

## LEVANTAMENTO DOS CRITÉRIOS RELEVANTES NA TERCEIRIZAÇÃO: UM ESTUDO DA INDÚSTRIA TÊXTIL DE PERNAMBUCO

João Paulo Santos Aragão (UFPE) – aragaopaulojoao@gmail.com  
Cíntia Ladjane de Souza Holanda (UFPE) – cinthia\_holanda@hotmail.com  
Marcele Elisa Fontana (UFPE) – marcele.elisa@ufpe.br

### Resumo

Para que se tenha uma decisão acertada entre comprar ou produzir, faz-se necessário que os critérios sejam levantados e avaliados de forma minuciosa, uma vez que os mesmos vão determinar o que deve ser levado em consideração na seleção da parceria ideal. Desta forma, evita-se o erro bastante comum de considerar apenas o custo como o critério de seleção. Decisões de curto prazo e baseadas na intuição do decisor, nem sempre levam a melhor escolha. Logo, objetiva-se neste trabalho, levantar com o auxílio do mapa cognitivo, quais os critérios relevantes para apoiar a tomada de decisão entre terceirizar ou produzir voltados à indústria têxtil pernambucana, especificamente no Polo de Confecções do Agreste.

**Palavras-chave:** Terceirização; Critérios; Mapas cognitivos

### 1. Introdução

No ambiente empresarial cada vez mais competitivo e global, a terceirização é vista como uma estratégia de negócio bastante popular adotada pelas empresas com o intuito de impulsionar o crescimento e o desempenho do seu negócio.

A terceirização está sendo usada pelas empresas como uma estratégia de gestão e opção de modernização e posicionamento competitivo no contexto atual e como adequação às necessidades do mercado (VALENÇA & BARBOSA, 2002). Além disso, vêm sendo utilizada na execução dos objetivos de desempenho competitivo, como flexibilidade, capacidade de resposta, preço, qualidade e confiabilidade, podendo assim concentrar-se em suas competências essenciais, o que possibilita a empresa focar em suas competências e procurar parcerias para complementar seus objetivos estratégicos (GUNASEKARAN *et al.*, 2014; FLEURY & FLEURY, 2003).

No Brasil, o setor de prestação de serviços de terceirização vem exercendo influências significativas na economia e nas relações de trabalho das empresas, desde a década de 80. Essa influência favoreceu a abertura da economia brasileira para o mercado externo e contribuiu para a expansão de diversos setores produtivos no país (DIEESE, 2012). Nesse contexto, o setor têxtil possui grande destaque para a economia nacional, uma vez que reúne mais de 32 mil empresas, das quais mais de 80% são confecções de pequeno e médio porte,

em todo o território nacional. O setor emprega cerca de 1,7 milhão de pessoas. Em 2012, o setor obteve um faturamento de US\$ 56,7 bilhões, sendo responsável por cerca de 6% do valor total da produção da indústria de transformação (ABIT, 2013). O segmento da confecção está inserido no setor têxtil e engloba todas as atividades envolvidas na produção de roupas. Essas indústrias podem concentrar o processo completo de produção ou terceirizar uma ou várias fases de produção.

O Polo de Confecções do Agreste Pernambucano, considerado o segundo maior polo têxtil do país (FADE/UFPE, 2003) é composto principalmente pelas cidades de Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama, além de outros municípios circunvizinhos. Com o constante crescimento do setor têxtil na região, a demanda por mão de obra local para atuar nessas oficinas de confecção também cresceu, o que acabou empregando grande parte da população das cidades vizinhas. Assim, é notável o peso econômico do setor no Estado, seja pelo seu elevado grau de geração de emprego ou por seu dinamismo e contribuição ao Produto Interno Bruto (PIB) de Pernambuco (DIEESE, 2010).

De acordo com Vasconcelos Segundo *et al.* (2013) como o crescimento do Polo se deu de forma desordenada, é difícil obter dados precisos que comprovem que houve um crescimento regional decorrente de sua existência, porém observando-se dados do PIB, percebe-se a influência do Polo no crescimento local. O PIB do Brasil, por exemplo, apresentou um crescimento de 56% entre os anos de 2004 e 2008, enquanto Pernambuco cresceu 60%, ou seja, um pouco acima da média nacional para o mesmo período. Os principais municípios do Polo de Confecções do Agreste, por sua vez, apresentaram um crescimento de 86%, 77% e 68% em Santa Cruz do Capibaribe, Toritama e Caruaru, respectivamente. Estes dados demonstram a importância do setor para o estado.

