

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANA CAROLINA BELLAVER

**A PRÁTICA DA TERCEIRIZAÇÃO NAS INDÚSTRIAS AUTOMOBILÍSTICAS: UM  
MODELO DE GESTÃO QUE APRESENTA VANTAGENS E DESVANTAGENS  
COMPETITIVAS NO MERCADO**

CURITIBA

2017

ANA CAROLINA BELLAVER

**A PRÁTICA DA TERCEIRIZAÇÃO NAS INDÚSTRIAS AUTOMOBILÍSTICAS: UM  
MODELO DE GESTÃO QUE APRESENTA VANTAGENS E DESVANTAGENS  
COMPETITIVAS NO MERCADO**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de Especialização em Engenharia de Produção, do Setor de Tecnologia, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Robson Seleme

CURITIBA

2017

# **A prática da terceirização nas indústrias automobilísticas: um modelo de gestão que apresenta vantagens e desvantagens competitivas no mercado**

**Ana Carolina Bellaver**

**Robson Seleme**

## **RESUMO**

A descentralização das organizações no Brasil é uma prática existente na história do país e também nos modelos de gestão das indústrias aqui atuantes desde a chegada das indústrias automobilísticas. Apesar desta aplicação já estar presente há décadas, optar pela terceirização de um serviço ou de um processo produtivo ainda é uma tomada de decisão que demanda muitas análises gerenciais a fim de que se evidencie as vantagens e desvantagens da adoção deste método. A contratação de uma empresa terceira é uma alternativa para que as organizações se tornem mais competitivas no mercado globalizado, de forma que venham a alavancar os lucros da companhia, reduzir custos e atingir níveis de qualidade cada vez melhores. Este artigo discute os modelos de gestão por meio da revisão bibliográfica, indicando quais são os modelos existentes na literatura e quais destes são mais utilizados. Como resultado tem-se que os modelos atuais de terceirização buscam o ganha-ganha, evitando confrontos entre si e representando grandes oportunidades de aprendizado e otimização de processos entre as partes.

**Palavras-chave:** Gestão contratos. Terceirização. Indústria automobilística.

## 1 INTRODUÇÃO

A subcontratação de serviços surgiu com a necessidade das empresas de se tornarem mais competitivas no mercado de modo que a reduzirem os custos e permitirem maximizar a rentabilidade da organização.

Conforme Dias (1998), a decisão entre comprar e fazer é, certamente, estratégica para as empresas, em que em determinadas condições verticalizar é o ideal e em outras parece mais vantajoso desverticalizar os processos.

No Brasil, a estratégia de terceirização surgiu com as multinacionais que buscavam direcionar seus esforços apenas nas atividades relacionadas a essência do negócio (Martins, 2001).

Segundo Queiroz (1998), este modelo foi iniciado, principalmente, pelas empresas multinacionais do ramo automotivo no início dos anos 80 para reduzir os custos de mão de obra, aumentar a eficiência, a especialização e a eficácia produtiva.

Com relação a isso, Neto (1995) reforça que muitas destas empresas se basearam no modelo de gestão da indústria japonesa, em que a produção deveria ser mais enxuta, com foco em sua qualidade e na entrega "*just in time*".

Neste sentido, a relação entre as empresas e seus fornecedores passaram a ser mais estreitas na indústria automotiva, Neto e Truzzi (2009) afirmam que as atividades que podem ser direcionadas aos seus parceiros, estreitando este relacionamento, abrangem a pesquisa e desenvolvimento, a qualidade, novos investimentos e outros.

Rezende (1997) descreve que há alguns fatores que propulsionam a integração entre o fornecedor e o cliente, porém alega que nem sempre existe o benefício para as empresas, mas sim uma motivação para a adoção de tal modelo de gestão. De qualquer maneira, ressalta que:

É inegável o fato de que a terceirização, em termos amplos, apresenta-se hoje como uma possibilidade de decisão muito mais adequada para uma série de situações enfrentadas pelas empresas. Isso, no entanto, não deve ser encarado como um novo dogma, visto que os dogmas, tanto os velhos como os novos, não conseguem mais dar respostas satisfatórias à efetiva prática empresarial moderna (REZENDE, 1997, p. 11).

