

ANÁLISE DO PROCESSO DE *BACKSOURCING* EM UMA EMPRESA DE
TRANSPORTES: ESTUDO DA EMPRESA SEQUOIA SOLUÇÕES LOGÍSTICAS¹
ANALYSIS OF THE BACKSOURCING PROCESS IN TRANSPORT: INTRODUCITON
TO THE COMPANY SEQUOIA SOLUÇÕES LOGÍSTICAS

ALMIR VILELLA²
LUCIANO MORAIS DA SILVA JUNIOR³
MOISÉS TAVARES DA CONCEIÇÃO⁴

RESUMO

Essa pesquisa tem como objetivo principal discutir as ações que podem ser tomadas ao realizar um processo de *backsourcing* em uma frota de motoristas agregados na transportadora Sequoia Soluções Logísticas, com intuito de minimizar os impactos negativos dentro da cadeia de suprimentos. Por conseguinte, serão apresentados o que é uma cadeia de suprimentos, o que é um *backsourcing*, como e porque decidir realizá-lo, quando deve ser realizado e quais são os possíveis impactos que o mesmo pode oferecer em uma tomada de decisão estratégica para sucesso da organização.

PALAVRAS – CHAVES: *BACKSOURCING*; CADEIA DE SUPRIMENTOS.

ABSTRACT

This research has as main objective to discuss the actions that can be taken when carrying out a *backsourcing* process in a fleet of drivers aggregated in the carrier Sequoia Soluções Logísticas, in order to minimize the negative impacts within the supply chain.

¹ Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Faculdade de Tecnologia da Zona Sul (FatecZS), como requisito parcial de avaliação, visando à obtenção do título de Tecnólogo em Logística.

² Discente do curso de graduação tecnológica em Logística

³ Discente do curso de graduação tecnológica em Logística

⁴ Professor orientador

Therefore, what is a supply chain, what is backsourcing, how and why to decide to carry it out, when it should be carried out and what are the possible impacts that it can offer in a strategic decision making for success will be presented. of the organization.

KEY WORDS: BACKSOURCING; SUPPLY CHAIN.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cronograma14

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
JUSTIFICATIVA DO TEMA	6
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	Erro! Indicador não definido.
a) Problema de Pesquisa	Erro! Indicador não definido.
b) Objetivo Geral.....	Erro! Indicador não definido.
c) Objetivos Específicos	Erro! Indicador não definido.
d) Tipo de Pesquisa Utilizada	Erro! Indicador não definido.
e) Instrumentos de Coleta de Dados Utilizados.....	Erro! Indicador não definido.
REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
1. <i>Outsourcing</i>	6
1.1. Outsourcing na Sequoia	8

1.2. Terceirização.....	8
2. Backsourcing.....	9
2.2 Backsourcing de transição	10
2.3 Razões para o backsourcing	11
CRONOGRAMA.....	13
CONSIDERAÇÕES FINAIS	14
REFERÊNCIAS.....	15

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa buscará aprofundar o estudo a respeito da tomada de decisão sobre o processo de *backsourcing* por meio de uma abordagem sobre suas principais atividades, com o foco principal nos impactos negativos trazidos pela aplicação do mesmo sem planejamento. Nesse sentido, a pesquisa tem a intenção de aprimorar o conhecimento da transição de uma atividade que era realizada por terceiros e foi repassada para os cuidados da empresa, avaliando a sua afetividade durante o processo.

Segundo Allen (2006), o processo de trazer de volta para a empresa serviços terceirizados anteriormente é uma estratégia adotada por empresas que desejam assumir o controle de certas atividades que foram terceirizadas, seja por motivos financeiros, de qualidade ou de segurança. A introdução a esse processo pode ser motivada por diversos fatores, como a necessidade de reduzir custos, melhorar a qualidade do serviço prestado ou ter maior controle sobre as atividades críticas da empresa tornando a organização mais consolidada usando como estratégia de negócio para o sucesso da empresa.

