

OUTSOURCING NA CADEIA DE SUPRIMENTOS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR MOVELEIRO

Marilene de Assis Sabino (UFOP)

mari-shinoda@bol.com.br

Érmely Rogério Magalhães de Castro (UFOP)

rogeriomcastro@gmail.com

Leandro Barbosa dos Anjos (UFOP)

leandrodosanjos17@yahoo.com.br

Karine Araújo Ferreira (UFOP)

karineprod@yahoo.com.br



Este artigo tem como objetivo discutir o conceito de outsourcing no contexto da cadeia de suprimentos, bem como as vantagens e riscos decorrentes de sua utilização. A pesquisa realizada é de natureza qualitativa, onde foi realizado um estudo de caso em uma empresa do setor moveleiro. Observa-se que as empresas que repassam suas atividades produtivas a terceiros visam à redução de custos, obtenção de novas tecnologias, melhoria da qualidade do serviço e tempo de entrega; fatores que agregam valor ao produto ou serviço. Para que a prática seja bem sucedida, é necessário que haja um bom relacionamento entre todos os integrantes da cadeia, uma vez que o processo depende da cooperação e comprometimento mútuos. Como resultados da prática do outsourcing, a empresa estudada conseguiu atender aos seus contratos dentro do prazo, oferecer um melhor nível de atendimento aos seus clientes e focalizar os recursos em suas competências principais.

Palavras-chaves: Outsourcing, Terceirização, Supply Chain Management, setor moveleiro

1.1

1. Introdução

Diante da constante evolução da tecnologia e oportunidade de inserção em novos nichos de mercado, as organizações procuram desenvolver novas estratégias gerenciais e relacionamentos que caminhem para a integração total da cadeia de suprimentos, além das vantagens da cooperação, possibilitando ganhos comerciais mútuos a clientes e parceiros fornecedores (JARDIM & GUIMARÃES, 2004). Assim, observa-se que as organizações estão adotando a prática de tornar externa parte do seu processo produtivo. Neste processo, é necessário que haja um estreito relacionamento entre a empresa cliente e a fornecedora, baseado na colaboração e cooperação, objetivando a qualidade de produtos e serviços prestados, além da boa manutenção da cadeia de suprimentos, proporcionando benefícios mútuos. Tal processo recebe o nome de *outsourcing*. Este conceito teve sua origem nas áreas consideradas periféricas, como a de informática, e posteriormente, passou a integrar áreas como manufatura, manutenção, distribuição e *marketing* (PIRES, 2010).

Eulalia *et al.* (2000) acreditam que o *outsourcing* pode ser utilizado em conjunto com estratégias para obtenção de vantagens competitivas, tendo como objetivo a liberação de recursos para que a organização concentre seus esforços em suas competências essenciais do negócio, ou nas atividades que mais dão retorno. De acordo com os mesmos autores, quando contextualizada corretamente dentro da *Supply Chain*, pode tornar-se o fator de sucesso dessa filosofia, uma vez que incentiva o estreitamento das relações entre as empresas integrantes da cadeia de suprimentos. Esta prática necessita de diversas competências gerenciais, visto que reúne várias funções administrativas, como o planejamento estratégico, finanças, logística e recursos humanos (VERNALHA & PIRES, 2005).

Este trabalho tem como propósito a identificação dos principais elementos que caracterizam o *outsourcing* na cadeia de suprimentos. A pesquisa realizada neste trabalho é de natureza qualitativa, e onde foi realizado o estudo de caso exploratório em uma empresa do setor de móveis planejados. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas com os gerentes da empresa.

2. Revisão da Literatura

O conceito de *outsourcing*, desde a sua origem, adquiriu diversos sentidos, e seu conceito atual é constantemente confundido com práticas tradicionais já conhecidas pelas organizações, como a terceirização ou subcontratação (PIRES, 2009). Assim, são encontradas na literatura algumas definições que assemelham o *outsourcing* e a terceirização, e outras que fazem distinções entre os dois conceitos. Para um melhor esclarecimento no assunto, ambas as definições serão apresentadas a seguir, bem como os benefícios e riscos do *outsourcing* e análise para a implantação do *outsourcing* na empresa.

