

TERCEIRIZAÇÃO: um estudo de caso em uma empresa do setor sucroalcooleiro na região do Centro-oeste mineiro

Diego Arlei Luis (Instituto Federal de Minas Gerais – *campus* Bambuí)
diegoarleiluis@outlook.com

Júlio César Benfenatti Ferreira (Instituto Federal de Minas Gerais – *campus* Bambuí)
julio.ferreira@ifmg.edu.br

Lauriene Teixeira Santos (Instituto Federal de Minas Gerais – *campus* Bambuí)
lauriene.tsantos@gmail.com

Resumo

A terceirização é um procedimento técnico moderno de gestão em que as atividades não principais da empresa são repassadas as prestadoras de serviços, sendo realizado um contrato com cláusulas para garantias da execução dos serviços dentro das leis civil e trabalhista. O objetivo da terceirização é ter uma melhor qualidade na realização dos serviços, conseguindo ao mesmo tempo uma redução de custo e podendo a contratante ter mais tempo para focar na execução da sua atividade principal. O tema do presente estudo foi realizado em uma empresa sucroalcooleira, o trabalho procura esclarecer os principais pontos que levam a empresa a buscar a contratação de terceiros, a forma como é realizado o processo de contratação, quais as vantagens e desvantagens, de acordo com a realidade da empresa. Foi realizada uma pesquisa descritiva, adotando como método uma aplicação de questionário aos colaboradores da empresa e uma revisão bibliográfica sobre o tema. Pelos resultados foi possível observar que a qualificação profissional é a principal vantagem da terceirização, mas é importante a contratante melhorar o desempenho no controle durante e após conclusão das atividades.

Palavras-Chaves: terceirização, procedimento, controle.

1. Introdução

A descentralização dos processos produtivos é um dos principais caminhos para a adaptação das estruturas organizacionais à nova realidade competitiva. Dessa forma, surgiu a terceirização (*outsourcing*), como uma prática em que parte do conjunto de produtos e serviços utilizados por uma empresa é providenciada por outra empresa, num relacionamento colaborativo interdependente (PIRES, 2004).

O Brasil é o maior produtor de cana-de-açúcar do mundo, são mais de 665 milhões de toneladas de cana-de-açúcar por ano. No caso do etanol, o País é o segundo maior produtor. Na safra 2014/2015, o volume produzido atingiu 28 bilhões de litros (UNICA, 2016).

A empresa foco deste estudo durante seu período de safra tem aproximadamente 1.192 funcionários diretos. No ano de 2016, atingiu a média de 14 empresas contratadas para o fornecimento de mão de obra, conforme informado pelo Analista Financeiro responsável pelo controle de documentação trabalhista das terceirizadas da empresa.

Este trabalho foi realizado com dados da empresa estudada no ano de 2016, antes do Presidente da República sancionar a nova Lei da Terceirização nº 13.429 de 31 de março de 2017, que permite as empresas de contratar trabalhadores terceirizados para exercerem atividades fim, que são as principais funções da empresa.

Diante dos dados apresentados, este estudo objetivou estudar o processo de terceirização em uma usina do setor sucroalcooleiro do centro-oeste de Minas Gerais. Especificamente, buscou-se apresentar os critérios que influenciam a empresa a adotar a terceirização, apresentar a percepção dos líderes da empresa sobre o processo de terceirização e verificar as vantagens e desvantagens da terceirização.

2. Breves considerações teóricas

2.1 Terceirização (*outsourcing*)

A terceirização encontra sua origem durante a II Guerra Mundial, quando os Estados Unidos se aliaram aos países europeus para combater as forças nazistas e também o Japão. As indústrias de armamento não conseguiram abastecer o mercado, necessitando suprir o aumento excessivo da demanda e aprimorar o produto e as técnicas de produção (MEIRELES, 2007).

Essa necessidade demonstrou que a concentração industrial deveria voltar-se para a produção, e as atividades de suporte deveriam ser transferidas para terceiros, o que sem dúvida, gerou um número maior de empregos na época. No Brasil, a noção de terceirização foi trazida por multinacionais por volta de 1950, pelo interesse que tinham em se preocupar apenas com a essência de seu negócio (CASTRO, 2000, *apud* MEIRELES, 2007).

