



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ARAGUAÍNA  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA**

**RHAYLLA THAYANE ALENCAR DOS SANTOS**

**TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE:** estudo de caso em uma  
empresa de produtos agropecuários

**ARAGUAÍNA  
2019**

**RHAYLLA THAYANE ALENCAR DOS SANTOS**

**TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE:** estudo de caso em uma  
empresa de produtos agropecuários

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade de artigo, apresentado à Universidade Federal do Tocantins (UFT) - Campus Universitário de Araguaína para a obtenção do título de Tecnólogo em Logística, sob a orientação da Professora Mestra Clarete de Itoz

**ARAGUAÍNA**  
**2019**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins**

---

- S237t Santos, Rhaylla Thayane Alencar dos.  
TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE: estudo de caso em  
uma empresa de produtos agropecuários. / Rhaylla Thayane Alencar dos  
Santos. – Araguaína, TO, 2019.  
15 f.
- Artigo de Graduação - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus  
Universitário de Araguaína - Curso de Logística, 2019.  
Orientadora : Clarete de Itoz
1. Terceirização de serviços de transporte: particularidades e implicações.  
2. A logística e o transporte de produtos agropecuários. 3. Vantagens do  
serviço terceirizado. 4. Desvantagem do serviço terceirizado. I. Título

**CDD 658.5**

---

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer  
forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte.  
A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184  
do Código Penal.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os  
dados fornecidos pelo(a) autor(a).**

**RHAYLLA THAYANE ALENCAR DOS SANTOS**

**TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE: estudo de caso em uma empresa de produtos agropecuários**

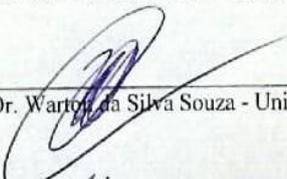
Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade de artigo, apresentado à Universidade Federal do Tocantins (UFT), Campus Universitário de Araguaina para a obtenção título de Tecnólogo em Logística, e aprovado em sua forma final pelo orientador e pela Banca Examinadora.

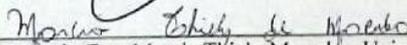
Data da aprovação: 27 de agosto 2019.

Banca examinadora:



Orientadora: Profa. Ma. Clarete de Itz - Universidade Federal do Tocantins (UFT)

  
Membro: Prof. Dr. Werton da Silva Souza - Universidade Federal do Tocantins (UFT)

  
Membro: Profa. Esp. Marcia Thiely Macedo - Universidade Federal do Tocantins (UFT)

# **TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE:** estudo de caso em uma empresa de produtos agropecuários

Rhaylla Thayane Alencar dos Santos<sup>1</sup>  
Clarete de Itoz<sup>2</sup>

## **RESUMO**

As empresas estão buscando cada vez mais novas formas para melhorar sua eficiência nas atividades de prestação de serviços. Um dos mecanismos que podem em princípio ser modelos de eficiência para empresas que implicam no custo de suas atividades é a terceirização de serviços. Este estudo tem como objetivo descrever as vantagens e desvantagens da terceirização das frotas de produtos agrícolas em uma empresa de logística e produtos agrícolas na cidade de Tocantinópolis no estado do Tocantins. A pesquisa é um estudo de caso com análise descritiva dos dados coletados através de uma entrevista feita à gestão da empresa. Os resultados indicam que a empresa não obteve ganhos positivos com serviços terceirizados de suas frotas, tendo uma percepção mais clara de que com as próprias frotas a qualidade do serviço melhora na distribuição de seus produtos.

**Palavras-chave:** Terceirização de serviços; Logística; Transporte.

## **ABSTRACT**

Companies are increasingly looking for new ways to improve their efficiency in service activities. One of the mechanisms that can in principle be efficiency models for companies that imply the cost of their activities is outsourcing services. This study aims to describe the advantages and disadvantages of outsourcing agricultural product fleets in a logistics and agricultural products company in the city of Tocantinópolis in the state of Tocantins. The research is a case study with descriptive analysis of the data collected through an interview with the company management. The results indicate that the company did not make positive gains with outsourced services of its fleets, having a clearer perception that with its own fleets the quality of service improves the distribution of its products.