2.1. *Outsourcing* no contexto da Cadeia de Suprimentos

Para o melhor entendimento do conceito de *outsourcing*, é necessário definir o conceito da Gestão da Cadeia de Suprimentos. A Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management*) é definida como “a integração dos processos-chave de negócios do consumidor final até o primeiro fornecedor original (matéria-prima), buscando disponibilizar produtos, serviços e informações que adicionam valor aos clientes e a outros *stakeholders*” (LAMBERT & COOPER, 2000, p.66). Assim, a gestão da cadeia de suprimentos compreende organizações que colaboram para alavancar o posicionamento estratégico e melhorar a eficiência das

operações. O relacionamento dentro da cadeia de suprimentos reflete uma escolha estratégica da organização, e suas operações exigem atividades de gerenciamento que atravessam áreas funcionais internas à empresa e conectam parceiros comerciais e clientes para além das fronteiras da organização (BOWERSOX *et al.* 2002). Os relacionamentos que formam a cadeia podem ter vários níveis de envolvimento, sendo que o nível do relacionamento será estabelecido de acordo com os objetivos traçados pelos gestores e pela estrutura organizacional da empresa. Um dos conceitos que integram a *Supply Chain Management* é o *outsourcing*, que será apresentado a seguir.

Autores como Pires (2010), Razzolini Filho (2006), Gomes & Ribeiro (2004) e Jardim & Guimarães (2004) definem o *outsourcing* como o processo onde parte da produção e serviços utilizados por uma empresa é providenciado por um fornecedor externo, em um relacionamento colaborativo e interdependente, permitindo que a empresa cliente focalize seus recursos no desenvolvimento de suas principais competências de negócios (*core business ou core competence*). Neste sentido, sua prática representa a opção por um relacionamento de parceria e cumplicidade com um ou mais participantes da cadeia produtiva, em uma decisão a nível estratégico, abrangente e de difícil reversão (PIRES, 2010).

Por outro lado, a terceirização ou a subcontratação representa apenas um negócio, uma decisão operacional, mais restrita e relativamente de mais fácil reversão (PIRES, 2009). Nesta visão, o *outsourcing* vai muito além da simples terceirização, uma vez que o fornecedor mantém uma integração profunda e de colaboração estreita com o cliente (RAZZOLINI FILHO, 2006).

Já autores como Christopher (2002), Belcourt (2006) e Ellram & Billington (apud CERRA *et al.*, 2007) entendem que *outsourcing* e terceirização possuem o mesmo sentido, definindo-o como um contrato de prestação de serviços entre duas empresas, sendo que tais serviços podem, de maneira geral, serem executados internamente pela contratante. Atualmente, a terceirização é uma realidade que faz parte da estratégia das empresas, uma vez que permite o foco em atividades principais, redução de custos, obtenção de maior velocidade e busca reduzir ou aumentar a distância que as separa das empresas concorrentes. (BERTAGLIA, 2003)

Neste trabalho, o termo *outsourcing* será adotado para definir a iniciativa de transferir atividades da produção para fornecedores externos, numa relação de interdependência e cooperação dentro da cadeia de suprimentos que integram.

Christopher (2002) afirma que a tendência para a aquisição de recursos externos e subcontratação está aumentando consideravelmente, implicando em uma necessidade cada vez maior dos membros da cadeia de suprimentos coordenarem e integrarem suas estratégias logísticas. A estratégia de *outsourcing* é uma opção viável para a empresa cliente, do ponto de vista dos sistemas operacionais de logística, quando estes não possuem flexibilidade para expansão de sua capacidade produtiva diante das exigências do mercado (FUSCO, 2004). A empresa fornecedora, por sua vez, desenvolve e continuamente melhora a competência e a infraestrutura para atender o cliente, o qual deixa de possuí-los total ou parcialmente (GOMES & RIBEIRO, 2004). O estreitamento da relação entre fornecedor e comprador permite que as habilidades de cada parte sejam aplicadas em benefício mútuo. (CHRISTOPHER, 2002, p. 212).

Atualmente as organizações estão focando cada vez mais nos processos em que são especializadas e nas características que conferem uma vantagem diferencial (CHRISTOPHER, 2002). Tal atitude sugere uma externalização de parte do processo

produtivo. Ao repassar determinadas atividades produtivas aos seus fornecedores, as organizações têm oportunidade de concentrar os recursos em suas principais competências, conferindo um impacto sobre as cadeias em que se encontram inseridas (CERRA *et al.*, 2007).

O *outsourcing* visa, por meio da concentração nas principais atividades da empresa, maximizar os retornos de investimento; reduzir os riscos tecnológicos e financeiros; superar a falta de recursos internos; liberar recursos produtivos; aumentar eficiência e eficácia dos processos; permitir o acesso mais rápido a tecnologia e expandir os benefícios da reengenharia (CABRAL, 2004).

2.2. Benefícios e riscos do *Outsourcing*

Belcourt (2006) afirma que o *outsourcing* apresenta características relativamente vantajosas que levam as organizações a procurarem empresas fornecedoras para satisfazer suas demandas internas: possibilidade de economia dos recursos financeiros; enfoque em áreas nas quais a empresa tem elevados níveis de qualidade e/ou eficiência; acesso a tecnologias mais avançadas; e habilidade para demandar melhores níveis de serviços.

