

ANÁLISE DO IMPACTO DA TERCEIRIZAÇÃO NA ESTRUTURA DE CUSTOS DE UMA EMPRESA PÚBLICA

Luciano Santos Malta

Mestre em Ciências Contábeis

Cesuca- Faculdade Inedi

e-mail: lucianomalta@cesuca.edu.br

Flavia Pereira Leão

e-mail: flaviagama@brturbo.com.br

Resumo

O setor público, movido pelo processo de reforma administrativa, passou a flexibilizar a sua estrutura, através de contratos de terceirização. Estudos neste campo apresentam vantagens do modelo como o acesso a novas tecnologias e a otimização de processos. Visando explorar este tema o objetivo deste estudo é analisar o impacto econômico-financeiro da terceirização na estrutura de custos de uma empresa pública. Trata-se de um estudo de caso, na empresa TRENSURB S/A, do tipo descritivo, com uso de indicadores financeiros, com base nas demonstrações contábeis divulgadas no portal da transparência do Governo Federal no período de 2004 a 2014. O processo de terceirização apresentou constante elevação tanto de setores auxiliares como (limpeza, segurança) quanto de apoio (como de manutenção, marketing e mecânica). No entanto as despesas de pessoal demonstraram um impacto positivo significativo no início do processo de terceirização até o ano de 2006, posteriormente, manteve o mesmo patamar em relação aos recursos próprios.

Palavras-chaves: Terceirização; Custos de Transação; Fazer ou Comprar; Terceirização no Setor Público.

1 Introdução

Ao longo dos anos a estrutura das organizações vem se adaptando aos avanços da tecnologia, as mudanças políticas, econômicas e sociais. A sobrevivência das empresas à alta competitividade do mercado exigiu a adoção de arranjos com os quais as relações inter organizacionais, tanto a jusante como a montante, se ampliaram (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997). A organização deixou de ser apenas uma função de produção, mas uma relação orgânica entre agentes que se realiza por meio de contratos explícitos ou implícitos (COASE, 1937). As empresas passaram a optar por estruturas organizacionais menos rígidas e mais enxutas (BESANCO et al., 2012, p. 144; SILVEIRA; SARATT; MORAES, 2002) e a dedicar maior atenção à sua atividade fim, deixando a execução das atividades meio para empresas especializadas.

A integração vertical, padrão de flexibilização organizacional onde atividades são transferidas a terceiros, ficou conhecida internacionalmente como outsourcing (BROWN; WILSON, 2008; BLAIR, 2011), no Brasil, terceirização (SENHORAS, 2013). Este modelo de gestão, segundo Brown e Wilson (2008) e Lapa, et al. (2013), causou mudanças nas estratégias do mercado e na estrutura das empresas, pois atividades que até o momento eram realizadas internamente passaram a ser executadas por empresas especializadas.

Esta mudança de comportamento das organizações também afetou o setor público. A crescente complexidade das demandas da sociedade, a exigência por qualidade, diversidade e disponibilidades de produtos e serviço impulsionou as relações entre o Estado, mercado e a sociedade (KIAN, 2006; MATHIAS PEREIRA, 2010). As reformas administrativas que se sucederam, orientadas pela descentralização, flexibilização e achatamento das hierarquias (MADUREIRA; RODRIGUES, 2006) visavam diminuir o tamanho do Estado e melhorar a gestão dos gastos públicos (PECI, PIERANTI RODRIGUES, 2008; MATHIAS PEREIRA, 2010).

No entanto as escolhas no setor público vão além do âmbito estrito da racionalidade técnica e econômica. Há casos em que o propósito principal não é a reduzir custos, mas sim melhorar o capital social e político (TEIXEIRA; MARTELANC; PRADO FILHO, 2009; KREMIC; TUKEL; ROM, 2006). Além disso, o modelo de gestão estatal, burocrático e parametrizado por normas, influenciado pela competição política (CAVALCANTE, 2013), é criticado pela ineficiência e pelo desperdício de recursos (NARDES, 2013).

Critérios para escolha de parceiros e eficiência no processo de terceirização no setor público são discutidos por Alcântara e Castor (1999), Kettl (2002) e Martelanc, Prado Filho (2009). Eyerkauffer, et al (2007) testaram a efetividade do modelo na relação custo benefício. Monteiro (2010) testou a qualidade dos serviços terceirizados. Alonso, Clifton e Diaz-Fuentes (2015) verificaram o impacto da terceirização na estrutura administrativa. Kian (2006), Gaspareniene e Vasauskaite, (2014) confrontaram os resultados da terceirização, fomentando a discussão sobre esta temática na administração pública.

Visando dar mais subsídios a esta discussão, questiona-se o uso da terceirização na gestão pública, sob a justificativa de reduzir custos. Em face do contexto apresentado a questão que orienta o presente estudo é a seguinte: Qual o impacto da terceirização na estrutura de custos de uma empresa pública que atua no setor de transporte urbano? O objetivo deste estudo é analisar o impacto da terceirização na estrutura organizacional de custos de uma empresa

pública, através de uma análise econômico-financeira junto às demonstrações contábeis tomando como amostra os fatos ocorridos entre os anos de 2004 a 2014. Tendo em vista o ano de 2006 ter sido o início do processo de terceirização na empresa, a partir deste foco preliminar, foi possível identificar a evolução e a abrangência das áreas terceirizadas, a avaliação do impacto da terceirização nos custos totais e a sua relação com o resultado econômico do exercício.

Trata-se de um estudo de caso do tipo descritivo com característica de pesquisa quantitativa (COLLIS; HUSSEY, 2005). O conteúdo das informações coletadas foram obtidas diretamente no setor financeiro da empresa e nas demonstrações contábeis divulgadas no portal da transparência do Governo Federal. O tipo de metodologia de procedimento utilizado foi o survey, obedecendo a critérios de acessibilidade. Quanto ao marco temporal trata-se de uma pesquisa longitudinal. Os dados foram tabulados e combinados, com a produção de indicadores, com os quais foi possível identificar o comportamento dos custos em áreas específicas da organização terceirizadas.

Além da presente introdução este artigo está dividido nas seguintes seções: o referencial teórico o qual apresenta inicialmente aspectos históricos, legais e conceituais sobre a terceirização; por seguinte são abordadas as teorias relacionadas ao binômio "fazer ou comprar"; e por fim os aspectos relacionados a terceirização no setor público. As seções seguintes apresentam os aspectos metodológicos, a análise dos resultados, a discussão e as considerações finais, além do referencial.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Terceirização como Modelo de Gestão

O modelo de estrutura das empresas que competiam no mercado no passado era o verticalizado, ou seja, forneciam por si própria os insumos ao longo de toda a cadeia produtiva. Segundo PIRES (2004) esse modelo gerava grandes estruturas organizacionais, elevado número de funcionários, diversificados níveis de estoques de matéria-prima. A constituição de redes e parcerias, intensificadas por meio da terceirização, permitiram repassar a agentes externos especializados a responsabilidade operacional por processos até então realizados internamente (QUINN e HILMER, 1994; BROWN e WILSON, 2008) com ganhos de eficiência produtiva.

A terceirização impactou a estrutura e o desenvolvimento das organizações, onde a definição de fronteiras (BEZANCO ET ALL, 2012) e a reavaliação contínua das core competence (PRAHALAD; HAMEL, 1990) são determinantes para a orientação do que será produzido em casa e do adquirido no mercado. Atividades de natureza periférica, acessória ou marginal são transferidas em benefício de um empreendedor autônomo ou outra organização, os quais detenham a especialização como atividade fim (DI PIETRO, 2006), possibilitando o acesso a novas tecnologias e agregando valor ao produto final (MANI e BARUA, 2015).

