

Análise de custos de impressão em uma Universidade Pública Federal

Felipe Abatti (UTFPR-MD) fabatti@utfpr.edu.br
Everton Coimbra de Araújo (UTFPR-MD) everton@utfpr.edu.br

Resumo:

O setor de TI tem chamado à atenção das empresas de médio e grande porte para a terceirização, contudo, são poucos os estudos voltados à sua aplicabilidade no setor público. Na área de impressão de documentos, um dos grandes problemas das empresas, públicas ou privadas, que não terceirizam este setor, é a falta de controle do material que está sendo consumido. A terceirização é uma alternativa de transferência de parte de atividades de uma empresa a terceiros, com o intuito de simplificação nas atividades administrativas, redução de custos e concentração na atividade-fim. Este artigo tem como objetivo analisar o atual consumo de cartuchos de impressoras e papel utilizado para impressão em uma Instituição Federal de Ensino, a fim de calcular a viabilidade de contratação de empresa terceirizada para fornecimento do serviço. Na universidade estudada, o problema maior é a grande variedade de impressoras no campus e o tempo gasto para compra de materiais. Uma vez que não foi adotado um modelo de impressora padrão para utilização em todos os setores, tem-se como resultado uma variedade de cartuchos para suprimento, ocasionando maior trabalho para compra desses materiais. A coleta dos dados foi realizada mediante relatórios obtidos no sistema corporativo da instituição, observando-se a quantidade e os custos destes materiais ao longo dos últimos cinco anos. Como resultado, foi obtido o atual custo de impressão por folha, que deve ser verificado pelos gestores em uma futura contratação de empresa terceirizada para fornecimento do serviço.

Palavras-chave: *Outsourcing*, Terceirização, Setor Público

Análisis de costos de impresión en una Universidad Pública Federal

Resumen

El sector de TI ha llamado la atención de las empresas de mediano y gran porte para la tercerización, sin embargo, son pocos los estudios orientados a su aplicabilidad en el sector público. En el área de impresión de documentos, uno de los grandes problemas de las empresas, públicas o privadas, que no externalizan este sector, es la falta de control del material que se está consumiendo. La tercerización, es una alternativa de transferencia de parte de actividades de una empresa a terceros, con el objetivo de simplificación en las actividades administrativas, reducción de costos y concentración en la actividad final. Este artículo tiene como objetivo analizar el actual consumo de cartuchos de impresoras y papel utilizado para imprimir en una Institución Federal de Enseñanza, a fin de calcular la

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

viabilidad de contratación de empresa tercerizada para suministro del servicio. En la universidad estudiada, el problema mayor es la gran variedad de impresoras en el campus y el tiempo dedicado a la compra de materiales. Una vez que no se ha adoptado un modelo de impresora estándar para uso en todos los sectores, se tiene como resultado una variedad de cartuchos para aprovisionamiento, ocasionando mayor trabajo para la compra de estos materiales. La recolección de los datos fue realizada mediante informes obtenidos en el sistema corporativo de la institución, observándose la cantidad y los costos de estos materiales a lo largo de los últimos cinco años. Como resultado, se obtuvo el actual coste de impresión por hoja, que debe ser verificado por los gestores en una futura contratación de empresa tercerizada para suministro del servicio.

Palabras clave: *Outsourcing*, Tercerización, Sector Público

1. Introdução

Reduzir constantemente os custos é essencial para manutenção das empresas, sejam elas públicas ou privadas. Buscar novos métodos de gerenciamento de processos são alternativas para diminuir os custos que envolvem o funcionamento de uma instituição.

O custo econômico que representa o serviço de impressão deve ser periodicamente calculado, para identificar se há espaço para reduções de despesas, principalmente no setor público, pois as instituições são muito burocráticas e necessitam imprimir uma grande quantidade de documentos. Tais custos envolvem fatores que devem ser analisados pelos gestores, como preço dos materiais para suprimento, preço de peças de reposição, manutenção, depreciação, custos de estocagem e energia elétrica.