A maioria das empresas que constituem o Polo Têxtil são as pequenas e médias empresas que trabalham na informalidade e são compostas por estruturas familiares em que as decisões são tomadas de forma intuitiva e de curto prazo. Isso fica evidente no trabalho de Vasconcelos Segundo *et al.* (2013), em que o controle de estoque, realizado de forma intuitiva por empresas do Polo Têxtil, trazem custos desnecessários provindos do excesso de material, o que ocasiona gargalos e atrasos. Souza & Mazzali (2008) destacam ainda problemas inerentes às empresas de pequeno e médio porte, como: estrutura administrativa centralizada, baixa especialização, simplicidade e informalidade do sistema de informação, além das estratégias intuitivas.

Várias decisões são tomadas diariamente numa organização, com ou sem o uso de métodos formais de apoio a decisão. Toda decisão é, portanto, um processo que envolve simultaneamente escolha e renúncia. A preocupação geral está associada com as consequências de tais decisões, assim, uma das preocupações naturais envolve a construção de modelos de decisão e a escolha de métodos que embasem tais decisões (ABRAMCZUK, 2009; ALMEIDA, 2013). Nesse sentido, o objetivo desse trabalho é levantar quais os critérios relevantes para auxiliar na tomada de decisão entre comprar ou produzir voltados à indústria têxtil pernambucana, especificamente no Polo de Confecções do Agreste.

Além desta introdução, o trabalho conta com outras quatro seções. Na seção 2 apontam-se os conceitos gerais sobre terceirização e mapas cognitivos. Na seção 3 é relatada a metodologia utilizada. Na sequência, apresentam-se os resultados e discussões. E, por fim, são feitas algumas considerações finais.

## **2. Revisão bibliográfica**

### **2.1. A terceirização**

A terceirização consiste na possibilidade de contratar um terceiro para a realização das atividades que não constituem o objeto principal da empresa, podendo esta contratação envolver tanto a produção de bens, como serviços especializados e serviços temporários (OLIVEIRA, 2013). Segundo Kotabe & Zhao (2002, apud Gunasekaran *et al.*, 2014), terceirização refere-se à contratação de um processo ou função particular em uma organização para uma empresa externa.

Já Ellram & Billington (2001) definem a terceirização como a transferência de atividades e processos anteriormente realizados internamente para um parceiro externo. Para Kahraman *et al.* (2008), terceirização é cada vez mais usado para se referir a subcontratação de um conjunto de funções ou processos de uma empresa para outra ou até mesmo de um grupo de indivíduos.

A terceirização tornou-se uma das estratégias de operações mais populares nos últimos anos, permitindo que as empresas concentrem-se em seus pontos fortes, reduzindo assim os custos de capital, enquanto, ao mesmo tempo, serem mais responsivas as mudanças nos requisitos do mercado (KAKABADSE & KAKABADSE, 2005).

Para Gunasekaran *et al.* (2014), a terceirização viabiliza competências essenciais para minimizar custos de produção, leva a flexibilidade estratégica, além de reduzir custos de ativos, administrativos e gerais. Além disso, para Xiao, Xia & Zhang (2007), a confiança e a

qualidade oferecida pelos terceiros aos seus contratantes podem criar uma melhor percepção do consumidor sobre o produto destinado.

Há uma série de razões que levam as empresas a terceirizar, como: custos gerais mais baixos, através da força de trabalho menor; melhorar os processos através do beneficiamento de terceiros; foco nas atividades principais; redução de riscos por meio da transferência dos mesmos para os terceiros. Além destas, pode-se citar vantagens como o desenvolvimento de novos produtos; equilíbrio no número de funcionários; obtenção de acesso à inovação e tecnologias mais recentes oferecidos pelo contratado (MURTHY *et al.*, 2015; BUSTINZA, 2010). Já Cachon & Harker (2002) consideram que um dos principais motivos pela busca da terceirização pelas empresas, estão relacionadas quando o custo de produção apresenta economias de escala.

