

Economical return as a function of the outsourcing services at the farm level.

Reception of originals: 02/02/2009
Release for publication: 10/30/2009

Ronaldo Novais

Engenheiro Agrônomo pela Faculdade Integrado de Campo Mourão
Instituição: Faculdade Integrado de Campo Mourão
Endereço: Rodovia BR 158 KM 207- Campo Mourão/PR.
CEP: 87300-970.
E-mail: ronaldo_novais@yahoo.com.br

Érica Aparecida Romero

Bacharel em Economia pela Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão
Instituição: Faculdade Integrado de Campo Mourão
Endereço: Rodovia BR 158 KM 207 – Campo Mourão/PR.
CEP: 23890-000.
E-mail: erica.romero@grupointegrado.br

Abstract

The outsourcing of the agricultural services is a reality since many years ago in the rural environment. Many reasons lead the farmers to outsource the services into their farms, but the increasing of profit is the most important of them. This study aimed to assess possible advantages of on-farm agricultural services outsourcing against self services. The case study was carried out at the Luiziana County, State of Paraná, Brazil, into a farm where agricultural services are completely outsourced. The control of costs was done considering the 2007/2008 soybean season. There were compared both, the costs to outsourced services and self services. It can conclude that the costs with outsourced services are 24.82% lower than self services.

Key words: Agriculture, Outsourcing, Costs, Profitability

1. Introdução

A gestão financeira se constitui em uma das questões mais importantes dentro do processo administrativo de qualquer organização, possuindo objetivos que focalizam lucros financeiros ou externalidades positivas. Isto posto, torna-se importante o reconhecimento da relevância da contabilidade de custos, sob o aspecto de um processo que visa a otimização dos limitados recursos disponíveis para que qualquer organização possa vir a prosperar (CALLADO et al., 2004).

Na administração de uma propriedade rural há uma série de funções que buscam como objetivo final o lucro, ou seja, administrar pelo menor custo para obter o melhor resultado (ANTUNES, 1994). Os custos podem ser variáveis ou fixos, sendo o primeiro definido como aquelas despesas que podem ser evitadas, caso as possibilidades de escolha da empresa/propriedade incluam a alternativa de parar de produzir, ou seja, aqueles que somente ocorrem ou incidem se houver produção. Já os custos fixos são aqueles que não deixam de existir caso o produtor resolva não conduzir a produção ou atividade em determinado ano agrícola (BRAGAGNOLO et al., 2006). O resultado obtido com a redução de custos e a correta administração dos recursos, muitas vezes, pode estar representado, por exemplo, na forma de dinheiro, tempo, esforço, materiais (ANTUNES, 1994).

A globalização e a intensificação do uso de tecnologias vêm fazendo com que os produtores estejam cada vez mais profissionalizados e capacitados a competir no mercado global. No mercado competitivo no qual estão inseridos, raramente os produtores conseguirão transferir aos preços de seus produtos os custos para sua produção, que são cada vez maiores. Dessa forma, grande esforço deve ser realizado objetivando aumentar a eficiência produtiva, atuando mais intensamente no que acontece para dentro da porteira de suas propriedades. Para isso, a análise do custo de cada atividade deve ser realizada a fim de detectar pontos de estrangulamento (MARTIN et al., 1998).

Com esse objetivo, vários produtores têm buscado o caminho da terceirização dos serviços agrícolas como uma forma de reduzir seus custos de investimento em maquinário e dos gastos com mão-de-obra. Observa-se um aumento na contratação de serviços terceirizados, principalmente nas grandes culturas como cana-de-açúcar e grãos, onde há grande demanda por equipamentos sofisticados e serviços de alta qualificação. Legnaro (2008), afirma que o processo de terceirização é, sem dúvida, uma ferramenta a ser

considerada na gestão das propriedades agrícolas, principalmente nas que voltam suas áreas para a produção de grãos.

