



GISELE STAUT KAIRALLA

OS BENEFÍCIOS DA TERCERIZAÇÃO EM RESTAURANTES COLETIVOS

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Oldenburg Basgal
Orientador

Curitiba – PR
2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Os Benefícios da Terceirização em Restaurantes Coletivos**, elaborado por Gisele Staut Kairalla e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: novembro, 2016

Jose Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Oldenburg Basgal
Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Gisele Staut Kairalla, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma 3/14 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada .ISAE/PR, no período de maio de 2014 a novembro de 2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Os Benefícios da Terceirização em Restaurantes Coletivos, é autêntico e original.

Curitiba, setembro de 2016.

Gisele Staut Kairalla

Aos meus pais, Sandra e Gilberto, meu marido Lucas e meu filho Miguel, pela paciência,
amor e confiança nestes meses de dedicação e ausência.

A todos que contribuíram no meu desenvolvimento e conhecimento neste período.

RESUMO

Com o cenário atual onde temos grande competitividade e principalmente redução de custos, a terceirização tem sido uma prática comum em busca destes pontos, porém ainda possuímos uma grande barreira nas empresas onde possuem uma gestão verticalizada e centralizadora, em sua maioria empresas familiares.

Quando falamos em terceirização de alimentação coletiva ainda se torna mais difícil, uma vez que estamos tratando de serviços e sua análise é mais subjetiva, da além da dificuldade em visualizar os ganhos financeiros e processuais com esta decisão, nestes casos os custos não são conhecidos e explorados da melhor forma.

Diante destas informações, o objetivo do presente estudo é ressaltar os principais aspectos da terceirização de restaurantes coletivos, buscando evidenciar as vantagens competitivas desta tomada de decisão.

Palavra-chave: terceirização, restaurantes industriais, refeições coletivas.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – VOLUME DE REFEIÇÕES NO BRASIL14

TABELA 2 – FATURAMENTO APROXIMADO DE REFEIÇÕES.....15

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1 JUSTIFICATIVA DO TEMA.....	10
1.2 PROBLEMA	10
1.3 OBJETIVO GERAL	10
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
2. CONCEITO DE TERCEIRIZAÇÃO	12
3. A TERCEIRIZAÇÃO PARA OS RESTAURANTES COM REFEIÇÕES COLETIVAS.....	14
4. BENEFÍCIOS COM A TERCEIRIZAÇÃO EM RESTAURANTES COLETIVOS	18
4.1 EQUIPES DE UM RESTAURANTE TERCEIRIZADO	19
4.2 PROCESSOS E PADRONIZAÇÕES DE REFEIÇÕES COLETIVAS TERCEIRIZADAS	20
5. GANHOS FINANCEIROS COM AS REFEIÇÕES COLETIVAS TERCEIRIZADAS	21
6. CONCLUSÃO	22
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	23

1. INTRODUÇÃO

A terceirização surgiu na Segunda Guerra Mundial, com o intuito de possuir uma produção em alta escala para a demanda de armamentos. Passando a partir deste momento a focar as atividades principais e delegando as atividades secundárias às empresas prestadoras de serviço.

Foi difundido na década de 80, com a globalização e o processo de internacionalização das empresas de grande porte e multinacionais. Já no Brasil o conceito foi intensificado na década de 90, onde o intuito principal da terceirização era o aumento da qualidade e produtividade em busca de custos mais competitivos.

Atualmente o setor primário e secundário nas empresas tem reduzido, e o terciário crescendo na forma da terceirização de serviços, com parceiros estratégicos e especializados em cada segmento.

A terceirização se transformou um fator de diferenciação, pois representa maior eficácia organizacional e agilidade administrativa, a relação passa a ser de parceria e o bom relacionamento entre cliente e fornecedor contribui para o aprimoramento, padronização e profissionalização dos serviços prestados e o interesse em comum pela qualidade e satisfação dos funcionários.