Para os autores Gay e Essinger (2000) *apud* Bremer *et al.* (2003, p. 42) “a terceirização pode ser definida como a transferência da responsabilidade do gerenciamento contínuo do fornecimento de um serviço para um terceiro, administrada por um acordo dos níveis dos

serviços estabelecidos”. A partir do surgimento do *outsourcing*, grandes empresas têm feito uso dessa estratégia. Contudo, é importante destacar que as organizações devem analisar profundamente, antes de qualquer acordo, as atividades que podem ser objeto de terceirização, bem como as consequências de tal opção estratégica (FERREIRA JUNIOR, 2010).

2.2 Vantagens e desvantagens da terceirização

A terceirização é vista, constantemente, como decisão de redução de custos nas empresas. De fato, no geral se tem uma redução nos custos da empresa, mas não se deve fazer uma terceirização de serviços apenas visando à redução de custos. A terceirização é, antes de uma medida de redução de custos, uma decisão de posicionamento estratégico. Se assim o for, a terceirização pode trazer benefícios para a empresa (MAGALHÃES, 2010).

Para Oliveira (2006) *apud* Magalhães (2010) os principais aspectos positivos em se optar pela terceirização são: redução de custos empresariais, maior estabilidade para as empresas, diminuição do passivo trabalhista, diminuição das reclamações trabalhistas, aumento da eficiência e competitividade empresarial, acesso a novos recursos tecnológicos e inovações, previsibilidade dos gastos, custos e prazos e acesso a pessoal qualificado, transformações de custos fixos em custos variáveis propiciando economia e aumento de flexibilidade da empresa para se adequar, com agilidade, as mudanças e as exigências da economia globalizada.

Quanto aos aspectos negativos Oliveira (2006) *apud* Magalhães (2010) cita redução da massa salarial; não integração do trabalhador com a empresa; desmobilização sindical; alta rotatividade de mão de obra; processo às vezes utilizado para fraudar a legislação trabalhista protetiva; dificuldade de relacionamento entre pessoal interno e o terceiro contratado; diminuição da segurança, com a presença dos terceirizados, contratados sem o mesmo rigor de seleção do serviço público.

Ainda que a terceirização conte com aspectos positivos e negativos o autor Leite (1994) *apud* Magalhães (2010, p. 26) acredita que os fatores críticos de sucesso, em um processo de terceirização são “a definição dos níveis de terceirização, preparação interna, escolha do parceiro e redação do contrato de prestação de serviço”.

3 Metodologia

3.1 Tipo de pesquisa

O estudo possui abordagem qualitativa, que segundo Godoy (1995) possibilita a análise um fenômeno numa perspectiva integrada, considerando-se os pontos de vista das pessoas envolvidas e também pontos relevantes. A pesquisa é caracterizada por ser também um estudo de caso, que segundo Gil (1995), implica em um estudo aprofundado e completo de um ou de poucos objetos.

3.2 Instrumentos para coleta de dados

Para coleta dos dados aplicou-se uma entrevista aos funcionários da diretoria e gerência da organização. Além das entrevistas os métodos utilizados para a coleta dos dados foram: análise documental, entrevista semiestruturada e observação participante, os quais são descritos a seguir.

A entrevista semiestruturada para Laville & Dione (1999), trata-se de uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente, em uma ordem prevista, mas às quais o entrevistador pode acrescentar questões de esclarecimento. Para realização desta foi realizada uma reunião com líderes da empresa e os gestores dos contratos da organização estudada apresentando um roteiro a ser respondido sobre o tema, visando obter um conhecimento da visão dos líderes em relação à terceirização.

A observação participante é uma metodologia elaborada que visa estabelecer uma adequada participação dos pesquisadores dentro dos grupos observados de modo a reduzir a estranheza recíproca (MARTINS, 1996). A observação foi fundamental para o estudo do processo da Terceirização na empresa, onde o pesquisador conta com uma experiência de mais de 8 anos na organização, permitindo assim um amplo conhecimento sobre as rotinas do controle dos pagamentos e de documentação trabalhistas das terceirizadas.

Foram analisados procedimentos de contratação de fornecedores e prestadores de serviços, os modelos de contratos, instrumentos de monitoramento e acompanhamento, arquivo de boletins de medições, sistema de acompanhamento financeiro de contratos e arquivo de documentação trabalhista de terceiros.

