

TERCEIRIZAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE MINERAÇÃO OUTSOURCING IN A MINING COMPANY

AUTORES:

Harrison Bachion Ceribeli

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (FEARP-USP); Professor Adjunto da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) e Vice-diretor do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA-UFOP).

Tiago Cavalcanti Baeta Lima

Graduado em Administração pela Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)

TERCEIRIZAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE MINERAÇÃO

OUTSOURCING IN A MINING COMPANY

RESUMO

Esta pesquisa objetivou analisar a terceirização em uma empresa mineradora localizada no Estado de Minas Gerais, escolhida devido a importância do Estado para as atividades do setor. Como método de pesquisa, optou-se pela realização de um estudo de caso. Para coleta de dados, foram realizadas entrevistas com o gestor de contratos de terceirização na empresa, analisados documentos internos, e conduzida observação *in loco*. Entre os resultados, constatou-se a importância de se realizar uma análise criteriosa das possíveis empresas prestadoras de serviços terceirizados, visando minimizar os riscos envolvidos na terceirização, e de se manter continuamente o acompanhamento e controle de qualidade dos serviços prestados pelas terceiras contratadas. Ademais, identificou-se como erro mais comum no processo de terceirização na empresa estudada a redação de contratos pobres, o que pode ser mitigado estruturando-se um setor ou área responsável pelos contratos das terceirizadas. Como principal vantagem do processo de terceirização, destaca-se a possibilidade de concentrar esforços e recursos da empresa em seu negócio principal, o que leva à maior especialização e melhor desempenho. Já como desvantagem, cita-se o risco de ter que arcar solidariamente com compromissos trabalhistas das contratadas, o que pode ser minimizado com um processo eficaz de seleção de fornecedores.

Palavras-chave: Mineração. Terceirização. Serviços terceirizados

ABSTRACT

This study aimed to analyze outsourcing in a mining company located in the State of Minas Gerais, chosen because of the importance of the state to the activities of the sector. As a research method, it was decided to conduct a case study. For data collection, interviews were conducted with outsourcing contracts manager in the company, analyzed internal documents, and conducted in loco observation. Among the results, it was verified the importance of carrying out a careful analysis of the possible outsourced service providers, in order to minimize the risks involved in outsourcing, and of continuously maintaining the monitoring and quality control of the services provided by third-party contracted. In addition, it was identified as the most common error in the outsourcing process in the company under study the writing of poor contracts, which can be mitigated by structuring a sector or area responsible for outsourced contracts. As a main advantage of the outsourcing process, stands out the possibility of concentrating efforts in core business, which leads to greater specialization and better performance. On the other hand, as a main disadvantage, there is a risk of being held jointly responsible for the labor commitments of the contracted companies, which can be minimized through an effective supplier selection process.

Keywords: Mining industry. Outsourcing. Outsourced services.

Durante o século XVIII, expedições chamadas de entradas e bandeiras adentraram o interior do país em busca de metais e pedras preciosas, principalmente depois da descoberta de metais preciosos no interior da Capitania de São Paulo, Planalto Central e Montanhas Alterosas, áreas que depois foram desmembradas nos Estados de Minas Gerais e Mato Grosso. A descoberta de ouro e também de diamantes e esmeraldas nessa região provocou um afluxo populacional vindo de Portugal e de outras áreas povoadas da colônia, como São Paulo de Piratininga, São Vicente e o litoral nordestino (SIMONSEN, 2005). Conseqüentemente, o país passou por diversas transformações em função da mineração.

Nos tempos atuais, observa-se que muitos produtos minerais fazem parte da riqueza do Brasil e contribuem para seu crescimento, tendo como destaque o minério de ferro e seus derivados, principalmente pelo tamanho de suas reservas naturais, quantidade e importância econômica (INSTITUTO BRASILEIRO DE MINERAÇÃO – IBRAM, 2015). No ano de 2016, o Brasil exportou mais de 394 milhões de toneladas de minério e gerou divisas de US\$21,6 bilhões, o que representou 11,6% do total das exportações nacionais e 33% do saldo comercial do país naquele ano (IBRAM, 2017).

Outro ponto que merece destaque é o número de empregos diretos gerados pelas atividades extrativistas no Brasil, que superava a marca de 165 mil ao final do primeiro semestre de 2017, de acordo com informe do Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM, 2018). Além disso, o setor mineral do país alcançou uma produção de dois bilhões de toneladas em 2017, gerando um faturamento de aproximadamente US\$32 bilhões, segundo dados do Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM, 2018).

No que se refere ao panorama interno do setor de mineração nacional, os Estados brasileiros responsáveis pelas maiores arrecadações de CFEM (Contribuição Financeira pela Exploração de Recursos Minerais) no primeiro semestre de 2017 foram Minas Gerais (44,1%), Pará (37,0%) e Goiás (4,3%) (DEPARTAMENTO NACIONAL DE PRODUÇÃO MINERAL – DNPM, 2018), o que evidencia a importância do Estado de Minas Gerais como centro extrativista de minério no país.

Devido à elevada concorrência de cunho mundial que caracteriza o setor de mineração, associada à pressão que as empresas brasileiras que nele atuam estão

enfrentando por causa da queda na demanda chinesa e no preço das *commodities* (CHADE, 2015), cresceu a preocupação das mineradoras em buscar alternativas que reduzam seus custos operacionais e, por conseguinte, aumentem sua competitividade (CARVALHO; MESQUITA; CARDARELLI, 2017). E, dentre as opções encontradas, destaca-se o processo de terceirização (MODAK; GHOSH; PATHAK, 2019), que tem como objetivo fazer com que as empresas repassem atividades secundárias para terceiros executarem, permitindo a elas concentrarem seus esforços em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atuam (SINGGIH *et al.*, 2018).

Diante desse cenário, caracterizado pela crescente importância do setor de mineração na economia do Brasil e busca das mineradoras nacionais por maior competitividade frente os concorrentes internacionais, definiu-se o seguinte problema de pesquisa: como as mineradoras brasileiras gerenciam a terceirização de parte de suas atividades e quais benefícios são obtidos?

Visando responder a tal questionamento, propôs-se, como objetivo de pesquisa, analisar a terceirização em uma empresa do setor de mineração localizada no Estado de Minas Gerais, região escolhida devido à importância que detém no setor de mineração do país.

Cabe destacar que o tema explorado nesta pesquisa, apesar de amplamente discutido na academia, ainda carece de estudos empíricos que ofereçam diretrizes seguras para que outras organizações possam estruturar seus processos de terceirização, destacando-se aqui o potencial desta pesquisa para reduzir tal lacuna. Ademais, conforme se verifica em Gewald e Schäfer (2017), mesmo contando com quase 25 anos de pesquisas acadêmicas em torno da temática terceirização, esta continua sendo objeto de ampla discussão na Ciência Administrativa, mantendo-se como um campo relevante de investigação.