Jardim & Guimarães (2004) também apresentam como benefícios a dedicação ao *core business*, o aumento na velocidade nas decisões e no atendimento à demanda; melhoria da pontualidade e no nível de serviço; maior flexibilidade no atendimento à demanda; e aumento do valor agregado do produto. Outros benefícios são: possibilita a melhoria do nível de serviço ao cliente; aumenta a competitividade na cadeia de suprimentos, no que se refere ao acesso a novos mercados, associação à imagem do parceiro; estabilidade de suprimento e de fornecimento; potencial para inovação; aumenta o nível dos indicadores do negócio e da qualidade dos serviços, que resulta em um aumento da disponibilidade de estoques; menores tempos de ciclo e maior pontualidade nas entregas. Adicionalmente, a redução dos custos em determinadas áreas produtivas e a liberação do nível de investimentos que antes seriam destinadas a áreas não centrais do negócio, pode ser seguida de uma relativa redução de pessoal (BALLOU, 2006).

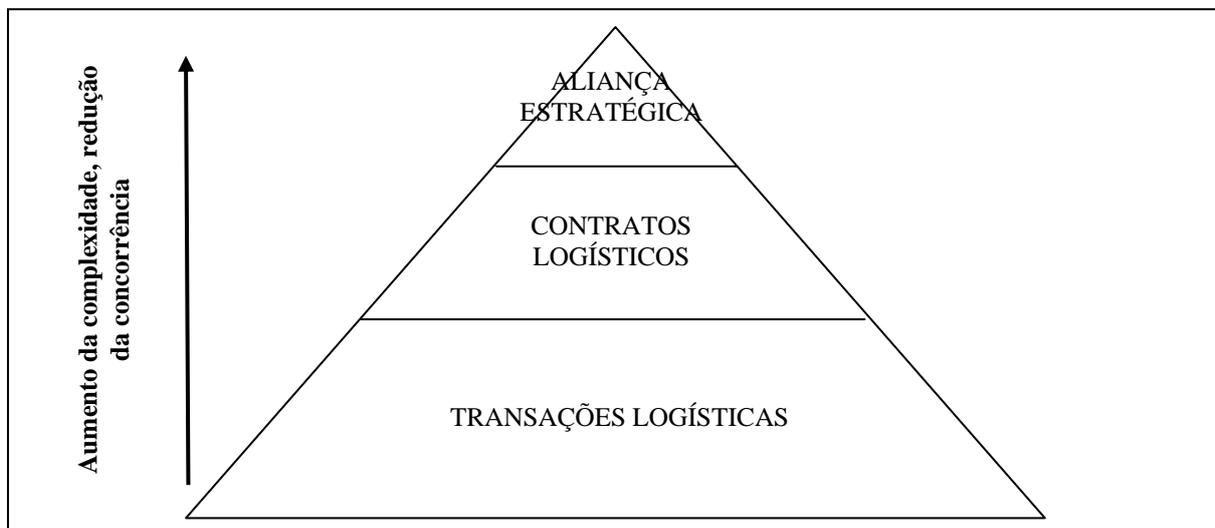
Já para Eulalia *et al.*, de modo geral, os principais benefícios obtidos são o aumento da qualidade do produto, redução de custos e aumento da capacidade de inovação decorrente da especialização e focalização. Todavia, os mesmos autores destacam que a desverticalização apresenta riscos ao negócio, o que pode acarretar em desvantagens para as organizações que adotam esta estratégia. Dentre os riscos existentes, destacam-se a ausência de fornecedores ideais, resistências internas e a prática incorreta do *outsourcing*. Tais riscos são decorrentes de um processo planejado de maneira incorreta, que não leva em consideração os pontos críticos ligados ao sucesso da cadeia de suprimentos.

Outros riscos apresentados por Monczka (apud VERNALHA & PIRES, 2005) estão relacionados a problemas com: a capacitação do fornecedor; a qualidade de produtos e serviços; tempo de ciclo; tecnologia e custos; itens ligados ao gerenciamento, como objetivos; priorização de tarefas e desempenho; desvios de ética envolvendo propriedade da informação e exagerada dependência do fornecedor; e problemas relativos ao mercado, como a criação inadvertida de um concorrente e a transferência de *know-how* para a concorrência. O maior risco que a empresa pode correr é a perda do controle de suas atividades logísticas, resultando em prejuízos capazes de anular as vantagens já citadas anteriormente (BALLOU, 2006).