Depreende-se que a terceirização, segundo o referido autor, é uma alternativa de gestão que pode facilitar às empresas ganhos efetivos no que tange a

especialização, cálculos econômicos, exploração de competências centrais e outros, mas que isso não necessariamente irá acontecer.

Deste modo, o presente artigo busca enfatizar que as relações de trabalho entre empresa e fornecedores são de suma importância para a competitividade na indústria automotiva, mas que este modelo pode apresentar não somente vantagens, porém também algumas desvantagens.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

A terceirização, segundo Felício e Henrique (2004), teve início por volta de 1940 nos Estados Unidos, quando passou a ser prática comum da sociedade americana delegar a produção de armamentos para com os países europeus. Isso ocorreu devido à falta de capacidade das fábricas americanas no atendimento da demanda, transferindo, portanto, as atividades não essenciais as outras empresas.

Neto (1995) afirma que a terceirização já existe desde os primórdios da indústria automobilística, em que empresas menores já surgiam para fazer o fornecimento de autopeças para as grandes montadoras. Assim, o autor comenta que:

Ainda que empresas como a Ford e a GM apresentassem elevados níveis de integração vertical, enquanto que a Chrysler e as empresas europeias tendiam a comprar a maior parte dos componentes de firmas independentes, o fato é que o sistema de subcontratação já se fazia presente desde o nascimento da indústria automobilística (NETO, 1995, p. 34).

Neste sentido, a terceirização no Brasil foi paulatinamente implementada com a chegada das indústrias multinacionais, principalmente as automobilísticas. Esse modelo caracterizava-se pela contratação de serviços de terceiros, sem gerar vínculos com mão de obra, mas de modo a possibilitar que a empresa mantivesse o foco em sua atividade principal (Queiroz, 1998).

Com isso, se faz necessário compreender o conceito de terceirização, que é definido como:

Todo processo de contratação de trabalhadores por empresa interposta, cujo objetivo último é a redução de custos com a força de trabalho. Ou seja, é a relação onde o trabalho é realizado para uma empresa, mas contratado de maneira imediata por outra (MARCELINO, 2008, p. 41).

Robortella (1994) caracteriza a terceirização como a existência de um terceiro que, por ser obtentor de competência, especialidade e qualidade, em relação de parceria, produz bens ou serviços para a empresa que a contratou.

Assim, percebe-se que as empresas subcontratam serviços ou mesmo sua produção para tornar seus processos mais eficientes, a fim de otimizá-los e explorar o potencial das empresas contratadas para o melhor desempenho das atividades que não são seu *core business*.

Essa relação entre a empresa contratante e contratada acaba gerando uma interdependência das organizações inter-relacionadas, uma vez que relações mais colaborativas e duradouras passam a existir (Pozo e Tachizawa, 2016). Da mesma forma, Costa (1994) bem salienta este ponto:

Uma empresa que compra parte dos serviços e produtos que se incorporam ao seu produto final depende da qualidade dos mesmos e evidentemente dos subcontratantes que os fornecem. Existe, portanto, uma interdependência intrínseca na relação empresa contratante/fornecedores que exige a implementação de uma política de parceria e apoio mútuo ao alcance de objetivos, que é vital no processo (COSTA, 1994, p. 8).

A autora ainda ressalta que para que a prestação do serviço ocorra adequadamente – com qualidade e redução de custo – as empresas envolvidas no processo devem estar em sinergia, bem como compartilhar o conhecimento, realizar programas de treinamento e até mesmo que se estabeleçam controles conjuntos.

Ademais, a mesma relembra que a terceirização não necessariamente estará presente apenas com serviços básicos da companhia, mas também pode ocorrer a descentralização do processo produtivo em si, que pode ser delegado para uma empresa que possua know-how específico em uma etapa produtiva, o que implica em uma relação fornecedor-cliente de médio a longo prazo, muitas vezes até a exclusividade na prestação do serviço ou produto.

