

TERCEIRIZAÇÃO COMO FATOR FUNDAMENTAL DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO SETOR ALIMENTÍCIO À SOBREVIVÊNCIA NO MERCADO

DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pers02>

José Eduardo Lima – UNESC

E-mail: jelima.jel@gmail.com

José Carlos Virtuoso – UNESC

E-mail: jcv@unesc.net

SUMÁRIO



INTRODUÇÃO

A busca pela sobrevivência, em um contexto de grande concorrência no mercado, tem levado muitas empresas a optarem cada vez mais pela terceirização. Por meio deste expediente, as organizações focam no seu produto estratégico, concentrando seus esforços no desenvolvimento deste, repassando a outras empresas as atividades secundárias em relação ao processo, conforme destacam Valença e Barbosa (2002). No entanto, não se trata de uma opção tão simples de ser implementada. Quando se considera a possibilidade, a dificuldade é avaliar quando terceirizar e, principalmente, o que terceirizar. Terceirizar atividades fundamentais da empresa pode se tornar um fator de risco, porém sabe-se que existem empresas que terceirizam desde o desenvolvimento do produto, passando pela fabricação até a entrega. A qualidade, também, é um fator fundamental em terceirização. A preocupação em mantê-la pode interferir numa decisão entre comprar ou fazer.

Levando-se em conta os diversos aspectos inerentes ao âmbito da terceirização, o presente artigo analisa a experiência de uma empresa de pequeno porte, do ramo de alimentação, que optou por terceirizar grande parte de sua atividade principal: fabricação de massa caseira. A base de informações para a análise resulta de uma pesquisa na modalidade de estudo de caso, a qual permitiu a compreensão sobre a realidade a partir dos elementos levantados.

TERCEIRIZAÇÃO

HISTÓRIA E CONCEITOS

A terceirização teve início durante a II Guerra Mundial. As indústrias bélicas americanas concentravam-se na produção de armamentos, enquanto delegavam as demais atividades a outras empresas prestadoras de serviços. Foi na década de 1980 que teve seu crescimento, principalmente na indústria automobilística. A forte evolução da indústria japonesa e sua flexibilização do sistema produtivo, fundamentada na filosofia “*Just in Time*” e “*Qualidade Total*”, levou as indústrias a saírem do sistema de verticalização. As empresas buscavam fornecedores que conseguissem reduzir, significativamente, o impacto da grande variação de demanda decorrente neste setor, devido principalmente à instabilidade





econômica mundial. Começaram, então, a buscar “parceiros” e não simplesmente fornecedores. Estabeleceram um sistema de parceria, que visava buscar maior duração das relações, o que proporcionou redução de custos, aumento da qualidade e da confiança. Em busca de uma alternativa na gestão dos negócios, aliada à elevação no nível de competitividade, elas optaram por uma forma diferente de gestão que possibilitasse a manutenção e a expansão do mercado que disputavam. Nesse cenário, dentre outras estratégias de gestão operacional, surge a externalização: expressão que designa a contratação de terceiros para execução de trabalhos pertinentes às atividades das empresas contratantes.

As principais vantagens em terceirizar, segundo Brand (2004), são: transformação de custos fixos em variáveis; melhoria na qualidade e no tempo de atendimento ao cliente; acesso à determinada tecnologia minimizando investimentos; redução dos ciclos de desenvolvimento de produto; liberação de recursos produtivos que possam ser redirecionados para outros fins; compartilhamento de riscos com fornecedores e aumento da eficiência e da eficácia do processo como um todo. As principais desvantagens: inexistência de fornecedores adequados; fortes resistências internas às mudanças; problemas com a legislação trabalhista e sindicatos; mensuração inadequada dos custos de terceirização; perda de controle sobre o processo devido à criação de potenciais competidores e dependência de fornecedores.

Conforme Franceschini et al. (2004), percebe-se uma evolução dos processos de terceirização do tradicional ao estratégico. O processo tradicional é um processo no qual as atividades que não são consideradas críticas são terceirizadas. Já o processo estratégico é o processo em que apenas não são terceirizadas as atividades específicas que geram vantagem competitiva única para a organização. De acordo com Porter (1985), uma vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores em relação à concorrência.