2.3. Análise para a implantação do *outsourcing* na empresa

Para Ballou (2006), a empresa e seus parceiros fornecedores podem ter diferentes níveis de relacionamento. Estes podem ser baseados desde eventos isolados, com situações que não

foram previstas, até contratos de longo prazo para sistemas compartilhados de uma aliança estratégica. Na figura 1 são apresentados três níveis de relacionamento que podem existir em uma parceria logística, sendo que estes são definidos como transações logísticas, contratos logísticos e alianças estratégicas. As transações logísticas encontram-se no menor nível de complexidade, tendo em vista que são caracterizados pelo relacionamento decorrente de um evento isolado ou uma série de eventos isolados. Os contratos logísticos são relações mais definidas as transações logísticas, pois são orientadas por um contrato onde são estabelecidas metas de desempenho a serem cumpridas pelo fornecedor. E, por fim, as alianças logísticas encontram-se no nível mais alto de complexidade, uma vez que são caracterizadas por uma relação planejada onde cada uma das partes possui necessidades que a outra pode suprir e competências a oferecer, estimulando as empresas a compartilharem valores, metas e estratégias, corporativas de benefícios mútuos (BALLOU, 2006).



Fonte: Adaptado de Ballou (2006, p. 560)

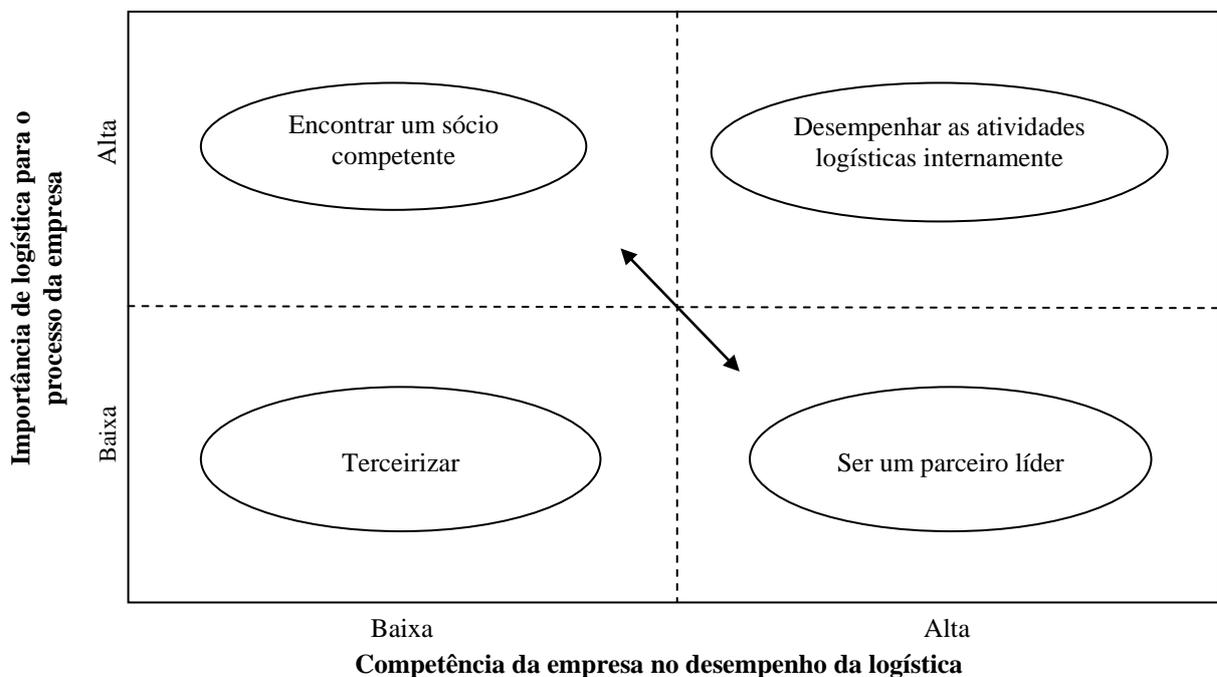
Figura1 - O contínuo da relação terceirizada.

Para avaliar a necessidade de terceirização de parte da produção, é necessário analisar a importância deste processo para o sucesso da empresa, e sua competência no gerenciamento do mesmo. O resultado desta análise pode ajudar os gestores na decisão de terceirizar ou continuar produzindo internamente (BALLOU, 2006). A figura 2 faz um comparativo entre a importância da logística para o sucesso da empresa e a competência da empresa no desempenho logístico.