Atualmente, na Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) pesquisada, as impressoras pertencem à instituição e têm-se equipamentos de várias marcas e modelos. Os cartuchos e folhas de papel sulfite são comprados pelo Departamento de Materiais e Patrimônio, por meio de licitação, na modalidade Pregão Eletrônico (Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005).

Tendo em vista a crescente demanda desta instituição, faz-se necessário diminuir os custos de impressão e ao mesmo tempo aumentar a eficiência dos processos.

Uma alternativa em crescente expansão, com o objetivo de reduzir os custos de impressão e o trabalho dos colaboradores, é a terceirização, ou *outsourcing*, de impressoras. Trata-se de um sistema de serviços de impressão para as empresas, que está permitindo um maior controle do processo, gerenciado por uma empresa contratada por tempo determinado.

A terceirização de impressão oferece inúmeras vantagens no que se refere a sua aplicação no setor público. Uma delas é a redução de fornecedores, pois não necessita de licitação para a compra dos suprimentos, tendo em vista que apenas uma empresa fornecerá peças e manutenção. A empresa terceirizada sempre terá disponível insumos quando necessário e a instituição não necessitará montar vários processos licitatórios para recebimento desses insumos, o que pode demorar vários meses e acarretar em falta de material nos estoques.

Considerando que a terceirização é permitida no serviço público pela Lei nº 13.429/2017, em todos os setores, e considerando que Druk e Franco (2012) defendem que a empresa deve se concentrar naquilo que é especialista e transferir as demais atividades para terceiros, cuja especialização trará redução de custos e produtividade é que se apresenta a oportunidade de contratação de serviço de *outsourcing* de impressão na empresa pesquisada.

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

Este artigo tem como objetivo analisar os custos de impressão, levando em consideração os gastos com cartuchos de impressoras e folhas de papel sulfite nos períodos entre 1º de julho de 2012 a 30 de junho de 2017. Para tanto, serão apresentadas tabelas e gráficos com os demonstrativos de resultados.

2. Revisão bibliográfica

Segundo Varajão, Amaral e Gonçalves (2005), a terceirização, ou *outsourcing*, é algo globalmente aceito como uma opção válida para a obtenção de serviços na área de Sistemas de Informação (SI). Quando devidamente seguido, pode permitir a obtenção de excelentes resultados, como redução de custos, competitividade e redução dos níveis de serviços nas organizações.

Na procura de melhores soluções para o seu SI, algumas organizações procedem ao *outsourcing* total, outras optam pelo *outsourcing* parcial, outras pelo *insourcing* e outras ainda decidem manter o status quo. O sucesso surge do modo como conseguem harmonizar a obtenção dos seus recursos e capacidades, com as necessidades intrínsecas ao negócio. (VARAJÃO; AMARAL; GONÇALVES, 2005, p. 1)

2.1 Terceirização no Brasil

Segundo Loureiro, Bertinetti e Hamamura (2016),

O início da terceirização no Brasil ocorreu no final dos anos 80, tendo sua implementação iniciada nas indústrias automobilísticas. Tais fábricas passaram a fazer parcerias com empresas de menor porte, adquirindo suas peças para montagem de veículos. Até pouco tempo, não encontrava-se a palavra “terceirização” no dicionário, falava-se em “subcontratação”, “parceria”, “descentralização”, entre outras.

Em Costa (1999, p. 199), terceirização consiste na execução, por terceiros, de atividades não integrantes dos objetivos sociais da instituição contratante. No entanto, no âmbito nacional, o governo Federal colocou em discussão o Projeto de Lei (PL) nº 4302/98, que deu origem à Lei nº 13.429 aprovada em 31 de março de 2017, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e em seu art. 9, § 3º, inciso III, libera a terceirização para todas as atividades das empresas públicas ou privadas, sejam elas atividades-fim ou atividades-meio.

