

A TERCEIRIZAÇÃO EM EMPRESA INDUSTRIAL DO RAMO METALMECÂNICO: UMA VISÃO ESTRATÉGICA

Rosmere Gregory da Rosa¹
João Antonio Cervi²

RESUMO

O presente artigo relata a terceirização como uma ferramenta estratégica a ser aplicada em empresa do ramo metalmeccânico. Traz um sucinto histórico da terceirização, de como e aonde surgiu, assim como alguns conceitos de estratégias e planejamento estratégico através de pesquisas bibliográficas. Em seguida, apresenta um estudo de caso, com um breve histórico da empresa aonde se fez uma conotação entre o estudo proposto e a aplicação destes conceitos, identificando os principais objetivos que levaram a empresa a adotar a prática de terceirizar, assim como, alguns fatores relevantes no processo decisório, principais serviços, vantagens e desvantagens e a avaliação de terceiro como parceiro.

Palavras-chave: terceirização – subcontratação – estratégia - planejamento estratégico.

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo propor um breve relato sobre a história, o estudo e o conhecimento do processo de *outsourcing* ou terceirização, como e quando surgiram, quais os propósitos e a importância da adequação a este método, que se apresentou como uma alternativa de sobrevivência e logo passou a ser visto como uma estratégia em diversos ramos da indústria.

Para a fundamentação teórica, realizou-se estudo através de pesquisas bibliográficas, leitura sobre os temas propostos e entrevista com observação de dados levantados em uma indústria metalúrgica da cidade de Santa Rosa – RS.

A entrevista com levantamento de dados faz um sucinto diagnóstico de como a empresa vê a terceirização, em que momento e por que a Ixon-Qualitec Indústria e Comércio Ltda. visionou como estratégia, a terceirização de serviços e produtos, quais os benefícios e dificuldades encontradas na implantação e manutenção desta

¹ Acadêmica do Curso de Administração – 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. rosmeregory@gmail.com

² Mestre em Engenharia de Produção. Orientador. Professor do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. joacervi@fema.com.br

nova realidade para a organização, com o foco em terceirização de serviços de caldeiraria.

1 A TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização surgiu nos Estados Unidos com a eclosão da Segunda Guerra Mundial e na década de 1950 ganhou força devido à dificuldade das indústrias em encontrar mão-de-obra, fato ocorrido pela guerra, o que fez com que buscassem alternativas para agilizar o processo nas fábricas. Uma destas alternativas foi que se passou a contratar parte das atividades tidas como não essenciais de outras empresas, através de contratos, e que com o crescimento rápido das organizações, o *outsourcing* (terceirização) ou *subcontracting* (subcontratação), acabou consolidado como estratégia de mercado, principalmente nas indústrias de automóvel. Este tipo de estratégia, também há muito tempo, já é utilizada pelos europeus e no Japão (GIOSA,1997).

No Brasil, a terceirização surgiu com menor força, onde o setor público passou a terceirizar ou contratar determinados serviços como limpeza, segurança, coleta de lixo, etc., e na década de 1990 passou a ganhar força e maior proporção nas indústrias multinacionais com o propósito de obter agilidade no fornecimento. Transformam-se assim apenas em montadoras, passando a produção de peças a outras empresas terceirizadas com tecnologia e mão-de-obra qualificada para a fabricação e o fornecimento. Logo, este novo método começou a ser aplicado em diversos ramos industriais e visto como estratégia de sobrevivência. (GIOSA, 1997).

Devido à recessão e o mercado limitado, as empresas sentiram a necessidade de reformular suas estratégias, rever seus conceitos de competência, produtividade e qualidade, para se fixar a sua atividade fim, caso contrário, o próprio mercado faria esta triagem, deixando muitas delas fora da competitividade. (GIOSA, 1997).

A transferência de serviços para terceiros significou a criação de novas empresas e oportunidade de novos empregos para profissionais qualificados e melhor remunerados, evitando o desemprego e um conflito social, além disso, através de pesquisa observou-se que o anseio dos brasileiros é de ter sua própria empresa, criando um espaço oportuno para a expansão desta nova idéia (LEIRIA, 1991).

Terceirização, terminação mais usada no Brasil, origina-se da palavra inglesa *outsourcing*, ou serviços que são executados fora da organização por empresas qualificadas. (Giosa, 1997).

