	T3
1	100	60	1	100	40
2	80	75	75	75	50
3	60	25	25	50	50
4	80	75	100	50	75
5	50	100	75	50	75
6	60	75	75	75	50
7	1	40	1	60	100
<b>Total por opção considerando pesos dos atributos:</b>		<b>29.040</b>	<b>23.851</b>	<b>30.060</b>	<b>23.850</b>

Fonte: Elaborada pelos autores.

da contratação de terceiros dentro do processo de pós-produção de conteúdos audiovisuais, assim sendo, embora outras características dos fornecedores estejam sendo consideradas para a tomada de decisão, o atributo que recebeu maior peso nesta pesquisa foi o relacionado ao custo, como é possível ver a seguir.

Percebe-se que todos os atributos elencados pelo decisor possuem um alto nível de importância para o processo, exceto o atributo 7, que é relativo à distância física e que, segundo o decisor, tem risco minimizado devido às tecnologias de transferência de dados e conteúdo empregadas hoje no mercado.

## 5. RESULTADOS DA APLICAÇÃO

Definidas as escalas, foi possível constituir os valores e a compilação de todos os dados obtidos está apresentada na Tabela 5. A mensuração foi feita considerando as Tabelas 2 e 3. Os pesos foram atribuídos conforme a Tabela 4.

De acordo com o modelo aplicado seguindo a metodologia SMART, a opção que obtiver maior pontuação após a atribuição de valores para cada critério deve ser a escolhida pelo decisor. Percebe-se que para o caso estudado, a melhor opção é terceirizar usando o colaborador T2. Como segunda opção, temos a contratação em regime CLT.

## 6. CONCLUSÃO

A metodologia SMART para suportar a tomada de decisão sobre a terceirização ou não das atividades de pós-produção na produtora estudada se mostrou uma boa ferramenta, visto que sua aplicação foi de fácil execução e considerou a subjetividade do decisor.

É possível concluir que a terceirização é uma boa solução para a atividade em questão e, sendo assim, percebeu-se que é viável reduzir a equipe de trabalho em regime CLT e contratar terceiros para a execução dos trabalhos, o que tem

extremo valor considerando a sazonalidade de demanda do setor. Assim sendo, a equipe reduzida que trabalha em regime CLT pode atuar apenas como uma forma de garantir e suportar trabalhos que não possam ser terceirizados por conta de indisponibilidade de colaboradores terceiros.

O decisor também concluiu, após a análise, que é necessário buscar mais opções de possíveis colaboradores externos com perfis similares ou melhores que T2, visto que T1 e T3 obtiveram pontuações inferiores aos funcionários do regime CLT, pois para que a operação de terceirização seja possível, é necessário que haja um número mínimo de alternativas de colaboradores terceiros capazes de executar os projetos.

O método proposto é multifuncional e pode ser aplicado para outras atividades dentro da produtora. A principal contribuição desta ferramenta é decompor o problema de maneira analítica, dividindo a complexidade da decisão em partes de simples compreensão, fazendo com que o decisor seja capaz de escolher com maior infalibilidade e racionalidade, visando minimizar os custos e atendendo aos requisitos exigidos pela produtora e seus clientes.

Vê-se este artigo como uma oportunidade de sistematizar e racionalizar um setor de cunho artístico, que muito pode ganhar em produtividade através do uso de ferramentas de apoio à tomada de decisão e melhoria contínua de processos. Portanto, sugere-se que o modelo seja aplicado em outras áreas do setor de produção de conteúdo audiovisual.

## REFERÊNCIAS

---

MARIATH ZEIDAN, Rodrigo et al. Mapeamento e Impacto Econômico do Setor Audiovisual no Brasil. São Paulo, 2016. Disponível em:

<<http://www.apro.org.br/uploads/imprensa/d109dc6b3e1bb74c6bf8f332a76b4cf1.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

SILVA E MEIRELLES, D. Estratégias Competitivas e Potencial de Barreiras de Entrada em Serviços: Uma Proposta de abordagem Teórica. Administração: Ensino e Pesquisa, Rio de Janeiro. v.11; n.1; p.79-100, ago./nov. 2010.

COLLUSSO, Larissa Cecilia. O Produtor e o Processo de Produção de Filmes no Brasil. In: X CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUL, 5., 2009, Blumenau. Anais... Blumenau: INTERCOM, 2009. p. 26-28.

GOODWIN, P.; WRIGHT, G. Decision Analysis for Management Judgment. 3. ed. Chichester: Wiley, 2004.

ANAZ, Silvio Antônio Luiz. Processo criativo na indústria do audiovisual: do roteiro ao imaginário. Galáxia, São Paulo, v.38, n.38, p.98-113, mai./ago. 2018.

RAMOS, José Mario Ortiz e BUENO, Maria Lucia. Cultura Audiovisual e Arte Contemporânea. São Paulo, 2001. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-88392001000300003>. Acesso em 15 out. 2018.

SABINO, Isabel. Realidade, comunicação visual e capacidade crítica. In SOUSA, Rocha de, ed. lit. – Didática da educação visual. Lisboa: Universidade Aberta. p. 191-228.

PIRES, João Paulo Rodrigues. Produção Audiovisual: Um processo de desenvolvimento da capacidade de expressão e comunicação visual em educação patrimonial. 2016. Tese (Doutorado em Belas-Artes) – Faculdade de Belas-Artes, Universidade de Lisboa, Lisboa.

FARIA, Flávio. Terceirização no serviço público e cooperativas de trabalho. Consultoria Legislativa, Brasília, 2001. Disponível em: <[http://www.observarh.org.br/observarh/repertorio/Repertorio\\_ObservaRH/NESP-UnB/Desprecarizacao/pdf/terc/faria\\_flavio.pdf](http://www.observarh.org.br/observarh/repertorio/Repertorio_ObservaRH/NESP-UnB/Desprecarizacao/pdf/terc/faria_flavio.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2018.

MORAES, M. C. B. et al. Análise estratégica da terceirização dos serviços de engenharia em uma

siderúrgica: vantagens e desvantagens percebidas. *Revista de Ciências da Administração*. Florianópolis, v. 8, n. 16, jul./dez. 2006.

GIOSA, L. A. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Pioneira, 1993.

SANTOS, J.F. *Gestão de serviços*. Rio de Janeiro: FGV Management, 2002.

MARCHALEK, Cleverson Regis Lino; REBELATO, Marcelo Giroto; RODRIGUES, Isabel Cristina. Estudo sobre as diferenças de percepção dos fatores relacionais entre empresa e terceirizado. *Production Journal*, São Paulo, v.17, n.2, p. 286-301. 2007.

SKINNER, W. *Manufacturing in the Corporate Strategy*, New York: John Wiley, 1978.

LEONG, G. K.; SNYDER, D. L.; WARD, P. T. Research in the process and content of manufacturing strategy. *Omega*, v. 18, n. 2, p. 109-122, 1990.

FERDOWS, K.; DE MEYER, A. Lasting improvements in manufacturing performance: in search of a new theory. *Journal of Operations Management*, v. 9, n. 2, p.168-185, 1990.

KIM, J. S.; ARNOLD, P., Manufacturing competence and business performance: a framework and empirical analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 13, n. 10, 1993.

ROY, Bernard. *Multicriteria methodology for decision aiding*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1996.

Almeida, Adiel Teixeira. Modelo de apoio à decisão multicritério para terceirização de atividades produtivas baseado no método SMARTS. *Production Journal*, São Paulo, v. 19, n. 2, maio/ago. p. 249-260. 2009.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. *Metodologia de Pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Penso, 2013.