Ballou (2006) também afirma que, se a organização possui um alto nível de serviços oferecidos ao cliente, custos logísticos que representam uma proporção significativa dos custos totais e uma operação logística eficiente com gestores competentes, esta não terá benefícios caso venha a terceirizar suas atividades logísticas, uma vez que as atividades logísticas são executadas de forma mais eficiente na própria empresa. Todavia, para a empresa em que a logística possui grande importância para sua estratégia, mas que não possui condições de alcançar um alto grau de eficiência logística em seus próprios domínios, repassar estas atividades a terceiros pode resultar em retornos positivos, além de melhorar a competitividade da empresa.

Assim, é possível verificar na figura 2 as quatro situações descritas por Ballou (2006):

- a logística é extremamente importante para o sucesso da empresa, mas esta não possui competências suficientes para desempenhar sua logística com eficiência, então ela deve buscar parcerias com outras empresas para a realização de tais atividades;
- a logística tem grande importância para o sucesso da empresa e esta desenvolveu uma alta competência no desempenho das atividades, com altos padrões de serviços ao cliente, custos logísticos representando uma parcela significativa nos custos totais e uma operação logística eficiente. Nesse caso, a empresa não terá benefícios com a terceirização, sendo mais vantajoso para ela desempenhar as atividades logísticas internamente;
- se logística não tiver importância significativa para o sucesso da empresa e a empresa não possui competência suficiente para o desempenho das atividades logísticas, a terceirização pode propiciar a redução de custos e melhorias no serviço ao cliente;
- a logística não tem importância significativa para a empresa, porém esta conseguiu alcançar um alto nível de competência no desempenho de suas atividades logísticas sendo conduzida por pessoas competentes. A empresa poderá, então, tornar-se um parceiro líder, aliando-se a empresas dispostas a compartilhar o sistema logístico e que estão em busca de sócios competentes.



Fonte: Adaptado de Ballou (2006, p. 561)

Figura 2 - Diagrama de escolha de onde desempenhar as atividades logísticas

Enfim, a decisão de praticar o *outsourcing* deve ser precedida de uma análise minuciosa do próprio negócio, levando em consideração pontos fortes de sua competência e atentando-se para os pontos deficientes e que precisam ser desenvolvidos. Dessa forma é possível reduzir as chances de fracasso durante a decisão de terceirizar e da escolha do grau de relacionamento necessário para que a empresa alcance seus objetivos.

3. Estudo de caso

A seguir, serão descritos os resultados do estudo de caso realizado em uma empresa de móveis, onde são apresentados a caracterização da empresa, o processo de terceirização ocorrido, bem como os principais resultados obtidos através do processo.

3.1. Caracterização da empresa

O estudo de caso que segue foi realizado em uma empresa de móveis de pequeno porte, situada no interior do Estado de Minas Gerais. Por questão de sigilo, a empresa será denominada empresa X.

Fundada em 2004, a empresa X possui um quadro de 19 funcionários e não possui filial. Seus principais clientes estão situados nos estados de Minas Gerais, São Paulo, Goiás e Nordeste.

A empresa estudada atua no mercado nacional na produção de móveis em MDF (Fibras de Média Densidade) e MDP (Partículas de Média Densidade) específicos para hotéis. Entre os principais tipos de produtos oferecidos encontram-se armários, cabeceiras de cama, criados, mesas de trabalho e maleiros. Alguns dos produtos desenvolvidos pela empresa X são apresentados na figura 3.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 3: Produtos desenvolvidos pela empresa X

No princípio de suas atividades, a empresa X era caracterizada como familiar, uma vez que era gerenciada por dois irmãos que conheciam todas as etapas do processo de fabricação de móveis. Porém, um deles desfez a sociedade para abrir outro negócio, no ramo de móveis planejados para residências.

3.2. O processo de terceirização na empresa

A empresa X é dividida nos setores de vendas, financeiro, projeto, marketing e produção.

O setor de vendas é responsável pela atividade de processamento de pedidos, coletando informações, verificando sua disponibilidade para o atendimento e realizando a transmissão