Segundo Moraes, a terceirização passou a ser uma realidade nas empresas a partir do momento que elas iniciaram as implantações dos novos processos de gestão, contribuindo para o fortalecimento do novo conceito de mercado e sociedade. Passando a criar também novas oportunidades para as empresas brasileiras seguirem os mesmos passos das principais empresas norte-americanas, europeias e asiáticas: onde atua com um trabalho de qualidade, produtividade, maior eficácia. Neste momento no Brasil a terceirização tem sido estratégica, trazendo redução de custos administrativos, flexibilização, aumento de produtividade, qualidade dos serviços, além da inovação tecnológica. (MORAES et al., 1999).

Empresas verticalizadas e familiares ainda possuem dificuldades em terceirizar algumas atividades, uma delas é o restaurante dos funcionários, preferem administrar esta atividade e colocar seus esforços em um segmento que não são de interesse estratégico, sua atividade-fim.

Este trabalho demonstrará as principais vantagens competitivas e os benefícios da terceirização para restaurantes coletivos, onde cada empresa atuará com a visão estratégica do seu negócio.

1.1 JUSTIFICATIVA DO TEMA

A escolha deste assunto se deve pela dificuldade das empresas de refeições coletivas em conseguir convencer e mostrar os benefícios da terceirização de restaurantes para as empresas que ainda possuem uma gestão centralizadora, familiar e vertical.

Estas empresas não conseguem avaliar de forma positiva a terceirização de restaurantes coletivos, temem perder o poder e a gestão do serviço, além de visualizarem os custos de uma forma errônea, uma vez que não calculam os custos indiretos desta atividade.

1.2 PROBLEMA

Algumas empresas ainda detêm de uma gestão verticalizada e com total controle na condução dos processos internos, principalmente as familiares, garantindo assim a centralização sobre todas as atividades, com isto, acabam causando vários problemas gerando falta de agilidade e competitividade empresarial.

Em muitos casos esta administração acaba ocorrendo por pessoas da família, onde é tratado de uma forma “caseira” sem muitos processos e controles. Esquecem que o foco e o conhecimento principal não são as atividades secundárias, com tudo, ainda possuem dificuldade em deixar para as empresas de serviços especializados atuarem em suas instituições na forma de terceirização de serviços.

Estas empresas atuam de forma resistente ao processo de terceirização de restaurantes.

1.3 OBJETIVO GERAL

Apresentar os principais ganhos com a terceirização das refeições coletivas em restaurantes industriais.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Os benefícios da terceirização de Restaurantes
- Os ganhos financeiros

2. CONCEITO DE TERCEIRIZAÇÃO

Uma das técnicas modernas de administração que surgiu como resposta para a competitividade do mercado atual, foi a terceirização, onde cada empresa consolida a visão estratégica do seu negócio.

Com a vinda das primeiras empresas multinacionais iniciou gradativamente a implantação da terceirização no Brasil. Ainda na década de 80, a terceirização era conhecida como contratação de serviços terceiros, pois vinha sendo aplicada apenas para reduzir os custos de mão-de-obra. As empresas utilizavam-se desse recurso simplesmente para obter alguma economia em atividades pouco significativas, e ainda não se preocupavam em gerar ganhos de qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade (IMHOFF; MORTARI, 2005).

Segundo MARTINS, (2003, p. 23):

Consiste a terceirização na possibilidade de contratar terceiro para realização de atividades que não constituem o objeto principal da empresa. Esta contratação pode envolver tanto a produção de bens ou serviços, como ocorre na necessidade de contratação de serviços de limpeza, vigilância ou até mesmo de serviços temporários.

Atualmente, segundo Abreu (2006), encontramos muitas empresas que já mudaram radicalmente o seu posicionamento e hoje já usufruem das vantagens de terem processos terceirizados. Em decorrência disso, desfrutam dos amplos benefícios de se tornarem ágeis, eficientes, eficazes, ganho de qualidade, especialização e competitividade dos seus produtos no mercado. A terceirização não culmina em redução de poder e nem de controle da gestão.

Segundo Druck,

“o recurso da Terceirização é antes de mais nada uma forma que o empresariado buscou para sair ileso da crise. Não obstante, o conceito de Terceirização está cada vez mais difundido no cenário empresarial brasileiro e o volume e a velocidade com que vem sendo utilizada nestes últimos anos, já atinge vários segmentos da economia” (DRUCK, 1995, p.20).