Autores como Morgan e Symon (2006), Falvo (2010) e Mosco (2016) criticam o impacto deste processo nas relações de trabalho, pois alegam que a partir da subcontratação de empresas menores ocorreu uma perda de valoração remuneratória. Para Bidwell (2010) esse processo intensificou a diferenciação remuneratória, pois a valorização impactou somente uma minoria de profissionais com alta qualificação técnica. Para Dau, Rodrigues e Conceição (2009) a terceirização, sem dúvida, modificou de forma estrutural o conjunto da base produtiva e de serviços, no qual os modelos pautados pela produção flexível e enxuta criaram formatos de empresa e novas espécies de relação de trabalho.

Para Pires (2004) a estratégia de terceirização pela especialização na execução do serviço proporciona a melhoria na qualidade e a diminuição do desperdício. Bidwell (2010) entende que houve uma valorização dos talentos humanos. Outras vantagens são constatadas como melhor aproveitamento do ambiente físico e redução do imobilizado (SILVEIRA; SARATT; MORAES, 2002). Por outro lado, Lapa et al. (2013) apontam riscos por falta de parâmetros de preço nas contratações iniciais. No mais, em relação a redução de custos com pessoal a empresa precisa estar atenta com o custo pelas demissões e ações judiciais, além de ficar dependente, em alguns casos, dos serviços subcontratados, como é o caso, por exemplo, dos serviços de informática (BIDWELL, 2010).

A base referencial do tema terceirização fundamenta-se nas teorias da decisão de fazer ou comprar, as quais se justificam de acordo com as características de cada transação. Aspectos relacionados ao comportamento dos agentes são justificados pela teoria dos custos de transação e pela teoria da agência que serão abordados na seção seguinte.

2.2 Teorias Relacionadas À Decisão de Fazer ou Comprar

A opção por fazer ou comprar são dois extremos ao longo de uma sequência de possibilidades de integração vertical (BEZANKO et al., 2012, p.140) que exige uma avaliação complexa do custo benefício de utilizar o mercado, envolvendo viés estratégico e econômico (GUTWALD, 1995). A previsibilidade do que vai ocorrer a partir da opção por comprar, ou terceirizar, são fundamentadas na teoria dos custos de transação.

Por não serem auto suficientes as empresas precisam interagir com os agentes que compõem as cadeias em que estão inseridas (COASE, 1937). Essa interação gera custos na tentativa de obter informações do mercado através de negociações e na estruturação dos contratos. Para Williamson (1975) estes custos nominados custos de transação são originários na fase preliminar para preparar, negociar e salvaguardar um acordo, e posteriormente, em decorrência de ajustes e adaptações quando a execução é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Quando o contrato se mostra incompleto ou diante de situação não prevista Quinn e Hilmer (1994) apontam a ocorrência de custos de renegociação e monitoramento decorrente do impacto das mutações do ambiente.

Os custos de transação podem ser minimizados por meio da repetitividade das transações, em face da valorização da reputação e do aumento da confiança entre os parceiros, possibilitando alteração nas cláusulas contratuais de salvaguarda e por consequência reduzindo os custos de preparação e monitoramento (FERREIRA, 2006). Por outro lado, Chongvilaivan, Hur e Riyanto (2009) adverte que com o passar do tempo, dependendo da atividade subcontratada, pode ocorrer certo nível de dependência, descompromisso e desmotivação de parte do contratado. Nesse sentido, Sousa Maldonado e Rados (2011) afirmam que sistemas de avaliação e premiação garantem, além de controle e medição, a manutenção ou a melhoria no relacionamento entre as partes. A motivação dos parceiros pode ocorrer através da delegação não apenas da simples execução, mas também do compromisso com metas e participação nos resultados da rede (SOUZA, MALDONADO, RADOS, 2011).

Para Blair (2011) serviços complexos que implicam dificuldade em elaborar contratos ou medir o desempenho serão candidatos a permanecerem sendo feitos em casa, embora as pesquisas empírica sugiram que os gestores tem dado importância às características de mercado, não considerando com a mesma relevância as características do serviço que será terceirizado. Segundo Bezanko et. al. (2012) as empresas de mercado são mais eficientes, pois exploram economia de escala. A decisão de não mais adquirir um insumo no mercado, em detrimento da própria produção, pode gerar um custo maior do que aquele praticado pelo antigo fornecedor.

O fato deste fornecedor produzir para várias empresas, faz com que absorva de forma mais eficiente os custos de produção.

O incentivo ao alinhamento de interesses são apontados por Jensen e Meckling (1976) como fonte de custos, onde a perda residual que ocorre devido não ser possível alcançar total alinhamento de interesses entre principal e agente geram os nominados custos de agência. O principal consumirá recursos em monitoramento e incentivos de forma a aumentar a probabilidade de que o agente entregue o desempenho contratado. A teoria da agência oferece razões para acreditar que os parceiros nem sempre agirão de acordo com os interesses do principal, infringindo regras contratuais ou empregando um nível de esforço que melhor alcance seus interesses (JENSEN E MECKLING, 1976).

Custos ocultos com investimentos em ativos específicos fazem o cliente dependente do fornecedor, o que vai obrigá-los a ser mais tolerante a aumentos de custos ou reduções na qualidade do serviço. Para Williamson (1975) esta especificação pode se dar por várias razões: quando não é possível realizar o transporte do ativo sem que este se desconstitua o negócio; quando as características de design podem reduzir o seu valor em uma outra utilização; quando a transferência proporciona perda total da experiência na equipe de recursos humanos; e em relação a ativos passíveis de investimento unicamente pela perspectiva da venda de uma quantidade expressiva a cliente específico.

As particularidades que cercam a gestão pública torna essas nuances ainda mais complexas. A seção a seguir buscará abordar essa discussão, pois diferentemente do setor privado, aspectos legais, burocráticos e políticos devem ser considerados para a efetividade do modelo neste ambiente.

2.3 Terceirização no Setor Público

A reforma política vivida no Brasil, no final da década de 1980, tinha como objetivo concentrar recursos e esforços em serviços públicos essenciais e de maior relevância à população, conjuntamente com medidas que visassem alavancar a economia do país e tornar a máquina pública mais eficiente (ALBUQUERQUE, MEDEIROS e FEIJÓ, 2008). O Estado viveu um longo período de privatizações, além da reformulação de sua estrutura interna, através da descentralização política e da desconcentração de competências (CERIANI; DORONZO; FLORIO, 2009).

O princípio da eficiência, antes implícito em nosso sistema constitucional, tornou-se expresso no caput do art. 37, com a Emenda Constitucional nº 19/1998, o que tornou cada vez mais premente, por parte dos governantes, a busca por um novo modelo de gestão pública que viabilizasse o desenvolvimento e o fortalecimento da governança social democrática (MATIAS-PEREIRA, 2010). A partir da edição do Decreto de lei nº 200/67 a terceirização no serviço público, ainda que de forma superficial, passou a ser disciplinada com a autorização da descentralização de tarefas auxiliares para empresas privadas. A transferência de atividades meio para terceiros (privados) serviu como alternativa para a redução do déficit através da diminuição dos custos (MADUREIRA e RODRIGUES, 2006).

Gaspareniene e Vassauskaite (2014) apontam diferenças de desempenho na aplicação deste modelo comparado ao setor privado, pois, enquanto no setor público a terceirização é prescrita por regulamentos, no setor privado é impulsionada pela estratégia. Embora os ganhos com a terceirização no setor público pudessem ser obtidos através da competitividade de mercado, Kettl (2002) alerta que esta premissa é falha em muitos mercados de serviço público. Os governos fornecem produtos e serviços que não são produzidos de forma eficiente no mercado privado. Os benefícios da concorrência são especialmente questionáveis para alguns serviços de assistência social, por exemplo, porque interrupções de serviço pode ser problemático para populações vulneráveis (GIRTH ET ALL, 2012).