Antes da decisão de terceirizar, deve-se buscar respostas para os seguintes questionamentos: Quando terceirizar? Quais atividades que devem ser terceirizadas? Em quais situações terceirizar? Quais os fatores avaliados na tomada de decisão quanto à terceirização?

PROJETO DE TERCEIRIZAÇÃO

A abordagem que mais se identifica com o tipo de empresa e critérios de terceirização, é a de Russo (2007), que propõe um modelo a partir do levantamento





de indagações relativas ao processo de terceirização. Essas questões tornam-se um *check-list* que auxilia no projeto de terceirização, sendo composto por quatro fases: planejamento, preparação, propostas e seleção.

No Quadro 1 são apresentadas as principais questões, segundo Russo (2007), que deverão ser respondidas, para a elaboração de um projeto de terceirização e que servem como um *check-list*:

Quadro 1 - Principais questões para a elaboração de um projeto de terceirização

1.0	Quais os serviços a atividades que serão terceirizados?
2.0	Qual o número total de pessoas que serão demitidas?
3.0	Qual o número de pessoas que permanecerão no setor?
4.0	Qual o número de pessoas que serão transferidas?
5.0	Qual o percentual de empregados que serão terceirizados em relação ao total de empregados da organização?
6.0	Quais as possíveis consequências positivas e negativas na implantação do projeto de terceirização?
7.0	Quais as vantagens e desvantagens na implantação do projeto?
8.0	Quais os riscos em níveis estratégicos?
9.0	Quais os obstáculos mais comuns?
10.0	Existirá transferência de tecnologia (know-how)?
11.0	Quais as dificuldades de demissão?
12.0	Qual a repercussão junto aos sindicatos?
13.0	Quais as metas a serem atingidas?
14.0	Qual o nível de qualidade a ser atingido?
15.0	Quais são as formas de medir o nível de serviço?
16.0	Como definir o perfil dos prestadores de serviço?
17.0	Como identificar os prestadores de serviço?
18.0	Como selecionar os prestadores de serviço?
19.0	Como atingir as suas metas definidas no projeto?
20.0	Qual a importância da identificação da cultura do prestador de serviços?
21.0	Como definir o custo x benefício do projeto?
22.0	Como remunerar o prestador de serviços?
23.0	Quais as cláusulas contratuais importantes?

Fonte: Russo (2007).

Conforme Teixeira (2005, p. 7), os possíveis fatores que levam um projeto de terceirização ao fracasso são:

Abordagem fortemente centrada em redução de custos; Visão de curto prazo na expectativa de resultados; Falta de atenção adequada aos impactos na cultura organizacional; Transformações apenas superficiais na operação do negócio;- Contratos pouco detalhados ou incompletos; Falta de previsão de controles, de ambas as partes, para acompanhamento dos projetos; Falta de uma visão realmente de parceria entre as partes contratantes; Terceirização





de atividades estratégicas com perda de espaço para a concorrência; Ausência de mecanismos eficazes para a transferência de tecnologia; Inexistência de padrões de prestação de serviços; e Falta de controle de qualidade sistemático.

Para Leite (1994), as principais atividades que não devem ser terceirizadas são desenvolvimento tecnológico e de produto (P & D), desenvolvimento de novos negócios e de definição de estratégia de comercialização.

Já as que podem ser terceirizadas, segundo Oliveira (1994, apud RUSSO, 2005, p. 13) seriam:

Atividades de apoio indireto a organização; Atividades que proporcionem evidentes melhorias operacionais. Seja como redução de custos ou aumento de eficiência; Atividades ou serviços que são fornecidos por empresas especializadas no mercado e capazes de oferecer serviços de alta qualidade; Atividades que não gerem grandes obstáculos, de ordem política, trabalhista, legal, técnica e financeira; Atividades-meio de grande volume e baixa complexidade; e Atividades-meio de baixo volume e alta complexidade.