Retornar com serviços que antes eram terceirizados, traz impactos a organização, como a contratação de mão de obra especializada é necessário que a empresa esteja disposta a arcar com custo que antes eram da empresa terceirizada e contratar mão de obra especializada para a função específica, no caso da sequoia a empresa terá custos com mão de obra, com a frota de caminhões, impostos e manutenção dos veículos.

Além disso, para que seja feita de uma forma organizada e que não prejudique a empresa, foi necessário fazer uma mescla de funcionários internos e externos até que o setor estivesse totalmente adaptado, e não impactasse no funcionamento logístico da organização.

Os possíveis cenários para organização seria: manter o setor de frota de caminhões como terceiro e com isso ter uma diminuição no lucro total das entregas pois desta forma a organização paga uma porcentagem para a empresa terceira

Ou fazer o *Backsourcing* onde traz o setor para o time interno da organização e assim consegue tornar sua mão de obra especializada, ganhar *Market Share* além disso ter uma porcentagem maior do lucro sobre as entregas efetuadas pela organização.

JUSTIFICATIVA DO TEMA

Segundo (Quélin e Duhamel, 2003) o *backsourcing* é uma prática de negócios na qual uma empresa retoma ativos, atividades e habilidades internas que fazem parte de suas operações dentro de uma cadeia de suprimentos e foram anteriormente terceirizadas para um ou mais provedores externos. Dependendo das circunstâncias, as empresas podem sofrer reversão parcial ou total de um contrato de terceirização. O *backsourcing*, como o termo indica, segue o acordo inicial de terceirização e pode ser resultado de um contrato de terceirização expirado, renegociado ou rescindido.

Considera-se que a realização do trabalho é bastante oportuna e de suma importância, por se tratar de um assunto atual, onde os acadêmicos podem aliar os conhecimentos teóricos às soluções práticas, dando um aspecto relevante ao trabalho de conclusão de curso. Sendo assim, este trabalho será utilizado para auxiliar empresas na tomada de decisões sobre um possível retorno das atividades repassadas por terceiros, mostrando como, quando e quais as condições que deve ser realizado.

Diante dos argumentos apresentados, o estudo é considerado viável, uma vez que há grande quantidade de obras sobre o tema, que servirão de embasamento teórico ao trabalho, além das informações a serem coletadas da transportadora Sequoia Soluções Logísticas que será base para o estudo de caso. Os dados serão coletados pelo integrante Luciano Morais da Silva Junior que é colaborador da empresa e tem fácil acesso às informações necessárias para a realização da presente pesquisa.

REFERENCIAL TEÓRICO

1. *Outsourcing*

Segundo Crawford: “Dentre as competências organizacionais que tem tido um lugar nas organizações, está o desenvolvimento de competências em projetos. Trata-se de um conjunto de técnicas modernas, tecnologia e de recursos de gestão destinados ao desempenho dos projetos, no alcance dos resultados esperados, em suas principais variáveis restritivas: custo, prazo e escopo (CRAWFORD, 2002).”

Como base na citação acima é possível observar a importância do desenvolvimento de competências para tarefas específicas por isso o *Outsourcing* que é um processo conhecido como terceirização vem sendo implementado nas empresas,

terceirizar tarefas, funções ou processos de um trabalho para uma empresa terceira, onde por um determinado período serão contratados pela empresa. Esse processo tem o intuito de reduzir os custos da organização ou deixar o processo mais eficiente contratando uma mão de obra especializada no tema em questão. As organizações que procuram por esse processo tendem a tomar essa decisão muitas vezes por ter uma escassez na mão de obra ou no qual a mão de obra daquele serviço tem o custo muito elevado.

Muitas funções nas organizações podem ser *outsourcing*, por exemplo a parte de T.I em *startups* na qual as organizações veem como uma janela de oportunidade para novos talentos.

Para Doz e Hamel “No movimento global pela disputa de mercados torna-se cada vez mais difícil a participação na cadeia de formação de valor dos produtos, apenas com as habilidades e recursos internos à organização. Assim, por uma questão de sobrevivência, a velocidade no atendimento ao mercado, sua diversidade, obrigam as empresas investirem na formação de alianças estratégicas (DOZ e HAMEL,2000).”