Deste modo, cabe salientar que dentro da linha de terceirização da cadeia produtiva existe o chamado **Consórcio Modular**, que segundo Granziadio (2004), os fornecedores passam a ser alocados na planta da empresa contratante e assumem diversas partes produtivas anteriormente desempenhadas pela própria montadora, resultando na redução do número de fornecedores e como anteriormente comentado, reforçando o estreitamento entre a relação do fornecedor e da montadora.

O Consórcio Modular é muito mais do que uma teoria, mas sim a aplicação de um arranjo produtivo encontrado no Brasil. Um exemplo bastante propício é o caso da empresa Volkswagen em Resende, fabricante de caminhões e chassis de ônibus, que obteve este gerenciamento.

Segundo Dias (1998), a grande caracterização deste sistema implementado pela montadora em 1996 é que a mesma não está presente diretamente na cadeia de montagem dos autopropulsados, em que os fornecedores por ela contratados são os responsáveis por tais atividades, bem como na entrega do produto final, portanto, há a desintegração total de sua produção.

Para demonstrar o caso, a autora descreve que a Volkswagen dividiu a linha de montagem em sete grandes etapas sob atuação dos seus parceiros de negócio – fornecedores. Neste modelo, os custos fixos da empresa tornam-se variáveis e os custos com os bens permanentes são divididos entre o fornecedor e a montadora, assim como os riscos inerentes a atividade.

Crispim e Toledo (2003) realizaram um estudo de caso sobre a fábrica da Volkswagen modulada em Resende e demonstraram que a montadora apresentava cerca de 2000 funcionários para operar e que em contrapartida, as empresas similares demandariam em torno de 5 vezes mais funcionários para alcançar o mesmo resultado. Dentre este número, em torno de 450 funcionários foram diretamente contratados e apenas 40 faziam parte do chão de fábrica da montadora. Em termos de investimento, a montadora reduziu em quase pela metade – de US\$500 para US\$ 350 milhões – sendo que os riscos eram divididos com os parceiros.

Com o ora apresentado, podemos verificar que há muitas vantagens para a implementação da terceirização, em que:

Um processo de terceirização devidamente planejado permite o alcance de resultados positivos concretos, como: racionalização da estrutura organizacional da empresa e a conseqüente redução de níveis hierárquicos e custos administrativos ou custos fixos; aprimoramento tecnológico e dos padrões de qualidade e produtividade, tanto dos itens terceirizados, pressupondo-se que estes serão fornecidos por especialistas, quanto dos efetuados pela própria empresa, que passa a concentrar recursos na sua atividade-fim; processo de decisão mais ágil e flexível; transferência de conhecimentos produtivos e administrativos; desenvolvimento de novos produtos/know-how; diminuição dos riscos de obsolescência de equipamentos; redução de custos em infraestrutura; desmobilização de ativos; redução de controles; economia de escala (COSTA, 1994, p. 10).

Além dos benefícios identificados dentro da empresa pela autora, pode-se verificar que há ganhos macroeconômicos, uma vez que há a possibilidade da inserção de microempresários no mercado, criação de postos de trabalho, maior arrecadação para o Estado – tributação, aumento da competitividade e distribuição de renda.

Entretanto, tal modelo apresentado de gestão pode ter alguns pontos desfavoráveis. Costa (1994) afirma que há alguns riscos, dentre eles a integração das culturas, descumprimento de cláusulas contratuais, confrontos sindicais e reclames trabalhistas.

No mesmo sentido, Rezende (1997) aponta que pode existir uma dificuldade para que as empresas estabeleçam parcerias, isso porque os critérios ao escolher um fornecedor devem ser previamente estabelecidos e rigorosamente atentos, uma vez que a organização contratada passará a assumir responsabilidades previamente desempenhadas pela própria contratante, a qual não terá mais o controle do processo como um todo, mas sim apenas de seu resultado final.

Ainda, outros pontos elencados pelo autor são a resistência interna, dependência do fornecedor, dificuldade no gerenciamento de contratos e características do processo produtivo. Entre estes, dois especialmente chamam atenção: dependência do fornecedor – que se não ocorrer a troca de know-how e sinergia, ocorre a dependência – e características do processo produtivo – não são todas as empresas que são capazes de adotar a terceirização de seu processo integral, como no caso da Volkswagen.

