

**Etec “PROFA. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ”
Técnico em Administração**

**Claudioiro Pereira da Silva
Ingrid Kauana Gonçalves da Silva
Jaíne Aparecida Santos Costa
Juliana Esperidião Lourenço da Silva
Matheus Ribeiro da Silva
Ronaldo Nascimento Oliveira Filho**

TERCEIRIZAÇÃO: transporte coletivo urbano de Araraquara

Araraquara

2019

ETEC “PROFA. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ”

Técnico em Administração

Claudioeiro Pereira da Silva

Ingrid Kauana Gonçalves da Silva

Jaíne Aparecida Santos Costa

Juliana Esperidião Lourenço da Silva

Matheus Ribeiro da Silva

Ronaldo Nascimento Oliveira Filho

TERCEIRIZAÇÃO: transporte coletivo urbano de Araraquara

**Araraquara
2019**

Claudio Mirol Pereira da Silva
Ingrid Kauana Gonçalves da Silva
Jaíne Aparecida Santos Costa
Juliana Espiridião Lourenço da Silva
Matheus Ribeiro da Silva
Ronaldo Nascimento Oliveira Filho

TERCEIRIZAÇÃO: transporte coletivo urbano de Araraquara.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a ETEC "Prof.^a Anna de Oliveira Ferraz", do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do título de Técnico em Administração sob a orientação dos Professores Gabriela Messias da Silva e Emerson Aparecido Augusto.

Araraquara
2019

Claudioiro Pereira da Silva
Ingrid Kauana Gonçalves da Silva
Jaíne Aparecida Santos Costa
Juliana Espiridião Lourenço da Silva
Matheus Ribeiro da Silva
Ronaldo Nascimento Oliveira Filho

TERCEIRIZAÇÃO: transporte coletivo urbano de Araraquara.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz como exigência parcial para obtenção do título de **Técnico em Administração**.

Aprovado em: 27 de novembro de 2019.

Banca Examinadora:



Prof. Orientador: Emerson Aparecido Augusto



Prof. Orientador: Gabriela Messias da Silva



Prof. Avaliador: Geraldo Antonio Agustoni

AGRACIAMENTO

Primeiramente a Deus por ter permitido lerme para ler esta obra
trabalho em sua homenagem por todos os momentos.

A Lida Prof. Ana Maria Gomes Batista (Lida) por seu trabalho e por
me considerar a responsável por as suas obras e por me dar a oportunidade
de fazer parte de sua família e chegar a esta obra - como de costume.

Aos professores e alunos que sempre estiveram comigo e a quem
concordo em ser um melhor professor.

Aos colegas de classe por convivência e amizade durante o curso
de autor desta obra.

Aos alunos que leram esta obra a critério do curso TCC (Trabalho
de Conclusão de Curso).

Dedicamos esta obra a Deus e a nossos
familiares.

AGRADECIMENTO

Primeiramente a Deus por ter nos dado forças para concluir esse trabalho, e nossos familiares por nos apoiarem nessa jornada.

À Etec Prof^a Anna de Oliveira Ferraz (EEBA), pelo seu corpo docente, por nos conceder a oportunidade de adquirir novos conhecimentos, e dado todas as ferramentas que nos permitiram chegar ao final desse ciclo de maneira satisfatória.

Aos professores orientadores que sempre estiveram dispostos a ajudar e contribuir para um melhor aprendizado.

Aos colegas de classe pela convivência e cumplicidade compartilhadas no decorrer deste curso.

Aos demais que contribuíram para a construção do nosso TCC nosso muito obrigado.

...a possibilidade de se estabelecer um diálogo entre os diferentes saberes e experiências, permitindo que cada um deles contribua para a construção de um conhecimento mais amplo e rico. Este processo é essencial para a formação de sujeitos capazes de enfrentar os desafios da sociedade contemporânea com criatividade e responsabilidade.

Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós ignoramos alguma coisa. Por isso, aprendemos sempre.

PAULO FREIRE

RESUMO

Cada vez mais as empresas e órgãos de governo buscam na terceirização de seus serviços a solução para alavancar sua produtividade, desburocratizando suas obrigações como empregador, diminuindo custos com mão-de-obra e economizando seus recursos. Este trabalho enfatiza a terceirização dos serviços públicos como um todo, em especial os serviços de transporte público dentro da cidade de Araraquara, interior de São Paulo, que terceirizou as linhas de ônibus antes operadas por uma empresa pública concedendo-as à iniciativa privada no ano de 2016, e estaremos abordando e demonstrando a sua importância para a sociedade juntamente com as vantagens e desvantagens da terceirização no olhar do governo e por parte da população, onde foram realizadas pesquisas em livros, sites, vídeos pertinentes ao assunto em questão, visita a um ônibus antigo que hoje abriga o museu do tróleibus em Araraquara, e em uma entrevista com o vereador Elias Chediek Neto, que além de ser estudioso de matérias referentes a transportes, foi presidente da CTA e por estas experiências, relatou várias informações precisas do setor e sobre os fatores que levaram a empresa à decadência, onde a solução foi a terceirização dos serviços. Proporcionaremos ao leitor a trajetória da Companhia Tróleibus Araraquara desde sua criação até os seus últimos anos prestando serviços à população, e também os passos necessários que deram a concessão às novas empresas de transporte.

Palavras-chave: Terceirização. Empresa. Transporte. Araraquara.

ABSTRACT

More and more companies and government agencies seek to outsourcing their services the solution to leverage their productivity, debureaucratizing their obligations as employer, reducing labor costs and saving their resources. This work emphasizes the outsourcing of public services as a whole, especially public transport services within the city of Araraquara, interior of São Paulo, which outsourced the bus lines previously operated by a public company granting them To the private initiative in the year 2016, and we will be addressing and demonstrating its importance to society along with the advantages and disadvantages of outsourcing in the look of the government and by the population, where surveys were conducted in books, websites, videos pertinent to the subject matter, visit an old bus that today houses the museum of the trolleybus in Araraquara, and in an interview with Councilman Elias Chediek Neto, who besides being a scholar of matters pertaining to transport, he was president of CTA and these experiences, reported several precise information of the sector and on the factors that led the company to decay, where the solution was outsourcing the services. We will provide the reader with the trajectory of the Tróleibus Araraquara Company since its creation until its last years providing services to the population, and also the necessary steps that gave the concession to the new transport companies.

Keywords: Outsourcing. Company. Transport. Araraquara.