Viana (2008) e Legnaro (2008) definem terceirização como um processo planejado de repassar a terceiros a realização de determinada atividade que é sua obrigação. Não se tem uma data exata do início dos trabalhos terceirizados, mas alguns autores descrevem que já na década de 50, empresas montadoras de automóveis nos EUA se utilizavam desta ferramenta. O Brasil tem seu primeiro registro com as multinacionais do setor automobilístico, em 1970. Entretanto, Cella et al. (2003) afirma que o setor agropecuário já se utiliza da terceirização há muito tempo, tendo obtido sempre bons resultados para o terceirizado (proprietário da terra) e terceirizador (executor dos serviços). Caus (1994) menciona que através da terceirização o empresário poderá dispor do seu tempo em atividades que realmente promovam o crescimento do seu negócio, como as funções administrativas de planejar, dirigir, organizar e controlar as finanças, a produção, a comercialização e os recursos humanos da empresa.

De acordo com Pagnoncelli (1993), os motivos para terceirizar devem estar alicerçados na desburocratização, agilidade, redução de custos, dentre outros, mas o motivo que leva o produtor a terceirizar é o aumento de lucratividade. A redução de custo é sem dúvida o objetivo principal quando se fala em terceirização, mas não deve ser buscado como fator primário. Esse mesmo autor afirma ainda que a terceirização proporciona um ganho nem sempre pelo custo mais baixo, mas por sua agilidade, seu comprometimento e desburocratização proporcionada.

Produzir com recursos próprios ou terceirizar? Esse questionamento é que tem levado os agricultores a fazerem os cálculos de cada uma das várias atividades que compõe o processo produtivo. Nesse contexto, os produtores, principalmente os de grãos, têm buscado novas formas conjuntas de conduzir sua produção, terceirizando (LEGNARO, 2008).

A soja ocupa posição de destaque quando se analisa a produção nacional de grãos. O Paraná se destaca na segunda posição entre os estados produtores e a sojicultura é uma das mais importantes atividades econômicas do estado. Freitas (2008) menciona que nosso estado praticamente está no limite de sua fronteira agrícola e o tamanho médio das propriedades não é expressivo. Em virtude disso há um peso maior sobre o custo unitário, tornando mais difícil a competição com as grandes propriedades do Centro Oeste do país. Por isso, os produtores necessitam se dedicar a aumentar o rendimento médio, procurar a melhoria da qualidade do produto colhido e reduzir os custos de produção (HUBNER, 2008).

Diante desse cenário, o presente trabalho tem por objetivo principal identificar os custos operacionais originados pelas máquinas e equipamentos necessários ao plantio, condução, colheita e transporte da produção da cultura da soja, na safra no 2007/2008, em uma propriedade da região de Campo Mourão. Mediante o levantamento de tais custos, realizar uma análise econômica a fim de apontar a melhor alternativa entre a terceirização de serviços para a produção ou a produção com maquinários e equipamentos próprios.

2. Material e Métodos

O presente trabalho é um estudo de caso realizado em propriedade rural localizada no município de Luiziana - PR, comunidade São Domingos, com base nos custos do ano agrícola 2007/2008, na cultura da soja. A propriedade analisada possui uma área total de 164,5 hectares, sendo que 19,3 hectares são destinados à área de preservação permanente, 24,2 hectares são destinados à reserva legal e 121 hectares compõe a área agricultável. Para a realização deste estudo de caso foram coletados os resultados de uma área com 92 hectares, cultivada com soja.

A propriedade não conta com benfeitorias e também não há carreadores, sendo que as manobras são realizadas nas extremidades do terreno. A área analisada foi composta por um mesmo lote de homogênea topografia, apresentando declividade média abaixo de 6% e não há terraços, o que facilitou o trabalho com qualquer conjunto de maquinário. O escoamento de produtos é direcionado para o entreposto de recebimento da Coamo Agroindustrial Cooperativa localizado no distrito de Guarani, a 17 quilômetros da propriedade. Essa atividade possui facilitadores pela presença de bons acessos.