### **3 METODOLOGIA**

O principal objetivo desta pesquisa é analisar os fatores relacionados a terceirização de serviços, especialmente no âmbito da indústria automotiva brasileira.

O procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema (GIL, 2007, p. 17).

Para Malhotra (2006) a pesquisa detalha procedimentos necessários para a obtenção das informações indispensáveis para estruturar ou resolver problemas de pesquisa, mesmo que uma abordagem ampla já tenha sido desenvolvida, a pesquisa codifica a prática.

Segundo Gil (2007), a pesquisa é elaborada mediante o agrupamento das informações disponíveis e o emprego cauteloso de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos, e que se engloba variadas fases, desde a formulação do problema até a apresentação dos resultados.

Além disso “um projeto de pesquisa pode incluir mais de um tipo de concepção de pesquisa, servindo assim a vários propósitos. A combinação das concepções a empregar depende da natureza do problema” (MALHOTRA, 2006, p.109).

Neste contexto, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória tem como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses” (GIL, 2007, p. 41). Assim como Malhotra (2006) descreve que a mesma tem como objetivo principal de auxiliar na compreensão da situação-problema enfrentada pelo pesquisador.

Já a pesquisa descritiva “é um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo – normalmente características ou funções do mercado” (MALHOTRA, 2006, p. 102).

E da mesma maneira, Gil (2007) explica que as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno.

Conforme Lakatos e Marconi (2008), os métodos e as técnicas de pesquisa devem se adequar ao problema a ser estudado. Sendo assim, as técnicas de pesquisa utilizadas para o desenvolvimento deste trabalho foram as pesquisas bibliográficas.

A pesquisa bibliográfica foi feita através da utilização de artigos e livros referentes ao objeto de pesquisa, pois “a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo” (LAKATOS; MARCONI, 2008, p. 57). Isso possibilitou uma base teórica sólida para a elaboração do presente trabalho.

## 4 MODELOS E ANÁLISE

Os modelos e práticas de gestão, conforme Vanalle e Salles (2011), vêm sofrendo alterações desde os anos 80, devido a reestruturações nas empresas. No passado, o que se sobressaía nas contratações de fornecedores eram os preços, obtendo-se modelos de contratos anuais, para que estes fossem, portanto, os menores possíveis. Atualmente, os contratos têm prazos estendidos e o número de fornecedores reduzidos, sendo que a parceria é estabelecida com mais critérios além de exclusivamente preços.

Para exemplificar, os autores ainda elencam seis os modelos de contratos entre fabricante e fornecedor na indústria automobilística que migraram para modelos novos, sendo eles:

- i. *Massa* → *Enxuta*;
- ii. *Exit (saída)* → *Voice (Ativo)*;
- iii. *Enfrentamento* → *Parceria*;
- iv. *Comercial* → *Associação*;
- v. *Adversário* → *Colaborador*;
- vi. *Tradicional* → *Pós-japonês*;

Vanalle e Salles (2011) descrevem especialmente o modelo *Exit*, que teve sua migração para o modelo *Voice* (repulsor Helper, em 1991) e alterações significativas. O *Exit* tinha como práticas a baixa sinergia entre as partes, pouco compromisso, confrontos, número alto de diferentes fornecedores, do mesmo modo que alta rotatividade destes, preço era o principal ponto de competência e novos fornecedores eram desenvolvidos quando existia um problema. Por outro lado, o modelo *Ativo* passou a adotar trocas de informações, comprometimento, relações mais afinadas, redução do número de fornecedores, relação de longo prazo, competência baseada em qualidade, entrega, engenharia e preço, e também solucionar os desafios e problemas em conjunto com o parceiro.

De modo geral, os modelos apresentados se correlacionam e estão integrados dentro do modelo *Exit/Voice*, uma vez que a produção enxuta significou a redução de estoques, os prazos entre processos de produção e adoção da previsão de vendas e programas de produção. As empresas passaram a trabalhar, portanto,

em conjunto, deixando estratégias individuais de negócio para estratégias globais, buscando a cooperação e resultados de ganha-ganha.