Na contramão pela busca de eficiência Nardes (2013) classifica nosso sistema legal como lacunoso, o que eleva os efeitos da burocracia, aumenta custos e dificulta a atuação dos organismos de controle. A influência da política na tomada de decisão e alocação de recursos por vezes coloca os interesses de minorias frente ao interesse público contribuindo para a ineficiência (KIAN, 2006; ELINDER; JORDAHL, 2013). Para Teixeira, Martelanc e Prado Filho (2009) a discussão extrapola o âmbito estrito da racionalidade técnica e econômica, ou seja, o propósito principal não é a redução de custos, mas sim a melhoria do capital social e político. Alcantara e Castor (1999) identificam uma tendência dos gestores em se verem livres de funções problemáticas, delegando-as para uma empresa de fora, sem que seja avaliado o custo benefício.

Embora os estudos sobre terceirização no setor público apresentaram similaridades, busca por maior agilidade e flexibilidade dos processos a menores custos, Kian (2006) concluiu que os gestores costumam se utilizar de todos os meios possíveis para atingir o resultado com os recursos materiais e humanos próprios, antes de optar pela terceirização. Eyerkauffer, et

al.(2007), Teixeira, Martelanc e Prado Filho (2009) constataram que o debate sobre terceirização tem sido conduzido de forma tecnicamente pobre e com grande carga ideológica. O processo ainda carece de grandes melhorias em relação às ferramentas de controle, haja vista a influência político-ideológica que não permite o uso da máquina pública em sua relação com terceiros de forma mais eficiente.

Quanto a normatização Senhoras (2013) alerta que embora tenha havido avanços em nível jurisprudencial no TST e STJ, persiste a necessidade de uma norma específica para regular a terceirização. O autor alega que não há uma definição de atividade-meio que é excessivamente subjetiva em um contexto complexo e interdependente de atividades. No entanto esta lacuna está em vias de ser sanada, pois tramita atualmente pelo Senado Federal o projeto de lei 4330/2004, que regulamenta contratos de terceirização no mercado de trabalho. O aspecto mais polêmico do texto do projeto é a previsão de contratação de serviços terceirizados para qualquer atividade, seja fim ou meio. A norma atinge empresas privadas, empresas públicas, sociedades de economia mista, produtores rurais e profissionais liberais, excluindo do seu campo de abrangência a administração pública direta, autarquias e fundações (PESSOA, 2015).

A muito ainda a ser debatido sobre a terceirização no setor público, haja vista as limitações que as organizações ainda enfrentam tanto em relação à legislação como em relação à própria cultura de gestão, influenciada pelo viés político. A seção seguinte apresentará as características e os instrumentos da pesquisa, bem como os demais aspectos metodológicos que contribuirão para a consecução deste estudo.

3 Aspectos Metodológico

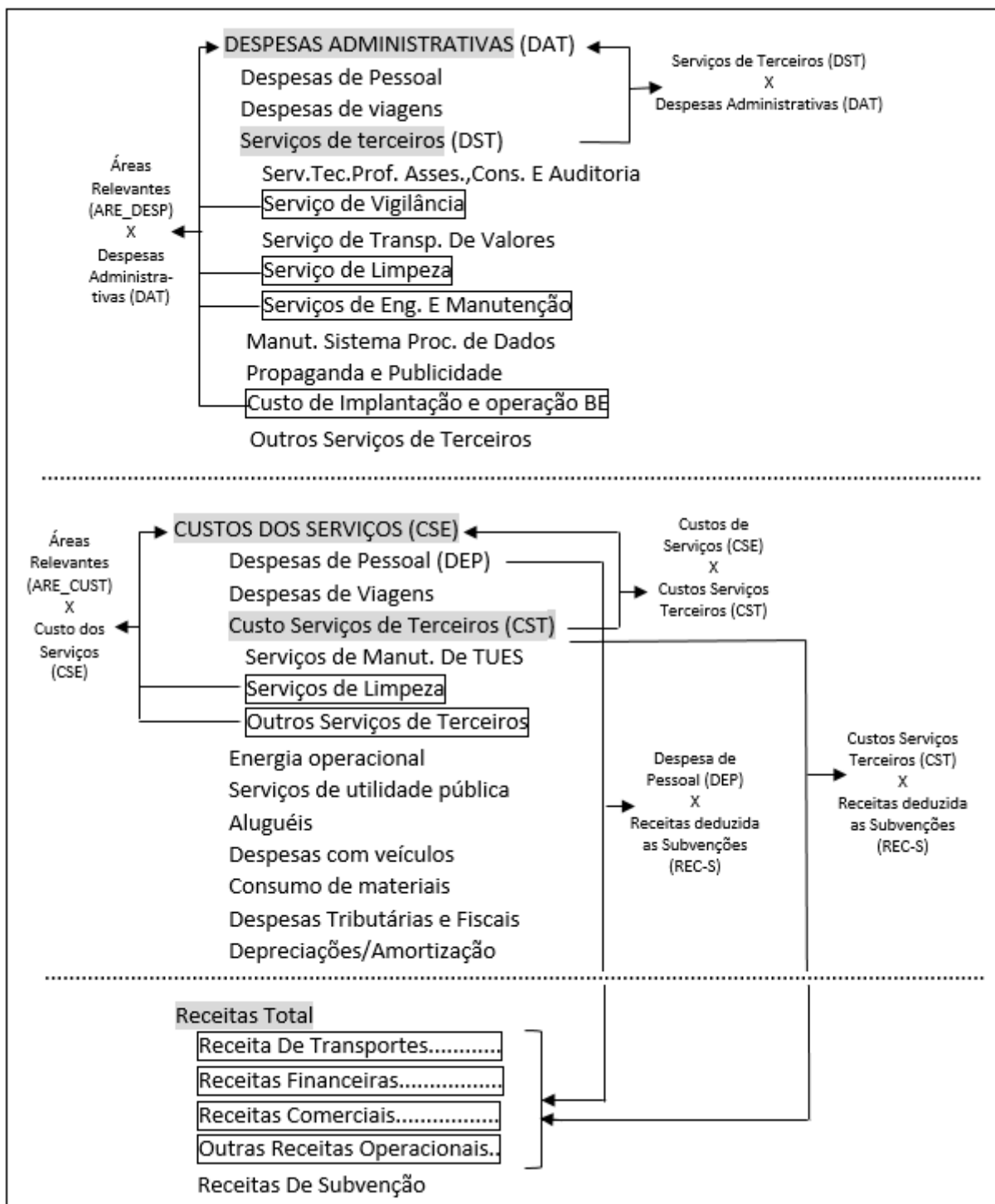
Esta é uma pesquisa empírica, que investigou, através de uma análise econômico-financeira o impacto dos custos com terceirização nos resultados de uma organização pública. Trata-se de um estudo de caso conduzido segundo critérios propostos por Collis e Hussey (2005): quanto aos seus objetivos constitui um estudo descritivo; quanto ao processo possui natureza quantitativa; e quanto à lógica de pesquisa se classifica como pesquisa indutiva. O tipo de metodologia de procedimento é o survey, obedecendo a critérios de acessibilidade. Quanto ao marco temporal trata-se de uma pesquisa longitudinal.

A análise envolveu uma empresa de prestação de serviço em transporte urbano ferroviário, do tipo Sociedade de Economia Mista, em relação as suas áreas terceirizadas. A

empresa TRENSURB S/A apresentou potencialidade para o estudo tendo em vista a facilidade de acesso dos dados econômicos financeiros. Quanto ao objeto de estudo ressalta-se a complexidade do processo de terceirização que envolve atualmente 25 áreas da estrutura organizacional, sendo que no período de análise movimentou um volume de recursos em torno de \$ 300 milhões de reais entre contratos e aditivos. Quanto a prestação de serviço a empresa transporta na região metropolitana gaúcha diariamente cerca de 175 mil usuários.