**Key-words:** Outsourcing of services, Logistics, Transport.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Logística UFT, Campus Araguaína. Contato: rhaylathayane@hotmail.com

<sup>2</sup> Professora do Curso de Logística UFT. Mestre em contabilidade. Contato: clarete@uft.edu.br

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização tem requisitado a reestruturação das empresas como comprovação da continuidade do desenvolvimento e busca por maiores vantagens competitiva. Essas alterações no cenário competitivo tornaram mais complexas os desafios a estratégia de operações. Assim, como estratégia de operações surge à terceirização de serviços, que é uma maneira de transferir o gerenciamento de uma determinada atividade a uma empresa contratada a qual tem a responsabilidade de executar serviços conforme contratado.

As formas de terceirização são as mais diversas como, por exemplo, a prestação de serviços que pode se dá pelo método simples onde parte da logística da prestação de serviços permanece no tomador do serviço e, o método completo onde toda a logística do processo fica por conta do contratado.

A justificativa do trabalho é que a terceirização dos serviços de transportes tem se tornado mais comum nas empresas quando se trata de despertar a demanda de produção, ajudando a compreender suas necessidades enfrentadas e muitas vezes, reparando gargalos enfrentados. A pesquisa é de abordagem qualitativa com análise descritiva. A coleta de dados foi baseada em artigos científicos que descrevem a terceirização de serviços de transportes e uma entrevista realizada dentro da gerência de uma empresa de logística e produtos agropecuários. A questão-problema é: quais são as vantagens e desvantagens na terceirização de serviços de transporte de produtos agropecuário?

Este trabalho tem como objetivo descrever a terceirização de serviços de transportes em uma empresa de produtos agropecuários localizada na cidade de Tocantinópolis - TO. Os objetivos específicos são: demonstrar vantagens e desvantagens da terceirização de serviços logísticos de transporte; e, relatar por meio de um questionário estruturado fechado, vantagens e desvantagens da terceirização de serviços logísticos de transporte e produtos agropecuários em uma empresa. As limitações de pesquisa foram em adquirir informações que nos trariam resultado mais satisfatório para dentro do contexto da pesquisa, no qual através dos dados obtidos constatou-se um efeito de maior negatividade, podendo-se assim abrir espaço para uma nova pesquisa.

## **2. CONTEXTO TEÓRICO**

### **2.1. Terceirização: tipos e particularidades**

Com o grande avanço da tecnologia na era global, as empresas buscam terceirizar seus serviços e obtém como vantagens a simplificação na parte administrativa de seus processos e maior facilidade no controle da atividade terceirizada por conta da empresa contratada, com menores despesas na aquisição e manutenção das frotas. A terceirização de serviços foi regulamentada pela Lei n.º 13.429/2017 que vistas á flexibilizar e modernizar as relações de emprego. O serviço de terceiros acontece quando um empregador contrata mão de obra de outra empresa. Dessa maneira não há vínculo empregatício com o empregado, apenas um contrato de prestação de serviços firmado com a outra prestadora de serviços ou interposta.

Sobre definições de atividade-meio e atividade-fim a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), Art. 581, § 2º diz que a atividade-fim corresponde à preponderante dentro da empresa, a atividade essencial e a atividade-meio seriam aquelas complementares de apoio que não integram o fim principal buscado. O trabalho temporário com base no Art. 2º da Lei n. 13.429/2017 diz que é aquele prestado por “pessoa física contratado por uma empresa de trabalho temporário que coloca à disposição de uma empresa tomadora de serviços para atender à necessidade de substituição transitória de pessoal permanente ou à demandas complementares de serviços”. Demandas complementares, segundo o § 2º do mesmo Artigo da Lei “são aquelas oriundas de fatores imprevisíveis ou, quando decorrente de fatores previsíveis, de natureza intermitente, periódica ou sazonal”.

Para Castro (2002) a terceirização é algo que seja utilizado para ajustar uma recente técnica de administração de empresas que visa ao avanço da competitividade empresarial através da distribuição e execução das mercadorias que sejam eficazes e eficientes nas suas operações, a fim de que consigam concentrar-se no planejamento, na organização, no controle, na coordenação e na direção da atividade principal. Já Pires (1998) afirma que as empresas estão atualmente buscando novas formas de sofisticar atividades mais comuns associadas do processo produtivo, sendo que uma das alternativas encontradas é baseada na efetivação do processo de terceirização, onde a empresa opta por transferir parte de seu processo produtivo a empresas parceiras, que produzem resultados aproximados com custos menores, coniventes a uma ampliação na velocidade no desenvolvimento de inovações e melhorias dos processos de modo geral.

