

João Dallamuta  
Luiz César de Oliveira  
Henrique Ajuz Holzmann  
(Organizadores)



# Administração, Empreendedorismo e Inovação 6

João Dallamuta  
Luiz César de Oliveira  
Henrique Ajuz Holzmann  
(Organizadores)



# Administração, Empreendedorismo e Inovação 6

2019 by Atena Editora  
Copyright © Atena Editora  
Copyright do Texto © 2019 Os Autores  
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora  
Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira  
Diagramação: Lorena Prestes  
Edição de Arte: Lorena Prestes  
Revisão: Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Faria – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobom – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

### Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí  
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)</b>	
A238	Administração, empreendedorismo e inovação 6 [recurso eletrônico] / Organizadores João Dallamuta, Luiz César de Oliveira, Henrique Ajuz Holzmann. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019. – (Administração, Empreendedorismo e Inovação; v. 6)  Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-775-8 DOI 10.22533/at.ed.758191111  1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Inovações tecnológicas. I. Dallamuta, João. II. Oliveira, Luiz César de. III. Holzmann, Henrique Ajuz. IV. Série.  CDD 658.421
<b>Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422</b>	

Atena Editora  
Ponta Grossa – Paraná - Brasil  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
contato@atenaeditora.com.br

## APRESENTAÇÃO

Esta obra é composta por pesquisas realizadas por professores de cursos de gestão. Optamos por uma abordagem multidisciplinar por acreditarmos que esta é a realidade da pesquisa em nossos dias.

Optamos pela separação em áreas amplas de conhecimento. No volume 1, trabalhos com uma abordagem empreendedora. No volume 2, trabalhos com vertentes em comportamento do consumidor e mercados. E no volume 3 uma abordagem gerencial ampla.

A realidade é que não se consegue mais compartimentar áreas do conhecimento dentro de fronteiras rígidas, com a mesma facilidade do passado recente. Se isto é um desafio para trabalhos de natureza mais burocrática como métricas de produtividade e indexação de pesquisa, para os profissionais modernos está mescla é bem-vinda, porque os desafios da multidisciplinariedade estão presentes no mercado e começam a ecoar no ambiente mais ortodoxo da academia.

Aos autores e editores, nosso agradecimento pela oportunidade de organização da obra, críticas e sugestões são sempre bem-vindas.

Boa leitura

João Dallamuta  
Luiz César de Oliveira  
Henrique Ajuz Holzmann

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
REGIME DIFERENCIADO DE CONTRATAÇÕES: AVALIAÇÃO DO GANHO DE EFICIÊNCIA EM OBRAS DE INFRAESTRUTURA	
Pedro Henrique Pena Pereira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7581911111</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>15</b>
CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO	
Ana Paula Klein	
Caciane Tainara Bloch	
Fabiane Luísa Zwick	
Diego Leonardo Wietholter	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7581911112</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>25</b>
O FEEDBACK COMO FERRAMENTA NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
Marcelo Nunes da Silva	
Maria Aparecida Canale Balduino	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7581911113</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>36</b>
ASPECTOS RELEVANTES PARA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	
Roberto Medeiros da Fonsêca Cavalcante	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7581911114</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>47</b>
BENEFÍCIOS RELACIONADOS COM SERVIÇOS TERCEIRIZADOS	
Wagner Igarashi	
Flávia Mayara Segate	
Deisy Cristina Corrêa Igarashi	
Lilian Moreira de Alvarenga Assolari	
Solange Pimentel	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7581911115</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>60</b>
GERENCIAMENTO DA QUALIDADE TOTAL COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	
Hevelynn Franco Martins	
Dirson Leite Lima Júnior	
Sérgio Henrique Ferreira Martins	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7581911116</b>	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>72</b>
GESTÃO & GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE LEAN INFORMATION TECHNOLOGY PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	
Jefferson Soares dos Santos	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7581911117</b>	

<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>90</b>
IMPLEMENTATION OF SCENARIO PROSPECTING METHODS IN ECOLOGICAL FOOTPRINT INDICATORS FOR THE IDENTIFICATION OF AN ENVIRONMENTAL BALANCE IN THE PRODUCTION AND GLOBAL CONSUMPTION OF BEEF	
Regina da Silva de Camargo Barros	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7581911118</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>106</b>
LOGÍSTICA DE TUBOS DE REVESTIMENTO E COMPLETAÇÃO NO MERCADO OFFSHORE UTILIZANDO A METODOLOGIA DMAIC PARA AUMENTO DA PRODUTIVIDADE E REDUÇÃO DE DESPERDÍCIOS: UM ESTUDO DE CASO	
Junnia Fidalgo Barbosa Otacílio José Moreira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7581911119</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>119</b>
O IMPACTO DO REGISTRO CONTÁBIL NA PROMOÇÃO DA REPUTAÇÃO E RECIPROCIDADE	
Anderson José Freitas de Cerqueira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111110</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>132</b>
INTEGRAÇÃO INTERNA E EXTERNA E A CAPACIDADE DE ABSORÇÃO COMO DETERMINANTES DO DESEMPENHO OPERACIONAL	
Adriana dos Santos Litvay	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111111</b>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>146</b>
PERDENDO ALTITUDE: ASCENSÃO E DECLÍNIO DA INFRAERO	
Elaine Arantes Omar Daniel Martins Netto Jorge Miguel dos Reis Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111112</b>	
<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>166</b>
ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS: UMA APLICAÇÃO NO POLO INDUSTRIAL DE MANAUS (PIM)	
Afonso Fonseca Fernandes Américo Matsuo Minori Raimundo Nonato de Souza Morais	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111113</b>	
<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>179</b>
GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NO ÂMBITO DO INSTITUTO FEDERAL DO MARANHÃO (IFMA) CAMPUS PRESIDENTE DUTRA	
Deivid Pereira Ribeiro Francisco Kenedy Quinderé Aquino Ítalo Anderson dos Santos Araújo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111114</b>	