Os dados de pesquisa foram coletados no portal da transparência do Governo Federal, dos Relatórios de Gestão (RG) e das Demonstrações de Resultado do Exercício (DRE) dos anos de 2004 a 2015. Além das informações financeiras divulgadas no portal da transparência, outros detalhes foram extraídos, in loco, de documentos e planilhas de controle interno da empresa. No tocante aos RG, através de análise de conteúdo foram extraídas informações gerenciais sobre os fatores que motivaram a subcontratação de empresas, além disso, evidências sobre os resultados pretendidos e alcançados com a terceirização. Tendo em vista o longo período de análise, os valores foram ajustados pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC) para a data de 31/12/2015, para que pudessem se tornar comparáveis, extraíndo assim os efeitos da inflação do período. Quanto às informações extraídas do DRE para fins de compor indicadores de análise, foram selecionados grupos e/ou contas de custos e despesas que representassem o volume de investimentos com os serviços terceirizados, além da receita total e despesas de pessoal como parâmetro comparativo.

Figura 1: Fluxograma da relação entre grupos e contas para formação dos indicadores



Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa forma, visando obter o cruzamento destas informações a análise foi realizada através de indicadores, os quais, a codificação, descrição e importância para atingir o objetivo da pesquisa estão apresentados a seguir:

Figura 2 - Quadro de indicadores

CÓDIGO	INDICADOR	DESCRIÇÃO	JUSTIFICATIVA
ARE_DESP / DAT	Áreas Relevantes_ Despesas / Despesas Administrativas Totais	Relação entre as despesas com terceirização em áreas relevantes com o seu grupo "Despesas Administrativas".	Análise do impacto do consumo de recursos com terceirização total das despesas administrativas.
DST / DAT	Despesas Serviços Terceiros / Despesas Administrativas Totais	Relação entre o subgrupo despesas serviços de terceirização com o seu grupo "Despesas Administrativas".	Análise do impacto do total das despesas com serviços de terceiros nas despesas administrativas
ARE_CUST/CSE	Áreas Relevantes_Custos / Custos Serviços	Relação entre as áreas relevantes de custos com o grupo custos de serviços.	Análise das áreas que mais impactam os custos com serviços terceirizados
CST/CSE	Custos Serviços Terceiros / Custos Serviços	Relação do subgrupo custos com serviços de terceiros e o grupo serviços de terceiros	Análise do impacto dos serviços terceiros ao longo do período no volume total de custos com a terceirização.
CST/ RET(-T)	Custos Serviços de Terceiros / Receita Total excluídos os Subsídios do Gov. Federal	Relação dos custos de serviços terceirizados na receita própria	Análise do impacto dos custos na geração da receita própria.
RET/DEP	Receita Total excluídos os Subsídios do Gov. Federal / Despesas de Pessoal	Relação das despesas de pessoal com as receitas próprias totais.	Análise do impacto que as despesas de pessoal causam na receita própria.

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação a variável "Receita total" foi constatado um significativo volume de recursos originário de transferências do Governo Federal, o que motivou a análise receita frente aos custos com terceirização sem o valor recebido via transferência.

A análise encontrou algumas limitações, tais como, a abertura da conta "custos com serviços de terceiros" a qual obtivemos informações pelo montante até o ano de 2008. A partir de 2009 foi obtido os valores abertos. Em relação as despesas com pessoal, os valores constantes no demonstrativo de resultado do exercício foram apresentados pelo montante, o que limitou a análise do indicador pois não houve a identificação dos empregados originários de empresas terceirizadas. Por se tratar de uma empresa pública, uma comparação com outros estudos deve levar em consideração as particularidades que envolvem o ambiente público.

4 Análise e Apresentação de Resultados

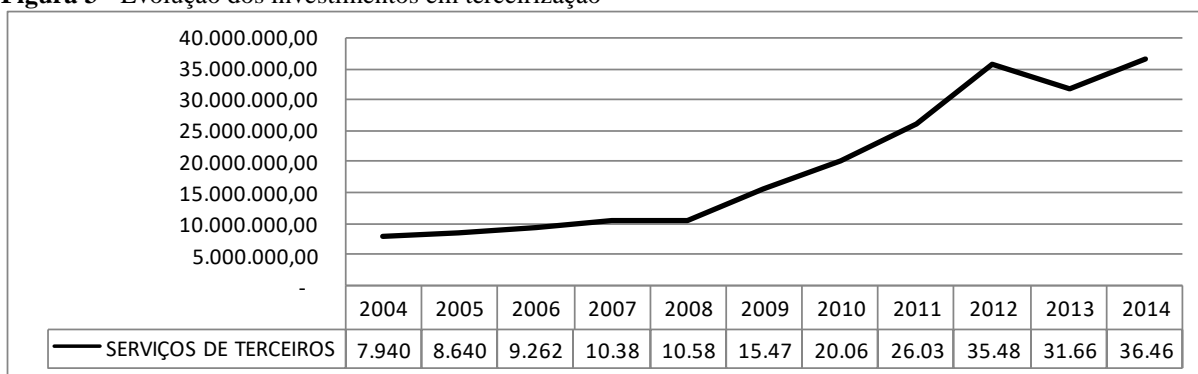
As pesquisas sobre terceirização revelam sua aplicação cresceu consideravelmente nos últimos anos (GASPARENIENE; VASSAUSKAITE, 2014), o que se refletiu na empresa objeto deste estudo. A relevância do processo de terceirização de acordo com as informações financeiras do ano de 2004 a 2014 revelam o movimento de recursos na ordem de \$ 300 milhões de reais. Atualmente encontram-se vigentes aproximadamente 50 contratos de terceirização e 80 aditivos. As modalidades de licitação utilizadas na contratação foram o pregão eletrônico (60%), concorrência (38%) e dispensas de licitação (2%). O tipo de licitação mais frequente foi

Gestão Contemporânea: Revista de Negócios do Cesuca - v. 3, n.4, p. 16-39, Dezembro/ 2019
 Cachoeirinha/RS - ISSN 2446-5771- <http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/revistaadministracao>

o menor preço (80%), o que confirma a tendência da organização pelo modelo de análise econômica (GUTWALD, 1995).

Os investimentos em terceirização, que evoluíram na ordem de 459% entre os anos de 2004 a 2014, se mostram mais intensificados a partir do ano de 2009. Abaixo apresenta-se a evolução, a valores correntes, dos recursos transferidos a terceiros em face dos contratos de serviços terceirizados e seus aditivos:

Figura 3 - Evolução dos investimentos em terceirização



Fonte: Elaborada pela autora

O processo de terceirização, inicialmente envolveu as atividades de vigilância, manutenção e limpeza. O setor de manutenção é a área que mais apresenta subdivisões, precedidas de outros serviços de terceiros, limpeza, custo de implantação e operação BE (implantação e operação de sistema de bilhetagem eletrônica). Os custos relacionados a estes segmentos apresentaram significativo aumento na série temporal. Os serviços de manutenção foram os que mais aumentaram no período, em um percentual de 300,33%. Em face do volume diferencial de recursos consumidos por estas áreas, tratamos este dado pelo somatório o qual foi nominado "Áreas Relevantes".

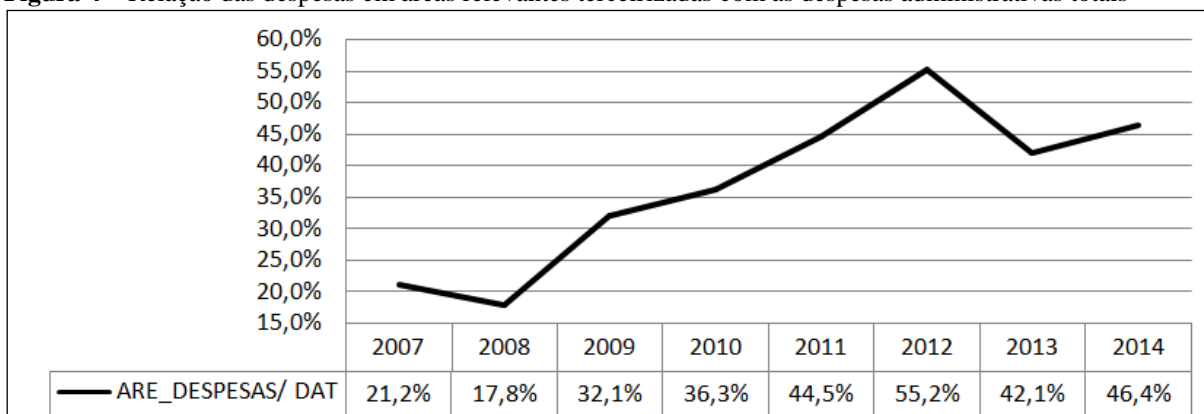
A relevância do impacto percentual destes gastos é evidenciada se comparado com as despesas administrativas totais. Estas quatro áreas movimentaram recursos na ordem de \$ 36,7 milhões correspondem a 49,40 % no ano de 2014 em relação ao montante total das despesas administrativas (\$ 74,8 milhões). O impacto destes custos com o total de custos e despesas do período (\$ 207 milhões) quantificam um impacto no resultado no percentual de 17,7%.