Não havia anteriormente uma lei específica para a terceirização, mas segundo a Agência Brasil (2017), decisões da Justiça do Trabalho determinavam que a terceirização era permitida apenas nas atividades-meio de uma empresa.

2.2 Licitação Pública e Pregão Eletrônico

No setor público, para compras de materiais com valores de R\$ 8.000,00 ou mais, é obrigatória a adoção do sistema de licitação pública, indicado na Constituição Federal de 1988, em seu art. 37, inciso XXI e regulamentado pela Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Segundo a Lei nº 8.666, obras e serviços, quando contratados com terceiros, serão necessariamente precedidos de licitação, ressalvadas as hipóteses previstas nesta lei. Cria-se, portanto, um contrato de prestação de serviços, ou terceirização de mão de obra, por tempo determinado. Conforme o art. 57, § 3º, é vedado o contrato com prazo de vigência indeterminado.

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

Para os bens de uso comum, como cartuchos de impressora e papéis, é utilizado o Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005, que regulamenta a modalidade de licitação pregão, na forma eletrônica. Nesta modalidade, ganha o licitante que oferecer o menor preço, observando-se o preço de referência para cada material. O pregão eletrônico é realizado pela rede mundial de computadores (internet), e por isso atinge um grande número de empresas cadastradas no sistema do governo. Entretanto, nem sempre essas empresas oferecem lances e o item licitado pode ser cancelado, o que acarreta mais trabalho para os servidores do setor.

Outro problema na compra de materiais por licitação é que o processo licitatório pode se estender por diversos meses, devido ao cumprimento de suas fases, ou ainda, o fornecedor pode demorar para enviar o produto, o que pode acarretar em falta de material nos estoques.

De acordo com Cintra (2012), as fases de uma licitação visam formalizar o processo e alcançar os resultados estabelecidos pela Administração. Abertura/publicação, habilitação, julgamento, classificação e homologação são algumas das fases previstas na Lei nº 8.666.

2.3 Terceirização no Setor Público

Segundo Di Pietro (2008), citado por Filho, et al (2013), a Administração Pública Brasileira iniciou o processo de terceirização na década de 80, visando reduzir o tamanho do aparelhamento administrativo, com o objetivo de tornar-se mais flexível, eficiente e voltada para o atendimento ao público.

A terceirização no setor público é uma alternativa tomada pelos gestores, para obter melhores resultados e eficiência na prestação do serviço público. Segundo Silva (2011), a terceirização corresponde a uma técnica utilizada pelos entes públicos, para obter auxílio da iniciativa privada no exercício de suas competências, quando estas estiverem relacionadas a tarefa de apoio. A contratação é realizada por meio de contrato de Direito Administrativo e regulamentado pela lei de licitações e contratos da Administração Pública.

Na IFES pesquisada, vários setores foram terceirizados, desde a sua criação, devido à extinção de cargos, que antes eram nomeados por concursos públicos. Os setores atualmente terceirizados são: manutenção, transportes, segurança, limpeza, cantina, telefonia, obras, entre outros.

Conhecendo o *outsourcing* e sua aplicação no serviço público, muitas instituições passaram a adotar este modelo, como, por exemplo, um Campus da IFES, que implementou o *outsourcing* de impressão em 2016. Segundo Varajão, Amaral e Gonçalves (2005), esta não é uma solução ideal para todos os casos. Deve-se fazer um exame crítico sobre diversos aspectos de uma organização, para conseguir garantias de sucesso com sua implementação.

2.4 Vantagens da Terceirização

Uma característica da terceirização é a transferência de trabalhos que não são especialidades da empresa contratante. Ao transferir uma atividade-meio para terceiros, a empresa pode se dedicar mais a sua atividade-fim, obter melhor produtividade e reduzir custos.

No *outsourcing* de impressão, a vantagem maior é a possibilidade de reduzir os custos de manutenção, bem como os custos de depreciação das impressoras, protegendo-se de compra de equipamentos que ao longo dos anos se tornam obsoletos, pois a manutenção pode se tornar mais cara que o valor do equipamento.