Neste mesmo sentido, Sakuramoto e DiSerio (2016) descrevem que as montadoras estão estruturadas globalmente e modularmente. Assim, a responsabilidade pelo desenvolvimento dos componentes utilizados nos veículos foi transferida para os fornecedores para ser entregues diretamente na linha de montagem das fabricantes de veículos.

Esse processo de terceirização modular modificou o cenário automobilístico, uma vez que toda a cadeia foi forçada a estar em constante atualização, em busca de soluções inovadoras e constante investimento. O que acabou resultando também em uma dependência mútua, exclusividade, contratos a longo prazo – pois o desenvolvimento de um componente muitas vezes pode ser produto de mais de dois anos.

Vejamos abaixo os aspectos mais relevantes que foram modificados após a parceria estabelecida entre fornecedores e fabricantes, conforme Vanelle e Salles (2011):

Características em Análise	Modelos Tradicionais	Modelos Novos
Duração da Relação de Contrato	Curto Prazo	Longo Prazo
Quantidade de Fornecedores	Alta	Baixa
Localização dos Fornecedores	Distantes	Próximos
Critérios de Seleção	Preço/Custo	Qualidade, Entrega, Tecnologia, Preço
Desenvolvimento de Componentes	Separado	Conjunto
Inspeção de Qualidade	Montadora	Fornecedor
Tamanho do Pedido	Grande	Pequeno
Frequência dos Pedidos	Baixa	Alta - JIT
Melhoria Contínua	Responsabilidade do Fornecedor	Responsabilidade Compartilhada
Recompensas	Disputadas	Compartilhadas
Relação	Confronto (Comercial) - Ganha/Perde	Associativo (Cooperativo) - Ganha/Ganha

Tem-se, portanto, que as organizações produtoras de veículos automotivos readaptaram os seus processos com a adoção das estratégias de terceirização nos negócios, do mesmo modo os seus fornecedores, sendo estes diretos ou indiretos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com todo o exposto, nota-se que a terceirização existe desde os primórdios da revolução industrial e que é um processo que integra algumas mudanças, como a reestruturação fabril ou mesmo cultural. Isso se dá uma vez que a subcontratação de serviços ou processos vem em consonância com a necessidade de as empresas tornarem-se mais produtivas, com menor custo produtivo, mais qualidade em suas entregas e com isso, alavancar os lucros para que se tornem atrativas e competitivas no mercado.

Algumas empresas optam por terceirizar apenas algumas etapas do seu processo, equilibrando a verticalização com a descentralização, enquanto que outras optam por delegar todas as suas atividades para a empresa parceira, como no caso do consórcio modular adotado pela Volkswagen.

O consórcio modular apresentou inúmeras vantagens, uma vez que as empresas eram contratadas de acordo com o seu know-how para operar respectivamente em um posto específico na indústria, otimizando processos, qualificando as etapas e dividindo riscos inerentes ao negócio.

No entanto, a terceirização como um todo apresenta também desvantagens, pois nem sempre é viável delegar todo o processo ou mesmo parte dele a uma empresa que tem objetivos distintos. Selecionar o prestador do serviço é algo que demanda tempo e também tem um custo alto, não apenas em termos monetários, como também na interdependência que é criada ao longo do tempo e que deve estar em constante monitoramento.

Diante do todo apresentado, verifica-se que escolher pelo processo de terceirização ou não é muito peculiar ao tipo do negócio e as pretensões futuras das companhias, portanto, uma decisão bastante estratégica que tem de ser analisada cautelosamente. Quanto ao segmento automotivo, a terceirização ocorre mesmo que em simples etapas, como na compra de autopeças de fornecedores, até em parcerias de longo prazo em que os subcontratados são alocados dentro das montadoras. Portanto, é uma prática muito utilizada por estas organizações, uma vez que vem apresentando vantagens significativas.