Também há diversas questões que precisam ser tratadas antes de decidir sobre a adoção da terceirização, tais como se a organização está preparada para tal; determinar as atividades a serem terceirizadas; possuir alternativas bem definidas de terceirização; seleção dos terceiros e formulação de contrato; análise dos riscos potenciais (MURTHY *et al.*, 2015).

Muito se tem discutido sobre aspectos gerais na terceirização. Valença & Barbosa (2002) discutem possíveis impactos causados pelo processo de terceirização na cultura organizacional a partir de um estudo realizado junto a três grandes empresas de Minas Gerais dos setores siderúrgico e minerador. Marcelino *et al.* (2012) se propuseram a definir a terceirização a partir da ótica de diversas disciplinas. Paixão (2012) identificou em seu estudo a magnitude do crescimento do setor de serviços terceirizáveis em Pernambuco, no período entre 1995 e 2010, e sua repercussão sobre o mercado de trabalho. De Almeida *et al.* (2014) descreveram os fatores que influenciam a escolha do gestor a optar pela terceirização de serviços na Construção Civil, e propõem um modelo de apoio a decisão com base em uma metodologia de estruturação de problemas.

De forma mais específica, é possível encontrar trabalhos que apontam questões sobre a terceirização na área têxtil. Souza *et al.* (2005) apresentam as motivações que sustentam as decisões de terceirização nas empresas de confecção do Estado do Ceará e avaliam as práticas da gestão do fator humano terceirizado. Por sua vez, Piccinini *et al.* (2006) analisam os reflexos da adoção de inovações tecnológicas e de estratégias de flexibilização da força de trabalho por parte das organizações de setores têxteis e de vestuário no Rio Grande do Sul. Já Gonzaga & De Carvalho Jr. (2007) realizaram um estudo sobre o comportamento de empresas de grande porte do setor de confecções de Goiânia quanto à terceirização. Oliveira *et al.*

(2015) por meio da esfera econômica, definiram a viabilidade entre comprar ou produzir aplicada ao setor têxtil de Pernambuco.

Todos os trabalhos citados apresentam importantes aspectos considerados neste estudo. Com base nessas referências, foram identificados os principais motivos pelos quais as organizações têm buscado a terceirização, sobretudo os critérios que são comumente observáveis nas decisões entre terceirizar ou produzir.

## 2.2. Mapas cognitivos

Com o objetivo de mapear o pensamento de uma pessoa sobre um problema ou assunto, os mapas cognitivos são caracterizados por uma estrutura hierárquica, geralmente construídos na forma de um grafo, com meios e fins, além de um objetivo situado no topo da hierárquica, sendo suas estruturas ligadas por setas. Podem ser usados para extrair modelos mentais de algum decisor, em que geralmente são obtidos através de entrevistas para a representação formal do mundo subjetivo do entrevistado (EDEN, 2004).

Jardim (2001) especifica os passos necessários para a construção de um mapa cognitivo, que são:

- **1º passo – Definição de um rótulo para o problema:** o facilitador, juntamente com o decisor, definem um nome para o problema. Deve ser levado em consideração questões relevantes à definição do problema.
- **2º passo – Definição dos elementos primários de avaliação:** etapa fundamental para a construção do mapa, através de perguntas e respostas entre o facilitador e o decisor, estabelece-se os elementos primários de avaliação (EPAs). Tais elementos constituem objetivos, metas, valores dos decisores, ações, alternativas, entre outros.
- **3º passo – Construção dos conceitos a partir dos EPAs:** para a construção dos conceitos, sugere-se o uso de verbos no infinito que se destaque uma orientação à ação. Os conceitos devem ser expressos por meio de pequenos textos.
- **4º passo – Hierarquização dos conceitos:** após a construção dos conceitos, define-se o mapa cognitivo. Os conceitos meio e fim são relacionados por ligação de influência.