Esta é uma prática saudável e fundamental para as empresas que querem acompanhar a globalização mundial, onde a concorrência está presente nas em todas as atividades empresariais (QUEIROZ,1998b, p. 29)

A terceirização vai comandar as atividades empresariais no Brasil, nesta década. Com ela surge um novo horizonte empresarial, onde as grandes corporações se tornam mais enxutas, ágeis e deslocam a sua energia e seus investimentos para o aprimoramento e desenvolvimento das suas atividades-fim, ou seja, dos seus produtos que passam a ser mais competitivos, ganhando qualidade e preços que vêm ao encontro das ansiedades e interesses do mercado. (QUEIROZ,1998b, p. 31)

3. A TERCEIRIZAÇÃO PARA OS RESTAURANTES COM REFEIÇÕES COLETIVAS

Atualmente todas as empresas precisam fornecer o benefício de alimentação aos seus funcionários, onde pode ser ofertado em duas formas: voucher (cesta básica) ou refeições completas que serão consumidas nas próprias dependências das empresas.

A alimentação fornecida dentro do ambiente corporativo pode ser tratada de duas formas:

- Terceirização do Serviço com empresas especializadas no ramo;
- Autogestão, onde a própria empresa administra o serviço.

Na autogestão a empresa é responsável por todos os processos que envolvem a alimentação dos seus funcionários, deixando de lado seus esforços para sua atividade fim. Ela precisa colocar pessoa dedicada às atividades de compra de insumos (matéria prima), contratar equipes, realizar treinamentos, compra de equipamentos, todos os tramites de um processo que envolve a alimentação dos seus colaboradores.

Com a terceirização ocorre a contratação de empresas especializadas em administração de serviços de alimentação e a organização apenas controla as atividades e demandas superficialmente, conseguindo assim dedicar seu tempo em sua atividade principal.

Empresas especializadas neste segmento atuam na administração completa do restaurante industrial, assumindo a gerência sobre produção, equipes, controles e distribuição das refeições. As empresas terceiras possuem maior capacidade técnica, pois atua com equipe especializada e dedicada a atividade, além de passarem por constante aprimoramento e inovações.

“Uma Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) pode ser considerada um subsistema desempenhando atividades fins ou meios. No primeiro caso, como atividades fins, podem ser citados os serviços ligados a hospitais e centros de saúde que colaboram diretamente com a consecução do objetivo final da

entidade, uma vez que correspondem a um conjunto de bens e serviços destinados a prevenir, melhorar e/ou recuperar a população que atendem. No segundo caso, ou seja, como órgão meio, podem ser citados os serviços ligados a indústrias, instituições escolares e quaisquer outras que reúnam pessoas por um período de tempo que justifique o fornecimento de refeições. Nesses, desenvolvem-se atividades que procuram reduzir índices de acidentes, taxas de absenteísmo, melhorarem a aprendizagem, prevenir e manter a saúde daqueles que atendem. Colaboram, assim, para que sejam realizadas, da melhor maneira possível, as atividades fins da entidade.” (Teixeira et al, 2007).

A prática da terceirização está vinculada à redução de custos e ao aumento da competitividade, utilizando de melhores tecnologias e buscando aumentar a eficiência organizacional. Sendo assim, o diferencial está na maneira como esta relação se estabelece e se desenvolve no dia-a-dia. O sucesso deste programa depende da capacidade de criar e manter as parcerias entre contratante e contratado. No momento em que o terceiro passa a assumir funções que antes eram realizadas internamente, deve haver harmonia e cumplicidade entre as duas empresas. (FONTANELLA et al, 1994, p. 40)

Podemos verificar esta prática nos restaurantes coletivos, conforme cita Maynie:

“Durante a Primeira Guerra Mundial a necessidade de substituição de mão-de-obra masculina por feminina nas fábricas é identificada como um estímulo ao desenvolvimento da alimentação coletiva, pelo abandono compulsório de parte das atividades domésticas, até então realizadas pelas mulheres (Maynie, 1978).”

As empresas sentiram a necessidade de oferecer alimentação dentro do ambiente corporativo, a fim de gerar maior produtividade de seus trabalhadores e a decisão para a terceirização de restaurantes se deve quando a empresa necessita desenvolver serviços profissionais, e não possui o *know-how* para tal, ou não dispor de equipamentos e mão de obra qualificada. Quando isto ocorre todos os esforços e atenção estará voltada para sua atividade-fim.