A transferência dos modelos de terceirização tradicionais para os modelos atuais de subcontratação demonstra significativas alterações no dia a dia operacional do fabricante de veículos e também dos fornecedores – diretos ou

indiretos, bem como da relação de responsabilidade, investimento e comprometimento entre as partes. Busca-se conjuntamente entre estas a competitividade econômica e tecnológica, a inovação dos negócios e a otimização dos processos produtivos.

## REFERÊNCIAS

CRISPIM, Sergio; TOLEDO, Renato Moreira. **Mudanças no Cenário Competitivo do Setor Automobilístico e o Caso Único de Consórcio Modular: A VW de Resende.** São Caetano do Sul: 2003. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2003-eso-1713.pdf>. Acesso em 21/09/2017.

DIAS, Ana Valéria Carneiro. **Consórcio modular e condomínio industrial: elementos para análise de novas configurações produtivas na indústria automobilística.** São Paulo: 1998. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-26082008-152248/en.php>. Acesso em: 20/09/2017.

DISERIO, Luiz Carlos; Sakuramoto, Carlos. **Indústria Automobilística no Brasil: Protagonista no palco de uma eminente transformação global.** Disponível em: [http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/16340/Industria\\_automotiva\\_no\\_Brasil\\_Protagonista\\_no\\_palco\\_de\\_uma\\_eminente\\_transforma%C3%A7%C3%A3o\\_global.pdf?sequence=1](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/16340/Industria_automotiva_no_Brasil_Protagonista_no_palco_de_uma_eminente_transforma%C3%A7%C3%A3o_global.pdf?sequence=1). Acesso em: 21/10/2017.

FELÍCIO, Alessandra Metzger; HENRIQUE, Virgínia Leite. **Terceirização: caracterização, origem e evolução jurídica.** In DELGADO, Gabriela Neves; Henrique, Carlos Augusto Junqueira (Coord.). *Terceirização no Direito do Trabalho* Belo Horizonte: Mandamentos, 2004. P. 81.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRAZIADIO, T. **Estudo comparativo entre os fornecedores automotivos de plantas convencionais e modulares.** 172 f. (Tese de doutorado) Engenharia de Produção, Escola Politécnica, USP, São Paulo, 2004.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual e terceirização.** 9. Ed. São Paulo: STS, 1998.

COSTA, Márcia da Silva. **Terceirização/Parceria e suas implicações no âmbito jurídico-sindical.** São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 1994. p. 6-11. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n1/a02v34n1.pdf>. Acesso em: 23/09/2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCELINO, Paula Regina Pereira. **Terceirização e Ação Sindical: A singularidade da reestruturação do capital no Brasil.** Campinas, 2008. Disponível em: [http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/280871/1/Marcelino\\_PaulaReginaPereira\\_D.pdf](http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/280871/1/Marcelino_PaulaReginaPereira_D.pdf). Acesso em: 23/09/2017.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A terceirização e o direito do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2001.

NETO, João Amato. **Reestruturação Industrial, Terceirização e Redes de Subcontratação**. São Paulo, 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a06v35n2.pdf>. Acesso em: 15/09/2017.

POZO, Hamilton; TACHIZAWA, Takeshy. **Integração de fornecedores na indústria automobilística brasileira: uma abordagem de múltiplos casos**. Revista Espacios Vol. 38. 2017. p. 39. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n23/a17v38n23p39.pdf>. Acesso em: 17/09/2017.

ROBORTELLA, Luiz Carlos Amorim. **Terceirização – Aspectos Jurídicos – Responsabilidades – Direito Comparado**. Revista LTr 58-08. São Paulo. Vol. 58, n. 08, ágio. 1994. p. 938.

REZENDE, Wilson. **Terceirização: A Integração Acabou?**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 1997. P. 6 – 15. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v37n4/a02v37n4.pdf>. Acesso em: 01/09/2017.

VANALLE, Rosangela Maria; SALLES, José Antonio Arantes. **Relação entre montadoras e fornecedores: modelos teóricos e estudos de caso na indústria automobilística brasileira**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v18n2/02.pdf>. Acesso em 21/10/2017.