Sobre os tipos de terceirização de serviços o Tribunal Superior do Trabalho (TST) na Súmula n. 331/2011 que discutiu a terceirização, diz que ela é caracterizada pela concentração e especialização de atividades empresariais, pela passagem do modelo de empresa verticalizada para o de empresa ligada a redes de produção. Ainda, o TST (2011) traz que basicamente têm-se duas espécies de terceirização:

- a) prestação ou fornecimento de bens e serviços, onde a empresa prestadora de serviços ou fornecedora de bens realiza em sua sede ou fora das dependências da tomadora de serviços, com seus equipamentos e empregados, determinados serviços entregando o produto à empresa tomadora dos serviços;
- b) fornecimento de mão-de-obra: a empresa terceirizada contrata, treina e fornece à empresa principal mão-de-obra especializada, que, mesmo sendo dirigida e subordinada à empresa terceirizada, o trabalho acontece nas dependências da empresa principal.

A principal diferença entre essas modalidades de terceirização está no local de trabalho do empregado: enquanto na prestação ou fornecimento de bens e serviços o empregado trabalha na empresa terceirizada e com equipamentos da terceirizada, entregando apenas o bem ou prestando o serviço, na locação de mão-de-obra o empregado trabalha nas dependências da empresa tomadora dos serviços.

Entre as vantagens de terceirização de serviços, segundo Martins (2001) está no aspecto administrativo no sentido de ser alternativa para melhorar a qualidade do produto/serviço vendido e melhorar a produtividade. Ainda, o mesmo autor traz como vantagens da terceirização: a perspectiva de transformar custos fixos em custos variáveis; aumento da flexibilidade, eficiência e a produtividade do processo produtivo; perspectiva de aumento de retorno sobre o ativo da empresa que terceiriza; foco na área de produção; aquisição de expertise e *know-how*, entre outros que dependem do modelo de terceirização adotado pela empresa.

Para Farias (1994) embora o termo terceirização de serviços ainda seja pouco explorado por algumas empresas que buscam por melhores práticas de trabalho, ao implantar este método estratégico passam a obter vantagens significativas em cima de outras, pois o serviço terceirizado possui um dinamismo simples onde dividirá grande parte de suas responsabilidades à empresa prestadora de serviços possuindo mais motivação para inovar e expandir sua atuação. Com a terceirização, a empresa concentra-se no seu produto estratégico, que é capaz de fazer melhor, com competitividade e maior

produtividade. As tarefas secundárias e auxiliares são realizadas por empresas que se especializaram de maneira mais racional e com menor custo.

Ballou (1995) cita que a terceirização traz em si um aprofundamento de vantagens como diminuição dos custos voltados à organização, buscando melhoria e excelência nas prestações de serviços e na qualidade de entrega os tornando mais flexível em todo o processo gerencial. Ainda, segundo o mesmo autor, a terceirização de serviços logísticos acontece por meio de um planejamento de uma organização e de um controle efetivo de suas competências em transporte, movimentação e armazenagem, facilitando o fluxo de produtos, a diminuição entre o intervalo e a produção e demanda, de modo que os clientes tenham bens e serviços quando e onde quiserem na condição física que desejarem.

Leite (2015) aborda que a terceirização de serviços se deu por conta dos elevados níveis dos custos financeiros, com isso as empresas buscaram uma alternativa para a melhoria das suas prestações de serviços perante os seus clientes. As empresas observaram no serviço terceirizado a oportunidade de repassar alguns dos processos auxiliares da empresa a terceiros especializados em atividade específica, a fim de se manter competitivo nos mercados.

Assim, observa-se que o processo de terceirização deve ser começado por meio de um bom planejamento de como e o que se pretende terceirizar. Para obter êxito nas atividades terceirizadas, é preciso que a empresa tomadora e a prestadora de serviço sejam parceiras e autônomas nas atividades, ficando claro responsabilidades e alcance de cada uma. Ainda, para a parceria ser prolongada é preciso criar meios de avaliar a capacidade de permanência da parceria e a qualidade desejada.