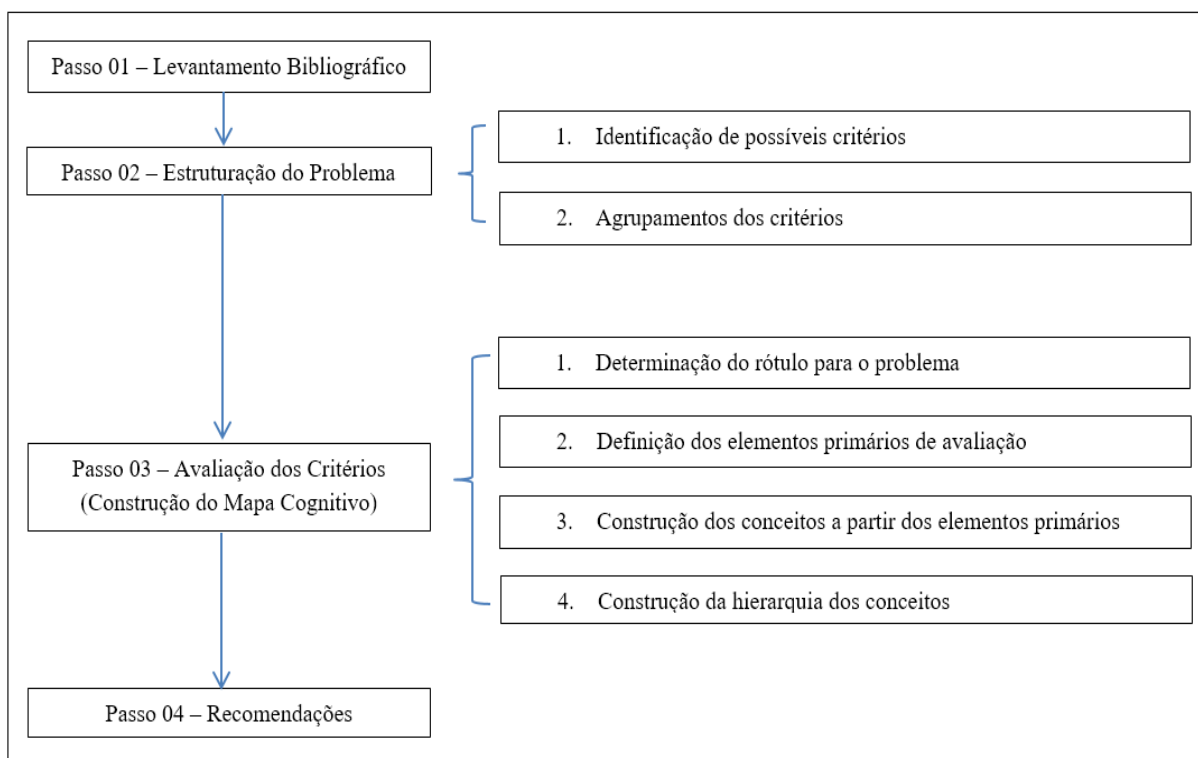
Na prática, há elementos que dificultam o processo de construção de um mapa cognitivo. Neste sentido, Rieg & Araújo Filho (2003) destacam: a falta de informação sobre a problemática em questão, os tópicos críticos e a terminologia usada pelo indivíduo ou grupo que relatará o problema, assim como a dificuldade em abordar aspectos subjetivos do

pensamento de um indivíduo. De acordo com Jardim (2001), a boa construção de um mapa cognitivo depende de fatores como a abordagem empática inicial por parte do facilitador e o estabelecimento de um eficiente processo de negociação.

### 3. Metodologia

A metodologia do estudo é representada pela Figura 1. No Passo 01, realizou-se um levantamento bibliográfico sobre a prática da terceirização, a fim de analisar os critérios utilizados. A revisão da literatura deu-se a partir de artigos publicados em periódicos de relevância na área, teses e dissertações sobre a temática, disponibilizados nas principais bases científicas, como Capes, Scielo, Spell e ScienceDirect; bem como em materiais disponibilizados nas bibliotecas eletrônicas universitárias.

Figura 1 – Fluxograma das etapas



Fonte: Os autores (2016)

No Passo 02, com base na revisão da literatura, os critérios foram desenvolvidos e subsequentemente foram agrupados de acordo com as suas características, para que sejam mais facilmente identificados e tratados.