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

Várias outras vantagens podem ser obtidas com a terceirização, como: aumento da qualidade, aumento da especialização, redução de estoques, flexibilidade organizacional, diminuição de desperdício, redução de área ocupada e melhor atendimento (CARVALHO; KARDEC, 2002).

No caso da IFES em estudo, além da possível diminuição dos custos de impressão, com o *outsourcing*, o processo se torna menos burocrático, uma vez que não mais haverá orçamento para compras desses materiais e processo licitatório anual. Segundo Preusler, et al (2015), outros processos burocráticos podem ser eliminados, como envio de máquinas para conserto.

3. Metodologia

O presente artigo utilizou como metodologia a pesquisa bibliográfica e exploratória. Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica obtém os dados a partir de trabalhos publicados por outros autores, como artigos, livros, teses, dissertações e periódicos.

Segundo Markoni e Lakatos (2003), as pesquisas exploratórias são investigações de pesquisa empírica, com o objetivo de formular questões ou um problema, com três finalidades: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno para pesquisas futuras mais precisas ou modificar/clarificar conceitos.

Quanto a coleta de dados, foram realizadas em pesquisas bibliográficas no acervo do Campus, acesso a artigos acadêmicos na internet e periódicos, bem como verificação de relatórios de gestão do Sistema Corporativo da IFES, na seção do Almoxarifado.

Os dados retirados dos relatórios foram agrupados em planilhas do software LibreOffice11, onde foram separados em papel sulfite branco, papel sulfite reciclado e cartuchos (soma de todos os modelos de cartuchos utilizados).

O período de coleta de dados analisado foi entre 1º de julho de 2012 e 31 de junho de 2017, resultando-se em 5 períodos diferentes de 12 meses. O primeiro período corresponde a 1º de julho de 2012 a 31 de junho de 2013. O segundo período corresponde a 1º de julho de 2013 a 31 de junho de 2014 e assim sucessivamente. Os dados foram agrupados desta forma, pois junho de 2017 corresponde ao último mês de acesso ao banco de dados.

4. Apresentação e análise dos resultados

Na instituição em tela, os materiais de expediente, limpeza e manutenção, como, por exemplo, papel sulfite, cartuchos, canetas, cabos elétricos e detergente, ficam armazenados na Divisão de Almoxarifado. Para sua utilização, os servidores necessitam fazer requisição de retirada de materiais. As saídas de materiais compõem os dados desta pesquisa.

Analisando o consumo de cartuchos e papel sulfite branco e reciclado, por meio dos últimos 5 (cinco) anos, chegou-se ao resultado apresentado na Tabela 1:

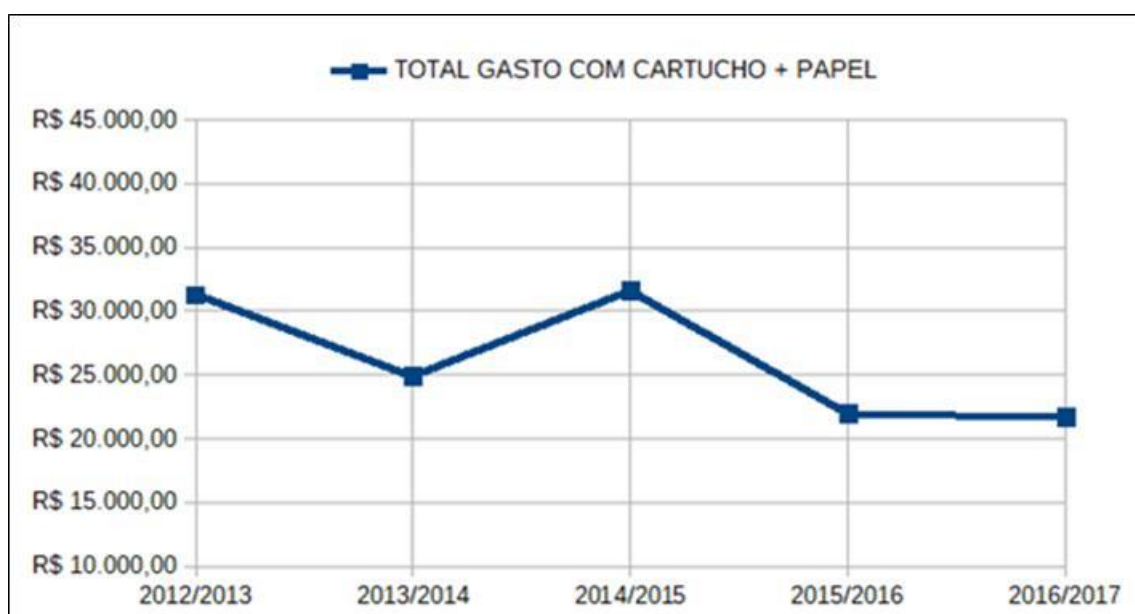
Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