Todos os serviços realizados na propriedade são de responsabilidade de um vizinho da propriedade, que doravante será nominado terceirizador. A execução das atividades segue um cronograma estabelecido e acordado entre as partes sempre considerando as recomendações do Engenheiro Agrônomo da Cooperativa da qual o terceirizado é cooperado. O terceirizador conta com vasto parque de máquinas, por se tratar de um grande produtor da região.

As atividades na propriedade foram executadas por dois empregados contratados pelo terceirizador, de acordo com as normas da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). Segundo informou o terceirizador, estes empregados possuem muitos anos de experiência nos trabalhos agrícolas, tendo realizado vários cursos de aplicação de agrotóxicos, operação de tratores e colhedoras. A qualidade na realização dos serviços sempre foi acompanhada pelo

terceirizado e terceirizador, e sempre, conforme informação de ambos, os serviços foram realizados dentro do padrão desejado de qualidade.

De acordo com os controles feitos pelo terceirizador, os maquinários que foram utilizados para a condução da safra 2007/2008 na propriedade são os representados na tabela 1.

Tabela 1. Máquinas e equipamentos utilizados pelo terceirizador na safra 2007/2008 na propriedade, Luiziana-PR

Máquina	Modelo	Ano
Trator 105 CV 4 x 4	Massey Ferguson 292	1999
Trator 125 CV 4 x 4	New Holland TM 135	2003
Trator 140 CV 4 x 4	New Holland TM 150	2005
Trator 90 CV T 4 x 4	Valmet 985	1995
Semeadora	Semeato SSM 23 (9 linhas)	2003
Semeadora	Semeato PSE-8 (9 linhas)	1998
Semeadora	Kuhn Metasa PDM 9810 (9 linhas)	2000
Pulverizador	Columbia A17	2005
Pulverizador	Jacto Advance 3000 AM24	2008
Colhedora	New Holland CS 660	2008
Colhedora	New Holland TC 57	1994
Caminhão	Mercedes Benz 1313 – truk	1974
Caminhão	Mercedes Benz 1938 – truk	1999

Os dados para realização deste estudo foram coletados diretamente com o produtor, baseando-se em notas fiscais e recibos que apresentaram as despesas com a prestação de serviços no ano agrícola 2007/2008, na cultura da soja. O prestador de serviços disponibilizou o relatório com os equipamentos utilizados em todos os serviços, constando a quantidade de horas despendidas, o número de funcionários utilizados em cada atividade / execução, assim como os valores cobrados.

No ano agrícola analisado a produção média por hectare ficou em 57 sacas de 60 kg/ha. O total produzido na área de 92 hectares foi de 315.100 quilos e toda a produção foi entregue na Cooperativa Coamo Agroindustrial. A venda foi realizada no dia 04 de abril de 2008 com o valor da saca praticado em R\$ 41,00, totalizando uma receita bruta de R\$ 215.318,33 (Duzentos e quinze mil, trezentos e dezoito reais e trinta e três centavos).

Os custos relativos à produção da soja com maquinário e equipamentos próprios foram obtidos através da apropriação de um roteiro de fórmulas propostas por Bragagnolo et al. (2006), a saber:

Custos fixos:

Depreciação de máquinas e equipamentos:

$$D = \frac{V_i - V_s}{V_{uh}}$$

Em que: D = Depreciação horária em moeda corrente;
Vi = Valor inicial em moeda corrente;
Vs = Valor de sucata em moeda corrente;
Vuh = vida útil em horas.

Juros de capital investido em máquinas e equipamentos:

$$J = \frac{V_m \times 6,00\%}{U_{ah}}$$

Em que: J = montante gasto com juros sobre máquinas e equipamentos em moeda corrente;
Vm = valor médio em moeda corrente = $(V_i + V_r)/2$;
Uah = Utilização anual em horas.

Custo com alojamento:

$$A = \frac{V_i \times t}{n}$$

Em que: Vi = Valor inicial em moeda corrente;
t = taxa de alojamento. Custo anual, referente à estrutura de armazenamento dos equipamentos (galpões). Valor usual de 0,005 (0,5%).
n = número de horas de uso até o descarte do equipamento.