Segundo ABERC, a autogestão tem reduzido seu volume consideravelmente para as empresas de restaurantes coletivos, nos últimos cinco anos a queda deste segmento atingiu mais de 40%, conforme demonstrado na Tabela 1.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Autogestão (Administrada pela Própria Empresa)	0,19	0,15	0,11	0,10	0,08	0,07	0,06
Refeições Coletivas (Prestadoras de Serviços)	9,4	10,5	10,9	11,7	12,2	11,7	11,0

*Refeições (em milhões de refeições/dia)

TABELA 1 – VOLUME DE REFEIÇÕES NO BRASIL – FONTE: ABERC

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Autogestão (Administrada pela Própria Empresa)	R\$10,8	R\$13,4	R\$14,7	R\$16,6	R\$18,3	R\$17,8	R\$16,9
Refeições Coletivas (Prestadoras de Serviços)	R\$0,6	R\$0,7	R\$0,6	R\$0,6	R\$0,5	R\$0,48	R\$0,44

TABELA 2 – FATURAMENTO (EM BILHÕES DE REAIS) APROXIMADO DE REFEIÇÕES – FONTE: ABERC

Mesmo com a globalização e descentralização dos processos ainda temos um montante de mais de 2% do faturamento em restaurantes com refeições coletivas administrados pela própria empresa (autogestão), Tabela 2, porém este cenário tem mudado a cada ano e as empresas tem colocado esta atividade nas mãos das empresas de alimentações coletivas, uma vez que conseguimos identificar vários benefícios com esta ação.

A terceirização de refeições coletivas é denominada de terceirização de serviços, o qual se torna mais difícil de avaliar e analisar, pois é mais subjetivo e complicado compreender o modo pelo qual os serviços são criados e entregues aos clientes, pois muitos insumos e produtos são intangíveis.

Contudo, mesmo o processo de alimentação possa estar relacionado a um produto físico, seu desempenho é muitas vezes intangível, pois depende da percepção e avaliação de cada um.

Segundo Lovelock:

“Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no, ou em nome do, destinatário do serviço (LOVELOCK, 2002, p.5).”

Para Kotler e Armstrong (2003), os serviços possuem quatro principais características peculiares, que distinguem claramente um serviço de um produto físico: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

4. BENEFÍCIOS COM A TERCEIRIZAÇÃO EM RESTAURANTES COLETIVOS

A principal vantagem, sob o aspecto administrativo, seria a de se ter alternativa para melhorar a qualidade do produto ou serviço vendido e também a produtividade. Seria uma forma também de se obter um controle de qualidade total dentro da empresa. Um dos objetivos básicos dos administradores de empresas tem sido a diminuição de encargos trabalhistas e previdenciários, além da redução do preço final do produto ou serviço. Não se pode negar, contudo, que a terceirização gera desburocratização na estrutura organizacional da empresa, simplificando a estrutura empresarial. Com a terceirização, a empresa poderá concentrar seus recursos e esforços na sua própria área produtiva, na área em que é especializada, melhorando a qualidade do produto e sua competitividade no mercado. A empresa irá buscar especialização e centralização de seus esforços na área para a qual tem vocação específica. (MARTINS, 2003, p. 43).

Ainda uma forma de diminuir custos, de modo não só a tornar a empresa competitiva, mas também possibilitando crescer, diante do fenômeno da globalização das economias e da concorrência internacional. Entretanto, a diminuição de custos não pode comprometer a qualidade dos produtos ou serviços. (MARTINS, 2003, p. 44).

Deixar que cada empresa atue na sua especialidade e atividade-fim, é o caminho que as empresas tem adotado atualmente, principalmente pelos inúmeros benefícios encontrados com esta pratica. O mesmo tem ocorrido com o fornecimento de refeições coletivas.

Em geral, há uma dificuldade de levantar todos os custos reais envolvidos na auto-gestão, principalmente os Custos Indiretos, o qual vamos abaixo.

Existem grandes empresas nacionais e multinacionais especializadas nesta atividade, atendimento a restaurantes industriais, onde conseguem entregar um serviço de qualidade com padronização e custos competitivos.