As organizações muitas vezes optam por fazer a opção de terceirização como teste para novos processos, minimizando os custos de investimento inicial. O começo de um novo processo ou função demanda gestão de pessoas, equipamentos e investimento em novos processo, para organizações que ainda não estão completamente consolidadas em um determinado setor pode ser muito mais rentável terceirizar esse serviço até ter maturidade o suficiente para tornar o processo inteiramente seu e além disso pode utilizar dessa mão de obra especializada para junto com o time interno da empresa desenvolvam capacidade e treinamento para após esse período possam ter autonomia e especialização do seu próprio time treinado pela empresa terceira.

Na visão de Quinn: “As empresas modernas, inseridas num mercado de grandes transformações e de competição, não conseguem dominar toda a cadeia de suprimento para o atendimento de seus clientes. Diante disso, há uma constatação importante que se observa no crescimento da utilização de serviços executados por fornecedores externos, mesmo em áreas consideradas como estratégicas. E utilização de recursos externos alinhados às estratégias da organização se *outsourcing estratégico* (QUINN, 1992a).” Pensando na estratégia da organização com o *outsourcing* é possível que

empresa tenha um desenvolvimento rápido em diferentes frentes sem precisar “para” o negócio para ter mão de obra capacitada para desenvolver a organização, é estar constante evolução e ter *beta* contínuo.

1.1. *Outsourcing* na Sequoia

Para Sequoia tratando-se de uma organização de logística na qual presta serviço para outras organizações, para ter seu crescimento mais acelerado e para conseguir suprir a demanda, optou-se por terceirizar a frota de caminhões desta forma a organização iria diminuir seus custos com manutenção, mão de obra especializada, seguro de caminhões e custos adicionais.

A tomada de decisão foi baseada em uma pesquisa para uma ação em curto prazo, na qual traria ganho para organização que iria consolidar seu nome no mercado, com uma mão de obra especializada em pouco tempo.

Conforme DOZ e HAMEL cita, é importante utilizar principalmente no início de recursos terceiros para sobrevivência e velocidade na prestação de serviço. Para uma empresa que queria consolidar-se e oferta uma mão de obra qualificada foi imprescindível o processo de *Outsourcing*.

1.2. Terceirização

Bezerra (1994) destaca a terceirização como uma ferramenta amplamente adotada pelas organizações, com delegação da maioria dos serviços de apoio e exceto etapas importantes do processo produtivo, numa corrida à redução de custos. Nessa corrida contra a redução de custos as empresas antes de terceirizar quaisquer serviços devem saber quais são os seus processos críticos ou estratégicos que proporcionam um diferencial competitivo ao produto, ou ainda, precisam definir quais são suas atividades essenciais (negócio principal) e não essenciais para que tenham sucesso no mercado.

Paralelamente, Bianchi (1995) retrata que as atividades-fim, críticas ou estratégicas, não devem ser terceirizadas, pois isso comprometeria a vantagem competitiva atual e/ou futura da empresa. A análise afirma que a terceirização de atividades ligadas a produção, não devem ser realizadas após análise da cadeia de valor e custo da empresa, pois são aquelas que apresentam maior ganho de vantagem competitiva, seja pela redução de

custos, aumento da qualidade, acesso a novas tecnologias ou liberação de recursos para as atividades-fim.

Diante dessas realidades, a difusão da prática da terceirização por toda a cadeia de valor redefine a terceirização como uma transferência de atividades não críticas para fornecedores com uma base de conhecimentos especializados permitindo a empresa direcionar suas forças para a atividade principal da empresa e recebendo de terceiros os bens e/ou serviços não diretamente ligados ao seu *core business*.