Após a identificação e o agrupamento dos critérios, realizou-se o passo 03, a partir da construção do mapa cognitivo mediante uma entrevista semiestruturada com um decisor da área têxtil em Pernambuco, precisamente do Polo de Confecções do Agreste, com vistas a

identificar possíveis critérios a serem avaliados na decisão “terceirizar” ou “produzir”. Por fim, no Passo 04, estabelecem-se recomendações acerca do processo.

#### **4. Resultados e discussões**

De acordo com a metodologia proposta, com base no Passo 02, os critérios levantados da literatura foram divididos em quatro dimensões, que são: custo, qualidade, gerencial e entrega. Ao examinar essas dimensões e, conseqüentemente, os critérios (estes incluem tanto medidas quantitativas e qualitativas), podem-se evitar decisões errôneas, baseadas muitas vezes na intuição, como a de que o custo por si só é um fator decisivo à terceirização. O Quadro 1 resume os critérios por dimensão.

Quadro 1 - Agrupamento dos critérios

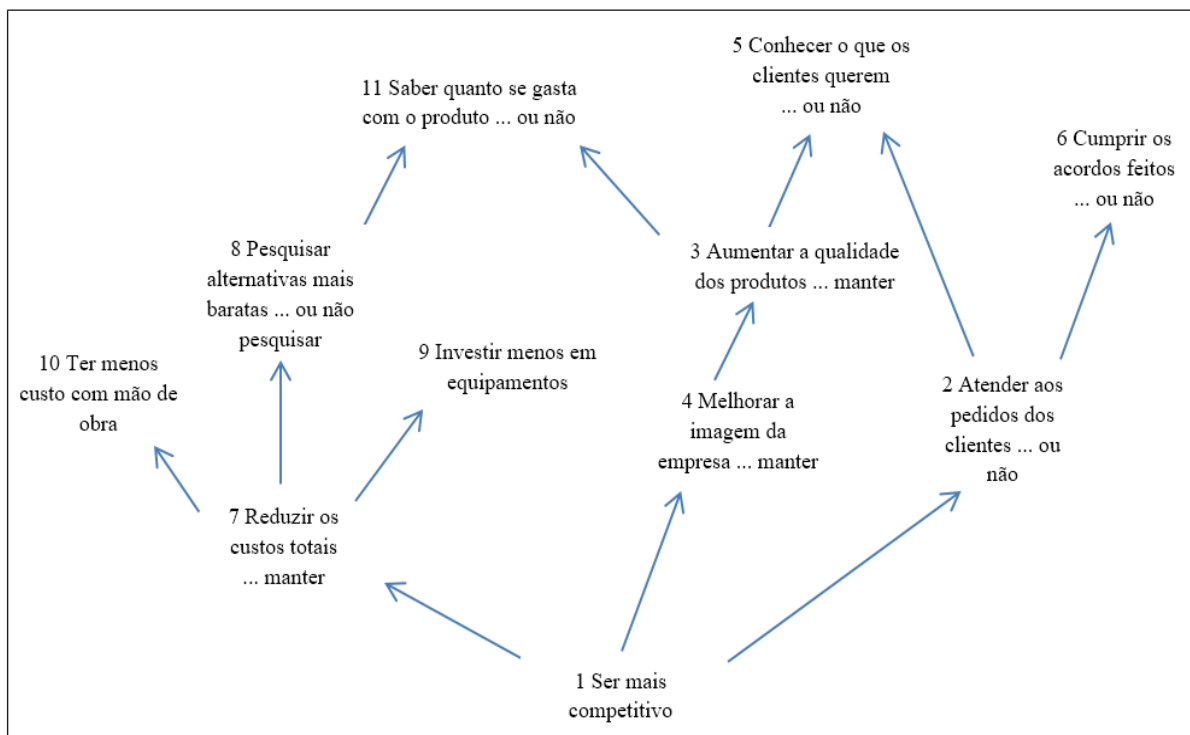
GRUPO	CRITÉRIOS
Custo	<p><i>Custo</i>: os custos fixos são transformados em custos variáveis, uma vez que são transferidos para o lado dos contratados, o que resulta em um aumento financeiro.</p> <p><i>Economia de escala</i>: o custo de produção é favorável, pois não há custo de realizar hora extra, o que é bastante comum para atender a produção.</p> <p><i>Encargos</i>: o quão custoso é, de acordo com as leis jurídicas, contratar e manter funcionários.</p>
Qualidade	<p><i>Satisfação dos clientes</i>: realização do produto ou serviço de acordo com as exigências estabelecidas. Este critério é válido tanto para os clientes internos da cadeia de suprimentos quanto para o consumidor final.</p> <p><i>Inspeção</i>: realizar inspeção na fonte e inspeção final que seguem a produção do terceirizado a fim de manter o controle de qualidade. Os resultados das inspeções geram resultados que são úteis para a continuação da terceirização.</p> <p><i>Custos de qualidade</i>: conformidade e não-conformidade, retrabalho ou até mesmo o custo altera a percepção do cliente devido a terceirização.</p>
Gerencial	<p><i>Uso de recursos internos</i>: devido ao elevado preço de se ter vários equipamentos para o cumprimento de uma atividade, ou até mesmo um ambiente físico favorável.</p> <p><i>Flexibilidade</i>: capacidade de lidar com situações anormais, ou seja, o quão rápido o contratado pode adaptar o seu sistema de acordo com as necessidades dos contratantes.</p> <p><i>Novas técnicas</i>: pode fornecer acesso imediato às mais recentes técnicas de trabalho e novas tecnologias.</p> <p><i>Relacionamento</i>: garantir a cooperação das partes, o que inclui o compartilhamento dos riscos inerentes.</p> <p><i>Responsividade</i>: o quão rápido é o fluxo de informação entre a empresa e o seu contratado.</p>
Entrega	<p><i>Tempo de entrega</i>: representa o desempenho no tempo de entrega dos terceirizados, tais como o tempo de execução de atividades, assim como o cumprimento dos prazos.</p> <p><i>Custo de transporte</i>: acordo sobre a responsabilidade de transportar matéria-prima e/ou produto acabado entre contratante e contratado.</p>