2 TERCEIRIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Zhu *et al.* (2001), a terceirização pode ser compreendida como o processo de transferir a responsabilidade pela execução de uma atividade específica dos funcionários diretos de uma organização para grupos externos a ela.

Tal prática tornou-se bastante disseminada no meio empresarial – no Brasil, no ano de 2015, 18,9% dos empregados brasileiros (9,8 milhões de pessoas) eram terceirizados (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2017) – como uma estratégia para ampliar o foco de uma organização sobre suas competências-chave (SINGGIH *et al.*, 2018) e, ao mesmo tempo, reduzir custos, aumentando sua capacidade de resposta frente às mudanças em um mercado cada vez mais competitivo, dinâmico e globalizado (BUSTINZA *et al.*, 2010; KAKABADSE; KAKABADSE, 2005).

Basicamente, a evolução da prática de terceirização no âmbito corporativo pode ser dividida em três períodos: na década de 1980, predominou a terceirização doméstica com o intuito de reduzir custos; na década de 1990, as organizações passaram a buscar parceiros internacionalmente e formalizar parcerias estratégicas, com o intuito de fortalecer sua competitividade e capacidade de entrega; e, a partir da década de 2000, predominaram as parcerias globais, nas quais os parceiros passaram a atuar de maneira colaborativa no desenvolvimento organizacional (HÄTÖNEN; ERIKSSON, 2009).

Em anos recentes, conforme assinalam Edvardsson e Teitsdóttir (2015), várias empresas têm relatado experiências positivas relacionadas à prática de terceirização, principalmente em quesitos como ganho de eficiência e consequente redução de custos, o que explica o aumento do escopo de atividades terceirizadas nas organizações.

Perunović e Pedersen (2007), depois de analisarem diversas publicações sobre terceirização, constataram uma grande diversidade de perspectivas teóricas adotadas por diferentes autores, tais como custos de transação, foco nas competências principais, teoria dos contratos incompletos, direitos de propriedade, teoria da agência e visão baseada em recursos, o que evidencia a complexidade do tema em estudo.

Existem diferentes estratégias de terceirização, que se baseiam em duas dimensões principais: criticidade da tarefa para a organização principal e escopo das funções transferidas para os terceiros (SANDERS *et al.*, 2007). Com base em tais dimensões, é possível distinguir quatro possibilidades estratégicas: terceirizar apenas a execução de atividades específicas; terceirizar apenas a execução de um grupo de atividades correlatas; terceirizar o planejamento, execução e controle de uma função, operação ou processo; ou ainda terceirizar o planejamento, execução, controle e as decisões relacionadas ao futuro estratégico da função, operação ou processo, sendo que, neste último caso, o terceiro assume a responsabilidade pelo desenvolvimento colaborativo do negócio (SANDERS *et al.*, 2007).

Independente do grau de terceirização que se pretende adotar, a motivação mais comum das organizações é a expectativa de redução de custos (LEE *et al.*, 2017), que tende a ser obtida mesmo com os custos de transação envolvidos e margem de lucro embutida pelo terceiro (ROBERTS, 2001). Todavia, não é possível limitar essa discussão à questão dos custos (DA SILVA; DORATIOTTO; VIEIRA, 2019). A possibilidade de focar em seu negócio principal e alocar de forma mais eficaz seus recursos e a necessidade de flexibilidade também têm levado as organizações a optarem pela terceirização (WRIGHT, 2001).

Outro motivo que leva as organizações a terceirizarem determinados processos ou funções é a dificuldade de contratar e/ou reter profissionais qualificados em seu próprio quadro de pessoal (BREUNIG; BAKHTIARI, 2013). Além disso, também podem ser apontados como motivos da terceirização a busca por maior produtividade, principalmente em organizações menos eficientes, e a intenção de focar os recursos disponíveis para alavancar processos de internacionalização e inovação (BAKHTIARI, 2015), assim como a necessidade de ampliar a capacidade produtiva nos momentos em que o mercado apresentar picos de demanda (SANDHU; SHAMSUZZOLA; HELO, 2018).

Em empresas de pequeno e médio porte, especificamente, a escassez de recursos para desempenhar todas as funções do negócio internamente tende a ser um dos motivos mais importantes para justificar a decisão de terceirizar parte de suas atividades, principalmente daquelas ligadas a funções como Gestão de Pessoas,

Tecnologia da Informação, além de atividades administrativas (EDVARDSSON; TEITSDÓTTIR, 2015).

Contrabalanceando os benefícios e os riscos de se optar pela terceirização, Sharma *et al.* (2015) destacaram os seguintes benefícios: acesso a habilidades e talentos; aumento da qualidade; redução de custos operacionais; foco no negócio principal; acesso à inovação; e redução dos custos de capital. Complementarmente, esses mesmos autores listaram os seguintes riscos: possibilidade de desempenho abaixo das expectativas; elaboração de contratos pobres; seleção equivocada de fornecedores; possível perda de sinergia; corrosão do conhecimento organizacional; e conflitos entre funcionários contratados e terceirizados.

Todavia, apesar de serem inúmeros os riscos envolvidos, os benefícios da terceirização tendem a suplantá-los, desde que aqueles sejam bem administrados (SHARMA *et al.*, 2015), que os parceiros sejam selecionados de forma bastante criteriosa (GEWALD; SCHÄFER, 2017) e que o processo seja conduzido de forma transparente junto ao público interno da organização, evitando que os funcionários sintam que seus empregos estão ameaçados e, em decorrência disso, experimentem uma insegurança e um desconforto contraproduzidos, passando a avaliar essa prática de maneira negativa (LEE *et al.*, 2019).

Ademais, é importante que se estabeleça uma relação entre o fornecedor e a contratante do serviço pautada em princípios como (1) flexibilidade, realizando os eventuais ajustes que se façam necessários para garantir a continuidade de um relacionamento ganha-ganha ao longo do tempo, (2) transparência, de modo que cada uma das partes envie a outras, informações úteis e evite assumir comportamentos oportunistas, e (3) solidariedade, de tal forma que as partes resolvam de maneira conjunta os problemas comuns, apoiando-se mutuamente (CHUN-LAI; ESPINO-RODRÍGUEZ; BAUM, 2019).

Uma das questões mais comuns que se coloca nas pesquisas sobre o tema refere-se à tomada de decisão que antecede a terceirização, considerando que existem diversos estudos, tais como os de Hanafizadeh e Ravasan (2018), Rajaeian, Cater-Steel e Lane (2017) e Razi (2017) que se propuseram a analisar como os gestores decidem se vale a pena terceirizar ou não e quais atividades deveriam ser terceirizadas.