2. *Backsourcing*

Thakur-Wernz (2019) define esse fenômeno da seguinte forma: "... O *backsourcing* ocorre quando uma empresa rescinde seu contrato de terceirização antes da conclusão ou não renova o contrato após a conclusão e, em vez disso, opta por trazer a atividade de volta para dentro de casa". O *backsourcing* ocorre quando um contrato de terceirização é rescindido, o que pode ocorrer de forma voluntária e planejada quando o contrato expira (Thakur-Wernz & Bruyaka, 2017; von Bary & Westner, 2018), ou involuntária e não planejada se for rescindido prematuramente (Berlin et al., 2022).

Com a globalização e o aumento da circulação das informações e demandas, o mercado tem se tornado extremamente volátil, sendo assim é comum a rescisão de contratos prematuros, podendo ser por incompetência e o não cumprimentos de determinadas exigências por uma das partes.

Portanto as decisões sobre *sourcing* são baseadas na demanda dos clientes por bens e serviços (Liang et al., 2016). No entanto, se o contratante não for capaz de cumprir o contrato, surge uma situação em que o contratante precisa ser substituído ou a operação retomada internamente (Hartman et al., 2017).

Segundo o professor Karlsen (Jan Terje, julho - 2022) da *Norwegian University of Science and Technology* (NTNU), "Há uma série de razões pelas quais uma empresa pode transferir a produção de volta para casa, mas algumas condições podem dificultar na prática. Isso inclui custos mais altos, falta de mão de obra qualificada ou desafios relacionados a fornecedores. As condições internas também podem dificultar o processo, incluindo a falta de capacidade para lidar com a produção ou encontrar produtos de fabricação em suas próprias instalações de produção difícil."

O problema é encontrar um novo contratante ou construir uma produção interna em curto prazo, pois requer planejamento, estabelecimento, adaptação e comissionamento, um processo que pode ser caro e demorado (Von Bary & Wester, 2018). Quanto mais específico for um bem ou um serviço, mais difícil pode ser a sua substituição, o que pode levar a vários efeitos de bloqueio (Law, 2018).

2.2 *Backsourcing* de transição

Para que ocorra o retorno da fabricação de bens e prestação de serviços para a empresa mãe há uma série de elementos de equilíbrio que se repetem nos estudos e que precisam ser gerenciados em conexão com o *backsourcing* (Hefetz e Warner, 2004). Exemplos disso são o equilíbrio entre confiança e controle (Shakirova, 2019), governança pragmática e contratual (Young et al., 2020), e o conhecimento precisa ser restituído ao adquirente enquanto não houver incentivo para que a transferência de conhecimento ocorra (Bhagwatwar et al., 2011). Um elemento importante no *backsourcing* é a criação de incentivos para que as partes compartilhem informações durante o período de transferência (Petalidis, 2018).

Os estudos destacam que a coleta de informações sobre clientes, processos e procedimentos na fase de implementação é vulnerável e crítica, por serem informações sigilosas do prestador de serviço. Sendo assim essas informações demoram muito tempo para serem coletadas, processadas e sistematizadas, o que torna o processo amoroso e delicado para ambas as partes.

(Vetri, 2008) enfatiza que a importância de processos claros, simples e comunicativos na implementação do *backsourcing* facilita o processo de transição. A transferência é facilitada por uma organização interna que funciona bem e com capacidade de controlar atividades-chave (Law, 2018). Portanto, tanto o controle operacional quanto o estratégico são necessários quando o *backsourcing* deve ser implementado (Macinati et al., 2009). (2008, pp. 68-70) enfatizam a importância de uma cláusula de rescisão ser incluída no contrato, com um plano detalhado para qualquer potencial *backsourcing*. Assume-se que contratos e *check-lists* mais claros são capazes de melhorar as condições de implementação do *backsourcing* (Velti et al. 2008).

2.3 Razões para o *backsourcing*

O aumento dos custos pode ser o efeito dos custos de produção, instalações, e da alteração dos preços das matérias-primas, do aumento ou da baixa dos preços das propostas. Isso significa que as margens são reduzidas e a necessidade de vender serviços adicionais aumenta (Tadelis, 2007, pp. 265-66). Outro fator frequente para o *backsourcing* é a falta de qualidade (Solli-Saeter & Gottschalk, 2015; McDonald, 2018).