O indicador ARE_DESPESAS/DAT, o qual demonstra as áreas que mais impactam no valor das despesas administrativas, revela um aumento gradual entre os anos de 2009 a 2012, evidenciando a evolução do processo de terceirização, que passou de 17% para 55% em relação ao total das despesas administrativas. Embora o consumo de recursos por áreas relevantes

Gestão Contemporânea: Revista de Negócios do Cesuca - v. 3, n.4, p. 16-39, Dezembro/ 2019
Cachoeirinha/RS - ISSN 2446-5771- <http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/revistaadministracao>

tenham oscilado dentro do montante de despesas totais não se verifica influência na redução destas despesas. A redução nos gastos de terceirização no ano de 2013 e 2014 não alterou o montante do grupo de despesas administrativas totais, unicamente na composição estrutural do grupo.

Figura 4 – Relação das despesas em áreas relevantes terceirizadas com as despesas administrativas totais

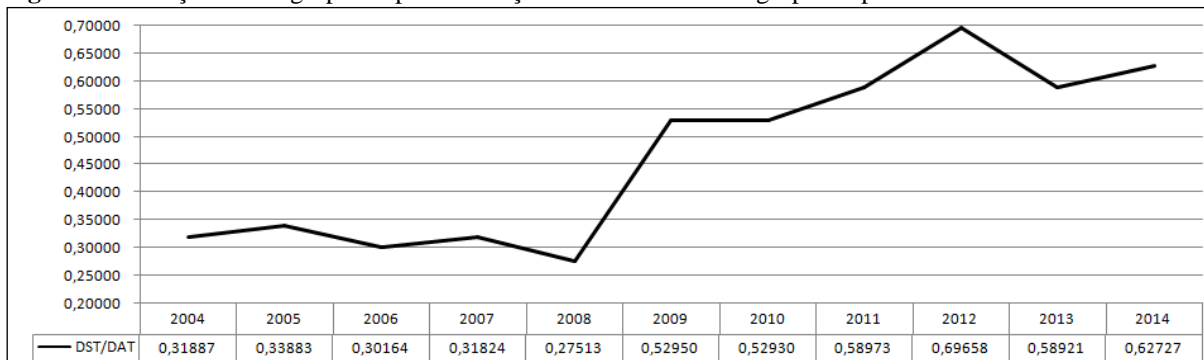


Fonte: Elaborado pela autora

A opção de unificação dos serviços de limpeza, asseio e conservação de estações, trens e aero móvel pode ter impactado a redução percentual ocorrida nos anos de 2013 em relação a estas duas variáveis, estando contemplado neste contrato serviços de mão de obra, materiais e equipamentos individuais. No contrato anterior os serviços eram realizados por duas empresas e os materiais eram adquiridos pelas próprias empresas e, posteriormente, o referido valor era reembolsado pela contratante.

O grupo despesa administrativa, além das áreas com investimento relevantes, será evidenciada através do indicador DST/DAT, o qual analisa o impacto da relação das Despesas de Serviços de Terceiros com este total. As demais contas que compõem este grupo não serão objeto de nossa análise, pois não respondem diretamente a atividade fim da empresa. Por isso, a análise será realizada apenas sobre a conta Despesas de Serviço de Terceiros, que corresponde a 17,24% do valor total deste grupo.

O referido grupo de despesas “despesas administrativas totais” sofreu uma variação na ordem de 108,26%, sendo que as despesas com serviços de terceiros variaram significativamente dentro deste patamar, com um aumento na ordem de 212,98%. O indicador DST/DAT demonstra que ocorreram variações significativas nos anos de 2009 e 2012 nos percentuais de 90,61% e 100,37% respectivamente.

Figura 5 – Relação do subgrupo despesas serviços de terceiros com o grupo despesas administrativas totais


Fonte: Elaborado pela autora

Embora nos últimos dez anos as despesas administrativas totais tenham apresentado um crescimento na série histórica esta variação é pouco significativa em relação à variação das contas que integram o grupo. A análise do referido indicador, no tocante a composição e a variação das despesas administrativas, é que não houve um impacto significativo dos gastos com terceirização, pois a alteração se deu unicamente na composição deste valor. No entanto, a empresa pode ter se beneficiado com a absorção de outros custos por parte da empresa terceirizada, custos estes que não estão computados nas despesas administrativas e que poderiam estar caso não fossem terceirizadas. A redução dos índices acima entre os anos de 2010 a 2012 podem ter sido influenciados pela desonerações tributárias do Governo Federal, redução do custo com Energia Elétrica, bem como a unificação de alguns contratos de serviços de terceiros.

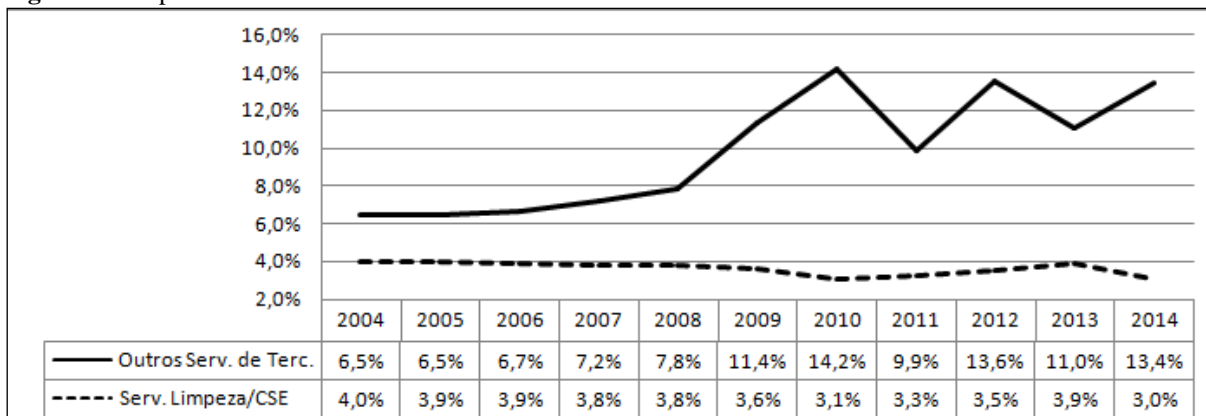
A conta "Outros Serviços" é a de maior relevância na composição do grupo "Custos de Serviços Prestados". Compõe esta conta os serviços de manutenção e conservação predial, manutenção de via permanente, rede aérea, entre outras áreas, as quais representam 64,49% do montante total do referido grupo, seguida de “serviço manutenção trens unidades elétricas” (TUE’S), com 20,88% e serviço de limpeza, que corresponde a 14,63%. As três áreas estão ligadas diretamente com a atividade fim da empresa e são contabilizadas dentre como custo. A relação entre o “custo de serviços” e as “áreas relevantes-custos” não apresentam uma variação significativa, ou seja, o mesmo que a empresa gastava com estes custos em 2004 após dez anos se manteve no mesmo patamar.