<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>194</b>
AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA DOS GASTOS DO INSTITUTO FEDERAL DE DO NORTE DE MINAS GERAIS – IFNMG	
Gabriela Matos Miranda de Figueiredo Adriano Leal Bruni	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111115</b>	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>206</b>
GOVERNANÇA EM REDES DE POLÍTICAS PÚBLICAS: RIGIDEZ E CONTROLE, OU FLEXIBILIDADE E COESÃO?	
Anne Carolina Tonon Seneme Casarin Miguel Eugenio Minuzzi Vilanova Ernesto Michelangelo Giglio	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111116</b>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>225</b>
“TIPO SOCIETÁRIO COOPERATIVA”	
Aramis Moutinho Junior	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111117</b>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>238</b>
PROPOSTA DE MODELO DE AUDITORIA OPERACIONAL PARTICIPATIVA PARA O TCE/SC	
Thais Schmitz Serpa	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111118</b>	
<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>258</b>
POLÍTICAS PÚBLICAS E PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR DO SERVIDOR PÚBLICO FEDERAL	
Elvis de Assis Amaral	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111119</b>	
<b>CAPÍTULO 20</b> .....	<b>275</b>
A PERCEPÇÃO ENTRE O REAL E O IDEAL DOS FATORES DA CULTURA E O CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DAS TRÊS DELEGACIAS DA POLÍCIA FEDERAL NA REGIÃO DE FRONTEIRA DO BRASIL	
Eliane Rodrigues do Carmo Sandra Maria Coltre	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111120</b>	
<b>CAPÍTULO 21</b> .....	<b>289</b>
CONTROLE INTERNO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: UM ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO NORTE DE MINAS GERAIS (IFNMG)	
Rui Martins da Rocha Sônia Maria da Silva Gomes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111121</b>	



**CAPÍTULO 22 ..... 302**

TEORIA DA AGÊNCIA E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRA BRASILEIRAS

Valdir Recalde de Oliveira  
Juliano Lima Soares

**DOI 10.22533/at.ed.75819111122**

**CAPÍTULO 23 ..... 324**

POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E FATORES DE PRESSÃO NO TRABALHO:  
ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL PRIVADO

Pedro Eduardo da Silva Castelsoni  
Zélia Miranda Kilimnik  
Kelly de Moraes

**DOI 10.22533/at.ed.75819111123**

**CAPÍTULO 24 ..... 336**

ESTUDO SOBRE A GESTÃO DE RESÍDUO: UMA PROPOSTA DE APLICAÇÃO DAS  
FERRAMENTAS 5S E FLUXOGRAMA NO AMBIENTE HOSPITALAR

Mariangela Catelani Souza  
Elizângela Cristina Begido Caldeira  
Bruna Grassetti Fonseca  
Carlos Alípio Caldeira  
Lygia Aparecida das Graças Gonçalves Corrêa  
Anderson G. Penachiotti  
Fausto Rangel Castilho Padilha  
Patricia Cristina de Oliveira Brito Cecconi  
Humberto Cecconi  
Ana Paula Garrido de Queiroga  
Tulio do Amaral Pessoa  
Felipe Fonseca dos Santos Marques

**DOI 10.22533/at.ed.75819111124**

**CAPÍTULO 25 ..... 347**

DETERMINANTES DO *RATING* DE CRÉDITO DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS  
EM PAÍSES EMERGENTES E NÃO-EMERGENTES

Joao Tupinambá Gomes Neto  
José Alves Dantas  
Jorge Katsumi Niyama

**DOI 10.22533/at.ed.75819111125**

**CAPÍTULO 26 ..... 368**

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DO SUPORTE COMO  
ANTECEDENTE E DA CIDADANIA COMO CONSEQUENTE

Márcia Baima Taleires de Vasconcelos  
Ana Paula Moreno Pinho

**DOI 10.22533/at.ed.75819111126**

**CAPÍTULO 27 ..... 381**

PERCEPÇÕES DE MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS QUANTO À UTILIDADE  
DE INFORMAÇÕES FINANCEIRAS

Deisy Cristina Corrêa Igarashi

Solange Pimentel  
Wagner Igarashi  
Flávia Mayara Segate

**DOI 10.22533/at.ed.75819111127**

**CAPÍTULO 28 ..... 395**

**O COMPORTAMENTO DO INVESTIDOR NO MERCADO FINANCEIRO**

Luiz Valdeci Primolan  
Gildo de Souza Biserra  
Larissa Santos Gomes Silva  
Jéssica Carolina dos Santos  
Harley Viana Nascimento

**DOI 10.22533/at.ed.75819111128**

**CAPÍTULO 29 ..... 407**

**OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DA PISCICULTURA NA REGIÃO METROPOLITANA DE MANAUS**

Simone Cristina Silva Moraes

**DOI 10.22533/at.ed.75819111129**

**CAPÍTULO 30 ..... 420**

**OS CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DE EMPRESAS PREJUDICAM AS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

Jean Gleyson Farias Martins  
Jizabely De Araujo Atanasio Martins  
Rodrigo José Guerra Leone  
César Ricardo Maia De Vasconcelos  
Rossana Medeiros Ataíde Sampaio  
Ricardo Vitor Fernandes Da Silva

**DOI 10.22533/at.ed.75819111130**

**SOBRE OS ORGANIZADORES..... 439**

**ÍNDICE REMISSIVO ..... 440**

## BENEFÍCIOS RELACIONADOS COM SERVIÇOS TERCEIRIZADOS

### Wagner Igarashi

Universidade Estadual de Maringá, Departamento de Informática, Maringá - PR

### Flávia Mayara Segate

Universidade Estadual de Maringá, Departamento de Ciências Contábeis, Programa de Pós-graduação em Administração, Maringá - PR

### Deisy Cristina Corrêa Igarashi

Universidade Estadual de Maringá, Departamento de Ciências Contábeis, Programa de Pós-graduação em Administração, Maringá - PR

### Lilian Moreira de Alvarenga Assolari

Universidade Estadual de Maringá, Departamento de Ciências Contábeis, Maringá - PR

### Solange Pimentel

Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Departamento de Ciências Contábeis, Foz do Iguaçu - PR

**RESUMO:** O volume de informações e revisões que permeiam as questões jurídicas, econômicas e tributárias no Brasil, além de novas tecnologias de informação, se tornam custosas quanto à manutenção de profissionais que exercem atividades vinculadas à administração de uma empresa. Neste contexto, a pesquisa enfoca a relação entre clientes e uma

organização empregadora profissional (PEO). Como objetivo de analisar se há alinhamento entre a percepção de uma empresa PEO e seus clientes, quanto aos benefícios dos serviços prestados. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semi-estruturadas com a PEO e questionários enviados aos clientes e ex-clientes da empresa em estudo. Como resultado verificou-se que um ponto forte da contratação deste tipo de terceirização é a busca por um profissional dinâmico que saiba se relacionar e tenha potencial para auxiliar na gestão empresarial, além de ser atualizado, experiente e buscar constante aprendizado. Por outro lado, uma dificuldade ocorre pela questão da diferença cultural entre os clientes e os colaboradores terceirizados, bem como deficiências na estrutura física in loco, a qual interfere na qualidade do serviço.