O contratante é percebido como não atendendo às expectativas estabelecidas (Ejodame & Oshri, 2018). As expectativas também tendem a mudar gradualmente ao longo do contrato. Desenvolvimento, refinamento e adaptação podem significar que os requisitos mudam durante o período do contrato, o que pode ser difícil para uma parte externa cumprir. Outros fatores são atrasos contratuais ou o descumprimento de um contrato acordado. Dependendo da forma dos mecanismos de sanção, pode-se esperar que a propensão a seguir um contrato diminua de acordo com o período do contrato.

Além disso, problemas de entrega e baixa responsabilidade também são apontados como motivos. Se os problemas de entrega aumentam e a responsabilidade diminui, o *backsourcing* é uma solução possível (Von Bary & Westner, 2018; Aspir et al., 2019). Ao mesmo tempo, a construção de capacidade interna a curto prazo é trabalhosa e arriscada (Bhagwatwar et al., 2011).

3. Análise e Discussão

3.1. Descrição da empresa investigada

A empresa Sequoia Soluções Logísticas é uma organização que atua na área de logística e transportes no Brasil e tem como o seu principal modal, o modal rodoviário; foi fundada em meados de 2010 com o intuito de se tornar uma empresa com a maior capacidade de entregas B2C E B2B no país. Desde a fundação, a principal característica é oferecer aos seus clientes confiança, rapidez e um serviço exclusivo de entrega e armazenagem.

Em um dos Centro de Distribuições localizado em Embu das Artes, São Paulo, a empresa possui 3 Sorters que fazem a separação de 14.000 pedidos à cada 1 hora e tem capacidade de armazenar 50.000 paletes. O Mega CD, como é chamado dentro da empresa, é responsável pelo maior fluxo de pedidos e clientes que a Sequoia presta

serviços. Além disso, a empresa conta com mais de 3.000 colaboradores em suas 8 bases que estão divididas em pontos estratégicos em alguns estados brasileiros.

3.2. Análise dos dados coletados na pesquisa

Com os dados que foram obtidos na empresa, foi possível identificar diversas maneiras para o uso do *backsourcing*, suas vantagens e desvantagens. Ressaltando, que os dados foram obtidos por meio de uma pesquisa feita com um gerente de operações e um diretor de transporte da empresa analisada.

Por conta do aumento exacerbado do valor dos combustíveis fósseis, o custo com o transporte rodoviário foi brutalmente afetado, obrigando as empresas que utilizam esse modal pensar em estratégias para economizar com valores de frete, combustíveis, pedágios e entre outros.

Na Sequoia, a estratégia escolhida foi realizar a quebra de contrato com os condutores agregados de rotas longas (Nordeste, Centro-Oeste, Norte e Sul), com isso, reduziria o custo do transporte, já que, esses condutores cobravam frete por viagem diferente dos motoristas parceiros que teriam salário fixo e pagamento de diárias durante as viagens.

3.3. Descrição do processo de *Backsourcing* que foi aplicado na Sequoia

Conforme abordado acima, o *backsourcing* é uma decisão estratégica que influencia diretamente os resultados da empresa, pois realizado de forma incorreta e sem planejamento podem causar inúmeros danos, alguns deles podendo ser irreparáveis em curto e médio prazo.

A implantação do processo de retomada da frota rodoviária foi implantada da seguinte forma: Quebra de contrato com as transportadoras que prestavam serviços de transporte rodoviário; abertura de vagas para motoristas parceiros, sem prazo estabelecido para completar todo o quadro necessário para atender a demanda; distribuição da frota de veículos pelo país de acordo com a demanda de cada estado.

O intuito da retomada da frota rodoviária teria como principal objetivo a redução de custos com frete, sendo assim, o valor da receita arrecadado por essa parte da operação logística aumentaria em grande escala, pois o valor gasto seria menor do que era gasto.