3.3 Identificação do objeto de estudo

O presente estudo foi realizado em uma usina sucroalcooleira localizada no centro-oeste de Minas Gerais. A safra de 2016 teve um resultado de 1.180.957,4 toneladas em 16.392,56 hectares colhidos, com o volume superior a 100 milhões de litros de etanol produzidos, conforme dados informados pela Analista Agrícola e pelo Coordenador de Qualidade dos setores agrícola e industrial da usina. A empresa apresenta um importante histórico de terceirização, desde a sua fundação no ano de 2006, quando teve empresas contratadas colaborando em suas atividades nos seguintes setores: Agrícola, Industrial, Administrativo, Motomecanização, Segurança do Trabalho e Tecnologia da Informação.

Participaram da entrevista 1 Diretor Presidente, 1 Diretor Administrativo Financeiro, 1 Gerente de Segurança do Trabalho, 1 Gerente de Recursos Humanos, 1 Gerente Agrícola, 1 Gerente de Suprimentos, 1 Gerente Industrial, 1 Gerente de Produção, 1 Gerente de Qualidade, 1 Coordenador Jurídico, 1 Coordenadora de Suprimentos, 1 Coordenadora de Recursos Humanos, 1 Supervisor de Segurança do Trabalho, 2 Técnicos de Segurança do Trabalho, 1 Supervisor Agrícola, 2 Assistentes Agrícolas, 2 Líderes de Produção, no total 20 colaboradores. Estes foram escolhidos pelo poder de decisão na contratação ou não de alguma terceirizada.

4 Resultados e discussão

4.1 Processo de terceirização como estratégia para a organização

A organização estudada apresenta algumas atividades terceirizadas, como os serviços de coletas e destinação de resíduos, controle integrado de pragas, pulverização de herbicidas, cultivo de cana de açúcar, adubação, montagem e manutenção industrial, serviços de caldeiraria, prestação de serviços de *munk*, estudos elétricos, cursos e treinamentos para motoristas e operadores, transporte de passageiros, serviços advocatícios, fisioterapia, consultoria técnica em gestão de segurança, consultoria administrativa e fornecimento de refeições.

Com relação à questão, se a empresa busca a contratação de mão de obra terceirizada de forma estratégica, para 80% dos entrevistados tem a opinião que sim. Para os colaboradores

participantes da entrevista que responderam sim, são analisados de forma estratégica no momento da contratação fatores como o estudo sobre os aspectos econômicos, elaboração de um planejamento das atividades a terceirizar, redução de custos que a contratante terá com a contratação de uma terceira e resultados positivos já obtidos.

Os 20% que não acreditam que o processo de contratação é realizado de forma estratégica, o grande fator para a reposta foi à rapidez nas contratações de algumas empresas, onde não se tem o tempo necessário para realização de uma pesquisa mais aprofundada no mercado para encontrar a melhor opção para contratação, gerando alguns resultados insatisfatórios.