**PALAVRAS-CHAVE:** Organização empregadora profissional, Terceirização, perfil do colaborador.

### BENEFITS RELATING WITH OUTSOURCED SERVICES

**ABSTRACT:** The volume of information and reviews that permeate legal, economic and tax issues in Brazil, facilitated by new information technologies, imply new costs for maintenance of professionals engaged in activities linked to

the company management. In this context, the research focuses on the relationship between clients and a professional employer organization (PEO). The objective is to analyze if there is an perception alignment between PEO company and its clients, as to benefits of services provided. Data were collected through semi-structured interviews with a PEO and questionnaires sent to clients and ex-clients. As a result, it was verified that a strong point of hiring this type of outsourcing is the search for a dynamic professional who knows how to relate and has the potential to assist in business management, in addition to being updated, experienced and seeking constant learning. On the other hand, a difficulty arises from cultural difference between clients and outsourced employees, as well as deficiencies in physical structure in loco, which interferes in the service quality.

**KEYWORDS:** Professional Service Firms, outsourcing, employee profile.

## 1 | INTRODUÇÃO

A evolução na sociedade desencadeia nos segmentos vinculados à administração de empresas a necessidade de avançar para atender as novas demandas dos usuários das informações geradas, a fim de conduzir as empresas no ambiente dos negócios. Nesse contexto, empresas de menor porte (microempresas, pequenas e médias), começam a implementar estratégias para sobreviverem no mercado e crescerem. Por sua vez, ações vinculadas aos serviços atrelados ao campo da administração avançaram em diversos aspectos, especificamente os que são passíveis de terceirização. O volume de informações novas e revisões que permeiam as questões jurídicas, econômicas e tributárias no Brasil, além de novas tecnologias de informação, se tornam custosas quanto à manutenção de profissionais que exercem atividades vinculadas à administração de uma empresa (VALENÇA; BARBOSA, 2002). Neste sentido, em busca de agilidade e qualidade na elaboração e divulgação das informações que apoiam às decisões, as empresas buscam profissionais com habilidade, perfil dinâmico, conhecimentos técnicos oriundos de mais de uma área de atuação e que se adaptem rapidamente às exigências do mercado, no qual a empresa atua (SILVA, 2000).

Neste sentido, empresas têm optado por contratar serviços especializados de apoio aos negócios, ou seja, terceirizar. Este processo gera autonomia para que a empresa se especialize efetivamente em seu segmento de atuação, com foco em seus produtos/serviços e clientes. Além disso, a terceirização possibilita a contratação de profissionais especializados vinculados aos serviços: jurídicos, contábeis, econômicos e de administração profissional. Ou seja, as empresas passam a se utilizar de outsourcing por meio de uma organização empregadora profissional (Professional Employer Organization - PEO). A utilização de serviços nestes moldes possibilita a contratação de uma empresa externa a fim de desenvolver uma determinada atividade junto à organização contratante (MARCELINO; CAVALCANTI,

2012), (ROCHA; NUNES, 2009). Pesquisas indicam pequenas e médias empresas têm subcontratado os serviços vinculados (jurídicos e contábeis), apesar de haver também as que inserem na contratação de serviços econômicos e de administração profissional (BORGES DUCK, 1993; IBGE, 1999).

Este tipo de demanda desencadeou o surgimento de uma área de atuação terceirizada interna junto à contratante, na qual uma mão de obra terceirizada é alocada dentro de uma empresa contratante, a fim de realizar atividades específicas. Neste estudo, a partir do exposto, estabeleceu por objetivo analisar se há alinhamento entre a percepção de uma empresa PEO e seus clientes, quanto aos benefícios dos serviços prestados. Neste sentido o estudo busca responder o seguinte questionamento: quais aspectos denotam haver alinhamento entre a percepção de uma empresa PEO e seus clientes, quanto aos benefícios dos serviços prestados?

## 2 | OUTSOURCING E PEO

A escolha para a manutenção interna de serviços vinculados à informação ou à contratação via outsourcing, gera mudanças na percepção da empresa, bem como se assume uma possível perda na qualidade da informação em detrimento da redução de custos que o outsourcing pode proporcionar (ROCHA, NUNES, 2009). Young (2000) explica que os serviços terceirizados vinculados à informação quando executado por profissionais que trabalham dentro das empresas proporciona maior conhecimento dos processos realizados pelas empresas e maior controle e qualidade.

Dos Santos e Antonelli (2013) explicam que os serviços quando realizados internamente fazem com que as informações fiquem mais acessíveis a qualquer momento, uma vez que o outsourcing de serviço demandam de maior tempo para oferecer acesso às informações. Considera-se que a forma de atuação em que o profissional permanece em tempo integral na empresa, proporciona participação mais efetiva na gestão dos negócios e possibilita o acesso às informações e à documentação em tempo hábil.

Silva (2006) afirma que com o desenvolvimento das organizações, a gerenciação exige mais tempo de seus administradores. Neste sentido, a presença de um profissional que realize as atividades vinculadas às informações de apoio à decisão se faz necessária, pois com o outsourcing de serviço se pode perder esta função. Porém, em especial para empresas menores, torna-se inviável manter tais atividades internamente. Dentre os vários motivos destacam-se os custos com a remuneração e os gastos para manter os profissionais atualizados com as mudanças na legislação pertinente ao segmento de atuação da empresa (MARTINS, 2001, DE LIMA, 2008). Rodrigues (2001) confirma a ideia que o acesso à atualização tributária, a qual remete ao controle fiscal, na maioria das vezes, é um dos principais motivos que levam à busca pelo outsourcing.