3.4. Sugestão de como o processo de *Backsourcing* poderia ter sido aplicado

Um processo de *backsourcing* bem-sucedido é essencial. Uma das ideias mais importantes é terceirizar com *backsourcing* em mente. Para esse fim, a organização deve desenvolver uma estratégia de terceirização e um processo de contratação e gestão que

proporcione múltiplas oportunidades para que ela saia do relacionamento e recupere a propriedade e a responsabilidade pelas suas operações.

Uma das partes mais importantes é notificar o terceirizador de que você está iniciando um processo de *backsourcing*. Isto não só é importante para o cumprimento das obrigações contratuais, mas esta abordagem de mente aberta também pode levar a ações de qualquer uma das partes que possam corrigir um problema, uma decisão de reestruturar a totalidade ou parte do acordo de terceirização original, ou pelo menos um processo de *backsourcing* mais cooperativo.

Em seguida, a organização precisa realizar uma auditoria operacional atual e uma avaliação de necessidades, desenvolver um plano e cronograma de projeto e determinar retribuições de pessoal. Um componente crítico de um plano de *backsourcing* são as políticas e procedimentos que garantem que informações proprietárias, registros privados e propriedade intelectual sejam corretamente transferidos para a empresa sem comprometer sua segurança.

Outra parte importante desse processo é ser realista, agir com transparência com os associados, podendo assim até mesmo recrutá-los para fazer parte dessa nova etapa que está sendo implantada, com isso, a parte de recrutamento e seleção teria facilidade na integração desses associados, pois eles já viriam com conhecimento de como deve ser executado o trabalho.

3.5. Comparação de ambos (Pontos positivos e negativos).

CRONOGRAMA

A pesquisa tem previsão de início em fevereiro de 2023, com o objetivo de finalização em 10 meses, com a entrega final dela em novembro de 2023, conforme cronograma a seguir:

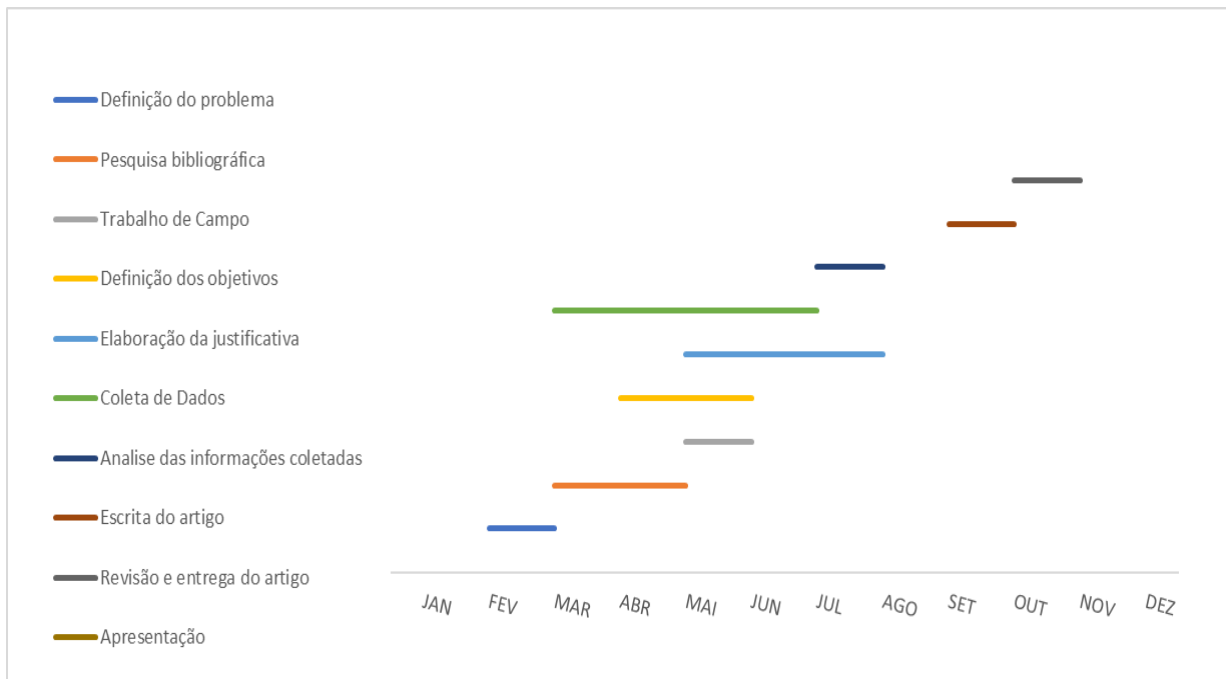


Figura 1 – Cronograma

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho busca evidenciar cenários no qual o *Backsourcing* pode contribuir para o sucesso da organização, serão apresentados temas como *backsourcing*, *outsourcing* e quais são as razões para o *backsourcing*.

Na empresa abortada com o estudo de caso nota-se que as grandes organizações estão em busca de consolidar-se no mercado e ter uma mão de obra qualificada, e para que isso aconteça de forma mais rápida e fluida buscam soluções a qual possa ser oferecido para empresa essas funções por meio de empresas terceirizadas.

É possível notar que as mudanças no sistema de *backsourcing* para Sequoia trouxe ganhos e foi fundamental para que o sistema de frota de caminhões fosse implantado na organização. Apesar dos custos com mão de obra, manutenção dos caminhos e seguro de carga, para a empresa ter uma frota própria faz com que cada vez mais seja reconhecida no mercado, preste serviço para mais organizações e tenha a possibilidade de um crescimento proporcionando um resultado considerável.

É possível observar que empresas que optam por esse tipo de serviço, estão em desenvolvimento e buscam ser reconhecidas com rapidez no mercado, ou empresas que

considera em algumas funções a terceirização seja mais efetiva para setores e funções específicas.

Ficou evidente no estudo de caso o quanto as empresas devem planejar-se para que as tomadas de decisão sejam com base nos possíveis cenários e que, caso opte pelo processo de *backsourcing* esteja ciente dos impactos e melhorias que isso trará para a organização.

REFERÊNCIAS

SILVA & ALCÂNTRA **Mudanças nos relacionamentos e estratégias para melhor coordenação da cadeia de suprimentos** *Revista de Administração*, São Paulo v.36, n.3, p.49-58, março/abril 2023

BUTTA, Filipe. **Cadeia de suprimentos - Conceito, importância e gestão!** 2022. Disponível em: <https://saclogistica.com.br/cadeia-de-suprimentos/>. Acesso em: 05 abril. 2023.

SANTOS, Roberta. **O que é Backsourcing e Porque Empresas Preferem a Terceirização.** 2020. Disponível em: <https://colortel.com.br/o-que-e-backsourcing-e-porque-as-empresas-continuarao-a-optar-pela-terceirizacao/>. Acesso em: 05 abril. 2023.

The four phases of successful backsourcing. 2021. Disponível em: <https://www.cips.org/supply-management/news/2021/january/the-four-phases-of-successful-backsourcing/#:~:text=Backsourcing%20was%20defined%20the%20process,but%20not%20necessarily%20in%2Dhouse..> Acesso em: 10 abril. 2023.

NO. Backsourcing: Why, When, and How to Do It. 2005. Disponível em: <https://www.csoonline.com/article/2119553/backsourcing--why--when--and-how-to-do-it.html>. Acesso em: 10 abril. 2023.

MARK DANIEL ABARICIO. **What Is Backsourcing? Is It Better Than Outsourcing?** 2023. Disponível em: <https://www.kdci.co/blog/what-is-backsourcing/>. Acesso em: 20 abril. 2023.

Backsourcing, why? Here you can find top reasons! 2013. Disponível em: <https://www.outsourcingadvisors.ro/backsourcing-why-here-you-can-find-top-reasons/>. Acesso em: 20 abril. 2023.

Wayback Machine. 2010. Disponível em: https://web.archive.org/web/20101219193526/http://swissmc.ch/documents/Beardsell_Julie_working_paper_012010.pdf. Acesso em: 15 maio. 2023.