Nessa linha, Elahi *et al.* (2014) elaboraram um modelo estruturado de tomada de decisão envolvendo a terceirização, que incluiu basicamente quatro grupos de decisões: o que terceirizar (considerando a criticidade, complexidade, *lead time* e custos das atividades); como terceirizar (escopo do projeto, tipo de contrato, formas de controle e monitoramento e mecanismos de comunicação envolvida entre as partes); por que fazê-lo (questões financeiras, tecnológicas ou administrativas) e para quem terceirizar (qual tipo de parceiro será escolhido).

Outro aspecto abordado nas pesquisas mais recentes sobre terceirização é a relação entre tal prática e os resultados organizacionais. Explorando esta linha de pesquisa, Pedregosa *et al.* (2014) constataram que, dependendo do grau em que as funções ou operações são terceirizadas, os custos atrelados ao trabalho, a produtividade alcançada e o retorno por funcionário variam de maneira significativa, o que evidencia que há relação entre terceirização e desempenho. Nesta mesma linha, Wu *et al.* (2015) concluíram que a prática de terceirização, desde que as estruturas de poder envolvidas sejam ajustadas via contratos efetivos, tende a exercer impacto positivo sobre o desempenho.

Ainda, analisando a questão do desempenho das atividades terceirizadas, Gunasekaran *et al.* (2015) identificaram uma série de métricas, financeiras e não financeiras, que poderiam ser utilizadas pelos gestores para mensurar os resultados obtidos a partir da terceirização, tais como custos operacionais, investimentos necessários e retorno sobre os mesmos, custos de transação envolvidos, qualidade do serviço prestado pelos parceiros, qualidade dos contratos, custos de monitorar a parte contratada, produtividade, qualidade das parcerias, custos de troca de parceiro, envolvimento dos parceiros, entre outros.

No que se refere especificamente à qualidade das parcerias firmadas, Bhattacharya e Singh (2019) sugerem a necessidade de levar em consideração duas variáveis: a congruência de objetivos e as informações disponíveis sobre o parceiro. Quando os objetivos entre as partes são incompatíveis e/ou as informações a que a contratante tem acesso sobre o futuro parceiro são severamente limitadas, problemas de agência estão mais propensos a ocorrer (BHATTACHARYA; SINGH, 2019).

Deve-se ressaltar que, para garantir desempenho superior vinculado à prática de terceirização, é necessário implantar mecanismos efetivos de monitoramento e controle, os quais podem ser desmembrados em três tipos: controle de saídas, de processo e social (KANG *et al.*, 2014).

O controle de saídas refere-se à definição clara das metas que se espera alcançar com a terceirização, assim como das métricas a serem utilizadas para analisar a qualidade dos serviços entregues pelos parceiros; por sua vez, o controle de processos inclui a definição clara das tarefas a serem executadas pelos terceiros, assim como de procedimentos e normas a serem seguidos por eles; por fim, o controle social refere-se ao monitoramento do comprometimento dos parceiros em relação aos objetivos da organização principal, seus programas de educação e treinamento, e da disposição dos mesmos em colaborar (KANG *et al.*, 2014).

Com a implantação de tais mecanismos de controle, é possível evitar conflitos potenciais entre as partes, assim como comportamentos oportunistas, garantindo que a terceirização seja um instrumento de aumento da eficiência organizacional e consequente redução de custos (KANG *et al.*, 2014).

Todavia, cabe acrescentar que, conforme argumentam Elahi *et al.* (2014), os custos da terceirização tendem a crescer quando aumenta a complexidade das tarefas, a distância geográfica entre os parceiros e as diferenças culturais entre os parceiros, assim como quando são elaborados contratos pobres, que deixam várias lacunas em relação às expectativas que se tem em relação ao desempenho dos terceiros.

Além disso, quando o processo de monitoramento e controle das atividades terceirizadas é mais difícil de ser implantado ou a experiência dos envolvidos com terceirização é menor, os custos atrelados a tal prática tendem a ser maiores também (ELAHI *et al.*, 2014).

Por fim, pode ser que a contratada tenha custos maiores do que o esperado para entregar serviços com a velocidade e a qualidade desejadas pela contratante, o que reduz sua disposição de cumprir o contrato até o fim, caso situações desse tipo não estejam previstas contratualmente (FENG; REN; ZHANG, 2019).

Todos esses aspectos evidenciam a necessidade de se analisar de forma bastante criteriosa quais atividades deverão ser terceirizadas, quem serão os parceiros e quais situações devem ser abarcadas pelos contratos firmados.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O método definido para que fosse possível alcançar o objetivo de pesquisa delimitado foi o estudo de caso, o qual, segundo Yin (2001), compreende uma investigação empírica e abrangente, na qual o planejamento é incorporado a abordagens específicas de coleta e análise de dados. Ainda segundo o mesmo autor, o estudo de caso se caracteriza por ser uma estratégia de pesquisa ampla, não envolvendo somente a coleta de dados e nem sendo meramente uma forma de planejamento em si.

Geralmente, o estudo de caso é escolhido para avaliar acontecimentos contemporâneos atrelados a um dado objeto, pois tem grande potencial contributivo para pesquisas sociais aplicadas, que reside em sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações (YIN, 2001).

Para esta pesquisa, o objeto de estudo escolhido foi uma empresa brasileira que atua no setor de mineração, localizada no Estado de Minas Gerais, e denominada, para fins de estudo, de empresa Alfa. Cabe ressaltar que a escolha do objeto de estudo deveu-se a dois aspectos fundamentais: sua localização em uma região considerada como a principal produtora de minério de ferro no país e o fato de ser uma empresa que possui uma parcela significativa de sua mão de obra terceirizada, evidenciando seu amplo conhecimento e experiência no que diz respeito a essa prática.

Para coleta de dados, os pesquisadores fizeram uso de entrevistas, documentos internos relacionados à gestão do processo de terceirização na empresa estudada e observação *in loco*, utilizando-se, assim, três fontes distintas de evidências.

Inicialmente, foi realizada uma entrevista com o gestor de contratos da empresa investigada, conduzida com base em um roteiro semiestruturado, que

continha algumas perguntas-chave, sendo formulados novos questionamentos de acordo com as respostas obtidas e as dúvidas que surgiam.

A entrevista teve que ser previamente agendada, e o questionário aplicado teve que ser disponibilizado com 10 dias de antecedência em relação à data da entrevista, para que pudesse ser aprovado por três setores da empresa: Célula de Contratos, Recursos Humanos e Comunicação. Após aprovação do questionário, foi realizada a entrevista no escritório onde fica o gestor de contratos, que é o profissional responsável pelo setor denominado de Célula de Contratos.

Depois disso, examinaram-se alguns documentos pertinentes que foram citados ao longo da entrevista supramencionada, incluindo o Fluxograma de Mobilização e o regimento interno da empresa, assim como modelos do Índice de Desenvolvimento de Fornecedor, do RG09 e da Avaliação de Conformidade Contratual, instrumentos sobre os quais se discorreu com mais detalhes mais adiante, na apresentação dos resultados da pesquisa.