Custos variáveis:

Gastos com Lubrificantes

Estima-se em 20% dos gastos com combustíveis.

$$L = 0,2 \times C$$

Em que: L = Consumo de lubrificantes;
C = Consumo de combustíveis.

Conservação e reparos:

Colhedoras

$$CR = \frac{V_i \times 80\%}{V_{uh}}$$

Em que: CR = Conservação e reparos anuais em moeda corrente;
Vi = Valor inicial da colhedora em moeda corrente (colhedora nova);
Vuh = Vida útil em horas.

Tratores

$$CR = \frac{Vi \times 60\%}{Vuh}$$

Em que: CR = Conservação e reparos de tratores em moeda corrente;
Vi = Valor inicial do trator em moeda corrente (trator novo);
Vuh = Vida útil em horas.

Despesas com implementos:

$$CR = \frac{Vi \times R\%}{Vuh}$$

Em que: CR = Conservação e reparos dos implementos em moeda corrente;
Vi = Valor inicial em moeda corrente (implemento novo);
R% = percentual de vida útil;
Vuh = Vida útil em horas.

Mão-de-obra fixa:

$$MO = \frac{(SR + ES) \times 12}{n}$$

Em que: MO = Custo com mão-de-obra;
SR = Salário regional;
ES = Encargos sociais;
n = número de horas trabalhadas.

As informações sobre a quantidade de horas de utilização de cada máquina, bem como a quantidade de combustíveis gasto nas operações, foram utilizadas com base nas informações prestadas pelo terceirizador quando da realização de tais tarefas, de forma a possibilitar uma projeção mais próxima da realidade. O preço do combustível na época da realização dos serviços, era de R\$ 1,82 (Um real e oitenta e dois centavos), conforme informou o terceirizador.

Gastos com transporte não foram estimados para realização dos serviços com recursos próprios, devido a área plantada não justificar a aquisição de um caminhão (CANDIDO, 2004).

Seguindo a metodologia proposta por Bragagnolo et al. (2006), fez-se uma pesquisa em quatro revendas de máquinas agrícolas para obter os preços médios dos equipamentos necessários para a condução da lavoura e, a partir daí, proceder aos cálculos. Foram cotados os preços dos mesmos equipamentos que foram utilizados pelo terceirizador para que não

houvesse diferença de tecnologia entre as duas formas de conduzir a propriedade, terceirizando ou com recursos próprios. As revendas consultadas foram Agricase, New Agro, Ciclone Tratores e Conti Máquinas Agrícolas, sendo todas situadas na cidade de Campo Mourão – PR.

No cálculo do custo com mão-de-obra, considerou-se o valor dos salários mais os encargos para dois funcionários, operadores de máquinas agrícolas, que receberiam a mesma remuneração paga aos operadores contratados pelo terceirizador, R\$ 1.800,00 (Um mil e oitocentos reais) mensais. Foi feita a apropriação para seis meses, que foi o tempo gasto para a realização dos serviços na cultura da soja, na safra 2007/2008, pelo terceirizador, também obedecendo ao roteiro proposto por Bragagnolo et al. (2006).

O percentual de 15,7% de encargos sobre a mão-de-obra foi obtido junto ao Escritório Lux de Contabilidade Ltda, que faz a contabilidade da fazenda do terceirizador. Segundo pesquisa efetuada junto a este escritório, nesse percentual estão inseridos o FGTS (8%), INSS (2,7%) que são os encargos trabalhistas e taxa de administração cobrada pelo escritório, 5% sobre o valor dos salários.

Para a realização deste estudo de caso foram considerados apenas os custos com a realização dos serviços, pois são estes que são alterados em virtude da forma como o produtor conduz sua propriedade, seja com maquinário próprio ou terceirizando estas atividades. Diante disso, custos com impostos, juros sobre o capital de giro e juros sobre o capital imobilizado no terreno, por exemplo, não foram considerados.