Lista de Figuras

Figura 1 – Chegada do ônibus elétrico Marcopolo	13
Figura 2 – Ônibus número 1 apelidado de "Bonitão"	20
Figura 3 – Ônibus elétrico.....	21
Figura 4 – Ônibus da antiga CTA em circulação	27
Figura 5 – Ônibus da Paraty operando pelo CAT	28
Figura 6 – Ônibus da Empresa Cruz operando pelo CAT	28
Figura 7 – Painel de controle.....	30

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Receitas e despesas da CTA em seus últimos dez anos	23
Tabela 2 – Investimentos totais previstos	26

2 ORGANIZAÇÕES	23
2.1 Tipos de organizações	23
3 CONDIÇÕES DE FINANCIAMENTO	24
3.1 Lei da Incentivação	24
3.2 Vantagens	24
3.3 Desvantagens da Microempresa	24
4 HISTÓRICO CTA	25
4.1 Receitas e despesas da CTA em seus últimos dez anos	25
5 CONDIÇÕES DO SERVIÇO A SER PRESTADO	25
5.1 Título do serviço a ser prestado e Microempresa	25
6 POS-TERMINAÇÃO	25
6.1 Inicialização e Início	25
7 INICIALIZAÇÃO	25
8 RESPONSABILIDADES DO PODER PÚBLICO	25
9 BENEFICÊNCIA	25
10 CONTRATAÇÕES DE RISCO	25
10.1 RISCOS	25
10.1.1 Risco A	25
10.1.2 Risco B	25

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 METODOLOGIA	13
2 ORGANIZAÇÕES	14
2.1 Tipos de organizações	14
3 CONCEITOS DE TERCEIRIZAÇÃO	16
3.1 Lei da terceirização	17
3.2 Vantagens	17
3.3 Desvantagens da terceirização	18
4 HISTÓRICO CTA	19
4.1 Receitas e despesas da CTA em seus últimos dez anos	23
5 CONCESSÕES DO SERVIÇO À INICIATIVA PRIVADA	24
5.1 Início das operações das empresas terceirizadas	26
6 PÓS TERCEIRIZAÇÃO	29
6.1 Investimentos e Inovação	29
7 FISCALIZAÇÃO	31
8 RESPONSABILIDADES DO PODER PÚBLICO	32
9 ENTREVISTA	33
CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS	35
Apêndice A –	37
Anexo A –	38
Anexo B –	39

INTRODUÇÃO

Durante a Segunda Guerra Mundial, devido ao período de recessão vivido naquele momento, e a grande necessidade de produzir armamentos, os Estados Unidos foi o primeiro país a terceirizar algumas atividades, das quais passaram a ser delegadas a outras empresas prestadoras de serviços, com a intenção de produção eficiente e o foco no desenvolvimento interno. Vários empresários, na necessidade de se manterem no mercado, acabaram descobrindo novas alternativas para vencerem a recessão e permanecerem no mercado competitivo.

Segundo o blog "Blog e Materiais" do site "Aster Segurança e Facilities", a Terceirização é uma atividade em que se repassa para um terceiro o cumprimento ou manutenção de um serviço. A empresa que terceiriza essas atividades contrata um prestador de serviço para realizar um processo. Dessa forma, uma atividade terceirizada pode garantir que a empresa consiga atingir seus objetivos profissionais de forma mais eficaz.

No Brasil diversos órgãos municipais, estaduais e federais decidem terceirizar alguns de seus serviços públicos às empresas privadas, tanto pela motivação de redução dos custos e responsabilidades, como também pela facilidade de administração de pessoal e praticidade nas tratativas com fornecedores.

Após inúmeros entraves como sucateamento da sua frota de ônibus, dificuldades para contratações, demissões e burocracias para aquisição de materiais junto a fornecedores, a Prefeitura e os acionistas da Companhia Tróleibus Araraquara optaram por terceirizar o serviço, abrindo concorrência entre empresas interessadas em adquirir suas linhas mediante os trâmites legais junto ao TCE (Tribunal de Contas do Estado).

Atendendo ao edital lançado, o Consórcio Araraquara de Transportes, formado pela Viação Paraty e Empresa Cruz de Transportes, ambas sediadas em Araraquara, saiu vitorioso.

Alguns anos após a terceirização do serviço, realizamos várias pesquisas acerca deste assunto dentro deste setor que está inserido entres os de primeira necessidade dentro da sociedade mundial. Algumas vantagens podem ser notadas após a terceirização como aquisição de veículos novos, atendimento de transporte a

novos núcleos habitacionais de Araraquara, assim também como desvantagens, desde no âmbito salarial dos trabalhadores do setor como também na fiscalização do serviço por parte do poder público, onde após, entrevista com um vereador da cidade e conversas informais com alguns funcionários da área, são apontadas deficiências na fiscalização por parte da Prefeitura Municipal, comparados ao serviço de transporte suburbano e rodoviário, que é minuciosamente amparado pela ARTESP, órgão regido pelo governo do estado de São Paulo aos transportes intermunicipais dentro do estado.

Pretendemos expor a importância e os impactos positivos e negativos da terceirização na visão da população e daqueles que trabalham no sistema.

Queremos mostrar também o valor deste tema dentro da administração, pois esta modalidade de trabalho requer grande empenho e competência dos gestores, pois a transição de um serviço público para uma organização privada, conseqüentemente traz consigo uma série de transformações que devem ser geridas de maneira a proporcionar positividade a todos, pois acredita-se que a Terceirização é sinônimo de qualidade e maior eficiência no serviço desenvolvido.

O Objetivo principal do nosso estudo baseou-se em mostrar a história da CTA e identificar as vantagens e desvantagens da terceirização do transporte de Araraquara, na qual ocorreu após licitação a contratação de duas empresas, ambas unidas em consórcio para operar o sistema na cidade.

Geralmente, terceirizar algum tipo de serviço público visa melhorar o desenvolvimento do trabalho e também na lucratividade das empresas prestadoras de serviço, e por conseqüência, uma possível geração de empregos no setor terceirizado.

O Governo Federal editou uma regra – o decreto nº9.507 – para regulamentar a terceirização no serviço público. Nesta forma, abrange órgãos da administração direta, autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mistas controladas pela União.

Por meio de entrevista com pessoas que participaram da história da Companhia Tróleibus Araraquara, estaremos buscando dados do contrato de concessão também visitando o museu do tróleibus e obtendo mais imagens sobre a história da CTA.

1 METODOLOGIA

Para desenvolvimento deste trabalho, pesquisamos sobre o assunto em várias mídias sociais que repercutiram a concessão das linhas de transporte urbano de Araraquara sendo concedida pela Companhia Tróleibus Araraquara ao CAT, entrevistamos o atual vereador e ex-presidente da CTA Elias Chediek Neto. Com sua experiência pôde nos contar o funcionamento da empresa enquanto detinha as linhas da cidade.