A conceituação sobre os termos terceirização ou subcontratação é bastante discutida e não há um consenso entre os autores os quais têm diversidade de opiniões sobre a nomenclatura, onde citam a compra de serviços com um ou outro termo.

Pagnoncelli (1993, p.10) assim conceitua terceirização: “é um processo planejado de transferência de atividades para serem realizadas por terceiros”, onde segue sua colocação fazendo alguns comentários:

1º - É um grande *processo* porque é contínuo, permanente; 2º - É planejado porque implantar um programa de terceirização sem considerar o referencial do Planejamento Estratégico - (...). 3º Atividades – refere-se às atividades que não sejam o âmago da Missão da Empresa. 4º - Realizadas por terceiros – executadas fora da empresa.

Através dos comentários feitos por Pagnoncelli, pode-se verificar que a terceirização é um processo planejado pelos gestores, que devem ter uma ampla visão da empresa e dos seus processos a fim de fazer uma análise real de seus objetivos ou Missão, e enfim, optar ou não em se realizar com terceiros suas atividades-meio.

Leiria (1991, p. 84) coloca a terceirização sob outro prisma, mas seu enfoque também é na atividade-meio: “convém salientar que terceirização é a agregação de uma atividade de uma empresa (atividade-fim), na atividade-meio de outra empresa”.

Seguindo o raciocínio de Leiria (1991), pode-se concluir que através da aquisição de serviços de terceiros, toda empresa, seja a compradora ou a fornecedora, estão atingindo seus objetivos, pois quem compra está deixando de executar tarefas que podem ser feitas por terceiros e focar no seu produto final, já quem está fornecendo ou vendendo seu serviço está executando e focado no seu produto final – saída, uma vez que este é seu objetivo.

Giosa (1997, p. 14), coloca o conceito de terceirização de forma simples e moderna: “é uma tendência de transferir para terceiros, as atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa”.

Nesta conotação, o autor citado fala sobre atividades que não fazem parte do negócio principal, ou seja, deixa claro que a organização deve focar no seu principal negócio ou produto final e que as atividades-meio ou não principais, não necessariamente precisam ser executadas dentro da organização.

Na mesma linha de pensamento, completa seu conceito sobre terceirização:

é um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros – com os quais se estabelecem uma relação de parceria – ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio que atua (GIOSA, 1997, p.14).

A partir do contexto apresentado, pode-se verificar a importância que o gerenciamento dos processos tem dentro de uma organização para alcançar os objetivos propostos pela terceirização e que a parceria é fundamental para que se obtenha sucesso no conjunto de todo o processo.

A parceria faz parte do processo e pode ter seu conceito

entendido como uma nova visão de relacionamento comercial, onde o fornecedor migra de sua posição tradicional, passando a ser o verdadeiro sócio do negócio, num regime de confiança pleno junto ao cliente, refletindo a sua verdadeira e nova função de parceiro (GIOSA, 1997, p. 15).

Para desenvolver-se uma parceria duradoura, é necessário que haja um estudo e análise cuidadosa do fornecedor/parceiro, mudar a mentalidade de que se deve levar vantagem em tudo, pois o objetivo único deve ser do “ganha-ganha”, onde ganha a empresa contratante e ganha a contratada, operar e trabalhar juntas.

Alguns tópicos são essenciais como condições básicas e devem ser levados em conta no desenvolvimento e escolha dos fornecedores parceiros: diálogo, convivência, confiança, identificação cultural e programas de parceria.

O parceiro deve ter capacidade de executar ou proporcionar os serviços com qualidade igual ou superior ao contratante. O fornecedor deve ter capacidade de executar os serviços dentro dos prazos determinados, ter funcionários e técnicos capacitados, ser empreendedor, fazer uso de tecnologia adequada, responsabilidade e flexibilidade nas negociações. (GIOSA, 1997).

A parceria pode ser baseada também com funcionários que são empreendedores e que veem como uma oportunidade de ter seu próprio negócio. Esta alternativa é bem vista pelos gestores, pois eles (funcionários) têm o

conhecimento técnico do processo, o que facilita a negociação. Outra possibilidade é a contratante propor a contratação de alguns funcionários com conhecimento nas empresas parceiras (LEIRIA, 1991).

A terceirização de serviços é duradoura ou sem tempo limitado, com os contratos podendo ser prorrogados; já a compra de um serviço específico pode ser temporária ou, até mesmo única.