Após a verificação dos referidos custos, foi realizada uma análise econômica comparativa entre a produção com máquinas e equipamentos próprios e a terceirização dos serviços, a fim de identificar qual a melhor opção para o produtor.

3. Resultados e Discussão

Os gastos com a realização de cada serviço de forma terceirizada estão representados na tabela 2.

Tabela 2. Custos por hectare com realização dos serviços terceirizados na safra 2007/2008 na propriedade

<i>Descrição do serviço</i>	Custo/ha (R\$)
Dessecação - pré-plantio	15,00

Dessecação - pré-plantio	15,00
Plantio direto; adubação	55,00
Marcação das linhas para pulverização.	8,00
Herbicida (V4)	15,00
Herbicida + inseticida (V7)	15,00
Fungicida + Inseticida (R1)	15,00
Fungicida + Inseticida (R3/R4)	15,00
Fungicida + Inseticida (R5.3)	15,00
Colheita	137,00
Transporte	45,00
Total	350,00

O custo com a realização das operações de implantação, manejo e colheita da soja de forma terceirizada somaram R\$ 350,00 (trezentos e cinquenta reais) por hectare. Considerando a área total de 92 hectares, o custo total ficou em R\$ 32.200,00 (Trinta e dois mil e duzentos reais). É importante lembrar que nesse valor só estão incluídos os custos operacionais da realização da safra 2007/2008 realizados pelo terceirizador.

Se o produtor realizasse a safra 2007/2008, com os mesmos recursos técnicos dispostos pela realização de forma terceirizada, porém com recursos próprios, ele teria os custos expressos na tabela 3.

Tabela 3. Estimativa de gastos com a realização dos serviços agrícolas da safra 2007/2008, com equipamentos próprios

Marca/Modelo	Utiliz. (horas)	Valor de mercado		Valor médio (R\$)	Vida útil (horas)	Deprec.	Juros de Capital (6%)	Aloj. (0,5%)	Gasto com combustíveis		Lubrific. (20%)	Conser. e Reparos	Mão-de-obra fixa + (0,157)	
		(R\$)	% Sucata						R\$	litros				R\$ 1,828
Massey Ferguson 292	7,00	46.666,67	30%	14000,00	30333,33	12000	19,06	10,62	0,14	80,50	147,15	29,43	16,33	24991,49
New Holland TM 135	38,20	81.666,67	30%	24500,00	53083,33	12000	181,98	101,39	1,3	534,80	977,61	195,52	155,98	
New Holland TM 150	16,00	96.000,00	30%	28800,00	62400,00	12000	89,60	49,92	0,64	232,00	424,10	84,82	76,80	
Valmet 985	8,70	39.000,00	30%	11700,00	25350,00	12000	19,79	11,03	0,14	87,00	159,04	31,81	16,97	
Semeato SSM 23 (9 l)	6,60	57.666,67	25%	14416,67	36041,67	1500	190,30	95,15	1,27				177,61	
Semeato PSE-8 (9 l)	8,00	27.333,33	25%	6833,33	17083,33	1500	109,33	54,67	0,73				102,04	
Kuhn Metasa PDM 9810(9 l)	8,00	23.333,33	25%	5833,33	14583,33	1500	93,33	46,67	0,62				87,11	
Columbia A17	25,70	22.333,33	10%	2233,33	12283,33	2000	258,29	94,70	1,43				200,89	
Jacto Advance 3000 AM24	21,60	76.666,67	10%	7666,67	42166,67	2000	745,20	273,24	4,14				579,60	
New Holland CS 660	15,00	396.666,67	30%	119000,00	257833,33	3000	1388,33	773,50	9,92	405,00	740,34	148,07	1586,67	
New Holland TC 57	4,00	110.000,00	30%	33000,00	71500,00	3000	102,67	57,20	0,73	100,00	182,80	36,56	117,33	
TOTAL (R\$)							3197,88	1568,08	21,06		2631,04	526,21	3117,34	24991,49

Somando-se os gastos com a depreciação (3.197,88), juros com capital investido (1.568,08), taxa de alojamento (21,06), gasto com combustíveis (2.631,04), lubrificantes (526,21), conservação e reparos (3.117,34) e mão-de-obra (24.991,20), obteremos um custo total de R\$ 36.053,10 (Trinta e seis mil, cinquenta e três reais e dez centavos), o que daria um custo por hectare de R\$ 391,88 (Trezentos e noventa e um reais e oitenta e oito centavos).