Fonte: Adaptado da literatura (2016)

Por sua vez, no Passo 03, a partir da entrevista com um decisor na área têxtil, precisamente do Polo de Confeções do Agreste Pernambucano, foi elaborado um mapa cognitivo, em que teve com o rótulo: “Quais fatores são considerados na decisão entre terceirizar ou produzir?”. Este mapa pode ser visualizado na Figura 2.

Figura 2 – Mapa cognitivo do decisor





Fonte: A pesquisa

Conforme é possível identificar no mapa do decisor (Figura 2), há uma preocupação em ser mais competitivo no mercado de atuação. Para tal, foram identificados três elementos primários de avaliação: (1) reduzir os custos totais, (2) melhorar a imagem da empresa e (3) atender aos pedidos dos clientes. Através destes elementos, foram construídos conceitos na proposta do modelo bipolar que demonstram possíveis ligações entre eles e estratégias de ação. E, por fim, com base em tudo que foi exposto, a hierarquização dos conceitos.

A partir da comparação entre o que foi observado na literatura e o mapa cognitivo do decisor, é possível identificar alguns pontos convergentes em relação aos critérios considerados na decisão analisada. Primeiro, que há uma preocupação com o custo, o qual se desdobra em custos com mão de obra e equipamentos, e sustenta a ideia de se buscar alternativas mais baratas e redutoras, como a opção de terceirizar. Segundo, fica evidente também, a necessidade de pelo menos manter a qualidade dos produtos da empresa, em um cenário menos otimista. Além disso, pode-se afirmar que a melhoria da imagem da empresa é um fator almejado pelo decisor e que, através da terceirização, a empresa torna-se mais livre para trabalhar questões como esta. Outro ponto importante é conseguir cumprir os acordos estabelecidos e atender aos pedidos dos clientes, o que requer confiabilidade e flexibilidade, como critérios extremamente críticos na decisão entre terceirizar e produzir.