De maneira complementar, acompanharam-se algumas rotinas administrativas executadas pelos profissionais que atuam na Célula de Contratos, relacionadas especificamente ao processo de controle de qualidade dos serviços terceirizados, temática sobre a qual também se discorreu na próxima seção do artigo.

Posteriormente, foi agendada uma nova entrevista com o gestor de contratos da empresa Alfa, dessa vez para elucidar novas questões que emergiram durante a análise documental e observação *in loco*. Ao contrário da primeira, essa foi uma entrevista estruturada, com um roteiro bem definido de perguntas. Ambas as entrevistas foram gravadas, com a autorização do entrevistado, e, posteriormente, transcritas, e tiveram duração de três e duas horas, respectivamente.

O profissional entrevistado nas duas ocasiões é o responsável por analisar e fazer cumprir todas as cláusulas que constam no contrato de cada terceirizada contratada pela empresa Alfa. Ressalta-se que foi assegurado ao gestor de contratos o anonimato e confidencialidade em relação à divulgação de seu nome e também do nome da empresa.

No Quadro 01 são apresentadas as principais questões que fizeram parte do protocolo de estudo de caso utilizado para direcionar a coleta e análise de dados, assim como a elaboração do relatório final da pesquisa.

Quadro 01 – Roteiro para coleta de dados.

1. Quando teve início na organização estudada o processo de terceirização e quais foram as primeiras atividades terceirizadas?
2. O que motivou os gestores a tomarem a decisão de terceirizar?
3. Quais mudanças foram perceptíveis na organização a partir do momento que a mesma começou a terceirizar?
4. Como foram definidos os serviços que seriam terceirizados (critérios adotados) e quais foram as principais dificuldades enfrentadas?
5. Como se deu a implantação do processo de terceirização?
6. Quais as principais atividades terceirizadas atualmente e o que a terceirização das mesmas traz de vantagens e desvantagens para a organização?
7. Como é feito o processo de seleção de empresas contratadas e quais são as principais exigências?
8. Como é feita a gestão dos contratos e o controle de qualidade dos serviços prestados?
9. A organização já terceirizou alguma atividade que não deveria ter sido terceirizada? O que fez para corrigir tal equívoco?
10. Quais foram as adaptações necessárias para a implantação dos serviços terceirizados?
11. Já houve a necessidade de se mudar a empresa contratada? Por quê? Quais foram as consequências dessa mudança e quais foram os principais erros que levaram a esta situação?
12. O processo de terceirização é padronizado para todas as unidades da empresa?

Fonte: Elaborado pelos autores.

Atualmente, a empresa Alfa opera em 13 Estados brasileiros e nos cinco continentes; possui mais de 10 mil quilômetros de malha ferroviária no Brasil e nove terminais portuários próprios, sendo considerada uma das maiores mineradoras do mundo. Destaca-se na produção de minério de ferro, manganês, cobre, carvão, cobalto, pelotas, ferroligas e alguns fertilizantes, como fosfatos (TSP e DCP) e nitrogenados (ureia e amônia), além de operar serviços de logística.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A organização estudada terceiriza diversas atividades secundárias, a fim de melhorar a qualidade e produtividade das mesmas. Para isso, buscam-se empresas que sejam especializadas na prestação de determinados serviços (que são o foco da terceirização na empresa Alfa), pois, conforme argumentou o gestor de contratos, "é impossível ter competência suficiente para desempenhar de forma eficiente todas as atividades existentes dentro da organização".

Como exemplo dos serviços que são terceirizados na empresa Alfa, pode-se citar a atividade de movimentação de carga, uma vez que a mesma deve ser executada por operadores altamente qualificados e especializados, devido ao fato de apresentar alto risco de acidente; além disso, tal atividade inclui a manutenção dos equipamentos, que também exige uma qualificação específica. Ao contratar uma terceira para desempenhar o serviço de movimentação de carga, a empresa Alfa deixa de ter necessidade de manter em seu quadro de funcionários diretos profissionais especializados na movimentação e também na manutenção dos equipamentos envolvidos.

Para a escolha da atividade que deve ser terceirizada, a empresa Alfa possui uma Instrução Normativa proposta por seu Conselho Administrativo. Neste documento, constam as diretrizes de como deve ser feito o processo de mobilização de um fornecedor e as atividades que podem ser terceirizadas pela empresa.

As principais atividades terceirizadas atualmente incluem: alimentação de pessoal; asseio e conservação; movimentação de carga; transporte e vigilância. Outras atividades que merecem destaque, segundo o gestor de contratos, relacionam-se aos projetos de implantação, que são atividades ligadas à construção civil, incluindo a elaboração dos projetos e a construção de salas e prédios.

Deste modo, percebe-se que, assim como defendem Bustinza *et al.* (2010), Kakabadse e Kakabadse (2005) e Wright (2001), a terceirização na empresa Alfa tem como objeto atividades secundárias, que não fazem parte de seu negócio principal; desta forma, é possível desenvolver suas competências de maneira direcionada à sua atividade-fim.

O gestor de contratos ainda destacou que a organização enfrenta uma série de dificuldades no momento de fazer o processo de mobilização (ou contratação) de terceiros prestadores de serviços, relacionadas às dificuldades que as próprias empresas têm para se adequarem aos procedimentos de mobilização adotados, como, por exemplo, entrega de documentação, cumprimento de exigências contratuais legais e realização de treinamentos de segurança. Além disso, ainda há a dificuldade das contratadas em encontrar mão de obra qualificada, o que impacta na qualidade do serviço prestado à Alfa.

Neste sentido, percebe-se que a dificuldade apontada por Breunig e Bakhtiari (2013) no que se refere à contratação de profissionais capacitados, que tem motivado muitas organizações a terceirizarem parte de suas atividades, também é compartilhada pelas empresas contratadas para prestarem os serviços terceirizados.

Durante a coleta de dados, foi possível perceber que o processo de terceirização na empresa estudada incorreu no erro de subestimar a questão de pessoal das empresas contratadas, pois havia certo descontentamento por parte destes, pelo fato de não terem os mesmos benefícios que a empresa principal oferece para seus colaboradores. Por causa disso, era necessário manter rígido controle de qualidade sobre os serviços prestados, evitando que os funcionários das terceirizadas “boicotassem o trabalho ou que faltasse vontade”, segundo o gestor de contratos da Alfa. Tais conflitos entre os profissionais contratados e os terceirizados são apontados por Sharma *et al.* (2015) como um dos principais custos a serem considerados nos processos de terceirização.

Além disso, o gestor de contratos também relatou que a empresa Alfa já incorreu no erro de terceirizar, de forma precipitada, as atividades de operação e manutenção de equipamentos e máquinas, que, por serem atividades voltadas à sua atividade-fim, precisaram ser primarizadas posteriormente.