2 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

A conceituação da palavra “estratégia” origina-se de uma técnica usada no exército, pela sua capacidade de utilizar os recursos para alcançar um objetivo.

Paiva (2004, p.39) coloca como conceito da origem da palavra “estratégia”:

a origem etimológica nos remete à “arte” de combater. ¹. “*Estrategos*” significa “general” na língua grega, e estratégia, até o século XVIII, significava a arte do general. Já no século XX, o general Von Moltke conceituou o termo mais ou menos como hoje o utilizamos; para ele, estratégia era “a adaptação prática dos meios postos à disposição do general para alcance do objetivo em vista”.

Através deste conceito, o autor coloca que apesar de a palavra “estratégia” estar sendo muito usada hoje em qualquer atividade, ela é oriunda ou procedente de uma realidade bem distante da atual, onde se usava a estratégia como força para alcançar o objetivo de “ganhar uma luta ou guerra” através de artimanhas e técnicas, onde o general obtinha o conhecimento.

Através do tempo, a definição dos autores sobre estratégia, apenas modificou-se ou adaptou-se às organizações e à atualidade.

O autor Nicolau (2001) elaborou um trabalho cuja temática versou sobre “O conceito de estratégia”, onde coloca sobre a diversidade deste e cita alguns autores renomados, entre eles, um coloca a conotação atual sobre estratégia empresarial.

Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa são atingidos. (JAUCH; GLUECK, 1980, apud NICOLAU, 2001).

Verifica-se através desta colocação que a estratégia engloba toda a organização, onde é necessário levar em conta todos os fatores que interferem ou impactam na empresa, tanto os internos quanto externos.

A estratégia pode ser entendida como uma ferramenta ou instrumento a ser utilizado pelas organizações a fim de descentralizar atividades gerenciais para alcançar maior eficácia do sistema como um todo e proporcionar maiores vantagens competitivas através de tomada de decisões acertadas entre riscos e oportunidades, e entender que para administrar é necessário ter coragem para mudar. Paiva (2004).

A estratégia é, segundo Barros Neto (1999, p.48):

um ato complexo, pois a decisão em si é fruto da escolha entre alternativas que sofrem influências dos objetivos, intuição, valores e crenças dos decisores, das evidências do ambiente e das relações de poder entre os grupos da organização.

Entende-se que, para uma organização conseguir fazer e realizar sua estratégia, é necessário que seus gestores tenham consciência da importância de suas decisões, saber que estão diante de um processo complexo e dinâmico, e que pode sofrer mudanças, devem estar preparados e seguros, sabendo de seus objetivos, obstáculos, potencialidades e recursos para ganhar com oportunidades e não se expor às ameaças competitivas.

Estratégia pode ser definida como “a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir objetivos de longo prazo” (CHIAVENATO, 2001, p. 356)

Já numa visão estratégica mais focada em terceirização, Leiria (1991, p.22) coloca que, “é **estratégico**, porque permite a concentração de energia nas atividades-fim das empresas, com ganhos adicionais pela redução de custos administrativos.” Conforme o autor, através de um planejamento estratégico e utilizando os recursos de terceirização as empresas podem focar todos os seus esforços na sua atividade-fim, ganhando maior agilidade, produtividade e qualidade no produto final, e obtendo a médio e longo prazo redução de custos nos processos produtivos e administrativos.

Uma vantagem competitiva para Drucker (1980, *apud* PAGNONCELLI, 1993), é a hora da organização em buscar alternativas e novas estratégias:

o momento de fazer esta pergunta e de agir sobre sua resposta não quando a empresa enfrenta dificuldades; é quando ela está sendo bem-sucedida. Pois no sucesso é mais provável que os recursos estejam alocados para o passado, para as coisas que foram produzidas.

O fato é que, para ser competitivo, saber analisar quando, o que e como fazer, montar estratégias aplicáveis e que garantam a melhoria de seus processos que já tem sucesso e para isso é necessário montar um planejamento estratégico. Este, inicia-se com os objetivos da empresa e o questionamento de o que deve ser feito para atingir os resultados esperados para o amanhã.

É o processo contínuo de tomar decisões empresariais (*envolvendo risco*) no presente de modo sistemático e com maior conhecimento possível de seu futuro; é organizar sistematicamente os *esforços* necessários para que se cumpram estas decisões; e é medir os resultados destas decisões contra as expectativas através de uma *retroalimentação sistemática* e organizada (DRUCKER, 1975, p.136).