Apesar dos pontos de convergência, observaram-se alguns divergentes. Pelo que foi retratado pelo decisor, os critérios envolvidos no grupo 'Entrega' não se refletem diretamente na sua decisão; no grupo 'Qualidade', está claro para ele apenas a questão principal de satisfação dos clientes; e no grupo 'Gerencial', critérios como novas técnicas e relacionamento não foram destacados. Neste sentido, apesar da literatura apresentar um grupo maior de critérios analisados na problemática discutida por este trabalho, para decisor do caso estudado da área têxtil, nem todos esses critérios são de fato avaliados na tomada de decisão.

## **5. Considerações finais**

Para que a decisão de comprar ou produzir seja eficaz, faz-se necessário determinar os critérios relevantes para essa decisão. Pois, são os critérios que vão determinar o que deve ser levado em consideração na seleção da parceria ideal, a fim de evitar erros clássicos cometidos, dos quais geralmente consideram apenas o custo como um critério.

Os critérios relevantes para a decisão estudada foram divididos em quatro dimensões (custo, qualidade, gerencial e entrega) com base na literatura, e, na sequência, delimitados a partir de um estudo de caso, onde foi realizada a estruturação de um mapa cognitivo que retrata a perspectiva de um decisor da área têxtil do Polo de Confecções do Agreste Pernambucano.

A partir do levantamento realizado na literatura foram identificados diversos critérios fundamentais a serem avaliados na tomada de decisão. Este *survey* proporciona uma ampliação da visão do decisor, apresentando critérios importantes e que por desconhecimento poderiam vir a ser desconsiderados, comprometendo a decisão. Não obstante, trata-se de um modelo que pode ser estendido para outras áreas de negócios que se encaixem neste cenário.

Considerando os resultados apresentados, bem como com vistas a demonstrar a relação entre a literatura e a prática da tomada de decisão sobre a questão entre terceirizar ou produzir, recomenda-se para trabalhos futuros a realização de mais entrevistas com decisores da área para identificar outros critérios não contemplados. Além disso, acrescenta-se a importância de aplicação multicriterial para avaliar a melhor recomendação para este contexto de decisão.

## **Agradecimentos**

A Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco (FACEPE) que contribuiu para a elaboração deste trabalho.

## **Referências**

ABIT - Associação Brasileira de Indústria Têxtil e de Confecção. **Indústria Têxtil e de Confecção Brasileira. Cenários, Desafios, Perspectivas, Demandas.** Brasília, jun., 2013.