Como alternativa para tais empresas, o outsourcing de serviços torna-se uma

opção. As empresas optam por transferir as atividades secundárias ao seu ramo de negócio para empresas especializadas, que têm por natureza estas operações (ŽITKIENĖ; BLUSYTĖ, 2015). Assim, com o outsourcing a empresa que opta por terceirizar determinada atividade, pode se concentrar em seu produto estratégico, buscando maior competitividade e produtividade, ao passo que as tarefas secundárias e auxiliares são realizadas por empresas que se especializaram de maneira mais racional (FARIA, 1994).

Valença e Barbosa (2002) afirmam que a decisão de terceirizar uma atividade se deve a três propósitos básicos: “a diluição dos custos diretos e indiretos; a elevação do nível de eficiência dessa atividade, pela sua execução terceirizada; e a manutenção de um nível mínimo aceitável de lealdade à empresa, por parte dos novos executores das atividades terceirizadas”. Para Girardi (1999) as vantagens obtidas com a utilização do outsourcing são a racionalização dos recursos, o foco na atividade principal, os ganhos de custos, o desenvolvimento econômico, a especialização por segmento, e a valorização dos recursos humanos.

Rodrigues (2001, p. 27) cita que “diante da restrita estrutura e escassez de recursos, a micro e pequena empresa busca automaticamente, para o registro, controle, análise de suas atividades e principalmente o atendimento das exigências fiscais a ajuda de escritórios de contabilidade”. Além do que a empresa com o outsourcing pode obter vantagens no aspecto financeiro, como a redução de custos; tecnológico; operacionais e competitivo, pois disponibiliza maior tempo às suas questões estratégicas (ARAÚJO, 2001).

Porém, o outsourcing exige cuidado no momento da contratação, visto que a empresa prestadora de serviços tem posse de informações da entidade contratante, fato que torna a confidencialidade um quesito crucial (FERNANDES, 2003). Além disso, há riscos relacionados à falta de estrutura da contratada e falta de atualização de profissionais que atuam na área. Isso pode gerar transtornos à empresa contratante, como: multas por falta ou atraso de entrega de documentos legais, informações distorcidas, falta de qualidade na preparação e apresentação do serviço (BELO, 2009).

Ademais Girardi (1999) explica que existem diversos aspectos que tornam o outsourcing de serviço um problema, como: resistência e conservadorismo, por parte da empresa contratante do serviço, falta de parceiros competentes e aspectos culturais. Segundo Martins (2001, p. 45) há de se considerar ainda, outros pontos negativos quanto ao outsourcing, como: subcontratação, dependência da empresa com a prestadora, perda em determinados casos de fatores importantes no desenvolvimento da produção.

Ao se avaliar os serviços prestados por empresas terceirizadas no estado do Paraná, muitas das melhorias sugeridas pelos clientes estavam relacionadas à necessidade de mais informações. Por outro lado, identificou-se que o outsourcing de mão de obra (outsourced worker) pode proporcionar às empresas, acesso

a informações e documentações em tempo hábil, uma participação maior dos profissionais desta área na gestão, por estarem em tempo integral dentro da empresa, assim como na contabilidade interna (MORAIS, SARATT, SILVEIRA, 2003).

Além de oferecer profissionais que, em sua maioria, compartilham informações e conhecimentos com os demais que estão envolvidos nas atividades de outras empresas, contribuindo com inovações para o cliente na qual se encontram (DE LIMA, 2008).

### 3 | MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa se desenvolve na modalidade de estudo de caso, o qual investiga um fenômeno dentro de seu contexto de vida real, e pode-se utilizar de múltiplas fontes de evidências, por meio de uma análise intensiva de uma situação particular (TULL; HAWKINS, 1976). Especificamente no caso desta pesquisa a seleção pelo estudo de caso se justifica pela busca em explicar a percepção dos sócios de uma empresa de terceirização de serviços no formato PEO, que atua no estado do Paraná, bem como a percepção de seus clientes e ex-clientes.

A coleta de dados ocorreu em dois momentos. Um deles via entrevistas semi-estruturadas, a qual teve por enfoque questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa, na qual o informante tem a possibilidade de discorrer sobre suas experiências, a partir do foco principal proposto pelo pesquisador. Para Manzini (1990/1991), a entrevista semi-estruturada está focalizada em um assunto sobre o qual se confecciona um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. No caso deste estudo a entrevista buscou identificar a percepção dos sócios quanto aos serviços prestados, pontos que podem se configurar como limitações para realização do serviço, entre outros aspectos conforme quadro 1.

<b>Roteiro utilizado para entrevista semi-estruturada</b>
a) Como surgiu a ideia de alocar a equipe de trabalho dentro da empresa contratante?
b) Quais os motivos que levam o cliente a contratar este tipo de serviço?
c) Qual o perfil do profissional contábil esperado no momento da contratação?
...
n) Quais aspectos sobre o serviço prestado que o cliente deveria considerar?
o) Porque algumas vezes o serviço é dispensado?

Quadro 1: Pesquisa com o prestador de serviços

Fonte: dados primários

Em um segundo momento, considerados aspectos identificados via pesquisa teórica foi estruturado o questionário enviado aos clientes e ex-clientes da empresa. O questionário foi composto por três agrupamentos e por uma escala de 5 pontos,

quadro 2.