O planejamento estratégico serve para que as organizações tomem decisões acertadas no presente, onde estará preparada para as adversidades que o mercado impõe, e as decisões poderão ter seus reflexos a curto, médio ou longo prazo.

3 TERCEIRIZAÇÃO: CASO PRÁTICO DE VISÃO ESTRATÉGICA

A Qualitec é uma empresa jovem, tendo ingressado no mercado em 1995. Desde sua fundação até o presente momento teve mudanças significativas em seu perfil. A história desta organização é interessante e demonstra claramente que seus dirigentes detêm uma visão estratégica. Iniciaram suas atividades com manutenção de máquinas e equipamentos em empresas como AGCO, John Deere, Sadia, Pioneer e outros.

Com o passar do tempo a empresa foi conquistando no mercado a confiança e a credibilidade de seus clientes, e além da manutenção, executava diversas outras atividades e produtos nos ramos metalmeccânico, indústrias de alimentos, elétrica e automação, de acordo com a necessidade. Iniciou também o desenvolvimento de produtos próprios, através da engenharia e projetos, para a indústria de grãos, onde consolidou-se no mercado nacional como uma das principais fornecedoras para indústrias de sementes.

O processo de planejamento deverá ser completo, abordando:

os motivos da existência da empresa, conhecendo e focalizando a sua **verdadeira missão**, os objetivos e as diretrizes, as políticas gerais e setoriais, a **aderência e compatibilidade** do negócio, além de um conhecimento amplo no mercado e formas de comercialização (GIOSA, 1997, p.22).

Em 2006, iniciou-se um novo caminho, para evitar a dependência de um único segmento *Seeds* (sementes); em 2007 firmou-se no ramo alimentício *Foods* (alimentos), com produtos da linha de rações e graxarias; em 2008 projetava e produzia a primeira usina de asfalto, onde num projeto totalmente inovador e em uma área de produtos até então desconhecida para a organização, todos se envolveram, desde engenharia até o setor de montagem externa, e tiveram sua colaboração para que a execução do projeto tivesse sucesso.

Em 2009, firmou contrato com uma empresa italiana – Agricornitec, e com esta parceria a Qualitec é a única empresa brasileira autorizada a desenvolver e aperfeiçoar os projetos e produtos de graxaria, no ramo de *Foods* (alimentos). Em outubro do mesmo ano, a Qualitec lança no mercado nacional e internacional a sua marca IXON, onde a partir de então foca todas as suas atividades no desenvolvimento de projetos em três segmentos únicos: *Foods* (alimentos), *Seeds* (sementes) e *Road Building* (estradas / usinas e centrais de concreto).

Com o lançamento da nova marca e com o foco nos três segmentos, a organização como um todo passou por uma reestruturação, onde novas estratégias precisavam ser propostas, a fim de atender ao aumento da demanda de vendas, para conseguir manter e melhorar a qualidade de seus produtos, com a entrega *lead-time* (tempo) dentro dos prazos solicitados e propostos e, acima de tudo, manter sua imagem perante seus clientes.

De uma forma breve Chiavenato (2001, p.359) afirma que “o planejamento estratégico refere-se à maneira pela qual uma organização pretende alcançar os objetivos propostos”.

Diante de todas essas mudanças, fez-se necessário um planejamento cuidadoso das estratégias e táticas, para abertura de mercados, mudança de produtos e direcionamento da empresa.

Para atender os objetivos propostos o *lead time* (tempo) se torna um fator condicionante e imposto pelo cliente/mercado, sendo que a empresa adotou como estratégia a terceirização não apenas de serviços permanentes ou temporários, mas também os serviços de caldeiraria, onde o diretor industrial coloca em uma

entrevista informal, citando o termo subcontratação, ressaltando a busca de fornecedores/parceiros que tivessem tecnologia, conhecimento e qualidade para transferir ou desviar da fábrica, trabalhos de maior mão-de-obra e menor valor agregado, focando as atividades nos itens que são de maior responsabilidade técnica e maior valor tecnológico. Para isso, foi necessária também uma readequação na infraestrutura comercial e jurídica para administração das compras e contratos. O quadro a seguir, demonstra a visão estratégica com relação aos serviços orientados para a terceirização.