O indicador ARE-CUSTOS/CSE que analisa as áreas que mais impactam os custos com serviços terceirizados, apresenta evolução mais significativa na conta "Outros Serviços de Terceiros" entre os anos de 2008 e 2010, alcançando um patamar aproximado em 2012. Esta variação pode ter sofrido influência do aumento no preço dos materiais utilizados para

Gestão Contemporânea: Revista de Negócios do Cesuca - v. 3, n.4, p. 16-39, Dezembro/ 2019
 Cachoeirinha/RS - ISSN 2446-5771- <http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/revistaadministracao>

manutenção, a inclusão de duas novas estações ocasionando um número maior de viagens e, conseqüentemente um aumento nas revisões diárias dos equipamentos. Nos demais anos houve oscilações mas não tão significativas quanto essa.

Figura 6 - Impacto dos custos das duas áreas terceirizadas de maior relevância frente aos custos totais

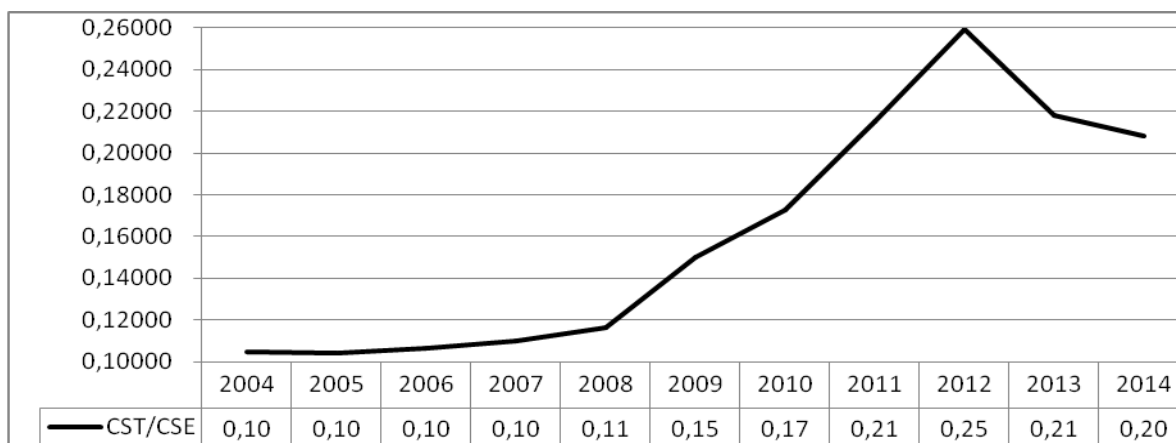


Fonte: Elaborado pela autora

O Serviço de Limpeza foi a conta que se manteve constante em relação aos custos totais, sendo a única área que apresentou redução de custos. Antes da terceirização apresentava-se na ordem de 4% dos custos sobre serviços, chegando ao final de 2014 na ordem de 3%. O fator que pode ter influenciado este resultado foi a unificação da área de limpeza ocorrida em 2014, no entanto, desde 2008 o consumo de recursos estava em queda. Quanto aos “Outros Serviços de Terceiros” embora tenha havido uma evolução crescente na absorção de recursos, acompanhando de forma significativa o aumento dos custos totais, outros custos com a terceirização podem ter sido absorvidos (fornecimento de materiais, equipamentos de segurança, salários) caso a empresa estivesse realizando diretamente estas atividade.

Sobre o mesmo grupo foi analisada a relação dos “custos com serviços prestados” com a conta de “Serviços de Terceiros” a qual em 2004 representava 10,45%. Constata-se um aumento percentual na ordem de 271,32% relativo aos custos dos serviços. O indicador CSE/CST, que analisa o impacto dos serviços terceiros ao longo do período em relação ao volume total de custos, demonstra que esta relação cresceu ao longo do período com uma evolução significativa no ano de 2012.

Figura 7 - Relação do subgrupo custos de serviços terceirizados com os custos totais



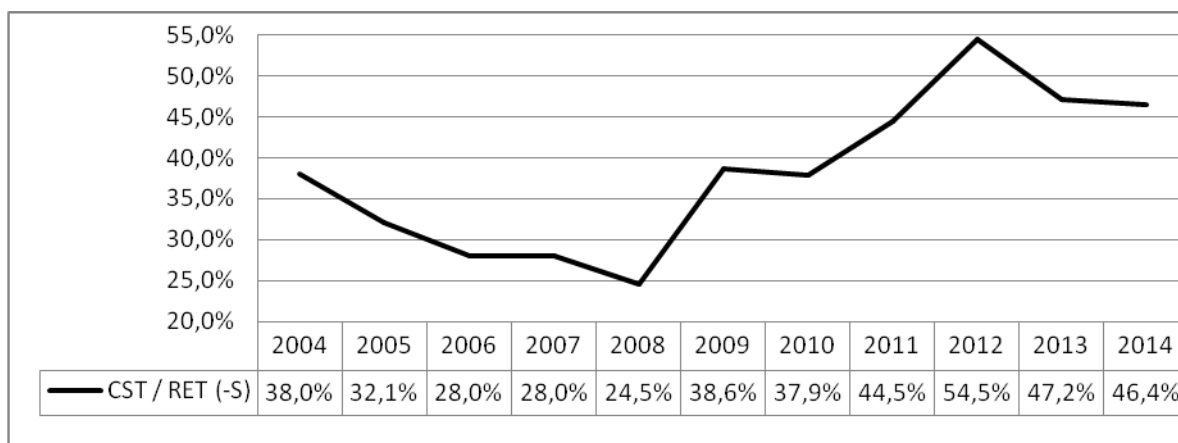
Fonte: Elaborado pela autora

A inclusão de novas áreas, novas estações e a recuperações de componentes mecânicos utilizados para manutenção da frota dos Trens Unidades Elétricas (TUE), adquiridos pela empresa terceirizada, pode ter influenciado o significativo aumento no ano de 2012.

Conforme pré-definimos, para a composição do indicador CST/RET, que mede o impacto dos custos na receita, não foi considerado os valores transferidos pelo Governo Federal a título de subvenção. Consideramos como receita, apenas os recursos próprios. A receita própria apresentou um crescimento real no período no percentual de 171,92%. A empresa, como estratégia de captar recursos, vem associando negócios ao objeto principal e, desta forma, vem oferecendo aos seus usuários serviços de auto atendimento, quiosques, entre outros serviços, além da exploração de espaços comerciais e publicitários, o que influenciou o aumento na captação de recursos no período.

Já os custos cresceram em patamar muito superior, 271,32% no mesmo período, o que pode ser justificado, dentre outros fatores, o investimento com a expansão da linha até Novo Hamburgo. O indicador CST/REC (-S) oscilou ao longo dos anos, porém, sua evolução mais significativa ocorreu em 2012, representando um aumento de 296,02%.

Figura 8 - Impacto dos custos de serviços terceirizados nas receitas própria

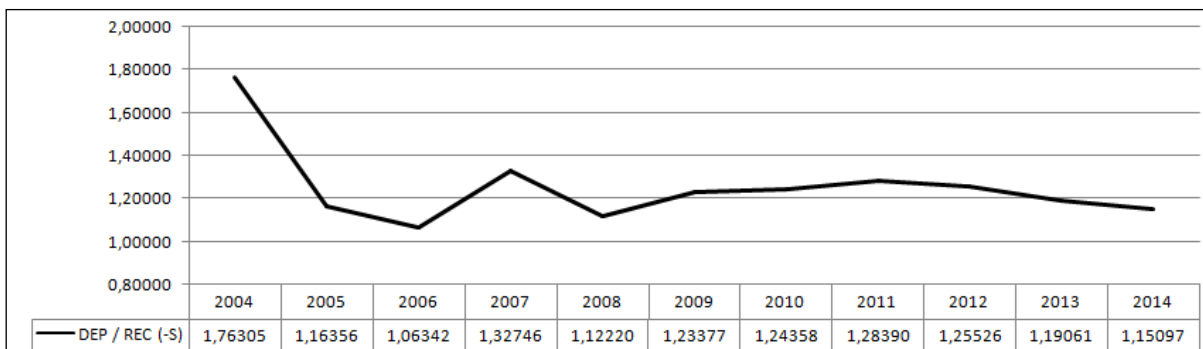


Fonte:Elaborado pela autora

A aceleração do processo de terceirização refletido na conta "Custos de Serviços de Terceiros" impactou negativamente no fluxo de receitas próprias. Embora no início do processo em 2004 tenha havido uma redução dos custos a partir de 2008 até 2012 se verifica um consumo em proporções muito maiores do que o ingresso de recursos. O cenário a partir de 2013 apresenta uma retração no indicador, no entanto ainda pouco significativo em comparação com a elevação total do período.