Vale ressaltar que, devido à crise econômica pela qual o país está passando e ao baixo valor do minério no mercado internacional, o principal objetivo da organização hoje é reduzir custos para não ter que fazer demissões. Devido a isso, os gestores da organização estudada estão levantando algumas atividades que poderiam ser primarizadas para segurar mão de obra interna. Um exemplo que esclarece essa situação é a atividade de sinalização de mina, que atualmente é de responsabilidade de uma empresa contratada; está sendo feito um estudo para saber a viabilidade de essa atividade ser primarizada.

Durante a coleta de dados, percebeu-se a preocupação da organização estudada quanto a possíveis erros relacionados à seleção das prestadoras de serviço e redação de contratos pobres, ambos elencados por Sharma *et al.* (2015) como geradores de custos adicionais à contratante. Como tais erros já geraram ônus relevante à empresa Alfa, desenvolveram-se algumas estratégias para inibi-los.

O processo de seleção, por exemplo, foi estruturado de maneira sistemática: primeiramente, o interessado (fornecedor) deve entrar no *site* ou portal da empresa terceirizada responsável pela execução dos processos de qualificação/homologação e seleção de fornecedores (chamada Quadrem) e realizar o pré-cadastro; em até 48 horas, a equipe técnica da empresa Quadrem analisa as informações e os documentos solicitados e encaminha uma mensagem para o email cadastrado pelo interessado. Se a empresa atender aos pré-requisitos, é solicitada a preencher um formulário *online*; em seguida, recebe um email com senha e usuário definitivo para concluir o cadastro no portal. Assim, a empresa interessada passa a pertencer ao cadastro de fornecedores aptos a prestar serviços à Alfa.

Quando surge uma demanda por determinado serviço terceirizado, a equipe técnica da empresa Alfa elabora as especificações técnicas do serviço que deverá ser executado, para, em seguida, ser emitida, pela célula de contratos também da empresa Alfa, uma requisição de compra que deve ser aprovada pelo gestor da área; dependendo do valor desta requisição, deve haver aprovação do gerente geral ou mesmo do diretor (quanto mais caro, maior o nível hierárquico para aprovação).

Caso seja aprovada, a requisição de compra segue para o setor de suprimentos, que entra no portal, seleciona as empresas que atendem a demanda de acordo com o objeto solicitado e envia um convite para estas participarem do processo de seleção; aquelas que aceitam, participam de uma visita técnica na qual é apresentado o local onde o serviço deverá ser executado. Cabe elucidar que o local de prestação do serviço é apresentado às empresas candidatas com o intuito de se evitarem posteriores reclamações a respeito da inadequação do mesmo para desempenho da atividade, dentre outros empecilhos; além disso, a visita técnica fornece subsídios para que as empresas candidatas possam elaborar suas propostas de acordo com as reais condições de prestação do serviço.

Após esta visita, é exigido que as empresas participantes enviem duas propostas (uma técnica e uma comercial); a proposta técnica é avaliada pela área gestora e a comercial, pelo setor de suprimentos. As empresas que obtêm aprovação em ambas as propostas encaminhadas seguem para a última etapa do processo de seleção, quando se escolhe aquela que oferecer o menor preço.

Finalizada a seleção, passa-se à próxima etapa, que é a elaboração do contrato e a sua assinatura. O contrato é elaborado pela célula de contrato da empresa Alfa, juntamente com o gestor da área requisitante, para não haver brechas ou dupla interpretação. Após a assinatura do contrato, a empresa contratada deve providenciar a documentação legal exigida, que deverá ser entregue de forma totalmente correta em até 30 dias, sendo passível de penalização conforme cláusulas contratuais.

Para não selecionar um fornecedor de serviço de forma equivocada, a empresa Alfa passou a contratar os serviços de uma empresa privada (Quadrem), que trabalha com o objetivo de cadastrar e selecionar pequenas e médias empresas que tem o interesse de prestar serviços para as grandes organizações. Para se cadastrar no portal Quadrem, as prestadoras de serviço tem que passar por um processo de verificação de documentos que comprovem, principalmente, sua saúde financeira e capacidade técnica. É importante destacar que, tanto para se cadastrar no Quadrem quanto para se utilizarem seus serviços no momento da escolha de um prestador de serviço, é necessário pagar uma taxa mensal.

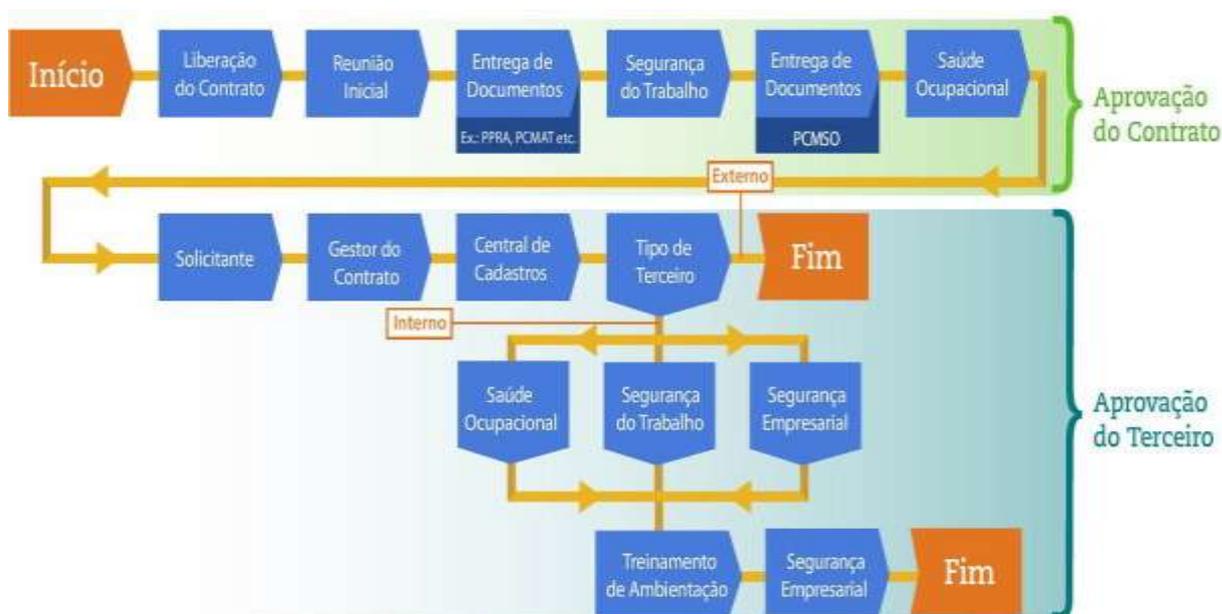
Fica evidente, portanto, a preocupação que a empresa Alfa tem com o levantamento prévio de informações acerca de seus possíveis parceiros, visando, conforme se verifica em Bhattacharya e Singh (2019), reduzir a assimetria informacional inerente a relações desse tipo e, por conseguinte, a probabilidade de ocorrerem conflitos de agência posteriormente.