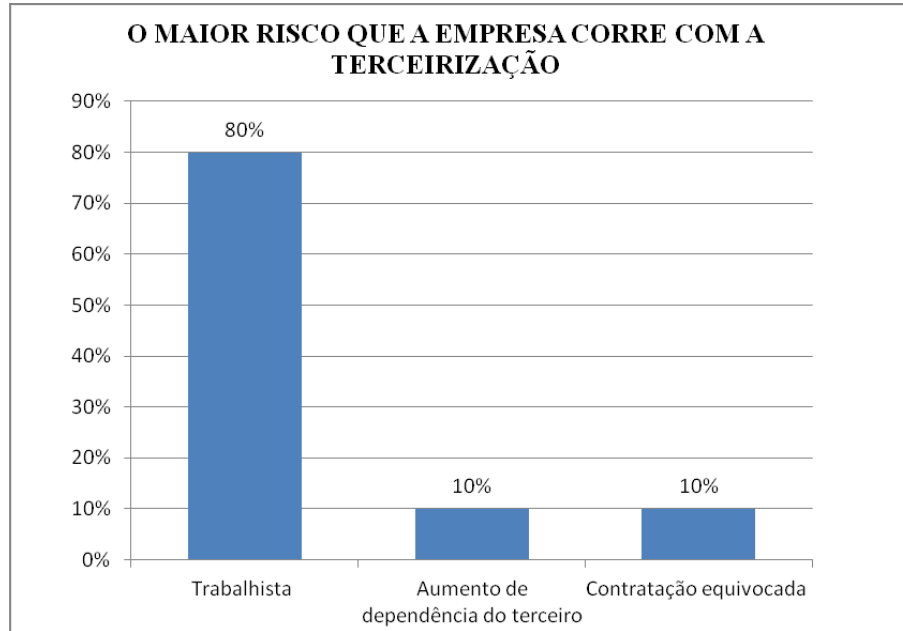
4.2 Risco com a terceirização

De acordo com os dados obtidos com as entrevistas, 80% responderam que o maior risco que a terceirização pode proporcionar a contratante é o relacionado à justiça do trabalho. O motivo foi fundamentado, pelo fato da contratante responder por dívidas trabalhistas e previdenciárias de empregados que trabalharam em suas instalações, mesmo que estes sejam vinculados à empresa contratada. Este fato preocupa as lideranças da empresa estudada, como já ocorreu o fato, que a empresa teve que assumir a responsabilidade financeiramente, em processos trabalhistas em que as prestadoras de serviços foram condenadas e não cumpriram suas obrigações.

O risco do processo de contratação equivocada foi mencionado por 10% dos entrevistados, como alguns serviços são de caráter de urgência e por não ter tantas opções no mercado da região às chances de realizar uma contratação de uma empresa que não possui uma qualificação profissional eficiente pode acontecer com uma importante frequência.

Outro risco apontado por 10% dos participantes, foi o aumento da dependência do terceiro. A cultura de terceirizar determinadas atividades pode gerar uma “acomodação” para o contratante, ficando extremamente dependente do terceirizado. Vale ressaltar, que a contratante

não pode realizar análise de qualidade serviço, resultado negativo



deixar de uma custos e do se o for a

terceirização não é a melhor alternativa para a organização. O gráfico 1 apresenta os resultados comentados.

Gráfico 1 - O maior risco que a empresa corre com a terceirização

Fonte: Elaborado pelos autores 2016).

4.3 Sistema de controle

O controle gerencial sobre as contratadas durante a execução do serviço é importante para evitar diversos transtornos futuros. O acompanhamento e controle devem ser realizados através de um plano, elaborado desde início do processo de contratação e principalmente durante a execução, segundo relato dos entrevistados.

A fim de obter um melhor desempenho no processo de controle de contratos a empresa estudada utiliza sistema e planilhas como ferramentas da gestão. Após execução dos serviços o gerente da área que solicitou deve analisar se os serviços foram concluídos, mediante aprovação é realizado um boletim de medição que é encaminhado junto com a nota fiscal e documentação trabalhista da contratada para o setor de controle de contratos onde será lançado no sistema após uma nova conferência de valores e da documentação trabalhista realizado pelo analista financeiro, que depois encaminhará para aprovação da diretoria administrativa financeira.

Para 70% dos respondentes a contratante tem um controle eficiente sobre as terceirizadas durante o período que elas estão cumprindo suas atividades. Para um controle eficiente, a organização tem um procedimento de contratos, que apresenta algumas etapas de acompanhamento como: processo de integração de funcionários com o setor de segurança do trabalho conferência da realização das atividades, boletim de medição aprovados pelas líderes dos setores, análise do controle financeiro de valores de acordo com os contratos e documentação trabalhista. De acordo com 30% dos colaboradores, a empresa ainda não tem um controle eficiente sobre as contratadas, à falta de um acompanhamento diário dos fiscais dos contratos durante a execução dos serviços para corrigir os erros, foi a principal causa apontada pelos entrevistados.

4.4 Aspectos de contratação de uma empresa terceirizada

Segundo relato da entrevista em relação a qual o aspecto que a empresa pesquisada leva mais em consideração para contratar uma terceirizada, a busca pela qualidade na prestação do serviço foi destaque para 60% dos entrevistados, enquanto 40% responderam o custo.

Em relação ao item qualidade, que teve maior citação, foi ressaltado que é um fator que deve ser analisado desde início do processo de contratação, o setor solicitante pelos serviços participa ativamente da seleção podendo indicar e participar das reuniões para apresentação de

futuros parceiros, assim o setor solicitante pelo serviço pode ter um contato direto com as contratadas buscando ter um conhecimento melhor sobre a prestadora do serviço.