## **2.2 A logística e o transporte de produtos agropecuários**

A logística é uma área de grande importância para a transação comercial, pois um bom planejamento influencia no custo final da mercadoria, tornando-a mais barata e fazendo com que também aumente mais demanda pelos produtos/serviços. Contudo a logística é um projeto com relevância pelos produtores rurais. O grão deve sempre ser armazenado de forma correta para mantê-los conservados evitando perdas.

Para Severino Filho (2006) a produção agropecuária está diretamente ligada ao bom desempenho e eficiência dos agentes econômicos envolvidos e dos ambientes institucionais e organizacionais disponibilizados. A materialização das relações entre agentes e ambientes se dá através de um dos elos de suma importância dentro da cadeia produtiva, a logística.

Segundo Batalha (1997), depender exclusivamente do setor agropecuário eficiente não é definitivo para garantir adequadamente o reabastecimento do mercado interno e a produção de mercadorias para exportação. Os alimentos devem ser produzidos, e distribuídos dentro dos padrões de competitividade. Para Alves (1997) dentro da agricultura, a logística é fundamental para o sucesso do negócio, devido ao baixo valor dos produtos agrícolas.

Araújo (2005) diz que os insumos agropecuários têm um elevado peso na distribuição dos custos de produção das empresas agropecuárias, alguns têm seu preço de transporte mais elevado que seu preço de aquisição. A logística dentro do agronegócio perante o desenvolvimento dos centros urbanos, distância entre os centros de produção, da necessidade de diminuição de custos e de perdas de produtos e da competição entre fornecedores é que se comprova a importância da logística. Essas características são bastante comuns para um apoio ao planejamento dos centros de distribuições dos produtos.

Assim, a logística em agronegócio ocorre de três partes integradas, segundo Araújo (2005) a logística de suprimento, logística das operações de apoio à produção agropecuária e logística de distribuição, a saber:

- a) **Logísticas de suprimentos:** preocupam-se especialmente como os insumos e os serviços procede até as empresas componentes de cada cadeia comercialização. Os insumos agropecuários possuem pesos muito elevados na composição dos custos de produção das empresas agropecuárias e alguns deles têm seu preço de transporte mais elevado que seu próprio preço de aquisição.
- b) **Logística de apoio à produção agropecuária:** quanto à área dos suprimentos de insumos deve-se encontrar uma forma de conduzir o empreendimento para conseguir-se a eficiência e, do ponto de vista da logística, procurar a organizar de uma forma simples os processos operacionais para transferência física de materiais, que envolve informações sobre estoques e plano de aplicação de cada produto. Então, a logística procura movimentar somente as quantidades necessárias, sem formar estoques excessivos.
- c) **Logística de distribuição:** os produtos agropecuários no modo geral são perecíveis, por isso, cada insumo necessita de tratamento pós-colheita diferenciado desde aos cuidados quanto ao transporte, embalagens apropriadas, armazenagem a temperaturas adequadas. Outro fator são as características dos produtores rurais, quanto a sua distribuição aos volumes individuais de produção e à organização da produção. Devido à qualidade da produção agropecuária, a

armazenagem é necessária durante toda a comercialização e durante todo o ano, inclusive nos períodos de entressafra, ressalta Araújo (2005).

A logística no agronegócio engloba muitos outros processos além do transporte de cargas. Uma boa definição da logística para a empresa é trabalhar com um modo de gestão completa, além da segurança e tranquilidade na movimentação dos produtos. A empresa avaliada mapeia a logística do envolvimento integral, no que envolve um planejamento da distribuição baseada em quais produtos serão transportados, para assim estar sempre pronta para auxiliar os produtos desde o plantio a colheita; tendo em vista uma programação com conhecimento e experiência para atender o negócio do produtor na hora certa.