Em nossa visita ao DAAE onde está localizado o primeiro tróleibus da cidade o famoso "Bonitão", observamos através de inúmeras fotos que estão dentro do ônibus, que hoje em dia é um museu do tróleibus, fomos recebidos por um ex-funcionário da CTA que nos mostrou conforme sua visão e saudosismo a história da companhia que por tantos anos foi a responsável pela operação das linhas urbanas de Araraquara.

Figura 1- Chegada do ônibus elétrico Marcopolo



Fonte: Museu do Tróleibus Araraquara (2019)

2 ORGANIZAÇÕES

As organizações são entidades de caráter social, que visam compartilhar os mesmos interesses e valores. Caracterizadas por seus objetivos, planejamento, divisão do trabalho e estruturas hierarquizadas, que atuam de maneira interativa com o meio ambiente que as cercam. Uma organização formal consiste em um conjunto de encargos financeiros e hierárquicos com objetivo econômico de produzir bens ou serviços.

Organizações compreendem uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Além de pessoas as organizações utilizam outros recursos como maquinas e equipamentos, dinheiro, tempo, espaço e conhecimentos. (MAXIMILIANO, 2005).

Elas se caracterizam pela existência da divisão social do trabalhador, do planejamento, dos objetivos que justificam a própria finalidade de sua existência, além de uma estrutura de poder hierarquizada racionalizada. “Por organizações entende-se que é o agrupamento de pessoas que se reuniram de forma estruturada e em associações, traçando metas para alcançar objetivos planejados e comuns a todos os seus membros” (Lacombe, 2003).

De acordo com seus objetivos, as organizações são criadas para a obtenção de produtos e/ou serviços, com a finalidade de lucro ou não. As organizações possuem objetivos desde seu início, pois foram criadas para atender a necessidades específicas (MAXIMILIANO, 2007).

2.1 Tipos de organizações

As organizações podem ser de natureza econômica ou social. As de natureza econômica são aquelas de caráter específicos, que buscam lucratividade. As de natureza social são aquelas de ações comuns ou de utilidade pública, sem finalidade lucrativa.

- Organizações públicas (**primeiro setor**): são organizações administrada pelo governo, que prestam serviços para a comunidade em geral, são mantidas por arrecadações de impostos, taxas e contribuições.

- Organizações privadas (**segundo setor**): são organizações com recursos próprios ou de terceiros (em forma de Capital Social).

- Organizações de caráter social (**terceiro setor**): são organizações de utilidade pública, administradas por pessoas sem vínculo com o governo, sendo elas ONG's e outras entidades com fins filantrópicos.

As organizações empresariais são entidades sociais formadas por duas ou mais pessoas que trabalham de forma coordenada em determinado ambiente externo visando um objetivo coletivo.

Já as organizações não governamentais (ONG's) são entidades que não tem fins lucrativos e realizam diversos tipos e ações sociais para públicos específicos. Apesar de não pertencer ao estado, oferece serviços sociais geralmente de caráter assistencial, que atendem a um conjunto da sociedade, maior que apenas os fundadores ou administradores da organização.

3 CONCEITOS DE TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização surgiu durante a segunda guerra mundial (1939-1945), nos Estados Unidos, quando a indústria bélica sentiu a necessidade de aumentar a produtividade de armamentos, assim parte de suas tarefas eram designadas a outras empresas, assim era possível aumentar a produtividade e suprir a demanda da época.

Na década de 1980, essa técnica continuou sendo usada, houve mudanças no mercado, às empresas entenderam que precisavam ter mais foco em seus clientes, isso fez com que as pequenas e médias empresas enxergassem falhas no segmento em que atuavam, assim produziam mais e se tornavam cada vez mais competitivas.

A nomenclatura “Terceirização” considerada uma expressão lógica utilizada pela ciência da administração.

Diversos nomes foram utilizados para designar o termo terceirização, tais como: “subcontratação”, “terciarização”, “filiação”, “recontratação”, “desverticalização”, “descentralização”, “exteriorização de empregos”, “focalização”, “parceria”, entre outros.

O significado da palavra terceirização vem do conceito utilizado pela área administrativa, pela qual uma empresa transfere para a outra, determinada atividade produtiva, não obrigatoriamente, direcionada à sua atividade principal.

A noção de terceirização no Brasil ocorreu em 1950, por multinacionais, para alavancar seus negócios e conseguir mão de obra com baixo custo, sem infringir a leis trabalhistas.

O autor Rubens Ferreira de Castro (A terceirização no Direito do Trabalho. São Paulo, Malheiros, 2000, p.78). Assim define a terceirização

[...] uma moderna técnica de administração de empresas que visa ao fomento da competitividade empresarial através da distribuição de atividades acessórias a empresas especializadas nessas atividades, a fim de que possam concentrar-se no planejamento, na organização, no controle, na coordenação e na direção da atividade e principal.

Com a fala do autor conseguimos entender a terceirização como um contrato feito entre duas empresas: a contratante, responsável pela tomada de

decisões e a contratada, denominada como prestadora, pela qual prestará serviços especializados à outra, de forma continuada, em um contrato de parceria em contexto com as relações trabalhistas. Tradicionalmente a terceirização é a transferência de algumas atividades (atividade-meio) para outras empresas, proporcionando um direcionamento maior de recursos para atividade-fim, possibilitando entre outras vantagens, a redução da estrutura operacional, a diminuição de custos, a economia de recursos e desburocratização da administração. (SOARES JUNIOR, 2013).

3.1 Lei da terceirização

A lei nº 13429/2017, sancionada em 31 de março de 2017, pelo então presidente Michel Temer, que altera a lei nº 6.019 de 03 de janeiro de 1974, (que dispõe do trabalho temporário). A nova lei permite que empresas contratem funcionários e empresas terceirizadas para executar as principais funções da empresa.

3.2 Vantagens

Significado de vantagem: Situação de estar à frente em relação ao adversário difícil de ser superada; tirar proveito; aproveitar ao máximo:

- Focalização na área de atuação de suas empresas;
- Maior precisão nas tomadas de decisões;
- Menor custo;
- Maior lucratividade e expansão;
- Mais produtividade e competitividade;
- Redução dos níveis hierárquicos empregados diretos.

3.3 Desvantagens da terceirização

Significado de Desvantagens: Prejuízo; situação ou condição inferior em relação à outra coisa, pessoa ou assunto; ausência de vantagem.