Considerando os aspectos aqui analisados, é fundamental observar que a terceirização com objetivo único de reduzir custos ou fugir de responsabilidades legais, tende ao fracasso. Dessa forma, as premissas para uma terceirização eficaz, de acordo com Russo (2007, p. 6), seriam:

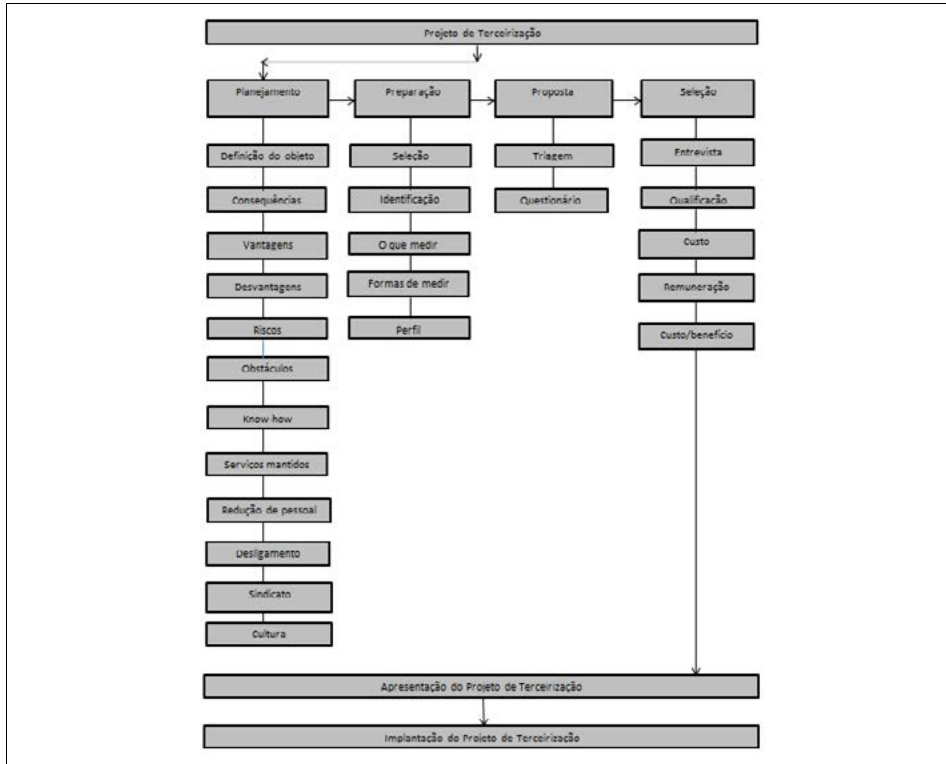
A relação entre o contratante e o prestador de serviços deve ser fundamentada na ética; A contratação deve ser feita apenas para atividades meio da organização; Deve haver um contrato formal entre as partes; A contratação de serviço deve recair sobre pessoa jurídica, nunca física; A contratação de ex-empregado não deve ter caráter de exclusividade; O valor da contratação de serviço deve ser no máximo de 20 % do faturamento global do prestador de serviços; Os empregados do prestador devem trabalhar exclusivamente nos serviços objeto de contratação; e O contrato não deve estabelecer a quantidade de pessoas, para não vincular com contratação de mão-de-obra.





Para o sucesso do projeto de terceirização, deverão ser abordadas quatro fases, segundo Russo (2007), que podem ser vistas na Figura 1.

Figura 1 - Projeto de planejamento de terceirização



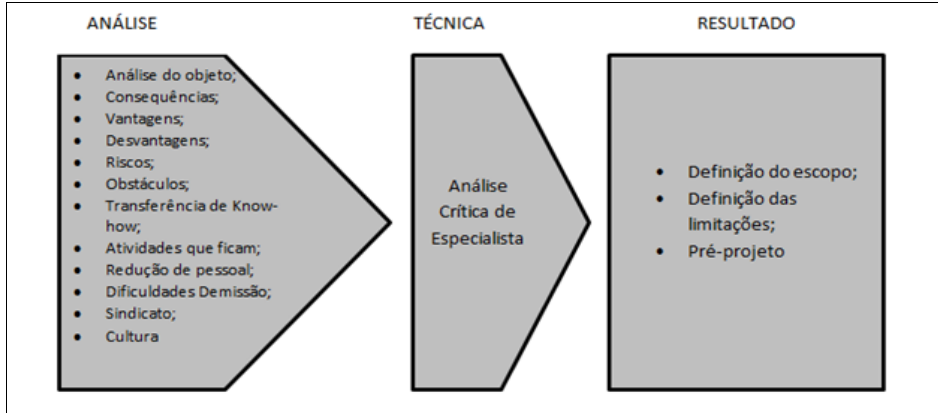
Fonte: Russo (2007).