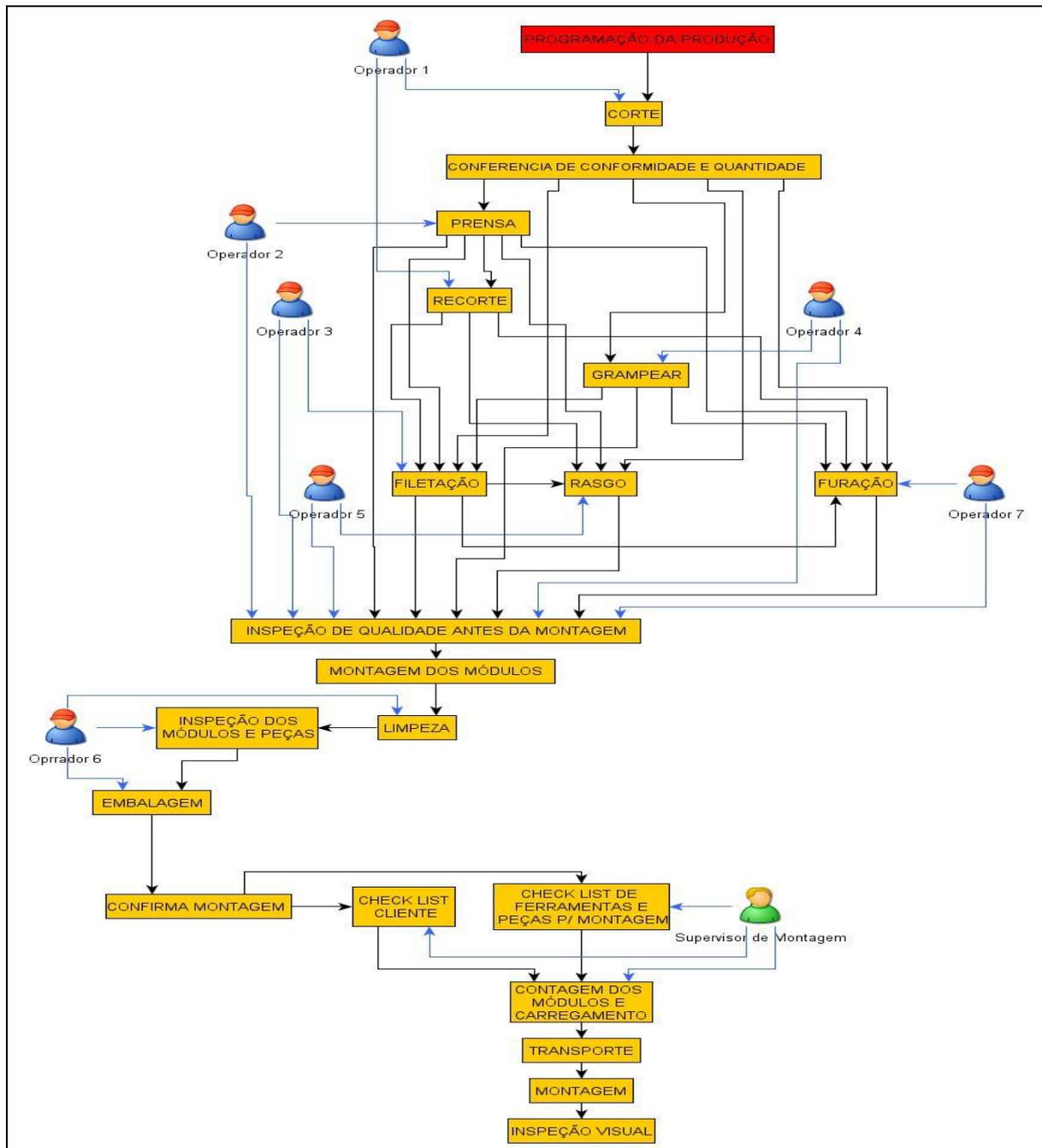
das informações relacionadas ao pedido para o setor de produção. Seus processos de vendas se desenvolvem por meio de representantes comerciais, através do site, ou através de telefone ou fax.

O setor financeiro possui a tarefa de organizar as contas a pagar e o pagamentos a receber, realizando tarefas mais simples uma vez que a parte contábil é terceirizada.

No setor de projetos é onde ocorre a concepção de novos modelos de móveis, ou a adequação de projetos levados pelos clientes. Muitos projetos são levados pelos próprios clientes, mas alguns são sugeridos pela empresa.

O setor de marketing é responsável por realizar o contato com os clientes, seja para oferecer os produtos, ou para realizar uma pesquisa de satisfação logo após a entrega do pedido.

E, por fim, o setor de produção é responsável pela parte operacional, realizando o plano de corte de acordo com os desenhos, e estabelecendo um plano de produção a ser repassado aos operadores. Além da atividade de corte, são executadas as atividades de prensa, filetagem, furação, montagem e inspeção da das peças, como pode ser verificado na figura 4.



Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 4 – Especialização horizontal da empresa X

Anteriormente, a empresa produzia em pequena escala e atendia apenas o varejo, por meio da fabricação de móveis sob encomenda. Com o *know-how* adquirido na fabricação, sob medida, de móveis em MDF, a empresa X aceitou o desafio de fabricar seus móveis em larga escala para hotéis, a partir do ano de 2005. Com essa mudança de mercado foram necessários investimentos e a compra de máquinas específicas que permitissem essa expansão da produção.