Fatores pesquisados junto aos clientes	Clientes	
	0	5
Motivos que levaram a terceirização nos moldes PEO		
O custo para manter o profissional em tempo integral na empresa torna-se mais acessível.	X	
Experiências e conhecimentos adquiridos pelo profissional em outras empresas podem contribuir com inovações nos processos administrativos.		X
Acesso à atualização tributária adequada.	x	
Profissionais com experiências em sistemas de informação, ERPs, entre outras tecnologias de informação.		X
Os serviços prestados por empresas terceirizadas são de melhor qualidade que os serviços oferecidos internamente pela própria equipe.		X
Os serviços prestados por empresas terceirizadas que oferecem uma equipe em tempo integral dentro do cliente são de melhor qualidade que terceirizadas onde a equipe fica distante do cliente.		X
Perfil que a contratada deveria apresentar na visão do contratante		
Profissional dinâmico, comunicativo e com bom relacionamento com os demais colaboradores.		X
Profissional atualizado quanto a todos os processos operacionais que influenciam nos resultados.		X
Profissional inovador que auxilia na tomada de decisões e é participativo em relação à administração empresarial.		X
O profissional deve realizar apenas o controle contábil e de impostos, não participando na administração da empresa.	X	
Profissional sempre atualizado quando as mudanças tributárias, contábeis e administrativas.		X
Aspectos quanto à satisfação dos clientes com os resultados obtidos com os serviços		
Os serviços terceirizados estão conseguindo apresentar os resultados esperados?		X
Os profissionais que estão prestando serviço em sua empresa apresentam o perfil esperado?		X
Você acredita que seria adequado implementar a atividade realizada pelo prestador de serviço em sua própria empresa?	X	
Você acredita que fatores internos da sua empresa, como estrutura, software, organização de atividades, cultura da empresa, entre outros, possam interferir na qualidade dos serviços oferecidos?		X

Quadro 2: Pesquisa com clientes

Fonte: dados primários

A seleção dos clientes foi não intencional e considerou a acessibilidade e a disponibilidade do cliente em participar da pesquisa. Após a coleta os dados foram tabulados em planilhas eletrônicas, as medianas dos resultados estão descritos no quadro 2.



## 4 | ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Percepção da prestadora de serviços

A empresa provedora de outsourcing foi fundada em 2005 e atua no Paraná. É voltada para a prestação de serviços nas áreas de assessoria, gestão, consultoria tributária, fiscal, contábil e de recursos humanos, além de oferecer serviço de contabilidade terceirizada interna. As entrevistas preliminares possibilitaram identificar o contexto da empresa e a percepção dos sócios sobre os serviços prestados.

Verificou-se que a experiência no segmento de serviços de outsourcing possibilitou identificar necessidades dos clientes, para os quais foi gerado o pacote de serviço que atualmente a empresa presta, como por exemplo: priorizar ao cliente foco no produto principal e reduzir custos em áreas secundárias, redução de custos em se manter uma equipe qualificada no segmento administrativo, tributário e fiscal.

Identificou-se que segundo a ótica do prestador de serviços uma estrutura do tipo PEO se configura como estratégica. Isto porque alocar os funcionários da terceirizada junto à contratante é mais rentável, devido aos custos fixos com estrutura física e material tornarem-se responsabilidade do cliente, ficando sob a responsabilidade da contratada somente aspectos quanto à competência intelectual para execução dos serviços.

Nas entrevistas identificou-se que a contratação de pessoas com o perfil que a prestadora de serviço demanda (dinâmico, comunicativo, em busca de crescimento pessoal e profissional, adaptável a diferentes ambientes, inovador, mantendo-se constantemente atualizado), tende a prestar um serviço de melhor qualidade e tem maior facilidade de adaptação. Na busca em desenvolver este perfil a empresa aloca equipes de trabalho compostas por coordenadores (profissionais mais experientes, que trabalham a mais tempo na prestadora de serviços e tem propensão para liderar), além de apresentar as demais características elencadas pelo sócio proprietário.

Para cada cliente é enviado um coordenador e quantos profissionais forem necessários para a realização do trabalho previsto em contrato. O tamanho da equipe varia conforme o porte da empresa, o nível de dificuldade das operações realizadas e a demanda de trabalho. Identificou-se nas entrevistas que 85% dos funcionários estão de acordo com o perfil desejado da prestadora de serviços. Para os 25% restantes é disponibilizado treinamento e oportunidade de aprender e desenvolver características que sejam convergentes com as estabelecidas pela prestadora de serviços.

Nas entrevistas foram identificadas quatro limitações e dificuldades vinculadas ao outsourcing no formato PEO. A primeira refere-se à socialização e adaptação dos colaboradores na empresa contratante. Isto porque há resistência dos funcionários da contratante em relação à equipe de trabalho, o que em alguns casos afeta a capacidade intelectual e técnica dos contratados (terceirizados). A segunda refere-se à falta de estrutura qualificada para a realização adequada do trabalho, como por exemplo, softwares não adequados, hardwares em más condições, local de trabalho

incompatível com as necessidades dos prestadores de serviços in loco.

Configurou-se como uma terceira limitação os erros operacionais realizados pelos contratantes, os quais influenciam o desempenho ou geram retrabalho para a equipe terceirizada. O quarto fator refere-se às situações que influenciam na duração do contrato, visto que há incertezas dependendo do tipo de projeto e dos problemas encontrados in loco no contratante, os quais podem influenciar na qualidade do serviço.

## 4.2 Percepção da contratante

A percepção da contratante foi coletada via questionário. Os questionários apresentaram três agrupamentos: motivos que levaram a terceirização nos moldes PEO, perfil que o profissional deveria apresentar na visão do contratante; e aspectos quanto à satisfação dos clientes com os resultados obtidos com os serviços contratados.

Com o questionário entregue aos clientes, foi possível identificar, em uma escala de 0 a 5 os fatores de maior e menor relevância para a opção por terceirização nos moldes PEO, o perfil esperado do profissional prestador dos serviços e a satisfação com ambos (serviços prestados e profissional que presta o serviço). Para a análise de cada um dos fatores que compõem o quadro 2, foi considerada a seguinte escala para classificação de relevância ao fator no processo de terceirização nos moldes PEO: taxa inferior a 35% baixa relevância, de 36% a 70% média relevância, de 91% a 100% alta relevância.

### 4.2.1 *Motivos que levaram a terceirização nos moldes PEO*

O primeiro agrupamento que trata sobre os motivos que levaram o cliente a terceirização apresenta alguns fatores que podem ser importantes no momento de optar pelos serviços terceirizados. O fator 1 (custo de manutenção de um profissional contábil em tempo integral na empresa ser mais acessível) expôs um nível médio de relevância (46%), no processo de decisão pelos serviços terceirizados. Em relação ao fator 2 todas as empresas consideram relevante a possibilidade de os profissionais contribuírem com ideias e inovações, fruto de experiências anteriores, (93%). Deste modo, é possível afirmar que este é um fator determinante para a contratação dos serviços, o que denota ser importante a escolha dos profissionais contratados pela empresa terceirizada ao executar o serviço.