A primeira fase é o planejamento, que visa à identificação do serviço ou da atividade que se vai terceirizar. Consiste na identificação do objeto, análise das consequências, vantagens, desvantagens, riscos, obstáculos, *know-how*, serviços mantidos, redução de pessoal, desligamento, sindicato e cultura organizacional.





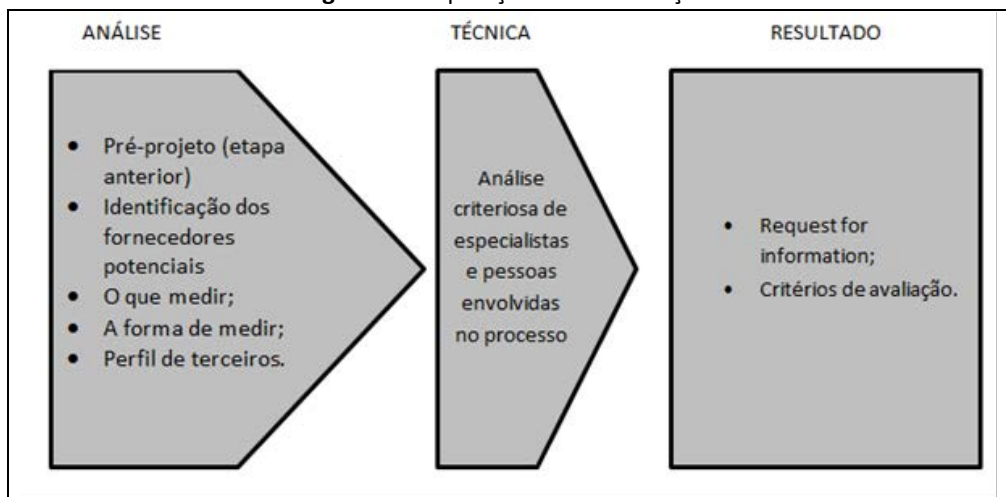
Figura 2 - Planejamento de terceirização



Fonte: Russo (2007).

A segunda fase é a preparação. Nessa etapa, faz-se a pré-seleção do parceiro. É feito um mapeamento no mercado em busca de potenciais prestadores de serviços e definição da forma de medição do serviço ou atividade a ser terceirizada. Os principais pontos medidos são: capacidade, tradição e qualidade do prestador de serviços, para assumir as atividades contratadas. O resultado dessa etapa é a elaboração do *Request for Information* (RFI) ou Solicitação de Informação, documento que especifica todos os detalhes dos serviços ou atividades que se pretende terceirizar.

Figura 3 - Preparação da terceirização



Fonte: Russo (2007).

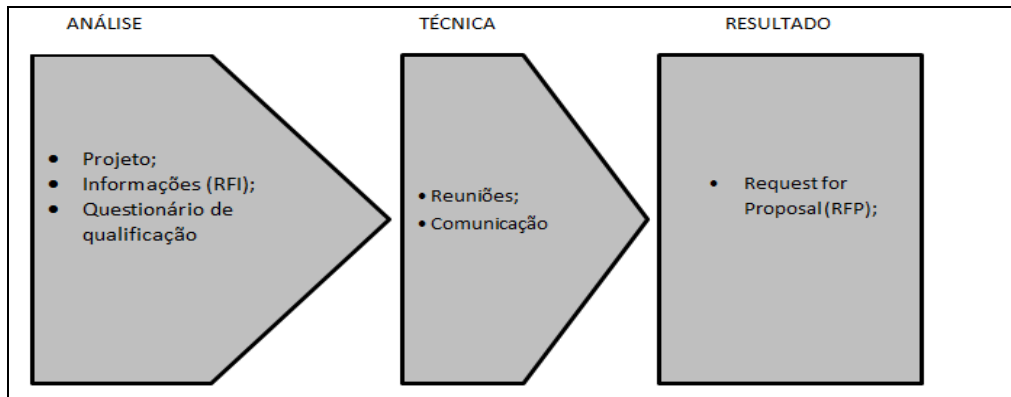




A terceira consiste na elaboração e formatação do documento final de fornecimento, com informações e especificações necessárias, para a tomada de decisão e escolha das empresas candidatas, que efetivamente irão participar da decisão final. É o *Request for Proposal* (RFP) ou Solicitação de Proposta, cuja formatação deve ser padronizada, pois dessa forma proporciona uma melhor análise e facilita a seleção do prestador de serviços. Deve conter: objetivo do projeto, descrição do projeto, funcionalidade das atividades/serviços e indicadores de acompanhamento e desempenho. Russo (2007, p. 74) propõe um questionário para a qualificação dos fornecedores com as seguintes questões:

- a) Quais os serviços e atividades desenvolvidos por sua organização?
- b) Sua organização tem profissionais especialistas em quais atividades?
- c) Sua organização propõe soluções de melhorias em processos existentes no cliente?
- d) Qual o procedimento em momentos de emergência?
- e) Sua organização tem preocupação com qualidade?
- f) Seus empregados podem resolver qualquer problema?

Figura 4 - Obtenção de proposta



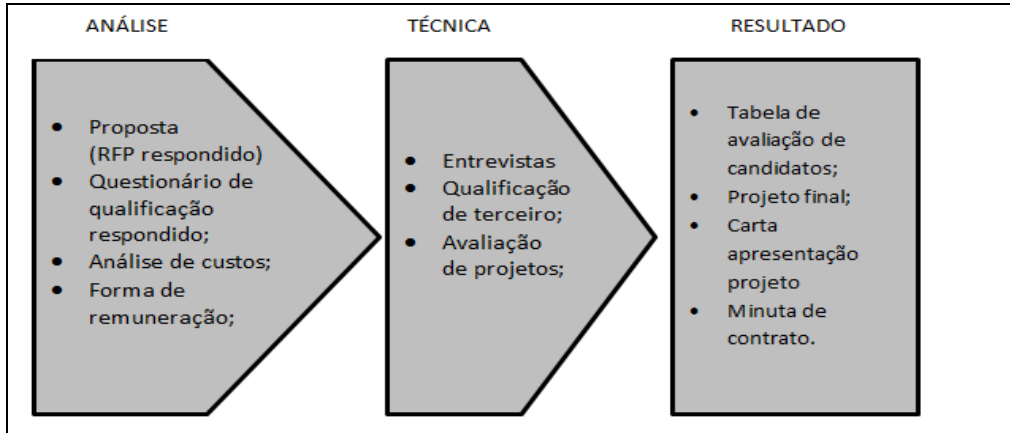
Fonte: Russo (2007).

A quarta é a seleção do parceiro, que consiste numa avaliação presencial e aplicação do questionário de qualificação do prestador de serviço.





Figura 5 - Seleção das propostas



Fonte: Russo (2007).

Será utilizada uma planilha desenvolvida com base no método Delphi conforme Quadro II, segundo Russo (2007). Os avaliadores, neste caso, devem ser especialistas no assunto de forma a dar suporte à tomada de decisão. Para um resultado eficaz é importante uma definição clara dos atributos, dos pesos dos atributos e da forma de avaliação.

Russo (2007, p. 78) afirma que o Método Delphi “é uma técnica de avaliação baseada na utilização de pesos para os itens em análise”. Na utilização dessa técnica, é necessário que membros de uma organização tenham uma tarefa estabelecida e um formulário para resposta, contendo os pesos para cada item avaliado. Desenvolvido por Norman Dalkey da RAND Corporation nos anos 1950 para utilização em projetos militares dos EUA, trata-se de um método de decisão em grupo, que se utiliza de um processo interativo, coletando e refinando respostas de especialistas através de questionários e técnicas de análise interligados com *feedback*.

O Quadro 2 apresenta um exemplo de modelo de avaliação com dois prestadores de serviços. As notas são atribuídas em função da entrevista e visita aos prestadores de serviço. As graduações vão de 1 a 10.