O que é outsourcing? Como funciona, exemplo e vantagens. 2019. Disponível em: <https://www.take.net/blog/marketing/o-que-e-outsourcing/>. Acesso em: 15 maio. 2023.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **A vantagem das alianças a arte de criar valor através de parcerias.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.,2000. 320 p.

CRAWFORD, J. K. **The strategic project office: a guide to improving organizational performance.** New York: Marcel Dekker, Inc. 2002.

QUINN, J. B. **Intelligence enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry.** New York: The Free Press, 1992a.

SILVA, Wilson Rezende. **Terceirização versus Integração Vertical: teoria e prática.** *Revista de Administração de Empresas.* São Paulo: v.37, n.3 p.1-38. jul/set 1997.

SERRA, Sheyla Mara Baptista. **Diretrizes para gestão dos subempreiteiros.** 2001. 360 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Construção Civil e urbana) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

LEOCÁDIO, Leonardo C. S. **Decisões de terceirização e as práticas em gestão do fator humano: análise nas grandes indústrias cearenses de confecção.** 2005. 214 p. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade. Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2005.

BIANCHI, M. G. **Terceirização no Brasil: uma análise do novo papel desempenhado por empresa, trabalhadores e Estado.** 1995. 181f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

Young, S., & Macinati, M. (2012). **Terceirização/back sourcing em saúde.** *Revista de Gestão Pública*, 14(6), 771–794.

Veltri, N. F., Saunders, C. S., & Kavan, C. B. (2008). **Backsourcing de sistemas de informação: Corrigir problemas e responder a oportunidades.** *Revisão da Administração da Califórnia*, 51(1), 50–76.

Oliveira, J.; (2007). **A política de escolha e competição nos serviços públicos.** *O Trimestral Político*, 78(2), 207–213.

Direito, F. (2018). **Quebrando o caminho da terceirização: processo de back sourcing e lock-in de terceirização.** *Revista Europeia de Gestão*, 36(3), 341–352.

Ribeiro, J.; (2003). **Os sete pecados capitais da terceirização.** *Academia Executiva de Gestão*, 17(2), 87–98.

Cabral, S., Quelin, B., & Maia, W. (2014). **Falha na terceirização e reintegração: A influência de fatores contratuais e externos.** *Planejamento de Longo Alcance*, 47(6), 365–378.

DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). **A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva no campo organizacional.** *Revista Sociológica Americana*, 48(2), 147–160.

Ejodame, K., & Oshri, I. (2018). **Entendendo a Reintegração do Conhecimento no Backsourcing**. Revista de Tecnologia da Informação, 33(2), 136– 150.

Funck, E., & Karlsson, T. (2020). **Vinte e cinco anos de estudo da nova gestão pública na administração pública: realizações e limitações**. Responsabilidade Financeira e Gestão, 36(4), 347– 375.

Hefetz, A., & Warner, M. (2004). **Privatização e seu reverso: explicando a dinâmica do processo de contratação governamental**. Revista de Pesquisa e Teoria da Administração Pública, 14(2), 171– 190

Kotlarsky, J., & Bognar, L. (2012). **Entendendo o Processo de Backsourcing: Dois Casos de Backsourcing de Processos e Produtos na Europa**. Revista de Casos de Ensino de Tecnologia da Informação, 2(2), 79–86.

FDC, Fundação Dom Cabral. PGA - **Programa de gestão avançada: temas para excelência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

FERNANDES HERNANDEZ, **Fabiana Peres. Relações entre a gestão da qualidade e a terceirização**. 2003. 310 f. Dissertação (Mestrado em Eng^a Mecânica) – Comissão de PósGraduação em Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Campinas, 2003.

GUTWALD, Paul M. **Strategic Sourcing Technology Supply-Chains**. Massachusetts, MIT, 1996.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

SERIO, L. C. Di e SAMPAIO M. **Projeto da cadeia de suprimento: uma visão dinâmica da decisão fazer versus comprar**. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 54-66, jan./mar. 2001.