Sobre os custos, os entrevistados defenderam que, devem ser observados, mas não podem deixar de se esquecer da análise qualitativa dos serviços do fornecedor. Uma empresa pode apresentar um projeto com o orçamento abaixo do mercado e ter ao mesmo tempo a eficácia na execução do serviço, por isso os gestores da contratante buscam informações sobre a participação desses prestadores de serviços em outras empresas, analisando a contratação por um preço de mercado reduzido e uma qualidade satisfatória, conseguindo juntar os dois aspectos mais importantes que são a qualidade e custo no momento da contratação de acordo com os participantes da pesquisa.

De acordo com os resultados da pesquisa 60% dos entrevistados afirmam que a terceirização reduz custos para organização. Assim com a realização de atividades feita pela própria mão de obra interna o custo seria maior. Os principais motivos apontados para elevação dos custos são as necessidades que os serviços exigem, como: contratação de recursos humanos, aquisição de máquinas, equipamentos, etc.

Para 40%, a delegação de atividade a terceiros não representa uma redução de custos para empresa, por causa dos riscos trabalhistas, que como tomadora dos serviços, pode ser atribuído aos custos da terceirização.

Como a empresa estudada já teve prejuízos financeiros com ações trabalhista em algumas áreas, principalmente na agrícola e de moto mecanização, a preocupação de terceirização de determinados serviços ainda é um motivo de grande atenção no processo de estudo para o planejamento da empresa.

4.5 Percepção dos líderes da empresa sobre o processo de terceirização

A pesquisa realizada com os funcionários da empresa estudada demonstrou que a terceirização é uma ferramenta aceita pela maioria dos entrevistados, o índice de aprovação foi de 70% a favor da realização da atividade e 30% não aprovam.

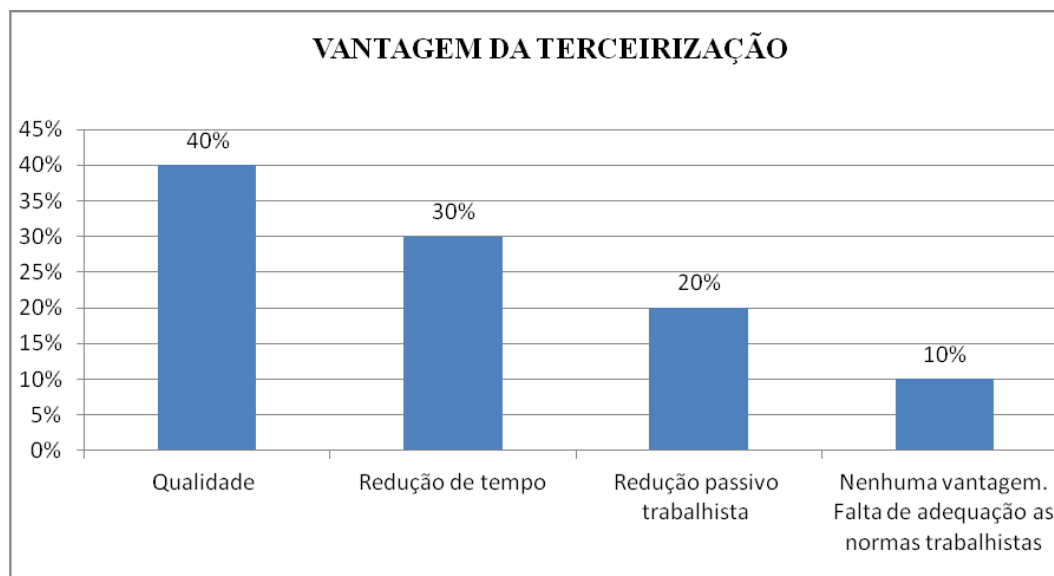
Através do estudo pode observar que o principal motivo da aprovação da terceirização é a busca por uma mão de obra com melhor qualificação profissional para as determinadas áreas, podendo a contratante focar seus esforços na sua atividade principal.

Outro fator citado pelos entrevistados que merece destaque sobre a adoção da terceirização, é que a contratante terá mais tempo para focar no seu objetivo principal, tendo melhor controle sobre sua atividade fim.

Para 30% dos colaboradores que não aprovam a terceirização dentro da empresa estudada os principais pontos negativos foram: os riscos de acidentes durante a execução dos serviços de mão de obra, precarização das relações de trabalho e a baixa qualidade dos serviços dos terceiros.

Em dissonância aos números apresentados anteriormente, a principal vantagem destacada por 40% dos entrevistados é a qualidade na prestação do serviço. Neste sentido, um dos entrevistados destacou que para isso (ter qualidade do serviço), o processo de terceirização deve ter início nas unidades estratégicas da empresa, pois elas são conhecedoras das necessidades diárias para o bom desempenho das atividades.