O serviço terceirizado dentro da empresa se dará partir da necessidade de transportar mais rapidamente seus produtos perante o grande aumento na demanda produtiva. Com base no estudo e na pesquisa desenvolvida dentro dela, porém de acordo com o resultado da entrevista não funciona da forma como os gestores imaginaram. A empresa estudada fica localizada na cidade de Tocantinópolis no estado do Tocantins e fazem transporte de produtos agropecuários para demais regiões do país.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Descrição do caso**

O estudo foi realizado em uma empresa de produtos agropecuários com sede na cidade de Tocantinópolis no estado do Tocantins que atende produtores rurais da região tocantinense e demais regiões brasileiras. A empresa é do ramo agropecuário e atua no mercado há mais de 40 anos. O estudo de caso foi realizado no período de junho a agosto do ano de 2019.

Atualmente a empresa conta com uma frota de caminhões de 100 (cem) caminhões no total, sendo 70 (setenta) caminhões próprios e 30 (trinta) terceirizados para fazer o traslado de suas mercadorias. A empresa transporta cargas para as regiões norte e nordeste do Brasil produtos como; soja, milho e sorgo. Os caminhões utilizados para o traslado são especificamente fechados para a conservação da carga até o destino.

### **3.2 Tipo e método de pesquisa**

A pesquisa é do tipo descritiva com análise qualitativa de dados é classificada do tipo estudo de caso. Para Triviños (1987) a pesquisa descritiva descreve com certeza os fatos e fenômenos de determinada realidade; já estudo de caso, segundo Yin (2015) é uma estratégia de pesquisa que se foca em compreender a dinâmica apresentada dentro de contextos específicos. O estudo de caso ajudará entender as vantagens e desvantagens da terceirização e a análise descritiva ajudará a conhecer fatos da realidade do processo de terceirização na empresa pesquisada.

A coleta de dados é por meio de uma entrevista semiestruturada encaminhada ao gerente de frota de veículos por e-mail institucional para verificar quais as vantagens e as desvantagens obtidas com o serviço terceirizado. Segundo Gerhardt e Silveira (2009) a entrevista constitui uma técnica alternativa para se coletarem dados não documentados sobre determinado tema. É uma técnica de interação social, uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca obter dados, e a outra se apresenta como fonte de informação. Ainda as mesmas autoras, sobre pesquisa semiestruturada dizem que o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal.

O referencial teórico foi construído por meio de artigos científicos disponíveis no Google acadêmico e em outras plataformas que proporcionam pesquisa acadêmica como *Scielo e Spell*.

## **4. APRESENTAÇÃO DE DADOS**

### **4.1 Sobre vantagens e desvantagens da terceirização de transportes na empresa**

No atual ambiente competitivo, as empresas buscam nas atividades essenciais, se sobressair com vantagem competitiva. A prestação de serviços é voltada para eficiência e eficácia, buscando na terceirização vantagens operacionais e estratégicas. Leite (2008) destaca que entre as vantagens da terceirização está a flexibilização no qual pode se apresentar na estrutura organizacional mais enxuta, onde a restrição de sua gama de atividades, a contratante divide riscos com a subcontratada e a redução de custos. Contudo, quando analisado o aspecto financeiro proporcionado muitas vezes, se ignoram os custos gerados pela manutenção das relações que surgem na gestão das subcontratadas.

Na empresa pesquisada o serviço de transporte é uma atividade intermediária da cadeia produtiva, responsável pelo deslocamento tanto dos serviços, insumos, produtos, quanto de trabalhadores, o desenvolvimento do setor de transporte está intimamente ligado ao desempenho da economia. Quando perguntado se ao introduzir terceiros dentro da empresa pode observar melhoria no atendimento do seu cliente final a resposta foi *“Não foi possível enxergar vantagens nas frotas terceiras, pois conforme a pesquisa e resultados obtidos a empresa teve maiores desembolsos financeiros do que quando atuava somente com suas frotas próprias”*.

Sobre desvantagens do serviço de terceirização destacam-se alguns impedimentos, que vai desde as dificuldades de encontrar parcerias confiáveis á empecilhos encontrados após implantá-lo terceiros na empresa. Fleury (2006) aponta como desvantagens o risco de perder o contato com clientes e o acesso a informações do mercado, afetando a sensibilidade de identificar mudanças necessárias com a incapacidade de o prestador de serviço exercer com as metas combinadas com o seu contratante.