- ABRAMCZUK, A. A. **A prática da tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALMEIDA, A.T. **Processo de decisão nas organizações: construindo modelos de decisão multicritério**. São Paulo: Atlas, 2013.
- BUSTINZA, O. F.; ARIAS-ARANDA, D.; GUTIERREZ-GUTIERREZ, L. **Outsourcing, competitive capabilities and performance: an empirical study in service firms**. International Journal Production Economics, v.126, p. 276–288, 2010.
- CACHON, G. P.; HARKER, P. T. **Competition and outsourcing with scale economies**. Management Science, v.48, p.1314–1333, 2002.
- DE ALMEIDA, F. J. et al. **Análise de Decisão Sobre Terceirização: Um Estudo na Indústria da Construção Civil Residencial**. Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace, v. 5, n. 2, 2014.
- DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Relatório final: Diagnóstico do setor têxtil e de confecções de Caruaru e região**. Observatório do Trabalho de Pernambuco, Recife, 2010.
- DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Terceirização e negociação coletiva: velhos e novos desafios para o movimento sindical brasileiro**. Nota Técnica, n. 112, 2012.
- EDEN, C. **Analyzing cognitive maps to help structure issues or problems**. European Journal of Operational Research, v. 159, n. 3, p. 673-686, 2004.
- ELLRAM, L., BILLINGTON, C. **Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision**. European Journal of Purchasing & Supply Management. v.7, n.1, p.15–27, 2001.
- FADE/UFPE - Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal de Pernambuco. **Estudo de caracterização econômica do Polo de Confecções do Agreste Pernambucano - Relatório final apresentado ao SEBRAE-PE**, Recife, 2003.
- FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil**. Revista Gestão & Produção, vol. 10, n. 2, p.129-144, 2003.
- GONZAGA, J. da F.; DE CARVALHO JÚNIOR, L. C. **O Comportamento das Empresas de Grande Porte do Setor de Confecções de Goiânia diante do Processo de Terceirização**. Estudos, v. 34, n. 4, p. 539-553, 2007.
- GUNASEKARAN, A.; IRANI, Z.; CHOY, K.L.; FILIPPI, L.; T. PAPADOPOULOS. **Performance measures and metrics in outsourcing decisions: a review for research and applications**. International Journal of Production Economics, v.161, p.153–166, 2014.
- JARDIM, S. B. **Mapas Cognitivos: um caminho para construir estratégias**. Revista Acadêmica da Face Pucrs, Porto Alegre, v. 12, p. 89-115, 2001.
- KAHRAMAN, C.; ENGIN, O.; KABAK, Ö.; KAYA, I. **Information systems outsourcing decisions using a group decision-making approach**. Engineering Applications of Artificial Intelligence, v.22, p.832–841, 2008.
- KAKABADSE, A.; KAKABADSE, N. **Outsourcing: current and future trends**. Thunderbird International Business Review, v.47, n.2, p.183–204, 2005.
- MARCELINO, P. et al. **Por uma definição de terceirização**. Caderno CRH, Salvador, v. 25, n. 65, p. 331-346, 2012.
- MURTHY, D. N. P.; KARIM, M. R.; AHMADI, A. **Data management in maintenance outsourcing**. Reliability Engineering and System Safety, n.142, p. 100–110, 2015.
- OLIVEIRA, F. S. **Terceirização e flexibilização das normas trabalhistas**. Revista Prolegómenos. Derechos y Valores, v.16, n.31, p.189-201, 2013.
- OLIVEIRA, M. P.; LIMA, C. G. de S.; ARAGÃO, J. P. S.; FONTANA, M. E. **Produzir ou comprar? Um estudo de caso no setor têxtil Pernambucano**. In: III Simpósio de Engenharia de Produção (SIMEP) João Pessoa/PB, 2015.
- PAIXÃO, J. D. F. **Uma análise do crescimento econômico do setor de serviços terceirizáveis no estado de Pernambuco e suas repercussões sobre o mercado de trabalho entre 1995 e 2010**. Recife, 2012. 79 f. Dissertação (mestrado) - UFPE, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-graduação em Economia, 2012.
- PICCININI, V. C.; OLIVEIRA, S. R. de; FONTOURA, D. dos S. **Setor têxtil-vestuário do Rio Grande do Sul: impactos da inovação e da flexibilização do trabalho**. Ensaios FEE, Porto Alegre, v. 27, n. 2, p. 355-376, 2006.
- RIEG, D. L.; ARAÚJO FILHO, T. **Mapas cognitivos como ferramenta de estruturação e resolução de problemas: o caso da pró-reitoria de extensão da UFSCar**. Gestão & Produção, v.10, n.2, p.145-162, 2003.
- SOUZA, L. L. C.; FERRAZ, S. F. S.; MAIA, B. O.; NOBRE, J. A. P. **Terceirização Estratégica e a Gestão do Fator Humano em Grandes Indústrias Cearenses de Confecção**. In: EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2005, Brasília. Anais Gestao de Pessoas. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

- SOUZA, M. C. A. F., MAZZALI, L. **Conceito e Espaço da Pequena Empresa na Estrutura Industrial:** Heterogeneidade e Formas de Inserção. *Gestão & Produção*, v. 15, n. 3, p. 591-603, 2008.
- VALENÇA, M. C. DE A.; BARBOSA, A. C. Q. **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.
- VASCONCELOS SEGUNDO, J. E.; FERRAZ SEGUNDO, D. W.; FONTANA, M. E. **Controle de estoque em pequena e média empresa localizada:** um estudo de caso aplicado no polo de confecção do agreste de Pernambuco. In: XX Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP), Bauru, 2013.
- XIAO, T.; XIA, Y.; ZHANG, G.P. **Strategic outsourcing decisions for manufacturers that produce partially substitutable products in a quantity-setting duopoly situation.** *Decision Sciences*, v.38, p.81-106, 2007.