Para os fatores 3 e 6, de maneira geral, as empresas entrevistadas acreditam que acesso a atualização tributária adequada, seja um motivo importante na contratação dos serviços terceirizados, além de acreditarem que os serviços terceirizados que oferecem uma equipe em tempo integral dentro de a empresa seja de melhor qualidade em relação aos serviços terceirizados externos. Ambos os fatores apresentam um percentual alto de relevância (97%), configurando-se como determinantes no

momento da contratação.

O fator 4 apresentou relevância média (73%) o que denota distância entre os interesses de cada empresa pesquisada em relação ao conhecimento sobre sistemas de informações integrados. Isto pode acontecer devido à preferência que os contratantes têm para com a atualização dos conhecimentos do profissional em detrimento as atividades desenvolvidas junto aos softwares. O resultado evidencia possível despreparo do cliente quanto às ferramentas tecnológicas que melhoram a qualidade dos serviços prestados.

No fator 5 identificou-se a percepção dos clientes de que os serviços terceirizados são de melhor qualidade em relação aos serviços internos com grau médio de relevância (70%). Como foi identificado 30% de irrelevância, os quais podem estar relacionados aos problemas enfrentados pelos profissionais no momento de adaptação junto ao cliente (questões culturais da empresa, resistência na aceitação dos terceirizados), há possibilidade da empresa contratada exercer ações no sentido de melhor se qualificar, a fim de buscar melhorar seu desempenho neste fator.

No questionário enviado ao entrevistado, era possível descrever outros fatores que o levaram a contratação dos serviços terceirizados e internos. Um dos clientes descreve que existe maior facilidade em substituir um profissional, quando necessário, isto porque tal ação está a cargo da prestadora de serviços. Identificou-se um cliente que explica ter uma experiência anterior com serviços terceirizados externos, e nos moldes anteriores houve dificuldades com a desorganização dos serviços prestados, isto porque não havia exclusividade na relação de serviços, diferentemente dos moldes PEO.

#### *4.2.2 Características relevantes na visão dos clientes*

Este agrupamento trata sobre o perfil esperado do profissional terceirizado, em níveis de relevância. O perfil esperado para as empresas pesquisadas refere-se a um profissional dinâmico, comunicativo e com bom relacionamento com os demais colaboradores, assim como evidencia o fator 7. O profissional deve estar atualizado quanto: aos processos operacionais que influenciam nos resultados, às mudanças tributárias, contábeis e administrativas, auxiliar na tomada de decisões e ser participativo em relação à administração da empresa, conforme fatores 8; 11 e 9. Por outro lado o fator 10, aponta que não há interesse por parte das contratantes de um profissional que apenas realize atividades de registro contábil e controle de impostos, não se envolvendo em atividades que dão suporte à gestão da empresa.

#### *4.2.3 Satisfação dos clientes com os resultados obtidos com os serviços*

Este agrupamento trata da satisfação dos clientes com os resultados obtidos pelo outsourcing, além dos profissionais que prestam o serviço terceirizado. Neste agrupamento identificou-se que o fator 12 (serviços terceirizados estão apresentando

os resultados esperados) apresentou relevância alta (84%). Isso pode ser em função de que existe conformidade entre os interesses do cliente e da prestadora de serviços, ou seja, os motivos pelo qual o cliente procura o outsourcing são os motivos no qual a empresa prestadora de serviços afirma que seja solicitada.

Acredita-se que um dos motivos que justifica os 16% de irrelevância, deve-se as dificuldades do próprio cliente, como pode ser observado nas respostas obtidas com o fator 15 (cliente acredita que fatores internos como estrutura, software, cultura da empresa, entre outros, interfere na qualidade dos serviços oferecidos), o qual foi considerado como uma resposta positiva (sim) por todos os clientes (100%).

No fator 13 (Satisfação do cliente com o profissional terceirizado) identificou-se percentual de satisfação dos clientes como alta (76%) com os profissionais terceirizados que estão trabalhando em sua empresa. Aqui cabe observar que durante as entrevistas o proprietário da empresa que presta os serviços terceirizados informou grau de satisfação para com os seus funcionários de 85%. A diferença entre a satisfação do proprietário da empresa que presta o serviço terceirizado e do contratante em relação aos funcionários (9%) pode estar relacionado à cultura da empresa na qual o serviço é prestado, e a resistência por parte dos funcionários da empresa contratante em relação aos profissionais terceirizados.

Para minimizar problemas relacionados à resistência dos funcionários internos à empresa, em relação aos terceirizados, identificou-se que seria importante um esforço da empresa contratante em conscientizar os próprios funcionários quanto ao modo como o terceirizado é visto. Tal ação pode gerar mudança cultural na empresa, o que pode potencializar ações em conjunto entre os terceiros e os funcionários, permitindo com que estes caminhassem em busca da realização dos objetivos da entidade.

Ainda que haja questões a serem melhoradas quanto ao outsourcing, os contratantes acreditam, unanimemente (100%) que não é adequado implementar a atividade realizada pelo prestador dos serviços terceirizado em sua própria empresa (fator 14).

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, estabeleceu-se por objetivo analisar se há alinhamento entre a percepção de uma empresa PEO e seus clientes, quanto aos benefícios dos serviços prestados. Os aspectos analisados referem-se aos principais motivos para a contratação de serviços terceirizados, o perfil do profissional terceirizado, o grau de satisfação e a responsabilidade da contratante quanto as possíveis falhas que envolvem a prestação dos serviços. Adicionalmente, buscou-se identificar a intenção das empresas contratantes em implantar os serviços contratados.