Quadro 2 – Planilha de avaliação dos candidatos

Atributos	Peso	Empresa A		Empresa B	
		Nota	Ponderada	Nota	Ponderada
Técnicos	30				
Conhecimento técnico/operacional	8	9	72	8	64
Conhecimento comercial/marketing	2	5	10	4	8
Capacidade logística (transporte)	4	1	4	2	8
Infraestrutura (equipamentos)	5	7	35	8	40
Conhecimento do segmento	4	3	12	4	16
Foco na atividade fim	5	6	30	5	25
Experiência empresarial/gerencial	2	4	8	3	6
Qualidade	30				
Instalações/móveis/localização	10	7	70	8	80
Desenvolvimento profissional dos empregados	5	6	30	5	25
Espírito empreendedor/dinamismo	6	6	36	5	30
Benefícios fornecidos aos empregados	9	3	27	4	36
Econômico/Financeiro	20				
Preço	10	9	90	8	80
Capacidade de Investimento (ampliação)	4	5	20	4	16
Porte da empresa (Faturamento/clientes)	2	4	8	5	10
Patrimônio/solidez/garantias	2	4	8	5	10
Peso da sua empresa no faturamento	2	4	8	5	10
Jurídico/Ética	20				
Transparência nas negociações	5	7	35	8	40
Absorção de empregos	5	2	10	3	15
Riscos estratégicos comerciais	2	8	16	9	18
Relações sindicais	3	7		8	24
Postura ética (caixa 2, recolhimento tributos)	5	6		5	25
Nota final do candidato	100		569		591
Número de empregados		200		650	
Tempo de atividade (anos)		10		7	
Opinião do gerente local (se filial)		8		8	

Fonte: Russo (2007).

Deve-se fazer a apresentação do projeto de terceirização por meio de um documento com informações consideradas relevantes do ponto de vista de quem vai aprová-lo: justificativa, objetivos, vantagens, desvantagens e custo. A implantação do projeto deve ocorrer após a sua aprovação, seguindo os passos: plano de implantação, comunicação, contratação, implantação, acompanhamento e avaliação.

Conforme Leiria (1995), as empresas passam pelas seguintes etapas de terceirização: Autogestão, em que a empresa não terceiriza. Terceirização Parcial, quando teríamos a etapa inicial, como exemplo a compra de matéria-prima pré-elaborada. A intermediária, como exemplo, a manutenção inserida no meio do processo produtivo. A final, como as *franchisings* e a terceirização total, como o caso da McDonald's, cujas franquias produzem e vende em seu com, com a obrigação de manter o mesmo padrão internacional da rede (SILVA; AZEVEDO, 2007).





Para Giosa (1995), a terceirização não tem limites, desde que a empresa se dedique mais a sua vocação, a sua missão. Dessa forma, seus esforços tendem a se concentrar menos na execução e mais na gestão, exigindo qualidade, preço, prazo e inovações.

MODELO DE REFERÊNCIA PARA GESTÃO DA PRODUÇÃO

A forma de gestão de produção, baseada na gestão da demanda, é fundamental na estratégia competitiva de uma empresa. A locação de recursos ocorre em diferentes fases da produção, porém existem modelos que determinam quando estes recursos serão aplicados.

Existem quatro modelos básicos de gestão de produção. Segundo Pires (1995, p.68), são os seguintes:

Produção para Estoque (MTS – *Make to Stock*) é caracterizada pelos sistemas que produzem com alta padronização, a qual é baseada principalmente em previsões de demandas; Montagem sob Encomenda (ATO – *Assembly to Order*) caracterizada por sistemas em que existem subconjuntos onde os materiais são armazenados até o recebimento dos pedidos dos clientes; Produção sob Encomenda (MTO – *Make-to-Order*) pode ser desenvolvida a partir do contato inicial com os clientes, porém a produção só será executada após o fechamento dos pedidos pelos clientes. Engenharia sob Encomenda (ETO – *Engineering to Order*) é quando todo o projeto do produto é feito conforme especificações dos clientes.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como procedimentos metodológicos, adotou-se a estratégia da realização de uma pesquisa, classificada como básica, levando-se em conta a sua natureza, buscando-se novos conhecimentos a fim de contribuir para o avanço da área de estudo. Quanto à abordagem, foi considerada qualitativa, por não se valer da análise de dados estatísticos.





Segundo Gil (2002), em relação aos objetivos, a pesquisa pode ser considerada descritiva, uma vez que visa um processo de uma organização. E quanto aos procedimentos, caracteriza-se como um estudo de caso, conforme Fachin (2001, p. 42), cuja técnica utilizada para coleta de dados foi a aplicação de um questionário, de forma presencial, ao Diretor de Operações, da empresa pesquisada.