PERÍODO	JULHO 2012 A JUNHO 2013	JULHO 2013 A JUNHO 2014	JULHO 2014 A JUNHO 2015	JULHO 2015 A JUNHO 2016	JULHO 2016 A JUNHO 2017
Gasto com papel sulfite branco	R\$ 5.808,44	R\$ 8.186,37	R\$ 9.926,13	R\$ 7.140,57	R\$ 10.036,33
Gasto com papel sulfite reciclado	R\$ 280,50	R\$ 221,00	R\$ 330,12	R\$ 412,65	R\$ 235,80
Total gasto com papel	R\$ 6.088,94	R\$ 8.407,37	R\$ 10.256,25	R\$ 7.553,22	R\$ 10.272,13
Total gasto com cartuchos	R\$ 25.166,84	R\$ 16.491,73	R\$ 21.350,77	R\$ 14.434,05	R\$ 11.407,30
Total gasto com papel + cartuchos	R\$ 31.255,78	R\$ 24.899,10	R\$ 31.607,02	R\$ 21.987,27	R\$ 21.679,43
Total gasto no Almoarifado	R\$ 99.984,01	R\$ 126.492,92	R\$ 156.312,67	R\$ 111.381,36	R\$ 137.224,80
Proporção papel + cartuchos sobre o total do Almox.	31,3%	19,7%	20,2%	19,7%	15,8%

Fonte: IFES (2017)

Tabela 1 – Gasto, em reais, com papel e cartuchos na IFES

Pode-se observar um consumo variável de material nos intervalos pesquisados, principalmente no período de julho de 2015 a junho de 2016, pois no segundo semestre de 2015 ocorreu uma greve de aproximadamente 3 (três) meses dos servidores Técnicos Administrativos. O consumo de papel e cartuchos neste período diminuiu de R\$ 31.607,02 para R\$ 21.987,27 uma variação de 30,4% (Gráfico 1).