Os resultados obtidos apontam que, para o prestador de serviços, os motivos pelo qual os clientes buscam o outsourcing é o acesso a atualização tributária em

tempo hábil, experiências em softwares e sistemas de informações, experiências advindas de outras empresas em que também ofereça os serviços e baixo custo para a manutenção da equipe. Identificou-se que há busca por um profissional dinâmico que saiba se relacionar e tenha potencial para auxiliar na gestão empresarial, além de ser atualizado, experiente e buscar constante aprendizado. O profissional que apresenta tais características é considerado com perfil adequado segundo a empresa prestadora de serviços. A empresa, também, considera que os profissionais que não apresentam este perfil, demandam de treinamentos para auxiliá-los a atingir as expectativas da prestadora de serviço e da contratante.

Dentre os problemas enfrentados na prestação do serviço terceirizado identificou que resistência dos empregados que atuam na empresa contratante, que muitas vezes não aceitam os terceirizados dentro da organização, por não serem parte do quadro de funcionários. Assim a questão cultural da organização se configura como um fator que, muitas vezes, dificulta a realização de um trabalho adequado, além de pouca estrutura fornecida pelas empresas contratantes. Isso se confirma devido aos pontos negativos em se terceirizar um serviço, conforme listado por Girardi (1999), os quais envolvem problemas de adaptação da equipe ao ambiente de trabalho e de aspectos culturais quanto a inserção da equipe junto de trabalho junto ao ambiente organizacional da contratante.

Na pesquisa pode-se confirmar as percepções de Valença e Barbosa (2002) e Girardi (1999) de que é muito mais rentável para a prestadora de serviços a oferta destes junto à empresa contratante, isto porque tal prática possibilita reduzir custos fixos com estrutura para comportar a equipe, uma vez que esta responsabilidade passa a ser do contratante do serviço (cliente).

Para os clientes, os mesmo motivos são evidenciados com alto nível de relevância na opção pela contratação do serviço, exceto pelo fato de os custos serem mais acessíveis, quando comparados a contratação individual de cada serviço, resultados que estão alinhados às concepções de Rocha e Nunes (2009), Young (2000), Martins (2001), De Lima (2008) e Rodrigues (2001).

Na pesquisa os clientes entrevistados sentem-se satisfeitos com os resultados obtidos e com os profissionais terceirizados que se encontram atuando junto à empresa. Eles, também, acreditam que fatores internos da empresa como softwares, cultura, estrutura, entre outros, exercem influência na qualidade dos serviços prestados, sendo que tal influência nem sempre positiva. Para pesquisas futuras recomenda-se investigar o motivo pelo qual os profissionais procuram trabalhar em empresas que oferecem o outsourcing, comparando com outras formas de atuação possíveis.

## **6 | RECONHECIMENTO**

Agradecimento à CAPES, pela concessão de bolsa de estudo à Flávia Mayara Segate.

## REFERÊNCIAS

- BELO, L. C.; Contribuição para o estudo do planejamento financeiro em pequenas empresas com contabilidade terceirizada. 2009. Dissertação de mestrado (em Ciências Contábeis e Atuárias) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, 2009.
- BORGES, A.; DUCK, M.G. Crise global, terceirização e a exclusão no mundo do trabalho. Caderno CRH, 1993.
- DE LIMA, M. P. Facilities services: Gestão de administração de serviços gerais. São Paulo: Biblioteca24horas, 2008.
- DOS SANTOS, L. P.; ANTONELLI S.. A importância da contabilidade como instrumento na gestão das empresas. 2013. F. Monografia (em Ciências Contábeis) – Faculdade Cenecista de Capivari, Capivari, SP, 2013.
- FARIA, A. Terceirização: um desafio para o movimento sindical. In: MARTINS, H. H. T. S.; RAMALHO, J. R. (Orgs.). Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho. São Paulo: Hucitec, 1994.
- FERNANDES, J. M. Gestão da tecnologia como parte da estratégia competitiva das empresas. 1 ed. Brasília: IPDE, 2003.
- GIRARDI, D. A importância da terceirização nas organizações. Revista de Ciências da Administração. Florianópolis, UFSC, V.1, fevereiro de 1999.
- IBGE. Pesquisa anual de serviços – PAS. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/analisePAS99.shtm#> Acesso em: 09 de Abril de 2017.
- MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.
- MARCELINO, P.; CAVALCANTI, S. Por uma definição de terceirização. Caderno CRH. Salvador, V. 25, Nº 65, Maio de 2012.
- MARTINS, S. P. A Terceirização e o direito do trabalho. São Paulo: Atlas, 2001.
- MORAES, Rogério Pires; SARATT, Newton Dornelles; SILVEIRA, Adriano Dutra da. Empresabilidade na gestão de serviços. Porto Alegre: Badejo, 2003
- ROCHA, R. E.; NUNES, F. N. A viabilidade da terceirização, parceria e aliança logística na indústria de confecções. Ingepro – Inovação, Gestão e Produção, v. 1, n. 2, 2009.
- RODRIGUES, A. F. O relacionamento do ciclo de vida com a transição da contabilidade terceirizada para a contabilidade própria de gestão em pequenas empresas. 2001. F. Dissertação de mestrado (em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2001.
- SILVA, T. M. Currículo Flexível: Evolução e Competência. Artigo publicado na Revista Brasileira de Contabilidade do CFC, edição Ano XXIX – No. 121 – Janeiro/Fevereiro 2000.
- SILVA, L. G. P.. Presença de um contador na empresa. Revista Científica da FAMINAS - Muriaé - v. 2, n. 1, sup. 1, p. 110, jan.-abr. 2006.
- TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. - Marketing research, meaning, measurement and method. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.
- VALENÇA, M. C. A.; BARBOSA, A. C. Q. A terceirização e seus impactos: um estudo em organizações de Minas Gerais. Revista de administração contemporânea. Curitiba, PR , V. 6, nº 1, Jan/Abr. 2002.

YOUNG, S. Outsourcing: lessons from the Literature. *Labour & Industry*, vol. 10, nº 3, 2000.