Quando os restaurantes são administrados por serviço terceirizados o pagamento ocorre por preço fixo por refeição conforme consumo, o que faz com que

o controle e conhecimento dos custos pela empresa contratante ficam visíveis de análise.

Segundo Alvarez (1996, p.86), no Brasil temos um grande vilão que é o imediatismo dos executivos, onde esperam resultados a curto prazo e com a terceirização estes benefícios são avaliados a médio e longo prazo.

Analisando os cenários podemos identificar várias oportunidades de ganhos competitivos financeiros e qualitativos, que destaco abaixo:

4.1 EQUIPES DE UM RESTAURANTE TERCEIRIZADO

Quando esta atividade é gerida pela empresa os salários são base da categoria da atividade fim, o mesmo ocorre com os benefícios e dissídios da categoria. Além de todos os custos que são pertinentes a uma contratação que muitas vezes não são computados em uma análise detalhada.

Com a terceirização todos estes custos e responsabilidades passam a ser da empresa que irá prestar o serviço no restaurante, o qual destaco abaixo os principais relacionados às equipes.

- ✓ Funcionários são admitidos com base na categoria sindical dos restaurantes, o qual em sua maioria possui salários menores que as empresas;
- ✓ Reestruturação da atividade e implantação dos processos, conseguimos uma redução de equipe de profissionais.
- ✓ Pessoas qualificadas para substituição no caso de atestados médicos, licenças maternidades, afastamentos e férias;
- ✓ Passivo trabalhista e custas rescisórias;
- ✓ Custos advocatícios e justiça do trabalho.
- ✓ Responsabilidade de recrutamento e seleção;
- ✓ Treinamento e capacitação das equipes;
- ✓ Custos de vale transporte, cesta básica, assistência médica, uniformização, EPI's, recolhimentos dos encargos sociais.

4.2 PROCESSOS E PADRONIZAÇÕES DE REFEIÇÕES COLETIVAS TERCEIRIZADAS

Empresas especializadas possuem processos pré-definidos com base nas legislações vigentes, além dos controles internos para que possam garantir o serviço prestado. Com isto, podemos identificar alguns outros diferenciais:

- ✓ Supervisão da atividade pela empresa terceirizada, com equipe qualificada, experiente e com disciplinas operacionais;
- ✓ Compra de Materiais e equipamentos modernos e desenvolvidos para esta atividade com fornecedores de ponta;
- ✓ Compra de insumos alimentícios com procedência e controle de qualidade pré-estabelecido;
- ✓ Gerenciamento das tarefas com desenvolvimento para cada atividade e riscos;
- ✓ Redução dos níveis hierárquicos e controles;
- ✓ Controle da qualidade assegurado pelo fornecedor;
- ✓ Cardápios elaborados conforme padronização, sazonalidade e compra em escala;
- ✓ Administração de estoques;
- ✓ Compra e controle de notas fiscais;
- ✓ Oscilação de preços das mercadorias/insumos;
- ✓ Informatização nos controles e processos;
- ✓ Aumento de satisfação dos usuários;
- ✓ Melhoria no layout do restaurante e apresentação das refeições.
- ✓ *Know-how* e alinhamento às normas de higiene e saúde

Diante de todos os pontos expostos nos parágrafos acima e a grande dificuldade das empresas em observarem os custos indiretos desta atividade, iremos abordar este assunto separadamente.

5. GANHOS FINANCEIROS COM AS REFEIÇÕES COLETIVAS TERCEIRIZADAS

Uma empresa de alimentação analisou algumas empresas que passaram por este processo e identificaram que a maior dificuldade da tomada de decisão é o custo financeiro, onde as empresas centralizadoras ainda acreditam que a auto-gestão é econômica para eles.