Ademais, é possível verificar que a empresa Alfa conduz um processo bastante meticuloso para selecionar seus parceiros, o que se justifica considerando que a seleção adequada pode ser apontada como um dos fatores críticos para que se obtenha sucesso na terceirização (GEWALD; SCHÄFER, 2017).

Visando evitar a redação de contratos pobres, ou seja, com muitas brechas ou ambiguidades, incluem-se cláusulas relacionadas ao cumprimento do Regimento Interno e do Guia de Mobilização; além disso, o contrato, que é elaborado pela célula de contrato da empresa Alfa, prevê inúmeras situações hipotéticas, assegurando que os serviços sejam executados com qualidade, independentemente de acontecimentos imprevistos, prática esta que vem ao encontro dos apontamentos de Feng, Ren e Zhang (2019).

A fim de não cometer o erro de perder o controle da atividade terceirizada, a organização possui um Sistema de Mobilização de Terceiros, que visa garantir a uniformidade dos dados cadastrais dos terceiros, gerenciar as mobilizações e integrar todas as informações aos outros processos de controle de terceiros, conforme se verifica na Figura 01.

Figura 01 – Fluxo de mobilização.



Fonte: Empresa Alfa.

Analisando o fluxo de mobilização da empresa Alfa, observa-se que, depois de liberado o contrato com a prestadora de serviços, realiza-se uma reunião inicial no local onde o serviço será executado, recolhem-se os documentos exigidos legalmente, relacionados à segurança do trabalho e saúde ocupacional, verificam-se se as condições de segurança do trabalho, segurança empresarial e saúde ocupacional são atendidas, além de se realizarem treinamentos de ambientação para os funcionários das contratadas.

A gestão dos contratos é feita pela área gestora da atividade, juntamente à célula de contratos e à área de medicina e segurança. Esta última fica responsável pela parte do contrato que envolve o cumprimento das normas de saúde e segurança no trabalho, acompanhando os relatórios que as empresas contratadas precisam apresentar mensalmente. Já a célula de contratos e a área gestora verificam, junto às empresas terceiras, se estão sendo cumpridas todas as obrigações que constam no

contrato, como, por exemplo, se a contratada possui todos os insumos necessários para a realização da atividade, se o cronograma de atividades está sendo cumprido e se a empresa principal está disponibilizando todos os equipamentos necessários para que a empresa terceira tenha condições de cumprir com suas obrigações. Além disso, é de responsabilidade da célula de contratos da empresa Alfa verificar, junto às terceirizadas, se estão sendo cumpridas todas as obrigações trabalhistas e previdenciárias.

Ainda com relação à parte contratual de responsabilidade da célula de contratos e da área gestora, é importante esclarecer que, ao fazer a compra de um serviço, é feito um cronograma, denominado cronograma executivo, onde constam todas as atividades que devem ser desempenhadas pela contratada e os períodos e prazos de cumprimento dessas. O descumprimento desse cronograma pode gerar multa, advertência e até mesmo a rescisão do contrato com a contratada.

Quanto ao controle de qualidade das atividades terceirizadas, hoje a empresa Alfa adota três modalidades. O primeiro, denominado de IDF (Índice de Desenvolvimento de Fornecedor), é caracterizado por ser uma avaliação realizada trimestralmente, possuindo cinco vertentes, sendo elas: trabalhista, segurança do trabalho, meio ambiente, tributário e contratual. Cada uma dessas vertentes é avaliada pela área gestora, que atribui uma nota com o apoio da célula de contratos e da área de medicina e segurança.

O IDF varia de 0 a 100, sendo que, se a terceirizada obtiver nota inferior a 50, é de responsabilidade, da área gestora, elaborar um plano de ação junto à empresa contratada, para que esta identifique quais foram as razões da nota e desenvolva métodos para melhorar e ajustar seus processos.

A segunda avaliação realizada é a RG09, realizada semestralmente pelo gestor de contrato, juntamente com a área de segurança e medicina, que vai até a sede da terceirizada para realizar uma auditoria, que inclui um *checklist* no qual constam todas as obrigações de segurança e saúde ocupacional da contratada.

Além dos instrumentos supracitados, há uma terceira e última forma de avaliação denominada de Avaliação de Conformidade Contratual (ACC), realizada quadrimestralmente pela célula de contrato. A célula confere se todas as obrigações dos contratos estão sendo cumpridas por ambas as partes, sendo esta atividade uma

espécie de auditoria do contrato; é importante ressaltar que, caso a organização contratante esteja descumprindo qualquer cláusula, é aberta uma não conformidade contra ela. Com as obrigações contratuais sendo descumpridas, abre-se a possibilidade de a empresa terceira pleitear algum valor no encerramento do contrato; por isso, é importante que a empresa Alfa também cumpra seus compromissos legais perante as contratadas.

Neste sentido, verifica-se que, utilizando diferentes instrumentos (IDF, RG09 e ACC), a empresa Alfa monitora e mensura continuamente o desempenho e os resultados entregues pelas organizações contratadas no processo de terceirização, prática que vem ao encontro dos sistemas de controle defendidos por Gunasekaran *et al.* (2015) e Kang *et al.* (2014).

Conforme o gestor de contratos explicou, anteriormente à criação da célula de contratos, os contratos não tinham um eficiente gerenciamento, pois os mesmos ficavam sob a responsabilidade da área gestora, que não tinha conhecimento e habilidade específica para lidar com certas situações. Com a criação da célula de contratos, composta por colaboradores com conhecimento específico em gestão de contratos, a empresa principal passou a assegurar que todas as obrigações envolvidas fossem cumpridas conforme o previsto.

Um aspecto importante que merece destaque é a necessidade do encerramento do contrato de prestação de serviço antes do prazo, o que ocorre devido a duas situações: quando a empresa contratada não consegue cumprir o contrato e pede seu encerramento ou quando o pedido parte da empresa contratante.

Quando o encerramento parte da própria empresa contratada, a empresa Alfa não cobra multa, apesar de que essa situação prevê uma multa de 10% do valor total do contrato firmado; além disso, quando a terceirizada chega à situação de decretar falência durante a vigência do contrato, a empresa estudada arca com todas as despesas legais trabalhistas.

Quando a atividade da empresa contratada não pode ser paralisada, é feito um acordo entre a célula de contrato e o fornecedor, para que o mesmo continue exercendo suas atividades por mais 30 dias, para que seja possível conduzir novo processo de mobilização da empresa prestadora de serviço que ficou em segundo lugar no processo de seleção.