Gráfico 2 – Vantagem da terceirização



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Conforme o gráfico acima, 30% destacaram a redução de tempo para executar determinadas atividades, como uma das grandes vantagens de terceirizar. Outro fator citado como benefício de muita importância para o estudo é a redução do passivo trabalhista defendido por 20% da amostra. Aprofundando na questão, observou-se que os entrevistados defendem a importância de se estabelecer rotinas de controle nas empresas contratadas, que terá como consequência o resultado positivo, na diminuição do passivo trabalhista.

Mas ao mesmo tempo, para 10% dos funcionários participantes do estudo, a terceirização não apresenta nenhuma vantagem, sendo o principal motivo o comportamento das terceiras, que não procuraram se adequar as normas trabalhistas.

Sobre o tema da terceirização da atividade-fim da empresa, 80% dos funcionários responsáveis diretos pela contratação e acompanhamento da terceirização da usina sucroalcooleira estudada, acreditam que terceirizar a atividade-fim não é uma boa estratégia de negócio. As desvantagens apontadas são: o grau de dependência que a contratante terá

com a contratada, aumento de desemprego direto, perda da liderança, risco de aumentar as greves e redução na qualidade do serviço ou produto.

Para os 20% que responderam a favor da permissão para terceirizar a atividade-fim concordam, desde que as contratadas tenham mais controle sobre seus serviços e obedeçam a legislação trabalhista.

Sobre o sistema de controle das empresas prestadoras de serviço, as sugestões apresentadas pelos entrevistados é focar na qualidade não apenas no custo, buscando as melhores ferramentas e sistemas para controle de qualidade que resultará no em um produto final satisfatório para a organização e seus clientes.

5 Conclusão

O objetivo geral deste trabalho foi de estudar o processo da terceirização em uma empresa do setor sucroalcooleiro, na sua última safra do ano de 2016. Para tanto foi feito um estudo de caso com método de coleta de informações para o estudo, com uma entrevista individual com membros do nível estratégico, tático e operacional da empresa, sendo eles os responsáveis pela contratação e controle das terceirizadas.

Os resultados da pesquisa evidenciaram que os membros da empresa que fizeram parte do estudo são favoráveis à terceirização, a busca por uma melhor qualificação profissional devido à organização possuir uma grande divisão de setores como Agrícola, Industrial, Administrativo, Motomecanização, Segurança do Trabalho e Tecnologia da Informação. De acordo com o estudo a terceirização é elaborada de forma estratégica pelas lideranças, fatores como planejamento e redução de custo são fundamentais para análise do plano de contratação de uma empresa especializada.

A qualidade do serviço é a principal vantagem que o contratante obtém com a terceirização, conseguir manter eficiência máxima em todas as áreas é um benefício que a empresa busca para conseguir ter sempre resultados positivos. Para os entrevistados a contratação de terceiros deve ter o foco na qualidade do serviço, não analisando somente o custo baixo, mas sim o justo por um serviço de qualidade, conseguindo ao mesmo momento redução de tempo e podendo focar em suas atividades principais.

O maior risco que a terceirização proporciona a contratante é o trabalhista, a responsabilidade solidária, no Direito do Trabalho é comum na terceirização da mão de obra, situação em que a empresa que contrata o serviço terceirizado responde subsidiariamente pelas obrigações não cumpridas pela empresa responsável pela contratação do empregado. Como tomadora dos serviços a empresa deve se resguardar desde o início, para evitar futuros transtornos na justiça do trabalho. É realizado um processo de integração com o setor de Segurança do Trabalho, para analisar se foram realizados de forma correta todos os documentos de admissão, após início das atividades a contratada deve apresentar a comprovação das obrigações fiscais e trabalhistas para aprovação dos pagamentos. Para evitar transtornos trabalhistas são aplicadas essas normas e procedimentos com as contratadas desde a admissão de empregados até a rescisão do contrato de trabalho e encerramento do contrato com contratante.