- Qualidade do serviço não tão boa, pois não há um treinamento necessário;
- Falta de originalidade, já que outras empresas também têm os mesmos fornecedores que você;
- Conflito em sindicatos;
- Mudança de estrutura de poder sobre funcionários (Perda de vínculo empregatício);
- Perda de identidade cultural por parte dos funcionários ao longo do tempo;
- Resistências e conservadorismos;
- Risco de coordenação dos contratos, etc.

4 HISTÓRICO CTA

Rômulo Lupo nasceu em Araraquara em 1 de Fevereiro de 1902. Foi empresário, um dos fundadores da fábrica de meias Lupo e como político, foi duas vezes prefeito da cidade.

Trouxe para a cidade o telefone automático e os ônibus elétricos, criando assim a CTA. Inaugurou o Mercado Municipal e construiu a rodoviária (atual Terminal Central de Integração). Morreu em 1976 e em sua homenagem, há uma estátua e uma rua com o seu nome em Araraquara.

Anos antes de se tornar prefeito de Araraquara, Rômulo Lupo, visitou a Itália e ficou maravilhado com os ônibus elétricos que operavam pelo país europeu.

No final dos anos 50, o Brasil crescia a todo vapor, e Araraquara naquele tempo crescia o seu ritmo, pois a cidade limitava-se aos bairros Vila Xavier, Quitandinha, São Geraldo e Fonte Luminosa, e as charretes e jardineiras predominavam pelas ruas da Morada do Sol, locomovendo as pessoas de um local a outro.

Ao assumir a prefeitura no final da década de 50, Rômulo Lupo não poupou esforços para colocar em prática o projeto de transporte coletivo de passageiros e trazer os ônibus elétricos que anos antes o deixou encantado ao visitar a Itália.

Após apresentar a ideia e projeto ao legislativo local, enfrentou longos debates entre os vereadores dos quais uns rejeitavam a ideia, pois acreditavam ser um sistema excessivamente moderno para a cidade; e outros defendiam a modernidade alinhada ao conforto. Após inúmeros embates o projeto por fim foi aprovado, nascendo assim a Companhia Tróleibus Araraquara.

Para receber os tróleibus, Araraquara passou por diversas modificações, onde diversas ruas foram asfaltadas e as companhias de telefonia da época ajustaram o seu sistema para que seus fios não fossem empecilho para a circulação dos ônibus. Foram instalados centenas de postes pela cidade e foi implantada uma rede aérea e a criação de subestações para alimentar o sistema de energia elétrica.

A Companhia Tróleibus Araraquara foi instituída oficialmente no dia 31 de agosto de 1959 em uma reunião com a presença dos 37 primeiros acionistas da

empresa, e vários representantes da prefeitura. O início das operações deu-se quatro meses depois com 18 km de rede bifilar nas duas recém-criadas linhas Vila Xavier-Carmo e Estação-Fonte.

Figura 2- Ônibus número 1 apelidado de "Bonitão"



Fonte: Guilherme Oliveira (2012)

Visitamos o ônibus número 1, no qual nos dias de hoje encontra-se na Praça do DAAE na Fonte Luminosa abrigando o museu do tróleibus, onde na época era apelidado de "bonitão", foi o veículo usado na viagem de inauguração da CTA, acompanhado de uma grande festa na cidade e tornando-se manchete nacional pelo pioneirismo de Araraquara, cidade interiorana, tendo seus serviços de transporte público exclusivamente operado por ônibus elétricos.

Após uma década de sua inauguração, no final dos anos 60 a CTA dispunha de 29,1 km de rede bifilar instalada, uma subestação e 14 carros operando nas linhas. A companhia tinha a preocupação de investir mais no transporte público, e trazendo resultados como a melhora na locomoção e acessos mais rápidos entre os bairros.

No decorrer dos anos 70, algumas cidades como Porto Alegre (RS), Campos (RJ), Salvador (BA) e Fortaleza (CE) desativaram suas frotas de trólebus e a CTA adquiriu destas cidades os veículos e equipamentos a preços menores.

Em 1973, a fabricante Villares interrompeu a produção de ônibus elétricos e ofereceu a CTA seus motores, chassis, eixos e equipamentos, no qual a administração da companhia agarrou a oportunidade, no qual tornou-se possível a montagem de seus próprios veículos em sua oficina.

Quatro anos mais tarde, em 1977, a CTA adquiriu cinco novos tróleibus que representavam a nova geração de veículos elétricos produzidos até então pela indústria brasileira. A compra permitiu a empresa chegar ao final dos anos 70 com

28 ônibus elétricos, e com a construção das subestações da Vila Xavier e São José, a cidade passou a ter 60,9 km de rede bifilar instalada.

Figura 3- Ônibus Elétrico



Fonte: Rangel Rovaron Lopes (2012)

No início dos anos 80 a CTA passou por algumas mudanças em sua estrutura, onde o programa de revitalização dos sistemas de trólebus no Brasil, coordenado pela EBTU (Empresa Brasileira de Transporte Urbano) ofereceu à cidade recursos para que fosse ampliado o sistema de transporte público. Com a ajuda, em 1983, Araraquara atingiu o total de 79,1 km de rede bifilar e com seis novas subestações, oito novas linhas foram abertas e a frota passou a 39 veículos.

Como a cidade estava em pleno crescimento algumas questões trariam dificuldades para se garantir a qualidade dos serviços de transporte público.

Nesta mesma década, com o surgimento de bairros como Selmi Dei, onde não havia asfaltamento, a instalação dos trólebus teria um custo elevado, e para piorar, o Ministério de Energia retirou subsídio dado às empresas de trólebus, que era de aproximadamente 20%. Tal atitude trouxe grandes dificuldades para cidades que mantinham este sistema, e também as fabricantes de trólebus diminuíram a produção, onde encareceu as peças de reposição de manutenção dos veículos já existentes.

Ainda nesta década, para atender a demanda dos novos bairros, como Selmi Dei, já citado, foi realizada uma licitação para a entrada de empresas particulares no sistema de transporte, onde teve como vencedora na época Viação

Paraty, trabalhando sob fiscalização da Companhia Tróleibus Araraquara possibilitando o atendimento à população dos novos bairros.

No ano de 1992 a empresa começou a investir na aquisição de ônibus movidos a diesel, pois as dificuldades que surgiram na década de 80 permaneceram, impossibilitando a realização de investimentos no transporte elétrico.

Em 1995 foi criado em Araraquara o Terminal Central de Integração, possibilitando que os usuários se deslocassem pela cidade em linhas diferentes pagando somente uma passagem.