O custo com o transporte da produção, conforme ficou convencionado será realizado de forma terceirizada. Diante disso, e para ficar mais próximo da realidade, decidiu-se utilizar o mesmo valor cobrado pelo terceirizador para o transporte da safra no ano estudado, R\$ 45,00 (quarenta e cinco reais) por hectare. Adicionando este valor aos demais custos, obtém-se o custo total por hectare de R\$ 436,88 (Quatrocentos e trinta e seis reais e oitenta e oito centavos), e um custo total de R\$ 40,193,10 (Quarenta mil, cento e noventa e três reais e dez centavos).

A diferença entre a realização das atividades com recursos próprios e terceirizados foi de R\$ 7.993,10 (Sete mil, novecentos e noventa e três reais e dez centavos), tendo a realização dos serviços com os recursos próprios um custo 24,82% acima da terceirização dos serviços.

É de se esperar que na medida em que os serviços terceirizados forem realizados em áreas maiores, menor será a diferença entre as duas formas de se conduzir a propriedade, até o ponto de se equipararem. Da mesma forma, à medida em que se reduz a área a tendência é que a realização dos serviços de forma terceirizada apresentem maior vantagem. Essa proporção ocorre, pois os custos fixos têm o seu valor inalterado, contribuindo para o custo total independente da área a ser cultivada. O exemplo disso são os custos com juros de capital investido em máquinas e equipamentos que, independente da quantidade de terras, tem o mesmo impacto no custo total.

Muito embora o objetivo principal deste estudo de caso seja de analisar a diferença financeira entre as duas situações, terceirização dos serviços e realização com recursos próprios há externalidades que não podem ser esquecidas, como, por exemplo, a perda da autonomia para realização das tarefas. Muitas vezes o produtor tem que aguardar a disponibilidade de máquinas do terceirizador para poder executar as suas tarefas, resultando em perdas de produtividade. Outra questão negativa no processo de terceirização está relacionada com a qualidade e o esmero com que as atividades são executadas pelo terceirizador. Legnaro (2008) menciona esse ponto como sendo uma das principais ameaças para o processo de terceirização no campo.

Por outro lado, temos vários pontos positivos associados a essa nova forma de executar serviços na propriedade rural. Leiria (1992) e Laurenti (2004) citam como principal ponto forte da terceirização dos serviços agrícolas, a redução dos riscos trabalhistas associados a contratação de funcionários, desde que observado as questões legais sobre esse tema. Também, não se pode esquecer que sempre há a possibilidade do produtor ter seu maquinário roubado por quadrilhas especializadas. Terceirizando o produtor não tem que se preocupar com esses problemas e este fator representa um dividendo monetário e psicológico importante.

No caso em questão, a terceirização apresenta outras vantagens ao produtor rural, dentre elas, o tempo livre para exercer outra atividade, pois terceirizando, ele não precisa dispor de todo o seu tempo para conduzir sua lavoura. Outro ponto forte, e que foi comentado pelo proprietário, sendo este alvo de muitos questionamentos quando o assunto é terceirização, é que não há indisponibilidade de máquinas quando é necessário realizar algum serviço na propriedade. O que favorece essa situação é o planejamento prévio realizados entre o produtor e o terceirizador de forma a coincidir as datas de plantio para facilitar os tratos culturais.