No início de 2009, com o grande aumento no número de pedidos, os gerentes se depararam com um problema: a capacidade da sua linha de produção não suportava a demanda gerada

pela inserção no novo mercado. Mesmo assim, eles entendiam a necessidade de cumprir o compromisso de entregar os pedidos dentro do prazo e manter a qualidade de seus produtos, ponto reconhecido pelos seus clientes.

Para solucionar o problema, a empresa X adotou a terceirização de parte da produção. Analisando seus processos, concluiu que seu ponto forte encontrava-se na montagem e no acabamento dos móveis e, portanto, era uma atividade que não poderia ser repassada. Por outro lado, a empresa não possuía máquinas de corte suficiente para atender aos pedidos dentro do prazo, tendo em vista que o setup das máquinas de corte consumia parte do tempo de produção devido à variedade de produtos. E a atividade de corte poderia ser feito por outra empresa, uma vez que o diferencial da empresa X não se encontra no corte de peças, mas sim no acabamento final com altos padrões de qualidade.

Assim, contrataram uma empresa que possuía máquinas aptas a executarem a atividade de acordo com o plano de corte que era repassado pela empresa. A empresa X, por sua vez, ficou responsável por fazer a montagem e o acabamento final, uma vez que possuía mão-de-obra especializada para a montagem dos móveis, que exigiam maior atenção pelo fato do material ser relativamente frágil.

Logo após o atendimento dos pedidos que excederam a capacidade produtiva da empresa X, o contrato com a terceirizada terminou. A empresa X conseguiu atender dentro do prazo a todos os seus pedidos, e sempre que a situação se repete, ela terceiriza a atividade de corte, firmando um novo contrato temporário com a empresa que a atendeu anteriormente.

3.3. Principais resultados

É possível perceber que ao tornar externa parte de sua produção, a empresa de móveis conseguiu atender a sua demanda, concentrando-se em suas competências principais de produção. Portanto, ela conseguiu manter a confiança de seus clientes em relação ao prazo de entrega e na certeza do atendimento total de pedidos.

O quadro 1 apresenta alguns resultados obtidos através da prática de *outsourcing* nos quesitos serviços ao cliente e qualidade do produto. Por questões estratégicas, o quesito custos não pode ser informado pela empresa. Qualidade do produto tornou-se relativamente inferior àquela obtida na empresa X, todavia encontra-se dentro dos padrões exigidos por ela. O nível de serviço ao cliente, por sua vez, foi favorecido ao garantir a entrega dos pedidos dentro prazo.

Quesito	Resultados obtidos através do <i>outsourcing</i> na empresa
Custos	Não pode ser revelado pela empresa
Serviço ao cliente	Velocidade na entrega da obra, cumprimento dos prazos de entrega
Qualidade do produto	Um pouco inferior à qualidade obtida, na fábrica, porém dentro dos padrões de qualidade exigidos pela empresa

Quadro 1- Resultados obtidos pela empresa através da prática *outsourcing*

A principal desvantagem observada no processo foi a grande perda de peças que estavam fora do padrão de qualidade exigido pela empresa X, no quesito acabamento. Para contornar a situação a empresa X teve de refazer as peças na própria sede para repor as defeituosas, e as peças perdidas e a confecção das peças de reposição foram custeadas pela empresa X. Ainda que tenha ocorrido esta situação, a prática de *outsourcing* permitiu que a empresa conseguisse

atender à demanda e cumprir seus prazos de entrega, o que de certo modo influencia na satisfação do cliente e na confiabilidade deste em relação à empresa X. A empresa contratada continuou prestando serviços, quando necessário, à empresa X, devido à escassez de empresas que forneçam este tipo de serviço com os padrões exigidos pela empresa X.

De acordo com os parâmetros da figura 1, apresentada neste trabalho, é possível definir a relação existente entre estas duas empresas como uma transação logística, uma vez que o repasse da atividade de corte não é feita de forma contínua, restringe-se apenas aos momentos em que a demanda excede a capacidade produtiva. Desta forma, o *outsourcing* mostrou-se eficiente para esta empresa, uma vez que os custos foram compensados pelos benefícios.

4. Considerações finais

Este artigo teve como objetivo avaliar os impactos da prática de *outsourcing* em uma empresa do setor moveleiro. Foi verificado que as relações parceria entre a empresa X e a contratada foram de curto prazo ou temporárias. Em relação a aplicação do *outsourcing* na empresa investigada, a principal vantagem obtida foi o cumprimento do prazo de entrega dos móveis, possibilitando o atendimento a cláusula contratual relacionada ao prazo. Contudo, quando é estabelecido um nível de acabamento diferenciado, a mão-de-obra selecionada para a execução deve estar preparada para trabalhar de acordo com esse padrão. Tal situação foi observada na empresa contratada, que trabalha com produção em série, tornando mais difícil a conferência de todas as peças. Já a empresa X, pelo fato de trabalhar num sistema *Make-to-Order*, e a mão-de-obra estar acostumada a montar os móveis, a avaliação dos operadores durante o processo de montagem facilita o controle do padrão de qualidade.