Em 1999 foi o último ano de operação dos veículos elétricos, tendo no ano seguinte uma tentativa de reativar o sistema em uma única linha, como atração turística, mas a ideia não durou, e o sistema de trólebus foi definitivamente desativado.

Nos anos 2000 foram de grandes investimentos para a empresa, pois foram adquiridos mais de 30 ônibus novos e mais linhas foram criadas e outras ampliadas, sempre no foco de atender a população Araraquarense que crescia ano a ano.

Ainda nesta década foi determinado pela prefeitura que a empresa passasse a ser economia mista, tornando então a Prefeitura Municipal na condição de acionista majoritária, trazendo assim inúmeras mudanças, entre elas, a licitação para compras de veículos, peças e serviços a serem realizados para a empresa, também a realização de concursos públicos para a contratação de funcionários.

Do ano de 2010 em diante diversas dificuldades foram surgindo, devido ao fato da queda de arrecadação vivido pela companhia, ocasionado pelo baixo número de passageiros registrado ano a ano pela empresa, resultado da grande facilidade de a população adquirir veículos próprios como motos e carros, agravados também com as tarifas consideradas caras para um serviço de transporte que vinha em queda na qualidade.

No ano de 2013 com as manifestações pelo Brasil reivindicando que o governo proporcionasse um valor mais digno para o transporte público, Araraquara também viveu este momento juntamente com as manifestações de cidadãos se contrapondo a venda da garagem da CTA localizada na Fonte Luminosa proposta pela Prefeitura com o intuito de que com o valor da venda, construir uma nova sede e garagem para a empresa e também investir na compra de novos ônibus para a

cidade, pois a frota até então já era considerada desatualizada e obsoleta, devido ao fato de a companhia não possuir recursos para renovar sua frota.

Diante de tanta discussão e manifestações, não apareceu nenhum comprador para a sede da Fonte Luminosa, colocando o governo a se pensar em outras saídas para os problemas de transporte no município.

De acordo com Adamo Bazani, jornalista do portal diário do transporte em uma de suas publicações no ano de 2014, uma das poucas empresas públicas operadoras de transporte coletivo no Brasil, a tradicional CTA (Companhia Tróleibus Araraquara), até então com 70 ônibus com idade média de 16 anos e 28 linhas deve virar apenas gerenciadora do sistema do município do interior paulista, pois para diminuir a idade média da frota para 10 anos a CTA teria que gastar cerca de R\$16 milhões, mas a empresa já tinha dívidas superiores a esse valor, então a terceirização das linhas se tornou uma das saídas vislumbradas pela companhia.

4.1 Receitas e despesas da CTA em seus últimos dez anos

Este gráfico representa as receitas da Companhia Tróleibus Araraquara, ou seja, recursos adquiridos da venda de mercadorias ou prestação de serviços, nele também estão descritas todas as despesas provenientes da administração da mesma.

Tabela 1- Receitas e despesas da CTA em seus últimos 10 anos

Ano	Receita	Despesa
2006	R\$ 27.288.328,00	R\$ 26.336.832,00
2007	R\$ 28.474.795,00	R\$ 27.503.204,00
2008	R\$ 32.695.932,00	R\$ 31.421.786,00
2009	R\$ 34.164.674,00	R\$ 33.357.311,00
2010	R\$ 36.540.628,00	R\$ 34.873.561,00
2011	R\$ 40.717.777,00	R\$ 40.727.311,00
2012	R\$ 40.106.890,00	R\$ 42.531.895,00
2013	R\$ 37.980.793,00	R\$ 41.046.248,00
2014	R\$ 34.829.884,00	R\$ 38.060.900,00
2015	R\$ 34.816.411,00	R\$ 40.042.296,00
2016	R\$ 17.589.773,00	R\$ 35.579.302,00

Fonte: Livro CTA 60 anos.

5 CONCESSÕES DO SERVIÇO À INICIATIVA PRIVADA

A empresa muito endividada optou por fazer uma reunião com o conselho de acionistas e acabou liberando a terceirização da frota. Os passos seguintes foram o levantamento do patrimônio e dados técnicos da CTA, realização de audiências públicas, das quais foram marcadas por tumultos e manifestações, pois a terceirização não era vista como uma boa saída por parte da população.

Após intensos embates, um edital foi preparado e a licitação foi autorizada para empresas privadas interessadas em operar as linhas da Companhia Tróleibus Araraquara. Não foi uma tarefa fácil para a Prefeitura concluir a licitação, pois em algumas vezes a concorrência era suspensa devido a questionamentos do TCE (Tribunal de Contas do Estado) que requeria explicações em pontos analisados do edital lançado pela Prefeitura Municipal.

Neste meio tempo, a situação tornava-se cada vez mais insustentável para a CTA que cheia de dívidas já não dispunha de todas as condições de manter toda a sua frota nas ruas, e encontrava-se com boa parte de seus ônibus encostados em sua garagem sem expectativas de serem consertados. Diante destes fatos, a população já sentia nos pontos de ônibus e no terminal central de integração a crise instalada na companhia, pois os ônibus disponíveis estavam longe de atender toda a demanda nas linhas, e com o elevado índice de ônibus quebrados pelas ruas da cidade enquanto atendiam estes trajetos.

Após várias correções feitas pela Prefeitura finalmente o edital foi relançado, onde poucas empresas compareceram interessadas nas linhas, entre elas a Circular Santa Luzia de São José do Rio Preto (SP); a ETT-Empresa de Transporte e Turismo Carapicuíba EIRELI (SP); Empresa Cruz de Transportes e Viação Paraty, ambas sediadas em Araraquara, que juntas formaram o Consórcio Araraquara de Transportes disputando a concessão das linhas, da então detentora Companhia Tróleibus de Araraquara.

Após todos os trâmites realizados na abertura dos envelopes de propostas das viações participantes, e diante todas as análises realizadas cuidadosamente pela comissão de licitações do Município, foi declarado vencedor o CAT (Consórcio Araraquara de Transportes), representado pela Viação Paraty, já realizava há alguns anos a operação de 20% das linhas da cidade, em um contrato

com duração de 20 anos, e a Empresa Cruz, até então muito conhecida pelos seus serviços de transporte rodoviário pelo estado de São Paulo, e serviços de caráter suburbanos em linhas da região de Araraquara.

De acordo com o portal morada em Fevereiro de 2016, a cerimônia promovida no dia anterior, na assinatura de concessão das linhas da Companhia Tróleibus de Araraquara (CTA) ao consórcio Araraquara de transportes (CAT), o prefeito Marcelo Barbieri destacou que este era um dia histórico para Araraquara e que a partir de agora a prioridade era indenizar os funcionários da CTA.