Esse ponto observado pelo proprietário é um dos mais importantes quando se pretende terceirizar serviços agrícolas, pois não é incomum ouvir casos de perdas parciais de produção em função de atrasos no momento de realizar alguma atividade na lavoura. Portanto a terceirização não pode ser confundida com a contratação fortuíta de serviços, devendo ser precedida de planejamento e análise de viabilidade.

Os pontos negativos e positivos não são difíceis de serem levantados e o produtor deve ter informações e conhecimento para decidir se para o seu caso a terceirização é uma boa alternativa como têm sido para o proprietário estudado, tanto do ponto de vista financeiro como de qualidade na prestação dos serviços.

4. Conclusões

Do ponto de vista econômico a terceirização apresenta-se vantajosa, pois ficou evidenciado uma diferença de 24,82% em relação a estimativa de execução dos serviços com maquinários próprios. Em valor monetário, e levando-se em consideração a área total, a diferença é de R\$ 7.993,10 (Sete mil, novecentos e noventa e três reais e dez centavos).

No tocante a qualidade dos serviços e momento de realização dos mesmos, também há vantagem na realização dos serviços de forma terceirizada, devido ao planejamento realizado entre terceirizado e terceirizador.

5. Referências

ANTUNES, L. M., *Manual de Administração Rural: custos de produção*. Guaíba: Agropecuária, 1994. 142p.

BRAGAGNOLO, C. ; TURRA, F.E. ; MAFIOLETTI, R. ; SBRISSIA, G. *Custos da produção das culturas de verão: soja, milho, algodão, feijão*. OCEPAR. Curitiba, 2006. 96p.

CALLADO, A. A.: CALLADO A. L. C. *Custos: Um desafio para a gestão no agronegócio*. UFRP, Biblioteca online - SEBRAE, 2004. Disponível em: <www.biblioteca.sebrae.com.br>. Acesso em 20 Jun. 2008.

CANDIDO, J.C.X. *O Processo de decisão da compra de caminhões pesados*. UFRGS, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, 2004. 104p.

CAUS, S. *Terceirização e Rentabilidade na propriedade agrícola*. Guarapuava-PR, 1994 – Sider. 82 p.

CELLA, D.: PERES F. C. *Agricultura moderna exige empreendedor rural e conhecimento de finanças*. Atualizado em 10/10/2003. Disponível em: <www.comciencia.br/reportagens/agronegocio/18.shtml>. Acesso em 12 Mar. 2008.

FREITAS, E. *A Questão Agrária no Brasil*. 2008. Disponível em: <www.admagronegocio.wikidot.com/a-questao-agraria-no-brasil>. Acesso em 20/08/2008.

HUBNER, O. SEAB. Secretaria da Agricultura e do Abastecimento Departamento de Economia Rural. *Análise da conjuntura agropecuária – Safra 2007/08*. Disponível em: <www.seab.pr.gov.br>. Acesso em 26/08/2008.

LAURENTI, A. C. *Terceirização na Produção Agrícola*: IAPAR: ed. City: IPEA. Brasília-DR, 2004

LEIRIA, J. S. *Terceirização - Uma alternativa de flexibilidade empresarial*. - 3 edição. Porto Alegre: Ed. Ortiz, 1992.

LEGNARO, A. *Terceirização. É necessário discutir novas formas de organização e gestão da mão-de-obra rural*. Revista Hortifruti Brasil, Ano 7. n 71. Agosto/2008. p. 6-14.

MARTIN, N.B.; OLIVEIRA, M. D. M.; ÂNGELO, J. A.; OKAWA, H. *Sistema Integrado de Custos Agropecuários*. Custagri. Informações Econômicas, SP, v.28, n.1, jan. 1998.

PAGNONCELLI, D. *Terceirização e parcerização: Estratégias para o sucesso empresarial*. Dernizo Pagnoncelli, 1993, Rio de Janeiro - RJ: D. Pagnoncelli, 1993.

VIANA, P. *O que é terceirização*. Disponível em: <www.sebraesp.com.br>. Acesso em 01 Abr. 2008.