COMPRA DE SERVIÇOS		
PRIMÁRIOS	SECUNDÁRIOS	SUB-CONTRATADOS
Balanceamento	Assessoramento Financeiro	Cabine de Pintura
Calandra	Assessoramento Fiscal	Chassis
Dobra	Assessoramento Jurídico	Filtro Mangas
Montagens Industriais	Alimentação	Secador
Pintura	Segurança	Silos
Rasgo de Chaveta	Seleção Pessoas (psicóloga)	Tanques
Solda	Treinamento	Transportador Helicoidal
Zincagem		

Ilustração 1: Serviços terceirizados pela Qualitec

Fonte: Acadêmica (DA ROSA, 2010)

Os serviços terceirizados classificados como primários, fazem parte de uma gama de serviços que refletem diretamente na atividade-fim, porém não necessitam ser executados dentro da organização. Estes serviços são temporários ou por contratos pré-determinados.

Os serviços terceirizados secundários não fazem parte da atividade-fim, e sim do processo administrativo, e que se executados pela organização, seria necessário uma quantidade significativa de especialistas em cada área, o que acarretaria em um elevado custo em gestão de pessoas.

O foco e a estratégia da terceirização da empresa hoje são apresentados nos serviços subcontratados, pois são nestes itens que precisaria de maior investimento tecnológico e de profissionais qualificados para a execução. Outro tópico apresentado pelo diretor industrial é a estrutura física da empresa que não comporta a fabricação, alocação e movimentação dos produtos, e ainda compra serviços com qualidade de especialistas em cada área.

Seguindo na linha de raciocínio de visão estratégica nos produtos subcontratados, o quadro a seguir demonstra um comparativo de um produto que faz parte da atividade meio da empresa, onde foram levantados custos com dois fornecedores especialistas.

ROSCA TRANSPORTADORA INCLINADA CÓDIGO IX 8000 – 793834					
Nº	DESCRIÇÃO	UN	CUSTO MP	ITENS COMERCIAIS	TOTAL
1	Custo Matéria Prima + Frete	1	759,01	0,00	759,01
2	Custo Ítens Comerciais + Frete	1	0,00	1.154,14	1.154,14
CUSTO TOTAL DE MATERIAIS					1.913,15
CUSTO MANUFATURA – 39 horas:23 min:12 seg					2.348,19
TOTAL GERAL					4.261,34
FORNECEDOR 1 – SÃO PAULO					
1	Rosca Transportadora Modelo TU 168/2698	1	0,00	3.589,41	3.589,41
2	Frete Sao Jose dos Campos – Santa Rosa	1	0,00	228,00	228,00
CUSTO TOTAL SEM IMPOSTOS					3.817,41
FORNECEDOR 2 – RIO GRANDE DO SUL					
1	Conj. Helicóide Montado + Moto redutor	1	0,00	4.407,95	4.407,95
2	Frete	1	0,00	235,80	235,80
CUSTO TOTAL SEM IMPOSTOS					4.643,75
COMPARATIVO PREÇOS ENTRE FORNECEDORES			VALOR % IXON X FONECEDOR		
IXON			4.261,34	100,00%	
FORNECEDOR 1 – SÃO PAULO			3.817,41	89,58%	
FORNECEDOR 2 – RIO GRANDE DO SUL			4.643,75	108,97%	

Ilustração 2: Comparativo Ítem Produzido Qualitec e Fornecedor Subcontratado
Fonte: Acadêmica (DA ROSA, 2010)

A partir do levantamento de todos os custos utilizados para a produção ou subcontratação de um produto, onde são analisados matéria prima, itens comerciais, frete e tempo de manufatura, o próximo item a ser analisado é o fornecedor desenvolvido, onde além do preço ofertado deve atender a todas as especificações técnicas, tecnologia utilizada, prazo de entrega, qualidade e condições de pagamento.

No comparativo de preços apresentado na ilustração dois, a organização optou pelo fornecedor 1, onde além de todos os comparativos de custos chegarem a 89,58% do custo total se fosse produzido dentro da organização, o produto está

sendo adquirido de um especialista na área, e desenvolveu-se uma parceria onde o fornecedor 1 também passou a desenvolver, orçar e vender/executar outros serviços ou produtos.