“É um compromisso do Município, indenizar todos os profissionais da CTA. A Prefeitura como acionista majoritária, vai pagar as indenizações. As indenizações serão feitas dentro dos prazos legais”, afirmou o prefeito.

“Vamos encaminhar uma lei para a Câmara Municipal para que a prefeitura seja autorizada a indenizar os trabalhadores. Vamos debater a proposta, conversar com todos os vereadores porque os funcionários terão suas indenizações pagas”, ressaltou Barbieri.

Durante o ato, o prefeito pediu aos diretores do consórcio Araraquara de transportes que priorizem a contratação dos trabalhadores da CTA.

“Peço a vocês que no processo de contratação priorizem empregar os profissionais da CTA. São funcionários qualificados e comprometidos”, argumentou o prefeito.

Ainda ao portal morada, Mauro Herzkowicz (2016), presidente da Viação Paraty líder do consórcio, reiterou a responsabilidade e o compromisso do consórcio na condução do transporte coletivo de Araraquara, que já encomendou 90 ônibus para operar o sistema a partir de 1º de maio, onde serão mantidas todas as linhas, horários e serviço gratuito prestado aos deficientes.

Por sua vez, o diretor da Empresa Cruz, Rui Martins de Oliveira, ressaltou a experiência no transporte de passageiros das duas empresas que formam o consórcio.

“Vamos ter condições de prestar um serviço de grande qualidade” assegurou Rui.

Ficou acertado pelos empresários que maio de 2016 era um tempo suficiente para dar início às operações do consórcio, e optaram por iniciar gradativamente as linhas, ou seja, deliberaram a entrada dos novos ônibus em três

etapas para que possíveis erros nos primeiros dias pudessem ser corrigidos de maneira facilitada.

Tivemos acesso à tabela de investimentos totais previstos com base no edital lançado em 2015.

Tabela 2- Investimentos totais previstos

Investimentos Totais					
Item	Quantidades			Valor unitario estimado(R\$)	Valor total estimado (R\$)
	Inicial	Renovação	Total		
1. Frota					
Ônibus (operacionais e reservas)	90	90	180	R\$ 296.000,00	R\$ 53.280.000,00
Ônibus Elétrico (operacionais e reserva)	2	0	2	R\$ 520.000,00	R\$ 1.040.000,00
Preço Ponderado Veículo				R\$ 300.869,57	
Total Frota					R\$ 54.320.000,00
2. Terreno da Garagem					
Terreno da garagem (metro quadrado)		10.120		R\$ 250,00	R\$ 2.530.000,00
Area (110m ²)/ veículo pesado		10.120			
Area (90m ²)/ veículo leve					
3. Obras e Instalações da Garagem					
Pavimentação - Pateos e circulação (76 m ² / Veículo pesado)		6.992		R\$ 77,00	R\$ 538.384,00
Galpões - Oficinas, abastecimentos e limpeza (22m ² veículo pesado)		2.024		R\$ 1.541,00	R\$ 3.118.984,00
Edifícios - Area administrativa (22m ² / veículo pesado)		1.104		R\$ 2.344,00	R\$ 2.587.776,00
Total Obras e Instalações		10.120		R\$ 3.962,00	R\$ 6.245.144,00
4. Outorga					
Outorga Mínima	92	carros			R\$ 5.000.000,00
Total Investimentos					R\$ 68.095.144,00

Fonte: Edital de concessão (2015)

5.1 Inícios das operações das empresas terceirizadas

Deu-se início as operações do consórcio Araraquara de Transportes no domingo 1º de maio de 2016 em quatro linhas, somente: Campus- Vila Xavier; Santana- Pinheirinho; Vale do Sol-Parque São Paulo e Hortências- Águas do Paiol, com 28 ônibus em circulação.

Por opção do consórcio, ficou decidido que as linhas antes operadas pela Companhia Tróleibus Araraquara fossem divididas entre Empresa Cruz e Viação Paraty, das quais iriam circular cada uma com seus ônibus e pinturas particulares,

dividindo assim as responsabilidades nas operações dos serviços no transporte municipal.

As demais linhas foram recebendo os novos ônibus do consórcio nos dois finais de semana subseqüentes. Os veículos além de serem zero quilômetro, também dispunham de tecnologias modernas, além de serem acessíveis a pessoas com mobilidade reduzida e deficientes, vantagens das quais poucos ônibus da CTA proporcionavam a população, além de câmeras, para melhor segurança dos usuários.

Segundo Gustavo Herszkowicz em entrevista ao site G1 (2016), eram grandes as expectativas que fossem resolvidos os problemas com o transporte em Araraquara.

“Todos os veículos são novos, então acreditamos que não devem mais acontecer problemas de quebras nas vias”, disse Herszkowicz.

Figura 4- Ônibus da antiga CTA em circulação



Fonte: Gabriel Alves de Oliveira Barbosa (2016)

Após a Terceirização os veículos da nova frota entraram em circulação pela cidade de Araraquara.

Figura 5- Ônibus da Paraty operando pelo Consórcio Araraquara de Transportes



Fonte: Mauricio Gomes (2019)

Figura 6- Ônibus da Empresa Cruz operando pelo Consórcio Araraquara de Transportes



Fonte: Vinicius Christófori (2018)

6 PÓS TERCEIRIZAÇÃO

Muitos funcionários da antiga Companhia Tróleibus foram admitidos pelas empresas do consórcio Araraquara de Transportes dos quais muitos deles permanecem até hoje. Vários não permaneceram devido às diferenças de gestão e também as diferenças notadas em salários, carga horária e benefícios das empresas do consórcio, e optaram por sair e trabalhar em outras empresas e até mesmo em outros segmentos.

Três anos após a assinatura dos contratos de terceirização das linhas, ainda são frequentes através da imprensa local e mídias sociais, insatisfações por parte das pessoas que utilizam o transporte em Araraquara, desde atrasos dos coletivos em determinados horários, falta de veículos em circulação em linhas de grandes demanda, como também a falta de cobradores nos ônibus, onde nos últimos tempos a maioria destes profissionais foram retirados de cena em boa parte dos trajetos, gerando preocupação tanto no âmbito do desemprego, como também na questão da segurança a bordo, pois esta tarefa passou aos motorista, que além de se atentar ao trânsito e horários, ainda tem que se preocupar com o troco aos passageiros que não possuem o cartão.