Nesta análise foi levantado todos os fatores que não são analisados por estas empresas quando computado os custos deste serviço (refeição), que são eles:

- ✓ Equipe destinada a compra de mercadorias/insumos;
- ✓ Equipe destinada a recebimento e lançamento das notas;
- ✓ Treinamento das equipes;
- ✓ Uniformização e EPI's – utilizam a mesma compra da fabrica/empresa;
- ✓ Custos com saco de lixo e produtos de limpeza – utilizam a mesma compra da fabrica/empresa;
- ✓ Equipes de apoio para faltas, atestados, licença maternidade e outros;
- ✓ Passivos trabalhistas, custas de demissões e admissões;
- ✓ Telefone, internet, computador;
- ✓ Incentivo de impostos com o PAT;
- ✓ Recrutamento e seleção das equipes.

Estes pontos são os mais relevantes onde as empresas com auto gestão em restaurantes industriais não avaliam seus custos, esquecem de computar os custos indiretos no valor total gasto com este benefício, tornando o total gasto menor do que realmente ocorre.

6. CONCLUSÃO

A terceirização das atividades secundárias torna a empresa livre para atuar no seu objetivo primordial, ou seja, focar esforços em sua atividade principal e ganhar agilidade na execução de seus negócios. Além de ter como objetivo de otimizar a gestão e contribuir na qualidade, produtividade e redução de custos.

Para a terceirização da refeição coletiva nas indústrias, a redução de custos com a diminuição do número de processos administrativos e ganhos de escala nos fornecedores, são um dos itens que mais impactam para a tomada desta decisão.

Segundo estudo realizado por empresas do ramo, a terceirização da produção de refeições coletivas pode chegar a uma economia de até 50% no gasto total quando há ineficiência operacional muito grande, porém a média de redução de custos com esta mudança é em sua maioria entre 11% e 20%. Este ganho é possível com base em todos os pontos abordados no texto acima.

Além da economia financeira, podemos considerar que os serviços são realizados por profissionais especializados e com maior eficiência, trazendo qualidade e diversidade dos cardápios com investimentos em equipamentos e mobiliários, além da segurança alimentar e do trabalho, alinhado às normas de higiene e saúde.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABERC – Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas – Disponível em: <<http://www.aberc.com.br>>. Acesso em: 10 de setembro de 2016.

ABREU, Angelúcia Sousa Batista de. **TERCEIRIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO**. Brasília: Uniceub, 2006.

Disponível em: <<http://docplayer.com.br/5213084-Terceirizacao-um-estudo-de-caso-no-tribunalsuperior-do-trabalho.html>>. Acesso em: 26 de agosto de 2016.

ALVAREZ, Manuel S. B. **Terceirização: parceria e qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

DRUCK, Maria da Graça. **Terceirização: (Des) Fordizando a Fábrica - um estudo do complexo petroquímico da Bahia**, Campinas, 1995.

FONTANELLA, D. et al. **O lado (dês)humano da Terceirização: o impacto da Terceirização nas empresas, nas pessoas e como administrá-lo**. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1994

IMHOFF, Márcia Moraes; MORTARI, Aline Perico. **TERCEIRIZAÇÃO, VANTAGENS E DESVANTAGENS PARA AS EMPRESAS**. Santa Maria: Ufsm, 2005.

Disponível em: <<http://docslide.com.br/documents/terceirizacao-vantagens-e-desvantagens-para-as-empresas.html>>. Acesso em: 01 de setembro de 2016.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LOVELOCK, Christopher. **Serviços: marketing e gestão** / Christopher Lovelock, Lauren Wright; tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Mauro Neves Garcia. – São Paulo: Saraiva, 2002.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares De. **Manual de terceirização: Como encontrar os caminhos para a competitividade, com flexibilidade empresarial e atendimento do mercado, ganhando da concorrência e satisfazendo os anseios e interesses dos consumidores**. 1. ed. São Paulo: STS, 1998.

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

MAYNIE, R. **Historique de la restauration collective**. Cahiers de Nutrition et de Diététique, Paris, v. XII, f. 3, p. 189-190, 1978

MORAES, Iracema Silva et al. **TERCEIRIZAÇÃO: moldando o futuro das empresas**. Salvador: Unifacs, 1999.

Disponível em: <<http://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/viewFile/130/130..>>. Acesso em: 28 de agosto de 2016.

TEIXEIRA, Suzana; MILET Zélia; CARVALHO, Josedira; BISCANTINI, Telma Maria.
Administração aplicada às unidades de alimentação e nutrição. 1ª ed. São Paulo, 2007