O método de abordagem utilizado foi indutivo, conforme Lakatos e Marconi (1995, p.106), caminhando para planos abrangentes, desde constatações particulares a abordagens mais gerais. O artigo apresenta, por meio da análise de uma situação local, a experiência de uma empresa que optou pela terceirização completa de seu processo produtivo, a qual pode ser referência para o segmento de indústria alimentícia.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Tomando como base uma empresa fabricante de produtos alimentícios, no caso produtos com massa caseira, verificou-se que o principal fator que levou a decisão de terceirização foi a forte tendência à redução de demanda, causando ociosidade de produção, gerando alto custo fixo. Também a perspectiva de um cenário econômico difícil a partir do ano de 2014. Dessa forma, a direção viu a terceirização como fator de sobrevivência.

O modelo de produção é do tipo produção para estoque (MTS – *Make to Stock*), baseado em previsões de demandas, conforme Pires (1995). As previsões para estoque, por se tratar de produto perecível são feitas semanalmente. Somente para um tipo de produto, com vida útil maior, a programação de produção é mensal.

O processo de terceirização seguiu as fases abordadas por Russo (2007): planejamento, preparação, propostas e seleção. A empresa iniciou as atividades de terceirização em 2000, quando passou a terceirizar um tipo de produto, que representava trinta por cento do faturamento, mais cinquenta por cento de mão de obra. Quando avaliou a necessidade de aumentar a terceirização, passou a buscar parceiros, no ano de 2014, para os demais produtos. Já tinha algum contato com um fornecedor específico, de outra cidade, o qual também estava com ociosidade na produção. Decidiu iniciar uma parceria de longa duração, da terceirização de oitenta por cento da produção de sua linha de produtos. Um percentual alto, no qual há uma dependência do fornecedor, conforme coloca Russo (2007). Segundo o diretor da empresa, é um risco calculado, pois o fornecedor tem vantagens em





fornecer para a empresa. A parceria, segundo ele, é muito boa. É do tipo ‘ganha x ganha’, duradoura, o que facilita o sucesso do programa, conforme Russo (2007). Por um lado, reduz de maneira significativa o custo fixo da empresa, por outro, garante um faturamento maior para o terceiro. Para este, o faturamento dobrou com o fornecimento acordado. Como toda a produção da empresa é terceirizada atualmente, os demais são distribuídos entre outros fornecedores.

A empresa passou por etapas consideradas fundamentais até alcançar a terceirização total, que são: **autogestão, terceirização parcial e terceirização total** (LEIRIA, 1995). Na autogestão, a empresa fez todas as atividades. Chegou a contar com cento e cinquenta funcionários. Na terceirização parcial, inicialmente a empresa terceirizou uma atividade ou fabricação de determinado produto. Posteriormente aumentou para demais produtos e finalmente terceirizou toda a produção. No caso, não é uma terceirização completa, pois a empresa mantém a comercialização e entrega de seus produtos. A opção da empresa pesquisada contraria Russo (2007), o qual sustenta que para uma terceirização tornar-se eficaz, não se deve terceirizar a atividade fim.

Quanto ao risco de confidencialidade, a empresa informou não temer, pois para ela o maior risco é a perda do fornecimento por parte do terceiro. O fato de fornecer para a empresa em questão, é um aspecto fundamental para a melhoria de qualidade de seus próprios produtos, haja vista que o fornecedor não fornece exclusivamente para a empresa, mas fabrica seus próprios. A empresa contratante possui uma marca muito forte, sendo líder regional no segmento, o que garante uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Quanto à garantia de qualidade de seus produtos, a empresa mantém em seu fornecedor uma Engenheira de Alimentos, a qual faz todo o acompanhamento do processo de fabricação, analisando desde a especificação da matéria-prima, os processos de fabricação até o produto final, assegurando sua qualidade. Existe uma parceria e confiança muito grande entre as empresas, que buscam em conjunto a melhor solução quando precisam atender a reclamação de clientes.

Para não provocar uma resistência por parte dos funcionários, a empresa fez o processo de demissão de forma gradativa, sem causar grande impacto. Atualmente, terceiriza toda a produção, passando a focar somente na comercialização e entrega de seus produtos. Conta com 34 funcionários, dos 150 do passado.





CONSIDERAÇÕES FINAIS

A terceirização em uma empresa pode ser um fator fundamental de sobrevivência, bem como melhorar significativamente seu resultado financeiro. Porém, devem ser analisados e tratados de forma criteriosa os riscos inerentes ao processo. Pode-se ter redução na qualidade, produtividade, desenvolvimento de novos produtos, controle de tecnologia, além do fortalecimento da concorrência, dentre outros.