De acordo com os dados obtidos após a contratação de terceiros os custos não apresentou uma baixa no capital da empresa não alcançou uma boa flexibilidade nas entregas das mercadorias, e com algumas dificuldades em admitir parceiros de confiança dos contratantes. Assim, na pesquisa realizada e para a empresa pesquisada os serviços terceirizados apresentam muito mais desvantagens do que vantagens, na visão do gestor, pois ele não tem controle direto sobre a mão-de-obra direta terceirizadas implicando na qualidade dos serviços prestados. O gestor destacou ainda que, esse fator talvez seja pelo fato de ainda não ter encontrado a parceria ideal especializado na terceirização da mão de obra.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo do estudo foi alcançado, pois foi apresentada uma análise descritiva da terceirização de serviços de transportes no qual descreveu vantagens e desvantagens da terceirização no departamento das frotas. Possibilitando observar-se ainda que o serviço terceirizado por muita das vezes não opera com conformismo perante toda a organização, demonstrando ainda que o transporte é fundamental para a garantia da qualidade do funcionamento da distribuição de produtos.

A pesquisa possibilitou visualizar a insatisfação do gestor da empresa do estudo de caso com o serviço prestado pelos terceiros. A questão problema foi respondida

quando se chegou, por meio de entrevista, o apontamento das vantagens e desvantagens do serviço terceirizado das frotas. Os resultados apontam que há uma má prática do serviço terceirizado na área de transporte podendo ocasionar determinadas situações não admissíveis.

As limitações de pesquisa foram em adquirir informações que nos trariam resultado mais satisfatório para dentro do contexto da pesquisa, no qual através dos dados obtidos constatou-se um efeito de maior negatividade, podendo-se assim abrir espaço para uma nova pesquisa. Assim, sugere-se que a organização ao terceirizar seus serviços na área da transportadora implante o método de rastreamento em microchips para observar onde se localiza a carga e quando será entregue ao seu destino. Com isso deve-se haver um planejamento de como será a forma de implantação dentro dela.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Maria R. P. **Logística Agroindustrial. In: Batalha, Mario O. (coord.) Gestão Agroindustrial: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais.** São Paulo: Atlas. 1997.

ARAÚJO, J. M. **Fundamentos de Agronegócios.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BATALHA, et AL. **Sistemas Agroindustriais: Definições e correntes Metodológicas. In: Batalha, Mario O. (coord.) Gestão Agroindustrial: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais.** São Paulo: Atlas. 1997.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física.** São Paulo: Atlas, 1995.

CASTRO, R. R. S. Comprometimento de trabalhadores terceirizados em um estudo de caso em duas empresas de prestação de serviços. **Dissertação** apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, Porto Alegre, 2002.

FARIA. **Terceirização Um Desafio para o Movimento Sindical.** In: Terceirização: Diversidade e Negociação no Mundo do Trabalho. São Paulo 1994.

FLEURY et al. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos.** São Paulo: Atlas, 2006.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. (Organizadoras). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

LEITE, C. Gestão de terceiros: **uma decisão estratégica para controle e análise da terceirização**. In: **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, 2015.

LEITE, C.E. A terceirização de serviços e suas implicações. In: **SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2008.

MORAES, Mário César; TRATT, Sandra Regina; ALPERSTEDT, Graziela; SANTOS, Sandro. Análise Estratégica da Terceirização dos Serviços de Engenharia em um Siderúrgica: Vantagens e Desvantagens Percebidas. **Revista CAD** – Departamento de Ciências da Administração – UFSC – volume 8, número 16 – julho/dezembro/2006.

PIRES, S.I. Gestão da cadeia de suprimentos e o modelo de consórcio modular. **Revista de Administração- RAUSP**, São Paulo, v. 33, n. 3, jul./set. 1998.

SEVERINO FILHO. **Nosso portal de logística**, junho, 2006. Disponível em: <[HTTP://www.portaldelogística.adm.br/](http://www.portaldelogística.adm.br/)>. Acesso em 22 de julho. 2019.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO (TST). **Súmula n. 331**: contrato de prestação de serviços – legalidade. Res. 174/2011, DEJT divulgado em 27, 30 e 31.05.2011

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, 1987.

Yin, R. K.. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Rio de Janeiro: Bookman, 2015.