Sugere que a empresa busque melhorar ainda mais o processo de controle e fiscalização dos contratos, com auditoria mensal para análise se estão sendo realizadas atividades dentro das normas trabalhistas, não colocando em risco os trabalhadores. Outra sugestão relevante é a de implantar o projeto de indicadores de desempenho na gestão de contratos, através das medições de execução dos serviços, assim a empresa terá maior segurança em seu processo de terceirização qualificando seus terceiros com um sistema de controle e avaliação.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, Alberto Luiz; SANCHEZ, Otávio Próspero. **Outsourcing de TI: impactos, dilemas, discussões e casos reais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008 *apud* MAGALHAES, Gleidson Marques. **Vantagens e desvantagens da terceirização dos serviços de tecnologia de informação na diretoria de tecnologia do Banco do Brasil**. Monografia (Bacharelado), Universidade de Brasília, 60 f.: il. Brasília. 2010.
- BRASIL. **Lei da Terceirização nº 13.429**, de 31 de mar. de 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm>. Brasília, DF, acesso 01 mar 2017.
- BREMER, Carlos Frederico; MALDONADO, Jose Carlos; FIGUEIREDO, Rejane M. da Costa. **Evolução dos modelos de outsourcing: O estado da arte literatura dos novos provedores de serviços aplicativos**. *Perspect. cienc. inf.*, Belo Horizonte, v. 8, n. 1, p.40-57, jan./jun. 2003.
- CASTRO, de Rubens Ferreira. **A terceirização no Direito do Trabalho**. São Paulo, Malheiros, 2000, p.75 *apud* MEIRELLES, Livia Maria Silva. **Terceirização** (2007). Disponível em:<<http://www.webartigos.com/artigos/terceirizacao/1743/>>. Acesso em: 18 de out. 2016.
- FERREIRA JUNIOR, Israel. **O processo de Outsourcing Offshore da função Produção: Um estudo na Trikke Tech Inc**. Paraná, PR: Revista Produção Online, v.10, n.4, dez. 2010.
- GAY, C. L.; ESSINGER, J. **Inside outsourcing: the insider's guide to managing strategic sourcing**. London: N. Brealey, 2000 *apud* BREMER, Carlos Frederico.; MALDONADO, Jose Carlos.; FIGUEIREDO, Rejane M. da Costa. **Evolução dos modelos de outsourcing: O estado da arte literatura dos novos provedores de serviços aplicativos**. *Perspect. cienc. inf.*, Belo Horizonte, v. 8, n. 1, p.40-57, jan./jun. 2003.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GODOY, A.S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de empresas, São Paulo, v.35, n3, p.20-29, maio/jun. 1995.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. A. **A construção do saber**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 199. 340 p.

LEITE, Jaci C. **Terceirização em Informática**. São Paulo: Makron Books, 1994 *apud* MAGALHAES, Gleidson Marques. **Vantagens e desvantagens da terceirização dos serviços de tecnologia de informação na diretoria de tecnologia do Banco do Brasil**. Monografia (Bacharelado), Universidade de Brasília, 60 f.: il. Brasília. 2010.

MAGALHAES, Gleidson Marques. **Vantagens e desvantagens da terceirização dos serviços de tecnologia de informação na diretoria de tecnologia do Banco do Brasil**. Monografia (Bacharelado), Universidade de Brasília, 60 f.: il. Brasília. 2010.

MEIRELES, Livia Maria Silva. **Terceirização** (2007). Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/terceirizacao/1743/>>. Acesso em: 18 de out. 2016.

MARTINS, J.B. **Observação participante: uma abordagem metodológica para a psicologia escolar**. Semina: Ci. Sociais/Humanas, Londrina, v. 17, n. 3, p. 266-273, set. 1996.

OLIVEIRA, Amilcar Martins de. **Terceirização: Dificuldades, desafios, vantagens e desvantagens**. 2006. 20f. Monografia (Conclusão de Curso: MBA Gestão de Negócios – Varejo) – Universidade Cooperativa Banco do Brasil. UNIBB. Fundação Instituto de pesquisa contábeis atuárias e financeiras – FIPECAFI, Brasília *apud* MAGALHAES, Gleidson Marques. **Vantagens e desvantagens da terceirização dos serviços de tecnologia de informação na diretoria de tecnologia do Banco do Brasil**. Monografia (Bacharelado), Universidade de Brasília, 60 f.: il. Brasília. 2010.

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos**. São Paulo: Atlas, 2004. 310 p.

UNICA. **União da Indústria de Cana-de-Açúcar**. Disponível em: <<http://www.unica.com.br>>. Acesso em 21 set. 2016.