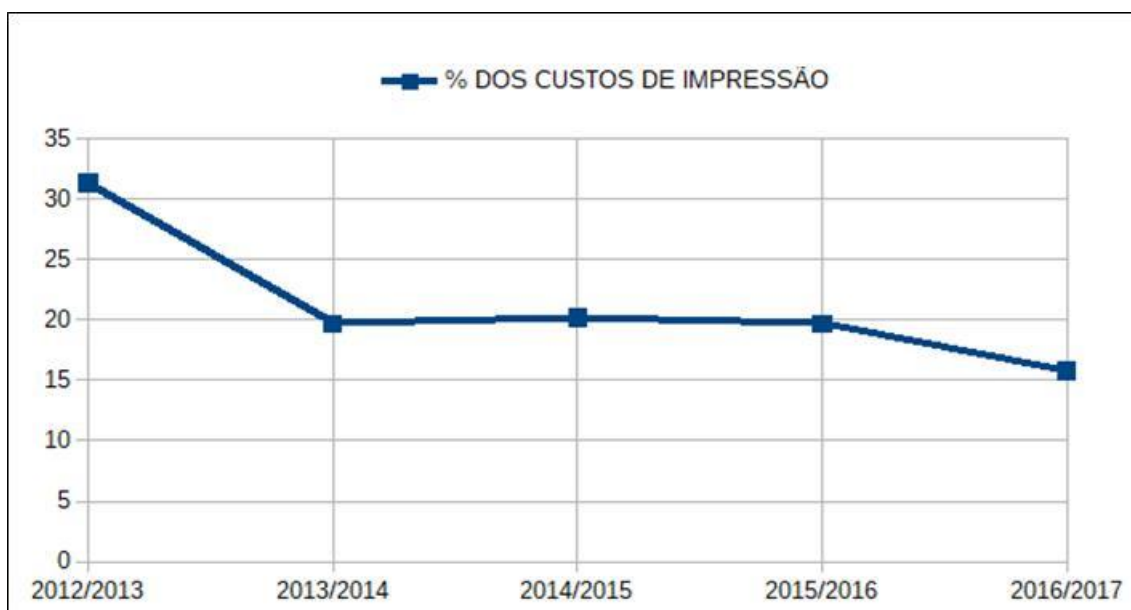
Fonte: IFES (2017)

Gráfico 1 – Total, em reais, dos custos de impressão na IFES

Outro fator que também representa variação é o preço de compra dos cartuchos. Nota-se que o gasto com cartuchos não aumentou ao longo dos anos, pelo contrário, diminuiu nos últimos 3 (três) períodos pesquisados. Isto se deve a uma nova abordagem da instituição,

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

que deixou de comprar cartuchos originais após o período de garantia das impressoras, para comprar somente cartuchos compatíveis. A compra de cartuchos compatíveis no período reduziu muito os custos de impressão, visto que no período de julho de 2012 a junho de 2013 o percentual dos custos de impressão representavam 31,3% do gasto total do Almojarifado, e no período de julho de 2016 a junho de 2017 este percentual diminuiu para 15,8%, uma variação de 15,5% (Gráfico 2).



Fonte: IFES (2017)

Gráfico 2 – Percentual dos custos de impressão sobre o total de gastos do Almojarifado

Outro dado levantado, foi o Custo por Página Impressa (CPI). Para cálculo do CPI, foram utilizados os valores dos últimos 12 meses, sendo gasto um total de R\$ 21.679,43 com cartuchos e papel, e consumido um total de 788 resmas, ou 394.000 folhas de papel, subtraindo-se a quantidade pelo valor gasto, tem-se o valor final de R\$ 0,055 (cinco centavos e meio) por página impressa, um valor muito barato se comparado com empresas que fornecem serviços de cópia e impressão, como papelarias, gráficas e *lan houses* existente na cidade da IFES em estudo. O preço médio de mercado adotado pelas empresas é de R\$ 0,20 (vinte centavos) por folha, apenas com tinta preta.

Para calcular o CPI previsto para o próximo ano na instituição, adotou-se o IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor). Conforme a 27ª edição do Boletim Focus, divulgado pelo Banco Central em 07 de julho de 2017, a previsão de crescimento do IPCA em 2018 ficou em 4,49%.

Considerando o último preço de compra de resma de papel branco no valor de R\$ 14,77 e tomando como base o indicador IPCA, tem-se uma previsão de compra para o próximo ano de R\$ 15,43 por resma.

Considerando um aumento de 10% no consumo de papel e cartuchos, para o próximo ano, tem-se um valor de R\$ 25.913,16 de gastos.

Desta forma, o CPI previsto para o ano de 2018 é de R\$ 0,06 (seis centavos), caso não seja adotada a terceirização.

Portanto, a terceirização do serviço de impressão no Campus da universidade de ensino é

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

viável, desde que a empresa vencedora da licitação ofereça um valor próximo ao CPI calculado, com aumento máximo de 30%. Esta variação se justifica por todas as vantagens apresentadas pela terceirização e a compensação dos custos de manutenção, depreciação e custos com burocracia.

5. Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo analisar os custos de impressão de uma instituição, a fim de apresentar a possibilidade de terceirização do serviço. Para isso, dados de saída de materiais foram coletados no sistema corporativo da universidade pesquisada.

Os resultados da pesquisa mostram que o consumo de materiais de impressão é variável ao longo dos anos, mas que estão estabilizados e apresentaram queda em relação ao orçamento total do Almoxarifado.

Reduzir custos no setor público é muito importante, pois além de sobrar recursos para investimento em outras áreas, cortes de gastos implicam em redução da carga tributária. Uma vez que a sociedade contribui para o serviço público pagando seus impostos, a exigência de controle dos gastos torna-se cada vez maior.

Constatou-se que o Custo por Página Impressa para o próximo ano será de aproximadamente R\$ 0,06 (seis centavos), sendo assim, para que seja vantajoso para a Administração Pública, considerando a eficiência e controle que a terceirização pode proporcionar, recomenda-se que a contratação do serviço seja feita mediante um CPI inferior a R\$ 0,08 (oito centavos).

Desta maneira, podem-se compensar os custos de manutenção e de depreciação e chegar a um valor equiparado ao gasto com impressão atual, visto que a empresa terceirizada fornecerá novas impressoras para os setores, na forma de comodato e ficará responsável por todas as despesas das mesmas.

Referências

AGÊNCIA BRASIL. *Entenda o Projeto de lei da terceirização aprovado pela Câmara.* Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-03/entenda-o-projeto-de-lei-da-terceirizacao-aprovado-pela-camara>>. Acesso em 26 de Junho de 2017.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Boletim Focus de 7 de julho de 2017.* Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pec/GCI/PORT/readout/R20170707.pdf>>. Acesso em 14 de Julho de 2017.

BRASIL. Câmara dos Deputados. *Projeto de Lei nº 4302 de 1998. Dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de trabalho temporário e na empresa de prestação de serviços a terceiros, e dá outras providências.* Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=20794>>. Acesso em: 26 de junho de 2007.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.* Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 27 de Junho de 2017.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. *Decreto nº 5.450, de 31 de Maio de 2005. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.* Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm>. Acesso em: 26 de junho de 2007.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. *Lei nº 8.666, de 21 de Junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.* Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm>. Acesso em 26 de Junho de 2017.

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Lei nº 13.429, de 31 de Março de 2017. Altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm>. Acesso em: 26 de Junho de 2017.

CARVALHO, C.; KARDEC A. *Gestão estratégica e terceirização*. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRAMAN, 2002.

CINTRA, A.S. *A licitação na administração pública*. O Patriarca: revista do curso de Direito – UNIPAC. Araguari. vol. 6, n. 6, pag. 2. 2012.

COSTA, R.F. *Administração de serviços gerias. Utilizando a infra-estrutura para o sucesso empresarial*. São Paulo: Edicta, p. 199, 1999.

DRUCK, G.; FRANCO, T. *A Terceirização no Brasil: velho e novo fenômeno*. Laboreal, vol 4, n. 2, pag. 83-94. 2008.

FILHO, J.N. et al. *Eficiência na administração pública: o modelo do outsourcing de impressão na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC*. In: COLOQUIO DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICAS, 13., Mar del Plata, 2013.

GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. *Fundamentos de metodologia científica*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LOUREIRO, M.H. de F.; BERTINETTI, M.P.; HAMAMURA, H.Y. *Terceirização, uma alternativa empresarial*. Nativa-Revista de Ciências Sociais do Norte de Mato Grosso 5.1 (2016).

SILVA, P.P. *Terceirização nos serviços públicos*. Direito UNIFACS- Debate Virtual. n. 137. Nov 2011.

VARAJÃO, J.; AMARAL, L.; GONÇALVES, R. *Processos de obtenção de Serviços de Sistemas de Informação*. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, 2., São Paulo, p. 1, 2005.