Em relação a despesas com pessoal constata-se um decréscimo significativo entre os anos de 2004 e 2006. O indicador DEP/REC (-S) que mede esta relação após esta referida redução se manteve estável sem uma alteração significativa até o final do período de análise. Os benefícios com a retração de custos no processo inicial de terceirização não impactou inicialmente as relações com as despesas de pessoal. Como o indicador REC (-S) representa unicamente as receitas próprias o montante de despesas de pessoal em todo o período é superior a receita, mantendo-se no patamar de 10% a 20% superiores.

Figura 9 – Impacto das despesas de pessoal na receita própria



Fonte:Elaborado pela autora

Embora tenha havido um aumento do faturamento, com a terceirização esperava-se que ocorresse uma redução mais impactante na valor da folha de pagamento, principalmente a partir do ano de 2007 quando esta estratégia se intensificou.

A evolução dos gastos com terceirização e a sua relação com a estrutura financeira da empresa, bem como os indicadores produzidos revelaram que a empresa pode ter se beneficiado com outros custos absorvidos (fornecimento de materiais, equipamentos de segurança, salários, encargos e benefícios) pelas empresas terceirizadas e que possivelmente haveriam de arcar caso estivessem realizando o serviço. No entanto, não foi constatado redução de custos com a terceirização, pois os grupos, tanto de despesa como de custos, em seus montantes sofreram unicamente alteração estrutural sem que houvesse redução ou aumento no decorrer do período.

5 Síntese dos resultados

Os investimentos em terceirização por parte da empresa quadruplicaram entre os anos de 2004 a 2014, o que se alinha ao que as pesquisas sobre terceirização tem revelado (KIAN, 2006). O tipo de licitação mais frequente foi o menor preço (80%), o que confirma a tendência da organização pelo modelo de análise econômica (GUTWALD, 1995) e confirmada nos estudos de (GASPARENIENE; VASSAUSKAITE, 2014). O processo de terceirização, inicialmente envolveu as atividades de vigilância, manutenção e limpeza acompanhando a tendência praticada em empresas brasileiras (SENHORAS, 2013).

O impacto das despesas em áreas relevantes (outros serviços de terceiros, limpeza, custo de implantação e operação BE) as quais movimentaram aproximadamente 36 milhões em 2014 e que integram grupo despesas administrativas totais, foi analisado através do indicador ARE_DESPESAS/DAT, o qual apreciou a evolução destas áreas sobre o montante das despesas administrativas. O impacto, embora oscilante dentro do grupo não apresentou influência na redução do grupo de despesas, unicamente na composição estrutural do grupo.

As Despesas de Serviços de Terceiros integrantes deste mesmo grupo, foi analisada através do indicador DST/DAT. Embora tenham ocorrido variações significativas nos anos de 2009 e 2012 não houve um impacto significativo dos gastos com terceirização, confirmando o mesmo efeito do indicador anterior.

A relação entre o “custo de serviços” e as “áreas relevantes-custos” não apresentou variação significativa, ou seja, o mesmo que a empresa gastava com estes custos em 2004, antes da terceirização, após dez anos se manteve no mesmo patamar. O indicador ARE-

CUSTOS/CSE que analisa as áreas que mais impactam os custos com serviços terceirizados confirma esta afirmação. Já o serviço de limpeza foi a conta que se manteve constante em relação aos custos totais, sendo a única área que apresentou redução de custos, pois antes da terceirização apresentava um patamar na ordem de 4% dos custos sobre serviços, chegando ao final de 2014 na ordem de 3%.

A relação da receita total com os custos o que se verifica é que estes cresceram em patamar muito superior. A aceleração do processo de terceirização impactou negativamente no fluxo de receitas próprias. No início do processo de terceirização em 2004 houve um impacto positivo no resultado, apresentando redução dos custos. No entanto a partir de 2008 até 2012 tal tendência não se confirmou, o que se verifica é um consumo em proporções muito maiores do que o ingresso de recursos.

Por fim, a relação da receita total com a despesas com pessoal demonstra um impacto positivo no início do processo de terceirização. O indicador DEP/REC (-S) que mede esta relação demonstra que ocorreu esta relação permaneceu estável desde o ano de 2006. No entanto, com a intensificação do processo de terceirização a partir do ano de 2007 esperava-se que ocorresse uma redução do valor da folha de pagamento, também neste período, fato este que não se confirma sob a ótica financeira.

6 Considerações Finais

O objetivo da presente pesquisa foi identificar através de um estudo de caso com uso da técnica de análise econômico-financeiro o impacto da terceirização na estrutura de custos da empresa pública TRENSURB S/A, a qual atua no ramos de transporte público ferroviário na zona metropolitana de Porto Alegre. A elaboração de indicadores através da combinação de informações financeiras representativas de contas de custos e despesas com a terceirização, associadas a outras informações como receitas totais e despesas com pessoal, possibilitou alcançar o objetivo da pesquisa.

O processo de terceirização na empresa que se iniciou em 2004 apresentou constante elevação tanto de setores considerados auxiliares tais como: limpeza, segurança; quanto de apoio: manutenção, marketing e mecânica. A manutenção destes contratos, demonstra que a administração da empresa aposta na terceirização como uma modelo de gestão. A frequência

do tipo de licitação por menor preço caracteriza a tendência pela análise econômica na tomada de decisão.

Dentre os serviços aquele que apresentou retração em relação ao consumo de recursos foi o serviço de limpeza, quando aos demais, mantiveram o mesmo patamar e em alguns casos superaram o patamar praticado anteriormente a terceirização. As despesas de pessoal no processo inicial de terceirização entre os anos de 2004 e 2006 apresentou uma redução significativa em relação aos recursos próprios, mantendo-se no mesmo patamar principalmente após o ano de 2007, período em que o processo de terceirização foi intensificado.

Ressalta-se que pode ter havido benefícios com a absorção de outros custos por parte da empresa terceirizada, custos estes que não estão computados nas despesas administrativas e que poderiam estar caso não fossem terceirizadas. Tal investigação cabe como sugestão para ampliação deste estudo. Outros fatores externos podem ter influenciado os resultados, principalmente em relação aos custos como a construção no período de duas novas estações ocasionando um número maior de viagens e, conseqüentemente, gerando um aumento nas revisões diárias dos equipamentos. Por outro lado, a redução dos custos entre os anos de 2010 a 2012 podem ter sido influenciados pela desonerações tributárias do Governo Federal, redução do custo com Energia Elétrica, bem como a unificação de alguns contratos de serviços de terceiros, o que igualmente fica como sugestão para futuras pesquisas.

Os resultados da pesquisa limita-se ao ambiente da empresa estudada, pois os custos irão variar de organização para organização, dependendo do tamanho, da área de atuação e da característica de cada atividade. Quanto as informações financeiras não foram fornecidas as informações de custo por área terceirizada no período anterior a 2006. No tocante as despesas de pessoal não foi fornecido número de funcionários que pertenciam as empresas terceirizadas e a empresa principal, o que limitou a interpretação do indicador RET/DEP.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Claudiano; MEDEIROS, Marcio; FEIJÓ, Paulo Henrique. **Gestão de finanças públicas: fundamentos e práticas do planejamento, orçamento e administração financeira com responsabilidade fiscal**. 2. ed. Brasília: Gestão Pública, 2008.

ALCANTARA, Christian Mendez; CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. Processo decisório de terceirização em secretarias municipais de saúde. *RAP*. Rio de Janeiro 33 (6) 25-40. Nov/Dez . 1999.