Acrescenta-se que, quando o pedido de encerramento de contrato parte da empresa Alfa, a rescisão pode estar relacionada à empresa contratada ou ao entendimento de que não é preciso mais que a atividade terceirizada seja executada. Caso o encerramento tenha sido motivado pela empresa contratada, a empresa estudada se nega a pagar a multa que também é de 10% do valor total do contrato. Isso ocorre quando a empresa terceirizada apresenta algum documento ilegal ou comete alguma fraude. Todavia, quando a empresa estudada decide encerrar o contrato por entender não precisar mais da atividade que está sendo executada, a mesma paga a multa que lhe é cabível e também as perdas e danos, ou seja, a empresa estudada paga o valor de todo o investimento que a contratada precisou fazer para desempenhar aquela atividade que lhe foi delegada.

As vantagens proporcionadas pela terceirização na organização estudada são: (1) especialização e qualidade do serviço prestado, pois, ao adotar a terceirização, a organização busca melhorar a qualidade dos seus serviços e também ter como foco somente a sua atividade-fim, que é a produção de minério; (2) maior controle de qualidade, pois a organização, como já citado anteriormente, desenvolveu diversos métodos para controlar a qualidade dos serviços das terceirizadas; e (3) maior lucratividade e crescimento para a empresa contratante, relacionadas ao aumento da produtividade e redução de custos.

Ressalta-se que tais benefícios são corroborados pelas pesquisas de Wu *et al.* (2015) e Pedregosa *et al.* (2014), que relacionam a terceirização à melhora da produtividade e redução de custos, e de Singgih *et al.* (2018) e Sharma *et al.* (2015), que apontam que esta prática possibilita à empresa contratante manter seu foco em seu negócio principal.

Sintetizando, é possível apontar que a terceirização garante à empresa principal o foco em seu negócio principal, aumentando sua especialização; além disso, a terceirização garante que atividades secundárias também sejam executadas com qualidade e eficiência, melhorando os resultados da organização.

Entretanto, também devem ser apontadas as desvantagens associadas à terceirização, relacionadas principalmente às responsabilidades subsidiárias e solidárias. A empresa Alfa é subsidiária das empresas terceiras no que se refere às responsabilidades trabalhistas, ou seja, quando a empresa Alfa contrata uma terceira

e esta, dentro do prazo de cumprimento do contrato, decreta falência ou não consegue cumprir seus compromissos trabalhistas, passa a ser responsável por todas as dívidas trabalhistas da terceira.

Uma segunda desvantagem ocorre, segundo o gestor de contratos, quando o empregado da empresa terceira aciona na justiça sua empregadora. Nesta situação, o primeiro executado é a empresa na qual o colaborador é registrado; caso esta não possa pagar a indenização (se este for o caso), a empresa contratante do serviço terceirizado é acionada pela justiça para arcar com tal ônus.

Sendo assim, verifica-se que as desvantagens atreladas à terceirização referem-se ao risco de as terceiras não cumprirem seus compromissos trabalhistas, cabendo à contratante fazê-lo, o que evidencia a importância de se selecionarem fornecedores com saúde financeira adequada e que respeitem as normas trabalhistas, evitando processos judiciais movidos por funcionários e ex-funcionários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a terceirização em uma empresa do setor de mineração localizada no Estado de Minas Gerais, escolhida para estudo devido a sua competência neste tipo de prática de gestão.

Dentre os resultados apresentados, primeiramente vale destacar o processo de seleção de terceiras, do qual participa a empresa contratante e uma empresa terceirizada, que presta serviços de cadastro de possíveis fornecedores, responsável pela avaliação da capacidade técnica e saúde financeira dos mesmos.

Com a realização do presente estudo de caso, constatou-se que, caso seja feita uma análise criteriosa das possíveis empresas prestadoras de serviços terceirizados, os riscos relacionados à escolha de uma empresa que não conseguirá arcar com suas obrigações trabalhistas é menor e, conseqüentemente, reduz-se o risco de a contratante ter que arcar de forma subsidiária e solidária com tal ônus. Sendo assim, aponta-se a cautela e o rigor na escolha das empresas terceiras como fator crítico de sucesso do processo de terceirização.

Também cabe destacar a importância de se realizar continuamente o acompanhamento e controle de qualidade dos serviços prestados pelas terceiras

contratadas, garantindo que a prática de terceirização traga real contribuição em termos de produtividade e redução de custos. Por meio deste estudo, ficou evidente que tal controle também pode ser apontado como um dos fatores críticos de sucesso da terceirização.

Entre os erros mais comuns apresentados pela empresa estudada, cita-se a redação de contratos pobres, ou seja, com muitas brechas; para evitar tal equívoco, é importante estruturar um setor ou área responsável pelos contratos de terceirizados, como fez a empresa Alfa ao criar a célula de contratos. Ao centralizar a gestão dos contratos em um setor específico, é possível concentrar profissionais especializados e alocar seu conhecimento a esta atividade, garantindo sua eficácia. Por isso, pode-se apontar como terceiro fator crítico de sucesso do processo de terceirização a estruturação de um setor responsável pela gestão dos contratos com as empresas terceiras.

Como principal vantagem do processo de terceirização, destaca-se a possibilidade de concentrar esforços e recursos da empresa principal em seu negócio principal, o que leva à maior especialização e melhor desempenho. Já como principal desvantagem, cita-se o risco de ter que arcar solidariamente com compromissos trabalhistas das contratadas, o que pode ser minimizado com um processo eficaz de seleção de fornecedores.

Como contribuição gerencial desta pesquisa, destaca-se a evidência de práticas que podem funcionar como diretrizes para que outras organizações gerenciem seus processos de terceirização. E, como contribuição acadêmica, destaca-se a possibilidade de colaborar com a temática estudada com a descrição de um caso empírico, pois, apesar de haver vários estudos publicados sobre terceirização no Brasil, poucos possuem foco prático, mesclando as perspectivas operacional e estratégica.

REFERÊNCIAS

BAKHTIARI, S. Productivity, outsourcing and exit: the case of Australian manufacturing. **Small Business Economics**, v. 44, p. 425-447, 2015.

BHATTACHARYA, A.; SINGH, P. J. Antecedents of agency problems in service outsourcing. **International Journal of Production Research**, v. 57, n. 13, p. 4194-4210, 2019.

BUSTINZA, O. F.; ARIAS-ARANDA, D.; GUTIERREZ -GUTIERREZ, L. Outsourcing, competitive capabilities and performance: an empirical study in service firms. **International Journal of Production Economics**, v. 126, n. 2, p. 276-288, 2010.

CARVALHO, P. S. L.; MESQUITA, P. P. D.; CARDARELLI, N. A. Panoramas setoriais 2030: mineração e metalurgia. In: **Panoramas setoriais 2030: desafios e oportunidades para o Brasil**. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2017. p. 43-58.

CHUN-LAI, P.; ESPINO-RODRIGUÉZ, T. F.; BAUM, T. Do relational norms matter in outsourcing relationships? Lesson learned from hotel sectors. **Tourism Economics**, v. 25, n. 2, p. 189-212, 2019.