Ainda, a partir da visão do diretor industrial com relação às vantagens e desvantagens do processo de terceirização, elaborou-se o quadro a seguir.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Atender o lead time (tempo de entrega)	Aumento da dependência de terceiros
Aumento de vendas e produtividade	Empresas terceiras passam ter acesso a propriedade intelectual da organização
Competitividade	
Estoque em produção nos fornecedores, dilui os custos	Falta de empresas capacitadas em caldeiraria, o estado é carente no ramo
Favorecimento a economia local e regional	Garantia nos prazos de entrega
Flexibilidade	Logística
Implantar padrão de fornecimento	Qualidade ou controle/gerenciamento de processos passa a ser do terceiro
Otimização do serviço e do tempo	
Quadro funcional (sem aumento)	
Qualidade (serviço executado por especialistas)	
Redução de desperdício	
Redução e controle de Custos	
Variações do mercado são melhor absorvidas	

Ilustração 3: As principais vantagens e desvantagens citadas pela empresa

Fonte: Acadêmica (DA ROSA, 2010)

O processo de terceirização para a Qualitec apresenta inúmeras vantagens e desvantagens, onde algumas citadas como principais estão apresentadas na ilustração 2 (dois), e são todas detalhadas, analisadas e contabilizadas no planejamento estratégico no momento em que se opta por terceirizar um determinado serviço ou subcontratado um produto, onde a empresa passa todo o projeto ao fornecedor contratado. Segundo o diretor industrial, as desvantagens tendem a diminuir quando se consegue transformar fornecedores em parceiros.

CONCLUSÃO

A terceirização surgiu nos EUA, depois na Europa e Japão. Já no Brasil chegou devagar, introduzida em instituições públicas e privadas, inicialmente com atividades de limpeza, segurança e coleta de lixo, etc. Na década de 90, vista inicialmente como uma alternativa de sobrevivência para as indústrias, logo foi

disseminada em diferentes tipos de organizações e adotada como estratégia de competitividade no mercado nacional e mundial.

A análise da “terceirização”, como um elemento fundamental dentro de uma organização, pode e deve ser avaliado como um aspecto de primordial e extrema relevância, onde a estratégia precisa estar clara e os passos para a implantação ou o planejamento estratégico muito bem definido.

Uma análise comparativa entre o embasamento teórico apresentado pelos autores em terceirização, estratégia e planejamento estratégico e os dados apresentados pela organização, que apesar de ser jovem tem sua meta e visão pré-estabelecidas, demonstra que tem seu planejamento estratégico definido, onde um dos principais objetivos apresentados é atender a demanda de venda com o *lead time* (tempo) que o mercado precisa e impõe ao mesmo tempo em que utiliza a terceirização ou *outsourcing* como uma ferramenta estratégica de competitividade, tecnologia, inovação, qualidade e redução de custos.

Embora fossem apresentadas diversas desvantagens demonstradas no quadro da ilustração 2, onde uma das principais é a dificuldade de encontrar empresas com qualificação para atender este nicho de mercado, a empresa Qualitec, apresenta-se favorável ao processo de terceirizar.

Diferentes tópicos relacionados à terceirização, de igual importância aos que foram abordados neste trabalho, como probabilidade de diferentes estratégias, embasamento jurídico, legalidade do processo e até mesmo comparativos de custos na decisão de terceirizar, não foram citados ou aprofundados no trabalho.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001 – 6^o impressão

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975

FERRAZ, Fernando Basto. **Terceirização e demais formas de flexibilização do trabalho**. São Paulo: LTr, 2006.

GIOSA, A. Lívio. **Terceirização – Uma abordagem estratégica**. 5.ed. Revisada e ampliada. São Paulo: Pioneira, 1997.

LEIRIA, Jerônimo Souto. **Terceirização – uma alternativa de flexibilidade empresarial**. Porto Alegre: Ortiz, 1991.

MAGALHAES, Antonio de Deus F; LUNKES, Irtes Cristina; MÜLLER, Aderbal N. **Auditoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.

NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia**. 2001, <http://pcc5301.pcc.usp.br/PCC%205301%202005/Bibliografia%202005/Conceito%20Estrat%C3%A9gia%20%28Nicolau%29.pdf>, 12/10/2010, 18:42

PAGNONCELLI, Dernizo. **Terceirização e parceirização: estratégias para o sucesso empresarial**. Rio de Janeiro: D. Pagnoncelli, 1993.

PAIVA, Ely Laureano; CARVALHO JR, José Mário; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. **Estratégia de produção e operações**. Porto Alegre: Bookmann, 2004.

QUALITEC INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA, Rua Ijuí N° 70, Vila Flores, Santa Rosa, RS.