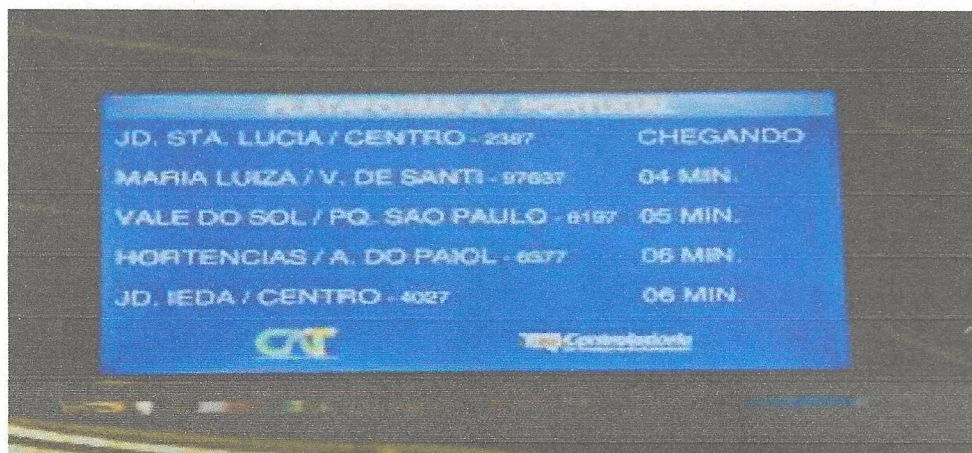
A população de Araraquara cresce dia a dia e a maioria das linhas atuais são as mesmas operadas outrora pela Companhia Tróleibus Araraquara com o mesmo trajeto, e em muitos casos, estes foram ampliados para atender novos bairros, mas sem a quantidade de ônibus suficientes em circulação, ocasionando um aumento no tempo de espera nos pontos.

6.1 Investimentos e Inovação

No terminal central de integração, foram instalados pelo consórcio Araraquara de transportes alguns painéis e aplicativos indicando o tempo que o usuário irá esperar pela chegada de seu ônibus, através de GPS instalados nos veículos, onde automaticamente indicam a sua localização e um tempo aproximado de chegada ao local de espera. Mas infelizmente existem ocasiões que tais

tecnologias não estão em funcionamento, deixando-se a desejar nas expectativas da população.

Figura 7: Painel de controle.



Fonte: Araraquara 24hrs (2018)

7 FISCALIZAÇÃO

Sob a gerência da Prefeitura Municipal, representada pela CTA – agora Controladoria do Transporte de Araraquara, o consórcio Araraquara de transportes opera obedecendo às normas pré-determinadas por ela, como trajetos traçados para circulação dos ônibus, horários e aprovação de locais a serem instalados nos pontos de embarque e desembarque nas vias.

De acordo com o vereador Elias Chediek (2019) a fiscalização dos serviços de transporte público em Araraquara ainda é muito fraca e aponta a necessidade de investimentos por parte do poder público para este setor, visando à eficiência e rapidez nos deslocamentos das pessoas.

Chediek apresentou ainda seus projetos para o desenvolvimento de um transporte inovador para Araraquara, como o VLT (Veículo leve sobre trilhos), aproveitando os trilhos dos trens ainda existentes na cidade, dos quais a população ainda aguarda pela saída dos mesmos da área urbana. Tal projeto possibilitaria a população araraquarense um transporte rápido, barato e confortável e os ônibus iriam atender as chamadas “linhas alimentadas” atendendo assim as estações de VLT que viriam a ser construídas em regiões estratégicas da cidade. Mas para tanto, é necessário muito empenho e vontade de nossos governantes.

Para a população que desejar fazer queixas sobre algum problema, seja ele, presenciado dentro dos ônibus, nos pontos ou nas ruas, até mesmo fazer um requerimento, deverá ser na controladoria do transporte de Araraquara, pessoalmente ou pelo telefone disponibilizado para esse fim, no qual o denunciante deixará seu nome, e receberá imediatamente um número de protocolo, possibilitando que a controladoria retorne após as verificações a respeito da denúncia ou requerimento.

8 RESPONSABILIDADES DO PODER PÚBLICO

Na época em que as linhas foram terceirizadas, para pagar as indenizações dos funcionários da CTA, ao assumir este compromisso, a Prefeitura Municipal através do então prefeito Marcelo Barbieri optou por vender os ônibus da companhia e todos os maquinários ali existentes para ajudar no custeio dos direitos trabalhistas.

Passados três anos após a Terceirização, hoje o antigo prédio da companhia tróleibus Araraquara abriga a sede da controladoria do transporte de Araraquara que também gerencia as questões do trânsito dentro do município. A desejada venda deste local ainda não se concretizou devido a dívidas em aberto ainda da antiga operadora do transporte como encargos junto ao INSS e a constatação de contaminação por óleo diesel presente naquele solo, devido aos trabalhos da oficina da antiga empresa de ônibus.

De acordo com o prefeito Edinho Silva (2019) em live no Facebook em fevereiro de 2019, onde o mesmo relatava as prestações de contas da Prefeitura Municipal no decorrer do ano de 2018, a antiga CTA com suas dívidas custou aos cofres da Prefeitura naquele ano a quantia de R\$2.248.000,00 (dois milhões duzentos e quarenta e oito mil reais).

Nos últimos anos foram ventiladas em alguns cantos da cidade, que o local onde está a garagem da antiga CTA abrigaria importantes obras imobiliárias como a construção de um prédio comercial e um shopping que seria referência regional por ser de grande porte. Mas até o momento nada foi visto e parece que não passam de especulações, pois enquanto não forem encerradas as contas da antiga CTA, não serão possíveis novidades naquele local de imediato.

9 ENTREVISTA

Fomos recebidos pelo vereador Elias Chediek Neto (que foi presidente da CTA em 1996) em seu gabinete no dia 2 de agosto e aceitou conceder uma entrevista para nós, segundo ele Rômulo Lupo teve uma ideia genial e decidiu que a CTA fosse constituída com um “bolão” entre todos os moradores que tivessem imóveis em Araraquara, e tornaram-se donos da empresa, que na época era S/A.

Na época dos ônibus elétricos o Governo Federal subsidiava parte dos custos, e com o passar dos anos optou por cortar os investimentos e começou a incentivar a população a adquirir seus veículos, como carros, motos, etc.

Segundo Chediek (2019), a empresa começou a “cair” por conta de não utilizar mais ônibus elétricos, quando o próprio estava à frente da companhia em 1996, onde existiam apenas três ônibus elétricos. A empresa chegou ao ponto em que se tornou inviável mantê-la, onde começou a acumular dívidas, e deixou de pagar seus funcionários.