No período em que as peças eram fabricadas na empresa contratada, os recursos produtivos da contratante eram dedicados ao acabamento e montagem dos móveis, que por sua vez eram enviados ao seu destino, onde também foi possível alocar a força de trabalho que estava livre para a montagem dos móveis maiores que, por questões de transporte, são montados no local de destino, antecipando o tempo de término da obra.

Caso fossem estabelecidas relações de parcerias mais duradouras, com a participação mais intensa da terceirizada no projeto do produto da empresa X de modo a integrar sua cadeia de suprimentos, possivelmente haveria uma redução na quantidade de peças defeituosas, trazendo maiores benefícios para ambas as empresas.

De modo geral, é possível perceber que o *outsourcing* proporciona diversas vantagens à empresa praticante, quando esta realiza uma análise eficiente de suas características organizacionais, verificando a melhor forma de desenvolver tal prática, bem como o nível de relacionamento que se deseja desenvolver com os parceiros que auxiliarão durante este processo. Só através da análise inicial, será possível perceber se os benefícios do *outsourcing* sobrepõem aos riscos citados anteriormente.

Referências

- BALLOU, R. H.** *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/ Logística Empresarial*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BELCOURT, M.** . *Outsourcing – The benefits and the risks*. Human Resource Management Review. Canadá: Elsevier, v.16, n.2, p. 269-279, 2006.
- BERTAGLIA, P. R.** *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento*. São Paulo: Saraiva, 2003.

BOWERSOX, D. J.; COOPER, M. B., & CLOSS, D. J. *Gestão logística de cadeias de suprimentos*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CABRAL, S. *Analisando a reconfiguração da cadeia de produção de pneus no Brasil pela economia dos custos de transação*. Revista Gestão & Produção, v.11, n.3, dezembro de 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v11n3/a10v11n3.pdf>>. Acesso em 24 de Setembro de 2009.

CERRA, A. L.; MAIA, J. L., & ALVES FILHO, A. G. *Aspectos estratégicos, estruturais e relacionais de três cadeias de suprimentos automotivas*. Revista Gestão & Produção, v.14, n. 2, agosto de 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v14n2/04.pdf>>. Acesso em 18 de abril de 2010.

CHRISTOPHER, M. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos - Estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo: Pioneira Administração e Negócios, 2002.

ELLRAM, L., & BILLINGTON, C. *Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision*. European of Purchasing & Supply Management. Elsevier, v.7, p. 15-27, 2000.

EULALIA, L. A.; BREMER, C. F., & PIRES, S. R. *Outsourcing Estratégico como uma prática essencial para uma efetiva Supply Chain Management*. Trabalho apresentado ao XX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, São Paulo, 2000.

FUSCO, J. P. *Cadeia de fornecimento e de redes de empresas: abordagem metodológica para avaliação de competitividade*. São Paulo: Arte & Ciência, 2004.

GOMES, C. F. & RIBEIRO, P. C. *Gestão da Cadeia de Suprimentos integrada à tecnologia da informação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

JARDIM, E. G. & GUIMARÃES, L. D. *Operadores logísticos: Uma síntese dos benefícios e riscos associados à sua utilização*. Trabalho apresentado ao XVIII Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes, Florianópolis, 2004.

LAMBERT, D. M. & COOPER, M. C. *Issues in supply chain management*. Industrial Marketing Management. New York: Elsevier, v.29, n.1, p. 65-83, 2000.

MONCZKA, R. *Purchasing and supply chain management*. South Western College Publishing, p. 672, 1998.

PIRES, S. R. *Gestão da Cadeia de Suprimentos - Conceitos, Estratégias, Práticas e Casos*. São Paulo: Atlas, 2ª ed., 2009.

PIRES, S. R. *Supply Chain Management*. Disponível em: <http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos_port/pag_conhec/supply_chain_v5.html>. Acesso em 22 de abril de 2010.

RAZZOLINI FILHO, E. *Logística: evolução na administração - desempenho e flexibilidade*. Curitiba: Juruá, 2006.

VERNALHA, H. B. & PIRES, S. R. *Um modelo de condução do processo de outsourcing e um estudo de caso na indústria de processamento químico*. Revista Produção, São Paulo, v.15, n. 2, agosto de 2005. Disponível em: . Acesso em 18 de abril de 2010.