ŽITKIENĖ, Rima , BLUSYTĖ, Ugnė. The management model for human-resource outsourcing among service companies. *Intellectual Economics*, Volume 9, Issue 1, 2015, Pages 80-89, ISSN 1822-8011.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Administração pública 1, 4, 6, 7, 12, 71, 147, 164, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 187, 188, 189, 192, 205, 210, 215, 222, 223, 224, 250, 253, 254, 255, 262, 289, 290, 291, 300, 301

Avaliação de desempenho 25, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 136, 169, 178, 219, 304, 307, 315, 316

### B

BCC 166, 167, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 198

### C

Capacidade de absorção 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143

CCR 166, 167, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 198

Competitividade 4, 36, 37, 46, 50, 60, 62, 64, 68, 69, 70, 86, 134, 135, 141, 181, 302, 324, 337, 338, 407, 408, 428, 429, 431, 438

Contabilidade 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 50, 51, 53, 58, 119, 120, 121, 122, 124, 125, 126, 127, 129, 254, 301, 323, 335, 363, 365, 366, 379, 380, 392, 393, 436

Contratações públicas 1, 3, 4, 12, 13, 14

Contratos administrativos 179, 180, 183, 187, 188, 192, 193, 263

Cooperativa 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236

Cooperativismo 122, 225, 226, 228, 229, 230, 231, 233, 234, 235, 236, 237, 416, 417

### D

DEA 166, 167, 168, 169, 170, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 194, 196, 197, 198

Desempenho operacional 132, 133, 134, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142

Direito cooperativo 225

### E

Eficiência 1, 3, 4, 6, 7, 12, 13, 16, 28, 32, 34, 38, 39, 43, 50, 61, 78, 85, 90, 133, 137, 149, 152, 158, 159, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 183, 187, 188, 192, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 216, 233, 235, 239, 240, 265, 271, 290, 301, 305, 306, 338, 378, 385, 417

Estratégias em cooperativas 225

Ética 15, 16, 18, 24, 131, 215, 288, 292, 346, 419

Experimento 119, 121, 123, 124, 129, 266, 271

### F

Feedback 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 61, 244, 285, 287, 313, 332

Ferramenta de gestão 25, 32, 33

Fiscalização 4, 13, 161, 179, 180, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 238, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 252, 257, 263, 387



## G

Gastos públicos 194, 195, 197, 204, 238, 242, 291, 301

Gerenciamento da qualidade 60, 62, 63

Gestão 15, 18, 19, 25, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 40, 45, 46, 47, 49, 51, 53, 55, 57, 58, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 106, 107, 109, 111, 114, 116, 117, 118, 133, 135, 136, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 156, 157, 158, 159, 160, 162, 163, 179, 180, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 202, 204, 205, 207, 208, 209, 210, 211, 214, 215, 216, 223, 224, 225, 227, 228, 230, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 248, 249, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 259, 263, 264, 275, 278, 279, 288, 292, 297, 298, 299, 300, 301, 306, 321, 324, 326, 327, 328, 329, 330, 332, 333, 334, 335, 336, 337, 338, 339, 340, 341, 344, 345, 346, 355, 366, 368, 370, 371, 378, 379, 381, 382, 383, 384, 385, 391, 392, 419, 424, 426, 432, 433, 435, 436, 437, 438, 439

Gestão aeroportuária 146

Gestão de cooperativas 225

Governança 70, 71, 72, 73, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 83, 84, 86, 87, 88, 89, 160, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 254, 264, 271, 292, 300, 303, 366, 407, 417, 419

Governança de tecnologia da informação 72, 73, 75, 76, 86, 87

## I

Infraero 7, 146, 147, 148, 149, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164

Institutos federais de educação 194, 290

Integração com cliente 132, 135, 141, 142

Integração com fornecedor 132, 134, 135, 140, 141

Integração interna 132, 134, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 278, 279

## L

Lean Information Technology 72, 73

Lei 8.666/93 1, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 181, 183, 191, 192

## M

Manutenção de registros históricos 119

## O

Obras de infraestrutura 1, 2, 3, 4, 7, 12

Organização empregadora profissional 47, 48

Organizações 25, 26, 28, 31, 36, 37, 40, 41, 43, 44, 45, 49, 58, 60, 61, 64, 67, 68, 69, 70, 73, 131, 132, 133, 135, 136, 137, 150, 151, 164, 179, 217, 224, 225, 227, 229, 238, 240, 245, 247, 248, 251, 275, 276, 277, 278, 279, 282, 287, 288, 292, 294, 303, 306, 315, 323, 332, 335, 346, 371, 378, 379, 383, 421, 425

## P

Patrimônio 15, 17, 18, 22, 23, 24, 149, 262, 290, 351, 352, 353, 355, 399, 400, 423

Pequenas e Médias Empresas (PMES) 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 436

Perfil do colaborador 47

Políticas públicas 196, 198, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 214, 215, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 223, 241, 245, 251, 255, 258, 419, 421, 431, 433, 434, 435

Produtividade 4, 13, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 50, 68, 70, 74, 106, 107, 116, 137, 170, 171, 188, 195, 196, 203, 228, 280, 326, 408, 418, 428

Profissional contabilista 15, 24

## Q

Qualidade de vida no trabalho 33, 36, 37, 39, 41, 43, 44, 45, 46

## R

Reciprocidade 119, 120, 121, 122, 123, 124, 129, 130, 213, 313, 371

Recursos humanos 36, 41, 43, 44, 50, 53, 61, 136, 194, 231, 264, 326, 334, 335

Redes 169, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 220, 221, 222, 223, 224

Regime diferenciado de contratações – rdc 1, 4, 12

Relações público-privadas 146

Reputação 119, 120, 121, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129

## S

Sociedade 7, 15, 16, 17, 23, 24, 39, 40, 45, 48, 73, 120, 121, 122, 149, 151, 153, 156, 159, 160, 161, 162, 167, 180, 188, 195, 209, 210, 211, 212, 213, 216, 217, 219, 220, 223, 225, 227, 228, 230, 233, 234, 235, 236, 238, 239, 241, 242, 244, 245, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 260, 262, 267, 271, 277, 278, 280, 281, 282, 286, 287, 290, 291, 337, 340, 345, 378, 396, 398, 418

Sociedades mercantis 225

Sociedades por ações 225

## T

Terceirização 47, 48, 51, 52, 54, 58, 150, 179, 180, 182

Transparência 4, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 123, 210, 211, 215, 216, 217, 219, 221, 241, 247, 249, 252, 254

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-7247-775-8



9 788572 477758