DA SILVA, L. E; DORATIOTTO, K.; VIEIRA, J. G. V. Outsourcing or insourcing logistics activities: a Brazilian case study. **International Journal of Integrated Supply Management**, v. 12, n. 3, p. 167-192, 2019.

DNPM – DEPARTAMENTO NACIONAL DE PRODUÇÃO MINERAL. **Informe mineral – 1º semestre 2017**, 2018. Disponível em: <http://www.anm.gov.br/dnpm/publicacoes/serie-estatisticas-e-economia-mineral/informe-mineral/publicacoes-nacionais/informe_mineral1_2017>. Acesso em: 06 abr. 2018.

EDVARDSSON, I. R.; TEITSDÓTTIR, U. D. Outsourcing and financial crisis: evidence from Iceland service SMEs. **Employee Relations**, v. 37, n. 1, p. 30-47, 2015.

ELAHI, E.; SHEIKHZADEH, M.; LAMBA, N. An integrated outsourcing framework: analyzing Boeing's outsourcing program for Dreamliner (B787). **Knowledge and Process Management**, v. 21, n. 1, p. 13-28, 2014.

FENG, T.; REN, Z. J.; ZHANG, F. Service outsourcing: capacity, quality and correlated costs. **Production and Operations Management**, v. 28, n. 3, p. 682-699, 2019.

GEWALD, H.; SCHÄFER, L. Quo vadis outsourcing? A view from practice. **Journal of Global Operations and Strategic Sourcing**, v. 10, n. 1, p. 2-17, 2017.

GUNASEKARAN, A.; IRANI, Z.; CHOY, K-L; FILIPPI, L.; PAPADOPOULOS, T. Performance measures and metrics in outsourcing decisions: a review for research and applications. **International Journal of Production Economics**, v. 161, p. 153-166, 2015.

HANAFIZADEH, P.; RAVASAN, A. Z. An empirical analysis on outsourcing decision: the case of e-banking services. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 31, n. 1, p. 146-172, 2018.

HÄTÖNEN, J.; ERIKSSON, T. 30+ years of research and practice of outsourcing: exploring the past and anticipating the future. **Journal of International Management**, v. 15, p. 142-155, 2009.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Aspectos das Relações de Trabalho e Sindicalização 2015 – PNAD**, 2017. Disponível em: <https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalho_e_sindicalizacao_2015/default.shtm>. Acesso em: 17 set. 2018.

IBRAM – INSTITUTO BRASILEIRO DE MINERAÇÃO. **Informações sobre a economia mineral brasileira 2015**, 2015. Disponível em: <<http://www.ibram.org.br/sites/1300/1382/00005836.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2018.

IBRAM – INSTITUTO BRASILEIRO DE MINERAÇÃO. **Relatório anual de atividades: junho 2016 a maio 2017**, 2017. Disponível em: <http://portaldaminerao.com.br/ibram/wp-content/uploads/2017/08/WEB_REL_IBRAM_2017.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2018.

IBRAM – INSTITUTO BRASILEIRO DE MINERAÇÃO. **Royalty: mineradoras recolhem mais CFEM em 2018**, 2018. Disponível em: <<http://www.ibram.org.br>>. Acesso em: 06 abr. 2018.

KAKABADSE, A.; KAKABADSE, N. Outsourcing: current and future trends. **Thunderbird International Business Review**, v. 47, n. 2, p. 183-204, 2005.

KANG, M.; WU, X.; HONG, P.; PARK, K.; PARK, Y. The role of organizational control in outsourcing practices: an empirical study. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 20, p. 177-185, 2014.

LEE, S.; BROWNLEE, E.; KIM, Y.; LEE, S. Ticket sales outsourcing performance measures using balanced scorecard and analytic hierarchy process combined model. **Sport Marketing Quarterly**, v. 26, n. 2, p. 110-120, 2017.

LEE, G. R.; LEE, S.; MALATESTA, D.; FERNANDEZ, S. Outsourcing and organizational performance: the employee perspective. **American Review of Public Administration**, p. 1-14, 2019. Article in press.

MODAK, M.; GHOSH, K. K.; PATHAK, K. A BSC-ANP approach to organizational outsourcing decision support: a case study. **Journal of Business Research**, v. 103, p. 432-447, 2019.

PEDREGOSA, C. S.; SANCHÉZ, M. J. P.; ZAMORA, M. de M. G. Exploring the financial impact of outsourcing services strategy on manufacturing firms. **Operations Management Research**, v. 7, p. 77-85, 2014.

PERUNOVÍČ, Z.; PEDERSEN, J. L. Outsourcing process and theories. *In*: XVIII POMS Annual Conference, Dallas, Texas: POMS, 2007.

RAJAEIAN, M. M.; CATER-STEEL, A.; LANE, M. A systematic literature review and critical assessment of model-driven decision support for IT outsourcing. **Decision Support Systems**, v. 102, p. 42-56, 2017.

RAZI, F. F. Selecting the outsourcing activities through the hybrid model of feature selection based on Kohonen network and slack-based measure. **International Journal of Business Excellence**, v. 11, n. 2, p. 185-198, 2017.

ROBERTS, V. Managing strategic outsourcing in the healthcare industry. **Journal of Healthcare Management**, v. 46, n. 4, p. 239-249, 2001.

SANDERS, N. R.; LOCKE, A.; MOORE, C.; AUTRY, C. W. A multidimensional framework for understanding outsourcing arrangements. **Journal of Supply Chain Management**, v. 43, n. 4, p. 3-15, 2007.

SANDHU; M. A.; SHAMSUZZOLA, A.; HELO, P. Does outsourcing always work? A critical evaluation for project business success. **Benchmarking**, v. 25, n. 7, p. 2198-2215, 2018.

SIMONSEN, R. C. **História econômica do Brasil: 1500-1820**. Brasília: Senado Federal, 2005.

SHARMA, A.; MOON, J.; BAIG, J. I.; CHOI, J-G; SEO, K.; DONATONE, L. C. Cost-benefit framework for K-12 foodservice outsourcing decisions. **International Journal of Hospitality Management**, v. 45, p. 69-72, 2015.

SINGGIH, M. L.; DALULIA, P.; SUEF, M.; KARNINGSIH, P. D. Performance modelling for maintenance outsourcing providers based on the Kano model. **International Journal of Technology**, v. 9, n. 4, p. 797-808, 2018.

WRIGHT, L. Market viewpoint: outsourcing is a no-claims bonus. **Insurance Brokers' Monthly & Insurance Adviser**, v. 51, n. 1, p. 12-15, 2001.

WU, Q.; UM, Y.; FENG, Y. Coordinating contracts for fresh product outsourcing logistics channels with power structures. **International Journal of Production Economics**, v. 160, p. 94-105, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZHU, Z.; HSU, K.; LILLIE, J. Outsourcing - a strategic move: the process and the ingredients for success. **Management Decision**, v. 39, p. 373-378, 2001.