ALONSO, Jose M.; CLIFTON, Judith; DÍAZ-FUENTES, Daniel. Did new public management matter? An empirical analysis of the outsourcing and decentralization effects on public sector size. *Public Management Review*, v. 17, n. 5, p. 643-660, 2015.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. *A Economia da Estratégia*. 5. ed. Bookman, 2012.

BIDWELL, Matthew. Problems deciding: how the structure of make-or-buy decisions leads to transaction misalignment. *Organization Science*, v. 21, n. 2, p. 362-379, 2010.

BLAIR, Margaret M. Outsourcing, Modularity, and the Theory of the Firm. *BYU L. Rev.*, p. 263, 2011.

BROWN, D; WILSON, S. *The black book of outsourcing: how to manage the changes, challenges and opportunities*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2008.

CAVALCANTE, Pedro. A competição eleitoral gera governos mais eficientes? Um estudo comparado das prefeituras no Brasil. *Revista de Administração Pública*, v. 47, n. 6, p. 1569-1592, 2013.

CERIANI, L., DORONZO, R., FLORIO, M. Privatization, unbundling, and liberalization of network industries: A discussion of the dominant policy paradigm in the EU. 2009.

CHONGVILAIVAN, Aekapol; HUR, Jung; RIYANTO, Yohanes E. Outsourcing types, relative wages, and the demand for skilled workers: New evidence from US manufacturing. *Economic Inquiry*, v. 47, n. 1, p. 18-33, 2009.

COASE, R. H. The nature of the firm. *Economica N.S.*, v. 4, p. 386-405, 1937. New series.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Bookman, 2005.

DAU, Denise Motta; RODRIGUES, Iram Jacome; CONCEIÇÃO, Jefferson José da. Terceirização no Brasil: do discurso da inovação à precarização do trabalho (atualização do debate e perspectivas). In: **Terceirização no Brasil: do discurso da inovação à precarização do trabalho (atualização do debate e perspectivas)**. Annablume, 2009.

DE SOUZA, Leonardo Leocádio Coelho; MALDONADO, Mauricio Uriona; RADOS, Gregorio Jean Varvakis. Gestão da terceirização no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 51, n. 2, p. 188-201, 2011.

DI PIETRO, M. S. Z. Parcerias na administração Pública: concessão, permissão, franquia, terceirização, parceria público-privada e outras formas. São Paulo: Atlas, 2006.

ELINDER, Mikael; JORDAHL, Henrik. Political preferences and public sector outsourcing. **European Journal of Political Economy**, v. 30, p. 43-57, 2013.

EYERKAUFER, Marino Luiz; BOFF, Marines Lucia; OLINQUEVITCH, José Leônidas; GAUE, Judite Rasch Bracht. Custos na prestação de serviço público de saúde do município de São João do Oeste - SC: um estudo empírico. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*. Vol. 7, n. 19, 2008.

FAÇANHA, Sandra Lilian de Oliveira; YU, Abraham Sin Oih; DI SERIO, Luiz Carlos; OLIVEIRA, Luciel Henrique de. Processo Decisório de Fazer ou Comprar: Um Estudo Exploratório no Setor Químico. EnANPAD. XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo, 19 a 23 de set. 2009.

FALVO, Josiane Fachini. Balanço da regulamentação da terceirização do trabalho em países selecionados da América Latina. *Revista da ABET*, v. 9, n. 1, 2010.

FERREIRA, Júlio César Benfenatti. Transações entre a empresa-mãe e suas prestadoras de serviço: um estudo no setor de calçados profissionais. 2006. 98 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, Minas Gerais, Brazil.

FUNKHOUSER, Mark. Outsourcing and the critical need for access to capital. *Public Administration Review*, v. 72, n. 6, p. 900-901, 2012.

GASPARENIENE, Ligita; VASAUSKAITE, Jovita. Analysis of the Criteria of Outsourcing Contracts in Public and Private Sectors: Review of the Scientific Literature. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 156, p. 274-279, 2014.

GIRTH, A. M., HEFETZ, A., JOHNSTON, J. M., WARNER, M. E.. Outsourcing public service delivery: Management responses in noncompetitive markets. *Public Administration Review*, v. 72, n. 6, p. 887-900, 2012.

GUTWALD, P. M. Strategic outsourcing and technology supply chains. Massachusetts : Massachusetts Institute of Technology, June 1995. Master's thesis (Management).

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and capital structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, p. 305-360, 1976.

KETTL, Donald F. The Transformation of Governance: Public Administration for Twenty-First Century America. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2002.

KIAN, T. Terceirização na Administração Pública. Revista Eletrônica do Direito Público. Londrina, v. 2, ano 1, 2006.

KREMIC, T.; TUKEL, O. I.; ROM, W. O. Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. Supply Chain Management: an international journal, Bingley, v.11, n.6, p.467-482, 2006.

LAPA, Joice Regina da Costa Santana da; MOREIRA, Katia Denise; GUEDES, Cláudio Moita; ROZAR, Andrezza. A terceirização dos serviços de limpeza e conservação na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC): estudo de caso sobre a gestão e fiscalização desses serviços no centro de comunicação e expressão (CCE). Anais... XIII Colóquio de Gestión Universitaria en Américas 2013.

MADUREIRA, César; RODRIGUES, Miguel. A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. Comportamento Organizacional e Gestão. Vol. 12, n. 2, p. 153-171. 2006.

MANI, D.; BARUA, A. The Impact of Firm Learning on Value Creation in Strategic Outsourcing Relationships. Journal of Management Information Systems, v. 32, n. 1, p. 9-38, 2015.

MATIAS-PEREIRA, J. Governança no setor público. São Paulo: Atlas, 2010.

MONTEIRO; Elaine Cristina. Qualidade dos Serviços Terceirizados no Setor Público. 63f. Monografia (Administração com habilidade em Gestão de Negócios). Faculdade do Vale do Ipojuca de Caruaru. Caruaru/PE, 2010.

MORGAN, S. J.; SYMON, G. The experience of outsourcing transfer: implications for guidance and counselling. British Journal of Guidance & Counselling, v. 34, n. 2, p. 191-207, 2006.

MOSCO, Vincent. Knowledge and media workers in the global economy: Antinomies of outsourcing. Social Identities, v. 12, n. 6, p. 771-790, 2006.

NARDES, Augusto. O controle externo como indutor da governança em prol do desenvolvimento. Revista do TCU, n. 127, p. 16-19, 2013.

PECI, Alketa; PIERANTI, Octavio Penna; RODRIGUES, Silvia. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, p. 39-55, 2008.

PESSOA, V.. A terceirização no Brasil—análise dos aspectos trabalhistas do PL 4330/2004. Direito UNIFACS—Debate Virtual, (183). (2015)

Gestão Contemporânea: Revista de Negócios do Cesuca - v. 3, n.4, p. 16-39, Dezembro/ 2019
Cachoeirinha/RS - ISSN 2446-5771- <http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/revistaadministracao>

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

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. The core competencies of the corporation. Harvard Business Review, p. 79-90, May-June, 1990.

QUINN, J. B; HILMER, F. G. Strategic Outsourcing. Sloan Management Review, v. 35, n. 4, p. 43, 1994.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. Ed. Elsevier, 1997.

SENHORAS, Eloi Martins. Controvérsias sobre as relações negociais com o setor público: um estudo sobre a terceirização no Brasil. Scientia Iuris, Londrina, v.17, n.2, p.149-166, dez.2013

SILVEIRA, Adriano Dutra da; SARATT, Newton; MORAES, Rogério Pires. Um passo além da terceirização: a transferência de atividades e tecnologia. Porto Alegre: Badejo, 2002.

TEIXEIRA, Hélio Janny; MARTELANC, Roy; PRADO FILHO, Luiz Patrício Cintra do. Dilemas e Perspectivas da Terceirização no Setor Público. II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 17: Terceirização: Solução ou problema? 2009.

Williamson, O. Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. Journal of Law and Economics, 22, 1979.