As empresas que terceirizam, em sua grande maioria, o fazem em processos não essenciais ao negócio da empresa. Normalmente terceirizam atividades periféricas, segundo Russo (2007) e Oliveira (1994). Terceirizar toda a atividade produtiva, até então uma atividade essencial para o negócio da empresa, é de certa forma arriscado, o que para a empresa em questão é tratado de forma tranquila e, para Leite (1994), possível de se terceirizar.

Quanto à satisfação dos clientes, a dificuldade está no período de análise. A terceirização ocorreu justamente no período de crise de consumo em que o país está passando, iniciada em 2014. Se por um lado foi benéfico para a empresa no quesito redução de custos, por outro o consumo reduziu substancialmente, de maneira geral. A empresa provavelmente não sobreviveria, caso não tivesse optado por terceirizar. Acredito que quando houver uma estabilidade econômica no país, seja possível analisar, por meio de pesquisa e controle de consumo, a satisfação do cliente diante a terceirização.

Este tipo de terceirização é a externa, baseada em contrato entre duas empresas consolidadas. Não foi abordado neste artigo, a legalidade ou ilegalidade da terceirização. Sabe-se que está tramitando no Senado Federal a PLC 030/2015, uma atualização da PL 4.330 de 26/10/2004, de autoria do deputado Sandro Mabel, do PL de Goiás, cuja ementa atual dispõe sobre os contratos de terceirização e as relações de trabalho deles decorrentes. Espera-se uma regulamentação mais atual, que possa proporcionar maior segurança, por parte dos empregados e empregadores, no que tange à terceirização de qualquer atividade econômica. A normatização atual é a súmula 331 do TST. Tem como objetivo permitir a terceirização também de atividade fim, o que atualmente é permitido, somente, para atividade meio. De qualquer forma, a alteração do perfil da empresa, modificando sua atividade fim, que incluía a fabricação de massas, passando somente à comercialização e à entrega, possibilitou a terceirização do que era anteriormente uma atividade essencial.





A terceirização de toda a atividade produtiva tornou a empresa mais flexível, enxuta e rentável. Foi uma decisão estratégica, motivada pela situação econômica atual, que possibilitou a sua sobrevivência, bem como a preparou para uma retomada de crescimento, quando a economia se recuperar.

REFERÊNCIAS

BRAND, Fabiane Cristina. **Sistemática de apoio ao processo de decisão quanto à terceirização no contexto de uma cadeia produtiva** - o caso da cadeia eletrônica gaúcha. Porto Alegre, 2004. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/5064/000464632.pdf?sequence=1>> Acesso em: 28 ago. 2017.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 3. Ed. Saraiva, 2001.

FRANCESCHINI, F. et al. **Um modelo para a Terceirização**. HSM Management. São Paulo, p. 75-80, janeiro-fevereiro 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 4ª Edição. São Paulo: Pioneira, 1995.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1995.

LEIRIA, Jerônimo Souto. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. São Paulo: Gente, 1995.

LEITE, J.C. **Terceirização em informática**. São Paulo: Makron Books, 1994.

OLIVEIRA, M. A. **Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas**. São Paulo: Nobel, 1994.

PIRES, S.R.I.: **Gestão Estratégica da Manufatura**, Editora UNIMEP, 1995.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512p.

RUSSO, G. M. **Guia prático de terceirização: como elaborar um projeto de terceirização eficaz**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.





SILVA, Vivian Lara S.; AZEVEDO, Paulo Furquim de. **Formas plurais no *franchising* de alimentos**: evidências de estudos de caso na França e no Brasil. Rev. adm. contemp. [online]. 2007, vol.11, n.spe1, pp.129-152. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552007000500007>>. Acesso em: 25 fev. 2017.

TEIXEIRA FILHO, J. **Orientações gerais para terceirização de serviços em informática**. Disponível em: <www.informal.com.br> Acesso em: 05 dez. 2005.

VALENCA, M. C. A.; BARBOSA, A. C. Q. **A terceirização e seus impactos**: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. Rev. adm. contemp. [online]. 2002, vol.6, n.1, pp.163-185. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000100010>. Acesso em: 28 fev. 2017.