Ainda segundo Chediek (2019), no governo do prefeito Edinho Silva, a área aonde funcionava o estacionamento da antiga CTA, pertencia ao município, e o prefeito vendeu para a companhia em troca de ações. Na época a prefeitura era detentora de 5%, após a venda do local ficou com 88% das ações da empresa e virou acionista majoritário.

O governo, não conseguindo manter a companhia, decidiu terceirizar o transporte coletivo da cidade, na época da licitação a Viação Paraty já comandava 20% das linhas do município, em contrato firmado em 2008, para os próximos 20 anos, contrato que ainda está em vigor, juntamente com a Empresa Cruz venceu a concorrência para a operação das linhas da CTA.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho abordamos a terceirização do transporte público de Araraquara, um importante tema no desenvolvimento do curso e para nós alunos, analisamos como foram os procedimentos da concessão das linhas do transporte de Araraquara.

O resultado de forma geral foi bastante positivo, conseguimos entrevistar o ex-presidente da companhia envolvida na terceirização e então detentora das linhas da cidade na época da concessão, conseguimos manter o tema na atualidade mesmo a terceirização sendo há três anos, mas que impacta até hoje a população Araraquarense.

Tivemos acesso aos contratos da concessão e fomos muito além de nossos objetivos iniciais do trabalho, assim explorando bem o tema, com a entrevista com o Vereador Elias Chediek Neto e ex-presidente da CTA, ficou bastante claro como foi o processo de terceirização e a importância dela.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Decreto amplia possibilidades de terceirização no serviço público**. 2018. Disponível em:

<<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2018-09/decreto-amplia-possibilidades-de-terceirizacao-no-servico-publico/>> Acesso em: 25 maio 2019.

ARARAQUARA 24 HORAS **Edinho acompanha funcionamento de novo painel eletrônico do Terminal de Integração**. 2018. Disponível em:

<<https://www.araraquara24horas.com.br/2018/02/edinho-acompanha-funcionamento-de-novo.html?m=1>> Acesso em: 24 set. 2019.

BARBOSA, Gabriel Alves de Oliveira. **Ônibus Brasil**. 2016. Disponível em:

<<https://onibusbrasil.com/3409302d7c16f7ffdf1c1392bd9db62c/5999522>> Acesso em: 23 set. 2019

BLOG E MATERIAIS. **Por que a terceirização é uma ótima opção para reduzir custos?**. Disponível em:

<<http://www.aster.com.br/blog/facilities/por-que-a-terceirizacao-e-uma-otima-opcao-para-reduzir-custos/>>. Acesso em: 25 maio 2019.

CASTRO, Rubens Ferreira de. **A terceirização no Direito do Trabalho**. São Paulo, Malheiros, 2000, p.78.

CHRISTÓFORI, Vinícius. **Ônibus Brasil**. 2018. Disponível em:

<<https://onibusbrasil.com/index.php.qviniciusvenial/7058529>> Acesso em: 24 set. 2019.

COLA DA WEB. **Terceirização**. Disponível em:

<<https://www.coladaweb.com/administracao/terceirizacao>> Acesso em: 11 set. 2019.

CTA 60 ANOS. **História**. 2018. Disponível em: <<http://www.cta60anos.com.br/>>

Acesso em: 14 ago. 2019.

CTA ONLINE. **Companhia Tróleibus** Disponível em:

<<http://www.ctaonline.com.br/index.php/companhia-troleibus.html>> Acesso em: 7 ago. 2019.

DIÁRIO DO TRANSPORTE. **CTA deve privatizar frota em Araraquara**. 2014.

Disponível em: <<https://diariodotransporte.com.br/2014/05/03/cta-deve-privatizar-frota-em-araraquara/>> Acesso em: 25 ago. 2019.

DICIO. **Desvantagem**. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/desvantagem>>

Acesso em: 30 out. 2019

DICIO. **Vantagens**. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/vantagem/>> Acesso

em: 30 out. 2019

ELABORANDO PROJETOS. **Você Sabe a Diferença entre Primeiro, Segundo e Terceiro Setores?**. 2018. Disponível em:

<<https://www.elaborandoprojetos.com.br/voce-sabe-a-diferenca-entre-primeiro-segundo-e-terceiro-setores/#.XVStXdtKi2w>> Acesso em: 14 ago. 2019.

G1 SÃO CARLOS E ARARAQUARA. **Após queixas, nova frota de ônibus começa a circular em Araraquara, SP**. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sp/sao-carlos-regiao/noticia/2016/05/apos-queixas-nova-frota-de-onibus-comeca-circular-em-araraquara-sp.html>> Acesso em: 25 ago. 2019.

GOMES, Mauricio. **Ônibus Brasil**. 2019. Disponível em: <<https://onibusbrasil.com/index.php/galeriamauricio/6965189>> Acesso em: 24 set. 2019.

GUEDES, Ronaldo. **Administradores.com**. 2008. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/organizacoes-conceito-e-classificacao>> Acesso em: 14 ago. 2019.

LOPES, Rangel Rovaron. **Ônibus Brasil**. 2012. Disponível em: <<https://onibusbrasil.com/rangelrovaron/948423>> Acesso em: 24 set. 2019.

MANÉCOLO, Fernanda. **ACidadeOn Araraquara**. 2019. Disponível em: <<https://www.acidadeon.com/araraquara/cotidiano/regiao/NOT,0,0,1442131,conheca+sete+prefeitos+que+ajudaram+a+contar+a+historia+de+araraquara.aspx>> Acesso em: 25 ago. 2019.

MEIRELES, Maria Silva. **Web Artigos**. 2007. Disponível em: <<https://www.webartigos.com/artigos/terceirizacao/1743>> Acesso em: 11 set. 2019.

OLIVEIRA, Guilherme. **Ônibus Brasil**. 2012. Disponível em: <<https://onibusbrasil.com/guilhermeoliveira/848625>> Acesso em: 29 ago. 2019.

PORTAL MORADA. **Transporte coletivo terá 90 ônibus a partir de maio**. 2016. Disponível em: <<http://www.portalmorada.com.br/noticias/geral/55879/transporte-coletivo-tera-90-onibus-a-partir-de-maio>> Acesso em: 25 ago. 2019.

QUE CONCEITO. **Conceito de Organização**. Disponível em: <<https://queconceito.com.br/organizacao>> Acesso em: 14 ago. 2019.

REVISTA CIDADE ARARAQUARA. **60 anos de história conta a trajetória da companhia tróleibus Araraquara**. 2018. Disponível em: <<http://www.revistacidadeararaquara.com.br/cultural/60-anos-de-historia-conta-a-trajetoria-da-companhia-troleibus-araraquara/>> Acesso em: 14 ago. 2019.